



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

HANDELSHØGSKOLEN

IA-avtalen

Til begjær eller besvær?

Annie Abrahamsen Wik

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi

-desember 2016



Forord

Norge som er et av verdens rikeste land har sykefravær og frafall fra arbeidslivet som en stor samfunnsutfordring og et viktig politisk satsingsområde. Utfordringene handler om at mange havner utenfor arbeidslivet gjennom sykemeldinger, helseplager, uførhet eller at man går av med pensjon før pensjonsalder.

Som bedriftsleder med hovedansvar for gjennomføring av HMS-arbeidet og IA-avtalen på mitt arbeidssted er dette et område som engasjerer meg både personlig, faglig og samfunnsmessig.

Å holde på med masteroppgave ved siden av fulltidsarbeid har vært krevende og spennende. I denne prosessen har det vært avgjørende å ha en faglig veileder som har vært tilgjengelig. Jeg vil derfor takke Gunnar Birkelund ved UiT, campus Alta som har vært rask, presis og konstruktiv i sine tilbakemeldinger. Jeg vil også takke min arbeidsgiver som har lagt til rette for min videreutdanning. Til sist, men ikke minst, vil jeg takke alle ansatte og lederteamet ved Opptreningscenteret i Finnmark som har påtatt seg ekstra arbeid og ansvar i de periodene jeg har vært fraværende.

Den reisen jeg har vært gjennom i forbindelse med studiet og oppgaven har beriket meg, både som medmenneske, kollega og leder. Studiet har gitt meg ny kunnskap og inspirasjon til å arbeide videre med HMS, også i egen organisasjon.

Alta 24. november 2016.

Annie Abrahamsen Wik

Sammendrag

Tema for denne oppgaven er inkluderende arbeidsliv, nærmere bestemt «Intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv 2014-2018» (IA-avtalen). Formålet med denne oppgaven har vært å peke på muligheter og utfordringer som virksomheter og bedriftsledere står overfor ved implementering og gjennomføring av IA-avtalen i sin organisasjon. Hovedspørsmålet er knyttet til hvordan ledere opplever at IA-avtalen påvirker og bidrar inn i organisasjonens HMS-arbeid. Følgende problemstilling er belyst: I hvilken grad har den nye IA-avtalen medført endringer i måten bedriften jobber med HMS på og gitt endrede resultater av HMS-arbeidet?

For å gi svar på problemstillingen har jeg valgt en kvalitativ tilnærming med intervju som metode. Åtte ledere har deltatt i denne undersøkelsen og studien er inspirert av hermeneutikk som vitenskapsteoretisk retning. Arbeidsmiljøloven skal sikre at arbeidsgiver skal tilrettelegge for ansatte med sykdom, nedsatt helse og arbeidskapasitet, uavhengig av om bedriften er en IA-virksomhet. Tilretteleggingsplikten er i utgangspunktet omfattende og det skal iverksettes tiltak selv om de er ressurskrevende og til ulempe for arbeidsgiver. Hovedfunnene i undersøkelsen min bekrefter at dette er krevende å leve opp til. Lederne oppgir at de opplever tilrettelegging for ansatte med nedsatt arbeidskapasitet som et dilemma selv om deres forståelse av IA er i tråd med intensjonene. Virksomhetene uttrykker forøvrig at HMS- og IA-arbeid er noe de alltid har arbeidet med, uavhengig av om de har en IA-avtale. Funnene tyder på at det ikke er selve IA-avtalen som legger føringene for virksomhetens HMS-arbeid. Det framkommer likevel at IA-avtalen har ført til at bedriftene har et større fokus på dette arbeidet uten at det har medført endrede resultater som eksempelvis nedgang i sykefravær,

Virksomhetene har spesielt økt sitt fokus på seniorpolitikk, som kan knyttes til delmål 3 i IA-avtalen. Når det gjelder delmål 2 i IA-avtalen, som omhandler inkludering av ansatte med nedsatt funksjonsevne, oppgir ingen av bedriftene å ha dette som et fokusområde.

Samarbeidet med tillitsvalgte og verneombud oppleves som godt og lite konfliktylft. Av tiltaksporteføljen til NAV oppleves tilgang på kurs og samarbeid med IA-kontakten som virkemidler som verdsettes høyest. Flere av virksomhetene ønsker et tettere samarbeid med og oppfølging av NAV arbeidslivssenter. Disse forhold mener jeg burde trekkes inn i evaluering av IA-avtalen, både på virksomhetsnivå, i NAV-systemet og mellom partene i arbeidslivet.

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
Innhold	3
1 Innledning.....	5
1.1 Tema og bakgrunn	5
1.2 Formål og problemstilling	5
2 Teoretisk rammeverk.....	8
2.1 IA- reformens målsetninger	8
2.2. Begrepsavklaring: IA-virksomheter og HMS-arbeid	9
2.3 Hva vet vi om mekanismer og effekten av IA arbeidet	10
2.4 Bruk av organisasjonsteori	11
3 Teori - IA-avtalen i et instrumentelt og institusjonelt perspektiv	11
3.1 Hierarkisk variant	11
3.2 Forhandlingsvariant	14
3.3 Myter og endring	15
4 Metode og data	18
4.1 Vitenskapsteoretisk posisjon	18
4.2 Design og metode	19
4.2.1 Kvalitativt forskningsintervju	19
4.3 Min forforståelse.....	20
4.4 Rekruttering av informanter	20
4.5 Gjennomføring av intervjuene	21
4.6 Analyseprosessen og meningsfortetning	22
4.7 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet	24
4.8 Etske vurderinger.....	25
5. Presentasjon og tolkning av funn	25
5.1 Strukturer for HMS-arbeidet.....	26
5.1.1 Samarbeid med tillitsvalgte.....	26
5.1.2 Samarbeid med NAV	27
5.1.3 Organisering.....	28
5.2 Mål og arbeidsmetoder	28
5.3 Resultatoppnåelse	32

6 Drøfting av funn	33
6.1 Har bedriften utviklet nye strukturer for HMS-arbeidet?	34
6.2 Har bedriften mål og arbeidsmetoder som kan motvirke HMS-arbeidet?.....	36
6.3 Opplever bedriftene endrede resultater på IA-målområder?	37
7 Avslutning - Hvilken betydning har IA-avtalen?	39
Litteraturliste	41
Vedlegg	43

1 Innledning

Som innledning vil jeg presentere tema og bakgrunn for oppgaven. Deretter vil jeg presentere formål, problemstilling og organisasjonsteori som er brukt som forståelsesramme for undersøkelsen.

1.1 Tema og bakgrunn

Alle norske virksomheter er, ifølge Arbeidsmiljøloven §3-1, lovpålagt å ha et systematisk arbeid med forebygging og oppfølging av sykefravær (Lovdata, 2016). Å tegne IA-avtale er et frivillig tilbud og NAV fronter en rekke fordeler ved å bli IA-virksomhet. Som IA-virksomhet får du gratis kurs, egen kontaktperson ved NAV arbeidslivssenter og gratis bistand for å jobbe med det systematiske HMS-arbeidet. Virksomhetene kan også søke om forebyggings- og tilretteleggingstilskudd for å dekke utgifter i forbindelse med forebyggende tiltak eller for å tilrettelegge ved sykdom. Den siste intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv ble inngått mellom myndighetene og arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene i mars 2014. Avtalen erstattet tidligere avtaler fra 2001, 2005 og 2010. IA-avtalens hensikt er uttalt som et viktig virkemiddel for å oppnå overordnede mål i arbeids- og sosialpolitikken (Sintef, 2013).

Målene med IA-satsingen har vært å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet. Målene er igjen delt opp i delmål som i varierende grad er målbare. Å redusere sykefraværet har vært det mest sentrale målet i samfunnets samlede innsats for et friskere arbeidsliv. Likevel er sykefraværsprosenten en usikker indikator når vi skal måle om vi har lyktes med IA-arbeidet i Norge. Det er slik at sykefraværet påvirkes av mange forhold. At en bedrift jobber for økt inkludering kan samtidig bety at sykefraværet øker fordi man rekrutterer og beholder flere ansatte med helseplager. Om lag 30 prosent av virksomhetene i Norge er IA-bedrifter noe som dekker omlag 60 prosent av arbeidsmassen. (Sintef, 2013).

1.2 Formål og problemstilling

Det er lite som tyder på at et strengt regelverk for oppfølging av sykemeldte har betydd noe for utvikling av sykefraværet. Det har også vært rettet mye kritikk mot det mange mener har vært unødvendig tidsbruk på rapportering og oppfølgingsrutiner. Forslagene under framforhandlingen av den nye avtalen tok derfor utgangspunkt i større frihet for bedriftene til å selv definere oppfølgingsmetodikk. Det har skjedd en dreining over mot færre

forhåndsdefinerte tiltak mot større frihet. En frihet der bedriften selv har anledning å tilpasse tiltakene selv om målene er felles for alle. Den siste reviderte avtalen innebærer forenklinger i reglene for oppfølging av sykmeldte (Sintef, 2013). Det er derfor interessant å se på hva endringene i den nye avtalen har betydd for bedriftene og hvordan de opplever den nye avtalen.

Sintef-rapporten slår videre fast at 60 prosent av lederne, i et utvalg på 1000 IA-virksomheter, sier at de mener at IA-arbeidet ikke er noe nytt men noe de alltid har gjort innenfor HMS-arbeidet. Jeg synes derfor det er interessant å teste ut denne påstanden gjennom å undersøke hvordan ledere utfører IA-arbeidet etter at ny intensjonsavtale er inngått. Har bedriftene endret måten å arbeide på og hvilke resultater opplever de? Gjennom å undersøke hvordan implementering av ny IA-avtale er gjennomført ønsker jeg sekundært også å belyse om forhåndsdefinerte ideer kan være til hjelp for bedriftenes HMS-arbeid og hvilke problemstillinger bedriftene opplever (Sintef, 2013).

Ut fra organisasjonsteorier vil jeg gjøre rede for forventninger rundt hvordan IA-avtalen slår ut i bedriftene. Jeg vil forklare de funn som sammenfaller og avviker fra forventningene. På grunn av at jeg har en særskilt interesse av å innhente erfaringer som kan relateres til den bedriften jeg jobber i, har jeg gjennomført undersøkelsen i helsevirksomheter i privat sektor. Helsevirksomheter i privat sektor har mye til felles med offentlige helsevirksomheter der de fleste har IA-avtale. Jeg har valgt ut en problemstilling som jeg mener er en aktuell problemstilling for de fleste virksomhetene fordi det handler om organisering, målstyring og ressursbruk. Samtidig mener jeg at problemstillingen er aktuell i forhold til de nasjonale målene som av IA-avtalen evalueres i forhold til.

På bakgrunn av det jeg har beskrevet vil jeg gi et mer presist formål med undersøkelsen. Utgangspunktet for problemstillingen bygger på et av formålene med den nye IA-avtalen. En viktig målsetning var å gjøre rapportering og oppfølging av sykemeldte enklere. For å se om denne målsetningen nås vil jeg undersøke hvordan ledere praktiserer og opplever den nye avtalen. IA er definert som en del av bedriftens totale HMS-arbeid noe som har gjort at det har vært naturlig og nødvendig å behandle IA- og HMS-arbeidet parallelt. Som følge av at rapporteringskravene er redusert synes jeg det også kan være interessant å undersøke hvordan lederne opplever rapporteringsnivået. Samtidig er det lagt opp til større frihet knyttet til virksomhetenes oppfølgings- og arbeidsmetodikk.

Med bakgrunn i dette har jeg formulert min hovedproblemstilling som følger:

På hvilken måte har den nye IA-avtalen medført endringer i måten virksomheten jobber med HMS på og gitt endrede resultater av HMS-arbeidet?

I konkretisering av problemstillingen har jeg ønsket å få svar på spørsmål som:

1. Har virksomheten utviklet nye strukturer for HMS-arbeidet?

I den forbindelse ønsker jeg se på samarbeidet mellom tillitsvalgte og ledelse og hvordan organisasjonen implementerer IA-avtalen og tiltak knyttet til avtalen.

2. Har virksomheten mål og arbeidsmåter som kan motvirke HMS-arbeidet?

Her ønsker jeg å se på de formulerte intensjonene og hva som oppleves som mulig å gjennomføre i praksis.

3. Opplever virksomheten endrede resultater på IA-målområder?

Hvordan er virksomhetenes opplevelse av resultater knyttet til de ulike delmålene i IA-avtalen og eventuelle egne definerte mål.

For å svare på problemstillingen og spørsmålene har jeg valgt ledere med personalansvar i virksomheter med IA-avtale som informanter og intervju som metode. Spørsmålene er utformet og bearbeidet i intervjuguiden.

På bakgrunn av oppgavens omfang og tidsaspekt har jeg måttet foreta noen avgrensninger. Undersøkelsen er gjort opp mot den enkelte lederens fortolkninger og erfaringer. Det har ikke vært mulig å kontrollere dette opp mot hva som faktisk gjøres i bedriften. Ønsket mitt har vært å få fram ledelsens, på vegne av bedriften, synspunkter og erfaringer med IA-arbeidet. For å belyse praksisfeltet har formålet vært å få fram noen opplevelser fra virkeligheten og utfordringer som bedrifter opplever i hverdagen.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet gjør jeg rede for målsetningene med IA-arbeidet, rammebetingelser og resultater som følge av satsingen.

