



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

# ”Hva påvirker ledere og medarbeideres holdninger til inkludering i arbeidslivet?”



Bacheloroppgave utført ved  
Høgskolen Stord/Haugesund – Økonomisk-administrativ utdanning

---

Av: Steinsland, Kjetil - Kandidatnummer: 43  
Haugeberg, Hege Kristin - Kandidat: 48

---

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at HSH inntår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

*”Hva påvirker ledere og medarbeideres holdninger til inkludering i arbeidslivet?”*

*Kjetil Steinsland*

*Hege Kristin Haugeberg*

*(Sign)*

*(Sign)*

Veileder: Åge Gjørseter

---

Gradering: *Offentlig*

(Tidsbegrensning på eventuell gradering:) *Graderingen oppheves dato år*

---

## Forord

Denne Bacheloroppgaven ble levert av gruppe 22, Bachelor Økonomi og administrasjon med profilering ledelse, organisasjon og strategi, ved Høgskolen Stord Haugesund. Gruppen bestod av Kjetil Steinsland og Hege Kristin Haugeberg.

Tematikken for prosjektet er *inkludering i arbeidslivet*, og illustreres gjennom rapportens forside. Å inkludere er å tilpasse omgivelsene slik at det er rom for dem som holdes på utsiden. I arbeidslivet vil det si å tilpasse organisasjonen, slik at alle kan aktivt delta.

Vi vil benytte anledningen til å takke alle som har bidratt til prosjektet, spesielt alle våre respondenter i undersøkelsen. Herunder vil vi også takke NAV Rogaland som spanderte inngangsbillett på IA-seminaret i Stavanger november 2009, Forbund for Ledelse og Teknikk som sendte oss på IA-kurs for tillitsvalgte i Sandes februar 2010 og NHO som sørget for adgang til Haugalandskonferansen mars 2010. Særlig vil vi også rette en takk til veileder Åge Gjøsæter, og alle de som har blitt brukt som diskusjonspartnere eller bidratt på andre måter.

Prosjektet som startet i november 2009, med slutt mai 2010, har vært en berikende prosess for oss. Vi håper alle involvert i arbeidslivsinkluderingen vil se en nytteverdi i det vi formidler gjennom denne rapporten, da spesielt ledere og tillitsvalgte i virksomheter med *"Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv"*.

*Haugesund den 19. mai 2010*

---

*Kjetil Steinsland*

---

*Hege Kristin Haugeberg*

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>1</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Bakgrunn og forskningsspørsmål</b> .....	<b>5</b>
1.1. <i>Innledning og historikk</i> .....	5
Politisk påvirkning .....	5
1.2. <i>Forskningsspørsmålet</i> .....	6
Problemstillingens tematikk .....	7
Hypotese og spørsmålet .....	7
1.3. <i>Sentrale begreper</i> .....	8
1.4. <i>"Intensjonsavtale om inkludering i arbeidslivet"</i> .....	9
Basert på frivillighet .....	10
Avtalens målsettinger .....	10
Forpliktelse gir stimulering .....	10
1.5. <i>Inkludering i arbeidslivet skapes lokalt</i> .....	11
<b>2. Teoretiske perspektiver</b> .....	<b>12</b>
2.1. <i>Innledning</i> .....	12
2.2. <i>Samfunnsutvikling og kulturelle trender</i> .....	13
En tredje vei .....	13
Det postindustrielle samfunnet .....	13
Et skille mellom offentlig og privat sektor .....	14
2.3. <i>Organisasjonsstruktur og interorganisatoriske relasjoner</i> .....	15
Fra byråkrati til fleksikrati .....	15
Organisasjonens omgivelser i et myteperspektiv .....	15
Adoptering av myter .....	16
Mål og forpliktelser .....	16
De sosiale strukturene .....	17
2.4. <i>Holdninger i individet</i> .....	18
Sosial persepsjon .....	18
Selvoppfyllende profetier .....	18
Destruktiv atferd .....	19
Tillit i relasjoner .....	20

Ansvar bygger tillit.....	21
Kultur, verdibaserte normer.....	21
Etikk og omgivelsenes krav.....	23
Misforståelser i relasjonene.....	23
Vilje til dialog.....	24
Fra ord til handling.....	25
Oppsummering.....	26
<b>3. Metode.....</b>	<b>27</b>
3.1. Generelt om metode.....	27
3.2. Metodiske valgmuligheter.....	27
3.3. Valgt metode.....	28
Utvalget.....	29
Casedesign og samtaleguide.....	29
3.1. Metodens svakheter.....	30
3.2. Etske hensyn.....	31
<b>4. Presentasjon av empiriske data.....</b>	<b>33</b>
4.1. Inkludering et makroperspektiv.....	33
Hva hemmer.....	33
Hva fremmer.....	35
4.2. Inkludering i et mesoperspektiv.....	35
Hva hemmer.....	35
Hva fremmer.....	37
4.3. Inkludering i et mikroperspektiv.....	38
Hva hemmer.....	38
Hva fremmer.....	38
4.4. Oppsummering.....	39
<b>5. Drøfting.....</b>	<b>40</b>
5.1. Innledning.....	40
5.2. Det store bildet. Inkludering i et makroperspektiv.....	40
Samfunnets politiske tvetydighet.....	40
Den tredje vei.....	41
En "flakehals".....	41
Stigmatisering av utgrupper.....	41

5.3.	<i>Samfunnsansvaret, en bedriftsøkonomisk risiko</i> .....	42
	Byråkrati mot fleksikrati .....	42
	Stimulering til risiko.....	42
	Etikk og motivasjon – symbolets verdi .....	43
	IA – Et verktøy for jobbnærvær .....	44
	Organisasjonen – En sum av individ .....	45
5.4.	<i>Omgivelsenes påvirkning til våre holdninger</i> .....	45
	Organisasjonsatferden og den sosiale struktur .....	45
	Kulturell forankring i individet.....	45
	Omgivelsenes påvirkning til individet.....	46
	”Brannkassen” – Før og nå .....	46
	Omstrukturering som konsekvens.....	47
	Holdninger og påvirkning til relasjoner på arbeidsplassen.....	47
	Tillit i relasjonene – Nærvær eller fravær.....	48
5.5.	<i>Fra ord til handling</i> .....	48
5.6.	<i>Kritikk</i> .....	49
<b>6.</b>	<b>Konklusjon</b> .....	<b>51</b>
<b>7.</b>	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>53</b>

# 1. Bakgrunn og forskningsspørsmål

## 1.1. Innledning og historikk

De ulike dilemma omkring inkludering i arbeidslivet og særlig sykefraværproblematikken har i hovedsak vært politisk fokusert, og har i mindre grad vært et fokusert tema i akademia med hensyn til ledelsesteoriene. Dette til tross for at dette er en av de større utfordringene lederen står ovenfor. Sykefravær er like mye et personalpolitisk spørsmål, som et økonomisk onde. At det også har en samfunnsøkonomisk sideeffekt, illustreres ved kanskje den heteste samfunnsdebatten det siste tiår. Debatten dreier seg om sykefravær i arbeidslivet, og den sosialdemokratiske ideen om et mer inkluderende arbeidsliv. Gjennom alle kanaler i media blir problematikken krisemaksimert, og vil derfor påvirke våre holdninger.

Siden august 2009 har debatten eskalert, og ved at arbeidsgiver og arbeidstaker - organisasjonene står sammen, demonstreres det at dette er ett lederansvar, likefullt som at den sykemeldte bærer sitt ansvar. Aktørenes ansvar i denne sammenheng vil være å bidra til redusert sykefravær, hvor ansvarsforholdet fremkommer i Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (2010), heretter kalt Arbeidsmiljøloven. Arbeidsmiljøloven ble vedtatt i 1977 og er et resultat av en sosialdemokratisk styring og fremveksten av fagbevegelsen i et kollektivistisk industrisamfunn. Arbeidsmiljøloven regulerer forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og har siden 1977 gjennomgått flere revisjoner.

Pettersen og Johansen (2010) argumenterer for at arbeidstakerbehovene stadig har blitt bedre ivaretatt, ettersom fagbevegelsen har vært en viktig pådriver i utviklingen av de rettigheter vi kjenner i dag. Dette understrekes i følge Pettersen og Johansen (2010) ved at dagens arbeidsmiljølov stiller krav til arbeidsgiver om å imøtekomme den enkeltes forutsetninger og livssituasjon. Videre er ansvarsforholdet regulert av Arbeidsmiljøloven (2010, kap. 4), hvor det fremgår at det på den ene siden stilles krav til arbeidsgiver om oppfølging og tilretteleggingsplikt, og på den andre siden krav til arbeidstaker om medvirkningsplikt og samarbeid. Dette kan tolkes som at arbeidstakerne skal bidra til å finne løsninger til redusert sykefravær.

### *Politisk påvirkning*

Selv om samfunnet har en sosialdemokratisk politisk styring hvor fellesskapet bærer kostnaden for de svake i samfunnet, sier Christensen, T. Lægreid, P. Roness, P.G. og Røvik,

K.A. (2009) at det tidlig på '80 tallet kom en nølende reformbølge grunnet overskuddsetterspørsel etter velferdsordninger. Ettersom de ikke klarte å imøtekomme etterspørselen, ledet dette til debatten om enkeltordninger og behovsprøving for å prøve å redde den norske samfunnsøkonomien. Debatten har vært en viktig faktor i forhold til at New Public Management, heretter kalt NPM, kom til overflaten i den politiske styringen (op.cit.). Fokuset i NPM legger hovedvekt på kostnadseffektiv og brukerorientert styring, hvor målstyring og resultatevaluering er en betydelig komponent (op.cit). En rekke reformprogrammer de siste 25 år, har vært infiltrert av NPM, og gradvis utviklet seg til å bli en del av den politiske styringen. Som en konsekvens av denne reformbevegelsen, ble det flere omorganiseringer av det offentlige, med del privatisering som utkom. En delegerer ut enkelte tjenester til den private sektoren, mens den offentlige sektoren selv sitter med ansvaret for folkets rettigheter og finansieringen av dem. Dette begrenser handlingsrommet samtidig som ansvaret øker (Christensen et al. 2009). Omorganiseringen ledet også frem til det vi kjenner som NAV reformen (St.meld. nr 14, 2002-2003), som på sin side består i å ivareta viktige velferdsordninger på en god måte for brukerne, samtidig som man møter strammere budsjettkrav.

Parallelt med omorganiseringen har det kollektivistiske synet dreid over til en individualisme (Kotabe og Helsen 2008), der folk har blitt mer opplyste om deres rettigheter og derfor stiller større krav til det offentlige. I nyere tid har kravene blitt mer komplekse, hvor hvert individ krever at velferdsordningene tilpasses den enkelte (Christensen et al., 2009), hvilket i seg selv er motstridende med en kostnadsfokustert strategi som NPM. Kravene og de etablerte velferdsrettighetene til arbeidstakerne lar seg vanskelig kombinere med en slik kostnadseffektiv strategi.

I et forsøk på å gjennomføre kravet om et mer inkluderende arbeidsliv, tok aktørene i arbeidslivet sammen med myndighetene initiativet til en intensjonsavtale om et inkluderende arbeidsliv, heretter kalt IA-avtalen. Avtalen, som vi vil se nærmere på i dette kapittel, har målsettinger som tyder på et ønske om å snu den økende kostnaden knyttet til velferdsytelser i arbeidslivet.

## **1.2. Forskningsspørsmålet**

Inkludering i arbeidslivet er, som tidligere nevnt, dagsaktuelt og setter sykefraværspromatikken i fokus med ulik vinkling. Derfor er også dette et godt



utgangspunkt for vårt forskningsspørsmål. Målet er ikke å gi et entydig svar med to streker under, men et bidrag som danner et helhetlig bilde over utfordringen leder og medarbeider står ovenfor i arbeidslivsinkluderingen. Videre kan vi se på tematikken med utgangspunkt i flere ulike fagemner, da et perspektivskifte er nødvendig for å se helheten i arbeidslivsinkluderingen og sykefraværspromatikk. Slikt perspektivskifte kan være problematisk i forhold til oppgavens størrelse, og vil derfor medføre at en vil søke noen forklarende sammenhenger, fremfor å gi konkrete løsninger.

