



International Research Institute of Stavanger

www.iris.no

Solberg A, Aas RW

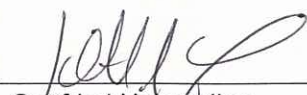
**Tilbakeføring til arbeid:
Relasjonen mellom sykmeldt
og nærmeste leder**

Rapport IRIS - 2010/102

Prosjektets tittel: Rogaland return to work (RTW) study
Finansieringskilde: Norges forskningsråd og Nordisk Ministerråd
ISBN: 978-82-490-0696-0
Gradering: Åpen

Stavanger, 27.09.2010

 27.09.10
Randi Wågø Aas Sign.dato
Prosjektleder/forskningssjef

 27.9.2010
Gottfried Heinzerling Sign.dato
Forskningsdirektør

 27/9-10
Elisabeth Kiær Sign.dato
Kvalitetssikrer

© Kopiering er kun tillatt etter avtale med IRIS eller oppdragsgiver.

International Research Institute of Stavanger AS er sertifisert etter et kvalitetssystem basert på NS-EN ISO 9001 og NS-EN ISO 14001:2004

Forord

Sandmandutvalgets innstilling og oppfølgeren Avtalen for et inkluderende arbeidsliv bidro til en ny rolle for norske ledere. Fra at det å være sykmeldt var en privatsak, og noe en kun diskuterte med helsepersonell, ble sykmeldte og deres nærmeste ledere definert til å være hovedaktørene i tilbakeføringsprosessen. Dermed ble nærmeste leder en nøkkelfaktor for en effektiv tilbakeføring.

Ledelseskvalitet og tillit til ledelsen har i en rekke tidligere studier vist å ha sterk sammenheng med sykefraværslivået blant ansatte. En utvidet oppgave med oppfølgingen av sykmeldte kan forsterke denne sammenhengen fremover. Samtidig er det lite kunnskap om hva denne oppgaven skal omhandle, hvordan relasjonen må være utformet og hvordan den må fungere for å bidra til en effektiv tilbakeføring. Det er derved essensielt å utvikle forskningsbasert kunnskap om denne relasjonen. Dette er utgangspunktet for denne rapporten.

Denne rapporten omhandler en av analysene som er gjort på materialet fra Rogaland RTW¹-study, der 30 langtidssykmeldte (>8 uker) ble fulgt i cirka åtte måneder hver. Den sykmeldte ble intervjuet gjentatte ganger og også nærmeste leder ble intervjuet. Alt som ble skrevet av helsetjenesten, NAV og arbeidsplassen ble i tillegg samlet inn. I denne rapporten er det et utvalg av dette materialet som er brukt som grunnlag for de resultatene som presenteres.

En spesiell takk går til de sykmeldte og deres nærmeste ledere som delte sine erfaringer med oss, og derved gjorde det mulig å få mer innsikt i denne viktige relasjonen, samt til finansieringskildene for prosjektet, - Norges forskningsråd og Nordisk Ministerråd.

Stavanger 27.09.2010

Randi Wågø Aas

Prosjektleder

1 RTW=return to work / tilbakeføring til arbeid

Innhold

Forord	1
Sammendrag	5
1 BAKGRUNN.....	9
1.1 Innledning.....	9
1.2 Begrepet sykefravær.....	9
1.3 Arbeid for reduksjon av sykefravær i Norge.....	11
1.4 Ledelse i et relasjonsperspektiv.....	13
1.5 Tilbakeføring av sykmeldte.....	15
2 MÅL	17
3 MATERIALE OG METODE.....	17
3.1 Design.....	17
3.2 Informanter.....	17
3.3 Datainnsamling.....	18
3.4 Analyse.....	19
3.4.1 Koding.....	19
3.4.2 Analyseverktøy og teoribygging.....	19
3.5 Etske implikasjoner.....	21
4 RESULTATER.....	23
4.1 Formålet med relasjonen: Å skape felles forståelse mellom sykmeldt og leder.....	24
4.2 Forutsetninger for å skape felles forståelse mellom sykmeldt og leder	25
4.2.1 Forhold ved konteksten	25
4.2.2 Organisatoriske rammer for relasjonen.....	27
4.2.3 Forhold ved leder	28
4.2.4 Forhold ved sykmeldt.....	29
4.3 Resultatet av felles forståelse mellom sykmeldt og leder	31
4.3.1 Opplevelse av verdi.....	31
4.3.2 Riktig tilrettelegging og bedre tilbakeføring.....	33
4.4 Forholdet mellom kategoriene	33
5 DISKUSJON	37
5.1 Oversikt over hovedfunn	37
5.2 Hovedfunn 1: Relasjonen som et multidimensjonalt fenomen	37
5.3 Hovedfunn 2: Felles forståelse som prosess	42
5.4 Hovedfunn 3: Resultatet av Felles forståelse	43

5.5	Metodiske betraktninger.....	46
5.5.1	Intervjuene og teoretisk metning.....	46
5.5.2	Innlemming av makronivå i Nøkkelmodellen.....	47
5.5.3	Refleksivitet, validitet og generaliserbarhet.....	47
5.6	Implikasjoner for forskning og praksis	49
6	REFERANSER.....	51
	VEDLEGG A	1
	VEDLEGG B.....	3

Sammendrag

Bakgrunn: Sykefraværet har fått mye oppmerksomhet det siste året. Statsminister Jens Stoltenberg (2009) oppfordret til deltakelse i debatten om innsatsen mot sykefraværet, som han betegnet som et problem for den som blir syk, for arbeidsplassen og for fellesskapet. Både media, politikere og forskere engasjerte seg i debatten om hva som skal til for å redusere sykefraværet, og over 1400 avisartikler ble skrevet om sykefravær i løpet av de første fire månedene i 2010 (Atekst, 2010).

En rekke studier har vist en sterk sammenheng mellom lederkvalitet / tillit til ledelsen og varigheten av sykefravær (Labriola et al., 2006a, Vaananen et al., 2003, Halford and Cohen, 2003). Siden 2001 har Avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA) ført til en omfattende rolleendring for norske ledere. De er sammen med sykmeldte definert som hovedaktører i tilbakeføringsprosessen. Vår tidligere forskning har vist at det er et spekter av ulike lederegenskaper som oppleves som verdifulle når leder skal følge opp sykmeldte (Aas et al., 2008a). Studier av tilbakeføringstiltak peker på at sosiale relasjoner og lederens rolle i tilbakeføringsprosessen er viktig og må utforskes mer (Tjulin, MacEachen, & Ekberg, 2009). Noen ledelsesteorier og teorien om psykologisk kontrakt påpeker at relasjon mellom leder og medarbeider er spesielt kritisk. LMX-ledelse og transformasjonsledelse vektlegger relasjonene som essensielle i måloppnåelsen (Bass, 2006, Graen and Uhl-Bien, 1995). Derved er det spesielt viktig å forske på relasjonen mellom sykmeldte og deres nærmeste leder.

Mål: Målet med studien var å utvikle ny kunnskap om hva relasjonen mellom leder og sykmeldt må inneholde, og hvordan den må være utformet for å oppleves å kunne bidra til en effektiv tilbakeføring.

Materiale og metode: Datamaterialet ble samlet inn i Rogaland Return to Work study, og besto av totalt 136 intervjuer med sykmeldte og deres nærmeste ledere med oppfølgingsansvar. Alle informantene var rekruttert via brev fra forskerne som ble sendt gjennom bedriften. De sykmeldte informantene skulle oppfylle følgende kriterier:

1. De hadde vært sykmeldt åtte uker eller mer i løpet av de siste seks månedene som følge av egen helsesituasjon
2. De var eller hadde vært i full, aktiv eller gradert sykmelding i perioden
3. De hadde vært vært ansatt i minst 50 % stilling i virksomheten i løpet av perioden

For denne analysen ble det gjort et utvalg av åtte sykmeldte og deres nærmeste ledere. De utvalgte jobbet alle i offentlig sektor på kommunenivå. De hadde en rekke forskjellige sykmeldingsdiagnoser som ulike typer muskel- og skjellettplager og sykdommer, hodepine, depresjon, kyssesyke og nevrologiske sykdommer. De fleste hadde flere diagnoser i kombinasjon, noen både somatiske og psykiske. De var av begge kjønn, men med noe overvekt av kvinner. De jobbet i skole/barnehage, helse/omsorgstjenesten og innen idrett/kultur. Intervjuene varte mellom 30 og 60 minutter og var semistrukturerte. De til sammen 16 intervjuene ble analysert etter Corbin & Strauss retningslinjer for Grounded Theory (Corbin and Strauss, 2008).

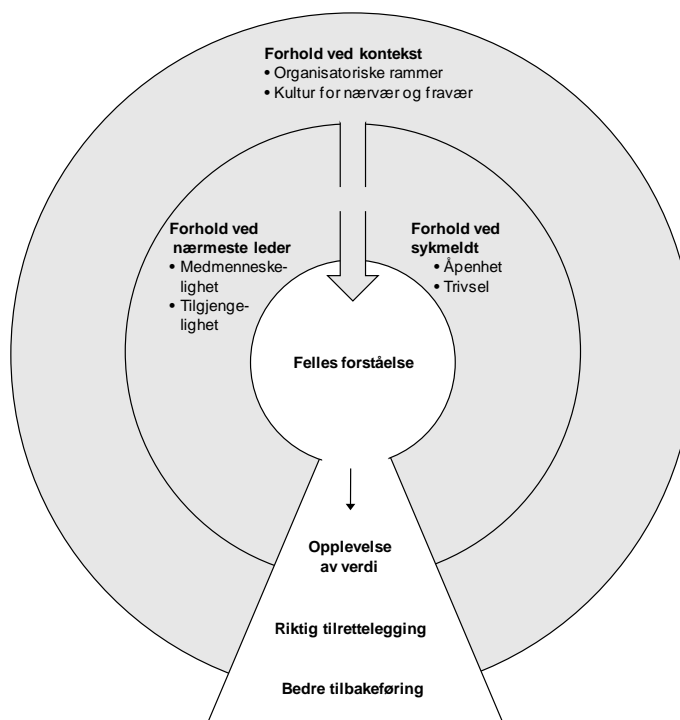
Resultater: Nøkkelmodellen (se figur 1) oppsummerer resultatene fra analysen, der *nøkkelen* ble symbolet for å skape en *åpen* relasjon som var hensiktsmessig for rask tilbakeføring. Det ble funnet tre typer informasjon om relasjonen mellom sykmeldt og leder. Det var *forutsetninger for relasjonen* (forhold ved kontekst, sykmeldt og leder), *formålet med relasjonen* (felles forståelse) og *resultatet av relasjonen* (opplevelse av verdi, riktig tilrettelegging og bedre tilbakeføring).

Felles forståelse var omtalt som noe man ønsket at relasjonen skulle utvikle, som kunne bidra til tilbakeføring til jobb. Felles forståelse ble beskrevet som en tilstand der leder og den sykmeldte delte oppfatning om den ansattes sykefraværssituasjon. Dette innebar at de forsto den sykmeldtes potensial, begrensninger, muligheter og motivasjon på samme måte. Rammefaktorer og hvilke forventninger arbeidsplassen og lederen hadde til den sykmeldte var også en del av det de burde ha en felles forståelse av.

Tre faktorer virket inn på utviklingen av en felles forståelse. Dette omhandlet forhold ved kontekst, forhold ved leder, og forhold ved den sykmeldte. Forhold ved konteksten som kom frem som viktig var organisatoriske rammer og kultur for nærvær og fravær. Leders tilgjengelighet og medmenneskelighet var videre viktig. At den sykmeldte var åpen om sin situasjon ble også beskrevet som sentralt for å oppnå felles forståelse. Samtidig syntes den sykmeldtes opplevelse av trivsel å ha innvirkning på den sykmeldtes motivasjon for tilbakeføring, og dermed på relasjonens muligheter for å resultere i felles forståelse. Resultatene av felles forståelse kunne bidra til en *opplevelse av verdi* og en *riktig tilrettelegging*. Dette ble forstått som viktig for en bedre tilbakeføring.

Diskusjon: Nøkkelmodellen støttes av internasjonal forskning om tilbakeføring av sykmeldte (Johansson and Lundberg, 2005, Lund et al., 2005a, Steers and Rhodes, 1978). Det kan likevel argumenteres for at Nøkkelmodellen representerer en ny tilnærming til tilbakeføring. Et av argumentene for dette er at modellen peker på samspillet i relasjonen som vesentlig for tilbakeføring. I samspillet kan en felles forståelse etableres, noe som gir en opplevelse av verdi som igjen kan medføre en bedre tilbakeføring. At leder og sykmeldt har en felles forståelse av situasjonen synes også å bidra til at en kan tilrettelegge på en riktigere og mer hensiktsmessig måte.

Utviklingen av en felles forståelse for den sykmeldtes situasjon synes å være kjernen i relasjonen. At utviklingen skjer i samspill mellom leder og sykmeldt, utfordrer ledelsesteoriene som har ansett relasjonsbygging som en aktivitet der lederen er



Figur 1. Nøkkelmodellen viser essensen i relasjonen mellom sykmeldte og deres nærmeste leder.

den aktive parten (Bass, 2006, Graen and Uhl-Bien, 1995). Felles forståelse kan sammenlignes med Shared Mental Model, som innen team-teori er et kjent begrep som antas å forbedre oppgaveløsingen (Salas et al., 2008). Man kan da betrakte relasjonen mellom leder og sykmeldt som et team, som sammen skal løse oppgaven *tilbakeføring av den sykmeldte*. Dette kan være hensiktsmessig for å øke fokus på at relasjonen består av to aktive parter.

Når leder og sykmeldt utvikler en felles forståelse kan den sykmeldtes opplevelse av verdi bedres. Denne studien viste at verdi handler om selvfølelse, nyttefølelse og samvittighet. Opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging regnes som viktig for tilbakeføringen til arbeid, fordi de står for emosjonelle og praktiske forutsetninger for den sykmeldtes mulighet for å jobbe. Dette støttes også av eksisterende forskning (Bolino and Turnley, 2009, Muessener et al., 2008, Tjulin et al., 2009).

Konklusjon: Nøkkelmodellen viser at selve ”nøkkelen” for å kunne skape en hensiktsmessig relasjon mellom sykmeldt og leder er *felles forståelse*. Relasjonen vil da kunne bidra til opplevelse av verdi, som igjen gir en riktig tilrettelegging og derved raskere tilbakeføring. Forutsetningene for å oppnå en felles forståelse omhandlet de organisatoriske rammene for lederskapet, kultur for nærvær og fravær, leders tilgjengelighet og medmenneskelighet og den sykmeldtes trivsel samt åpenhet om sin situasjon.

Implikasjoner

Resultatene fra denne studien kan ha følgende implikasjoner for politikk, arbeidsliv og praksis:

- Leders oppfølging av sykmeldte må betraktes som noe mer en formaliserte dialogmøter.
- Ledere med oppfølgingsansvar bør få hensiktsmessig opplæring om relasjonen.
- Tilbakeføringsoppgaven er noe leder og sykmeldt som ”team” løser best.
- Ledere bør være klar over forutsetningene som bør være tilstede i relasjonen for å kunne skape felles forståelse. Disse handler både om konteksten, lederen og den sykmeldte. Konkret:
 - Virksomhetens trivsel og kultur for nærvær virker inn på tilbakeføring av sykmeldte. Dermed blir det viktig å skape et arbeidsmiljø preget av nærværsmotivasjon og fraværssaksept.
 - At leder er tilgjengelig og tilstede er verdsatt av de sykmeldte. Lederen bør være lett å komme i kontakt med.
 - Medmenneskelighet er en viktig egenskap i oppfølgingen av sykmeldte. Ledere bør vise empati, støtte og være lyttende ovenfor den sykmeldte.
 - Den sykmeldtes åpenhet er viktig for relasjonen. Lederen bør formidle at åpenhet er ønskelig, samtidig som åpenheten oppleves som av den sykmeldte som frivillig og avgrenses til å omhandle det som skaper en felles forståelse og ikke private forhold som arbeidsgiver ikke trenger vite.

1 Bakgrunn

1.1 Innledning

Sykefravær har fått mye oppmerksomhet det siste året. På senhøsten 2009 oppfordret Statsminister Jens Stoltenberg (2009) til deltakelse i debatten om innsatsen mot sykefraværet, som han betegnet som et problem for den som blir syk, for arbeidsplassen og for fellesskapet. Både media, politikere og forskere engasjerte seg i den offentlige debatten om hva som skal til for å redusere sykefraværet. Over 1400 avisartikler ble skrevet om sykefravær i løpet av de første fire månedene i 2010 (Atekst, 2010). I debatten har velferdsordningene i Norge blitt kalt ”for snille”, og det har blitt stilt spørsmål til nordmenns arbeidsmoral. Arbeids- og velferdsforvaltningens (NAV) bistand til bedrifter og sykmeldte har blitt kritisert, samtidig som man har diskutert hvorvidt IA-avtalen har vært effektiv nok. Ti år med intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) har ikke på nasjonalt nivå klart å redusere sykefraværet med 20 prosent slik målet har vært.

Like interessant som spørsmålet om hvorfor sykefraværet i Norge er høyt, er spørsmålet om hvordan man kan forbedre tilbakeføringen av sykmeldte. Langtidsfraværet utgjør det største problemet, og permanent frafall fra arbeidslivet skjer primært gjennom en langtidsfraværprosess som ikke løses.

Ledere har i utgangspunktet utfordringer med de økonomiske og prestasjonsmessige kravene når avdelinger har høyt sykefravær, og kan få enda flere når de også har fått oppfølgingsansvaret for sykmeldte. IA-avtalen har satt en standard for oppfølgingen av sykmeldte som ledere må forholde seg til. Dette er for mange ledere en ny rolle, og betydningen oppfølgingen har kan påvirke den sykmeldte, avdelingen og bedriftens måloppnåelse. Tiltakene som IA-avtalen oppfordrer til, avhenger i stor grad av at den sykmeldte blir fulgt opp fra et tidlig tidspunkt. Måten lederne følger opp på kan være varierende, og hvor vellykket oppfølgingen er, kan være avhengig av deres bakgrunn, erfaring og kompetanseområde. Ledelsesteorier med fokus på relasjoner antar at prestasjoner kan fremmes ved at gode relasjoner med de ansatte bygges (Bass, 2008). Dette har bidratt til flere ledelsesteorier der relasjoner ses og verdsettes som noe som bidrar til måloppnåelse. Et spørsmål vi imidlertid enda ikke har forskningsbaserte svar på, er hva i relasjonen mellom sykmeldt og leder som oppleves å fremme tilbakeføring. Dette vil være kritisk kunnskap for å kunne forske videre på om relasjonene ledere bygger med sykmeldte i seg selv bidrar til en raskere tilbakeføring av sykmeldte.