2.1 IA- reformens målsetninger

Vi er nå inne i den femte IA-avtalen i historien. Allerede i 2001 ble den første IA-avtalen undertegnet. Bakgrunnen var en utvikling der stadig flere gikk ut av arbeidslivet og over på langvarige trygdeordninger. Den femte og nåværende avtale gjelder ut 2018.

De tre delmålene er:

1. Reduksjon i sykefraværet med 20% i forhold til nivået i 2. kvartal i 2001. Det innebærer at sykefraværet på nasjonalt nivå ikke skal overstige 5,6%.
2. Hindre frafall og øke sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne.
3. Yrkesaktivitet etter fylte 50 år forlenges med 12 måneder. Med dette menes en økning sammenlignet med 2009 i gjennomsnittlig periode med yrkesaktivitet.

Avtalen viser at arbeidsliv, myndigheter og arbeidstaker i fellesskap skal finne løsninger.

Målene i intensjonsavtalen har i hovedsak vært de samme i hele perioden der det har vært utformet et hovedmål og tre delmål (Sintef, 2013). Fra 2014 ble rapporteringskravene til bedriftene redusert som følge av at man mente at en byråkratisering av avtalen ikke ga ønsket effekt. Målet om 20 prosent reduksjon av sykefraværet til 5,6% har aldri blitt nådd.

Rapportering fra faggruppen for IA-arbeid viser at sykefraværet var 11,5 % lavere i 4. kvartal i 2014 enn i andre kvartal 2001 (2016). Det har ikke vært mulig å lage tall for sykefraværsprosenten i 2015 på grunn av endringer i rapporteringsordninger fra arbeidsgivere. Det jobbes for å finne løsninger for å løse dette I 2016 er vi halvveis til å oppnå IA-målet (Regjeringens faggruppe, 2016).

Rapporter utarbeidet av NIBR et al. (2010) har derimot vist at sykefraværet i mange bedrifter har økt etter at små og mellomstore bedrifter har blitt IA-bedrifter. Økt sysselsetting av personer med redusert funksjonsevne er vanskeligere å måle, men det er lite som tyder på nedgang i samlet langvarig trygdeavhengighet. Yrkesaktiviteten etter fylte 50 år har økt, men forventet levealder har økt mer.

2.2. Begrepsavklaring: IA-virksomheter og HMS-arbeid

Alle virksomheter som ønsker det, kan inngå en samarbeidsavtale med NAV og bli en IA-virksomhet. Dette innebærer at de får de en fast kontaktperson i NAV arbeidslivssenter i fylket. Kontaktpersonen skal arbeide tett opp mot virksomhetene og hjelpe dem til å arbeide målrettet med IA. I tillegg får de tilgang på spesielle virkemidler som beskrevet i avsnitt 1.1.

IA-avtalen utpeker arbeidsplassen som den viktigste arenaen for arbeidet med å skape et mer inkluderende arbeidsliv. Arbeidet er betegnelsen på den samlede innsatsen en virksomhet gjør for å bli mer inkluderende. Gode resultater krever systematisk og langsiktig arbeid og IA-arbeidet dreier seg oppsummert om å systematisk begrense belastninger på arbeidsplassen fysisk og psykisk. Fravær skal forebygges ved å tilrettelegge arbeidet for den enkelte ansatte og prøve å ha ansatte i jobb selv om de ikke kan yte 100 prosent. Sykemeldte skal følges opp på en strukturert måte for å få dem raskt tilbake i jobb. Partene skal aktivt stimulere til at eldre arbeidstakere blir så lenge som mulig i arbeid. Det skal også legges til rette for ansettelse av personer som står utenfor arbeidslivet. En del av IA-arbeidet handler også om å ha fokus på et godt arbeidsmiljø, trivsel og faktorer som motiverer ansatte til å komme på jobb.

I oppgaven bruker jeg begrepene IA-arbeid, HMS- arbeid og helsefremmende arbeid om det arbeidet som virksomhetene utfører knyttet til temaet i oppgaven. Begrepene har ulike definisjoner men et fellestrekk er at det omhandler virksomhetens samlede arbeid med mål om å fremme god helse, forebygge sykdom og bedre arbeidsmiljøet. HMS-arbeid er virksomhetens systematiske arbeid med helse, miljø og sikkerhet (HMS). Arbeidsgiveren har ansvar for at arbeidsmiljøet er forsvarlig på alle måter og samsvarer med regelverket som er gitt i arbeidsmiljøloven, med tilhørende forskrifter. Arbeidsmiljølovens §1-1 slår fast at arbeidsmiljøet skal være helsefremmende. Lovens formål er å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfull arbeidssituasjon (Lovdata, 2016). NAV, ved Idèbanken, beskriver at helsefremmende arbeidsplasser handler om at ledere og ansatte sammen finner fram til hva en helsefremmende arbeidsplass er for dem. Helsefremmende arbeid er en tilnærming som sammen med tradisjonelt, forebyggende HMS-arbeid utgjør en helhet i arbeidsmiljøarbeidet.

Oppsummert betyr IA-arbeid at arbeidsgiver og arbeidstaker har forpliktet seg til å samarbeide systematisk for utvikle en mer inkluderende arbeidsplass.

2.3 Hva vet vi om mekanismer og effekten av IA arbeidet

Det foreligger ingen klare sammenhenger mellom tiltak og mål i avtalen. Avtalen har fått kritikk for at man har vært mest opptatt av å ha en avtale og gjennomføre denne uten å arbeide med tiltaksinnhold. Det er nedsatt samfunnsøkonomiske mål uten at man har fått fokus på nødvendige virkemidler (Sintef, 2013). Om lag en av fire norske virksomheter har, som beskrevet, tegnet IA-avtale. Dette er i hovedsak store virksomheter som til sammen rår over nesten 60 prosent av landets lønsmottakere. Blant små og mellomstore bedrifter er oppslutningen om IA-avtale betydelig lavere. I og med at mange av dem er i offentlig sektor eller blant de store virksomhetene i privat sektor, dekker de riktignok i underkant av 60 prosent av arbeidstakerne. Men det er ingen påviselig sammenheng hverken mellom nivå på eller nedgang i sykefraværet og hvorvidt bransjen har mange IA-avtaler (Sintef, 2013). Kan dette bety at norske arbeidsgivere jobber godt med sykefravær uavhengig av den forpliktelsen som ligger i å tegne IA-avtale for virksomheten? Det er også slik at mange av oppfølgingsreglene knyttet til sykemeldte gjelder for alle virksomheter, uavhengig om de er IA bedrift. Oppfølgingskrav pålegges altså alle bedrifter i Norge også de som ikke har tegnet IA avtale.

Mange undersøkelser støtter opp om det faktum at IA-avtalens nedslagsfelt må slå positivt ut for alle dersom vi skal lykkes med arbeidet. Er det da nødvendig å senke kravene for å kunne bli IA-bedrift eller er det slik at det må til en enda større offentlig styring og innsats (NIBR et al., 2010)? Flere undersøkelser viser at bedriftene selv mener at dagens avtale i mindre grad egner seg for små og mellomstore virksomheter. En av påstandene er at ordningen ikke ivaretar målsetningen om at flere skal jobbe litt selv om de er delvis sykemeldt (Sintef, 2013). Proba (2013) samfunnsanalyse har gjennomført en spørreundersøkelse i privat sektor for å finne ut hvordan de små og mellomstore bedriftene opplever avtalen om et inkluderende arbeidsliv. Rapporten er basert på svar fra drøyt 7 000 virksomheter. Forskerne har forsøkt å finne ut hvorfor andelen IA-virksomheter blant de små og mellomstore bedriftene er lav. De finner blant annet at mindre bedrifter opplever kravene til å bli IA-virksomhet for strenge og mindre relevant for dem. Undersøkelsen slår videre fast at de mindre bedriftene i større grad opplever at sykefraværet er på et akseptabelt nivå.

Større bedrifter, og store næringer som eksempelvis helse- og sosialsektoren som er kvinnedominert har helseutfordringer som kan forebygges. Større virksomheter har også ofte bedre muligheter for inkludering av ansatte med helseproblemer (Regjeringens faggruppe,

2016). Rapporten viser også at andelen sysselsatte blant funksjonshemmede i liten grad er endret og at det er omtrent like mange trygdemottakere i 2015 som da IA-avtalen ble inngått i 2001.

2.4 Bruk av organisasjonsteori

Å inngå IA-avtale i en bedrift vil kreve at en gjør noen endringer. Jeg har derfor brukt ulike teorier om endringer og implementering av trender og oppskrifter i organisasjoner. Teoriene skal hjelpe oss i å kjenne igjen hvilke endringskrefter som virker og er i sving innenfor organisasjonen. Hvilke endringsmekanismer inntreffer etter at en organisasjon har inngått en IA-avtale der verdigrunnlag og målsetting er definert på forhånd.

Jeg har valgt to overordnede perspektiver på organisasjoner og organisering, et institusjonelt og instrumentelt perspektiv. Innenfor det institusjonelle perspektivet har jeg brukt myteperspektivet og et institusjonelt kulturelt perspektiv. Under det instrumentelle perspektiv har jeg brukt hierarkisk teori og forhandlingsteori. Dette begrunner jeg med at det i en virksomhet kan være både eiere, ledelse og ansatte og tillitsvalgte som styrer og påvirker bedriftens HMS- arbeid og bedriftskultur. I tillegg har jeg supplert perspektivene med et translasjonsteoretisk perspektiv som omhandler overføring av ideer og forandring i organisasjoner (Røvik, 2007).

Perspektivene åpner for ulike syn på mål, virkemidlene i IA arbeidet, bedriftens struktur og omgivelsene og hvilken betydning disse har for endring. Overordnet i dette tilfelle for å forklare hvilke mekanismer som inntreffer når endringer i IA-avtalen skal implementeres i bedriftene.

3 Teori - IA-avtalen i et instrumentelt og institusjonelt perspektiv

Ved hjelp av valgte organisasjonsteori vil jeg belyse hvilke teoretiske perspektiv som kan hjelpe oss å forklare og forstå arbeidet med IA-avtalen og hvordan disse perspektivene kan gi oss noen indikasjoner på forventinger til funn i undersøkelsen.

3.1 Hierarkisk variant

I et instrumentelt perspektiv ser man på bedriften som en organisasjon som er orientert mot måloppnåelse, med klare og tydelige mål. Den formelle strukturen er et viktig styringsverktøy

og skaper en instrumentell rasjonalitet basert på regler, belønnings- og kontrollmekanismer. Nedskrevne prosedyrer, planer og regler for samhandling vil være verktøy for å oppnå målene. Ledelse er i dette perspektivet oppgaveorientert og beslutningsmyndigheten er sentralisert og beslutninger er top-down orientert. Dette kan gi ledelsen myndighet og frihet til å implementere system, utvikle og omorganisere bedriften ettersom man finner det formålsrasjonelt (Røvik, 1992). Styring og ledelse baseres på formelle strukturer, styringsverktøy og klar arbeidsdeling (Eriksson et al., 2014). Perspektivet bygger på stabile og forutsigbare omgivelser, og organisasjonen betraktes som et lukket system som kan designes og redesignes etter behov. Den rasjonalistisk-universalistiske posisjon deler dette synet. Meninger og ideer er i dette perspektivet universelt og derfor i prinsippet overførbare (Røvik, 2007).

Rasjonell teori vil gjenspeile organisasjoner som tenker ut i fra effektiv organisering for å oppnå størst mulig lønnsomhet (Eriksson et al., 2014). IA-avtalen vil derfor i dette perspektivet være et verktøy for å øke produksjonen i form av for eksempel å redusere sykefraværet men også å opprettholde arbeidskapasiteten. Tilrettelegging i form av overgang til nye stillinger eller tilpasning og reduksjon av oppgaver gjøres derfor kun dersom det er formålstjenlig for bedriften. Den rasjonelle idealmodellen bygger på at ledelsen tar sine valg basert på klare mål og vil velge de tiltak og alternativer som er best for å nå målet. En IA-avtale kan eksempelvis komme i konflikt med målet om å øke avkastningen for eierne. Hvilke mål skal da prioriteres? På den andre siden kan dette perspektivet også argumentere for en IA-avtale dersom man ser på IA-avtalen som et attraktivt verktøy for å løse bedriftens målsettinger. Dette forutsetter at IA-avtalen har klare mål som er en del av organisasjonens overordnede målsettinger. Som en følge av denne innsatsen kan man vente å finne at sykefraværet er redusert samtidig som man ser færre tilsetninger av ansatte med nedsatt funksjonsevne. Tillitsvalgte vil i dette tilfellet være mindre involvert.