### *Problemstillingens tematikk*

Som vi også nevner innledningsvis, er problemstillingens tematikk rettet inn mot inkludering i arbeidslivet og da særlig rettet mot sykefraværspromatikk. Når man så ser at IA-avtalen (2010) representerer en påstand om at graden av jobbnærvær har en direkte påvirkningskraft på sykefraværet, blir sammenhengen mellom nærvær til arbeidsplassen og reduksjon i sykefraværet fremtredende. Resultatet er av en så markant sammenheng at fokuset må flyttes fra fraværsmaktorer til nærværsmaktorer på arbeidsplassen (Mykletun, A. Eriksen, H.R. Røed, K. Schmidt, G. Fosse, A. Damberg, G. Christiansen, E.C. og Guldvog, B., 2010). Dreiningen av fokus vil virke positivt forsterkende og kan radikalt endre arbeidslivets holdninger til dem som faller utenfor. Dette perspektivskifte tenderer til en slags ny kollektivismen hvor partene i arbeidslivet nok en gang står sammen, Mykletun et al. (2010) understreker i sin rapport også betydningen av å styrke kommunikasjonen mellom aktørene. Med denne uttalelsen tenker man i utvidet forstand at en styrking av relasjonene mellom alle de ulike aktørene, kan bidra til å øke graden av jobbnærvær. Dermed står det klart at dette er et ledelsesansvar, hvor strategiene om helsefremmende arbeidsmiljø må tegnes på et overordnet nivå. Like fullt har man ansvar for å følge opp, samt bidra til, at strategiene på alle nivå gjennom hele organisasjonen.

### *Hypotese og spørsmålet*

Utgangspunktet vårt ligger i det psykososiale arbeidsmiljø, hvor fraværsmaktorer og nærværsmaktorer er noe som påvirker sykefraværet. Vår grunnleggende hypotese, er at: *”For å endre arbeidslivet til å bli mer inkluderende, må man omforme velmenende ord, til bevisst handling. For at det skal kunne utvikles positive holdninger til inkludering, må den kulturelle plattformen være felles forstående, slik at man ut fra en lik virkelighetsoppfatning, sikter mot samme mål.”* Dette leder oss frem til følgende forskningsspørsmål, hvor vi stiller spørsmål om: **”Hva påvirker ledere og medarbeideres holdninger til inkludering i arbeidslivet?”**

Mer utdypet ser vi på hvordan det dannes holdninger til inkludering i arbeidslivet, for ledere og medarbeidere i bedrifter med avtale om inkluderende arbeidsliv. Dette vil vi gjøre ved å trekke frem utviklingen av samfunnskulturen i forhold til relasjoner på virksomhetsnivå, for å kunne forklare hvordan holdninger individet dannes og påvirkes av omgivelsene.

### 1.3. Sentrale begreper

En rekke begrep tilknyttet problemstillingen legger forbehold for fremskrivingen, og krever avklaring. Når vi i innledningen nevner begrepet *jobbnærvær*, er det videre forklart som nærhet til arbeidsplassen. Det er altså arbeidstakerens relasjonsforhold til arbeidsgiver, mer utdypet som hans/hennes emosjonelle forhold til denne. Teorien viser at dersom arbeidstakeren kobles fra arbeidsplassen ved et langtidsfravær, vil også hans/hennes eierskap til arbeidsplassen bli redusert (Aarvak 1984). Ledelsens fokus vil derfor være å opprettholde nærhet til arbeidsplassen gjennom dialog og oppmøte, slik at en skal ha et mindre distansert forhold og dermed ha lettere for å returnere tilbake arbeid etter sykdom.

Når vi i fremskrivingen snakker om *sykefravær*, er det primært langtidsfravær vi tar hensyn til. Dette presiseres som fravær blant arbeidstakere i aldersgruppen 16-66 år, i utover 2 uker sammenhengende fast eller prosjektarbeid, uavhengig av stillingsprosent og av begge kjønn.

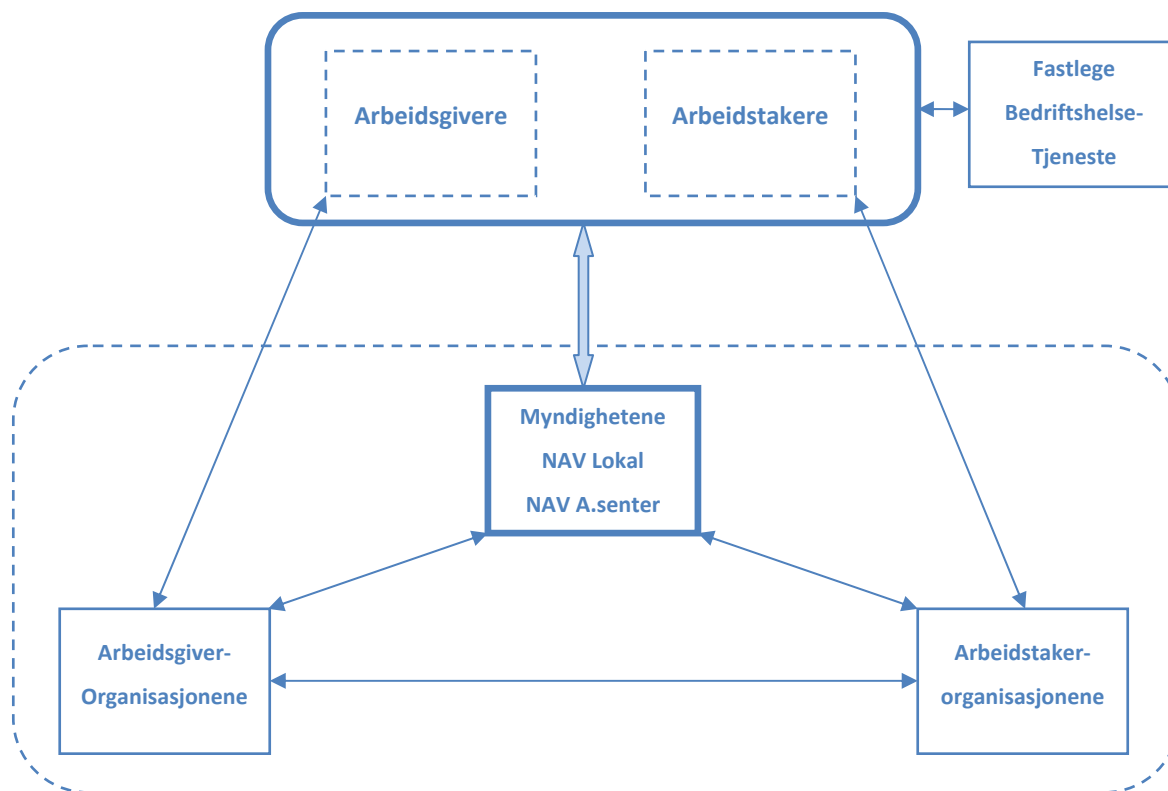
Med *ledende stilling* og *ledere* menes ledere i alle sektorer på alle nivå, fra førstelinjeledere til toppledere. Herunder definert som deltakende arbeidstakere i de overordnede beslutningsprosessene og som innehar en grad av autonomi og makt i form av stillingsbeskrivelsen. Videre omtales *medarbeidere* som alle de som er ansatt i organisasjoner og virksomheter, som ikke er i ledende stilling.

I forhold til virkemidler til arbeidslivsinkluderingen, har enkelte bedrifter med IA-avtale et kvalifikasjonsprogram respondentene referer som *IA-praksis plass*. Dette er et interorganisatorisk samarbeid, hvor medarbeiderne kan få prøve ut sine arbeidsevner hos andre arbeidsgivere. Dette betyr i praksis at arbeidstakeren får vurdert sine evner mot andre typer arbeidsoppgaver.

Begrepet *sosiokulturelt perspektiv*, defineres som: "*Sosiokulturelle perspektiver har et mer sosialt og kollektivt syn på hvordan menneskets forestillinger og kunnskaper etableres og føres videre.*" (Bakke og Tønnesen 2007, s. 33-34).

#### 1.4. "Intensjonsavtale om inkludering i arbeidslivet"

Som nevnt, var IA-avtalen (2001) et partssamarbeid mellom aktørene i norsk arbeidsliv da den ble introdusert. Avtalen ble første gang tegnet i 2001 og har, med sine revisjoner, på ny blitt undertegnet i februar 2010. Mål om redusert sykefravær, rekruttering av personer med funksjonsnedsettelse og økt gjennomsnittlig avgangsalder har hele tiden vært definert som klare målsettinger. På overordnet nivå var avtalens intensjon at myndighetene, arbeidsgiverne og arbeidstakerne skulle stå sammen for å øke inkluderingen i arbeidslivet. På virksomhetsnivå blir modellen noe utvidet, ettersom bedriftshelsetjenesten og eller fastlegen også trekkes inn i samarbeidet. Som figuren under viser, er det et samspill mellom partene, hvor alle spiller en rolle for hverandre.



Figur 1. Samspill på virksomhetsnivå.

Slik som relasjonene fremstår i dag, er arbeidsplassen partenes hovedarena. Forvaltningen er todelt, hvorpå arbeidstaker forholder seg til NAV lokal og arbeidsgiver til NAV arbeidslivssenter. Deres oppgave er å fungere som en fasilitator, samt forvalter av stimuleringsmidler og velferdsgoder, og dermed partene en kobling til det offentlige. Arbeidsgiver og arbeidstaker har plikter og rettigheter gjennom AML angående sykefravær,

og det er disse aktørene som vet best hva som kan gjøres. I tillegg til å være sykemelder, har fastlegen også en administrativ og veiledende rolle som NAV.

### *Basert på frivillighet*

Avtalen var og er basert på frivillighet, hvor det er opp til den enkelte virksomhet om man vil undertegne. I privat sektor ønsket arbeidsgiverorganisasjonen NHO å nå en målsetting om 80 % påtegnede. Ved utgangen av 2009, ser man at ambisjonene om undertegnede virksomheter har hatt en lav grad av måloppnåelse. I statlige, kommunale og fylkeskommunale virksomheter er andelen betydelig høyere og tangerer fullt hus. Slik den sist undertegnede avtalen (IA-avtalen 2010) foreligger, inneholder den et overordnet hovedmål og tre delmål som hver omhandler ulike aktuelle problemstillinger, hvor fellesnevneren er inkludering og økt jobbnærvær som det sentrale innhold.

### *Avtalens målsettinger*

Den overordnede målsetting i IA-avtalen (2010) lyder: ”Å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.” I forhold til avtalens tre delmål, vil vi begrense oss til avtalens delmål 1, om sykefravær, da det er mest relevant for oppgavens forskningsspørsmål. Delmålet er direkte rettet mot sykefraværproblematikken, hvor avtalens delmål sier at sykefraværet skal reduseres med ”(...) 20 pst. i forhold til nivået i andre kvartal 2001. Dette innebærer at sykefraværet på nasjonalt nivå ikke skal overstige 5,6 prosent.” Mål om 20 % reduksjon i sykefraværet er i seg selv en ambisiøs målsetting, hvor man i sin etterpåklokskap ser kan være hardt å nå. Enkelte næringer har hatt gode erfaringer og betydelig fremgang, men sett under ett har det vært svak utvikling (Osborg, S.O. Bjerkan, A.M. Pettersen, I. Hem, K.G. Johnsen, A. Lippestad, J. Paulsen, B. Mo, T.O. og Saksvik, P.Ø., 2009). Derimot har troen på at intensjonen er oppnåelig blitt styrket. Fremstillingen til Ekspertutvalget (Mykletun et al., 2010), ble vektlagt da partene undertegnet avtalen i 2010, med en overbevisning om at avtalen tjener sin hensikt.

### *Forpliktelse gir stimulering*

De virksomheter som forplikter seg til avtalen, får tilgang til en rekke stimulerende virkemidler. Men viljen til å inngå denne form for samarbeidende forpliktelser, kan være ulikt motivert. Redusert sykefravær kan sies å være en økonomisk vinning for alle parter, og motiverende nok alene. Samtidig kan det bedriftsøkonomisk forsvarlige være samfunnsøkonomisk uforsvarlig. Inkluderingen er forankret i Arbeidsmiljøloven, men

hvordan den skal finne sin form fremkommer ikke. I så måte kan man se IA-avtalen som Arbeidsmiljølovens forlengede arm, men dette innebærer også at virksomhetene utsettes for en høyere risiko. Her hviler det en betydning av at arbeidsgiverne vil ha lavest mulig grad av risiko knyttet til inkluderingen og det sosiale ansvaret dette innebærer, og at de derfor vil kreve en form for kompensasjon (Drøpping 2004). Motivasjonen kan også være implisitt av økonomisk art, hvor det som oppfattes som etisk ansvarlig og korrekt av samfunnet er bra med hensyn til omdømmebygging (Greenberg og Baron 2008).