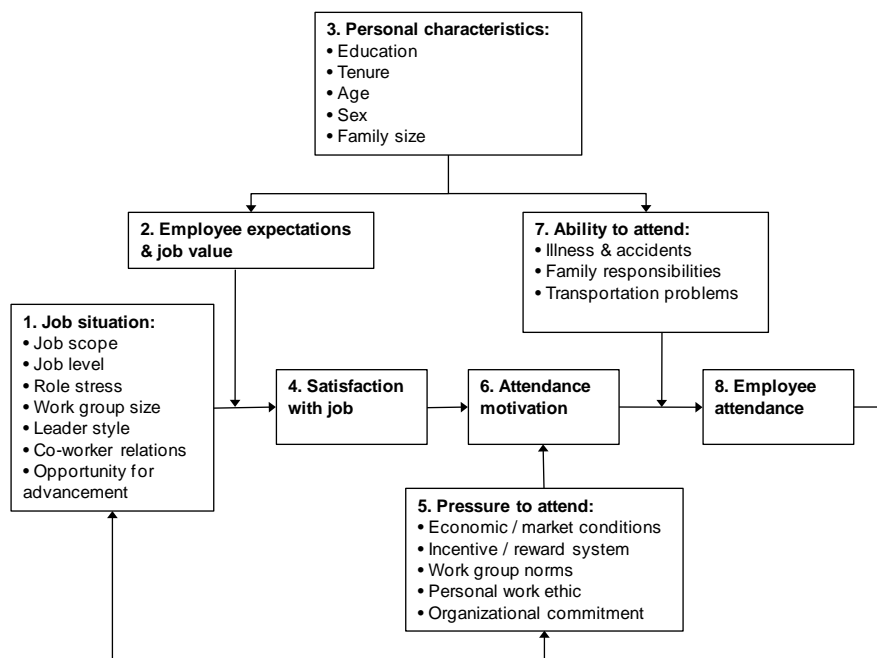
1.2 Begrepet sykefravær

Innen helseforskningen har man internasjonalt operert med tre begreper for sykdom og helseproblemer, *disease*, *sickness* og *illness* (Wikman et al., 2005). Disse begrepene lar seg ikke oversette til noen dekkende norske ord. Disease står for den diagnostiserte sykdommen. Illness er sykdommen/helseplagene slik den er subjektivt opplevd av individet basert på egne observasjoner av symptomer. Sickness betegner den sosiale rollen en har eller får som syk eller sykmeldt, i for eksempel samfunnet eller på arbeidsplassen (Wikman et al., 2005). For sykefravær generelt, og for denne studien vil

alle tre aspektene av begrepet være relevante. Formålet med relasjonen mellom sykmeldt og leder er imidlertid tenkt å omhandle illness og sickness, da denne relasjonen ikke søker å løse eller kurere selve den diagnostiserte sykdommen. Dette er helsetjenestens rolle og ikke arbeidsplassens. Dette er også i tråd med IA-avtalens fokus på å kunne bidra til å oppnå arbeidsdeltagelse på tross av sykdom og helseplager, nettopp ved å muliggjøre sosial deltagelse og å takle egen mestring av helseplagene eller sykdommen. Dette har langt fra alle ledere fått opplæring i, og derved fokuserer de også på at de ikke kan kurere sykdommen/helseproblemet og derfor ikke kan løse fraværspørsmålet. Det er av den grunn et poeng å skille disse to bedre fra hverandre når en skal søke å tilbakeføre den sykmeldte (Aas 2009).

Både faktorer ved individet og ved det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet kan predikere sykefravær (Labriola et al., 2006b), og Johansson og Lundberg (2005) avdekket tre perspektiver på årsaker til sykefravær slik det fremkom i forskningslitteraturen. Det første perspektivet er at sykefravær sees som et resultat av helseplager, og da er en opptatt av helserisikoen i og utenfor jobben. Det andre perspektivet er at sykefraværet anses som en handling som ikke har med helseplager å gjøre, og det blir da sett på som illegitimt, eller som skulk. Det siste perspektivet anser sykefravær som en handling som har med helseplager å gjøre. I dette perspektivet er man opptatt av *når* helseplager bidrar til sykefravær, når det *ikke* gjør det, og hvorfor det er slik (Johansson and Lundberg, 2005).

En psykologisk forståelsesmodell for sykefravær og nærvær er Steers og Rhodes' (1978) nærværmodell. Den forsøker å forklare hvilke forhold som virker inn på hvorvidt en arbeidstaker er fraværende eller nærværende (se figur 2).



Figur 2. Steers og Rhodes' modell for hvilke faktorer som bestemmer en arbeidstakers fravær og nærvær (tilpasset og gjengitt etter "Major influences on employee attendance: A process model," av R. M. Steers, og S. R. Rhodes, 1978, *Journal of Applied Psychology*, 63, s. 393).

En grunnleggende antakelse i modellen er at nærværsmotivasjonen bestemmer hvorvidt arbeidstakeren blir nærværende eller fraværende, gitt at arbeidstakeren har mulighet til nærvær. Nærværsmotivasjon beskrives som ytre og indre faktorer som motiverer til å

være på jobb. Modellen tar høyde for at dette gjelder både frivillig og ufrivillig fravær. Ufrivillig fravær beskrives som fravær der en ikke har mulighet for å jobbe, hvor hovedårsaken er sykdom og skader. En grunnleggende antakelse i denne modellen er at nærværsmotivasjonen bestemmer hvorvidt arbeidstakeren blir nærværende eller fraværende, gitt at arbeidstakeren har mulighet til nærvær. Videre forklarer Steers og Rhodes at nærværsmotivasjonen kan deles inn i arbeidstakerens affektive vurderinger av sin jobb-situasjon, og nærværspres.

En lignende modell er *Sjukflexibilitetsmodellen* (Johansson, 2007) som tar utgangspunkt i at et individs opplevde sykdom kan føre til fravær. Individets kapasitet og arbeidsevne påvirkes av dette. I modellen beskrives tilpasningsmulighetene på arbeidsplassen og individets motivasjon som viktige påvirkningsfaktorer. Individets motivasjon kan ha opphav i både indre og ytre forhold. Den ytre motivasjonen handler om hva individet tenker at det *bør* gjøre, og påvirkes av nærvær- og fraværskrav. Nærværskrav kan være økonomisk eller kollegialt press, og fraværskrav kan opptre når en er smittsomt syk eller at en er uønsket på grunn av sykdommen. Den indre motivasjonen karakteriseres som forhold som får individet til å *ville* gå på jobb eller være hjemme. Kilden til denne motivasjonen vil være belønninger for henholdsvis nærvær og fravær. En belønning for nærvær kan for eksempel være det sosiale aspektet på jobb, mens belønning for fravær kan være at en pleier sykdommen og blir frisk.

Disse to modellene (Nærværmodellen og Sjukflexibilitetsmodellen) tydeliggjør at vurderingen og avgjørelsen om sykefravær eller nærvær, til dels ligger hos individet og dels i forhold ved arbeidsplassen. De viser også at fravær og nærvær avhenger av flere faktorer enn bare den diagnostiserte sykdommen eller helseplagene.

1.3 Arbeid for reduksjon av sykefravær i Norge

Sammen med Sverige og Nederland har Norge over en lengre periode hatt det høyeste fraværet i Europa (Lusinyan and Bonato, 2004). Profilen mellom disse landene har imidlertid endret seg noe de siste to til tre årene, spesielt som en konsekvens av at en i Sverige har innskjerpet ansattes rettigheter til sykelønn (Lidwall, 2010). I Norge har sykefraværet vært ganske stabilt de siste ti årene, der det nå er cirka på samme nivå som i 2001. I en periode etter 2004 lå sykefraværet fra 10 til 20 prosent lavere, før det igjen steg fra 2009 (Berge, 2010). I tredje kvartal av 2009 var det totale sykefraværet i Norge på 7,7 prosent, noe som er en økning på 11 prosent fra samme kvartal året før. Det er det legemeldte fraværet som står for den største økningen (Sundell, 2009). De høye sykefraværstallene representerer store kostnader for virksomheter og samfunnet (NHO, 2005, Sintef, 2005). Dette har gjort at arbeidet mot sykefravær har fått mye oppmerksomhet, og særlig de siste ti årene har det skjedd mye. *Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv* (IA) (Regjeringen, 2010a, Regjeringen, 2005, Regjeringen, 2001) har vært hovedverktøyet for å bekjempe sykefraværet.

De offentlige dokumentene om innsatsen mot sykefravær beskriver at arbeidsplassen er hovedarenaen for sykefraværarbeid, mens NAV og helsetjenesten er omtalt som de gode hjelpere i dette arbeidet. Grunnen til dette er at arbeidsplassen har muligheter til en sykefraværshåndtering som ikke helsetjenesten og NAV har. En rekke forhold ved arbeidsplassen er sentrale i arbeidet mot sykefravær, både organisatoriske, fysiske og

psykososiale. På arbeidsplassen har man mulighet for å justere, endre, tilpasse, trygge og omfordele personer, oppgaver og miljø for å løse sykefraværssituasjonen (Aas, 2009). IA-avtalen ble for andre gang fornyet i 2010. I forkant av den andre fornyelse ble IA-avtalen 2006 – 2009 evaluert (Ose et al., 2009), med hovedkonklusjonen at selv om målene ikke er nådd, har avtalen ennå et stort potensial. Evalueringen la sammen med anbefalinger fra et ekspertutvalg (Regjeringen, 2010b) satt sammen av regjeringen, grunnlag for en protokoll med en ny tiltakspakke for IA-avtalen da den ble underskrevet på nytt i 2010 (Regjeringen, 2010c, Regjeringen, 2010a).

Den nye tiltakspakken som kom med IA-Avtalen 2010–2013, beskrev at IA-virksomhetene skal ha et tyngre fokus på tidlig innsats og tettere oppfølging av sykmeldte. Oppfølgingen skal være i form av løpende aktiv dialog mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, og det legges vekt på at tiltakene skal iverksettes og gjennomføres på arbeidsplassen for å ansvarliggjøre begge parter. Fristene for dialogmøter kortes ned, slik at oppfølgingen starter tidligere. Dette på bakgrunn av at det i evalueringen av IA-avtalen ble funnet at avtalen har bidratt til at flere sykmeldte blir fulgt opp. Individuelle oppfølgingsplaner av de sykmeldte ble regnet som en av årsakene til dette. 75 prosent av IA-virksomhetene oppgir at de utarbeider oppfølgingsplaner for de sykmeldte, og 57 prosent av lederne i disse virksomhetene mente at oppfølgingsplaner og dialogmøter hadde bidratt til at ansatte kom tidligere tilbake i arbeid (Ose et al., 2009). Lie (2008) påpeker også at ett av de hyppigst gjennomførte oppgaver cirka 70 IA-virksomheter utførte var oppfølging av sykmeldte.

For å bidra til at arbeidstakeren beholder kontakten med arbeidsplassen kan man nå benytte seg av to typer sykmelding som i større grad får den sykmeldte delvis tilbake, *avventende sykmelding* og *gradert sykmelding* (NAV, 2008b, NAV, 2008a). Et av kravene det stilles til IA-virksomhetene er at den sykmeldte skal være i kontinuerlig dialog med sin arbeidsgiver. Dialogen skal være et middel for å på best måte følge opp den sykmeldte og vurdere situasjonen slik at en tilbakekomst til kan skje på riktig måte til rett tidspunkt. Både arbeidsgiveren og arbeidstakeren har et ansvar i denne dialogen (NAV, 2006b). Arbeidsgivers plikt til tilrettelegging utdypes (Arbeidstilsynet et al., 2010) i tråd med arbeidsmiljøloven §4-6 som formulerer at ”arbeidsgiver har plikt til å tilrettelegge arbeidsplassen så godt det er mulig”. Informasjonsmaterieell som NAV tilbyr arbeidsgivere og ledere inkluderer en veileder for samtalen om funksjonsvurdering av den sykmeldte. Hensikten med samtalen beskrives som å sikre at en har aktive arbeidsforhold fremfor passivt sykefravær (2010b).

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

og arbeidstakerne i de virksomhetene som hadde lyktes med sykefraværsarbeidet (Wathne, 2009).

1.4 Ledelse i et relasjonsperspektiv

I ledelsesforskningen har man fra et tidlig stadium snakket om relasjonsaspektet ved ledelse. Man skilte for eksempel på et tidspunkt mellom oppgaveorientert- og relasjonsorientert ledelse (Northouse, 2001). Nå antar man at disse orienteringene er dimensjoner på et kontinuum. Uhl-Biel (2006) beskriver relasjonsledelse som et relativt nytt begrep, og at det synes å være nøkkelen til nye former for ledelse som en motvekt til makt, autoritet og dominanse. To teorier som har tillagt relasjonen mellom leder og medarbeider vekt, er teorien om *leader-member-exchange* (LMX) -ledelse (Graen and Uhl-Bien, 1995), og *transformasjonsledelse* (Bass, 2008). Disse teoriene har spesielt fokusert på hvordan slike relasjoner utvikler seg og hvordan de kan ha positive effekter som prestasjon og trivsel.

Teorien om LMX-ledelse var nyskapende da den ble introdusert fordi den i stedet for å se på ledelse som noe lederen utøver for sine underordnede, beskrev en relasjon mellom lederen og hver enkelt underordnede (Scandura and Pellegrini, 2008). Studier viste at medarbeidere rangerte den samme lederen ulikt, og fra dette kom antakelsen om at lederen virket ulikt på de forskjellige medarbeiderne og hadde individuelle relasjoner med hver av dem (Graen and Uhl-Bien, 1995, Avolio et al., 2009). Dette kan antas å også være gyldig ved oppfølging av medarbeidere som er sykmeldte, der en svak eller dårlig relasjon forut for sykefravær kan være spesielt utfordrende. Graen og Uhl-Bien mener at kvaliteten på relasjonen mellom lederen og den underordnede kan måles, og at relasjonene befinner seg på et kontinuum fra lav til høy kvalitet. Relasjonskvaliteten har vist seg å ha sammenheng med en rekke positive organisatoriske forhold som prestasjon, lav turnover og turnover-intensjon, jobbtilfredshet, ytelsesvilje, ledertillit, jobbforpliktelse og rolleklarhet (Graen and Uhl-Bien, 1995, Scandura and Pellegrini, 2008, Northouse, 2001, Gerstner and Day, 1997, Bauer et al., 1996).

LMX-ledelse antar at relasjonen mellom leder og medarbeider utvikler seg, og at utviklingen skjer som et resultat av leders oppgavedelegering, og medarbeiderens prestasjon. Man tenker seg at alle medarbeidere vil få en mulighet til en høykvalitetsrelasjon (Graen and Uhl-Bien, 1995). Relasjonen starter i en *fremmedfase* hvor lederen og medarbeideren befinner seg i organisatoriske roller avhengige av hverandre. Her foregår interaksjonen på formell basis. Kvaliteten på relasjonen betegnes i denne fasen som lavere, fordi den mangler forpliktelse og omsorg. Relasjonen kan gå over i *bekjentskapsfasen* dersom lederen viser tillit til medarbeideren og tilbyr nye eller mer avanserte oppgaver eller prosjekter. Dette kan gjøre relasjonen tettere, og den har da moderat kvalitet. Lederen og medarbeideren kjenner nå mer av hverandres jobb og privatliv. Bekjentskapsfasen er i følge Scandura og Pellegrini (2008) kritisk, fordi relasjonen kan falle tilbake i fremmedfasen dersom den ikke fortsetter å utvikle seg. Hvis relasjonen utvikler seg i riktig retning kan den nå neste fase, som kalles *modent partnerskap*. Relasjonen inneholder nå også et emosjonelt nivå, og er ikke begrenset til oppførsel og handling. Det som nå kjennetegner relasjonen er respekt, tillit, lojalitet, støtte og forpliktelse. Den er av høyere kvalitet og kan fortsette å vokse. En relasjon av

høy kvalitet kjennetegnes i følge Brower et al. (2000) av gjensidig tillit, lojalitet og atferd utover det som formelt er avtalt. Relasjoner av lavere kvalitet kan på den andre siden ha negative effekter. Bolina og Turnley (2009) hevder at lav relasjonskvalitet kan ha sammenheng med taps- eller mangelfølelse hos medarbeideren i relasjonen. Utgangspunktet for dette forslaget var begrepet *relativ deprivasjon*, som defineres som ”en ansent tilstand som eksisteres hos en som opplever en ubalanse eller diskrepans i hvordan ting er og hvordan de burde være” (Bolino and Turnley, 2009, egen oversettelse).

LMX-ledelse fokuserer altså på hvordan relasjoner utvikler seg, og antar at kvaliteten av relasjonen har sammenheng med positive og negative effekter. Transformasjonsledelse har en noe annen innfallsvinkel til relasjonsaspektet. Den betrakter relasjonen mer fra leders perspektiv, og anerkjenner relasjoner som en nødvendig del av suksessfull ledelse. Da den kom sto transformasjonsledelsen for en ny forståelse av ledelsesfenomenet. Bass (2006) mente det var behov for en ledelsesteori gikk ut på noe mer enn bare belønning og straff for riktig og feil adferd. Teorien har tydelig fellestrekk med *karismatisk ledelse* som antar at lederens personlige egenskaper, utstråling og evne til å skape entusiasme står i sentrum for ledelsen (Grønhaug et al., 2009). Grunntanken i transformasjonsledelse er at lederen inspirerer de ansatte til å forplikte seg til et felles akseptert mål eller en visjon (Bass, 2006). Transformerende ledelse har et optimistisk uttrykk, og Bass fremhever at lederne ikke baserer sitt virke på makt, men på moral og inspirasjon (Bass, 2008). Transformasjonsledelse er bygget opp av de fire elementer, idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert oppmerksomhet (Bass, 2006, Bass, 2008). Disse elementene er ment å beskrive fire typer aktiviteter som lederen utøver. For forskningsspørsmålet i denne studien er individualisert oppmerksomhet mest relevant, og vil bli forklart utdypende.

Individualisert oppmerksomhet står for lederens oppmerksomhet ovenfor hver enkelt medarbeider. Det utdypes at individets behov, ønsker og potensial skal sees og tas hensyn til av lederen. Ved å være oppmerksom på individet, være en effektiv lytter og delegere oppgaver med hensikt å utvikle individet, kan lederen beskrives som individualisert oppmerksom. For at individene skal få den støtten de trenger skal de delegerte oppgavene følges opp individuelt. Samtidig er det viktig at medarbeiderne ikke opplever at de blir kontrollert (Bass, 2006). Det poengteres at relasjoner er viktige i transformasjonsledelse. Det er en lederoppgave å følge opp hver enkelts behov for vekst og oppnåelse av egne mål. Oppgavene som lederen delegerer, skal bidra til vekst og utvikle individet. I følge Bass (2008) skal relasjonen lederen har til hver av de ansatte være personlig. Transformasjonsledelse antar altså at måloppnåelse forutsetter en relasjon mellom lederen og medarbeideren.

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

kontrakt som summen av felles forventinger mellom arbeidsgiveren og arbeidstakeren (Anderson and Schalk, 1998). Han utdyper at disse uuttalte forventningene er med på å forme forholdet mellom arbeidsgiver og den ansatte (Anderson and Schalk, 1998). En nyere definisjon på psykologisk kontrakt er smalere, og fokuserer mer på at den er subjektiv og at den handler om et individs forventning i en gjensidig enighet (Rousseau and Tijoriwala, 1998). Psykologiske kontrakter karakteriseres også som dynamiske. De forandrer seg over tid etter hvert som forholdet mellom arbeidsgiveren og medarbeideren utvikler seg. Kontrakten inneholder forpliktelser som begge partene er interessert i å innfri, fordi kontrakten også inneholder forventinger om at dette kan gi ønskede positive konsekvenser. Et annet kjennetegn ved psykologiske kontrakter er at de er uuttalte (Anderson and Schalk, 1998). Psykologisk kontrakt har i følge Shore og Tetrick (1994) som funksjon å redusere usikkerhet, forme den ansattes atferd og å gi den ansatte følelsen av å ha innflytelse på det som skjer med en i organisasjonen.

Den psykologiske kontrakten antas å bli etablert tidlig (Shore and Tetrick, 1994). Ved observasjon av hverandres kroppsspråk og kommunikasjon vil arbeidsgiver og arbeidstaker etablere en oppfatning om forpliktelser og forventninger i relasjonen. Shore og Tetrick skriver at organisasjonens normer, forventninger og forpliktelser blir formidlet gjennom ulike kanaler. Siden individet er en aktiv aktør i etableringen av psykologisk kontrakt, antar Shore og Tetrick at den skapes i interaksjonen mellom arbeidstakeren, og disse ulike kanalene som representerer organisasjonens side. Guest (1998) foreslår at både interaksjoner i organisasjonskultur og om personalpolitikk, erfaring, forventninger og alternativer er forhold som er med på å forme den psykologiske kontrakten.