At staten innfører en standardisert prosedyre og regelverk for oppfølging av sykemeldte og rapportering innbefatter for så vidt også en top-down orientering der bedriftenes særegenhet, behov eller utfordringer i mindre grad hensyntas. IA-avtalen kan sees på som en blanding mellom et administrativt rettet HMS-system, med faste møtepunkter og rapporteringssystem, og et sosialt system der tilrettelegging er i fokus. Satsingen kan også sees på som et strategisk grep der HMS-innsatsen må integreres i ledelsens arbeid med påfølgende rapportering. På

denne måtene må de HMS-ansvarlige innlemmes i toppledelsens virksomhetsarbeid. Det forventes at ledelsen og bedriften bruker mye tid på et systematisk sykeoppfølgingsarbeid. Ledelsen kan se på IA-avtalen som en verdidriver som skal påvirke bedriftens resultat i form av nedgang i sykefravær. En viktig ledelsesmessig oppgave vil derfor være å arbeide for å øke nærværet og produksjonen i bedriften. Samfunnsøkonomisk vil dette også være en viktig uttalt målsetting da staten i dag bruker en stor del av menneskelige og økonomiske ressurser på arbeid knyttet til sykdom og uførhet. Forpliktelsene i IA-avtalen kan på den ene siden sees på som et verktøy for bedrifter som mangler gode styringsverktøy for å håndtere sykefravær og inkludering i arbeidslivet. En slik styring kan sees på som et ønske å nå idealorganisasjonen.

På den andre siden kan ledelsen ta i bruk helt andre styringsverktøy for å håndtere tilstedeværelse blant ansatte. En kan også kombinere ulike elementer og ta ut de delene en mener passer best, en såkalt addering og fratrekking slik at det utvikles en selvstendig og unik portefølje (Røvik, 2007). Bruk av balansert målstyring og incentiver kan være styringsverktøy som bedriften velger å ta i bruk for å styre de ansatte adferd og dermed også sykefravær (Jacobsen et al., 2007). At en bedrift har IA-avtale betyr ikke at en bedrift ikke kan ta i bruk andre verktøy. IA-avtalen er ikke begrensende. Samtidig sier avtalen noe om hvilket verdigrunnlag bedriften og ledelsen ønsker å styre etter. Således vil store avvik fra dette verdigrunnlaget være vanskelig å argumentere for innenfor styringsretten.

Styring og ledelse vil med denne forankringen dreie seg om virkemidler for å påvirke de ansattes adferd for å oppnå de ønskede resultater (Røvik, 1992.) Ledelse handler således om direkte og gjerne dialogbasert påvirkning i relasjon mellom leder og ansatt (Martinsen, 2009). Styring skjer mer indirekte gjennom prosedyrer og rutiner. Regelverket rundt oppfølging av sykemeldte kan innenfor denne trenden sees på som en måte å styre bedriftens innsats opp mot sykemeldte ansatte. IA reformen kan sees på som en rehierarkisering der idèer nedfelles i et regelverk som bedriftene forpliktet å følge (Røvik, 2007). I og med at reglene om oppfølging av sykemeldte gjelder alle bedrifter ønsker regjeringen å styre adferden til bedriftene gjennom regelverket. Det kan virkes som om det satses på styring gjennom krav til gjennomføring av konkrete tiltak der de ulike partene eksempelvis må møtes i dialogmøter. Det rasjonalistiske menneskesynet innbefatter at de ansatte kan styres indirekte gjennom rammene.

3.2 Forhandlingsvariant

Et konsensus perspektiv bygger på et samfunnssyn som forutsetter at alle legger vekt på de samme grunnleggende samfunnsverdiene, og de ser på organisasjonen som et system hvor alle individer er avhengig av hverandre. Innenfor dette perspektivet arbeider alle sammen for å nå de samme målene. Et konfliktperspektiv bygger på at det er grunnleggende forskjeller mellom menneskene i samfunnet: noen utnytter, andre blir utnyttet. I den grad det er stabilitet i samfunnet, skyldes dette at de som utnytter, har makt til å definere målene og verdiene (Jacobsen et al., 2007).

For å forhindre utstøting av arbeidslivet kan de ansattes og ledelsens oppfatning av nødvendige virkemidler være motstridende. Ledelsen vil på den ene siden kunne ønske å begrense tilrettelegging både i omgang og varighet. Permisjonsreglement og økonomiske mål kan brukes som argumentasjon for å stadfeste arbeidsgivers styringsrett. Tillitsvalgte og de ansatte kan på den andre side kreve at arbeidsgivers ansvar for tilrettelegging strekker seg lengre enn det arbeidsgiver ønsker. Dette kan i stor grad understøttes av arbeidsmiljøloven som uttaler at arbeidsgivers tilretteleggingsplikt må sies å være stor. Ut fra dette perspektivet kan man si at bedriften må tåle et høyere sykefravær, nettopp fordi man skal tilrettelegge for sykdom og ansattes personer med nedsatt funksjonsevne. Inkluderende arbeidsliv og tilrettelegging i arbeidslivet for mennesker med nedsatt arbeidskapasitet kan derfor føre til et høyere sykefravær.

Ledelsen kan suverent velge å følge avtalen, velge å sette i verk forebyggende tiltak og fritt definere IA- arbeidet ut over minimumskrav. Dette kan da være et resultat etter forhandlinger og dialog med ansatte. Praktisering av styringsretten i form av permisjonsreglement kan si noe om virksomhetens ståsted. Dette kan påvirke den individuelle lokale rasjonalitet for eksempel i forhold til å tilpasse fravær og sykemeldinger opp mot regelverket i sykelønnsordningen. I så fall kan bedriftens regelverk sammen med det nasjonale regelverket styre den ansattes adferd.

Dersom man skal endre en organisasjon for å optimalisere resultatet må man vite hvilke tiltak eller strategi som fører fram til ønsket resultat. Dette kan være en vanskelig vurdering, for det er ikke alltid at ledelsen, ansatte, tillitsvalgte og eiere vurderer hva som er den riktige veien til målet. Noen ser dette ut ifra et rent økonomisk synspunkt, mens andre kan verdsette andre

aspekter ved organisasjonen. Derfor vil man oppleve forskjellige syn og standpunkter som er avhengig av personers etikk og personlige verdivurderinger rundt HMS-arbeidet.

Et forhandlingsperspektiv vil ut ifra denne argumentasjonen, kunne kombineres med en rasjonell tankegang. Slik kan ledelse og ansatte komme til en viss enighet om hva som kan være til beste for både bedriften og den ansatte. Sett ut fra en forhandlingsvariant vil tillitsvalgte være involvert i arbeidet. Da kan man forvente en fleksibilitet i tilretteleggingsmulighetene. Man vil sannsynligvis ikke finne at sykefraværet er redusert og man vil kunne finne flere ansatte på arbeidsavklaring. Dersom bedriften har engasjerte tillitsvalgte vil det kunne være vanskelig å snakke seg bort fra å følge målene og kravene i IA-avtalen. Der tillitsvalgte er engasjert er avtalen implementert. Det kan ha skjedd en rask tilkøpling (Røvik, 2007). Alternativt kan bedriften ha formulerte mål som er mer symbolske, legitimerende og eventuelt retningsgivende, enn de er styrende for bedriften. Sett ut fra et instrumentelt perspektiv vil bedriften kunne ha mange uensartede strategier og strukturer som følges. Likeledes ulike strukturer for hvordan det organiserer HMS-arbeidet og hvordan IA-avtalen oppleves i bedriftene. Man kan forvente å finne at bedriften har gjort en rask tilkøpling av den nye avtalen der den er tatt inn og implementert og der det jobbes med alle de tre delmålene. Ledelsen kan også ha supplert IA-tiltakene med andre tiltak som de mener er nødvendig for HMS-arbeidet, en såkalt addering (Røvik, 2007). Videre kan man forvente at det ikke er ansatt flere med nedsatt funksjonsevne og at samarbeidet med tillitsvalgte er begrensa. Under en forhandlingsvariant vil samarbeidet med tillitsvalgte kunne være preget av formell nødvendig karakter og man vi kunne finne at virksomheten har motsetningsfylte mål.

3.3 Myter og endring

Når vi snakker om endring i en organisasjon ut fra et institusjonelt kulturelt perspektiv vektlegges tradisjoner og uformelle strukturer, normer og verdier som avgjørende elementer. Teorien mener at en organisasjon tilpasser seg gradvis indre og ytre press gjennom naturlige institusjonaliseringsprosesser. Over tid vokser det fram sterke verdier som setter sitt preg på arbeidsmetoder og holdninger og som er med på å påvirke hvordan de ansatte tenker om seg selv som arbeidsplass og organisasjon. Det utvikles en sterk organisasjonsidentitet som ikke kan styres av ledelsen (Kvåle et al., 2006). Det utvikles normer, verdier og holdninger som setter rammer for hva som blir bedriftens handlingsmønster. Når en organisasjon utvikler organisasjonskultur i form av uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle, sier man at

den utvikler institusjonelle trekk eller blir en institusjonalisert organisasjon. De institusjonelle kulturelle trekkene kan gjøre en organisasjon mer kompleks og mindre fleksibel, men kan også gi andre og nye kvaliteter.

Myteperspektivet refereres ofte i organisasjonsteorien som den nyinstitusjonelle skolen. Innenfor retningen finnes det en rekke teoretiske bidrag som på ulike måter modifierer den rasjonalistiske organisasjonsforståelsen. En hovedantakelse de ny-institusjonelle bidragene har til felles, er at det i organisasjonene og i organisasjonenes omgivelser, skapes kulturelle og normative oppfatninger som bidrar til at organisasjonene ikke alltid opptrer på den mest rasjonelle måten (Eriksson et.al., 2014). Kobler vi dette mot IA-arbeidet i en virksomhet vil det si at det utvikles skrevne og uskrevne regler som angir de passende handlinger i ulike situasjoner. Virksomheten kan, ut fra dette perspektivet, holde formelle strukturer atskilt fra kjerneprosessene, motivert av å leve opp til forventingene fra omgivelsene. Røvik (2007) beskriver det unike ved en kultur som et translasjonsteoretisk posisjon. Dersom denne tenkningen dominerer i en virksomhet kan det eksistere forestillinger om at ideer og tiltak i liten grad er overførbart til andre. Ideene blir tatt inn, men ikke nødvendigvis tatt i bruk (Røvik, 2007).

Røvik (2007) har utviklet en alternativ teoretisk posisjon som han kaller pragmatisk institusjonalisme som er den motsatte oppfatningen av rasjonalistisk-universalistisk posisjon beskrevet i avsnitt 3.1. Meninger og ideer er i dette perspektivet universelt og derfor i prinsippet overførbare. Med den utfordrer han den modernistiske antakelsen om at man relativt enkelt kan overføre suksessoppskrifter fra en organisasjon til en annen. Perspektivet gir fokus på organisasjonskultur og uformelle normer og nedtoner betydningen av bedriftens formelle struktur. Bedriftens overlevelse blir et mål i seg selv og det skapes ofte motstand mot endring. Endring skjer i stor grad som tilpasning og utvikling, der nye mønstre vokser frem og gamle oppløses. Endringene og implementering av nye idèer skjer da som en naturlig og ikke planlagt prosess.

De ulike uformelle normene og verdiene som utvikles i en institusjonaliseringsprosess gir også en moralsk og etisk ramme for organisasjonsmedlemmene. Når man skal handle, gjør man det ikke ut i fra egeninteresse, men ut ifra hva som er forventet av en selv og ens organisasjon. Hva som gjør en handling til passende, bestemmes ut ifra et normativt grunnlag og er ulikt fra organisasjon til organisasjon. I forhold til IA-arbeid kan man si at det i dagens

samfunn ligger forventninger om at alle bedrifter skal arbeide opp mot IA-avtalens verdigrunnlag. Det forventes av virksomhetene bryr seg om omdømme (Eriksson et al., 2014). Ved å ta hensyn til normer, verdier og moter om hva som er rasjonelt og vil dette påvirke IA-avtalens implementering og praksis. IA-avtalen kan sies å være rammemessige organisasjonsprinsipper som er mest legitime og moteriktige, og institusjonalisert i omgivelsene. For at organisasjonen skal kunne fremstå som legitim, konkurransedyktig og må de ofte adaptere slike ideer etter påtrykk fra omgivelsene. Organisasjonene må forsøke å kommunisere til omgivelsene at de har tatt til seg de gjeldene rådende normene, i dette tilfellet IA-avtalen, selv om dette kan medføre at organisasjonens kjerneaktiviteter utføres mindre effektivt enn optimalt.

Dersom en implementerer en ny IA-avtale som ikke er forenlig med organisasjonskulturen og følger de ansatte opp ut fra nye forutsetninger kan man forvente at det kan skape motstand mot nye elementer (Martinsen, 2009). Blant lederne kan man også forvente at handlingspraksis avviker med eventuelle nye skriftlige prosedyrer og at man handler slik man har gjort tidligere. Hvorvidt man kan oppnå suksess ut i fra dette perspektivet vil være avhengig av hvorvidt IA-avtalen speiler bedriftskulturen og hvorvidt ledelsen og ansatte ønsker avtalen. Dersom både ledelsen og ansatte er enige i innholdet i avtalen kan man forvente lite konflikter i bedriften.