### **1.5. Inkludering i arbeidslivet skapes lokalt**

Den siste avtalen (IA-avtalen 2010) fremhever at den fordrer at virksomhetene forplikter å integrere sykefraværspørsmålet i øvrig helse, miljø og sikkerhetsarbeid. Med dette forstås at arbeidet med forankring av inkluderingen skal være systematisk og regnes som en del av organisasjonskulturen. I forhold til forankringen, sier Drøpping (2004, s. 16) at: *”Et inkluderende arbeidsliv vedtas ikke sentralt – det skapes lokalt.”*

Videre hevder Drøpping (2004) at strategier for et inkluderende arbeidsliv på virksomhetsnivå, krever gode incitament for å stimulere arbeidsgiverne til bestemte handlinger. Dette ses i sammenheng med at motivasjon preger våre holdninger til arbeidsinkluderingen, og danner et grunnlag for å studere vårt forskningsspørsmål.

## 2. Teoretiske perspektiver

### 2.1. Innledning

Da inkludering i arbeidslivet kan spores til forankrede holdninger i organisasjonskulturen og individet, kan forskningsspørsmålet sees i lys av teorier om ledelse, organisasjon og strategi, med et sosiokulturelt perspektiv. Dette begrunnes i at ideen om et mer inkluderende arbeidsliv, er en kollektivistisk tanke om å hindre utstøting i arbeidslivet. Det kan være motivert av både økonomiske målsettinger og av etiske hensyn. Selv om det makrotrendene i samfunnet er i ferd med å utvikle en individualistisk kultur som følge av velferdsutviklingen (Kotabe og Helsen 2008), har vi fortsatt kollektivistiske verdier dypt forankret i individet. Vi vil i utstrakt grad anvende Christensen et al. (2009) sin teori, grunnet det offentlige påvirkning av individets holdninger og at arbeidslivet reguleres av det offentlige.

Det er ikke staten som eier vår moral, og moralen er heller ikke en verdi vi fritt disponerer. Men sosiologien forteller oss at vi har moralske verdier i forhold til hverandre som er en kollektiv verdi. Grunnsteinen i vår solidaritet er fundert på det moralske individs forhold til sine medmennesker, og derfor ikke den individualistiske autonome og avregulerte økonomien som på sin side utvikler egosentriske individ med diffus medmenneskelig kontakt (Møen 2009). Alt peker mot at ansvaret for et mer inkluderende arbeidsliv er et kollektivt ansvar, hvor de strategiske valg må koples til ledelsen. Derfor må man forsøke å se det store bildet før man drøfter virkningsgrad og konsekvens av tiltak på individnivå.

Om hva som påvirker organisasjonskultur, viser Jacobsen og Thorsvik (2007) at organisasjonskulturen i varierende grad preges av omgivelsene organisasjonen er plassert i. Videre viser de at det er en sammenheng mellom den nasjonale kultur og lederes og medarbeideres atferd. På bakgrunn av dette, vil fremskrivingen i dette kapittelet være strukturert i tre seksjoner, med henholdsvis makro, meso og mikro -perspektiv. Først vil vi belyse samfunnsutviklingen i den moderne og senmoderne tid (Giddens 2007), for så å belyse organisatoriske relasjonsforhold mellom de virksomheter og myndigheter som er involvert i norsk arbeidsliv. Deretter vil vi se de interorganisatoriske og sosiale -strukturers relasjonspåvirkning på individnivå, for å trekke teorien til individnivå. Herunder ser vi holdningsendringer og tillitskapende arbeid som sentrale emner, og vil dermed fremme forståelse av sammenhengen for hvordan omgivelsene i samfunnet påvirker organisasjonsatferden. Dette sett i sammenheng med individets oppfattelse av omgivelsene.

## 2.2. Samfunnsutvikling og kulturelle trender

I følge Kuhnle (2001) dukket ideen om velferdsstaten opp i Europa ca rundt 1880 tallet. Formålet med velferdsstaten var å sikre økonomisk og sosial trygghet og stabilitet for alle, som en nasjonal sosial forsikring mot fattigdom. Det var i første omgang ulike syn på om en skulle innføre universelle eller særskilte ordninger, i henhold til hvem velferdsordningene skulle gjelde for. Debatten resulterte i innføringen av universelle ordninger, og velferdsstaten fikk sin ekspansjonsfase mellom ca. 1950- slutten av 1970 tallet (op.cit.).

### *En tredje vei*

Det Møen (2009) peker på som et aristokratisk samfunn, bygger på individualisme og formell ulikhet som grunnprinsipp, og har en begrenset adgang til å realisere individets evner og talent. Det sosialdemokratiske samfunn skal derimot prioritere like muligheter for individet fremfor resultatorientert likhet. Dette er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for rettferdighet i samfunnet (Møen 2009). Her foreslår Giddens (1998) *en tredje vei* å gå i utviklingen av sosialdemokratiet. Meningen var å tenke nytt, fremfor å finne et alternativ i spennet mellom høyre og venstresiden. Dette ble gjort i et forsøk på å smelte sammen den offentlige sektor med markedsøkonomien, med mål om å skape et mer mangfoldig og inkluderende samfunn (Møen 2009).

I Møens (2009) tolkning av Giddens (1998) sin fremstilling av den tredje vei, drøftes frigjøringspolitikken om likhet, fordeling, muligheter og rettferdighet, som har blitt ført i de senere år. Her fremheves det at staten skal bidra aktivt for å danne nye felleskap, gjennom aktiv tillit og at dette må forstås som den sosiale kapitalen. I sin kritikk av Giddens (2007) pekes det på at tankegangen om den tredje veien Giddens (2007), er i vanskelig balansegang mellom solidaritet og rettferdighet på ene siden, og rasjonelle aktørmodeller og nyliberalistisk entreprenørsamfunn på den andre (Møen 2009).

### *Det postindustrielle samfunnet*

Engelstad, F. Svalund, J. Hagen I.M. og Storvik, A.E. (2007) mener at dagens private sektor preges av internasjonalisering og utvikling av flere småbedrifter og konserndannelser. Dette har medført økt eierskap og økt antall institusjonelle investorer, som videre har ført fokuset fra produksjonssfæren til finanssfæren. Utviklingen som beskrives av Engelstad et al. (2007), viser et arbeidsliv hvor antall mennesker med høyere utdanning har ekspandert kraftig, i tillegg til at andelen kvinner og unge i arbeid også har økt betraktelig. Primærnæringen som jordbruk og fiske samt sekundærnæringens industrisektor har gått ned, mens den

tjenesteytende og offentlig sektor har hatt en kraftig oppgang (op.cit.). Dette gjør at arbeidstakerens kompetanse i dagens tjenesteytende samfunn har kommet sterkt i fokus. Videre har dette i følge Engelstad et al. (2007) ført til større deltakelse fra arbeidstaker og endrede maktforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Sammen med den informasjonsteknologiske utviklingen, har arbeidsgivers styringsmulighet blitt styrket og arbeidstakerne har fått styrket sine muligheter for kollektiv mobilisering. Som følge har samfunnet dreid fra en kollektivistisk samhandling og tankesett til en individualistisk tankegang, og er det som kjennetegner det *postmoderne samfunn*.

Hennestad et al. (2009) beskriver dette ved bruk av Bell (1973) sin kategorisering, hvor samfunnet kan deles inn i tre kategorier: *servicesamfunnet*, *kunnskapssamfunnet* og *informasjonssamfunnet*. Her poengterer Engelstad et al. (2007) at i forbindelse med en ekspansjon innen tjenesteyting, må organisasjonene forholde seg til mange flere leverandører og kontraktører. Som følger av dette, blir det en rekke flere relasjoner å forholde seg til (op.cit).

#### *Et skille mellom offentlig og privat sektor*

Som tidligere nevnt er det likheter mellom private og offentlige organisasjoner, men det er likevel noen vesens forskjeller. Christensen et al. (2009) sier at skillet mellom private og offentlige organisasjoner er todelt. I hovedsak er det ene at offentlige interesser skiller seg fra private interesser grunnet hensynet til mange flere ulike mål og verdier, og ved at de er multifunksjonelle grunnet en folkevalgt ledelse og ivaretagelsen av likeverdet i samfunnet. Det andre er at skillet er hvem lederne i de to sektorene svarer for. Ledere i private organisasjoner rapporterer til sine aksjonærer og/eller interessegrupper, hvilket skiller seg fra offentlige organisasjoner som danner en forskjell i hvilke relasjoner organisasjonene forholder seg til. Christensen et al. (2009) argumenterer for at: "*(...) ledere i offentlige organisasjoner er ansvarlige overfor borgerne og velgerne mer enn overfor aksjonærer eller interessegrupper.*" Her understreker Christensen et al. (2009) at det må unngås å lage et for enkelt skille mellom offentlige og private organisasjoner, med begrunnelse i Barry Bozeman (1987) boktittel: "*All Organizations are Public*". Med dette så mener han at alle organisasjoner på en eller annen måte er "*(...) underlagt politisk autoritet og påvirkning og ytre statlig kontroll*" (Christensen et al., 2009, s. 16).



### 2.3. Organisasjonsstruktur og interorganisatoriske relasjoner

I lys av Max Webers teoretiske bidrag om byråkratiet, sier Christensen et al. (2009, s. 33) at offentlige organisasjoner: ”(...) oppfattes som redskaper eller instrumenter for å oppnå visse mål som regnes som viktige i samfunnet”. Christensen et al. (2009) har en hovedantakelse som viser en sammenheng mellom organisering og innhold. Ut fra det de kaller et instrumentelt perspektiv, påvirker og begrenser den formelle organisasjonsstruktur individets atferd (op.cit.). Med dette mener Christensen et al. (2009, s. 27) at organisasjonens struktur påvirker hva som er fokus, og henviser her til begrepet ”begrenset rasjonalitet”. Begrepets begrunning ligger i individet, som har begrenset kognitiv kapasitet. Fokuset påvirker de sammenhenger som blir sett, og det igjen påvirker beslutningsatferden (op.cit.). Slik kan en se at organisasjonsstrukturen fungerer som et filter på medlemmenes holdninger, og deres atferd.

#### *Fra byråkrati til fleksikrati*

I forhold til organisasjonsstrukturen mener Nordhaug, O. Hildebrandt, S. og Brandi, S. (2008) derimot at organisasjoner fremdeles preges av den byråkratiske modellen, hvor organisasjonene tidligere ble sett på som lukkede systemer i relativt stabile omgivelser. Norhaug et al. (2008) mener at organisasjonene burde endres til et slags fleksikrati med nye vendinger i mål og arbeidsrutiner. I ’80 årene kom derimot teorien om ressursavhengighet, og avdekket avhengighetsforholdet mellom organisasjonen og dens omgivelser (Christensen et al., 2009). Herunder peker Reve (1999) også på at den rådende byråkratiske modellen med sin kostnadsfokusering, er lite kompatibel med utviklingen av service og kunnskapssamfunnet i vår tid.

#### *Organisasjonens omgivelser i et myteperspektiv*

Hatch (2001) deler inn organisasjonens omgivelser i tre: *det interorganisatoriske nettverket, de generelle og globale -omgivelsene*. Påvirkningen fra de globale og generelle -omgivelser blir beskrevet som utviklingen av samfunnet frem til i dag. (op.cit.). I Christensen et al. (2009) sin introduksjon av *myteperspektivet*, vektlegges omgivelsenes betydning for organisasjonen, hvor det interorganisatoriske nettverket blir delt opp i tekniske og institusjonelle omgivelser. De tekniske omgivelser påvirker direkte organisasjonens måloppnåelse, og de institusjonelle påvirker i form av normer og verdier i lokalsamfunnet. De institusjonelle omgivelsene formidler hvordan moderne organisasjoner skal se ut, og hvordan organisasjonen skal håndtere ulike oppgaver for å oppnå *sosial legitimitet*. I forhold til den sosiale legitimitet, blir mytene oppskrifter for hvordan en organisasjon skal være utformet etter hva som er tidsriktig, moderne og fremtidsrettet. De mest populære mytene har visse

fellestrekk, og er forbundet med suksess. De er universelle, individfokuserte, de er heller ikke diskriminerende og virker derfor harmoniserende. Fremfor alt støtter de tidens aktuelle normer og verdier (op.cit.).

### *Adoptering av myter*

For å grunngi hvordan mytene kan adopteres av en organisasjon, viser Christensen et al. (2009) til DiMaggio og Powell (1983) sin forklaring: Tvangsmessig (grunnet regelbindinger i lover og forskrifter), normativt basert (som følge av at ulike profesjoner deler samme verdier og normer) og mimetisk adoptering (ved at organisasjoner er i usikre situasjoner). Dette grunnet nærhet til andres suksess, i håp om at den vil bringe suksess for dem også. Videre sier Christensen et al. (2009) at begrunnelsen for adoptering av myter har to hovedkjennetegn. Det ene er at de legger vitenskapslignende argumentasjon til grunn, det andre er at de til sin tid blir regnet som den naturlige og riktige måten å gjøre ting på.