1.5 Tilbakeføring av sykmeldte

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

Det finnes støtte for at både psykososiale og fysiske faktorer ved arbeidsplassen kan predikere tilbakeføring (Labriola et al., 2006c). Blant annet har tilpasning av arbeidsplassen vist seg å være viktig for tilbakeføring (Johansson et al., 2006). Liten

støtte fra ledere viste seg å kunne redusere tilbakeføringen med opp til 21 prosent (Krause et al., 2001). En annen studie fant at sykmeldtes tilfredshet med ledelsens sykefraværshåndtering var viktigere enn tilfredsheten med helsevesenet når det gjaldt tilbakeføring (Butler et al., 2007). Butler et al. påpeker at disse funnene tyder på at det vil være hensiktsmessig med tiltak som fokuserer på forholdet mellom ledere og arbeidstakere (2007). Også Tjulin, MacEachen og Ekberg (2009) mener det trengs mer forskning på hvordan sosiale relasjoner virker i tilbakeføringsprosessen. De nevner da både relasjonene til leder og kolleger (Tjulin et al., 2009). En meta-analyse som sammenlignet studier om temaet fra 1990 til 2003 fastslår at ledere kan spille en avgjørende rolle i tilretteleggingen av arbeidsplassen (Franche et al., 2005). Krause og Lund (2004) støtter også at interaksjonen mellom leder og sykmeldt bør undersøkes nærmere, ettersom det finnes funn som tyder på dens viktighet i tilbakeføringen.

Man har forsøkt å identifisere hva det er ved ledelsen eller lederen som kan ha påvirke tilbakeføringen. Shaw, Robertson, Pransky og McLellan (2003) gjorde intervjuer med arbeidstakere som hadde vært sykmeldte. De ble spurt om hva ved lederrollen de mente var viktig for at de skulle komme tilbake på jobb samt forebygge at de ble sykmeldt igjen. Støtte, kommunikasjon, empati, rettferdighet og respekt, oppfølging, delt beslutningstaking og koordinering med lege fremkom som sentrale forhold ved lederrollen. I følge Shaw et al. viste denne studien at det er viktig at lederen fortsetter å følge opp den sykmeldte også etter at han/hun er kommet tilbake på jobb (2003). En studie fra prosjektet *Rogaland Return to Work Study* ved IRIS identifiserte 78 lederegenskaper verdsatt av 30 langtidssykmeldte og deres nærmeste leder (Aas et al., 2008a). De fire lederegenskapene som ble hyppigst nevnt var evne til å ta kontakt, empati, det å være forståelsesfull, og det å være anerkjennende (Aas et al., 2008a). De 78 lederegenskapene ble samlet ut fra likhet til syv ledertyper, og de tre ledertypene som i denne studien framsto som den viktigste kombinasjonen var lederen som beskytter, problemløser og er en god kontaktsøker.

Tilbakeføringsforskningen har pekt på fysiske, organisatoriske, og psykososiale faktorer som er virkningsfulle for å tilbakeføre sykmeldte. Imidlertid synes ikke relasjonen mellom leder og den sykmeldte å ha vært tilstrekkelig utforsket. Med det økte fokuset på en tett oppfølging (blant annet gjennom IA-avtalene), synes det nødvendig å se nærmere på relasjonen mellom leder og sykmeldt. Ledelsesteoriene har antatt at relasjonsbygging er en viktig metode for måloppnåelse, og har satt relasjoner i fokus. Kanskje kan dette overføres til oppfølgingsarbeidet? Forskningsbasert innsikt i relasjonen vil kunne bidra med nyttig kunnskap når det gjelder fremtidig innsats for tilbakeføring av sykmeldte. Dette ga bakrunnen for denne studiens mål.

2 Mål

Målet med denne studien var å utvikle ny kunnskap om hva relasjonen mellom leder og sykmeldt må inneholde og hvordan den må være utformet for å oppleves å kunne bidra til en effektiv tilbakeføring.

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

3 Materiale og metode

3.1 Design

Fordi temaet er lite utforsket ble det valgt en åpen og eksplorative tilnærming på denne studien, uten forhåndsdefinerte teorier som skulle verifiseres eller falsifiseres. Forskningstemaet ble undersøkt ved å analysere intervjudata kvalitativt ved hjelp av Strauss og Corbins retningslinjer (2008, 1998) for Grounded Theory. Dataene var fra prosjektet Rogaland Return to Work (RTW) Study, en case-studie som omhandlet innsamling av både dokumenter og intervjudata fra 30 langtidssykmeldte og deres ledere i en periode på åtte måneder. Tidligere publikasjoner fra dette prosjektet har studert lederegenskaper i tilbakeføringsprosessen (Aas et al., 2008a), virkemidler på ledernivå (Lindøe et al., 2006), og sykmeldtes erfaringer med jobbkrav (Aas et al., 2010).

3.2 Informanter

Av det totale datamaterialet på 136 intervjuer, ble et utvalg på 16 informanter brukt. Utvalget ble gjort etter Corbin og Strauss prinsipper (2008). Det første utvalgsriteriet var at informantene jobbet i offentlig sektor. Informantene var også alle par, det vil si sykmeldt og dens leder, for å kunne få begge partenes syn på de enkelte relasjonene. De første utvalgte informantene var tilfeldige, mens teoretisk utvalg (Corbin and Strauss, 2008) etter hvert ble hensiktsmessig. Informantene ble valgt ut etter hvor i hvilken grad de ga informasjon om fenomener som allerede hadde dukket opp i analysen (Corbin and Strauss, 2008). Antallet på 16 ble bestemt av teoretisk metning som står for at en avslutter datainnsamlingen og analyse når en opplever at nye data ikke tilfører ny kunnskap om fenomenet man ønsker å beskrive (Corbin and Strauss, 2008, Cutcliffe, 1999).

De 16 informantene var som nevnt åtte sykmeldte, og deres nærmeste ledere. De representerte bransjene var fra skole/barnehage, helsevesenet og idrett/kultur. Begge kjønn var representert, men med overvekt av kvinner. De hadde en rekke forskjellige sykmeldingsdiagnoser som ulike typer muskel- og skjellettplager og sykdommer, hodepine, depresjon, kysseyske og nevrologiske sykdommer. De fleste hadde flere diagnoser i kombinasjon, noen både somatiske og psykiske. Sykmeldingene deres var

av typene aktiv-, gradert og full. sykmelding. Tabell 1 viser utvalgets fordeling når det kommer til kjønn, alder, bransje og diagnose. Ledernes alder var er ikke kjent.

Tabell 1. Oversikt over informantene

Nr.	Type	Kjønn	Alder	Bransje	Diagnose	Assosierte diagnoser*
1	Sykmeldt	Kvinne	40-45	Skole/barnehage	Myalgi	Ja (S)
2	Leder	Kvinne		Skole/barnehage		
3	Sykmeldt	Kvinne	40-45	Skole/barnehage	Psoriasis Artropati	Ja (S)
4	Leder	Kvinne		Skole/barnehage		
5	Sykmeldt	Kvinne	30-35	Skole/barnehage	Bilateral Artrose i AC-ledd	
6	Leder	Kvinne		Skole/barnehage		
7	Sykmeldt	Kvinne	40-45	Helse/omsorg	Mononukleose	Ja (S og P)
8	Leder	Kvinne		Helse/omsorg		
9	Sykmeldt	Kvinne	25-30	Skole/barnehage	Hodepine	Ja (P)
10	Leder	Mann		Skole/barnehage		
11	Sykmeldt	Kvinne	30-35	Skole/barnehage	Fibromyalgi	Ja (S)
12	Leder	Kvinne		Skole/barnehage		
13	Sykmeldt	Mann	60-65	Idrett/kultur	Polynevropati	Ja (S)
14	Leder	Mann		Idrett/kultur		
15	Sykmeldt	Kvinne	30-35	Helse/omsorg	Depresjon	Ja (P)
16	Leder	Kvinne		Helse/omsorg		

Note: * S= Somatisk, P = Psykisk.

3.3 Datainnsamling

Datamaterialet ble samlet inn i 2004 til 2005, og besto av totalt 136 intervjuer. 107 av intervjuene var med sykmeldte. Noen av de sykmeldtes ledere ble også intervjuet, og disse sto for de resterende 28 intervjuene i materialet. Også annen relevant informasjon om sykefraværprosessen ble samlet inn, som tiltaksplan, epikrise, sykefraværsskjemaer og sykejournal. Alle informantene ble rekruttert gjennom bedriften sin, og inklusjonskriteriene var som følger:

Den sykmeldte:

1. Var sykmeldt i åtte uker eller mer i løpet av de siste seks månedene som følge av egen helsesituasjon
2. Hadde vært/var i full, aktiv eller gradert sykmelding
3. Hadde vært ansatt i minst 50 prosent stilling i virksomheten i løpet av de siste åtte ukene

Intervjuene var semistrukturerte (se vedlegg A og B, som innebærer kun de spørsmålene som er relevante for temaet i denne analysen), der en selvutviklet intervjuguide ble brukt. Intervjuguiden for lederintervjuene hadde 10 spørsmål med underspørsmål, mens de sykmeldtes hadde seks spørsmål med underspørsmål som var relevante for temaet relasjoner mellom sykmeldt og leder. Spørsmålene i begge guidene var på et konkret nivå, og hadde et enkelt språk uten fagtermer. Intervjuene som ble brukt i denne analysen varte mellom 30 og 60 minutter.

3.4 Analyse

Corbin og Strauss står bak den *reformulerte* Grounded Theory, og plasserer seg mellom den objektivistiske og den konstruktivistiske virkelighetsoppfatningen. De mener at det finnes en objektiv virkelighet, men at denne aldri vil bli fullstendig kjent (Hallberg, 2006). Derimot kan den fortolkes, forskere kan tolke virkeligheten, og analysering er, i følge Strauss og Corbin å systematisk tolke (1998). Forskningstemaet ble i denne studien undersøkt med mål om å oppdage hvilke prosesser, forhold og interaksjoner som er viktige. Antakelsen om at teori som oppdages i data er fortolkninger av virkeligheten, tilsier at Strauss og Corbins analysetilnærming (Corbin and Strauss, 2008, 1998) er hensiktsmessig for denne studien. Virkeligheten som beskrives antas å være en fortolkning av en objektiv virkelighet som aldri kan bli helt kjent. Analysen ble derved sett på som et forsøk på å systematisk tolke virkeligheten (Strauss and Corbin, 1998).

Analysen besto av de ulike kodingstrategiene *åpen*-, *aksial*- og *selektiv* koding etter Corbin og Strauss sine retningslinjer (1998, 2008). Fordi Corbin og Strauss formulerer analyseprosessen som en flytende og kreativ prosess ble kodingstrategiene brukt om hverandre, og supplert med ulike analyseverktøy som tankekart, diagrammer og memoskriving (Strauss and Corbin, 1998).

3.4.1 Koding

Først ble fem intervjuer gjennomlest for å bli kjent med materialet, og få inspirasjon til kodingen (Corbin and Strauss, 2008). Etter gjennomlesingen ble det gjort en åpen koding. Strauss og Corbin argumenterer for at en slik koding egner seg i starten av prosessen (1998). Først ble tre intervjuer gjennomgått på mikronivå. Data ble brutt ned i mindre biter, og tilskrevet en mening eller kode. Meningsenheter på 2-4 setninger ble betegnet med en kondensert mening, og merket med en kode. Bruk av lydspor var noe som hjalp til å få tak i meningen. Meningsenhetene ble satt inn i en analysetabell i programmet Microsoft Office Excel, hvor de fikk kode i forhold til hva de handlet om. I analysetabellen fikk hver meningsenhet en identifikasjonskode for hvilket intervju den var hentet fra, og om det var en leder eller sykmeldt som kom med utsagnet. Dette for å senere kunne sortere analysetabellen. Den åpne kodingen ga cirka 450 meningsenheter med koder. Deretter ble abstraksjonsnivået hevet litt, med hensikt å finne ut hvordan kodene kunne ordnes i kategorien og underkategorier. Formålet med aksialkodingen var å systematisk utvikle kategorier, og knytte de riktige underkategoriene til dem (Strauss and Corbin, 1998). Flere intervjuer ble kodet, og kategoriene ble justert etter nye data. De fleste kategoriene ble justert flere ganger. Tankekart, diagrammer og memoskriving ble brukt i arbeidet med å strukturere hvilke kategorier som var på overordnet nivå, og hvilke som kunne forstås som underkategorier av andre kategorier (Corbin and Strauss, 2008). Etter hvert som hovedkategoriene var klare, ble skjemaer, skisser og mer koding brukt til å sette dem i forhold til hverandre. Strauss og Corbin kaller dette selektiv koding, og hensikten med denne kodingen var å integrere kategoriene i en teori (1998).

3.4.2 Analyseverktøy og teoribygging

Ulike verktøy og hjelpemidler ble brukt i prosessen, hovedsakelig memoskriving, sammenligninger, diagrammer og skisser (Corbin and Strauss, 2008, Strauss and Corbin, 1998). *Memoer* ble skrevet fortløpende og kontinuerlig i hele prosessen (Corbin

and Strauss, 2008). Memoene var i form av små notiser om tanker om koder, kategorier og datamaterialet generelt (Corbin and Strauss, 2008). Et annet sentralt verktøy var *sammenligninger*. Strauss og Corbin (1998) skriver at det i denne sammenhengen dreier seg om to typer sammenligninger, *konstant-*, og *teoretisk sammenligning*. Konstant sammenligning ble brukt ved å sammenligne lignende hendelser i datamaterialet med hverandre. De ulike informantenes definisjoner av og tanker om forskjellige fenomener, ble sammenlignet for å finne fellestrekk som kunne danne teori om fenomenet. Når det oppsto begreper eller hendelser som ikke umiddelbart lot seg definere med kode eller kategori, ble teoretiske sammenligninger et nyttig verktøy ved å sammenligne begrepet eller hendelsen med allerede tilegnet teori (Corbin and Strauss, 2008). En sammenligningsteknikk som ble mye brukt, var *flip-flop-teknikken*, som i følge Strauss og Corbin (1998) er det å snu et fenomen som dataene beskriver på hodet, og stille spørsmål om det med motsatt fortegn. Denne teknikken gir informasjon som kan være nyttig utfylling i dannelsen av teori. *Diagrammer og skisser* brukt for å visualisere foreløpige koder og kategorier i alle kodestadiene. Diagrammene ble først og fremst brukt til å ordne kategoriene hierarkisk, og for å utarbeide forståelse av forholdet mellom de ulike kategoriene (Corbin and Strauss, 2008). Strauss og Corbin mener at innsikt i, og forståelsen av fenomenet på forhånd er noe som bidrar til at en på en bedre måte kan komme frem til forskningstemaet (1998). Med disse antakelsene tatt i betraktning ble litteraturen i forkant av analysen brukt til å få en forståelse av konteksten til fenomenet som skulle undersøkes. Etter analysen var gjort, kategoriene og teori var funnet, ble det søkt etter relevant litteratur for å kunne komplimentere, utvide og verifisere funnene (Corbin and Strauss, 2008).

Proessen med å strukturere data i kategorier handler om å etablere kategorier som passer dataene. Kendall (1999) skriver at teoridannelse skjer når "kodene og kategoriene til teorien passer dataene, *ikke* når data passer inn i forhånds etablerte koder og kategorier" (egen oversettelse). I den åpne kodingen ble nokså spesifikke koder tillagt meningsenhetene. Etter hvert som det ble flere og flere koder, og noen syntes å henge sammen med hverandre, begynte danningen av kategorier. For å få oversikt over kodene, og for å lettere kunne identifisere kategorier, ble utskrifter av analysetabellen brukt. Kjernekategori ble i denne studien funnet ved å lage en *storyline*, på norsk *historielinje* til dataene (Birks et al., 2009). I følge Strauss og Corbin er historie en deskriptiv narrativ som handler om det sentrale fenomenet i studien, og historielinja en konseptualisering av historien, den er kjernekategori (1998). Kjernekategori forekom i alle intervjuene, og forholdet mellom den og de andre kategoriene synes logisk, og ikke påtvunget. Strauss og Corbin nevner dette som viktige kriterier i valg av kjernekategori (1998). Historielinja ble etter hvert visualisert i en modell hvor kategoriene var integrert. Strauss og Corbin mener at en modell som illustrerer historielinja kan være nyttigere en den skrevne historielinja (1998).

Alle informantenes data ble sett på som unike bidrag til fenomenet. I presentasjonen av funnene blir det vektlagt hvilken type informant hvert sitat er hentet fra. I noen tilfeller ble det relevant å speile informantpar mot hverandre. Dette for å illustrere hvordan en kategori er bygget opp, og hvordan dynamikken mellom leder og medarbeider virker i prosessen. I kategoribeskrivelsene kommer det tydelig frem når dette ble gjort.

3.5 Etiske implikasjoner

Rogaland RTW-study var meldt og klarert av *Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste* (NSD) og *De regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk Vest* (REK Vest). De etiske hensynene i studien var hovedsaklig knyttet til rekrutteringen, der det måtte sikres at hvem som var sykmeldt i den enkelte bedrift ikke var kjent. Videre etter at aktuelle sykmeldte ga sitt samtykke i å delta ble det ikke gitt informasjon til arbeidsgiver om hvem som hadde samtykket og deltok. Det var også essensielt under gjennomføringen av intervjuene at ikke det lekket informasjon mellom sykmeldt og leder, der forsker ble bærer av sensitiv informasjon. Dette ble løst gjennom at ulike forskere intervjuet sykmeldt og leder, og disse hadde ikke tilgang til hverandres lydfiler eller transkripsjoner før etter at alle intervjuene var gjort. Prinsippet om at ingen skulle kjenne sensitiv informasjon uten at det var 100 prosent nødvendig, ble fulgt i hele prosessen. Kun en forsker hadde tilgang til en mappe der all informasjonen lå. Transkripsjonene ble videre anonymisert, og noen utvalgte sitater ble noe nøytralisert for å gjøre dem enda mer ugjenkjennelige. Omskrivingen gikk ikke utover meningsinnholdet i sitatene. Ingen intervjuer ble skrevet ut i sin helhet, kun analysetabellene ble utskrevet. Alle utskriftene lå innelåst, og ble makulert fortløpende. Dataene ble lagret digitalt på IRIS sin server og på USB-pinne med passordsperr. De ble slettet fra USB-pinnen da prosjektet var over.