De ansatte kan bruke IA avtale som et forsvar for å opprettholde gode sykelønns og permisjonsordninger. Dette kan stå i kontrast til ledelsens ønske om å begrense sykelønnsordninger i form av utvidet tilrettelegging. I et slikt perspektiv kan man forvente å finne både optimistiske, pessimistiske og artistiske tilnærminger i bruk av IA-avtalen. På områder der innholdet i IA-avtalen er forenlig med bedriftskulturen kan man finne en rask og uproblematisk tilnærming. Dersom det er avstand mellom holdninger og verdier blant ansatte og ledelse kan man forvente å finne at noen av tiltakene ikke er implementert og at det har skjedd en frastøting. Til slutt kan man se at det kommuniseres holdninger og tiltak som ikke gjenspeiles i praktisk anvendelse. Bedriften gjør det som måtte passe ledelsen og den ansatte i de ulike situasjonene

Oppsummert kan man ut fra et institusjonelt ståsted kan man forvente å finne en tvangsmessig implementering der lover og forskrifter følges i forhold til reglene for sykeoppfølging og rapportering. Ergo har man endret rapporteringsrutinene i henhold til ny avtale. Når det

gjelder det normative arbeidet vil man finne at en endring i avtalen ikke har medført nye måter å arbeide på. Det har skjedd en frikobling (Røvik, 2007). IA avtalen er kun tatt i bruk i forbindelse med reglene for sykeoppfølging. Utenom minstekrav for rapportering gjør bedriften det man alltid har gjort. Praksis er i liten grad endret.

IA- avtalen kan i større eller mindre grad kan fungere som et statement på papiret.

Intensjonene om å følge den kan likevel være tilstede i deler av virksomhetene. I og med at virkemidlene i stor grad er knyttet opp til reglene opp mot sykeoppfølging er det ellers helt opp til bedriftene hvorvidt de definerer inn andre tiltak i avtalen. IA-avtalen har i liten grad medført nye arbeidsmetoder.

4 Metode og data

I dette kapitlet gjør jeg rede for hvordan datamaterialet er samlet inn, analysert og tolket. Den opprinnelige betydningen av ordet metode betyr «veien til målet» og velges ut ifra problemstilling og forskningsspørsmål (Kvale, 2015, s.140). Først vil jeg klargjøre mitt vitenskapsteoretiske ståsted. Deretter beskriver jeg design og metodiske tilnærminger og mine begrunnelser for disse valgene. Jeg skriver kort om rekruttering av informanter og om hvordan intervjuene er gjennomført, bearbeidet, analysert og tolket.

4.1 Vitenskapsteoretisk posisjon

Min vitenskapsteoretiske posisjon har dannet utgangspunktet for min forståelse av materialet i undersøkelsen, Jeg har en forståelse av samhandling mellom mennesker innenfor en sosialkonstruktivistisk forståelsesramme der menneskers virkelighetsforståelse kontinuerlig formes av opplevelser de har og situasjoner de befinner seg i (Jacobsen, 2015). Ut fra dette ståstedet mener at virkeligheten blir konstruert i møtet mellom informantene og jeg som forsker med det resultat at ny kunnskap oppstår. Informantene og forskeren kan forstå verden ulikt noe som fordrer at jeg som forsker må reflektere over hvordan min forforståelse kan påvirke forskningsprosjektet (Kvale et al., 2015). Ved en fortolkende tilnærming vil ulike personer oppfatte og fortolke en hendelse forskjellig. Gjennom en slik åpen tilnærming har jeg ønsket å få fram hvordan lederne selv opplever virkeligheten (Jacobsen, 2015).

Jeg har i denne studien vært ute etter å få kunnskap om hvordan ledere opplever hvilken betydning IA-avtalen har for deres virksomhet. Det hermeneutisk perspektivet bidrar med å forklare og forstå tekst og meningssammenhenger i informantenes livsverden (Malterud

2011). Sagt på en annen måte å tolke og finne meninger i menneskelige uttrykk (Malterud, 2011, s.44). Jeg er klar over at fortolkningen av informantenes opplevelse er knyttet til forutsetninger innenfor den forståelsestradisjonen han lever i. Mine formuleringer i spørsmålene i intervjusituasjonen vil i så måte påvirke hvilke svar som er mulige (Kvale, 2015). Perspektivet har vært å få informasjon om hvordan dette fenomenet har blitt oppfattet. Derfor har jeg inntatt en hermeneutisk posisjon i forskningsarbeidet. I min undersøkelse har jeg vært opptatt av å forstå hvordan lederne oppfatter IA-avtalen ut fra sine perspektiver. Jeg har brukt den hermeneutiske spiral i bearbeiding av materialet. Denne måten å analysere på fører til en nøye gjennomgang av analysen for å stadig kunne se resultatene i et nytt lys (Jacobsen, 2015, s.198). Problemstillingen er deskriptiv og søker å beskrive informantenes livsverden.

4.2 Design og metode

For å få svar på hvordan ledere opplever arbeidet med IA-arbeid i fra sitt perspektiv har jeg valgt et kvalitativt design. Gjennom denne metoden har jeg ønsket å skaffe kunnskap og informasjon om hvordan vi kan forstå IA-avtalens betydning grundigere. En kvalitativ metode har til hensikt å gå i dybden av et tema og vektlegger menneskets oppfatning og opplevelse. Metoden har gitt meg et grunnlag for å få innsikt i hvordan de kulturelle og sosiale fenomenene, i denne studien av IA-avtalen, oppfattes av ledere. For å frambringe ny kunnskap på området har jeg valgt et eksplorativt forskningsdesign.

4.2.1 Kvalitativt forskningsintervju

Som et supplement til problemstillingen har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål. Jeg har valgt å benytte kvalitativt forskningsintervju som datainnsamlingsmetode. Gjennom denne metoden har jeg ønsket å innhente dyptgående kunnskap om informantenes opplevelser da utgangspunktet for studien var å belyse en spesifikk situasjon som i denne studien er hvordan IA-avtalen påvirker virksomheten.

Et forskningsintervju kan sies å være er en profesjonell samtale som går dypere enn den spontane meningsutvekslingen som skjer i dagliglivet (Kvale et al., 2015). Jeg har valgt å benytte meg av et semistrukturert livsverdenintervju. Temaet er gitt men følger også kritisk opp intervjupersonens svar på spørsmålene for i etterkant å kunne fortolke betydningen. Ved semistrukturerte intervju brukes ofte intervjuguide. Intervjuguiden kan enten inneholde tema som skal dekkes eller ha en detaljert rekkefølge på spørsmål. Min intervjuguide er bygd opp i

forhold til de ulike forskningsspørsmålene med direkte og indirekte spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Rekkefølgen på spørsmålene har ikke vært bindende og har åpnet opp for at jeg som intervjuer har kunnet følge opp svar og eventuelle nye retninger som har framkommet (Nilssen 2012).

4.3 Min forforståelse

Kvale et al. (2015) sier at i et kvalitativt forskningsintervju produseres kunnskap gjennom interaksjon mellom intervjuer og intervjuperson. Han sier videre at det er viktig at intervjuer har kunnskap om intervjutemaet for å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål. Som leder har jeg ansvar for å følge opp IA-avtalen i egen bedrift. En slik erfaring kan være både til fordel og ulempe. Fordelen er at jeg kan ha gode muligheter til å formulere relevante forskningsspørsmål. Ulempene kan være at jeg kan ha forutinntatte forventninger som påvirker min tilnærming og distanse til temaet. Jeg har forsøkt å være bevisst på dette i alle deler av undersøkelsen.

Min bevissthet rundt nødvendigheten av å ha en åpen og analytisk tilnærming i møtene med informantene og i analyse og tolkning av funn har vært nødvendig av troverdighetshensyn. Min erfaring og forståelse vil likevel påvirke mine valg av innfallsvinkler, forskningsspørsmål og hva jeg har vektlagt. Dette kan ha påvirket min rolle som forsker og hvordan jeg har opptrådt i intervjusituasjonen. Gjennom å ha lest rapporter om erfaringer fra IA-arbeidet og gjennom egne erfaringer har jeg hatt tanker om at IA-avtalen ikke har gitt ønskede resultater. Denne forforståelsen kan være nyttig for at forskeren skal være motivert i sitt forskningsarbeid. Forskeren må også ha et aktivt forhold til sin forforståelse slik at det ikke skal begrense læringen i forskningsprosjektet og prege det empiriske materialet (Nilssen, 2012).

4.4 Rekruttering av informanter

Målet med studien har vært å skaffe en nyansert forståelse av problemstillingen med tillit og relevans for eget arbeidsfelt. Gjennom kvalitativ tilnærming har jeg hatt til hensikt å få fyldig og detaljrik informasjon om hvilke erfaringer og tanker ledere har om IA-avtalen. Dette har vært viktigere enn å forklare årsakssammenhenger. På bakgrunn av dette har jeg foretatt en strategisk utvelgelse basert på en rekke inklusjonskriterier i motsetning til studier som sikter mot representativitet. Inklusjonskriterier: Norske private små og mellomstore

helsevirksomheter med flere enn 20 ansatte og erfaring med IA-avtalen mer enn fem år. Lederne må videre ha erfaring med to perioder med IA-avtaler.

Årsaken til at jeg har valgt bedrifter innen helse er fordi dette er et fagfelt som jeg kjenner til og har nærhet til. Videre var det viktig at disse skulle være mest mulig lik i organisering for å kunne sammenligne funnene. Virksomhetene er rekruttert over hele landet. Dette er virksomheter som har tilknytning til ulike nettverk som jeg har kjennskap til gjennom mine tidligere og nåværende arbeidsforhold. Etter å ha laget en oversikt over 20 potensielle virksomheter over hele landet tok jeg kontakt med ti informanter gjennom e-post og telefon. Informantene fikk tilsendt intervjuguiden for å avklare om dette var spørsmål som de kunne svare på samt et informasjonsbrev om tema og framgangsmåte. De ble informert om anonymitet og muligheten til å trekke seg fra undersøkelsen. Etter å ha gjennomført 8 intervju valgte jeg å stoppe da jeg mente å ha dekkende materiale til å besvare mine forskningsspørsmål på en valid måte. Metoden har til hensikt å intervju inntil man oppnår metning av kategoriene der man ser at intervjuene ikke bringer fram vesentlig ny informasjon. (Kvale et al., 2015). Jeg opplevde at jeg hadde god data og at hovedtemaene gjentok seg slik at jeg kunne drøfte problemstillingen på en tilstrekkelig måte.

4.5 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuguide, planlegging og gjennomføring av intervjuet er utviklet etter Kvales syv stadier for intervjuundersøkelser. I intervjuguiden (vedlegg 2) er det henvist til hvilke forskningsspørsmål spørsmålene ønsker å belyse. Jeg gjennomførte først et pilotintervju. Målet med prøveintervju var å få testet ut intervjuguiden og spørsmålene i tillegg til at jeg som en uerfaren forsker skulle få øvd meg. Intervjuet viste at jeg hadde noen gjentakende spørsmål og kunne redusere antallet spørsmål og likevel få reliable svar.

Denne erfaringen gjorde at jeg kunne løsrive meg fra intervjuguiden samtidig som jeg sikret meg at alle spørsmålene ble besvart. Etter noen vurderinger valgte jeg å gjennomføre intervjuene ved bruk av notatskriving. Det var noe utfordrende å skulle skrive samtidig som jeg skulle lytte. På grunn av at spørsmålene var relativt lite komplekse og konkrete var dette gjennomførbart. En fordel med å ikke bruke opptak kan også være at intervjusituasjonen føles mer naturlig og at informantene tør å slippe seg mer løs

Variasjonen mellom åpne og lukka spørsmål gjorde at informanten svarte konkret på spørsmål som jeg ønsket å belyse samtidig som åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål bidro til å bringe inn informantens egne refleksjoner, meninger og nye momenter. Jeg erfarte også at oppbyggingen av intervjuguiden var hensiktsmessig. Guiden starter opp med konkrete bakgrunnsspørsmål og spørsmål knyttet til holdninger og meninger var plassert midtveis i guiden. Dette var min viktigste erfaring med prøveintervjuet og som ble forsterket i de etterfølgende intervjuene.

Omtrent midtveis i intervjuet var samtalen godt i gang og noen hadde begynt å beskrive egne oppfatninger og erfaringer med IA- og HMS-arbeidet. Det ble dermed en myk overgang til de spørsmålene som var av mer krevende karakter. Intervjuguiden var bygd opp slik at vi kunne gjennomføre det som en samtale. Informantene fikk velge sted og tidspunkt og to av intervjuene ble foretatt via telefon på grunn av praktiske hensyn.

Intervjuet varte mellom 50-65 minutter. Jeg opplevde at det var tillit mellom meg og informantene og at de har gitt ærlige svar. Noen av informantene kjente til meg på forhånd men jeg opplevde ikke at dette var avgjørende for åpenheten i intervjusituasjonen. Alle ga tilbakemelding om at temaet var spennende og interessant og at de gjerne vill bidra med informasjon for å få mer dybdekunnskap om temaet.

4.6 Analyseprosessen og meningsfortetning

Det har vært en omfattende prosess og analysere og tolke datamaterialet. Denne prosessen starter allerede ved utarbeiding av intervjuguiden og fortsetter gjennom intervjuet. Som nybegynner er det ifølge Malterud (2011) en fordel å følge en analyseprosedyre. Jeg har derfor valgt å benytte meg av analysen ved systematisk tekstkondensering (Malterud, 2011).