Hvordan mytene blir satt ut i praksis kan gi tre mulige utfall i følge Christensen et al. (2009): *Rask tilkobling*, som fordrer at organisasjonen bruker myten slik den er, for å oppnå suksessfullt utfall. Ved *frastøting*, hvis kulturen i organisasjonen ikke vil omstille seg i henhold til myten. Sist ved *frikobling*, der myten kun blir adoptert for å gi *sosial legitimitet*, men ikke utført i praksis. Videre presenteres *virusteorien* som sier at det med nye myter følger ofte nye begreper som i utgangspunktet kan bli frastøtt, men over tid likevel vil bli praktisert, grunnet det nye språkets tilvenning som drar fokuset over på myten. En mellomting blir også nevnt: *oversettelsesteorien*. Den sier at myter kan adopteres, men justeres for å tilpasses organisasjonen for optimal utnyttelse (op.cit.).

### *Mål og forpliktelser*

For at organisasjoner skal motiveres til å nå sine mål, fordrer det en grad av forpliktelse. Greenberg og Baron (2008) viser her til forpliktelse som vesentlig for måloppnåelse. Eller snarere den grad en aksepterer og strekker seg for å oppnå et mål. I hvilken grad en strekker seg, beror på en rekke forhold som legger til rette for, eller er til hinder for måloppnåelsen. Spørsmålet om incitament eller sanksjoner er sentralt i diskusjonen om hva som motiverer og forplikter for måloppnåelse. Som Drøpping (2004) skriver i sin rapport, er det bedriftsøkonomisk lønnsomme ikke bestandig samfunnsøkonomisk lønnsomt. Incitament er en slik kombinasjon av bedriftsøkonomisk logikk på mikronivå og samfunnsøkonomi på makronivå, Videre skriver Drøpping (2004) at private virksomheters delaktighet i

samfunnsansvaret, også medbringer en reel eller påstått risiko som forlanges kompensert (op.cit.).

Toh og Angelo (2003) sier at vi sammenlikner oss med andre i forhold til kollektivet, og persiperer med rettferdighetssansen. Dette gjelder individer så vel som grupper av individer (op.cit.). Dette danner grunnlaget for hva som oppfattes som riktig i forhold til samfunnsansvarets påførte risiko, og den kompensasjon incentivet bringer. I forhold til bonusordninger, prestasjonslønn og likeverd i arbeidslivet, skriver Jacobsen og Thorsvik (2007) at resultatet må være klart definert og at resultatet må fremkomme på en slik måte at det kan tilskrives gruppen eller individet.

### *De sosiale strukturene*

Slik ser man at resultatstyring påvirker atferden, men Nyhlen (1999, s. 82) sier at vi ikke bare kan ta utgangspunkt i organisasjoner som atferd satt i system. Vi må også ta hensyn til relasjonene mellom mennesker og hvordan organisasjonsutformingen og oppgavene påvirker disse relasjonene. Videre påpeker han at vi er "*sosiale dyr*", som fordrer at vi har sosiale relasjoner både i organisasjonen og i privat livet (op.cit.). Det vil si at de *sosiale strukturene* omfatter de uformelle relasjonelle bånd i en organisasjon, samtidig med at de formelle relasjoner har innvirkning på de sosiale strukturene. Dette kan knyttes opp til at en ser ulike sosiale bånd ledere seg i mellom, medarbeidere seg i mellom og mellom leder og medarbeider. Alle strukturene er med på å forme holdningene til hver enkelt. Videre skiller Nyhlen (1999) mellom grupper og kollektiv i henhold til sosiale strukturer. I grupper er medlemmene engasjert som individer, mens i kollektiv er individene engasjert via sin posisjon.

De sosiale strukturene kan da både fremme og hemme måloppnåelsen i organisasjonen i følge Nyhlen (1999). De kan hemme i den forstand at medlemmene tar mer hensyn til sine kollegaer enn til det målet som er satt, men de kan og fremme ved at de har så gode relasjoner at det øker jobbnærværet og dermed effektiviteten. Dermed poengterer Nyhlen (1999) at fordi det er sosiale strukturer i en organisasjon så vil det være mer hensiktsmessig å prøve å forstå individet ut fra en sosial sammenheng enn som en enkeltperson.

## 2.4. Holdninger i individet

Utstøting fra kollektivet er et urgammelt og kjent fenomen, som skrives så langt tilbake som 3. Mosebok i det gamle testamentet. Forklaringen kan blant annet tilskrives *fordommer* som kjennetegnes ved benektelsen av menneskeverdet til medlemmer i ulike utgrupper som er annerledes enn oss selv. Dette finner man på samfunnsnivå, så vel som på det individuelle plan og fenomenet kan også opptre på arbeidsplasser. I et kulturelt perspektiv ser man at kulturen kan være aggresjonsutløsende på lik linje med aggresjonshemmende i forhold til utstøtingen. Einarsen og Skogstad (2000). Her skal man være bevisst i et ikke ubetydelig forhold, som beskrives av Hall (1992). I sitt arbeid trekker han frem at vi i utgangspunktet er til en grad fordømmende i de førsteinntrykk vi danner oss. Hvordan vi *persiperer* er dermed avgjørende for våre relasjoner. Dialog kan dermed ses som et kulturbyggende virkemiddel, som på sin side er opphav til gode relasjoner som virker betryggende i tillitsforholdet.

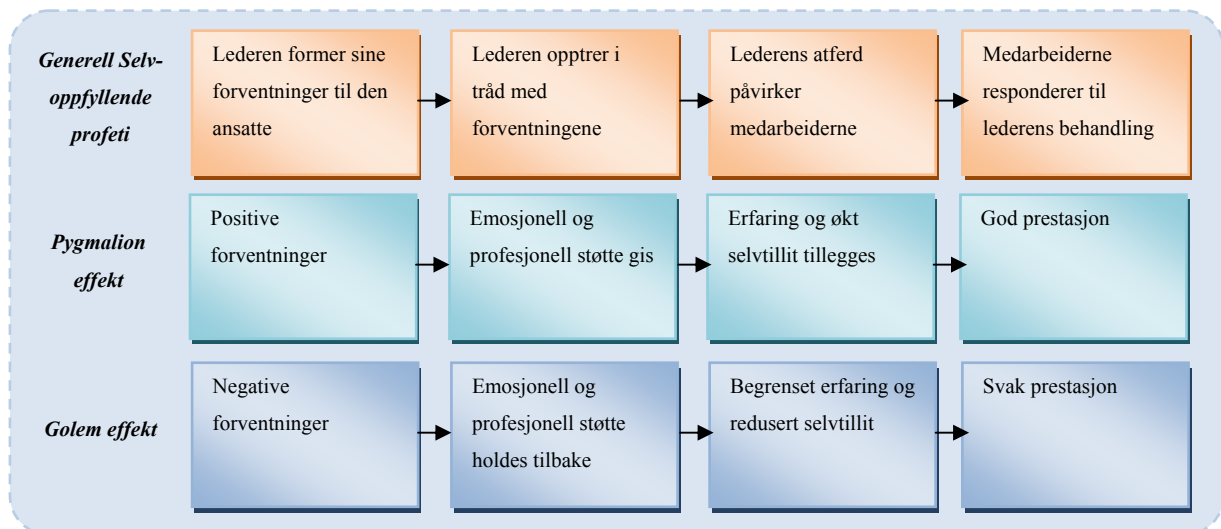
### *Sosial persepsjon*

Enhver leder må forholde seg til sine ansatte, selv med sine fordommer. Hvilke holdninger som kommer til overflaten ved slike problemstillinger, vil i høy grad bli preget av hvordan individene i organisasjonen *persiperer* og *attribuerer*. Osland, J.S., Turner, M.E., Kolb, D.A. og Rubing, I.M. (2006) argumenterer for at persepsjon kan beskrives som de prosessene hvor vi selekterer, organiserer og evaluerer stimuli i våre omgivelser. Dette for å gjøre dem meningsfulle for oss selv. Dette henger gjerne sammen med attribusjon, som beskrives som hvilke årsaker vi tilskriver gitte hendelser. Slik kategorisering av omgivelsene ser en som nødvendige kognitive prosesser som organiserer vårt bilde av verden. Men denne kategoriseringen kan gå for langt, og bli for unyansert eller overgeneralisert. Da befinner man seg i overgangen til *stereotypier*, som tradisjonelt sett har vært koplet til fordommer og diskriminering av utgrupper. Osland et al. (2006) argumenterer også for at sosial persepsjon og attribusjon, betinges av tidligere sosialiseringprosesser, eller for hvordan en ser eller fortolker andre rundt seg. På denne bakgrunn vil det oppstå en fordreining av sannheten, dersom tidligere erfaringer til en grad har dreid mot én retning.

### *Selvoppyllende profetier*

Slike fordreininger fører som regel til den *fundamentale attribusjons feil*, nærmere definert som: ”*The tendency to attribute other’ actions to internal causes (e.g., their traits) while largely ignoring external factors that also may have influenced behavior.*” (Greenberg & Baron 2008, s. 96). Et slikt fordreid og feilaktig menneskesyn på utgrupper blant de ansatte kan gi alvorlige konsekvenser, både for det psykososiale arbeidsmiljø og med hensyn til

kostnad. Om stereotypier identifiseres, kan en gruppes effektivitet reduseres til forventningene om dens prestasjon basert på disse. Her er det Greenberg & Baron (2008) diskuterer de *selvoppfyllende profetier*, forklart som *pygmalion effect* og *Golem effect*.



Figur2. *Selvoppfyllende profeti*. Fritt gjengitt og oversatt fra Greenberg & Baron (2008, s. 101)

Som figuren over viser, vil den ansatte prestere negativt dersom lederen har en identifisert negativ holdning til den ansatte. I motsatt fall, kan man oppnå en positiv effekt dersom forventningene er positive. Om stereotype attribusjoner forekommer i uttrykt form, kan dette lede til ryktespredning og dermed selvoppfyllende profetier.

Om ryktespredning sier Kassah (2007, s.584):

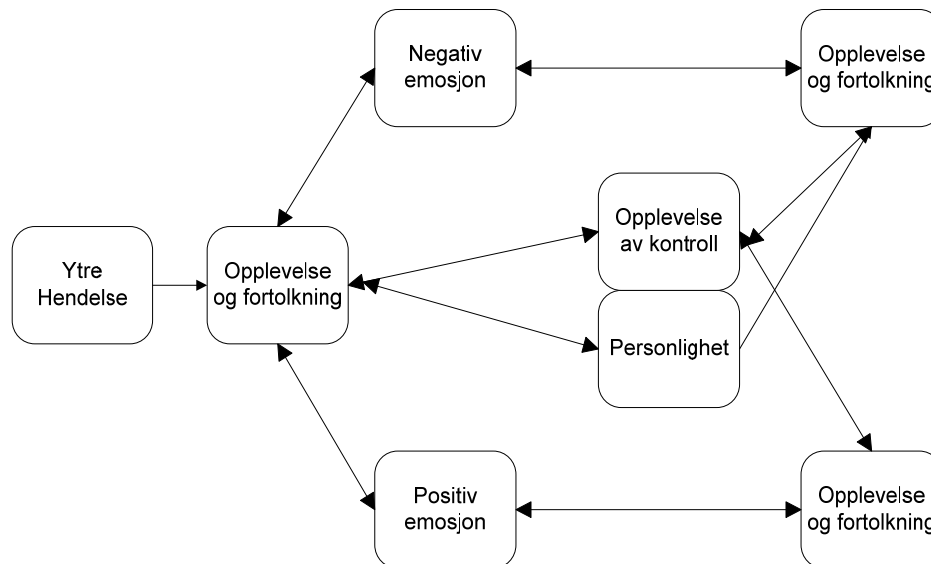
*”Informasjonen kan tolkes slik at lederens forvaltning av rollen som talsmann kan bygge opp eller rive ned den ansattes sosiale kapital (Bourdieu 1996), alt etter om lederen bidrar til å etablere et positivt eller et negativt rykte om den ansatte*

Men ettersom stereotypier har sin basis i sosialiseringprosesser og kultur, kan disse også motvirkes ved å bringe automatiske reaksjoner til bevisst refleksjon. Vurdert mot verdier og normer i institusjonaliserte organisasjoner, kan den handlingslogikk som utspilles i lederens atferd *presosialiseres*, ifølge Christensen et al. (2009). Det pekes her på utdanningsbakgrunn som nøkkelfaktor, da utdanning og kunnskap frembringer kritisk refleksjon og dannelse.

### *Destruktiv atferd*

En skal være bevisst over at i relasjon mellom leder og ansatt vil begge vær på sin måte både persipere og attribuere. Som figur 1. demonstrerte, kan en mulig konsekvens av lederens

fundamentale attribusjonsfeil resultere i Golem effekten. I så tilfelle vil den ansatte persipere og attribuere ut fra et tankesett som kan resultere i en *destruktiv atferd*.