4 Resultater

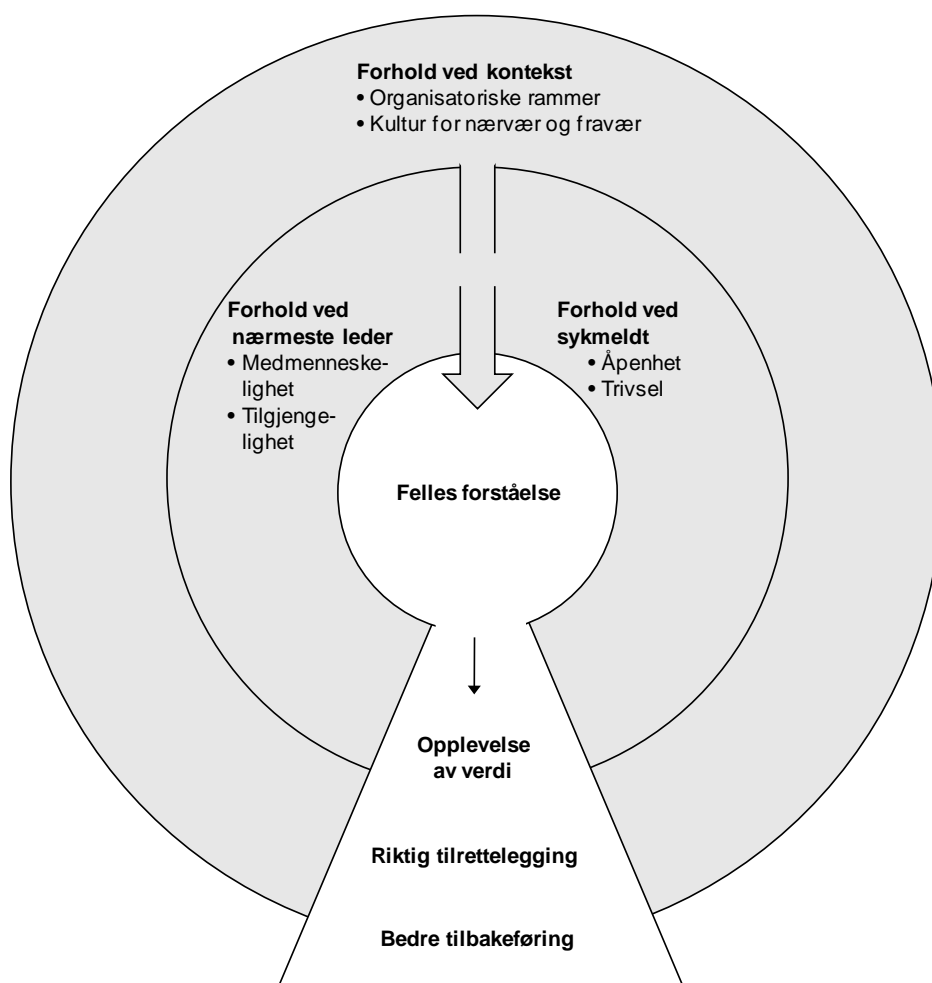
Resultatene presenteres som en teoretisk modell (se figur 1). Modellen er kalt Nøkkelmodellen fordi kjernen i relasjonen, *felles forståelse*, står sentralt som nøkkelen til en god relasjon. I analysen av datamaterialet ble informasjonen om relasjonen delt inn i tre kategorier, med hver sine beskrivelser. Disse gir informasjon om forutsetninger for relasjonen, dens formål, og dens resultater (se tabell 2).

Tabell 2. Relasjonens forutsetninger, formål og resultater

Forutsetninger	Forhold ved kontekst	Organisatoriske rammer Kultur for nærvær og fravær
	Forhold ved leder	Medmenneskelighet Tilgjengelighet
	Forhold ved sykmeldt	Åpenhet Opplevelse av trivsel
Formål	Felles forståelse	Sykmeldt og leder har den samme oppfattelsen av den sykmeldtes situasjon
Resultater	Opplevelse av verdi	Selvfølelse Nyttefølelse Samvittighet
	Riktig tilrettelegging	
	Bedre tilbakeføring	

Dette danner en teori om relasjonen mellom den sykmeldte og dens nærmeste leder. Alle kategoriene er plassert inn i en modell, kalt *Nøkkelmodellen om relasjonens betydning for tilbakeføring av sykmeldte* (se figur 1). Den mest sentrale kateogorien i datamaterialet var *felles forståelse*, den ble derfor kjernekategori.

Nøkkelmodellen visualiserer hvilken funksjon kategoriene har, og hvordan de er relatert til hverandre. Det foreslås at relasjonen er en prosess, og at felles forståelse står sentralt i samspillet mellom leder og sykmeldt. Det er dette samspillet som kan gi resultater. Kategorien *forutsetninger* består av *forhold ved kontekst*, *forhold ved nærmeste leder* og *forhold ved sykmeldt*. Forutsetningene er i følge modellen med på å bestemme i hvilken grad en felles forståelse blir etablert. Den grå pila indikerer dette. At linjene til den grå pila ikke er sammenhengende, illustrerer påvirkning mellom kategoriene. Den sorte pila viser *resultatet av felles forståelse*. Etablering av en felles forståelse mellom sykmeldt og nærmeste leder vil kunne innvirke på sykmeldtes opplevelse av verdi, riktig tilrettelegging og bedre tilbakeføring.



Figur 1. Nøkkelmodellen viser essensen i relasjonen mellom sykmeldte og deres nærmeste leder.

4.1 Formålet med relasjonen: Å skape felles forståelse mellom sykmeldt og leder

Kjernekategori som ble funnet i materialet var "felles forståelse". Denne var relatert til alle de andre kategoriene, og var i sentrum som hovedformålet med relasjonen. Det å etablere en felles forståelse ble forstått som en dynamisk prosess. Når den sykmeldte og dens nærmeste leder utvikler den samme oppfatningen av den aktuelle situasjonen har de en felles forståelse. I den gitte konteksten handler denne situasjonen både om sykdomsforståelse, arbeidspotensial, tilretteleggingsbehov og den psykologiske innstillingen til disse elementene. Lederens forventninger og krav til den sykmeldte var også en del av det som det ble dannet en felles forståelse om. Felles forståelse kan sees på som noe som utvikles i større eller mindre grad, avhengig av forholdene ved kontekst, leder og den sykmeldte. Felles forståelse handler om noe mer enn at lederen er forståelsesfull. Ordet forståelse ble nevnt ofte av både ledere og sykmeldte, men det var tydelig at denne kategorien innebar noe annet enn det å bare være forståelsesfull. Felles forståelse ble sett på som en dynamisk prosess, som lederens forståelse og den sykmeldtes åpenhet i samspill bidro til å skape. Dette er dermed en kategori som

beskriver hva som skapes i relasjonens samhandling. Felles forståelse blir etablert, og fortsetter å utvikle seg ettersom samspeillet i relasjonen endrer seg.

Mange av de sykmeldte informantene snakket om at lederen måtte akseptere situasjonen. Med dette mente de ikke bare en overfladisk aksept, men et ønske om at lederen delte situasjonsforståelsen deres. Dette syntes å være veldig viktig for de sykmeldte. Et eksempel på en relasjon hvor det ikke var en felles forståelse om den sykmeldtes behov, ble uttrykt slik av en av de sykmeldte: *”Jeg prøvde å si at det er ikke det rette for meg å komme tilbake. Men hun hadde vært på kurs og ”statistikkene viste sånn og sånn,” og ”nå må du tilbake for hvis du blir hjemme så og så lenge så kommer du ikke tilbake”.* Og det opplevdes som veldig negativt. Det var veldig sånn pushing.” Det synes som at det opplevde presset kom som følge av at det var en ulik oppfatning om hva den sykmeldte kunne klare.

Presset ble også omtalt av en annen informant, hun beskrev at hun ikke hadde opplevd å få den forståelsen hun trengte: *”Det som har vært, en vanskelig leder å forholde seg til. Det har vært at du ikke får forståelse, at du åpner deg og er fortrolig og åpen og likevel ikke blir hørt og likevel blir pressa til å komme tilbake.”* Her virket det som om den sykmeldte mente at hun hadde ”holdt sin del av avtalen” ved å være åpen og fortrolig, men at lederen var vanskelig og ikke forsto hennes situasjon. En annen informant tok opp aksept og forståelse, og sa følgende: *”Jeg har møtt forståelse, når en har vært lenge vekke og langt nede har en ganske lite selvtillit, og veldig lett for å tenke negativt om seg selv, og en tenker hele tiden at huff, det går for sent. Da er det veldig godt å få tilbakemelding at nå er du på jobb og det går faktisk framover, og du har lov til å ta tid.”* Dette sitatet utdyper hvordan aksept for sykdommen henger sammen med at det er skapt en forståelse, og at denne fører til en god følelse.

Mange av lederne beskrev forståelse som et viktig element når de ble spurt om hva de ser på som viktig i møte med den sykmeldte: *”Det med å kunne gi, gi en trygghet på en måte at det er akseptabelt å være sykmeldt.”* Lederen syntes her å mene at formidlingen av forståelse og aksept for situasjonen er noe som ligger i lederens oppgave, og at dette dermed var viktig i relasjonen. Også en annen leder pekte på at forståelse og formidling av forståelse er viktig: *”Når du er syk så er du syk. Og hvis en leder da viser at dette har han forståelse for, så kommer de forttere igjen.”* Utviklingen av felles forståelse ble altså forstått som å være en viktig prosess i relasjonen, og selve kjerne-kategorien i datamaterialet. Relasjonsbeskrivelsene fra de sykmeldte innebar ofte et ønske om at lederen forsto hvordan de hadde det og hvordan deres situasjon var. Forståelse for situasjonen samt formidling av denne forståelsen, ble altså ansett som sentralt av både de sykmeldte og lederne deres.

4.2 Forutsetninger for å skape felles forståelse mellom sykmeldt og leder

4.2.1 Forhold ved konteksten

Da informantene snakket om relasjonen kom det frem en rekke temaer som ikke direkte handler om relasjonen, men som synes å ha betydning for den likevel. Kontekstforholdene ble ofte nevnt i sammenheng med leder-medarbeider-relasjonen, og

ble opplevd som viktige. Det som ble nevnt oftest var organisasjonskultur for fravær og nærvær, og de organisatoriske rammene rundt relasjonen.

4.2.1.1 Kultur for nærvær og fravær

Hvilken kultur arbeidsplassen hadde for nærvær og fravær, synes å kunne virke inn på felles forståelse. Dette fordi kulturen består av forventninger hos både den sykmeldte og lederen, om hvor akseptert det er å være borte. Det virker som om kulturen definerer noe av lederens og den sykmeldtes forventninger til den andre partens holding til sykefravær og nærvær. Dersom kulturen på den måten påvirker lederens og den sykmeldtes atferd i relasjonen, kan den sies å ha betydning for relasjonen. Den er derfor tatt med som en del av konteksten som har innvirkning på relasjonen. På den ene siden handler det om at det er forventninger og normer for at det er akseptert og tillatt å være hjemme syk. På den andre siden beskrev mange informanter at det er et visst press for å jobbe på tross av at man er syk, såkalt nærværspres. En slik nærværskultur kom frem i utsagn om at en ikke var borte med mindre en var skikkelig syk, og at de fleste går på jobb til de stuper. En leder beskrev at hun også var nærværende tross sykmelding: *”For å si det sånn, jeg er sykmeldt hundre prosent selv, men velger å jobbe en del for det. Det er litt smitteeffekt tenker jeg. Da vil andre også se at ja, hun gjorde det i hvertfall, og da kan jeg og prøve.”*

Når lederen er en rollemodell på denne måten, vil det kunne påvirke kulturen. Dersom lederen tar med seg forventninger inn i relasjonen, om at en ikke bør eller trenger å være borte når en er syk, eller formidler et press til å være tilstede tross sykdom, kan dette virke inn på relasjonen. Hvis lederen og den sykmeldte har ulik holdning til nærvær når en er syk, kan dette virke inn på relasjonen. Nærværspres blant de sykmeldte kommer blant annet frem i beskrivelser om at det er mye lettere å være syk når de har en synlig skade eller sykdom. Mange av de sykmeldte informantene sa at de ikke følte noe press, fordi det var så åpenbart at de ikke kunne jobbe slik situasjonen var for dem. Samtidig sa andre at de følte de måtte bevise at de var syke. Følgende utsagn handler om behov for å bevise sine smerter: *”Jeg følte jeg måtte forsvare meg selv når jeg ikke var på jobb. Når fysioterapeuten hadde teipen skulderen min hadde jeg nesten lyst til å vise teipen, ”sånn jeg har vondt i skulderen” Jeg følte at jeg brukte mye av tiden å fortelle at jeg hadde vondt og overbevise om at jeg hadde vondt.”*

Det synes som om det var viktig for de sykmeldte at lederen (og kollegene) var helt overbevist om at de var reelt syke. Dette var muligens fordi de ikke ville ha på seg at de snek seg unna. Knyttet til relasjonen kan det være slik at bevisene på at en er syk bidrar til å gi lederen inntrykk av i hvilken grad en er syk. Samtidig som det virket som om det var ulik grad av press eller opplevelse av press til å jobbe selv om en syk, fortalte også både ledere og sykmeldte at det var aksept for å være sykmeldt. En leder var klar over viktigheten av å formidle en aksept, og beskrev at: *”Jeg må si at vi absolutt har en kultur for at det er akseptabelt å være syk. Og vi stiller ikke spørsmål ved det, og er veldig bevisst på ikke å møte folk i telefonen med uff og stønn og pes. Helt klart aksepterer vi at folk er syke.”*

Forutsetningen kultur for nærvær og fravær synes altså å inneholde en dimensjon som går fra nærværspres til fraværstillatelse. Det virket som om denne tillatelsen ble uttrykt

av lederen som forståelse for sykdom og aksept for fravær. Denne aksepten innebærer at den sykmeldte opplever at når hun/han er for syk til å gå på arbeid blir dette akseptert av lederen. Det vil ikke være det samme som å si at sykdom ubetinget må føre til fravær, men at når fravær er nødvendig, blir det akseptert. Fra den sykmeldtes synspunkt synes denne fraværstillatelsen og til en viss grad årsaksforklars formelt. Fokuset på sykdomsbevis og legitim sykmelding ble tolket som tegn på at de sykmeldte mener fraværstillatelsen er noe som blir gitt på bakgrunn av disse faktorene. Denne tillatelsen kan sies å være en bit av forståelsesetableringen i relasjonen ved at den er en nødvendig faktor. Å etablere en situasjonsforståelse uten en sykdomserkjennelse kan være vanskelig. Det må understrekes at den andre dimensjonen, nærværspres, i denne sammenhengen er tenkt som negativt nærværspres. Flere ledere omalte en kultur hvor en jobber til en stupet, og var selv rollemodell ved å komme på jobb med sykmelding. Dette kan være uttrykk for en kultur hvor en kan oppleve å bli presset til å jobbe mer, eller på en måte den sykmeldte selv opplever å ikke kunne klare.

4.2.2 Organisatoriske rammer for relasjonen

Forutsetningen *organisatoriske rammer* handler om klarhet i lederrolle, og kontinuitet i relasjonen med lederen som er oppfølger. De organisatoriske rammene synes å kunne påvirke relasjonen fordi formelle aspekter som klarhet ved lederrollen og kontinuitet synes å være viktig for de sykmeldte. Utsagn som beskrev stadig nye ledere hadde en undertone av at den sykmeldte ønsket kontinuitet i oppfølgingen. På spørsmål om hvordan forholdet mellom dem var, innledet både den sykmeldte og lederen ofte med å stadfeste de organisatoriske rammene, som kontakthypighet og hvem som oftest tok initiativ til kontakten.

Lederens rolle, og klarhet om denne rollen var også et gjennomgående tema. Flere informanter fortalte at situasjonen hadde vært vanskelig som følge av uklarhet i lederrollen. Det hadde vært lederutskiftninger underveis, og de sykmeldte måtte forholde seg til flere ledere i løpet av prosessen. Et eksempel på en uklar lederrolle ble beskrevet av en av informantene: *”Ja altså, jeg ble jo operert i august, og vi fikk ny styrer i august, så hun er jo ny. Og egentlig når det hele begynte så var det en tredje person. Hun gikk inn som vikar for hun som gikk i fjor, og så har det kommet ei ny nå. Så det har vært tre forskjellige. Vi har fått en dum start.”* Hos denne informanten kom det frem at grunnen til at forholdet var blitt vanskelig var at lederen som nå hadde oppfølgingsansvar for henne, ble hennes leder midt i prosessen. Informanten uttrykte et ønske om at lederen hadde kjent til hele historien hennes: *”Ja når en ikke er ydmyk i forhold til hva som har vært før, at det har vært en historie før hun begynte, da kjenner jeg på at..”*

Denne sykmeldtes aktuelle leder opplevde noe av denne frustrasjonen, da hun etterlyste at de tidligere møtene var bedre dokumentert, og fortalte om misforståelser og uklarheter i relasjonen: *”Det å dokumentere alle møtene, om det er laget noen spesielle avtaler. Jeg hørte jo at om de var sykmeldt 50 prosent var det ikke dermed sagt at de bare skulle være på jobb 50 prosent av tiden, men at en skulle de yte 50 prosent. Alt går jo mye senere, og hun får gjort mindre enn andre på samme tid. Men hun ville ikke være med på det, så der stengte hun litt. Så der har vi en jobb å gjøre i forhold til å håndtere informasjon om krav og forventninger.”*

Det kan virke som om kontinuitet også er et tema her. Den sykmeldte synes å ønske at én leder hadde fulgt opp, og uttrykte at det opplevdes negativt når en ny relasjon måtte bygges med en ny oppfølger. Både den sykmeldte og lederen formidlet uklarheter ved situasjonen.

4.2.3 Forhold ved leder

Mange av informantenes utsagn handlet om forhold ved lederen, både som svar på spørsmål om dette, og i andre sammenhenger. De sykmeldte informantene beskrev sin egen leder, og hvordan de ønsket at lederen skulle være. Informantene som var ledere snakket også om hva de mente var viktige lederegenskaper for den situasjonen de var i. Forholdene kom frem ved å betrakte informantenes refleksjoner rundt erfaringer og utsagn som uttrykk for det de regnet som viktige forhold ved lederen som oppfølger. Medmenneskelighet kom frem som en viktig egenskap ved leder. I tillegg virket leders fysiske tilstedeværelse, og hvor lett lederen var å komme i kontakt med, som viktig. Dette kan betegnes som leders tilgjengelighet.

4.2.3.1 Medmenneskelighet

Både de sykmeldte og lederne uttrykte at medmenneskelighet var en faktor som var viktig for relasjonen. De sykmeldte informantene beskrev at det å bli møtt med varme, og å oppleve støtte fra lederen var godt. Det virket som den sykmeldte ønsket at leders uttrykk for medmenneskelighet skulle være genuin og ekte, og ikke bare være en plikt som følger lederrollen. Medmenneskelighet ble beskrevet av informantene som omsorg, empati, varme og støtte. En sykmeldt uttalte at det var viktig med en leder som beskyttet fremfor å mase, mens en leder beskrev; *”en må ha evne og vilje til å være støttende”*. Dette forholdet innebar også evnen til å lytte. En leder pekte på god kontakt som viktig, mens en sykmeldt beskrev at hun opplevde lederen som flink til å kommunisere: *”Ja, hun hører, setter seg ned og sitter liksom og hører, det er ikke provoserende, ingen ting.”* Forholdet medmenneskelighet synes altså å være at den sykmeldte oppfatter lederen som en omsorgsfull person, som er oppriktig interessert i den sykmeldte, støtter og lytter. Medmenneskelighet kan tenkes å være et personlighetstrekk, da beskrivelsene av denne egenskapen virker å omtale noe som ligger i personen heller enn en ferdighet, evne, eller atferd.

4.2.3.2 Tilgjengelighet

Når informantene snakket om tilgjengelighet, handlet dette både om lederens fysiske nærvær og at lederen kunne kontaktes når det trengtes. De sykmeldte uttrykte i størst grad at tilgjengelighet var viktig for relasjonen. Tilgjengelighet virket å være spesielt viktig for relasjonen, fordi det sier noe om lederens evne og forutsetning for å etablere den felles forståelsen. Tilgjengelighet kom frem både i beskrivelser av ønskede og faktiske lederegenskaper, og da de sykmeldte informantene snakket om relasjonen mellom seg og sin leder. Tilgjengelighet ble da tatt fram som en del av erfaringer hvor relasjonen hadde vært god eller dårlig.

