

KORTVERSJON AV IRIS-RAPPORT 2010/102¹

Astrid Solberg og Randi Wågø Aas

Tilbakeføring til arbeid: Relasjonen mellom sykmeldt og nærmeste leder

Innledning: Sykefraværet har fått mye oppmerksomhet det siste året. Statsminister Jens Stoltenberg (2009) oppfordret før jul 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 og diskuterte 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).

Bakgrunn: En rekke studier har vist en sterk sammenheng mellom lederkvalitet / tillit til ledelsen og varigheten av sykefravær (Labriola et al., 2006, Vaananen et al., 2003, Halford and Cohen, 2003). Siden 2001 har Avtalen for 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 for å oppnå resultater i virksomhetens sykefraværarbeid må en sterk forankring i ledelsen være tilstede (Mørk et al., 2009), samt at det er et spekter av ulike lederegenskaper som oppleves som verdifulle når leder skal følge opp sykmeldte (Aas et al., 2008). 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 virksomhetens måloppnåelse (Bass, 2006, Graen and Uhl-Bien, 1995). Derved er det spesielt viktig å forske på relasjonen mellom sykmeldte og deres nærmeste leder.

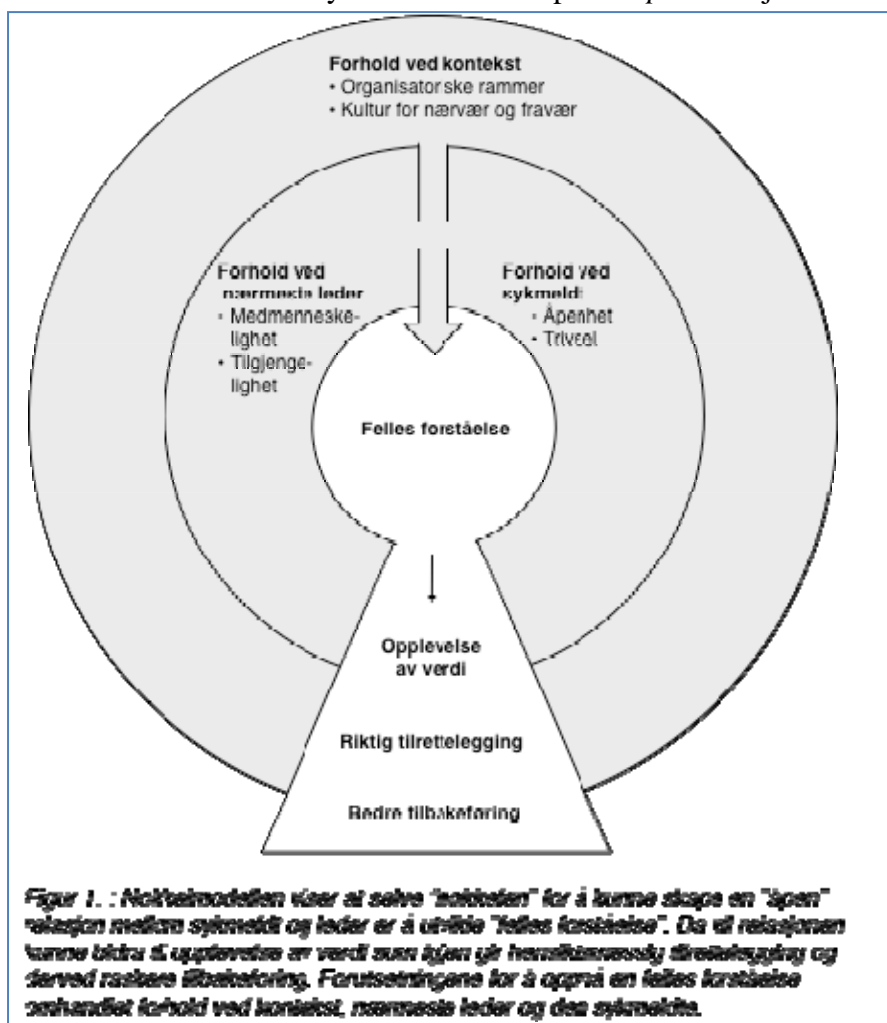
¹ Rapporten kan lastes ned gratis på www.iris.no: Solberg A, Aas RW (2010) Tilbakeføring til arbeid. Relasjonen mellom sykmeldt og nærmeste leder. IRIS-rapport 2010/102

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 prosjektet 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 arbeidsgiver. De sykmeldte informantene skulle oppfylle følgende kriterier: (1) Vært sykmeldt åtte uker eller mer i løpet av de siste seks månedene som følge av egen helsesituasjon, (2) På full, aktiv eller gradert sykmelding i perioden og (3) Ansatt i minst 50 % stilling i virksomheten i løpet av perioden.

