

# Sammendrag FoU-prosjekt 174001

## 1.1 IA-ledelse 2.0

I 2016 inngikk NAV og KS et samarbeid i form av en satsing for å redusere sykefraværet i helse- og omsorgssektoren og barnehager. Satsingen har fått tittelen *IA-ledelse 2.0 – NED med sykefraværet!* og retter seg til større kommuner med et totalt sykefravær på over 10 %. IA-ledelse 2.0 er ment å være en drahjelp i kommunenes inkluderings- og sykefraværarbeid og på den måten bidra til å styrke ledere i barnehager og i helse- og omsorgssektoren i dette arbeidet. 31 kommuner ble invitert til å delta i prosjektet og av disse takket fire nei til deltakelse. Satsingen startet opp våren 2016 og avsluttes i løpet av 2018.

## 1.2 Mål for følgeforskningen

Gjennom følgeforskningen har vi:

- ▶ Dokumentert de ulike prosessene og møteplassene kommunene deltar på i satsingen
- ▶ Frembragt kunnskap om ledernes betydning i sykefraværet på virksomhetsnivå
- ▶ Sett på sammenhengene mellom mestringsorientert ledelse og nærvær, og vist hvordan dette kan komme til uttrykk i virksomhetene
- ▶ Sett nærmere på betydningen av samarbeidet med NAV

Videre har vi, gjennom observasjon og analyse av hvordan arbeidet med IA-ledelse 2.0 følges opp i de deltagende kommunene, fått kunnskap om suksessfaktorer primært knyttet til lederens betydning for gjennomføring og oppfølging. Forskningsprosjektet har ikke målt effekter av innsatsen.

## 1.3 Hovedfunn

### Sammenhenger mellom mestringsorientert ledelse og sykefravær

Vi har i følgeforskningen påvist statistisk signifikante sammenhenger mellom *mestringsorientert ledelse*, *mestringsklima*<sup>1</sup> og sykefravær. Det fremkommer av analysene våre at høyere gjennomsnittskår på disse to faktorene er forbundet med lavere samlet sykefravær i virksomheten innen helse og omsorg.

Vi har også sett at det er systematiske forskjeller mellom virksomheter innen helse og omsorg med høyt og lavt sykefravær når det gjelder hvordan de to faktorene *mestringsorientert ledelse* og *mestringsklima* oppleves av medarbeiderne. Ansatte i virksomheter med sykefravær under gjennomsnittet opplever større grad av *mestringsorientert ledelse* og et mer *mestringsorientert klima* enn ansatte i virksomheter med høyt fravær.

Samlet sett viser funnene klare sammenhenger mellom ledelse, arbeidsmiljø og sykefravær blant virksomheter innen helse og omsorg. Funnene understreker den viktige betydning ansattes opplevelse av hvordan ledelse utøves og hvordan de opplever arbeidsklimaet sitt har for sykefraværet i virksomheten. Vi finner ikke tilsvarende signifikante sammenhenger for barnehagene.

De statistiske analysene viser også at utdanningsnivå (andel med høyere utdanning) er forbundet med lavere fravær og kjønn (kvinneandel) er forbundet med høyere sykefravær for virksomheter både innen helse og omsorg og i barnehagesektoren.

---

<sup>1</sup> *Mestringsorientert ledelse* og *mestringsklima* er 2 av 10 faktorer som inngår i medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR, se avsnitt 2.3.

Oppsummeringene av intervjuer i kommunene viser systematiske forskjeller mellom virksomheter med høyt og lavt fravær innen områdene *holdninger til sykefravær*, *mestringsorientert klima* og *mestringsorientert ledelse*.