En episode som ble beskrevet handlet om en leder som var tilstedeværende og synlig på jobben, og at dette ble opplevd veldig positivt. Denne lederen troppet opp på firmafest ute i pøsregn til tross for at han var syk; *”Vi hadde grillfest i går, det var*

pøsregn også hadde vi koka ferdig pølsene inne, det var helt utrolig, de var jo så våte at det dryppet jo av de, men han her lederen min han stilte opp på for det, og det dryppet, og det er ikke snakk om at han ikke skal møte, det er helt unikt altså, helt unikt.”

Det kommer tydelig frem at denne informanten opplever lederens nærvær eller tilgjengelighet som positivt. Tilgjengeligheten blir beskrevet som en fysisk nærhet, at lederen ikke er langt unna. I dette tilfellet virker altså ikke tilgjengeligheten å bare dreie seg om den oppfølgingssituasjonen, men mer på et generelt grunnlag. Å ikke være til stede kan ha motsatt effekt. En informant forteller etter å ha beskrevet en ikke så god relasjon med sin leder at: *”Jeg tror faktisk det kan være litt med at når lederen ikke sitter fysisk der vi sitter, du får ikke det eierforholdet. Det merker vi også i andre sammenhenger også, det blir glemt å gitt beskjed om ting.”*

Det ble også av flere informanter utdypet at det var viktig at lederen var der når de trengte det, en sykmeldt sa for eksempel at: *”hun er til stede når hun er der, og for oss så er det veldig viktig, for uansett er hun der ikke, så har hun mobil, så altså det er ikke sånn at hun legger vekk telefonen at du ikke får tak i henne, men hun er der, og er det noe, så er hun der for deg.”*

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

4.2.4 Forhold ved sykmeldt

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

4.2.4.1 Opplevelse av trivsel

Trivsel på arbeidsplassen ble opplevd å ha samme indirekte innvirkning på relasjonen som kontekstforholdene. De sykmeldte informantene uttrykte at når de opplevde arbeidsmiljøet som godt, så påvirket detet også forholdet til lederen. Også lederens oppfatning av hvordan den sykmeldte trivdes på jobb syntes å ha betydning for relasjonen. De aller fleste sykmeldte informantene sa at de trivdes på jobben og at de ønsket seg tilbake. En informant fortalte at det var godt når hun kom innom jobb og at arbeidsplassen var et godt sted å være. Det å snakke om jobben i positive ordelag, kan synes å si noe om den sykmeldtes innstilling til det å komme tilbake. Trivselen på jobben ble ofte beskrevet som en kilde til motivasjon for å komme tilbake. En informant fortalte om at det å ha en jobb og et godt arbeidsmiljø var noe hun savnet veldig: *”Men jeg tror jeg aldri har vært en type som har trivdes med å være hjemme eller alene. Både det å ha et arbeidsmiljø rundt seg og å ha et miljø. At du har noe å gå til hver dag. Jeg er så takknemlig for at jeg har en jobb.”*

En leder fortalte også sitt syn på den sykmeldtes motivasjon for å komme tilbake: *”At hun mestrer denne jobben, at hun trives. Hun har kolleger som hun synes det er kjekt å være sammen med.”*

Både de sykmeldte og lederne uttrykte altså at trivsel på jobben virket motiverende for å komme tilbake. Dette har i seg selv kanskje ikke direkte innvirkning på relasjonen mellom dem, men det virket som om trivselen var en faktor som skapte en positiv ramme for relasjonen, og ga den et godt grunnlag eller utgangspunkt. Trivselen kunne muligens sees på som en anerkjennelse fra den sykmeldtes ståsted, at hun/han faktisk hadde lyst til å komme tilbake, og at relasjonen derved hadde en hensikt. At den sykmeldte opplevde trivsel på arbeidsplassen syntes altså å kunne påvirke relasjonen på en indirekte måte, fordi den gjorde noe med den sykmeldtes innstilling. Denne innstillingen ble tatt med inn i relasjonen, og kunne virke positivt. Samtidig virket det som at lederne oppfatning av den sykmeldtes trivsel også var noe som lederen tok med seg inn i relasjonen. Dermed synes opplevelse av trivsel å ha en betydning for relasjonen mellom den sykmeldte og lederen.

4.2.4.2 Åpenhet

Mange informanter snakket om åpenhet, og da hovedsakelig som et forhold eller forutsetning for relasjonen som lå hos den sykmeldte. Intervjuguiden inneholdt også spørsmål om åpenhet i dialogen mellom lederen og den sykmeldte. Det var mest snakk om den sykmeldtes åpenhet i relasjonen, og at åpenheten hadde en positiv virkning på hvor gode oppfølgingssamtalene ble. Lederne opplevde stort sett de sykmeldtes som åpne i dialogen. For eksempel sa en leder at oppfølgingssamtalene: *”gikk veldig greit, fordi dette var en åpen person som det var lett å snakke med.”*

Dette sier noe om at lederne holder de ansattes åpenhet som en klar årsak til at relasjonen er god og at oppfølgingen har gått bra. En leder fortalte også at samtalene har utviklet seg til det bedre etter hvert som at den sykmeldte har blitt mer åpen: *”I begynnelsen merket jeg jo at hun var litt reservert, hun var ikke.. hun ville ikke helt etter hvert som samtalene har skredet frem og vi har hatt gode samtaler, som har vært tillitskapende, så har hun åpnet seg litt, og sagt om ulike ting.”*

Det virker altså som at også denne lederen mener det er sammenheng mellom den sykmeldtes åpenhet og en god forståelse av situasjonen. De sykmeldte på sin side fortalte også ofte at de var åpne, og dette begrunnet de med at de ikke hadde noe å skjule. En informant forklarte at: *”Vi snakkes så mye, og det er så åpent. Jeg har ingenting å skjule, og det er veldig greit at det er en sånn dialog uten at du skal være redd.”* Samtidig kom det frem at den sykmeldte kanskje hadde et behov for å opprettholde en distanse til lederen når det gjaldt visse aspekter ved sykefraværet. Flere informanter fortalte om behovet for å styre åpenheten selv. En sa: *”Du beskytter deg litt, resten skal jeg ha for meg selv, så nærme skal ikke arbeidsgiver være.”* En annen formulerte dette slik: *”En trenger jo ikke å fortelle alt, det er nok å fortelle det som er aktuelt da. Det er vel noe jeg må ha muligheten for å styre selv synes jeg.”*

Oppsummert virker det som om åpenhet handlet om tre ting:

1. For det første at åpenhet er noe som er viktig for oppfølgingsamtalene og relasjonen mellom lederen og den sykmeldte. Beskrivelsene av den sykmeldtes åpenhet ble nevnt som nærmest en forutsetning for at relasjonen skulle kunne fungere. For at lederne skulle få innsikt i situasjonen til den sykmeldte, var åpenhet en nødvendighet.
2. For det andre synes åpenheten å ligge hos den sykmeldte. Det er det at den sykmeldte er åpen som er viktig.
3. Det tredje aspektet er at kontrollen over åpenheten ligger hos den sykmeldte. De sykmeldte opplevde at det å ha kontroll over hvor mye som skulle deles med leder var viktig.

Åpenhetens funksjon i relasjonen må dermed sees på som en forutsetning for å kunne utvikle prosessen i relasjonen, *felles forståelse*.

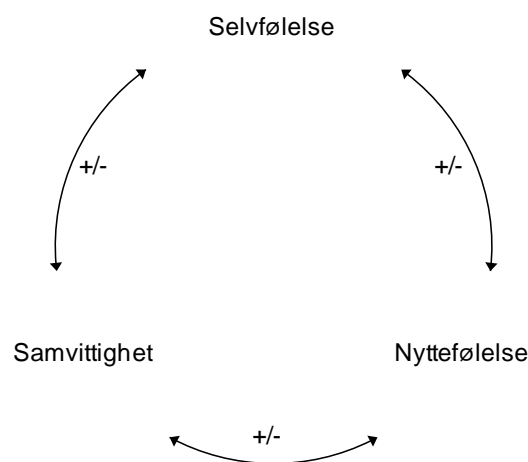
4.3 Resultatet av felles forståelse mellom sykmeldt og leder

Det virket som om grad av felles forståelse oppnådd i relasjonen hadde følger. Den siste kategorien som ble funnet i datamaterialet var det som synes å være resultatet av god eller utilstrekkelig felles forståelse. Kategorien besto av tre resultater, *opplevelse av verdi*, *riktig tilrettelegging* og *bedre tilbakeføring*. I datamaterialet kom sammenhengen mellom felles forståelse og opplevelse av verdi tydeligere frem enn de to andre resultatene. Resultatene av felles forståelse forstås som å være en del av grunnen til at relasjonen mellom den sykmeldte og dens nærmeste leder er viktig for tilbakeføring.

4.3.1 Opplevelse av verdi

De sykmeldtes opplevelse av verdi syntes å handle om ulike ting. Det var både snakk om *selvfølelse*, *nyttefølelse* og *samvittighet*. Disse tre forholdene virket å henge sammen med, og virke inn på hverandre slik figur 3 viser.

Mange av de sykmeldte snakket om at det gikk ut over selvfølelsen at de ble sykmeldt. Erkjennelsen av det å bli sykmeldt karakteriserte mange av informantene som et nederlag, og det tok tid å venne seg ikke å jobbe lengre. En av de sykmeldte fortalte at hun begynte å le da legen ville sykmelde henne. Så utenkelig var det for henne. En annen meddelte at: *”Oppi hodet mitt måtte jeg gå mange runder med meg selv, det å måtte være sykmeldt, helt forferdelig.”*



Figur 3. Opplevelse av verdi antas å være oppbygget av selvfølelse, nyttefølelse og samvittighet, som virker inn på hverandre.

Videre virket det som om selvfølelsen ble påvirket av hvorvidt lederen formidlet den sykmeldtes nyttefølelse. Det syntes å være viktig for informantene at de følte seg nyttige når de kom tilbake på arbeidsplassen i en lav stillingsprosent eller aktiv sykmelding. En informant opplevde det som negativt at hun fikk beskjed om enten å være på jobb og prestere, eller være hjemme å bli frisk: *”Da var hun veldig fin;”hør her, vi har ikke nytte av deg heller hvis du skal komme på jobb her og ikke gjøre jobben din. Så du må bare være hjemme og bli frisk og så kan du komme på jobb igjen”, sa hun*. I denne relasjonen virket det som at den sykmeldte og lederen ikke hadde den samme oppfatningen av hva som var til den sykmeldtes beste. Lederen synes å formidle at den sykmeldte burde være tilbake like god som før, eller holde seg hjemme og bli frisk. Den sykmeldte opplevde dette som negativt. Informantens nyttefølelse ble kanskje ikke styrket av en slik tilbakemelding.

Flere sykmeldte snakket om hvor viktig det var å oppleve at arbeidsplassen hadde behov for deres kunnskap: *”Jeg føler det som om jeg er en ressurs som de ønsker å få tilbake igjen, når jeg er klar.”* En annen sa: *”men så ringte de faktisk og spurte hvordan skal vi gjøre det og det. En veldig god følelse, det at de trenger deg.”* Lederen til en av de sykmeldte som beskrev en god nyttefølelse, fortalte også at den sykmeldte var en ressurs; *”Akkurat nå har vi egentlig for så vidt veldig bruk for han. Han er en av de første som egentlig var der, Han sitter inne med enorm kunnskap der som vi trenger å ha med i prosjektet. Så det er klart vi har jo nytte med det han gjør.”*

I denne relasjonen virket det som om lederen og den sykmeldte hadde en klar oppfatning av at den sykmeldte kunne bidra med noe tross sin sykmelding. Det at den sykmeldte opplevde dette som positivt og ikke som press til å jobbe, kan være et eksempel på at det er skapt en felles forståelse i relasjonen. Hvorvidt den sykmeldte følte seg til nytte, syntes også være forbundet med samvittighet. De sykmeldte hadde ulike beskrivelser av samvittigheten. Noen ga uttrykk for at de ikke hadde dårlig samvittighet overfor arbeidsplassen eller lederen, men at sykefraværssituasjonen gikk utover selvfølelsen. En fortalte at: *”jeg husker jeg satt på kontoret hennes og grein fordi jeg hadde så dårlig samvittighet for at jeg ikke var på jobb.”* En informant fortalte at hun følte behov for å forklare begrensningene sine for å beskytte sin selvfølelse. Samtidig virket det som om samvittigheten til de sykmeldte kunne bli bedre dersom de opplevde at de var til nytte når de kom delvis tilbake eller i aktiv sykmelding. En informant fortalte at: *”men jeg føler at jeg yter så mye når jeg er på jobb de timene jeg, at det blir ikke noe forminking eller at det blir ikke det store gapet for det om jeg er vekke. Så jeg føler det at jeg så innkjørte i det at jeg går veldig lett inn i det om jeg har vært vekke en dag.”*

Informantens opplevelse av at hun var til nytte når hun var der, gjorde at hun ikke hadde dårlig samvittighet for de dagene hun ikke kunne være der. Flere ledere påpekte også at det virket som at den sykmeldtes samvittighet ikke var dårlig når den sykmeldte klarte å komme tilbake å gjøre ”nytte for seg”. Selvfølelse, nyttefølelse og samvittighet kan altså forsterke eller svekke hverandre. Noen informanter fortalte om at de følte seg mislykket fordi de var sykmeldt, hadde dårlig samvittighet fordi de var sykmeldt, og hadde det vanskelig fordi de ikke mestret jobben når de prøvde seg igjen: *”Jeg hadde jo en, jeg gikk med vanvittig dårlig samvittighet fordi jeg følte meg slask som sluntra unna jobben, Det var den som tynget meg mest.”* Dette synes å være et eksempel på at

opplevelsen av verdi ble forverret av dimensjonenes virkning på hverandre. Her synes den dårlige samvittigheten å komme av lav nyttefølelse, noe som igjen kan se ut som at gikk ut over selvfølelsen.

Når det gjelder å knytte opplevelsen av verdi opp til felles forståelse, virket det i datamaterialet som at det for lederen handlet om det å skjønne situasjonen til den sykmeldte. På grunnlag av denne forståelsen kunne lederen formidle til den sykmeldte at det ikke er noen grunn til dårlig samvittighet. På den måten kunne lederen bidra til å øke opplevelsen av verdi hos den sykmeldte, ved å formidle at sykdomssituasjonen var oppfattet som reell. En felles forståelse virker også kunne bidra til at man får aksept og "tillatelse" til å være hjemme, uten å oppleve noe press samtidig som man opplever å være til nytte og at det var behov for en når man er der.

Analysen viste altså at selvfølelse, nyttefølelse og samvittighet virker inn på hverandre, og sammen danner det vi kan kalle en opplevelse av verdi.

4.3.2 Riktig tilrettelegging og bedre tilbakeføring

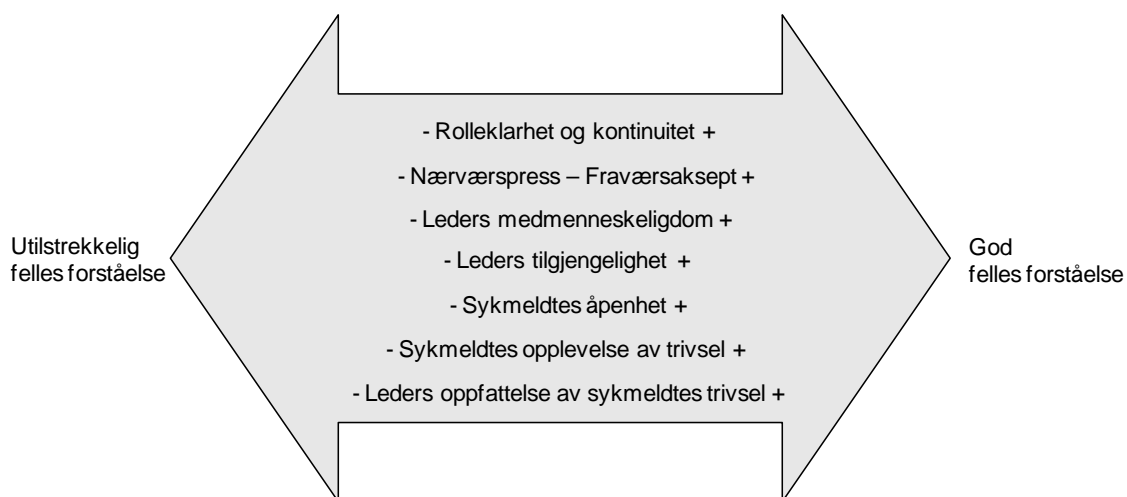
Når det gjelder de siste to resultatene av felles forståelse - riktig tilrettelegging og bedre tilbakeføring- ga ikke datamaterialet like fyldige beskrivelser. Dette var kanskje delvis fordi utvalget ikke i stor nok grad var kommet så langt i tilbakeføringsprosessen, og delvis fordi snakk om tilrettelegging ikke var dominerende nok i intervjuene. Men tendensen blant dem som snakket om tilretteleggingstiltak og hvordan det var å komme tilbake, ble tolket som at felles forståelse virket inn på i hvilken grad det ble tilrettelagt på en måte som fungerte for den sykmeldte. En av lederne fortalte om grunnlaget for tilretteleggingen og tilbakeføringen at: *"jeg tenker jo at det er veldig viktig at den ansatte får være med å styre når hun har vært borte så lenge og skal på en måte prøve og tilbakeføres til jobb, så tenker jo jeg det at det må være alfa og omega, hvis ikke hun er enig i den så hadde det jo ikke gått."* Lederen poengterte viktigheten av at måten tilbakeføringen skjer på måtte være i tråd med slik den sykmeldte ønsker det. En av de sykmeldte informantene fortalte noe som syntes tydelig å knytte opplevelsen av verdi opp til tilrettelegging og tilbakeføring: *"Men jeg ser jo at det å være vekke så lenge ikke er noe bra. For det at du får angst for å begynne igjen, du føler deg ikke verdifull du føler ikke at du er brukenes til noe. Mister selvtilliten. Så det ser jeg, det å få folk tilbake så fort som mulig, om bare litt, er veldig viktig."*

Det at hun hadde vært lenge borte gikk ut over selvfølelsen, og det virket som om hun følte seg mer verdifull når hun begynte i arbeid igjen. Det å starte litt i arbeid, sammen med den riktige tilretteleggingen slik at en mestret det, syntes å være noe informantene mente var viktig for en bedre tilbakeføring.

4.4 Forholdet mellom kategoriene

At forhold ved kontekst, leder og sykmeldt synes å virke inn på kjernekategoriene felles forståelse er allerede utdypet. Figur 4 oppsummerer hvordan de ulike dimensjonene av forhold ved kontekst, leder og sykmeldt, kan virke inn på forståesetableringen. Det antas at felles forståelse eksisterer på et kontinuum fra *ingen felles forståelse* til *god felles forståelse*. Ettersom begrepet felles forståelse antas å være en tilstand hvor den

sykmeldte og dens nærmeste leder har den samme situasjonsforståelsen, kan det diskuteres hvor god den må være for å gi positive følger. Modellen foreslår ikke noe eksakt mål på dette, men antar at grad av felles forståelse vil virke inn på opplevelse av verdi, tilrettelegging og tilbakeføring. Dersom lederen har et annet bilde av situasjonen enn det den sykmeldte har, kan dette som utdypet tidligere føre til at tilretteleggingen ikke blir riktig. Et eksempel kan være at det blir forventet lengre arbeidsdager enn den sykmeldte opplever å mestre. Slik kan følgene av felles forståelse sies å være positive eller negative avhengig av dens kvalitet.