Analysen ble delt inn i fire trinn:

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Koder, kategorier og begreper
3. Kondensering
4. Sammenfatning

Etter intervjuet brukte jeg om lag 1 uke til å renskrive intervjuene. Det er en svakhet å bruke direkte nedskrivning uten å supplere med lydopptak. En god samtale krever ofte at man har øyekontakt noe som kan vanskeliggjøre notatskriving. Måten jeg løste det på var å først stille

spørsmål og lytte ved deretter og nedtegne teksten. Dersom informantene hadde lange beskrivelser noterte jeg også underveis i samtalen. Jeg klarte likevel ikke å notere ned all informasjonen som ble gitt av informantene. Denne problemstillingen ble vurdert etter hvert intervju.

En fordel ved direkte nedskrivning kan imidlertid være at informantene føler seg mer trygg og dermed slapper bedre av i situasjonen. Lydopptak har også noen ulemper. Noen reagerer negativt på lydopptak noe som kan påvirke åpenheten (Jacobsen, 2015, s. 153). I forhold til temaet og oppgavens omfang ble min avveining at det var forsvarlig og hensiktsmessig å gjøre intervjuet uten lydopptak.

Noe av notatene ble gjort om til et mer skriftlig språk men jeg har likevel beholdt setningsoppbyggingen. Renskrivingen førte naturlig nok til en reduksjon av informasjon samtidig som jeg forsøkte å få til en så grundig og detaljert beskrivelse som mulig (Jacobsen, 2015, s. 204). Jeg har ikke byttet ut eller fjernet sentrale ord og uttrykk. Informantene fikk i ettertid besvarelsene til gjennomlesing slik at de kunne gi tilbakemelding om svarene var korrekt gjengitt samtidig som de komme med ytterligere presiseringer. Jeg fikk bekreftelse på at de hadde lest gjennom og var enig i gjengivelsen. Dette mener jeg styrker validiteten.

I analysens trinn 1 har jeg først dannet et helhetsinntrykk av datamaterialet. Deretter har jeg valgt ut emnene ut fra forskningsspørsmålene. Materialet som var innhentet var i stor grad innenfor tema og forskningsspørsmålene. Jeg opplevde derfor ikke at jeg måtte selektere informasjonen som var framkommet. Under trinn 2 har jeg valgt ut meningsbærende elementer og merket disse i henhold til rekkefølgen på forskningsspørsmålene og temaene i intervjuguiden. I trinn 3 har jeg valgt bort det som ikke var vesentlig for den videre analysen. Dette utgjorde en liten del av datamaterialet. Jeg uthevet teksten som jeg fant mest relevant for min problemstilling.

Ved det siste og 4. trinnet i analysen skal det vi har funnet skal sammenfattes og legge grunnlag for nye beskrivelser. Her skal forskeren holde fokus på det som kan bidra med ny kunnskap om temaet (Malterud, 2011, s. 107-109). Her har jeg lagt vekt på at gjenfortellingen formidler essensen fra informantenes livsverden og ikke bare framstår som enkeltstående historier og utsagn. Jeg systematisk lett etter data som motsier de konklusjonen jeg har kommet fram til for både å utfordre og styrke validitet, reliabilitet og generaliserbarhet.

4.7 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet

Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet er tre sentrale metodiske begreper. Jeg har gjennom hele metodekapittelet forsøkt å synliggjøre hvordan jeg har ivaretatt validitet og reliabilitet.

Validitet handler om kunnskapens grad av gyldighet og hvor relevant data er for problemstillingen (Malterud, 2011) ved at vi måler det vi har tenkt å måle. Med gyldighet og relevans mener vi at den empirien vi samler inn kan gi oss svar på de spørsmålene vi har ønsket å få besvart (Jacobsen, 2015) For å sikre at jeg har undersøkt det jeg har hatt til hensikt å undersøke har jeg vært bevisst i forhold til å kontrollere og stille kritiske spørsmål til prosessen. Målet har utelukkende vært å få fram informantenes syn på hvilken betydning de mener at IA-avtalen har i sin virksomhet. Det å skulle oppfatte andres opplevelse kan være en utfordring. Jeg er likevel av den oppfatning av at lederne har uttrykt tydelige og dermed pålitelige svar. I den grad de har vært usikre har dette også framkommet. De har også vært åpne om utfordringer i sine beskrivelser og dette er noe som styrker troverdigheten.

Reliabilitet er tilsvarende et spørsmål om hvor pålitelige data er, hvordan undersøkelsen er gjennomført og metodene vi benytter for måling er godt. Begrepet generaliserbarhet dekker hvorvidt de funn en gjør kan gjøres gjeldende i andre sammenhenger i forhold til andre lignende enheter som den en har studert.

I min undersøkelse har hensikten vært å frambringe subjektive oppfatninger. Mine funn blir ikke framsatt som en objektiv sannhet og vil alltid bære preg av min forforståelse. Dette har jeg forsøkt å synliggjøre ved klargjøre hva som er primærdata og hva som er mine vurderinger og tolkninger. Samtidig er jeg klar over min rolle som leder og min samhandling og relasjon til informant kan ha påvirket dataene som jeg har fått (Thagaard, 2002). Min tilstedeværelse vil påvirke resultatene. En slik undersøkelseeffekt kalles intervju-effekten (Jacobsen, 2015).

En viktig del av intervjuet er også at forskeren oppsummerer eller får bekreftelse på at det som informantene forteller er det som forskeren har oppfattet (Kvale et. al., 2015, s. 177). Dette har jeg sikret gjennom gjennomlesing av teksten i ettertid i tillegg til at jeg gjorde oppsummeringer underveis i intervjuet. Dette er særlig relevant for meg ved at jeg kan ha stilt ledende spørsmål som følge av manglende forskningserfaring.

Informantene er ledere og har hatt personaloppfølging over tid. De representerer dermed den gruppen jeg ønsker å vite noe om, uten at undersøkelsen er ment å være representativ for denne gruppen eller helsevirksomheter generelt.

4.8 Etiske vurderinger

Forskeren må være bevisst om at enhver datainnsamling kan representere igangsetting av prosesser og aktivere psykisk uro. Prosjektets design må inkludere slike overveielser (Malterud, 2011, s. 203) Studien min inneholder ikke involvering av personopplysninger. Spørsmålene er av en slik art at informantene likevel ville kunne komme i en situasjon der de utgir sensitiv informasjon og fortrolige opplysninger om sin virksomhet. Ved intervjuets start tok jeg opp dette temaet og hadde en dialog rundt hvordan informanten opplevde denne problemstillingen. Intervjuet forutsetter at jeg klarer å skape tillit i selve møtet og hvordan jeg vil bruke den informasjonen som jeg får. Jeg har forsikret mine informanter konfidensialitet og vurdert mulige konsekvenser studien kan ha for intervjupersonene.

Jeg har ønsket å skape en intervjusituasjon preget av åpenhet og tillit der ledernes virkelighetsoppfatning skal komme til uttrykk gjennom ærlige svar. Alt materialet har vært lagret på et sikret område under hele prosessen. Materialet vil bli slettet ved prosjektslutt og innen 31.12.16.

5. Presentasjon og tolkning av funn

I dette kapitlet presenteres funnene som er framkommet i analysen av intervjuene med de åtte informantene. Funnene krysses opp mot problemstillingen og de tre forskningsspørsmålene. De tilkjennegir informantenes opplevelser og refleksjoner rundt arbeidet med bedriftens IA- og HMS-arbeid. Problemstillingen er:

I hvilken grad har den nye IA-avtalen medført endringer i måten virksomheten jobber med HMS på og gitt endrede resultater av HMS-arbeidet?

Målet med denne studien har vært å innhente mer kunnskap om hvordan ledere opplever at IA-avtalen påvirker hvordan bedriften arbeider med IA- og HMS og om avtalen har medført endrede resultater og nye måter å jobbe på. For å utdype problemstillingen har jeg reist disse forskningsspørsmålene som funnene er knyttet opp mot:

1. Har virksomheten utviklet nye strukturer for HMS-arbeidet?
2. Har virksomhetene mål og arbeidsmetoder som kan motvirke HMS-arbeidet.
3. Opplever virksomheten endrede resultater på IA-målområder?

Utsagnene er analysert innenfor temaene knyttet til mine forskningsspørsmål. Disse utsagnene er videre vurdert i forhold til valgte teori og problemstilling. Funnene i analysen er blitt fortolket fordi jeg som forsker har hatt betydning for intervjusituasjonen gjennom hele prosessen. Dette gjelder særlig måten jeg har stilt spørsmål på og referert til disse i ettertid.

5.1 Strukturer for HMS-arbeidet

I dette avsnittet presenteres virksomhetens strukturer og organisering av arbeidet med HMS og inkluderende arbeidsliv.

5.1.1 Samarbeid med tillitsvalgte

De åtte informantene beskriver at personalet er involvert i bedriftens utvikling av HMS-arbeid på ulike måter. Dette gjelder også for IA-arbeidet. Involveringen skjer gjennom tillitsvalgte, verneombud, eksisterende samarbeidsstrukturer. Noen virksomheter har i perioder satt ned egne arbeidsgrupper som jobber med HMS og IA og beskriver samarbeidet godt:

Samarbeidet med tillitsvalgte er godt med uformelt samarbeid og korte beslutningsveier. Det er lite byråkratisk. Tiltak legges inn fortløpende ved behov og bidrar til framdrift.

Informantene beskriver at de involverer hele personalgruppa og har organisert samarbeid rundt HMS, eksempelvis på denne måten:

Bedriften har fokus på HMS på hvert personalmøte og har definert tiltak knyttet til helsefremmende og forebyggende tiltak, sykefravær og gravide. HMS er integrert i det daglige arbeidet. Alle kan komme med innspill. Bedriften har organisert samarbeid med verneombud og tillitsvalgte.

En annen virksomhet beskriver samarbeidet med tillitsvalgte som meget godt:

Vi har møter med tillitsvalgte og verneombud her måned. Hver 3. måned har vi resultatmøter.

Disse resultatmøtene har fokus på mål knyttet til økonomi, HMS, sykeoppfølging og kvalitetsarbeid og er en del av virksomhetenes målstyring.

En informant forteller at de først drøfter HMS-arbeidet med tillitsvalgte og deretter med resten av personalgruppa:

Vi diskuterer og sparrer før vi tar det ut til resten av personalgruppa. Opplever åpenhet i alle ledd.

Noen bedrifter benytter også sin bedriftshelsetjeneste (BHT) i HMS-arbeidet. De beskriver da at BHT primært deltar i oppfølging av enkeltindivider og i enkeltsaker knyttet til helseplager og sykefravær mens noen bruker BHT i det forebyggende arbeidet.

5.1.2 Samarbeid med NAV

Ingen oppgir at de bruker IA-kontakten i utforming av IA-handlingsplanen. Det blir nevnt at NAV sender IA-samarbeidsavtalen til signering og at partene ikke har hatt noen form for samhandling rundt innholdet i kontrakten:

Vi merker lite til de og de er til ingen nytte. Kontakten sender avtalen til signering. Har ved et tilfelle spurt om et konkret tilretteleggingstiltak men fikk negativ respons på at NAV ville bidra.

Flere av virksomhetene sier at de ønsker et tettere samarbeid med og oppfølging av NAV. Fem av åtte informanter svarer at de opplever samarbeidet med NAV som mangelfullt. En informant uttaler at de opplever at IA-kontakten ikke er til noen nytte. To informanter beskriver samarbeidet som greit og utdyper videre at de tar kontakt med NAV ved behov. En informant beskriver samarbeidet som meget godt:

Kjempepositivt. Vi tar ofte kontakt, mer enn NAV. NAV er på besøk 1 til 2 ganger per år eventuelt etter behov. Det er nyttig å være med på grunn av oppfølging knyttet til IA-avtalen, mulighetene det medfører ved å ha NAV som diskusjonspartner.

De opplever samarbeidet som personavhengig:

Over år personavhengig. Noen er veldig tilgjengelige mens andre har lang responstid. I perioder fungerer det bra både i samarbeid generelt og i enkeltsaker. I forkant av dialogmøter oppleves det positivt at IA-kontakten kan ta saken videre til den ansatte saksbehandler. NAV kan være bedre rustet til å stille vanskelige spørsmål til den ansatte.

Samarbeidet beskrives også som svært varierende:

Veldig varierende. De første årene var oppfølgingen fra NAV totalt fraværende- Bedriften ba om å bytte IA-kontakt som følge av dette men det ble ikke bedre. Bedriften har savnet initiativ fra NAV. Fikk ny kontakt i senere tid. Vi opplevde da endelig å bli sett og anerkjent i forhold til oppfølgingsbehov. Vi opplevde at NAV våknet til liv.

En annen informant opplever avstand i samarbeidet:

De blir langt unna. Det har vært noe inne i bedriften og orientert om IA-avtalen.

5.1.3 Organisering

Flere av bedriftene beskriver at de har integrert IA-målsetningene i bedriftens HMS-handlingsplaner. De beskriver at IA-avtalen foreligger som et eget dokument, men at de betrakter den som en del av HMS-arbeidet. En av virksomhetene har derimot ikke egen IA-handlingsplan, men har integrert målene og tiltak direkte i HMS-planen. Alle forteller videre at HMS er noe som alltid har stått i fokus med tilhørende strukturer. Organisering rundt sykefraværsoppfølging er et område som har sentralt fokus i alle virksomhetene:

Vi følger oppfølgingsrutinene i IA. Har gjort mye uavhengig av IA. Bedriften har fokus på HMS i alt de gjør.