I virksomheter med lavt sykefravær finner vi at ledere og ansatte snakker åpent om utfordringer knyttet til sykefraværet, at holdningene er preget både av respekt for dem som faktisk er syke og en gjensidig forventning om at alle stiller på jobb så langt råd er. Disse virksomhetene synes å være mer restriktive i bruken av vikarer og de fokuserer på kompetanse og kvalitetsutfordringene knyttet til fraværet. Medarbeiderne oppgir at det er naturlig å snakke med leder før man går til lege og de har et positivt forhold til tilrettelegging. Vi finner at lederne i disse virksomhetene ikke er redde for å ta samtaler med enkeltansatte som tydelig sliter på jobb eller som har høyt fravær. Klimaet i virksomheter med lavt fravær er i større grad preget av samhold og kollegastøtte. Ansatte snakker åpent med hverandre, det er kultur for å gi hverandre tilbakemeldinger og de støtter og utfordrer hverandre. Det er rom for å ta initiativ og større muligheter for å jobbe selvstendig. Ledelsen som utøves i virksomheter med lavt fravær fremstår i stor grad som sammenfallende med mestringsorientert ledelse. Av sine medarbeidere beskrives disse lederne som kompetente, tilstedeværende, tillitsfulle, inspirerende, tydelige, involverende og oppmerksomme. De er gode til å se det enkelte individ, å utnytte individuelle styrker og å tilrettelegge på individnivå.

Vi har vært opptatt av å etablere et konkret bilde på hva ledere i virksomheter med lavt fravær gjør som er forskjellig fra de øvrige lederne. Forskjellen ligger både i hva lederne faktisk gjør, hvordan de gjør det og i hvilken kontekst de utøver bestemte atferder. Vi har hørt magiske historier om ledere som har med seg kake til de ansatte for å feire gode resultater og pinlige historier om det samme.

Å utøve ledelse handler om å håndtere dilemmaer. En gjennomgående forskjell er at de lederne som beskrives som dyktige synes å løse dilemmaene sine på en annen måte enn øvrige ledere. Eksempelvis går de fleste ledere i virksomheter som har drift 24/7 selv ikke i turnus. I virksomheter med høyt fravær snakker lederne ofte om utfordringene knyttet til det å ha tilstrekkelig kontakt med ansatte som jobber på natt og i helger. Ledere fra virksomheter med lavt sykefravær snakker oftere om hvordan de regelmessig passer på å komme tidlig på jobb og å gå sent for å møte nattevaktene og hvordan de gjør seg ærend i, eller legger arbeidsoppgaver til, helger for å treffe de som kun jobber i helgene.

Ledere fra virksomheter med høyt fravær uttrykker frustrasjon over høyt arbeidspress og mange oppgaver knyttet til oppfølging av sykemeldte, noe som gjør at de ikke får brukt tilstrekkelig tid på øvrige ansatte. Ledere i virksomheter med lavt fravær beskrives av sine ansatte i større grad som proaktive, de vet når de ansatte har mye å gjøre og når trykket er stort stiller de opp og deltar på eget initiativ. Ledere i virksomheter med høyt fravær stiller i større grad opp når de ansatte ber om avlastning.

Ledere i virksomheter med lavt fravær er opptatt av å delegere oppgaver og ansvar til ansatte, også helgevakter eller assistenter, for å understreke at alle ansatte gjør en viktig jobb og for å sikre at de ansatte føler at det er behov for dem på arbeidsplassen.

Gjennom spørreundersøkelsen har vi avdekket systematiske forskjeller mellom lederne som opplever at de kan påvirke sykefraværet og de som ikke opplever at de kan det. Ledere som i stor grad mener at de kan påvirke sykefraværet opplever at NED-satsingen i egen kommune har vært godt forankret og de er langt mer positive i sin vurdering av hvilken betydning satsingen har hatt for dem som ledere.

Det er en betydelig høyere andel av avdelingslederne som opplever at de kan påvirke sykefraværet som mener at det har skjedd positive endringer på områder som åpenhet om sykefravær, styrking av relasjonen mellom leder og ansatt, fokus på ledelsesutøvelse og det å sette sykefravær på dagsorden. Det er også slik at de respondentene som har tro på at de kan påvirke sykefraværet mener at NED-satsingen har bidratt positivt når det gjelder samarbeidskulturen i egen virksomhet.