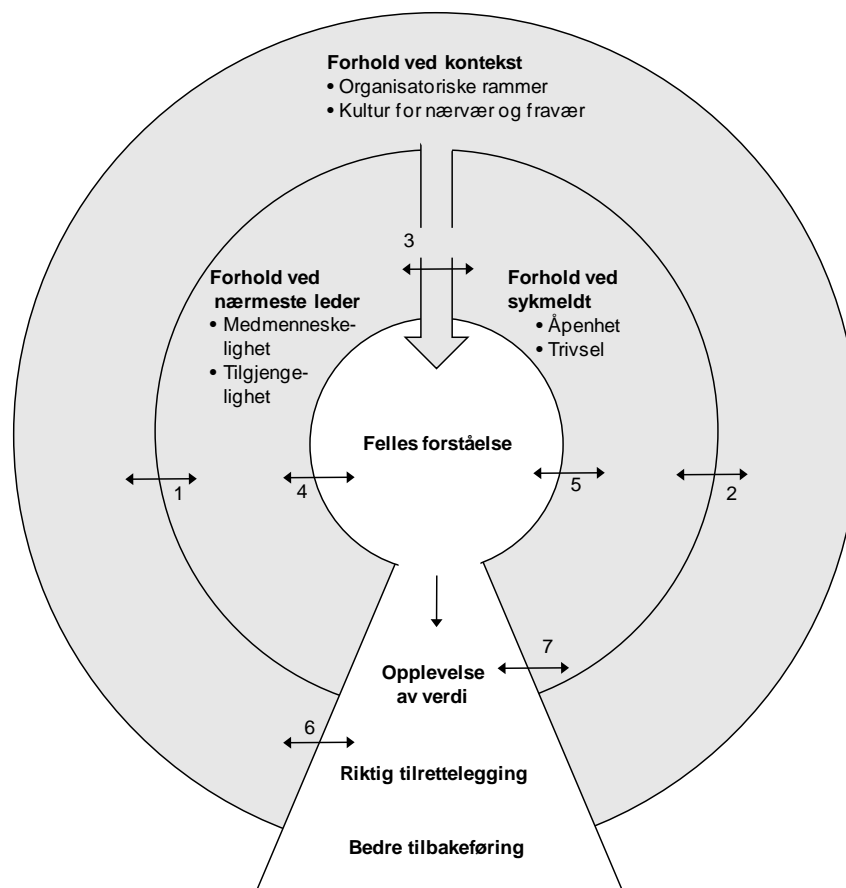


Figur 4. Figuren viser hvordan grad av felles forståelse påvirkes av dimensjonene av forutsetningene forhold ved kontekst, forhold ved leder, og forhold ved sykmeldt.

I Nøkkelmodellen (figur 1) og i figur 4 kommer det frem hvordan forutsetningene synes å virke inn på det som tenkes er prosessen i modellen, etableringen av en felles forståelse. Man kan også foreslå andre forhold og retninger mellom, og innad i kategoriene. Disse sammenhengene forstås som plausible på bakgrunn av datamaterialet, men man behøver mer data for å kunne si at kategoriene er relatert til hverandre på den måten. I figur 5 presenteres Nøkkelmodellen igjen, med piler som foreslår hvordan kategoriene kan være relatert til hverandre.

En kan tenke seg at forhold ved leder, forhold ved sykmeldt og forhold ved kontekst virker inn på hverandre i begge retninger slik pilene 1, 2 og 3 (figur 5) foreslår. For eksempel kan både lederen og den sykmeldte via sine egenskaper være med på å forme kulturen for nærvær og fravær (pil 1 og 2, figur 5). Omvendt kan kulturen virke inn på forholdene ved leder og sykmeldt. For eksempel fortalte sykmeldte at det var lettere dersom sykdommen eller skaden var synlig, noe som kan tyde på at kulturen hadde normer for hva som var akseptert sykdom, og at dette virket inn på sykmeldtes åpenhet (pil 2, figur 5). Også leders forståelse kan være relatert til kulturen for nærvær og fravær (pil 1, figur 5). Her vil kulturen stå for normer og oppfatninger som gir en forståelsesramme. Hvorvidt lederen forstår, eller anser formidling av forståelse som viktig, vil kunne være påvirket av kulturen for nærvær og fravær. Omvendt kan det være rimelig å anta at de organisatoriske rammene vil kunne være relatert til forhold ved lederen. Leders tilgjengelighet handlet hos informantene både om fysisk tilstedeværelse og hvor enkel lederen var å komme i kontakt med. Dette kan ligne på kontinuiteten i kontakten som ble tatt opp, og som i Nøkkelmodellen er beskrevet som

organisatoriske rammer. Hvor tilgjengelig en leder er, kan sette standard for hvor mye kontinuitet det er mulig å ha i relasjonen.



Figur 5. Nøkkelmodellen med piler som foreslår mulige sammenhenger mellom, og innad i kategoriene.

Som pil 3 i figur 5 foreslår, kan forhold ved leder og forhold ved sykmeldt være relatert til hverandre. Medmenneskelighet hos lederen, hvorvidt den sykmeldte opplever støtte, varme og en lyttende leder, kan tenkes å virke inn på åpenheten. På samme måte kan åpenheten hos den sykmeldte virke inn på hvor støttende lederen er, ved at den får mer innsikt i den sykmeldtes tanker. Også tilgjengeligheten hos lederen kan være relatert til den sykmeldtes åpenhet. Dette fordi det kan være lettere for lederen å vurdere hvilke behov den sykmeldte har for kontakt, dersom den sykmeldte er åpen. Motsatt kan en utilgjengelig leder kunne føre til mindre åpenhet hos den sykmeldte, fordi kontakten blir sjelden, og lederen fjern.

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

Det kan tenkes at forhold ved konteksten og ved den sykmeldte kan virke inn på opplevelse av verdi uten å gå gjennom felles forståelse. Pilene 6 og 7 (se figur 5) viser at disse kategoriene kan være relatert til hverandre. Kanskje vil kulturen for nærvær og fravær kunne virke inn på opplevelsen av verdi, ved at den kan påvirke samvittigheten. Samvittighet er som utdypet tidligere en del av opplevelse av verdi. Hvorvidt kulturen krever synlig sykdom eller skader for å gi fraværsaksept, eller formidler at en bør være nærværende til en stuper, kan virke inn på den sykmeldtes samvittighet i forbindelse med fraværet.

Den sykmeldtes opplevelse av trivsel kan også være noe som påvirker opplevelsen av verdi, og da kanskje spesielt nyttefølelse. Det kan tenkes at kontekstens rolle blir viktigere for den sykmeldte, når en ikke klarer å etablere en felles forståelse i relasjonen med sin nærmeste leder.

5 Diskusjon

Denne studiens mål var å utvikle ny kunnskap om hva relasjonen mellom leder og sykmeldt må inneholde, og hvordan den må være utformet for å oppleves å kunne bidra til en effektiv tilbakeføring. Gjennom analyse av 16 intervjuer med sykmeldte og deres ledere ble både formålet med relasjonen, men også forutsetningene og resultater av relasjonen identifisert. Disse dannet tilsammen Nøkkelmodellen, som indikerer at "felles forståelse" mellom sykmeldt og leder er selve nøkkelen for en åpen og hensiktsmessig relasjon. Det er nødvendig å påpeke at teorien må forstås i lys av konteksten for analysen og datamaterialet. Denne relasjonen eksisterer allerede når medarbeideren blir sykmeldt, og den fortsetter å utvikle seg i løpet av sykefraværet. Fordi bakgrunnen for intervjuene var en sykefraværskontekst, ble informantenes utsagn tolket som beskrivelser i lys av nettopp denne situasjonen. Relasjonen begrenser seg ikke kun til dialogmøter og formell kontakt mellom lederen og den sykmeldte, men gjelder også det uformelle forholdet.

5.1 Oversikt over hovedfunn

Resultatene i studien ga tre hovedfunn:

Hovedfunn 1: *Relasjonen mellom leder og sykmeldt kan forstås som et multidimensjonalt fenomen.* Relasjonen består av ulike faktorer på organisasjons-, gruppe- og individnivå, samt at forhold utenfor arbeidssituasjonen også aktualiseres.

Hovedfunn 2: *Utviklingen av en felles forståelse av situasjonen er en viktig del av relasjonen.* Situasjonen det er snakk om, er den sykmeldtes mulighet og motivasjon for tilbakeføring. Samspillet mellom leder og sykmeldt i relasjonen kan bidra til å skape og utvikle en slik felles forståelse.

Hovedfunn 3: *Felles forståelse i relasjonen gir resultater.* Nøkkelmodellen indikerer at en god felles forståelse kan ha sammenheng med opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging. Dette gjør at man kan si at relasjonen vil kunne påvirke tilbakeføringen av sykmeldte.

5.2 Hovedfunn 1: Relasjonen som et multidimensjonalt fenomen

Relasjonen mellom leder og sykmeldt synes å være en prosess, hvor samspillet mellom leder og medarbeider står sentralt. I samspill utvikles en felles forståelse, noe som antas å være vesentlig for konstruktivt å bedre tilbakeføringen. Fordi forholdene som virker inn på dette samspillet later til å være på både organisasjons- og individnivå, kan relasjonen sees på som et multidimensjonalt fenomen.

Nøkkelmodellen beskriver *relasjonen* i tilbakeføringsprosessen. Som i Steers og Rhodes' (1978) modell for nærvær og i Sjukflexibilitetsmodellen (Johansson, 2007) vises det også i denne studien at tilbakeføring avhenger av forhold som både handler om

psykologiske prosesser, og fysiske muligheter til å jobbe. Forhold på ulike nivåer bestemmer et eventuelt fravær eller nærvær. Forskingen på tilbakeføring av sykmeldte har funnet mange av de samme forholdene som denne studien fant viktig for tilbakeføring. Nøkkellmodellen representerer *relasjonen* i tilbakeføringsprosessen, ved at den inneholder det dynamiske elementet felles forståelse. Nøkkellmodellen antar felles forståelse som noe som utvikles i et samspill mellom leder og sykmeldt. Tilbakeføringsforskningen har sett på forholdene separat, mens Nøkkellmodellen integrerer dem i et samspill som skaper felles forståelse og dermed bedre tilbakeføring. Funnene argumenterer for å betrakte de viktige forholdene som komponenter i en relasjon, og ikke enkeltvis. Det at forholdene ved leder alene ikke synes å virke inn på opplevelse av verdi eller tilrettelegging, er et eksempel på hvor viktig felles forståelse synes å være. Nøkkellmodellen står altså for relasjonen i tilbakeføringsprosessen spesifikt, på grunn av dens kjerne; utviklingen av en felles forståelse. Denne studiens funn om relasjonen har dermed en ny tilnærming til tilbakeføringsprosessen.

Relasjonens samspillsaspekt som ble funnet i denne studien, synes å være noe som mangler i ledelsesteoriene som har fokusert på relasjoner. Ledelsesteoriene som var en del av forståelsesrammen i bakgrunnsdelen synes å betrakte relasjonen fra én persons perspektiv, nemlig lederens. Dermed kan de være noe distansert for en sammenligning. Likevel kan det være relevant å se på disse teoriens tilnærming til relasjonenes formålstjenelighet og relasjonsutvikling.

Grunnantakelsen til LMX-ledelsen om at lederen har unike relasjoner med hver av sine medarbeidere, og at denne relasjonen varierer i kvalitet (Graen and Uhl-Bien, 1995), synes å samsvare med Nøkkellmodellen. Videre foreslår Nøkkellmodellen at relasjonen kan ha betydning for tilbakeføring, og den regnes dermed som formålstjenelig. Dette ligner LMX-, og transformasjonsledelsens syn på relasjon, som antar at gode relasjoner har sammenheng med prestasjon og måloppnåelse (Bass, 2006). Relasjonene i Nøkkellmodellen skiller seg fra relasjonen i LMX- og transformasjonsledelse ved at relasjonene antas å ha effekt for ulike kontekster. Der LMX-ledelse foreslår at relasjon av høy kvalitet har sammenheng med en rekke positive effekter som prestasjon, jobbtilfredshet og ytelsesvilje (Bauer et al., 1996, Gerstner and Day, 1997, Graen and Uhl-Bien, 1995), foreslår Nøkkellmodellen at høy relasjonskvalitet, forstått som høy grad av felles forståelse, vil ha sammenheng med opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging. Perspektivet i disse ledelsesteoriene har altså i hovedsak fokusert på *prestasjonsmål*, og sett på relasjonsbygging som et verktøy for lederen for måloppnåelse.

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

kan gi mer rom for dynamikk og utvikling, enn et perspektiv som antar at bare ett av individene styrer retningen og er avgjørende for utvikling. Ledere bør være bevisste på at relasjonen kun kan bli formålstjenelig i samspill med den sykmeldte, og forsøke å fremme utviklingen av felles forståelse i relasjonen.

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

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

Funnene i denne studien kan støtte en påstand om at relasjonsfokuset ledelsesteoriene har, synes å være noe endimensjonalt. Å se på relasjonen som et fenomen lederen kan bruke i måloppnåelse kan påstås å være et for snevert syn på relasjoner. Denne studien viser at det kan være riktigere å betrakte relasjonen som et fenomen med to likeverdige parter, som begge, på ulike måter bidrar i samspillet som kan gi positive resultater. Når man som ledelsesteoriene betrakter relasjonen som noe lederen alene kan påvirke og utvikle, synes man ikke å utnytte det potensialet som relasjonen kan ha.

Nøkkelmodellen indikerer at forhold ved konteksten, leder og sykmeldt virker inn på hvilken grad man danner en felles forståelse i relasjonen. I diskusjonen om Nøkkelmodellens representasjon av relasjonen ble forholdene diskutert på et helhetlig nivå, men også enkeltvis får forutsetningene støtte fra eksisterende forskning.

Rolleklarhet er en dimensjon innen de organisatoriske rammene som Nøkkelmodellen foreslår virker inn på tilbakeføring. Dette støttes av Lund et al. (2005b), som fant at rollekonflikt sammen med dårlig ledelseskvalitet hadde sammenheng med langtidsfravær (Lund et al., 2005b). Det synes dermed som at klarhet rundt lederens rolle har innvirkning på tilbakeføring, ved at det fremmer nærvær. Kontinuitet i

oppfølgingen kan også sees i denne sammenhengen. At relasjonen oppleves som stabil, og at lederens rolle ikke endres synes å være viktig.

Nøkkelformodellen foreslår også at organisasjonskulturen virker inn på relasjonen. Dette fordi den kan være med å uttale en aksept for fravær eller press til nærvær. Det er funnet støtte for at fraværsnormer kan være forankret i organisasjonskulturen (Martocchio, 1994). En kvalitativ studie identifiserte fire typer kulturer for nærvær og fravær som hver inneholdt ulike holdninger (Lønningdal et al. 2010). Imidlertid har ikke organisasjonskultur alene vist seg å ha avgjørende effekt på sykefravær eller tilbakeføring (Schröder et al., 2005). Anema et al. (2007) fant også at organisasjonskultur hadde liten effekt på tilbakeføring, men oppfordrer, med støtte fra Aas, Kjekken og Dagfinrud (2008b) til å utforske dette mer. Nærværspres er et element i både Steers og Rhodes' (1978) nærværmodell, og i Sjukflexibilitetsmodellen (Johansson, 2007). Studier har pekt på at organisatoriske forhold, jobbstress, og vanskeligheter med å skaffe erstatning kan skape et nærværspres (Elstad and Vabo, 2008, Aronsson et al., 2000). Nærværspreset er blitt beskrevet som et problem fordi det kan bidra til dårligere helse, som på sikt kan øke sykefraværet (Elstad and Vabo, 2008). Saksvik (1996) undersøkte ansattes sårbarhet for nærværspres i forbindelse med den usikre situasjonen organisasjonsendring kan stå for. Han fant at ansatte med fraværshistorie var mer mottakelige for slikt press, og hadde dårligere helse (Saksvik, 1996). Munir, Yarker og Haslam (2000) påpeker at nærværspres representerer en risiko som koster mer enn det riktig tilbakeføring gjør. Selv om de beskrevne studiene på nærværspres knytter presset til andre forhold enn organisasjonskulturen, tyder det på at press er et element som kan virke inn på den ansattes helse, fravær, nærvær og tilbakeføring. Nøkkelformodellen foreslår at kulturen i organisasjonen er medvirkende til å forsterke eller moderere nærværspres. På den måten kan organisasjonskulturen ideelt sett fungere som en *buffer*, eller *støtdemper*, som uttaler som verdi at det å være hjemme å bli frisk er akseptert, nødvendig og det riktige. Dette gir grunnlag for å anta at i virksomheter hvor kulturen ytrer nærværspres har dårligere forutsetninger når det kommer til tilbakeføring av sykmeldte.

Forholdene ved lederen som ble funnet viktige for relasjonen, var medmenneskelighet og tilgjengelighet. Medmenneskelighet kan sammenlignes med *personlighetstrekket* medmenneskelighet. Trekket handler om sosiale kvaliteter som snillhet og tillit, mennesker som skårer høyt på medmenneskelighet har gjerne flere mellommenneskelige relasjoner (Matthews, 2003). Femfaktormodellen er regnet for å ha forklaringskraft på ulike mål som prestasjon jobbtilfredshet og ledelse (Ones et al., 2005), og det er særlig trekkene nevrotisisme, ekstraversjon og planmessighet som har blitt trukket frem som å være assosiert med prestasjon (Judge and Ilies, 2002). Trekket medmenneskelighet har vist seg å ha lave sammenhenger med ledelse. Blant annet fant Bono og Judge at av alle trekkene hadde medmenneskelighet svakest sammenheng med transformasjonsledelse (2004). Judge et al. (2002) foreslår at sammenhengen mellom ledelse og medmenneskelighet bør være negativ, trekkets innhold tatt i betraktning. Det kan diskuteres om funnene som viser lav sammenheng mellom medmenneskelighet og ledelse kommer av at ledere er selektert på grunnlag av kriterier som predikerer prestasjon. Ledelsesforskningen har kanskje sett mer på effektivitetskriterier i seleksjonen, enn på relasjonelle ferdigheter. Det kan argumenteres for at i en tid hvor

lederen får stadig flere oppgaver av relasjonell art, for eksempel oppfølging av sykmeldte, bør kanskje medmenneskelighet vektlegges mer i seleksjonsprosessen. Funnene i denne studien uttaler et behov for ledere med medmenneskelighet. Dette drøftes mer i avsnittet om implikasjoner for forskning og praksis. I Aas og kollegaer (2008a) sin studie ble *to be considerate* og *to be empathic*, på norsk det å være hensynsfull og empatisk, identifisert som to av de viktigste egenskapene i tilbakeføringsprosessen. Dette støtter medmenneskelighet som et viktig forhold ved lederen i relasjonen.

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

To forhold ved den sykmeldte utpreget seg som viktige for relasjonen, åpenhet og opplevelse av trivsel. Åpenhet ble av lederne regnet som avgjørende for at dialogen og oppfølgingen skulle fungere godt. De sykmeldte syntes å være inneforstått med at de måtte være åpne, men mente like fullt på at det var viktig å sitte med kontrollen på hvor mye som skulle måtte deles. Dette kan henge sammen med at en som sykmeldt er sårbar, og i en utsatt posisjon. En kan kjenne behovet for å beskytte seg. Mange av de sykmeldte uttalte at situasjonen hadde gitt dem dårlig selvfølelse, noe som støttes av Labriola (2007). I dialog med lederen kan det tenkes at en dårlig selvfølelse gjør at en opplever et beskyttelsesbehov. Selv om IA-avtalens virkemidler prøver å formidle at det er sykdom og ikke sykefravær som er en privatsak (NAV, 2006c), kan nok sykmeldte oppleve det som at samtaler om deres situasjon peiles inn på områder de opplever som private. Grensene mellom sykdom og funksjonsevne som kommer i fokus i kartleggingen av tilretteleggingsbehov kan være uklare. Dette kan gjøre at den sykmeldte opplever et press til å fortelle mer enn ønsket, og føler behov for å beskytte seg. Dette argumenterer for å være bevisst på å snakke om muligheter heller enn om begrensninger og symptomer for å fremme åpenhet i relasjonen. Dermed fås et bedre tilretteleggingsgrunnlag.