Figur 3. Den destruktive medarbeider. Fritt gjengitt etter Einarsen og Skogstad (2005, s. 266)

I sin redegjørelse presenterer Einarsen og Skogstad (2005) en modell for *den destruktive medarbeideren* (fig. 3). Det sentrale her er at hendelser som utløser negative følelser, vil kunne føre til atferd som i mer eller mindre grad er av organisatorisk eller mellommenneskelig destruktivt art. Eksempel på slik atferd kan være ugyldig fravær eller lav grad av lojalitet. En viktig utløsende faktor, beskrives som hvordan medarbeideren fortolker aktuelle hendelser. Dersom situasjonen utløser en negativ emosjonell reaksjon, øker sannsynligheten for at det resulterer i en destruktiv atferd (op.cit.). Det vil da si at når en medarbeider oppfatter en hendelse som urettferdig, vil den i sin persepsjon kunne aktivere negative emosjoner. Som reaksjon på dette, ser man at dette kan utløse destruktiv atferd hos medarbeideren. Sirkelen sluttet ved at lederens attribusjoner blir vedtatte sannheter, og ved at den selvoppfyllende profeti skjer fyllest.

### Tillit i relasjoner

Tillit er viktig for lederens legitimitet i relasjonsforholdet til medarbeideren. Tillit er mer systematisk beskrevet som bestående av flere elementer, og at empiri viser at integritet og moral er de mest verdsette egenskaper herunder. Tillitsforholdet hevdes å være grunnmuren i lederens plattform, og er bestående av fem nøkkelementer; *integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet* og *åpenhet* (Kaufmann og Kaufmann 2007). Våre kognitive

fortolkningsrammer refereres til kulturen og de verdier vi omgås. Hvis man med den forståelsen ser over til Goffmans (1969) teoretiske rammeverk om ens indre selv, forstås det at hva man ser, ikke alltid gir et korrekt bilde. Goffman (1969) mener at vi fremstiller oss selv på en dramaturgisk måte vi oppfatter som hensiktsmessig for å oppnå en status blant dem vi omgås. Samtidig er presentasjonen av selv betydningsfull i forhold til å opprettholde ens egen integritet og rykte, og kan således være nyttig om en føler seg feilaktig kategorisert. Dette er av særlig interesse, da den tillit vi gir eller selv oppnår ofte er gitt på falske premisser.

Kassah (2007) har i sin artikkel vurdert tillit i arbeidslivet ved fragmentert organisering av jobbsituasjonen. Hun ser da spesielt på prosjektgrupper hvor medlemmene har en geografisk distanse til hverandre, og avdekker flere moment som kan gjøre tillitsforholdet skadelidende. I Kassah (2007) sin empiri fremtoner overtids og -arbeidspres fra ledere seg som et slikt moment. Slikt press kan gå på bekostning av eget selvbilde og familielivet på fritiden. Det vil trolig innvirke negativt på det psykososiale arbeidsmiljøet. Lojaliteten reduseres og maktkonstellasjoner kan oppstå. Et annet moment som kan redusere lojaliteten, er dersom det blir satt ned for mange eller strenge kontrollmetoder mot medarbeideren. Dette kan motarbeide etableringen av tillit, og øke medarbeiderens opplevde press (op.cit.).

### *Ansvar bygger tillit*

Greenberg og Baron (2008) argumenterer for at medarbeidere som blir gitt en stemme i beslutningsprosesser vil lettere føle eierskap til beslutningen og vil lettere kunne understøtte denne. Det indikerer på sin side at i organisasjoner hvor det er kultur for inkludering, vil også lojaliteten ha høyere verdi, både oppad og nedad i organisasjonen. Men det må være en balanse mellom autonomi og involvering. For mye involvering fra ledelsen kan oppleves som en trussel mot autonomien, og for mye autonomi kan konstruere subkulturer internt i organisasjonen (Kassah 2007). Slikt medarbeideransvar er hva Colbjørnsen (2003) sikter til i sin presentasjon av mekanismen *empowerment*. Tillit og kontroll er ofte forbundet med ansvar, og delegering. Colbjørnsen (2003) skriver om *empowerment* som mekanisme og utstrakt delegering. Her hevdes det at medarbeidere ofte har en tendens til å unngå å sette sine overordnede i forlegenhet, i frykt for sanksjoner. Men ved slik delegering øker altså tilliten grunnet den forhøyede lojalitet og eierskap det tillitsfunderte ansvaret medfører.

### *Kultur, verdibaserte normer*

Med det at kultur er sosialt forankrede holdninger i individet, må man definere kultur i et makroperspektiv, for økt grad av forståelse for den handlingslogikk som utspilles. Omholt og

Nesse (2001, s.95) definerer kultur: *"(...) som virkelighetsoppfatninger, verdier, normer og grunnleggende antakelser som er felles for alle mennesker"*. Begrepet med denne definisjonen er ikke sammenlignbart med formelle strukturer. Derimot er det noe som vi bevisst eller ubevisst styres etter og som i stor grad baseres på erfaringer, praksis, sedvaner og holdninger. Selv om koplingen er noe diffus, kan det trekkes vekslende til enkeltindividets persepsjoner og attribusjoner. I den forstand, ligger kulturen forankret i individet og krever en dypere forstand for å endres. Strukturelle endringer i organisasjoner vil derfor kunne møte motstand om man ikke styrer kulturen i samme retning (Jacobsen 1998).

Man ser at organisasjonskulturen har en påvirkning på kvaliteten i relasjonene mellom leder og ansatt. Jacobsen og Thorsvik (2002 s. 143) mener at de organisasjoner som fremtrer mest effektive, er de som: *"(...) baserer ledelse på et felles sett av verdier og normer som skaper tillit, heller enn på bruk av tradisjonelle byråkratisk-administrative styringsvirkemidler."* Her viser Jacobsen og Thorsvik (2002) til Emilie Durkheim (1933), som sier at det var den *organisatoriske solidariteten* som holdt de skotske klaner sammen. Videre påpekes det at gjensidig tillit mellom de ulike parter i arbeidslivet fremhever fleksibiliteten i organisasjoner og bidrar til å utnytte ressursene bedre.

Ser man på kultur og forholdet mellom leder og ansatt i lys av Hofstedes (2005) klassifisering, finner man også dimensjoner som påvirker tillitsforholdet. Hofstede (2005) er kjent for sitt arbeid rundt nasjonale og organisatoriske kulturforskjeller, og demonstrerer at det er en lav makt distanse mellom partene i Norge. Dette har betydning for tillitskapende prosesser, da mulighetene for kontakt og relasjon er høyere i Norge enn enkelte andre steder.

Kotabe og Helsen (2008, s. 131) trekker frem en annen klassifisering i forbindelse med presentasjonen av Hofstedes (2005) teori. Klassifiseringen er basert på World Value Survey (WVS) som er gjort av et globalt nettverk av sosialforskere ved universiteter verden over. Disse forskerne har kartlagt verdier i samfunnet, og plassert landene i et diagram etter kulturell atferd. Modellen ble presentert første gang i 1980 ble sist revidert i 2001. Etter denne modellen hentydes det at Norge, i likhet med andre industri land, er i ferd med å utvikle en individualistisk kultur, i takt med velferdsutviklingen.



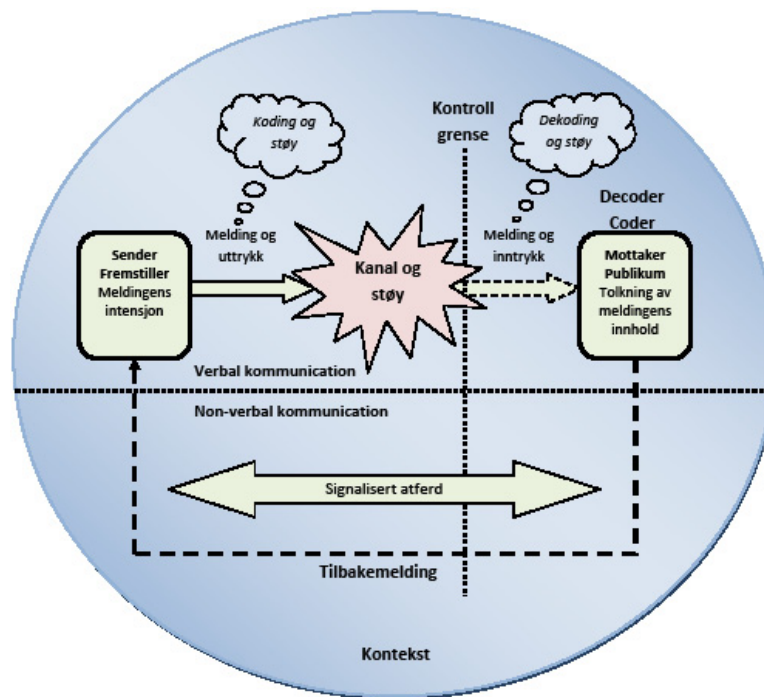
### *Etikk og omgivelsenes krav*

Inkludering er utstøtingens motsetning, og representerer et menneskesyn fritt for feilaktige attribueringer og fordommer. Christensens et al. (2009) myteperspektiv blir mer tydelig fremtredende, hvor de kulturelle omgivelsene er i samspill med organisasjonens ytre press fra omgivelsene. Ved strategisk å signalisere at organisasjonen imøtekommer omgivelsenes krav til inkludering, kan dette positivt medføre en holdningsutvikling med hensyn til organisasjonskulturen.

Som tidligere omhandlet, definerer kulturen våre verdier og normer. Her vil en ikke komme utenom hva som er etisk eller moralsk akseptert av omgivelsene. Vi forutsetter at virksomheter holder seg innenfor de til enhver tids gjeldende juridiske bindinger, men som Christensen et al. (2009) sier, er altså en del virksomheter institusjonaliserte. Slike virksomheter har en utstrakt betydning i et samfunnsperspektiv ved at de står for noen verdier og normer som gjerne er uformelle. Den etiske standard som forlanges av omgivelsene organisasjonen er plassert i, krever en mer sensitiv atferd av ledere. Slik atferd kan gi konkurransefortrinn både internt og eksternt i organisasjonen. Det andre oppfatter som moralsk forkastelig, virker negativt for våre relasjoner til dem og kan utarte seg som destruktivt i tillitsforholdet. En ser da at etikken har betydningsfull innvirkning på butikken, (Greenberg og Baron 2008).

### *Misforståelser i relasjonene*

Som Kassah (2007) forklarer, faller Goffman (1969) sitt rammeverk dersom relasjonene ikke har et ansikt. Rammebetingelsene i relasjonene har da en betydning for hvordan man oppnår kvalitet i dem. Relasjoner bygges og vedlikeholdes i en eller annen form for kommunikasjon. Det er mange teoretiske kommunikasjonsmodeller, men hovedtrekkene er like. Som figuren (figur 4) under viser, kan det oppstå *støy* når en formidler et budskap til sine lyttere. Støyen kan oppstå av flere grunner, slik som kulturelle betingelser.



Figur 4. Forstyrrelser til kommunikasjonen. Fritt oversatt fra Steinsland og Haugeberg (2009, s. 12)

I interaksjon med andre kan det oppstå støy som er kulturelt betinget. Dette kan være grunnet en feilaktig presentasjon av seg selv eller galt uttrykte signaler. Mottakeren vil da misforstå budskapet og agere deretter. I Goffman (1969) sitt rammeverk, hviler det en tro på at slike misforståelser ligger i menneskets natur. Dette understreker ytterligere kommunikasjonens viktige rolle i tillitsforholdet med Gudykunst (2004) sin uttalte definisjon av kommunikasjon, som sier at: *“Communication is effective to the extent that we are able to minimize misunderstandings”*. Støyen i kommunikasjonens rom gjør at budskapet misforstås, og en ser da at en tilnærming for å styrke tillitsforholdet ligger i hvordan man kommuniserer. For å forebygge misforståelsene, må en derfor ta dialogen i nærmere skue.