Det ser ut som om kommunenes satsing på lederutvikling har gitt effekt. I spørreundersøkelsen til medarbeidere i casekommunene svarte over halvparten av respondentene at deres nærmeste leder i løpet av det siste halvåret i større grad har utøvd mestringsorientert ledelse, at deres leder i større grad enn tidligere involverer medarbeiderne i beslutninger som angår dem, og at leder i større grad er tydelig på forventningene til den enkelte.

### **Sykefraværsarbeidet er godt forankret, særlig på toppnivå**

Oppstartsanalysen av satsingen pekte på at kommunene var av den oppfatning at forankring på toppledernivå er viktig for sykefraværsarbeidet ute i virksomhetene. Videre viste den at rådmennene stort sett er opptatt av å fronte sykefraværsarbeidet, men oppmerksomheten kan variere over tid, og er til dels personavhengig.

Denne analysen synliggjør at toppledelsen mener at sykefraværsarbeidet er godt forankret på deres nivå. Spørreundersøkelsen viser at sykefraværsarbeidet gjennomgående vurderes som godt forankret på alle ledernivåer, men svarene er mer positive jo høyere opp i organisasjonen man kommer.

Eksempler på hvordan det forankres er at temaet settes på dagsorden i ledermøter, at politikerne er interessert i og etterspør resultater knyttet til sykefravær, at enkeltvirksomheter med høyt fravær følges opp av kommunens personalavdeling, og at sykefravær er et tema i møter med ansattes representanter.

Tillitsvalgte og hovedverneombud oppfatter også at sykefraværsarbeidet er godt forankret på toppnivå og de opplever at de i stor grad trekkes inn i IA- og sykefraværsarbeid.

Når det gjelder NED-satsingens bidrag til kommunenes arbeid, vurderer respondentene fra toppledelsen at satsingen i stor grad har bidratt til bedre forankring i kommunen. Avdelingslederne vurderer i noe mindre grad at satsingen har bidratt til bedre forankring på virksomhetsledernivå.

Selv om informantene i casekommunene, særlig i toppledelsen, vurderer at de har jobbet systematisk med å redusere sykefraværet over tid, fremkommer det at flere synes NED-prosessene har bidratt til økt oppmerksomhet på dette arbeidet og at satsingen har bidratt til mer engasjement i sykefraværsarbeidet. Inntrykket er at satsingen passer godt inn i det kommunene ellers gjør av IA-arbeid, lederutvikling og tiltak knyttet til sykefravær.

### **Kunnskap og verktøy fra IA-ledelse 2.0 er tatt i bruk**

Vi har undersøkt i hvilken grad og hvordan kommunene har tatt i bruk kunnskap og verktøy fra IA-ledelse 2.0. Vi har også sett på hvilken betydning de ulike aktørene oppfatter at IA-ledelse 2.0 har hatt. Det vi finner er at ansatte og ledere i stor grad er fornøyd med prosessene. Flertallet av både ledere og ansatte mener at prosessen har gitt positive bidrag i form av gode diskusjoner om sykefravær, at de ansatte har fått påvirket hvilke tiltak som skal settes i gang, at det er større åpenhet omkring sykefravær og at relasjoner og samarbeidskulturer er blitt bedret. Avdelingslederne vurderer at det største utbyttet de som ledere har hatt av prosessen er at de gjennom dialogdukene<sup>2</sup> har fått et nytt verktøy i sykefraværsarbeidet.

De lederne som i intervjuene gir inntrykk av at de allerede jobber godt med sykefraværsarbeidet, og som ifølge spørreundersøkelsen har tro på at de kan påvirke sykefraværet, ser ut til å ha hatt størst utbytte av satsingen.