Virksomhetene beskriver at HMS er tema på virksomhetens faste møteplasser:

Vi gjennomfører månedlige avdelingsmøter med HMS som tema. HMS-planen blir drøftet hver måned. Restanseliste følges opp. Det er egne prosesser på hver avdeling. Ledergruppen har en overordnet prosess. Vi har et overordnet AMU-utvalg og eget IA-utvalg som består av tillitsvalgte og ledelse. IA-utvalget jobber konkret med IA-avtalen for å sikre kontinuitet.

IA- og HMS-arbeidet behandles regelmessig på virksomhetenes ulike møtearena som avdelingsmøter, personalmøter, seminar. Intensiteten og hyppigheten varierer og er tilpasset organisasjonens prosedyrer for møter. Virksomhetene forteller at de bruker etablerte møteplasser og at de ikke har opprettet nye strukturer.

5.2 Mål og arbeidsmetoder

I dette avsnittet presenteres virksomhetenes arbeidsmetoder, herunder rapporteringsrutiner og målarbeid.

Ingen av bedriftene oppgir at de mener å ha opprettet nye tiltak som følge av IA-avtalen. Noen av bedriftene sier imidlertid at de sørger for å passe på at tiltakene som utformes dekker delmålene i IA-avtalen. Det er ingen som beskriver at de har tiltak som ikke er implementert. De beskriver også at de ved behov setter i verk tiltak som ikke er beskrevet i planverket. IA-avtalen er integrert i HMS-håndboka.

Alle virksomhetene forteller at de har økt fokuset på eldre arbeidstakere og seniorpolitikk og noen har iverksatt konkrete målrettede tiltak. En virksomhet har opprettet en egen seniorgruppe som skal arbeide med å fremme tiltak for denne gruppa. En leder forteller følgende:

Vi har nylig iverksatt tiltak for seniorgruppe. De har 3 årlige møter med fokus på egenutvikling. De opplever det som positivt å bli sett. Vi skal ha evaluering av tiltaket til våren.

En annen informant forteller om ansatte som har valgt å jobbe selv om de har anledning å gå av med pensjon:

Vi er godt i gang med seniorarbeidet. Vi har 2 ansatte over 67 år som fortsatt står i arbeid. Vi har hjulpet disse med å sjekke regelverket for pensjon. De har god arbeidskapasitet og ønsker å stå lengre i jobb. En av disse har redusert sin stillingsprosent.

Når det gjelder virkemidler i regi av NAV arbeidslivssenter er dette noe som informantene opplever som positiv. Flere har deltatt på kursene om helsefremmende arbeidsplasser og IA. Flertallet av informantene oppgir at søker om tilretteleggingstilskudd. En virksomhet opplever imidlertid at tilskuddets størrelse er så lite at det ikke er lønnsomt å benytte seg av dette tiltaket. Virksomheten har fått tilretteleggingstilskudd til utstyr, hjelpemidler og kurs:

Dette har betydning og bedriften mottar noe hvert år. Noen IA-kontakter er flinke å gi tips om hva vi kan søke om.

En annen forteller at de opplever at de får mer tilskudd nå enn tidligere og at tilskuddene oftere blir innvilget:

Har fått mer de siste årene, mindre i starten. Fikk mer avslag tidligere.

Det er variasjon i hvordan rapporteringskravene beskrives og oppfattes. En informant uttaler at det er lettere å forholde seg til den nye avtalen og jobbe med den i praksis:

Man må ikke rapportere innen frister og IA-kontakten er tilgjengelig.

Flere trekker fram hvordan legens rolle påvirker rapporteringsflyten i sykeoppfølgingen.

Dersom legen ikke rapporterer i forhold til den enkelte sykemeldte arbeidstaker innen frist får virksomhetene avslag på sine refusjonskrav knyttet til sykepenge. Dette er noe som skaper merarbeid for bedriftene og som ikke har vært opplevd som et problem tidligere. Momentet er nytt som følge av nye rapporteringskrav fra 2016 og er knyttet opp til aktivitetsplikten som

gjelder for sykemeldte etter åtte uker. Kravet er ikke knyttet opp mot IA-avtalen men gjelder for all sykeoppfølging.

En informant uttrykker at de ikke oppleves at graden av rapporteringen er blitt redusert, men at elektronisk innsending forenkler rapporteringen:

NAV etterspør fortsatt oppfølgingsplaner. Planen må lages uansett. Elektronisk innsending gjør det enkelt.

Denne informanten beskriver situasjonen nå versus tidligere slik:

Vi føler ikke at det er mye rapportering. Elektroniske oppfølgingsplaner gjør det enkelt.

Bedriften har lite sykefravær. Det blir framstilt som at det er positivt at sanksjonene er fjernet.

Informanten har opplevd en del varslinger på tidsfrist med forrige IA-avtale og opplevde det som tidkrevende. Samtlige virksomheter beskriver at eventuell frigjort tid og mindre tidsbruk i forhold til rapportering ikke nødvendigvis brukes på HMS-arbeid. To av informantene opplever rapporteringskravene som enklere.

Virksomhetene sier i hovedtrekk at de ikke har endret på oppfølgingsrutinene etter at ny IA-avtale ble innført. De beskriver at de har de samme oppfølgingsrutinene nå som tidligere. Selv om tidsfristene i rapporteringskravene i den nye IA-avtalen er fjernet rapporteres det fortsatt på oppfølging av sykefravær. Som en annen informant beskriver rapporteringen:

Vi gjør det samme som før: lager oppfølgingsplaner mv.

Tre av informantene forteller at virksomhetene søker om tilretteleggingstilskudd. En informant forteller at de har forsøkt å søke tidligere uten å få innvilget økonomisk tilskudd. Informanten forteller videre at de ikke har prioritert å bruke ressurser på å søke flere ganger. De uttrykker at tilskuddet er for lite til at de synes at det lønner seg. Informanten forteller videre at de ikke har fått veiledning fra NAV på hvordan de kan benytte seg av tilretteleggingstilskudd.

Alle virksomhetene forteller at de har et stort fokus på tilrettelegging slik at den ansatte kan stå i arbeid med helseplager. De forteller videre at det går en grense for hvor lenge og hvor mye de kan tilrettelegge. Noen ganger blir den ansatte veiledet over i annet arbeid.

Ingen av virksomhetene kan beskrive at de har mål som de mener kan motvirke HMS og IA-arbeidet. De uttrykker heller ikke at har endret prioriteringene for virksomheten etter

inngåelse av ny IA-avtale. Bedriftene har IA-arbeid som en viktig målsetning som beskrevet av en informant:

Vi har det så høyt på planen og som prioritering.

Målene i IA-avtalen oppleves som positive for virksomhetens tjenesteproduksjon:

En del av målene i IA-avtalen er positive for bedriften. Det er en utfordring å gå med et økonomisk positivt resultat, men lavt sykefravær bidrar til driftsoverskudd. Det er viktig å levere gode tjenester og da er det viktig å jobbe med HMS.

Det er ingen av virksomhetene som beskriver at de har konkrete mål som kan motvirke HMS-arbeidet. Flere uttrykker at det går en grense for hvor mye de kan tilrettelegge for ansatte med helseplager:

Bedriften ønsker å ha fokus på produksjon og det er krevende å følge opp sykefravær. Man vil jo gjerne heller ha fokus på produksjon.

Flere av informantene nevner at det kan være utfordrende å tilrettelegge og at tilrettelegging for en arbeidstaker kan medføre ulempe for andre arbeidstakere:

Bedriften har mål om å holde sykefraværet nede. Det psykososiale miljøet er bra men folk blir likevel syke. Tilrettelegging for en kan medføre ulempe for en annen. De som er tilstede på jobb stiller spørsmål ved at bedriften har så mye fokus på de som er syke og trenger oppfølging og savner nærværsfokus. Å forskyve arbeidsoppgaver og gi den ansatte andre arbeidsoppgaver trekkes fram som en utfordring av flere. Noen informanter forteller, på den andre siden, at de har blitt mer bevisste i forhold til tilrettelegging for arbeidstakere med særskilte behov.

Virksomhetene har reduksjon av sykefravær som et overordnet mål og en informant forteller at de har IA-målene som overordnede mål for virksomheten. De forteller at de har god personaloppfølging og inkluderingsfokus, men at det likevel kan komme til et punkt der tilretteleggingsmuligheten begrenses:

Noen ganger kan det hende at det stille spørsmål ved om ansatte er på rett arbeidsplass og må veiledes over i et nytt arbeid. Det finnes en grense for tilrettelegging.

5.3 Resultatoppnåelse

Hvilke resultater forteller bedriftene at de opplever i forhold til utvikling av sykefravær, inkludering av personer med nedsatt arbeidsevne og å beholde seniorer i arbeidet lengst mulig?

Alle de åtte informantene forteller at virksomheten har stort fokus på helsefremmende arbeid, IA- og HMS arbeid. Flere av informantene hadde forventning om at inngåelse av IA-avtale kunne bidra til å redusere sykefraværet. Alle nevnte at de forventet et tettere samarbeid med NAV etter avtaleinngåelse.

Det er variasjon i de forespurtes bedrifter sykefraværsutvikling. Noen har et sykefravær under landssnittet mens andre har et sykefravær som ligger over snittet sammenlignet med helsesektoren og landet for øvrig. To informanter forteller at sykefraværet økte etter at de ble IA-bedrift. Felles for alle lederne er at de mener at de ikke kan forklare endringer i sykefravær knyttet til at virksomheten har IA-avtale. Disse funnene samsvarer med tidligere beskrevne forskningsresultater.

En virksomhet beretter at de har et generelt lavt sykefravær:

Det som er knyttet til lang tid er knyttet til operasjoner og lignende. Ingen rapporterte fravær er direkte jobberelatert. De tror videre at det lave sykefraværet er et resultat av at arbeidsplassen har fokus på trivsel og at folk skal være på jobb. Dette er både knyttet til IA-avtalen men også bedriftens HMS-arbeid:

Alt henger sammen med alt. Det er vanskelig å måle direkte sammenhenger.

Ingen av bedriftene har ansatt flere med redusert funksjonsevne. Virksomhetene forteller at de ikke har gjort noe aktivt for å ansette flere som har nedsatt funksjonsevne. Noen har ansatte med helseplager og forteller at helseutfordringene har oppstått underveis i arbeidsforholdet.

Det er ikke noen av virksomhetene som opplever at de har flere ansatte som har søkt om permisjon som følge av helseplager. De har heller ikke sett en økning av antall ansatte som er gått over på arbeidsavklaringspenger (AAP). Noen av virksomhetene har beholdt 70 år som intern aldersgrense mens de fleste har 72 års grense etter at arbeidsmiljøloven ble endret i 2015. Alle virksomhetene forteller at de har iverksatt tiltak for seniorer.

6 Drøfting av funn

I denne delen har jeg drøftet funnene i tråd med presenterte teori i kapittel 3, om hvordan ledere opplever betydning av IA-avtalen. Ut fra et instrumentelt og institusjonelt perspektiv vil jeg belyse hvilke strukturer som gjelder og hvilke resultater og utfordringer virksomhetene opplever i deres totale HMS-arbeid. Jeg vil først gi en kort presentasjon av hovedfunnene fra analysen.

Selv om jeg har bestrebet meg på å ikke ha forutinntatte forventinger er jeg klar over at det ikke er mulig å bli kvitt forskningseffekter, noe som betyr at forskeren selv påvirker resultatet (Jacobsen, 2015). I dette tilfellet har min rolle som leder og relasjon til informantene hatt betydning gjennom hele intervjuprosessen.

Om en bedrift kan sies å jobbe etter verdiene i et inkluderende arbeidsliv trenger ikke dette bety at målsetningene nås. Statistikk viser at sykefraværet på landsbasis har blitt redusert uten at man vet hvilke forhold dette skyldes (Rapportering fra faggruppen, 2016).

Undersøkelsen min kan ikke vise til at sykefraværet i virksomhetene har blitt redusert i siste IA-periode. Noen virksomheter oppgir at de har hatt et generelt lavt sykefravær over mange år og at det svinger. To virksomheter trekker fra at sykefraværet økte etter at de ble IA-virksomhet og dette er noe som sammenfaller med rapport fra Sintef (2013), NIBR et al. (2010). Det er ingen som beskriver at IA-avtalen har bidratt til lavere sykefravær. Dette samsvarer med tidligere funn (Sintef, 2013).

De informantene jeg har intervjuet har mange års erfaring med IA-arbeid og ledelse. De gir uttrykk for at IA-arbeid er en del av virksomhetens samlede innsats i det systematiske HMS-arbeidet og at forebygging av sykefravær er en viktig målsetning for bedriften. Virksomhetene har tilpasset IA-arbeidet til sin organisasjon og arbeidet er preget av faktorer som er styrt av ledelse, ansatte og virksomhetens kultur. Verdien av IA-avtalen oppgis imidlertid å gi økt fokus på det generelle helsefremmende arbeidet, noe som virker som en ensartet opplevelse blant informantene. Et annet fellestrekk er at virksomheten har økt sin tiltaksportefølje mot seniorer i bedriften. Dette kan relateres til delmål 3 i IA-avtalen.