### Vilje til dialog

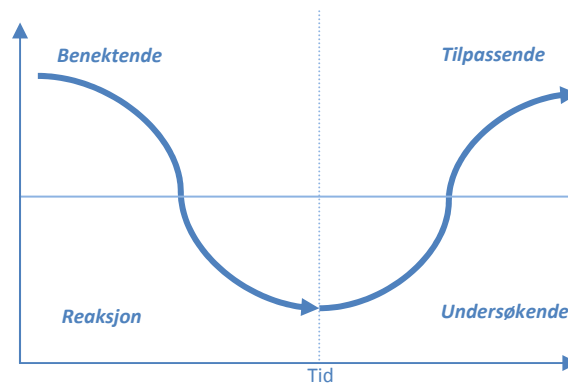
Najafbagy (2008) har forsket på dialog i midt-østen konflikten, og fremhever at mangel på kulturell forståelse og *vilje til åpenhet* gir grobunn for misforståelser. Om disse egenskapene ikke er tilstedeværende, vil det være skadelig for dialogens utvikling og suksess. Videre fremhever Najafbagy (2008) også at vilje til åpenhet, ærlighet og respekt er alle viktige faktorer for å kommunisere på tvers av kultur. Viljen til åpenhet er innfallsporten til kulturell forståelse. Og som Osland et al. (2006) viser til, er *aktiv lytting* en absolutt nødvendighet for god dialog. Aktiv lytting frembringer potensialet i den man kommuniserer med, og danner et solid grunnlag for læring og forståelse for den som lytter. Nærmere bestemt vil den gode dialogen lete etter felles

virkelighetsoppfatninger, og er derfor det viktigste verktøyet vi har i relasjonsledelse (Spurkeland 2004).

### *Fra ord til handling*

Å omgjøre visjoner til normer i hverdagen kan være relativt utfordrende. For å kunne endre situasjon i dag til ønsket situasjon, viser Hennestad, B. W. Revang, Ø. og Strønen, F. H. (2009) til Giddens (1984) for å belyse samfunnets dynamikk. Et skille i bevisstheten er *diskursiv* og *praktisk bevissthet*. Giddens (1984) definerer den diskursive bevisstheten som det en er i stand til å snakke om og sette ord på. Den praktiske bevisstheten defineres som det man lever etter eller gjør, uten å reflektere over hvorfor. Man trenger nødvendigvis ikke kunne verbalt fremstille sin praktiske bevissthet, men for å utvikle praktisk bevissthet må man handle etter den diskursive bevisstheten.

Grønhaug, K. Hellesøy, O. og Kaufmann, G. (2001) ser på individets reaksjonsmønster i forhold til endringsprosesser, hvorpå de trekker frem Scott og Jaffe (1988) sin forandringskurve.



Figur 5. Tilpasningskurven. Fritt gjengitt etter Grønhaug et al., (2001, s. 274)

Modellen forløper seg over fire faser, som individet går gjennom ved en endring i organisasjonen. Fasene beskrives som: *benektings*, *reaksjons*, *undersøkelses* og *tilpasningsfasen*. De ulike fasene, innebærer at man først benekter at en endring vil skje, for så å reagere med en form for motstand. Derneft, når en innser at endringen uansett vil igangsettes, vil en undersøke de muligheter som kan gi en positiv vinkling og utfall av endringen. Først etter dette, vil en innordne seg etter endringen å jobbe aktivt for at endringen skal skje fyllest, i følge Grønhaug et al. (2001).

Motstanden kan, i følge Jacobsen (1998), opptre av ulike og gjerne flere grunner. Noen av grunnene som nevnes er, frykten for det ukjente, brudd på den psykologiske kontrakt, endrede sosiale miljøer og troen på at endringer medfører dobbelt arbeid i en overgangsfase; *læringsfasen*. Hvis forandringskurven ses i forhold til Wadels (2004, s.12) læringsteori, er det ”(...) ofte gjennom forsøk på å formulere ”mellomliggende” felter for gransking at vi setter oss i stand til å integrere fenomener.” Det samme gjør seg gjeldene i spennet mellom Giddens (1984) begreper diskursiv og praktisk bevissthet, hvor utfordringene skjuler seg. Hennestad et al. (2009) sier i denne sammenheng at den diskursive bevisstheten i forhold til kulturforståelsen, er noe man etter hvert som man setter ord på, vil omsette til handling og kulturell utvikling. Men ordene må ha en betydning for å åpne endringsrommet. Først da ser man forskjellen på situasjonen i dag og den ønskede, eller endringsgap og endringsbehov.

### *Oppsummering*

I forhold til forklaringen av *sosiale strukturer*, er det dagligdagse handlingsmønster plassert i spennet mellom *diskursiv bevissthet* og *normdominert bevisstløshet*. ”Aktører drives av 'tause' eller implisitt kunnskap som motiverer dagliglivets praktiske handlinger.” (Rasmussen 1997, s. 3). De dagligdagse handlinger ikke er diskursivt motivert, men de er heller ikke en umotivert automatikk, ifølge Rasmussen (1997). Den tause kunnskap aktørene besitter, er hva ofte blir referert til som kultur. Vårt sosiale handlingsmønster bygger på de omgivelser og strukturer vi befinner oss i (op. cit.).

## 3. Metode

### 3.1. Generelt om metode

Dalland (2004) ser på metodelæren til Vilhelm Aubert (1985), og trekker frem at metode er en fremgangsmåte for å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Videre sier Dalland (2004) at grunnlaget for å velge en bestemt metode, er at den gir oss gode data og belyser spørsmålet på en faglig interessant måte.

Metoden er vårt verktøy i møte med spørsmålet, som brukes for å samle data for å finne et svar. Johannessen, A. Kristoffersen, L. og Tufte, P.A. (2004, s.33) sier at: *”metodelæren dreier seg blant annet om hvordan vi kan gå fram for så langt som mulig å undersøke om våre antagelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke”*. Dette fordrer at forskeren må velge en metode som på en objektiv måte kan gi belegg for at disse antagelsene stemmer eller ikke (op.cit.).

Dalland (2004, s. 81) påpeker at all forskning bør være kumulativ. Med det vektlegges det at: *”vi bygger videre på den forskning som allerede foreligger, og som vi har tillit til”*. Vår forskning i denne oppgaven bygger på ekspertutvalgets vurdering av IA avtalen (Myklethun et al., 2010).

Dalland (2004) sier også at det er to krav som stilles til datainnsamling. Det er krav om relevans for forskningsspørsmålet, og metodens pålitelighet. I søket etter relevant data for spørsmålet, fant vi at de mest relevante kildene var de ulike aktørene i IA avtalen, som aktivt jobber for arbeidsinkludering og reduksjon i sykefraværet. Deretter vurderte vi hvilken metode som ville være mest reliabel i datainnsamlingen, med hensyn til kildene.

### 3.2. Metodiske valgmuligheter

Målbarheten er avgjørende for valget. Noen parametre kan tallfestes, mens andre ikke. Kvantitativ tilnærming blir hovedsakelig gjennomført ved en spørreundersøkelse, der en bruker tallkategorier på hvert konkret spørsmål. Ved en analyse av en kvantitativ undersøkelse, blir tallene samlet og tolket. Dette setter store krav til spørsmålsformuleringen da en ikke har hver person foran seg for å stille tilleggsspørsmål, for hvordan de tolker spørsmålet som er gitt. Oppfatninger, meninger og følelser hos respondenten påvirker deres

tolkning av spørsmålet, og tolkningen av spørsmålet har en direkte påvirkning på svaret de avgir.

Hvis vi hadde hatt mer tid og ressurser, kunne vi gjennomført en kvantitativ undersøkelse. Da kunne vi ha undersøkt graden av eksisterende jobbnærvær, blant medarbeiderne i ulike bedrifter. Dette var noe vi også prøvde å få til, for å se jobbnærvær faktisk har en betydning, noe som er en forutsetning for vårt forskningsspørsmål. Dette ble ikke mulig å gjennomføre, og derfor måtte vi ta utgangspunkt i at antagelsen om at grad av jobbnærvær har betydning (Aarvak 1984), er mer reel nå enn før.

Å tallfeste grad av jobbnærvær, vil derfor ikke være særlig produktiv i denne sammenheng fordi målet med forskningsspørsmålet er å avduke hvilke faktorer som mangler for å øke jobbnærværet. Forskningsspørsmålet vårt går ut på et eksisterende fenomen som vi ønsker å gå litt dypere inn i. Så på bakgrunn av det og med de begrensinger vi har hatt av tid, ressurser og oppgavens størrelse fant vi ut at den metoden som ville bli mest pålitelig ville være en kvalitativ metode.

### **3.3. Valgt metode**

Innledningsvis til prosjektet valgte vi å gjøre en kvalitativ forundersøkelse. Denne var i samtaleform med de ulike respondentene, og ut fra denne så vi at dette var den rette tilnærmingen. Det problemområdet vi ønsket å forske på, da det dreier seg om individets oppfatninger. Derfor ville det være unaturlig å gjøre en formalisert spørring, siden det av nevnte grunn krever en dypere forståelse.

Forundersøkelsen var medvirkende for valget, siden vi raskt oppdaget at det er mer under overflaten. Etter hvert som respondentene fikk ytre sine tolkninger og meninger, forstod vi at samtale er riktig tilnærming. Dette gav oss en dypere innsikt og forståelse, enn om vi skulle analysert dokumenter fra en survey hvor svaralternativer blir forhåndsdefinert. Det anmerkes at i forundersøkelsen hadde vi ikke et ferdigformulert spørsmål, men presenterte emnet for de ulike representantene. Dette med et mål om å finne ut hvor skoen trykker. Ytterligere deltok vi på IA- kurs og seminar arrangert av NAV, for å sikre god innsikt i IA-avtalens formål. Slik kunne vi finne frem til et godt forskningsspørsmål, og skape relasjoner til respondentene.

På bakgrunn av den innledende forundersøkelsen, valgte vi å gjøre en ny runde intervjuer. Denne gangen med en semistrukturert samtaleguide, hvor vi hadde et bedre utgangspunkt med bredere og dels dypere innsikt. Motivet for å velge samme tilnærming nok en gang, begrunnes i den erfaring som var gjort gjennom prosjektet samt at dette møtte rammebetingelsene i forhold til ressursbruken.

### Utvalget

Etter endt forundersøkelse var førstevalget vårt å få en fokusgruppe bestående av representanter fra arbeidsgiver og – arbeidstakerorganisasjonene, myndighetene, sykemelder samt to ulike virksomheter med avtale om inkludering i arbeidslivet. Sistnevnte to virksomheter ble valgt fra ulike næringer for å se om det er forskjeller i IA-arbeidet. Disse kommer henholdsvis fra den petro maritime næringen, og fra kunnskapsproduserende offentlig virksomhet. Respondentene refereres videre i fremskrivingen, etter følgende oppsett:

<b>Arbeidsgiverorganisasjon</b>	<i>AGO</i>	<b>Arbeidstakerorganisasjon</b>	<i>ATO</i>
<b>Myndighetene</b>	<i>Forvaltning</i>	<b>Sykemelder</b>	<i>Helse</i>
<b>Virksomhet 1.</b>	<i>PMN</i>	<b>Virksomhet 2.</b>	<i>KOV</i>

*Tabell 1. Respondenter.*

Dette var den beste måten å få frem ulike perspektiver, samtidig som vi holdt oss på et overordnet ledernivå for å kunne se det i et sosiokulturelt perspektiv.

### Casedesign og samtaleguide

Meningen var å etablere en fokusgruppe, men det ble forkastet da respondentenes timeplaner ikke var i tråd med vår tidsramme. Valget vårt falt da på kvalitative dybdeintervjuer, hvor en også er fleksibel i forhold til problemets tilnærming. En kan velge å strukturere samtaleguiden helt eller delvis, eller velge å semistrukturere (Johannessen et al., 2004). Et strukturert intervju kjennetegnes i følge Johannessen et al. (2004) ved konkrete spørsmålsformuleringer, noe som minner om en kvantitativ undersøkelse, men som i større utstrekning åpner for å avdekke ulike tolkninger. Et ustrukturert intervju har ingen forhåndslagt formulering og fungerer mer som en uformell samtale om et tema (op.cit.). Et semistrukturert intervju derimot, er plassert i spennet mellom de øvrige. Den semistrukturerte samtaleguiden har noen emner som er forhåndsdefinert. Den kan også ha underspørsmål som er åpne, men har ingen ferdigformulerte spørsmål (op.cit.).

Vi mener at å prøve å lage en strukturert samtaleguide vil innebære en fare for å utelukke vesentlige faktorer som representantene kan sitte inne med. Det andre ytterpunktet, en ustrukturert samtaleguide stiller større krav til intervjuerens selvinnsett under intervjuet, for å unngå å påvirke objektet under intervjuet og holde fokus på temaet. En semistrukturert samtaleguide inneholder noen sentrale hovedemner som åpner for diskusjon, og tillater til en grad at intervjuet kan komme litt ut på sidelinjen av det egentlige tema. Dette bidrar til fokuseringen, samt at verdifulle poeng kan fremmes.