Opplevelse av trivsel viste seg også være en av forholdene som var av betydning for relasjonen. Det synes som om at hvorvidt den sykmeldte trivdes på jobb virket inn på motivasjonen for å komme tilbake, til dermed på investeringen i relasjonen. Trivsel er nevnt som nærværsmotivasjon i både Sjukflexibilitetsmodellen (Johansson, 2007) og Steers og Rhodes' (1978) modell for nærvær. Gard og Larsson (2003) har også pekt på motivasjon som en viktig faktor for tilbakeføring, og i en studie kom jobbtilfredshet og opplevelsen av jobben som meningsfull frem som viktige motivasjonsfaktorer for tilbakeføring (Gard and Sandberg, 1998). At den sykmeldtes opplevelse av trivsel virker

inn på utviklingen av en felles forståelse, kan være nettopp på grunn av at det gir motivasjon for å komme tilbake. Lederen som oppfatter den sykmeldte som villig til å komme tilbake kan *attribuere*, eller årsaksforklare handlinger i relasjonen på en hensiktsmessig måte for felles forståelse. Dette ved at meningen lederen tillegger den sykmeldtes utsagn og handlinger er i tråd med et ønske om å komme tilbake.

Forskningen på tilbakeføring synes altså å støtte at forutsetningene for relasjonen som denne studien fant er viktige for relasjonen i denne konteksten. Dimensjoner av disse forholdene ved kontekst, leder og sykmeldt vil virke inn på samspillet mellom leder og sykmeldt, slik at en vil kunne utvikle en felles forståelse av situasjonen (som figur 4 i resultatdelen viser). Dette tyder på at relasjonen må forstås som et multidimensjonalt fenomen. Kjernen i fenomenet, felles forståelse, utdypes i neste avsnitt.

5.3 Hovedfunn 2: Felles forståelse som prosess

Kjernen i relasjonen er i følge Nøkkelmodellen etableringen og utviklingen av en felles forståelse. Den virker å være betydningsfull for tilbakeføringen av den sykmeldte, gjennom å bidra til opplevelse av verdi, riktig tilrettelegging, og dermed bedre tilbakeføring. Derfor vil det være viktig å gå nøyere inn på hva felles forståelse kan være. Som det kom fram i resultatdelen synes felles forståelse å være det at den sykmeldte og dens nærmeste leders deler oppfatning om, og er enige om den sykmeldtes situasjon.

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

Går en til eksisterende forskning om delt forståelse og oppfatninger, finner man lignende fenomener på ulike felt. Begrepet psykologisk kontrakt beskriver at felles forventninger om arbeidssituasjonen er en del av ansettelsesforholdet (Shore and Tetrick, 1994). Felles forståelse er som psykologisk kontrakt et abstrakt fenomen som ikke uttales.

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

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

Definisjonen av team kan ivareta relasjonens samspillprosess: *”En tydelig sammensetning av to eller flere individer som samhandler dynamisk og avhengig av hverandre for å nå et felles verdsatt mål. Individene har spesifikke roller eller funksjoner å utøve, og medlemskapet i teamet er midlertidig”* (Mathieu et al., 2000, egen oversettelse). Selv om relasjonen kanskje eksisterer allerede før sykmeldingen er et faktum, blir tilbakeføringsoppgaven tilskrevet relasjonen på et bestemt tidspunkt; når sykmeldingen inntreffer. Som i teamarbeid, har begge partene i relasjonen ansvar for å løse oppgaven og å nå målet (NAV, 2006a, NAV, 2006b, NAV, 2010a). Å se på relasjonen som et team kan være hensiktsmessig, fordi det da blir tydeliggjort at relasjonen har et formål. Videre blir samhandlingselementet i relasjonen styrket. En relasjon som fungerer som et team vil kanskje kunne oppnå mer enn en relasjon som blir sett på fra et endimensjonalt lederspesspektiv. Kanskje støtter ledere og sykmeldte seg for ofte på formelle møter og den praktiske gjennomføringen av oppfølgingen, og overser den muligheten som relasjonen som team i seg selv tilbyr. Likhetsstrekkene felles forståelse har med Shared Mental Models gir også indikasjoner på praktiske implikasjoner med Nøkkelmодellen. Disse vil bli utdypet senere.

5.4 Hovedfunn 3: Resultatet av Felles forståelse

Nøkkelmодellen beskriver hvordan relasjonen kan bidra til en bedre tilbakeføring av sykmeldte. Funnet om hva resultatene av felles forståelse kan være er viktig for denne påstanden. Felles forståelse kan føre til økt opplevelse av verdi, og riktig tilrettelegging. Begge disse forholdene vurderes å være viktige for tilbakeføring. Å knytte forholdene til tilbakeføring med støtte fra annen forskning vil være nødvendig for å vurdere hvorvidt Nøkkelmодellen kan sies å være en riktig forståelse av relasjonen mellom leder og sykmeldt.

For å øke den sykmeldtes opplevelse av verdi, antar Nøkkelmодellen at både samvittigheten, selvfølelsen og nyttefølelsen til den sykmeldte må være positiv. Felles forståelse kan bidra til dette, fordi når lederen og den sykmeldte begge kjenner til situasjonen på den nøyaktig samme måten, vil de være klar over den sykmeldtes behov når det kommer til de emosjonelle forutsetningene for tilbakeføring. Lederen vil kunne gi de rette tilbakemeldingene og bygge opp den sykmeldtes opplevelse av verdi. Den

sykmeldte vil bedre kunne oppfatte anerkjennelse fra lederen, og få en tro på at det hun/han klarer i jobbsituasjonen er nyttig for arbeidsplassen.

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

Det er hensiktsmessig å diskutere hva som ligger i opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging. Disse resultatene av felles forståelse virker å være to nokså forskjellige konsepter. Opplevelse av verdi handler om antatte emosjonelle forutsetninger for tilbakeføring, mens riktig tilrettelegging er et mer praktisk konsept. Skal man forsøke å fremstille disse resultatene av felles forståelse i et rammeverk, kan det være hensiktsmessig å bruke Steers og Rhodes' (1978) nærværmodell igjen. Nærværmodellen handler om nærvær og fravær, og ikke om tilbakeføringsprosessen spesifikt. Likevel kan det passe å bruke den i denne sammenhengen, fordi man kan tenke seg at det i tilbakeføringsprosessen kommer til et punkt hvor det for den sykmeldte handler om ulike forhold som vil gi nærvær eller fravær. I nærværmodellen beskrives forhold som antas være viktige for nærvær, på samme måte som Nøkkelmodellen antar opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging som viktig for tilbakeføring. Antakelsen om at *motivasjon for nærvær og mulighet for nærvær* sammen bestemmer et individs nærvær eller fravær synes ikke å på utdypende nok måte innlemme opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging (Steers and Rhodes, 1978). Mulighet for nærvær beskrives som gitt av sykdom og skader, familiære forhold og transportproblemer, og man kan argumentere at selv om disse forholdene er naturlige bakenforliggende årsaker, bør også andre forhold, på et mer individuelt plan, tas med i betraktning. *Personal characteristics*, på norsk kjennetegn ved individet, er tatt med som et forhold i modellen, men synes ikke å inkludere forhold relatert til individets tilbakeføringsprosess. Nøkkelmodellen antar opplevelse av verdi som en emosjonell forutsetning og riktig tilrettelegging som en praktisk forutsetning for tilbakeføring. Det vil dermed være rimelig å foreslå at disse to resultatene av felles forståelse vil være variabler som ligger mellom mulighet for nærvær og faktisk nærvær eller fravær.

At opplevelse av verdi og tilrettelegging er viktig for tilbakeføring er i stor grad støttet av eksisterende forskning. Opplevelse av verdi er blitt presentert som bestående av nyttefølelse, selvfølelse og samvittighet. Dette kan gjenkjennes i en av lederegenskapene Aas, Ellingsen, et al. (2008a) fant som viktige i tilbakeføring av sykmeldte. De fant at *to be appreciative*, som på norsk kan forstås som det å være anerkjennende, var en viktig lederegenskap. Det utdypes at det å gi den sykmeldte følelsen av verdighet er viktig. Beskrivelsen av lederegenskapen *å være anerkjennende* synes å omfavne dimensjonene i denne studiens kategori opplevelse av verdi, og støtter således funnet om opplevelse av verdi er viktig for tilbakeføring. Til forskjell ble

opplevelsen av verdi i denne studien betraktet som et resultat av felles forståelse i relasjonen, hvor felles forståelse har blitt utviklet i samspill mellom leder og sykmeldt.

Tidligere ble Nøkkelmodellen sammenlignet med ledelsesteoriene med fokus på relasjon, og det ble foreslått at Nøkkelmodellen antar en mer gjensidig påvirkning mellom leder og sykmeldt i relasjonen. LMX-ledelse og transformasjonsledelse synes å i større grad se relasjonen kun fra lederen sin side. Dette kan synes naturlig siden de er teorier om *ledelse*, med mål om prestasjon. Noe av forskningen på LMX-ledelse synes imidlertid å ha fokusert på medarbeidersiden, og viser likhetstrekk med opplevelse av verdi sin sammenheng med felles forståelse. Som nevnt i bakgrunnsdelen undersøkte Bolino og Turnley (2009) sammenhengen mellom LMX-relasjoner av lav kvalitet og taps- eller mangelfølelse. Denne følelsen blir beskrevet som en opplevd diskrepans mellom hvordan medarbeideren opplever at situasjonen er, og hvordan den burde være. Nøkkelmodellen foreslår at grad av felles forståelse virker inn på opplevelsen av verdi, som er oppbygget av selvfølelse, nyttefølelse og samvittighet som virker sammen. Det kan være relevant å se nærmere på selvfølelse i denne sammenhengen. Selvfølelse har blitt definert ulikt i forskningen, i følge Baumeister, Campell, Krueger og Vohs er selvfølelse hvordan en vurderer sin egen verdi (2003). Mruk (2006) beskriver at selvfølelse kan sees på som et resultat av vurderingen av sin verdi og kompetanse. Med lav felles forståelse kan kanskje den sykmeldte oppleve en diskrepans mellom egenvurderingen av situasjonen og lederens vurdering av situasjonen. Hvis ikke vurderingene samsvarer, kan dette medføre lavere opplevelse av verdi. Dermed synes en form for opplevelse av verdi å til en viss grad være tillagt en betydning også i LMX-ledelse. Det må understrekes at Bolino og Turnley (2009) kun så på konsekvenser av lavkvalitetsrelasjoner, og vurderte ikke prestasjonssammenhenger i tillegg. Nøkkelmodellen antar ikke bare at grad av felles forståelse virker inn på opplevelse av verdi, men også at opplevelse av verdi er viktig for tilbakeføring av sykmeldte.

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

Den sykmeldtes emosjoner i forbindelse med jobb og tilbakeføring har også Svensson, Müssener og Alexanderson (2006) beskrevet. De foreslår at sykmeldtes interaksjoner med rehabiliteringspersoner kan bidra til positive eller negative selvevalueringer, som igjen gir stolthet eller skam. Stoltheten vil da kunne føre til psykologisk myndiggjøring, som handler om sykmeldtes opplevelse av egen prestasjon og helse. Denne kan forsterke muligheten for å jobbe, og helsen, og antas å være viktig for tilbakeføring. (Svensson et al., 2006). Disse sammenhengene synes å ha likhetstrekk med noen av sammenhengene som Nøkkelmodellen foreslår, ved at opplevelse av å være til nytte på arbeidsplassen, selvfølelse og samvittighet synes å skape en opplevelse av verdi.

Opplevelse av verdi står således for at den sykmeldte føler seg emosjonelt klar for tilbakemelding, ved at en har troen på sin mulighet for å jobbe, sin kompetanse og sin helse.

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

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

At opplevelse av verdi og tilrettelegging er viktig for tilbakemeldingen av sykmeldte står altså ikke som noen motsetning til den eksisterende forskningen. Imidlertid er synes en grunnleggende forskjell å komme frem i Nøkkelmodellens antakelser, nemlig at det er relasjonen som skaper både opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging. Samspillet kommer i fokus igjen, og det antas at når leder og sykmeldt utvikler en felles forståelse vil resultatene bli opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging. Mer om hvordan dette antas å skje beskrives i neste i neste avsnitt. Med denne grunnleggende forskjellen står altså Nøkkelmodellen for en ny tilnærming til tilbakemeldingen, hvor relasjonen er resultatgivende for tilbakemeldingen.

5.5 Metodiske betraktninger

Denne studien har noen svakheter som nå vil belyses med utgangspunkt i Corbin og Strauss (1990) og Malterud (2009, 2001) sine vurderingskriterier.

5.5.1 Intervjuene og teoretisk metning

Som nevnt i metodedelen var intervjuene semistrukturerte, og hadde konkrete spørsmål som var i tråd med forskningsspørsmålet for denne studien. Mange aspekter ved relasjonen ble tatt opp i intervjuene, og en kan anta at en forutinntatthet omkring

relasjonen var liten ettersom prosjektet datamaterialet ble samlet inn for, kun kommuniserte ett overordnet forskningstema. Dette medførte at det kom opp relevante områder ved relasjonen i intervjuene som ikke ble fulgt opp av intervjueren, ettersom en ikke gikk så dypt inn i hvert av de ulike temaene. Dette gjorde at informantene kunne ha nyttig informasjon om relasjonen som ikke kom frem.

Det at datamaterialet ble samlet inn på et tidligere tidspunkt ga implikasjoner for hvordan metning kunne oppnås. Det førte til begrensninger i forbindelse med å følge retningslinjene om at datainnsamling og analyse foregår samtidig (Strauss and Corbin, 1998). Metning ble i stedet oppnådd ved å selektere stadig nye intervjuer av det store materialet. Om denne studien kunne utvikle kategorier med enda mer komplekse dimensjoner, og å grundig avdekke forholdet mellom kategoriene kunne ha vært større, dersom det var gjort parallell datainnsamling og analyse (Corbin and Strauss, 2008) er derved uvisst. Først ville en uansett kunne inkludere flere av alle de 137 intervjuene som datamaterialet inneholdt, og ikke nøye seg med kun 16 intervjuer. Dataene kunne da blitt mer spisset, og en kunne analysert data mer fokusert på fenomenet (Cutcliffe, 1999), samtidig som en kunne fått fyldigere beskrivelser av kategoriene og forholdet mellom kategoriene. Det kunne vært hensiktsmessig å velge ut informanter som kunne utvidet Nøkkelmodellen og testet forholdet mellom kategoriene, for å bedre kunne svare på forskningsspørsmålet. I resultatdelen ble det foreslått sammenhenger mellom kategoriene, men disse kan ikke sees på som absolutte eller fastslåtte. Dette er noe som kan utforskes videre i nye studier.

5.5.2 Innlemming av makronivå i Nøkkelmodellen

Kontekst er som nevnt viktig i Grounded Theory, og innlemmingen av makronivået er i følge Corbin (1998) en del av analysen. Det har blitt beskrevet at kultur for nærvær og fravær, organisatoriske rammer, leders tilgjengelighet og sykmeldtes opplevelse av trivsel har innvirkning på felles forståelse. Disse kategoriene kan sies å også ha et makronivå, ettersom de anses å beskrive en kontekstuell påvirkning på felles forståelse. Makronivået representerer en viktig del av den dataforankrede teorien, og rammeverket for teorien er at kategoriene faller inn i typer som *betingelser og kontekst, handlinger og interaksjon, og konsekvenser* (Strauss and Corbin, 1998). Påvirkningene og sammenhengene mellom disse kategoritypene gjør det nødvendig å innlemme makronivået i analysen, fordi det representerer forbindelsesstiene mellom kategoriene (Vassenden, 2008). Dette argumenterer for at kategoriene som også representerer makronivå, eller kontekst, er en viktig del av Nøkkelmodellen.

5.5.3 Refleksivitet, validitet og generaliserbarhet

I kvalitative studier er *refleksivitet* et viktig begrep i hele forskningsprosessen (Malterud, 2001, Malterud, 2009). Forskningstemaets aktualitet, og medieoppmerksomheten sykefravær og IA har hatt, og kan ha hatt innvirkning på fortolkningen av dataene. Erfaringer, meninger og oppfatninger om forskningstemaet må også regnes som en kilde til forutinntatthet (Malterud, 2001). Ved å vektlegge at analysen skulle bære preg av systematikk, ble subjektivitet og forutinntatthet i analysen forsøkt unngått. At analysetabellen ble så omfattende, regnes som en bekreftelse på at det empiriske grunnlaget og refleksiviteten er ivaretatt. Som utdypet i metoddelen ble

teoretisk sensitivitet forsøkt redusert, ved å være bevisst på hvilken litteratur som ble lest på forhånd.

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

For Grounded Theory har utvalgsstørrelsen, og da særlig teoretisk utvalg og metning betydning for validiteten (Yardley, 2008). Utvalgsstørrelsen og informantene til utvalget ble bestemt av den midlertidige analysen, og ønske om et utvalg sammensatt av ulike bransjer fra offentlig kommunal sektor. Dette argumenterer for at prinsippene om teoretisk utvalg ble fulgt.

En implikasjon med denne studiens validitet er om det var relasjonen informantene snakket om, eller tilbakeføring på et mer generelt grunnlag. Dette ble delvis tatt opp i diskusjonen av funnene. Videre kan det sies spørsmålsstillingen i intervjuene innebar presiseringer av at man lurte på aspekter ved forholdet mellom leder og sykmeldt. Spørsmål om tilbakeføring, og den sykmeldtes situasjon kom også opp i intervjuene, og det virket tydelig at informantene skilte mellom å snakke om leder-sykmeldt-relasjonen, og tilbakeføringen generelt. Informantene virket bevisste på at det eksisterte en relasjon, og Nøkkelmodellen antas å representere en reell forestilling av den.

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

Målet med studien, som var å beskrive relasjonen og hvordan den kunne fungere, passer med Cutliffes (1999) argumentasjon om at Grounded Theorys hensikt er å beskrive fenomener i kontekst snarere enn å ha mest mulig variasjon. Nøkkelmodellen er en substansiell teori, utviklet fra data på et spesifikt fenomen i en gitt kontekst, og formålet med teorien når det gjelder generaliserbarhet, er at teorien skal kunne gjelde for den populasjonen dataene teorien kommer fra. Det må derfor understrekes at Nøkkelmodellen forsøker å forklare hvordan relasjonen mellom leder og sykmeldt kan ha betydning for tilbakeføringen av sykmeldte.