6.1 Har bedriften utviklet nye strukturer for HMS-arbeidet?

Funnene viser at IA-kontaktene sin rolle i fasen med avtaleinngåelse av IA-avtalen har vært begrenset til utsending av og signering av avtalen. Opplevelsen av hvordan lederne opplever oppfølgingen fra NAV arbeidslivssenter er ulikt. Det kan se ut som de er fornøyde med noen tiltak, som eksempelvis kurstilbud, mens områder som handler om oppfølging og samarbeid kan forbedres. Alle virksomhetene synes det er positivt at NAV tilbyr gratis kurs som de har benyttet seg av.

Områder som etterspørres er oppfølging knyttet til det systematiske HMS-arbeidet i virksomheten, med fokus på forebyggende tiltak og sykefravær. Dette kan være beskrivende for den tradisjonelle saksbehandlerrollen som er beskrevet i den nasjonale evalueringen av NAV-reformen. NAV har gjennom reformen endret sin organisering der et av målene har vært å få til tettere samhandling med virksomheter, blant annet gjennom IA-arbeidet og ved hjelp av å opprette IA-kontakter som skal være bedriftens kontaktperson. En hierarkisk relasjon mellom NAV og bedriften kan derfor se ut å fortsatt være gjeldende i en del av samhandlingen.

De åtte informantene beskriver alle ulike strukturer for hvordan de har implementert avtalen. Bedriftene har benyttet eksisterende strukturer i dette arbeidet men har også opprettet noen nye strukturer som er tilpasset størrelse på bedriften og organisasjonsform. Dette tyder på at implementeringen av IA-arbeidet har blitt tilpasset bedriftens forutsetninger ut fra både kultur og struktur.

Selv om målene er gitt kan det, ut fra et hierarkisk perspektiv, se ut som om bedriftene implementerer og reorganiserer virksomheten etter hva som er formålstjenlig (Røvik, 2007). Målene fra IA-avtalen er tatt inn og supplert med andre tiltak som de har funnet hensiktsmessig, såkalt addering (Røvik, 2007). Sett ut fra et myteperspektiv kan forklaringen kobles opp mot at struktur og arbeidsmetoder påvirkes av kulturelt betingede faktorer både knyttet til ledelse, tillitsvalgte og arbeidsmetoder. Oppsummert har bedriftene oversatt og omformet IA-arbeidet i henhold til moderne organisasjonsoppskrifters viktigste egenskaper. Bedriftene har også ulike strukturer og arbeidsmetoder for involvering. De har formelle samarbeidsfora der ledere, verneombud og tillitsvalgte er involvert. Sammensetningen, møtehyppighet og mandat er ulikt fra bedrift til bedrift. En hovedfunn er at både ledelse, tillitsvalgte og verneombud er involvert. Undersøkelsen synes å vise at det er enighet mellom

ledelse og tillitsvalgte i forhold til prioriteringene. Ingen beskriver at det har vært nevneverdige konflikter i samarbeidet. Det kan derfor se ut som om bedriftenes tilretteleggingsvilje og -evne er i tråd med IA-avtalens målsetninger. Det hersker noe usikkerhet knyttet til denne tendensen da flere av informantene også har uttalt at det går en grense for tilrettelegging.

Sett ut fra et institusjonelt perspektiv påvirkes en organisasjon av både sine omgivelser og historie (Eriksson et al., 201, s 245). Den tilsynelatende enigheten kan, på den andre siden, forklares ut fra samfunnets forventinger til hvordan en IA-virksomhet skal opptrå overfor sine medarbeidere. Således kan forventingene til virksomheter som arbeider med helse og leveres tjenester relatert til helse ha større forventninger og krav rettet mot seg enn andre organisasjoner. Det kan forventes at en helsevirksomhet skal ha både stor grad av holdnings- og handlingskompetanse rundt helsefremmende arbeid både eksternt mot kunder og internt i egen organisasjon. At ingen av bedriftene hadde vurdert å si opp IA- avtalen kan tyde på at forventinger og image er viktige faktorer som påvirker beslutningene i henhold til myteperspektivet.

Dersom man endrer perspektiv kan man i forlengelsen av dette se tendenser på at det er ledelsen som setter agendaen. Alle informantene uttrykker at IA-arbeidet er en del av den totale helsefremmende satsningen. Til syvende og sist er det ledelsen som begrenser tilrettelegging både i omfang og varighet. Funnene viser imidlertid at permisjonsreglement ikke blir nevnt som et verktøy for arbeidsgivers styringsrett.

Hensikten med den nye avtalen om at rapporteringskravet skulle gjøre det enklere å være IA-bedrift samsvarer ikke med hovedtendensene i funnene. Informantene oppgir i all hovedsak at de ikke rapporterer mindre i denne avtaleperioden. De oppgir at de i hovedtrekk rapporterer uavhengig av IA, selv om noen nevner at det er positivt at fristene er fjernet, noe som gir større fleksibilitet i rapportering og oppfølging. De bekrefter likevel at rapportering tar tid men at tidsbruk er avhengig av sykefraværet. Den tiden som eventuelt blir spart av et «slakkere» rapporteringshierarki blir nødvendigvis ikke brukt til HMS-arbeid.

Funnene viser at virksomhetene har implementert IA-tankegangen og har HMS som et viktig satsingsområde for virksomheten. En av virksomhetene beskriver en HMS-plan der IA-avtalen er integrert mens de andre beskriver koblinger mellom IA-handlingsplan og HMS-

handlingsplan. Det kan se ut som om selve IA-avtalen blir et formelt dokument som blir omhandlet og oversatt inn i bedriftens egne planer. Samarbeidsavtalen med NAV kan oppfattes som proforma med et formelt innhold.

Ut fra organisasjonenes ulike «IA- organisasjonsoppskrifter» kan det tyde på at det ikke er tydelige definerte grenser på hva som er virksomhetenes IA-satsing og hva som er virksomhetenes HSM-arbeid. Arbeidet omtales i stor grad som noe som «flyter over i hverandre». En informant uttrykker at de opplever at det er forvirrende å dele opp IA- og HMS arbeidet. Den nye IA-avtalen har ikke medført vesentlige endringer i hvordan de arbeider med konseptet. Dette samsvarer med rapportene fra Sintef (2013) og fra faggruppen for IA-arbeid (2016).

6.2 Har bedriften mål og arbeidsmetoder som kan motvirke HMS-arbeidet?

Sett ut fra et Hierarkisk perspektiv kan resultatet forstås som om at virksomhetene strekker seg langt i tilretteleggingen. Tilretteleggingsviljen kan forklares med at det i IA-avtalen ligger et klart formulert mål om inkludering og tilrettelegging. Virksomheten har således forpliktet seg til å styre etter disse målene som igjen påvirker omgivelsens forventinger. En virksomhet beskriver imidlertid HMS-arbeidet som en del av bedriftens strategi. Satsingen kan da også sees på som instrumentelt betinget.

En slik tilretteleggingsprosess beskrives likevel som langvarig og utfordrende. Denne prosessen kan, i lys av teorien, sees på en forhandlingsprosess: Det oppstår et behov for tilrettelegging for en ansatt, virksomheten imøtekommer dette behovet og prosessen fortsetter til den ansatte ikke har behov for tilrettelegging. Virksomheten kan, på den andre siden, bruke sin myndighet og beslutte at «grensen er nådd», jf en Hierarkisk variant. Slik kan man se denne prosessen i lys av begge disse perspektivene der ledelsen og ansatte i starten har felles mål men at det underveis i prosessen skjer en målforskyvning dersom bedriften finner det formålsrasjonelt jf avsnitt 3.1.

Ingen av informantene har beskrevet at disse utfordringene har bidratt til konflikter som man kunne ha forventet å finne ut i fra en forhandlingsvariant. Det kan se ut som om virksomhetens praktisering av IA er preget av både instrumentell styring og kultur og at dette flyter over i hverandre. Det brukes målstyring ved behov samtidig som involvering og autonomi er viktige kulturelle bærende elementer.

Ut fra en forhandlingsvariant vektlegger ledelse og tillitsvalgte de sammen grunnleggende verdiene i IA-avtalen. Informantene beskriver samarbeidet som godt og det kan ved første øyekast se ut som at ledelse og ansatte arbeider sammen for å nå de samme målene innenfor virksomhetenes HMS-arbeid. Informantene forteller, som nevnt tidligere, imidlertid at «det går en grense» uten at dette er nærmere beskrevet.

En annen måte å se dette funnet på er at lederens mål, sett ut fra et hierarkisk perspektiv, er motivert ut fra å opprettholde arbeidskapasiteten og øke produksjonen på sikt. Tilpasning og reduksjon av oppgaver i arbeidet imøtesees derfor i en periode så lenge det vurderes at det er formålstjenlig for bedriften. I denne sammenhengen ble også den økonomisk betydning nevnt. Dersom man skal trekke disse resonnementene litt lengre kan man identifisere at bedriften kan ha driftsmessige resultatmål og samhandlingskompetanse som kan motvirke HMS-arbeidet, selv om dette ikke ble direkte uttalt.

6.3 Opplever bedriftene endrede resultater på IA-målområder?

Sammenfatning av undersøkelsen viser at virksomhetene er bevisste i forhold til at sykefravær vil gi negativ innvirkning på driftsresultatet og de tjenestene som forretningen leverer i markedet.

Noen ledere beskriver HMS-arbeidet som en del av bedriftens strategi. Disse lederne mener at bedriften må ha et aktivt og godt HMS-arbeid for å kunne ha en bærekraftig økonomi. Som en leder sa:

Det er viktig å ha et lavt sykefravær for å kunne tjene penger. Ergo sees ikke disse målene på som motsetningsfylte men som faktorer som påvirker hverandre. Dersom sykefraværet går opp vil produksjonen antakelsesvis gå ned. Vikarutgifter nevnes også som noe som kan redusere driftsresultatet og det framkom at det er få virksomheter som søker om tilretteleggingstilskudd knyttet til vikarbruk. Tilskuddet til vikarer vil ikke dekke bedriftens kostnader og de totale kostnadene anslås å bli høyere slik at dette er et tiltak som ikke er lønnsomt. Å tilrettelegge, gjennom å leie inn vikar for en ansatt som skal jobbe redusert, vil i denne sammenheng stride imot bedriftens mål om å holde kostnadene nede.

Bedriftenes arbeidsmåter knyttet opp mot NAV arbeidslivssenter varierer. Funnene viser at samarbeidet er personavhengig og avhengig av initiativ som virksomheten tar selv. En annen virksomhet forteller at de selv tar mer kontakt enn det NAV gjør og at de tar kontakt med

NAV ved behov. Dette kan tolkes som at samarbeidet ikke bare er avhengig av IA-kontakten, men også av bedriftens initiativ og vilje til å ta kontakt og ønske et samarbeid. Sett ut fra IA-avtalens målsetning vi begge parter bære et felles ansvar om å etablere og vedlikeholde et samarbeid for å løse IA-avtalens målsetninger. Dette kan tendere om at avtalens ideologi ikke fullt ut er adoptert eller tatt inn i bedriften.

Et viktig resultatet er at alle organisasjonene har et stort fokus på IA- og HMS arbeidet. Det er ingenting i undersøkelsen som tyder på at IA-avtalen har bidratt til nedgang i sykefraværet, men IA-avtalen har bidratt til høyere bevissthet både hos ledelse og ansatte. Når det gjelder delmål 2 i IA-avtalen: Å hindre frafall og øke sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne er dette et mål som ingen av virksomhetene har satt på dagsorden. De oppgir imidlertid ikke at de har fått flere ansatte på AAP eller som har søkt permisjon som følge av helsemessige årsaker. Noen forteller om enkelttilfeller med naturlig avgang som følge av pensjon og ansatte med vesentlige helseplager som har skiftet arbeid. Det oppleves ikke arbeidstakere blir utstøtt men det har heller ikke blitt ansatt noen med nedsatt funksjonsevne.

En informant trekker fra de har registrert økte egenmeldinger i stedet for sykemelding som følge av IA-avtalen. Dette trenger ikke å bety at sykefraværet øker. Flere av virksomhetene har en opplevelse av at fraværet har blitt kortere ved bruk av egenmelding framfor legemeldt fravær. Fraværslengden per fraværstilfeller kan dermed ha blitt redusert uten at virksomhetene har dokumentasjon på en slik dreining. Til tross for at antallet egenmeldingsdager er økt kan ordningen bidra til lavere sykefravær. Det er heller ingen påviselig sammenheng mellom nivå på eller nedgang i sykefraværet og hvorvidt bransjen har mange IA-avtaler (Sintef, 2013), noe som sammenfaller med mine funn.

Det er uttalt statlig politikk at man ønskes økt arbeidsdeltakelse blant eldre arbeidstakere både gjennom IA-avtalen og gjennom arbeidsmiljøloven. Stillingsvernet i arbeidsmiljøloven ble fra 1. juli 2016 hevet fra 70- til 72-årsgrense (Lovdata, 2016). Bedrifter har likevel anledning til å beholde 70 år som intern aldersgrense. Seniorpolitikk er også et eget mål i IA-avtalen. Tiltak for seniorer som omhandler delmål 3 i IA-avtalen er noe som har fått økt oppmerksomhet i alle virksomhetene i undersøkelsen. Informantene beskrev ulike tiltak og fokus på denne gruppen. Noen av informantene kunne fortelle at de har beholdt 70 år som intern bedriftsaldersgrense. Endringen i arbeidsmiljøloven er såpass ny at det foreløpig ikke finnes noen undersøkelser som dette funnet kan sammenlignes med.