Våre sentrale hovedemner ble da hvordan situasjonen er i dag, hvordan ønsket situasjon er, og hvordan ønsket situasjon kan oppnås. Samtaleguiden inneholder underkategorier som relasjonsbygging, tillit, holdning og organisatoriske og institusjonelle utfordringer. Dette har bidratt til å holde det overordnede fokus, slik at vi kunne se omgivelsenes påvirkning til individ nivå.

På denne måten fikk vi frem de ulike partenes syn på dagens situasjon, deres forventninger til hvordan ting burde vært og deres meningsdannelse om en ønsket situasjon. Neste steg var å ta i betraktning hvilke type mennesker det er vi skal intervjuer. De respondentene vi skulle intervjuer, er rollefigurer og innflytelsesrike lederfigurer. Kvale og Brinkmann (2009) trekker frem at det er forskjell på å intervjuer lederfigurer i høye maktposisjoner, i forhold til frontpersonalet som ”*de på gulvet*”. Dette er hva som blir referert som elite intervjuer, (op.cit.). I den forbindelse, sier de at eliten er vant til utspørring om deres meninger og tanker. For at det skal være av interesse så må intervjueren ha en viss innsikt i emnet det samtales om. Videre sier de at intervjueren må kunne håndtere det tekniske språket, samtidig som en må kjenne den sosiale settingen og historikken bak personen. Dette for å oppnå respekt og symmetri i relasjonen.

Med hensyn til at elitepersoner er vant til denne type intervju, så fremmer Kvale og Brinkmann (2009) også det faktum at de gjerne har et språklig spor (talk tracks), som de bruker for å fremme sitt synspunkt. I denne settingen kreves det en dypere forståelse fra intervjueren, for å komme forbi disse sporene ved å utfordre utsagnene deres.

### **3.1. Metodens svakheter**

Som tidligere bemerket, er det svakheter med kvantitativ metode i forhold til forskningsspørsmålet, noe som gjør at vi velger kvalitativ metode. Men kvalitativ metode har



også sine ulemper. Kvale og Brinkmann (2009, s.168) har trukket frem de mest vanlige kritikkene til kvalitative intervjuer.

Kritikken går på at det i kvalitative metoder er mindre utvalg, og derav ikke vitenskapelig tilstrekkelig i forhold til den generelle oppfatning av vitenskap. Videre påpekes subjektivitet hos intervjueren som den menneskelige faktor. Til sammen trekker dette ned intervjuets validitet, og gjør den mindre generaliserbar. Kvale og Brinkmann (2009) sier at de mener noe av dette tilskrives reelle problemer med metoden, og at andre mener det er mangel på innsikt i bruken av metoden.

Kvale og Brinkmann (2009, s. 296) har også trukket sammen de mest vanlige kritikkene til kunnskapen som produseres i et kvalitativt intervju. Innvendingene her bærer preg av at en har en oppfatning av intervjueren som *"en reisende som vender hjem med historier fra samtaler i et nytt land"*, og viser at kritikken bunner ut i objektivitetsfaktoren. Ved å være godt forberedt, ha nok kunnskap om metoden, og sikre kunnskapen med båndopptager eller video, kan vi oppnå et pålitelig resultat (op.cit.).

For å sikre reliabiliteten på denne undersøkelsen, vil vi anvende semistrukturert samtaleguide fremfor konstruerte ferdigformulerte spørsmål, og møte godt forberedt slik at vi kan aktivt utfordre svarene som blir avgitt. Videre vil vi bruke båndopptager under intervjuene, for å sikre at informasjon ikke blir tatt ut av konteksten.

### **3.2. Etske hensyn**

Etikk dreier seg i følge Johannessen et al. (2004, s. 91) om: *"(...) prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale."* Dette er viktig å huske på i en forskningssituasjon, da det er mennesker som stiller sin kunnskap til disposisjon for oss i intervjuet. Å være klar over de etiske aspektene er også med på å forsterke reliabiliteten til undersøkelsen, dette gir respondenten en følelse av trygghet, og at kunnskapen ikke blir misbrukt. Johannessen et al. (2004) trekker frem Per Nerdrum (1998) sine retningslinjer for en forsker og gjengir dem som tre kategorier: retten til selvbestemmelse og autonomi, Respekten for privatlivets fred og vurdering av risiko for skade. Med dette mener han (op.cit.) at intervjuobjektet skal både kunne være medbestemmende og selv kunne styre hvilke svar som blir gitt. Intervjuobjektet skal kunne ha kontroll på hvordan informasjon blir gitt og hvordan denne brukes. Videre skal intervjuobjektet skånes for emosjonelle overtramp, og ikke føle

ubehag ved for eksempel press. Konsekvensen kan da være forskning som baserer seg på tilbakeholdende eller feilaktig informasjon.

## 4. Presentasjon av empiriske data

I dette kapitlet vil vi ta for oss en oppsummering av hva vi fant under og etter undersøkelsen. Kapitlet bygges opp og presenteres etter samme struktur som teorien, slik at inndelingen i de tre nivåene: makro, meso og mikro, gjør at en lettere skal kjenne seg igjen. Herunder innleder vi til en kartlegging av faktorer som fremmer og hemmer arbeidslivsinkluderingen på de ulike nivå. Begreper som ble introdusert for respondentene var: *organisatoriske utfordringer, kultur, relasjoner, virkemidler, incitament og sanksjoner*. Vi vil bare presentere det som er relevant for oppgaven og kan forklares med presentert teori, selv om det var andre interessante momenter som ble tatt opp i intervjuene.

### 4.1. Inkludering et makroperspektiv

#### *Hva hemmer*

Tiden ble trukket frem av AGO, ATO og Helse som et nasjonalt problem i forhold til diagnostisering og behandlingstid. Lange sykehuskøer fører til at det blir vanskelig å komme frem til løsninger og setter en stopper for fremdriften med å komme tilbake til jobb. Helse kommenterte metaforisk ”*flaskehals*”, som beskrivelse av helsekøen. Dette ble videre illustrert ved å trekke frem tiden fra legen henviser til MR-undersøkelse, og til undersøkelsen er ferdig analysert, og videre frem til pasienten har mottatt rett diagnose.

Samtidig ble det påpekt at en må ha råd til at folk er syke. Dette med bakgrunn i debatten som har oppstått av medias unyanserte fremstilling av inkluderende arbeidsliv. Den mener respondentene kan tolkes som at vi mistenkeliggjør alle som er syke. PMN uttrykte sin bekymring ved: ”*(...) jeg har tenkt på de stakkarene som sitter hjemme og er syke, de må jo føle seg helt mistenkeliggjort etter denne omgangen.*”

ATO mente at for å bygge en IA kultur må noen gå foran å vise at vi kan stole på folk. Dette for eksempel gjennom å kutte betingelsene i incitamentene, og bruke det gode for å fremme det gode. ATO trakk frem paradokset i at myndighetene nå bruker begreper som tillit for å skape et mer inkluderende arbeidsliv, men fortsatt er dominert av behovsprøving.

Under intervjuene er alle respondentene tydelige i meningen om at å bygge en IA kultur tar tid. Forvaltning sa at: ”*IA må bli en del av kulturen.*” Videre ble det dro AGO et skille, fra å

ha en arbeidskultur preget av taushetsplikten til å ha formelle dialog møter på funksjonsevne kan være en stor omstilling for både ledere og medarbeidere. Samtidig krever det opplæring av førstelinjeledere, da det er de som stort sett kan bygge de nære relasjonene. I henhold til dette sa Forvaltning: *"En må se det friske i mennesket, fremfor det syke."* ATO bekreftet omstillingen med at IA arbeidet fordrer en endring i tankesettet hos aktørene på arbeidsplassen.

AGO brukte en metafor om *"brannkassen"* som forklaring til sykelønnen var før i tiden. Dette var en kollektiv forsikringsordning, gjennom Storebrand Forsikring (derav brannkassen: red. anm.) om man var syk, fikk man litt til livets opphold gjennom denne. Men da dette var kollegialt var det samvittigheten som styrte om det forekom misbruk av ordningen. I dag kommer det sykelønn fra staten, og dermed blir samvittigheten til en grad fraværende. Det ble og trukket en sammenheng til holdningsendringer i forbindelse med HMS kulturen som har blitt bygget opp, nå må IA igjennom samme prosessen. AGO poengterer utfordringen beskrivende ved: *"Før skulle vi skille jobb og privatliv, og hadde ingenting med om du var syk. Nå skal vi ringe hjem til deg, og kalle deg inn til samtale."*

Samtlige respondenter poengterte at det er vanskelig å bryte ut av vante spor både i henhold til andre arbeidsoppgaver og til graderte sykemeldinger i stedet for 100 % sykemeldinger. Det ble uttalt av Helse at en slik holdning og kulturendring fordrer noen bomturer på veien. Det legger en demmer til engasjementet i arbeidet om inkludering.

Respondentene er enige om målet om et inkluderende arbeidsliv, men litt uenige i hvordan oppnå de målene. Denne uenigheten ligger hovedsakelig i politisk engasjement der spørsmålet om privatisering av helsevesenet eller ei er sentralt for å få ned sykehuskøene. Men at køene må kortes på et vis er det bred enighet om hos alle respondentene i denne undersøkelsen. ATO nevnte at politikk fra '90 tallet henger igjen og ikke fungerer. Andre problemfaktorer som blir fremhevet i denne sammenheng er et kompleks regelverk med enkelte hull som har skapt økonomiske fallgruver for bedriftene. Dette fordi søkeprosessen i henhold til ressurser fra NAV blir lang, og mer kostbar enn det er å bekoste tiltaket selv. Dette grunner Forvaltning med: *"(...) det er litt mange tiltak, og kanskje vi bør forenkle noen av dem. Fordi sånn som det er nå, er det mye å holde oversikt over."*

### *Hva fremmer*

KOV og ATO argumenterte for at mangel på sanksjoner fremmer positive holdninger, grunnet det faktum at litt romslighet fremfor detaljregulert kontroll vil muligens kunne gi et bedre resultat. Dette fordi sanksjonering kan lett føre til en stigmatisering av de sykemeldte, noe som ikke vil bringe dem raskere tilbake til jobb, snarere tvert imot. AGO og Helse derimot, mente at sanksjoner kanskje ble nødvendig for å nå målene. AGO sa i denne sammenheng: ”Hvis det ikke koster noe så er det verdiløst”.

Hva virkemidler i IA avtalen angår, var det delte meninger om hvor mye nytt som var kommet. AGO mente at slik som det er nå, så er det ”(...)gassen og bremsen i bunn samtidig”. Videre var alle positive til fremskynding av dialogmøtene, fordi de mener at dialog-verktøyet er det beste virkemiddelet i IA avtalen.

Økonomiske incentiv var noe som gikk igjen hos både AGO, ATO, PMN, Helse og KOV som noe som alle ønsket mer av. Dette begrunnet de med den ressursbruken inkluderingen fordrer, og som ofte blir stoppet av økonomiske grunner. Herunder ønsket de også klarere virkemidler og raskere søkeprosesser. Forvaltning mente at vi må bruke IA avtalen for å se nytteverdien i arbeidet og holde et kontinuerlig fokus. I dette ble det vektlagt viktigheten av en felles målforståelse.

## **4.2. Inkludering i et mesoperspektiv**

### *Hva hemmer*

Problematiske forhold som ble tatt opp angående relasjonene mellom leder og medarbeider, peker mot tiden som ressurs. Dette er et gjennomgående tema, hvor det å finne et tidspunkt for dialogmøte som passer for alle er krevende. Dette er også gjeldende i forhold til å finne tid til det administrative i denne forbindelse. Dette har ført til at bedrifter har opprettet en ekstra stilling som kan ta seg av dette. IA arbeidet har da også resultert i en form for intern omstrukturering eller justering i organiseringen for virksomhetene. I tillegg blir det poengtert at omplassering av syke medarbeidere med gradert sykemelding, er vanskelig både tidsmessig og oppgavemessig.

Det tar tid å finne andre oppgaver til sykemeldte, fordi det ofte krever en omstrukturering av andre ansatte også. Ikke alle bedrifter er like store og ofte er stillingshjemlene mindre fleksible. Dette fører til økte kostnader uten at det nødvendigvis øker produktiviteten. IA

praksisplasser, hvor sykemeldte kan få prøve ut andre typer arbeid var det også delte meninger om. Noen syntes at slike plasser var enkle å opprette, mens andre mente at det var vanskelig. Det blir kommentert fra noen av respondentene, at det ikke er aksept for å ha arbeidstakere på jobb, uten prestasjoner som forventet. Her kommer ofte forventningene til arbeidsgiver og arbeidstaker i konflikt. PMN eksemplifiserer med: *”(...) om du skal gå 50 prosent, så er det ikke sikkert at du klarer å levere 50 prosent allikevel.”* AGO og ATO støtter opp om utsagnet, i sammenheng med produksjonstap som skaper frustrasjon og negative holdninger.