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

5.6 Implikasjoner for forskning og praksis

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

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

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

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

For lederne vil det være vesentlig å anerkjenne relasjonen som et team, hvor begge parters forutsetninger og bidrag i samspill er det som gir resultater. Nøkkelmodellen vil kunne være retningsgivende for områder lederne kan trenes i. Lederen vil få utfordringer både på organisatorisk og individnivå, som begge vil ha innvirkning på relasjonen. På organisatorisk nivå bør lederen trenes i å stå som en rollemodell for en organisasjonskultur som aksepterer fravær. Samtidig bør det være fokus på at nærvær er positivt, når tilretteleggingen er gjort på en riktig måte slik at det ikke går ut over helsen. Lederen bør være klar på sin rolle som oppfølger, og være kontinuerlig tilstede for den enkelte sykmeldte. Videre bør lederen jobbe for å skape eller opprettholde et godt arbeidsmiljø, slik at den sykmeldte er motivert til å komme tilbake. På individnivå vil det være viktig at lederen er bevisst på å uttale en tilgjengelighet ovenfor den sykmeldte. Lederen bør være klar over at oppfølgingsoppgaven har en annen art en de andre lederoppgavene. Oppfølgingen er en relasjonell oppgave, hvor målet ikke er prestasjon, effektivitet eller produktivitet, men tilbakeføring. Medmenneskelighet, det å være hensynsfull, å støtte og å ha empati for den sykmeldte er viktig. For å kunne fremme åpenhet hos den sykmeldte vil kommunikasjon som formidler aksept og fortrolighet være viktig. Viten om at den sykmeldtes opplevelse av verdi og riktig

tilrettelegging er viktig for tilbakeføring er også kunnskap som lederen kan benytte seg av. Ved å være bevisst på at en felles forståelse kan bidra til opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging, og en klar forestilling om at dette er målet i prosessen, vil kunne øke sjansen for å nå nettopp dette målet.

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

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

6 Referanser

- ANDERSON, N. & SCHALK, R. 1998. The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- ANEMA, J. R., STEENSTRA, I. A., BONGERS, P. M., DE VET, H. C. W., KNOL, D. L., LOISEL, P. & VAN MECHELEN, W. 2007. Multidisciplinary Rehabilitation for Subacute Low Back Pain: Graded Activity or Workplace Intervention or Both?: A Randomized Controlled Trial. *Spine*, 32, 291-298.
- ARBEIDSTILSYNET, NAV & PETROLEUMSTILSYNET 2010. Forebygging og tilrettelegging - to sider av samme sak. Om forebygging av helseproblemer og oppfølging av sykefraværet på arbeidsplassen. Arbeidstilsynet, NAV, Petroleumstilsynet.
- ARONSSON, G., GUSTAFSSON, K. & DALLNER, M. 2000. Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism *Journal of Epidemiol Community Health*, 54, 502 - 509.
- ASHMAN, I. & LAWLER, J. 2008. Existential communication and leadership. *Leadership*, 4, 253-269.
- ATEKST. 2010. *Retriever Research: Sykefravær* [Online]. Available: <http://ret-web01.int.retriever.no/services/archive.html> [Accessed].
- AVOLIO, B. J., WALUMBWA, F. O. & WEBER, T. J. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- BARRY, J. R., DUNTEMAN, G. H. & WEBB, M. W. 1968. Personality and motivation in rehabilitation. *Journal of Counseling Psychology*, 15, 237-244.
- BASS, B. M. 2006. *Transformational leadership*, Mahwah, N.J., L. Erlbaum Associates.
- BASS, B. M. 2008. *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*, New York, Free Press.
- BAUER, T. N., GREEN, S. G. & BAUER, T. N. 1996. Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *The Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- BAUMEISTER, R. F., CAMPBELL, J. D., KRUEGER, J. I. & VOHS, K. D. 2003. Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? . *Psychological Science in the Public Interest*, 4, 1-44.
- BERGE, C. 2010. Uendret sykefravær. NAV.
- BIRKS, M., MILLS, J., FRANCIS, K. & CHAPMAN, Y. 2009. A thousand words paint a picture: The use of storyline in grounded theory research. *Journal of Research in Nursing*, 14, 405-417.
- BOLINO, M. C. & TURNLEY, W. H. 2009. Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships. *The Leadership Quarterly*, 20, 276-286.
- BONO, J. E. & JUDGE, T. A. 2004. Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- BROWER, H. H., SCHOORMAN, F. D. & TAN, H. H. 2000. A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11, 227-250.
- BUTLER, R. J., JOHNSON, W. G. & CÔTÉ, P. 2007. It pays to be nice: employer-worker relationships and the management of back pain claims. *Journal of*

- Occupational and Environmental Medicine*, 49, 214-225
10.1097/jom.0b013e318032211d.
- BYE, S. 2009. Mindre sykefravær med tilrettelegging. Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- CORBIN, J. M. 1998. Alternative interpretations: Valid or not? *Theory Psychology*, 8, 121-128.
- CORBIN, J. M. & STRAUSS, A. 1990. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13, 3-21.
- CORBIN, J. M. & STRAUSS, A. L. 2008. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, Thousand Oaks, Calif., Sage.
- CUTCLIFFE, J. R. 1999. Methodological issues in grounded theory. *Journal of Advanced Nursing*, 31, 1476 - 1484.
- DECHURCH, L. & MESMER-MAGNUS, J. 2010. The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95, 32-53.
- ELSTAD, J. I. & VABO, M. 2008. Job stress, sickness absence and sickness presenteeism in Nordic elderly care. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36, 467-474.
- FRANCHE, R.-L., CULLEN, K., CLARKE, J., IRVIN, E., SINCLAIR, S., FRANK, J. & TEAM, T. I. F. W. H. I. W.-B. R. I. L. R. R. 2005. Workplace-based return-to-work interventions: A systematic review of the quantitative Literature. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15.
- GARD, G. & LARSSON, A. 2003. Focus on motivation in the work rehabilitation planning process: A qualitative study from the employer's perspective. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 13, 159-167.
- GARD, G. & SANDBERG, A. C. 1998. Motivating factors for return to work. *Physiotherapy Research International*, 3, 100-108.
- GERSTNER, C. R. & DAY, D. V. 1997. Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- GRAEN, G. B. & UHL-BIEN, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- GRINYER, A. & SINGLETON, V. 2000. Sickness absence as risk-taking behaviour: a study of organisational and cultural factors in the public sector. *Health, Risk & Society*, 2, 7 - 21.
- GRØNHAUG, K., HELLESØY, O. & KAUFMANN, G. 2009. *Ledelse i teori og praksis*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- GUEST, D. E. 1998. Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- HALFORD, V. & COHEN, H. 2003. Technology use and psychosocial factors un the self-reporting of musculoskeletal disorder in call center workers. *Journal of safety research*, 34, 167-173.
- HALLBERG, L. R.-M. 2006. The "core category" of grounded theory: Making constant comparisons. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 1, 141 - 148.
- JOHANSSON, G. 2007. *The illness flexibility model and sickness absence (Dissertation, Karolinska Institutet, 2007)* [Online]. Stockholm. Available: <http://www.liu.se/helix/filer/1.91128/terngngiarbete.pdf> [Accessed].

- JOHANSSON, G. & LUNDBERG, I. 2005. Sjukflexibilitetsmodellen. In: HOGSTEDT, C., BJURVALD, M., MARKLUND, S., PALMER, E. & THEORELL, T. (eds.) *Den Höga sjukfrånvaron - sanning och konsekvens*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- JOHANSSON, G., LUNDBERG, O. & LUNDBERG, I. 2006. Return to work and adjustment latitude among employees on long-term sickness absence. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 16, 181-191.
- JUDGE, T. A., BONO, J. E., ILIES, R. & GERHARDT, M. W. 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- JUDGE, T. A. & ILIES, R. 2002. Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 797-807.
- KENDALL, J. 1999. Axial coding and the grounded theory controversy. *Western Journal of Nursing Research*, 21, 743-757.
- KRAUSE, N., DASINGER, L. K., DEEGAN, L. J., RUDOLPH, L. & BRAND, R. J. 2001. Psychosocial job factors and return-to-work after compensated low back injury: A disability phase-specific analysis. *American Journal of Industrial Medicine*, 40, 374-392.
- KRAUSE, N. & LUND, T. 2004. Returning to work after occupational injury. *The psychology of workplace safety*.: Washington, DC, US: American Psychological Association.
- LABRIOLA, M., CHRISTENSEN KB, LUND, T., NIELSEN, M. & DIDERICHSEN, F. 2006a. Multilevel analysis of workplace and individual risk factors for long-term sickness absence. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 48, 923-929.
- LABRIOLA, M., CHRISTENSEN, K. B., LUND, T., NIELSEN, M. L. & DIDERICHSEN, F. 2006b. Multilevel analysis of workplace and individual risk factors for long-term sickness absence. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 48, 923-929.
- LABRIOLA, M., LUND, T., CHRISTENSEN, K. B., ALBERTSEN, K., BÜLTMANN, U., JENSEN, J. N. & VILLADSEN, E. 2007. Does self-efficacy predict return-to-work after sickness absence? A prospective study among 930 employees with sickness absence for three weeks or more. *Work*, 29, 233-238.
- LABRIOLA, M., LUND, T., CHRISTENSEN, K. B. & KRISTENSEN, T. S. 2006c. Multilevel analysis of individual and contextual factors as predictors of return to work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 48, 1181-1188.
- LIDWALL, U. 2010. *Long-term sickness absence: Aspects of society, work and family*, Stockholm, Karolinska Institutet.
- LIE, A. 2008. "Inclusive working life" in Norway - Experience from "models of good practice" enterprises. *Croatian Medical Journal*, 49, 553-560.
- LINDØE, P., BAKKE, Å. & AAS, R. W. 2006. Avtalen om et inkluderende arbeidsliv. Virkemidler fra nasjonalt nivå til ledernivå i oppfølging av langtidssykemeldte. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8, 68-82.
- LUND, T., LABRIOLA, M., CHRISTENSEN, K. B., BULTMANN, U., VILLADSEN, E. & BURR, H. 2005a. Psychosocial work environment exposures as risk factors for long-term sickness absence among Danish employees: Results from DWECS/DREAM. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 1141-1147.

- LUND, T., LABRIOLA, M., CHRISTENSEN, K. B., BÜLTMANN, U., VILLADSEN, E. & BURR, H. 2005b. Psychosocial work environment exposures as risk factors for long-term sickness absence among danish employees: Results from DWECS/DREAM. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 1141-1147.
- LUSINYAN, L. & BONATO, L. 2004. Work Absence in Europe. *Palgrave Macmillan Journals*, 54, 475-538.
- LØNNINGDAL, I, AAS, RW, KIÆR, E, ELLINGSEN, K & MØRK, G. 2010. Hvilke holdninger og kulturer i virksomheten kan påvirke nærvær og fravær? En kvalitativ studie. Rapport IRIS 2010/126. International Research Institute of Stavanger.
- MALTERUD, K. 2001. Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, 358, 483-488.
- MALTERUD, K. 2009. *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en introduktion*, Lund, Studentlitteratur.
- MARTOCCHIO, J. J. 1994. The Effects of Absence Culture on Individual Absence. *Human Relations*, 47, 243-262.
- MATHIEU, J. E., HEFFNER, T. S., GOODWIN, G. F., SALAS, E. & CANNON-BOWERS, J. A. 2000. The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 273-283.
- MATTHEWS, G. 2003. *Personality traits*, Cambridge, Cambridge University Press.
- MRUK, C. J. 2006. *Self-esteem research, theory, and practice. Towards a positive psychology of self-esteem.*, New York, Springer Publishing Company.
- MUESSENER, U., SVENSSON, T., SOEDERBERG, E. & ALEXANDERSON, K. 2008. Encouraging encounters: Sick-listed persons' experiences of interactions with rehabilitation professionals. *Social Work in Health Care*, 46, 71-87.
- NAV. 2006a. *Arbeidsgivere i IA-virksomheter* [Online]. NAV. Available: <http://www.nav.no/Arbeid/Inkluderende+arbeidsliv/Relaterte+sider/1073747574.cms> [Accessed 02.04. 2010].
- NAV. 2006b. *Arbeidstakere i IA-virksomheter* [Online]. Available: <http://www.nav.no/Arbeid/Inkluderende+arbeidsliv/1073747577.cms> [Accessed 02.04 2010].
- NAV. 2006c. *Legen i det inkluderende arbeidslivet. Inspirasjon til lokalt samarbeid mellom allmennlegene og Arbeids- og velferdsetaten (NAV)* [Online]. Available: <http://www.nav.no/page?id=891> [Accessed 05.05 2010].
- NAV. 2008a. *Avventende sykemelding* [Online]. NAV. Available: <http://www.nav.no/Arbeid/Jobb+og+helse/Sykmelding/87520.cms> [Accessed 18.02 2010].
- NAV. 2008b. *Gradert sykemelding* [Online]. Available: <http://www.nav.no/Arbeid/Arbeidsgiver/Oppf%C3%B8lging+av+sykmeldte/Gradert+sykmelding/1073747481.cms> [Accessed 18.02 2010].
- NAV. 2010a. *Arbeidsgivers ansvar i sykefraværarbeidet* [Online]. NAV. Available: <http://www.idebanken.org/Faktaside+%28emneord%29?sectionId=805312513> [Accessed].
- NAV. 2010b. *Hjelp til samtalen* [Online]. NAV. Available: <http://www.idebanken.org/Faktaside+%28emneord%29?sectionId=805312513> [Accessed].
- NHO. 2005. *Hva koster fraværet?* [Online]. Available: <http://www.nho.no/article.php?articleID=15477&categoryID=28> [Accessed 02.04 2010].

- NORDVIK, H. 2005. Personlighetstrekk: deres art og antall. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 42, 994-997.
- NORTHOUSE, P. G. 2001. *Leadership: theory and practice*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- ONES, D. S., VISWESVARAN, C. & DILCHERT, S. 2005. Personality at work: Raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance*, 18, 389-404.
- OSE, S. O., BJERKAN, A. M., PETTERSEN, I., HEM, K. G., JOHNSEN, A., LIPPESTAD, J., PAULSEN, B., MO, T. O. & SAKSVIK, P. Ø. 2009. Evaluering av IA-avtalen (2006 - 2009). Trondheim: SINTEF.
- REGJERINGEN 2001. Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv. In: ARBEIDSDEPARTEMENTET (ed.).
- REGJERINGEN 2005. Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv 2006 - 2009. In: ARBEIDSDEPARTEMENTET (ed.).
- REGJERINGEN 2010a. Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv 2010 - 2013. In: ARBEIDSDEPARTEMENTET (ed.).
- REGJERINGEN. 2010b. *Pressemelding: Ekspertgruppe foreslår flere tiltak for å redusere sykefraværet* [Online]. Available: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/smk/pressemelder/pressemeldinger/2010/Ekspertgruppe-foreslar-flere-tiltak-for-a-redukere-sykefravaret.html?id=592668> [Accessed].
- REGJERINGEN 2010c. Protokoll mellom partene i arbeidslivet og myndighetene om felles innsats for å forebygge og redusere sykefraværet og styrke inkluderingen. In: KONTOR, S. (ed.).
- ROUSSEAU, D. M. & TIJORIWALA, S. A. 1998. Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- SAKSVIK, P. Ø. 1996. Attendance pressure during organizational change. *International Journal of Stress Management*, 3, 47-59.
- SAKSVIK, P. Ø., TVEDT, S. D., NYTRØ, K., ANDERSEN, G. R., ANDERSEN, T. K., BUVIK, M. P. & TORVATN, H. 2007. Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21, 243-263.
- SALAS, E., COOKE, N. J. & ROSEN, M. A. 2008. On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50, 540-547.
- SCANDURA, T. A. & PELLEGRINI, E. K. 2008. Trust and leader-member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 101-110.
- SCHEIN, E. H. 1990. Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- SCHRÖDER, C. A. P., JANSSEN, M., VAN AMELSVOORT, L. G. P. M., BOSMA, H., SWAEN, G. M. H., NIJHUIS, F. J. N. & VAN EIJK, J. 2005. Organizational characteristics as predictors of work disability: A prospective study among sick employees of for-profit and not-for-profit organizations. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15, 435-445.
- SHAW, W. S., ROBERTSON, M. M., PRANSKY, G. & MCLELLAN, R. K. 2003. Employee Perspectives on the Role of Supervisors to Prevent Workplace Disability After Injuries. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 13, 129-142.
- SHORE, L. M. & TETRICK, L. E. 1994. The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In: COOPER, C. L. & ROUSSEAU, D. M. (eds.) *Trends in Organizational Behavior*. London: John Wiley & Sons.

- SINTEF. 2005. *Sintefs kostnadsmodell* [Online]. Trondheim. Available: <http://www.nho.no/article.php?articleID=15477&categoryID=28> [Accessed 02.04. 2010].
- SMITH-JENTSCH, K. A., CANNON-BOWERS, J. A., TANNENBAUM, S. I. & SALAS, E. 2008. Guided team self-correction: Impacts on team mental models, processes, and effectiveness. *Small Group Research*, 39, 303-327.
- STEERS, R. M. & RHODES, S. R. 1978. Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407.
- STOLTENBERG, J. 2009. Lavere sykefravær. *Jensstoltenberg.no* [Online]. Available from: http://jensstoltenberg.no/-/bulletin/show/488306_lavere-sykefravaer?ref=mst [Accessed 11.19.2009 2009].
- STRAUSS, A. L. & CORBIN, J. M. 1998. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, Thousand Oaks, Calif., Sage.
- SUNDELL, T. 2009. *Utviklingen i sykefraværet, 3. kvartal 2009* [Online]. Arbeids- og velferdsdirektoratet. Available: <http://www.nav.no/page?id=1073743235> [Accessed 17.02 2010].
- SVENSSON, T., MÜSSENER, U. & ALEXANDERSON, K. 2006. Pride, empowerment, and return to work: On the significance of promoting positive social emotions among sickness absentees. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 27, 57-65.
- TJULIN, Å., MACEACHEN, E. & EKBERG, K. 2009. Exploring workplace actors experiences of the social organization of return-to-work. *Journal of Occupational Rehabilitation*.
- UHL-BIEN, M. 2006. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676.
- VASSENDEN, A. 2008. Om å innemme makronivået i mikrososiologiske studier. En sammenlikning av Grounded Theory og Extended Case Method. *Sosiologisk Tidsskrift*, 16, 323.
- VAANANEN, A., TOPPINEN-TANNER, S., KALIMO, R., MUTANEN, P., VAHTERA, J. & PEIRO, J. 2003. Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science & Medicine*, 57, 807-824.
- WATHNE, C. T. 2009. Hva kan vi lære av gode eksempler på sykefraværarbeid? Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- WIKMAN, A., MARKLUND, S. & ALEXANDERSON, K. 2005. Illness, disease, and sickness absence: an empirical test of differences between concepts of ill health. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 59, 450-454.
- YARDLEY, L. 2008. Demonstrating validity in qualitative psychology. In: SMITH, J. A. (ed.) *Qualitative Psychology. A practical Guide to Research Methods*. 2 ed. London: Sage publications.
- YOUNG, A., ROESSLER, R., WASIAK, R., MCPHERSON, K., VAN POPPEL, M. & ANEMA, J. 2005. A developmental conceptualization of return to work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15, 557-568.
- AAS, R.W, ELLINGSEN, K., LINDØE, P. & MÖLLER, A. 2008a. Leadership Qualities in the Return to Work Process: A Content Analysis. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 18, 335-3346.
- AAS, R.W, THINGBOE, C., HOLTE, K., LIE, K. & LODE, I. 2010. On long term sick leave due to musculoskeletal diseases and disorders. Experiences of work demands. *Work (In press)*.

- AAS, R. W. 2009. *Raskt tilbake: kunnskapsbasert rehabilitering av sykmeldte*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- AAS, R. W., KJEKEN, I. & DAGFINRUD, H. 2008b. Workplace intervention reduced the duration of sick leave in recently injured workers with subacute low-back pain, but graded activity did not. *Australian Occupational Therapy Journal*, 55, 143-144.

Vedlegg A

Intervjuguide

Intervju av leder

Ledelse inkludert dialogen

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

Vedlegg B

Intervjuguide

Intervju av den sykemeldte

Ledelse inkludert dialogen. Nærmeste leder

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