For akkurat denne analysen ble et utvalg av åtte sykmeldte, og deres nærmeste ledere gjort. 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 og nevrologiske sykdommer. De fleste hadde flere diagnoser i kombinasjon, noen både fysiske 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 tilsammen 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* "Felles forståelse" 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. For det første ble *felles forståelse* sett som selve formålet med relasjonen. Videre var forhold ved kontekst men også ved sykmeldt og leder viktige *forutsetninger for felles forståelse*. Det tredje formen for informasjon fra intervjuene omhandlet *resultatet av felles forståelse* (opplevelse av verdi, riktig tilrettelegging og bedre tilbakeføring).



Det ble funnet tre typer informasjon om relasjonen mellom sykmeldt og leder. For det første ble *felles forståelse* sett som selve formålet med relasjonen. Videre var forhold ved kontekst men også ved sykmeldt og leder viktige *forutsetninger for felles forståelse*. Det tredje formen for informasjon fra intervjuene omhandlet *resultatet av felles forståelse* (opplevelse av verdi, riktig tilrettelegging og bedre tilbakeføring).

Felles forståelse var omtalt som det man ønsket at relasjonen skulle utvikle, for å kunne bidra til tilbakeføring til jobb. Felles forståelse ble

beskrevet som en tilstand når leder og den sykmeldte deler oppfatning om den sykmeldtes situasjon. Dette innebærer at de forstår den sykmeldtes potensial, begrensninger, muligheter, motivasjon og omgivelser på samme måte. 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 synes 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 annen internasjonal forskning om tilbakeføring av sykmeldte (Johansson and Lundberg, 2005, Lund et al., 2005, Steers and Rhodes, 1978). Det kan likevel argumenteres for at Nøkkelmodellen representerer en ny tilnærming til tilbakeføring. En av argumentene for dette er at modellen peker på samspillet i relasjonen som vesentlig for tilbakeføring. I samspillet kan en felles forståelse etableres, som gir en opplevelse av verdi som igjen kan gi 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 av den sykmeldtes situasjon virker å være kjernen i relasjonen. At utviklingen skjer i samspill mellom leder og sykmeldt, utfordrer ledelsesteoriene med fokus på relasjon sitt syn på relasjonsbygging som noe lederen kan gjøre som den ene aktive parten i relasjonen (Bass, 2006, Graen and Uhl-Bien, 1995). Felles forståelse kan sammenlignes med Shared Mental Model, som innen teamteori 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 har oppgaven *tilbakeføring av den sykmeldte* å løse. 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. Studien her viste at den er oppbygget av selvfølelse, nyttefølelse og samvittighet. Opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging regnes som viktig for tilbakeføringen, fordi de står for emosjonelle og praktiske forutsetninger for den sykmeldtes mulighet for å jobbe. Dette støttes også av annen forskning (Bolino and Turnley, 2009, Muessener et al., 2008, Tjulin et al., 2009).

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

Referanser

- AAS, R. W., ELLINGSEN, K., LINDØE, P. & MÖLLER, A. 2008. Leadership qualities in the return to work process: A content analysis. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 18, 335-3346.
- ATEKST. 2010. *Retriever Research: Sykefravær* [Online]. Available: <http://ret-web01.int.retriever.no/services/archive.html> [Accessed].
- BASS, B. M. 2006. *Transformational leadership*, Mahwah, N.J., L. Erlbaum Associates.
- BOLINO, M. C. & TURNLEY, W. H. 2009. Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships. *The Leadership Quarterly*, 20, 276-286.
- CORBIN, J. M. & STRAUSS, A. L. 2008. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, Thousand Oaks, Calif., Sage.
- 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.
- 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.
- 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.
- LABRIOLA, M., CHRISTENSEN KB, LUND, T., NIELSEN, M. & DIDERICHSEN, F. 2006. Multilevel analysis of workplace and individual risk factors for long-term sickness absence. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 48, 923-929.
- LUND, T., LABRIOLA, M., CHRISTENSEN, K. B., BULTMANN, U., VILLADSEN, E. & BURR, H. 2005. Psychosocial work environment exposures as risk factors for long-term sickness absence among Danish employees: Results from DWECS/DREAM. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 1141-1147.
- 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.
- MØRK, G., AAS, R. W., KLÆR, E., ELLINGSEN, K. & LØNNINGDAL, I. 2009. IA-forankring i ledelsen. Hva må virksomheter gjøre eller ha på plass for å redusere sykefraværet og oppnå et mer inkluderende arbeidsliv (IA) Stavanger: International Research Institute of Stavanger.
- SALAS, E., COOKE, N. J. & ROSEN, M. A. 2008. On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50, 540-547.
- 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* [Online]. Available: http://jensstoltenberg.no/-/bulletin/show/488306_lavere-sykefravaer?ref=mst [Accessed 11.19.2009 2009].
- TJULIN, Å., MACEACHEN, E. & EKBERG, K. 2009. Exploring workplace actors experiences of the social organization of return-to-work. *Journal of Occupational Rehabilitation*.
- VAANANEN, A., TOPPINEN-TANNER, S., KALIMO, R., MUTANEN, P., VAHTERA, J. & PEIRO, J. 2003. Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social supprt as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science & Medicine*, 57, 807-824.