7 Avslutning - Hvilken betydning har IA-avtalen?

Undersøkelsen viser at virksomhetene som har deltatt i studien har lang erfaring og god kompetanse på HMS-arbeid. Samtidig beskrives IA-arbeidet som en satsning som har vært pågående over lang tid, også før den første avtalen kom i 2001. Funnene kan tyde på at det ikke er selve IA-avtalen som legger føringene for virksomhetenes HMS-arbeid. Det framkommer at IA-avtalen har ført til at virksomhetene har et større fokus på dette arbeidet og opplever avtalen som positivt. Det kan også oppfattes som om virksomhetene opplever større forventinger og krav til å lykkes på dette området nå enn tidligere.

Virksomhetene opplever tiltaksporteføljen til NAV arbeidslivssenter som et godt supplement til egne virkemidler. Kursporteføljen er viktig samtidig som de ønsker et tettere samarbeid med lege, NAV og IA-kontakten. Mange savner et tettere oppfølging fra NAV arbeidslivssenter. Tilskuddsordningen er ikke utslagsgivende for om virksomhetene tar inn vikar når det er behov for tilrettelegging for en arbeidstaker. Legens rolle har framkommet som et viktig bidrag i sykefraværsoppfølgingen. I den forrige avtaleperioden ble det stilt større krav om deltakelse av lege i dialogmøte. Samarbeidet med legen ser ut til å være er viktigere for noen virksomheter enn samarbeidet med NAV. Det nevnes spesifikt i forhold til å beholde den ansatte i arbeid og forebygge ytterligere sykefravær.

Når det gjelder tidsbruk bruker ikke virksomhetene mindre tid på HMS-arbeidet nå enn tidligere. Dette selv om rapporteringskravene er senket. Oppfølgingskravet og oppfølgingsbehovet er fortsatt nødvendig for å lykkes med IA-arbeidet. Den nye avtalen ser dermed ikke ut til å ha frigjort mer tid da oppfølgingskrav og behov synes å være like stort som tidligere. Sykefravær og sykeoppfølging er en vesentlig del av fokuset og utfordringene til virksomhetene. IA-avtalen har ikke bidratt til å redusere sykefraværet. På den andre siden vet man ikke om sykefraværet hadde vært større om bedriften ikke hadde vært en IA-virksomhet.

Hensikten med den nye avtalen var å tilføre bedriftene større frihet til å tilpasse tiltakene til sin virksomhet. Undersøkelsen viser at det er stor variasjon i tiltak, struktur og arbeidsmåter. Målet om større frihet til å bestemme oppfølgingsmetoder har gitt virksomhetene større autonomi.

Ingen av virksomhetene har satt i verk tiltak knyttet til delmål om å ansette flere med nedsatt funksjonsevne. Kan dette faktisk være et tegn på at målet strider mot andre mål i organisasjonen selv om dette ikke er eksplisitt uttalt? Det ble uttalt at det er begrensninger knyttet til mulighetene for tilrettelegging for arbeidstakere som har nedsatt funksjonsevne. Funnet bekrefter at tilretteleggingsplikten er ressurskrevende og kan være til ulempe for arbeidsgiver. Virksomhetene opplever ikke flere på arbeidsavklaringspenger eller permisjoner. Dette funnet viser at de ikke opplever utstøting som følge av helsemessige forhold. Delmål 3, om økt fokus på seniorer, synes å være et prioritert område som er godt ivaretatt.

Etter å ha søkt i databasene er mitt inntrykk at det er få studier som har behandlet de spørsmålene som jeg har fordypet meg i. Dette gjelder spesielt i forhold til hvordan virksomhetene konkret arbeider med inkluderende arbeidsliv i det daglige, hvilke muligheter og utfordringer de opplever. Jeg håper derfor at denne oppgaven kan være til inspirasjon for IA-kontakter ved NAV arbeidslivssenter, ledere og andre som arbeider med HMS og inkluderende arbeidsliv. Kanskje kan studien bidra til et tettere samarbeid mellom de ulike aktørene som skal jobbe sammen mot et inkluderende og helsefremmende arbeidsliv.

Litteraturliste

- Arbeids- og velferdsdirektoratet. Idebanken. <http://www.idebanken.org/>
- Busch. T. (2013) *Akademisk skriving: For bachelor og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Eriksson-Zetterquist.U., Kalling.; T. Styhre A., Woll.K. (2014) *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Everett. E.L., Furuseth.I. (2004) *Masteroppgaven: Hvordan begynne og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget
- Folkehelseinstituttet (2013) *Effekter av tiltak under IA-avtalen - Rapport fra forskermøte på oppdrag fra Arbeidsdepartementet*
- Hovik. S., Stigen. I.M., Blekesaune.M., Opedal. S. (2010) *Evaluering av kvalitetskommuneprogrammet-sluttrapport*. NIBR, NOVA, IRIS.
- Jacobsen. D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg 1. oppl). Oslo: Cappelen Dam AS
- Jacobsen. D.I., Thorsvik.J (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Høst. T. (2009). *Ledelse: en helhetlig modell*. Oslo:Universitetsforlaget.
- Kvale. S., Brinkmann.S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvåle. G., Wæraas.(2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Lovdata: *Lov om arbeidsmiljø arbeidstid og stillingsvern mv. LOV-2015-12-18-104 fra 01.01.2016*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>.
- Malterud. K., (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Martinsen. Ø.L. (2009) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal norsk forlag.
- Nilsen. V (2012) *Analyse i kvalitative studier: Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget
- Proba samfunnsanalyse. (2013) *IA-avtalen i praksis: Små og mellomstore virksomheter*.
- Regjeringen. (2016) *Inkluderende arbeidsliv: målene om et mer inkluderende arbeidsliv, status og utviklingstrekk* . Rapportering fra faggruppen for IA-arbeid.
- Røvik. K.A. (1992) *Den «syke» stat: Myter og moter i omstillingsarbeidet*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Røvik. K.A. (2007) *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21-århundrets organisasjon. 2. opplag 2009. Oslo: Universitetsforlaget.*

Ose. S.O., Dyrstad. K., Slettebak. R., Lippestad. J., Mandal. R., Brattlid. I., Jensberg. H. (2013) *Evaluering av IA-avtalen 2010-2013. SINTEF Teknologi og samfunn, avd. Helse.*

Vedlegg



UiT / NORGES ARKTISKE
UNIVERSITET

Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Informasjon til informant - «IA-avtalen - til begjær eller besvær?»

Takk for at du har sagt deg villig til å hjelpe meg ved å la deg intervju! Jeg holder på med min masteroppgave i økonomi og strategisk ledelse MBA ved Handelshøgskolen i Tromsø. Grunnen til at jeg ønsker å ha deg med i undersøkelsen er at du har personalansvar og deltar i bedriftens arbeid med HMS. Min faglige veileder er Gunnar Birkelund ved UiT, Campus Alta.

Formålet med undersøkelsen

Tema for oppgaven er inkluderende arbeidsliv og IA-avtalen. Jeg ønsker å finne ut om den nye IA-avtalen har medført endringer i hvordan helsevirksomheter arbeider med inkluderende arbeidsliv og HMS på. Videre ønsker jeg å frambringe økt kunnskap om bedriftenes resultatoppnåelse og utfordringer i IA-arbeidet. Intervjuet har til hensikt å få fram dine synspunkter og perspektiver om temaet. Oppgavens problemstilling er: *I hvilken grad har den nye IA-avtalen medført endringer i måten bedriften jobber med HMS på og gitt endrede resultater av HMS-arbeidet?*

Hva innebærer undersøkelsen

Intervjuet vil ta ca 1,5 time. All informasjon vil bli anonymisert og det vil ikke bli registrert personopplysninger eller navn på bedriften. Du har rett til innsyn, korrigering av eventuelle feil og sletting av gitt informasjon, samt mulighet til å trekke deg når som helst i prosessen. En fordel ved undersøkelsen kan være at kunnskap som framkommer kan være til nytte for din bedrift og andre bedrifter. Det vil ikke være spesielle ulemper ved å delta i studien.

Med vennlig hilsen

Annie Abrahamsen Wik



UiT / NORGES ARKTISKE
UNIVERSITET

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Semistrukturert intervju om IA-avtalen

Introduksjon:

Takk for at du er villig til å delta og bli intervjuet. Jeg studerer master i økonomi og strategisk ledelse ved Norges Arktiske Universitet og skal skrive en masteroppgave som skal innleveres 1. desember i år. Jeg er interessert i hvordan ledere opplever IA-avtalen og gjennomføringen av denne med følgende problemstilling: **På hvilken måte har den nye IA-avtalen medført endringer i måten virksomheten jobber med HMS på og gitt endrede resultater av HMS-arbeidet?**

Forskningsspørsmål:

1. Har virksomheten utviklet nye strukturer for HMS-arbeidet?

I den forbindelse ønsker jeg se på samarbeidet mellom tillitsvalgte og ledelse og hvordan organisasjonen implementerer IA-avtalen og tiltak knyttet til avtalen.

2. Har virksomheten mål og arbeidsmåter som kan motvirke HMS-arbeidet?

Her ønsker jeg å se på de formulerte intensjonene og hva som oppleves mulig å gjennomføre i praksis.

3. Opplever virksomheten bedre resultater på IA-målområder?

Hvordan er virksomhetenes opplevelse av resultater knyttet til de ulike delmålene i IA-avtalen og eventuelle egne definerte mål.

Kategori	Spørsmål
<p>Bakgrunn</p> <p>Styringsform, organisering</p>	<p>Hvor lenge har bedriften vært IA bedrift?</p> <p>Hva var bakgrunnen til at bedriften inngikk IA-avtale?</p> <p>Hvem deltok i beslutningen?</p> <p>Oppfølgingsspørsmål:</p> <p>Var det noen nye grunner til at bedriften inngikk ny IA-avtale i 2014?</p>
<p>Implementering</p> <p>Forskningsspørsmål 1</p> <p>Forskningsspørsmål 2</p>	<p>Har bedriften utviklet nye strukturer for HMS-arbeidet</p> <p>1. Hvem deltar i utarbeidelse av HMS- og IA-handlingsplanen?</p> <p>2. Hvordan vil du beskrive samarbeidet med NAV og IA-kontakten?</p> <p>3. Hvordan vil du beskrive samarbeidet med tillitsvalgte?</p> <p>4. Hvordan tror du tillitsvalgte opplever samarbeidet?</p> <p>5. Hvordan opplever dere at samarbeidsparter og arbeidssøkere verdsetter at bedriften er en IA- bedrift?</p> <p>Har bedriften implementert nye IA og HMS-tiltak rettet mot IA-målene?</p> <p>6. Er det utviklet nye HMS-tiltak etter som følge av IA-avtalen og er tiltakene direkte relater til IA-avtalen?</p> <p>7. Hvor raskt opplever du at tiltakene har blitt implementert?</p> <p>8. Er det utviklet HMS-tiltak som ikke blir implementert?</p>
<p>Forskningsspørsmål 3</p>	<p>Har bedriften mål og arbeidsmåter som kan motvirke HMS-arbeidet</p> <p>9. Hvordan opplever du rapporteringskravet/ Har enklere rapportering medført mer tid til HMS- arbeid?</p> <p>10. Kan du beskrive hvor mye tid dere bruker på IA-arbeid (nå vs tidligere)?</p> <p>11. Har-IA avtalen medført endringer i prioriteringer for</p>

	<p>bedriften?</p> <p>12. Har bedriften mål som kan motvirke HMS- og IA - arbeidet?</p> <p>13. Har bedriften mottatt økonomiske IA-virkemidler fra NAV? (Tilskuddenes omfang)</p>
<p>Resultater av IA-arbeidet</p> <p>Før/nå</p> <p>Image</p>	<p>Opplever bedriften endrede resultater og måloppnåelse</p> <p>14. På hvilke områder opplever bedriften måloppnåelse knyttet til delmål i IA-avtalen i forhold til:</p> <p>a. sykefravær?</p> <p>b. frafall og økt sysselsetting (forsøker å ha ansatte i jobb selv om de ikke kan yte 100 prosent)?</p> <p>c. stimulere til at eldre arbeidstakere blir så lenge som mulig i arbeid/seniorpolitikk?</p> <p>Oppfølgingsspørsmål</p> <p>Kan dere beskrive endringer i antall ansatte med helseplager?</p> <p>Har det vært flere permisjonssøknader/arbeidsavklaringspenger (AAP) som følge av ansatte med helseplager?</p> <p>15. Hvordan opplever du at IA-avtalen påvirker bedriftens konkurransesituasjon?</p>
<p>Avrunding</p>	<p>Hvordan opplever den siste IA-avtalen sammenlignet med tidligere avtaler?</p> <p>Hva opplever du at IA avtalen bidrar til?</p> <p>Opplever dere at det bidrar til endrede/bedre resultater i forhold til definerte mål og områder i IA- og HMS arbeidet?</p> <p>Har bedriften noen ganger vurdert å si opp IA-avtalen?</p> <p>Annet</p>