Det er variasjon i måten lederne følger opp tiltakene som settes i gang i kjølvannet av NED-prosessene. En del har inkludert tiltakene i HMS-planer og lignende verktøy, noen har utnevnt en ansvarlig blant de ansatte til å følge opp tiltakene, mens andre er usikre på hva som skal skje etter at dialogduk-møtene er gjennomført.

---

<sup>2</sup> Dialogduker er en nyutviklet metodikk i denne satsingen som er tatt i bruk av deltakerkommunene

### **Ledere og ansatte i barnehagene har en mer positiv opplevelse**

Det er systematiske forskjeller i hvordan ansatte i barnehagesektoren og helse- og omsorgssektoren opplever og beskriver sin situasjon. Vi har sett at medarbeiderne i barnehagesektoren i større grad enn ansatte i helse- og omsorgssektoren opplever at det utøves mestringsorientert ledelse, har en positiv opplevelse av de øvrige arbeidsmiljørelaterte forholdene som inngår i 10-FAKTOR-undersøkelsen, oppfatter at sykefraværarbeidet er godt forankret, at NED-prosessene har gitt positive bidrag og at satsingen har styrket samarbeidsklimaet i avdelingen og relasjonene mellom leder og ansatte.

På samme måte uttrykker avdelingsledere i barnehagesektoren en mer positiv holdning til satsingens bidrag på de ulike områdene av sykefraværarbeidet enn respondentene i helse- og omsorgssektoren.

En annen forskjell er at barnehagene i stor grad er preget av en kultur hvor både tillitsvalgte og verneombud tas med på råd og involveres i pågående prosesser.

### **Samarbeidet med NAV er blitt bedre, men ikke mer systematisk**

Det har vært et mål for følgeforskningen å kartlegge merverdien for deltagerkommunene av et tettere samarbeid med NAV arbeidslivssenter.

Vi har sett at blant respondentene fra deltagerkommunene i spørreundersøkelsen er det langt flere som mener at samarbeidet *ikke* er blitt mer systematisert som følge av NED-satsingen enn de som mener at det har blitt mer systematisk.

Informantene fra NAV arbeidslivssenter i intervjuundersøkelsen er i stor grad av samme oppfatning. Inntrykket er at i NED-satsingen har kommunene og NAV i stor grad bygget på de eksisterende samarbeidsstrukturene.

Den bistanden NAV arbeidslivssenter har gitt kommunene i NED-satsingen består i deltagelse i planlegging og gjennomføring av NED-konferanser, oppfølging av planer/tiltak for å redusere sykefraværet og bistand i arbeidsmiljøprosesser. Arbeidslivssentrene har også bidratt med tilskudd til gjennomføring av NED-samlingene.

I oppstartsanalysen fremkom det at det er en generell oppfatning blant informantene fra deltagerkommunene om at NAV kunne vært mer «på banen» og bistått mer i de mest kompliserte sakene med ansatte som har mange og lange sykefravær, og hvor tilrettelegging over tid ikke har bidratt til å redusere sykefraværet.

I denne gjennomgangen er det indikasjoner på at mange ledere har fått slik bistand og at de er svært fornøyde med dette. Inntrykket er også at slikt samarbeid med arbeidslivssenteret, enten som del av NED-satsingen eller på et annet tidspunkt, bidrar til at lederne får økt sin kompetanse i å gjennomføre slike samtaler og at terskelen for å gjøre det på egen hånd blir lavere.

Disse inntrykkene forsterkes også gjennom intervjuene i casekommunene. Kommunens ledelse opplever i stor grad at samarbeidet er blitt bedre, selv om flere etterlyser enda tettere samarbeid. Virksomhetslederne uttrykker i stor grad tilfredshet med NAV arbeidslivssenter, spesielt med deres deltagelse i gjennomføringen av NED-konferansene og i oppfølgingen av dem. Og de ansatte snakker om gode relasjoner til enkeltansatte på arbeidslivssentrene.

Disse funnene indikerer at selv om det er i underkant av 30 % som mener at samarbeidet er blitt mer systematisk, synes det som om samarbeidet er blitt bedre.