ATO poengterte derimot at svært mange arbeidstakere jobber overtid, og at det derfor ikke bør være problem å opprette praksis plasser. Derav vil en omplassering innenfor normert arbeidstid være kostnadsbesparende i stedet for overtidbetaling. ATO minnet oss på at IA-avtalen er et forsøk på å unngå reduksjon i sykelønnsordningen og et system med karensdager.

Et annet eksempel på organisatoriske utfordringer ved graderte sykemeldinger, var sammenhengen mellom stillingshjemplene og alternativ transport til medarbeider i bedrifter som ligger litt utenfor det kollektive transporttilbudet. Bedriftene får ikke støtte av forvaltningen til transport av sine medarbeidere av forvaltningen, dette må arbeidstaker søke om selv hos NAV lokal. Dette hemmer prosessen i henhold til tid. Det tar tid før pengene blir mottatt, hvis søknaden blir godkjent, og da er det ikke alltid arbeidstaker har penger til å legge ut i mellomtiden. Videre peker flere respondenter på at selv om samtlige aktører er positive til at bedriftene har fått tildelt en IA-kontakt, så er det fremdeles vanskelig å komme i kontakt med NAV. Helse fremhever at i et større bilde med hensyn på tid, ressurser, kultur og helsevesenet så blir IA avtalen solgt som *”et tomt hus”*.

Angående incitament så fremhevet Forvaltning tilretteleggingstilskuddet. Derimot var innspillet fra de andre aktørene, at det er nok incitament for arbeidstakerne men ikke for arbeidsgiverne. PMN fortalte her at de ved flere tilfeller der de har søkt om tilretteleggingsmidler, men får som regel avslag. Dermed bruker de ikke legger de ikke lenger så mye ressurser i å søke stimuleringsmidler. AGO mente at dette er en av grunnene til at målet om antall bedrifter som skulle tegne avtalen ikke er oppnådd. Dette i tillegg til at det ikke er sanksjoner. Her poengterte Forvaltning at selv om IA avtalen alene ikke kan sanksjonere, så beløper kostnadene seg til ca 1900 kroner daglig ved en eventuell

sykemelding. Forvaltning kommenterte også at kostnadene ved fravær ikke opphører etter seksten dager. Dette ble begrunnet med de merutgifter knyttet til ansettelsesforholdet som arbeidsgiveravgift og pensjon, fortsetter å løpe. I tillegg så kommer de sosiale kostnadene som for eksempel at den sykemeldte opplever distanse til arbeidsmiljøet sitt. Forvaltning trakk frem at avtalen er basert på frivillighet og inneholder ingen materielle sanksjoner.

### *Hva fremmer*

Motivasjonen for å undertegne IA-avtalen, sier respondentene var fordi den gir en status og legitimitet som løfter bedriftens renomme. Andre motiv som ble nevnt, var NAV sine mange kurser kulturbygging, dialog og bevisstgjøring av rollefordeling i bedriftene. Det var bred enighet om at mer involvering av fastlegen vil være gunstig, da med tanke på å komme frem til graden av funksjonsevne til den sykemeldte. På annen side var det også enighet om at ideelt sett så bør det meste kunne løses på arbeidsplassen. Dette fordi å måtte involvere NAV og fastlegen setter et stort, og til tider uhåndterlig apparat, i sving. Forvaltning refererte relasjonen mellom leder og medarbeider for *"hovedarenaen"*, for å illustrere at det er her inkluderingen finner sted. I den forbindelse var det også stort sett enighet om at det er førstelinje lederen som bør ta hovedansvaret for sikre medarbeiderens jobbnærvær, men med en kommentar at: *"(...) i enkelte situasjoner må større ressurser brukes."* I slike tilfeller kan det være relevant å involvere ledere på høyere nivå.

Det ble fremhevet at for å forankre inkludering i arbeidslivet, må det tas hensyn til organisatoriske utfordringer og omgivelsenes krav til kvalitet og prestasjon. For å kunne praktisere inkludering må det være forståelse for mekanismene rundt IA-arbeidet. KOV nevner her at hverdagen innhenter oss, og enhver organisasjon må også sikre kvalitet. Forvaltning mener at med tillit og tilstrekkelig kunnskap om IA avtalen, sett i sammenheng med protokollen så skal dette være mulig å gjennomføre. AGO ytret sin vektlegging av tillitsfaktoren ved: *"Hvis du ikke har tillit i bedriften, så har du et reelt problem i hele bedriften."*

Alle respondentene ytret at IA krever systematisk målrettet holdningsarbeid i alle ledd for å lykkes. AGO, ATO, PMN, KOV og Helse mente at for å motivere dette arbeidet må det komme flere økonomiske incitament. De etterlyste incentiv som ble foreslått, var støtte til deltidsstillinger ved graderte sykemeldinger og støtte til betaling av helsevesenet for å komme raskere til behandling. Andre forslag var av internorganisert art, som honorar/belønning til

ledere for godt IA arbeid, færre og mer oversiktlige stimuleringsmidler, lavere grad av detaljregulering, styringsparametre i form av kontroller som i HMS arbeidet, og desentraliserte ansvarssystemer for å utvikle eierskap til avtalens intensjon.

ATO var inne på tanken om å outsource IA-arbeidet for smb til en nettverksgruppe, men med en kommentar om at det kan bli oppfattet som å flytte problemet ut av virksomhetene, og at det igjen vil svekke eierskapet til IA arbeidet. ATO tok også opp at i bedrifter hvor det var desentraliserte ansvarsfordelinger, og høy grad av empowerment så fungerer IA arbeidet og virker helsefremmende.

### 4.3. Inkludering i et mikroperspektiv

#### *Hva hemmer*

Aktørene skal sammen komme frem til løsninger som gjør at den ansatte slipper å gå 100 % sykemeldt, men her det frem at mangel på tid og kreativitet gjør at aktørene mister engasjementet over tid. I forhold til relasjoner påpekte respondentene at årsaken til mangel på kreativitet kan ligge i rollefordelingen. Dersom arbeidstaker og arbeidsgiver har svake relasjonelle bånd, så kan det være til hinder for å formidle private anliggender, som for eksempel sykdomsbildet. Dette kan også gjøre seg gjeldene om det er for sterke relasjoner, som på sin side gjør at en ikke klarer å se den profesjonelle rollen i relasjonen. Det blir kommentert av PMN at: *”for arbeidstakeren er det ofte en tung vei å gå til arbeidsgiver for å be om hjelp før sykdom.”* Dette blir i så måte koblet til kultur.

Andre kulturelle momenter med hensyn til individnivå som ble problematisert, er det antall møtevirksomhet som kan bli litt i overkant. Her ble det stilt spørsmål til hvorvidt det er nødvendig med alle aktørenes deltakelse på disse møtene. PMN og KOV nevnte at noen ganger så er ikke arbeidstaker interessert i at det skal være så mange på dialogmøtene, og at hele denne IA prosessen kan virke overveldende. I denne sammenhengen så nevnte alle respondentene at de samme reaksjonene oppstod under implementering av HMS i bedriftene. De mener da at IA arbeidet må inn i kulturen vår på samme måte som HMS har blitt.

#### *Hva fremmer*

I forbindelse med virkemidler mente ATO at bedriftsledere trenger hjelp til å igangsette IA-arbeidet, samt støtte til å forankre IA-arbeidet i hvert ledd i bedriften. Det ble fremhevet at innføring av IA-arbeidet krever en endring i *”lederkulturen”*. Alle aktørene var enig om at et



godt arbeidsmiljø og gode relasjoner er kritisk viktig, for å redusere sykefraværet. Dette fordi da ønsker arbeidstakeren tilbake til jobb, og vil automatisk være mer aktiv i tilretteleggingsprosessen. Det kommenteres i denne sammenheng at relasjonsbygging også er svært viktig for å nå denne situasjonen.

KOV fortalte at i deres virksomhet har medarbeiderne en relativt høy grad av autonomi, og at de stadig får positive tilbakemeldinger i deres arbeidsmiljøundersøkelser. På tross av det, nevnte KOV videre at det er fremdeles organisatoriske utfordringer som hindrer autonomien. ATO fremhever også et eksempel på dette der en offentlig virksomhet hadde en kraftig økning i graden av autonomi. Virksomheten var preget av uenighet i relasjonene mellom de ulike rollene, men ved at de fikk større ansvar så oppnådde de enighet og prosessen fungerte bedre enn den noen gang hadde gjort.

Alle respondentene mente at en kultur der IA-arbeidet er implementert i den daglige driften, og hvor tilliten er stabil, er en ønskelig kultur. Her ble det vektlagt at kulturen må være preget av en klar rollefordeling, felles målforståelse og stort engasjement hos både ledere så vel som medarbeiderne. I en ønsket situasjon vil bedriftene se egenvinningen av å drive IA arbeid, i form av reduserte kostnader tilknyttet fravær ved økt grad av jobbnærver. Å delta i arbeidslivet skal være helsefremmende, og for å oppnå dette så er inkludering i arbeidslivet veien å gå.

En god dialog på arbeidsplassen blir gjentatt i alle intervjuene som nøkkelen til gode relasjoner, og som noe som vil føre oss mot ønsket situasjon. Dialog ble dermed fremhevet som grunnsteinen for tillit i relasjonene.

#### **4.4. Oppsummering**

Empirien påpeker en rekke faktorer som både fremmer og hemmer inkludering i arbeidslivet, og at det påvirker våre holdninger. Tid som ressurs, kunnskap og innsikt er tre motstridende komponenter i denne sammenheng. Det er mye kunnskap som må tilegnes for å endre holdninger og for å danne en IA-kultur. Mangel på tid i en hektisk hverdag sammen med et overveldende apparat rundt arbeidslivsinkludering fremmer negative holdninger til avtalen, men ikke intensjonen. En lang helsekø sammenstilt med medias unyanserte debatt fører til en forsterket forventning om at avtalen blir en byrde. Kunnskap er i følge respondentene nøkkelen til å fremme positive holdninger, da i form av opplæring av ledere om dialog og

kultur. Etter respondentenes mening, var det konsensus om at det er slik man bygger tillit i relasjonene, og at det først da kan en holdningsendring oppstå.

## 5. Drøfting

### 5.1. Innledning

Prosjektet vårt retter seg mot spørsmålet om: ”Hva påvirker ledere og medarbeideres holdninger til inkludering i arbeidslivet?” Spørsmålets tematikk dreier seg om inkludering, og derfor vil vi gjennom demonstrasjonen vise at dette dreier seg om blant annet kulturelt betingede omgivelser. Ved å forklare mekanismer på makro og mesonivå vil vi her demonstrere at dette har en sammenheng for utkommet på mikro nivå. Dette for å gi svar på forskningsspørsmålet som retter seg mot relasjonene mellom leder og dens medarbeidere i organisasjoner.

Transformasjonen fra velmenende ord i en politisk valgkamp til å bli effektivt som en del av organisasjonskulturen inkluderende atferd, går gjennom individet med sine sosialt innlærte holdninger. Vi skal i dette kapitlet demonstrere stien i denne transformasjonen, og hvordan våre holdninger påvirkes av omgivelsene på veien dit.

### 5.2. Det store bildet. Inkludering i et makroperspektiv

#### *Samfunnets politiske tvetydighet*

I det siste århundret har sosialdemokratiet formidlet normer og verdier basert på likeverd, og det har preget det politiske klimaet i vårt samfunn. Dette avspeiles ved at kollektivet oppfatter det som moralsk riktig å inkludere utgrupper i samfunnet, og denne kulturoppfatningen ligger dypt forankret i individets holdninger. På tross av dette ble mandatfordelingen ved siste stortingsvalg nær utlignet, med ett mandats skille. Den sosialistiske og liberalistiske fordelingen kan tydes som en demonstrasjon på dreiningen fra kollektivismen til individualisme, i tråd med Kotabe og Helsen (2008) sin teori.

Tanken om et mer inkluderende arbeidsliv, står plassert i spennet mellom den sosialistiske og liberalistiske grunnstein. Overskuddsetterspørselen etter velferdsordninger og kravet til effektiv kostnadsregulering (Christensen et al., 2009), ledet til et kompromiss om en tredje vei (Giddens 1998). Dette er nært knyttet til NPM mot solidaritet, hvor investeringen i individets sosiale kapital veier tyngre enn at samfunnet skal opptre som en passiv bidragsyter for

brukerne. Forvaltningsorganene får dermed endret sin rolle til å være mer brukerorientert og at godene blir mer utsatt for behovsprøving.

### *Den tredje vei*

Detaljreguleringen er utviklingen av fleksikratiets hemske (Reve 1999), og dermed forstyrrer den også IA-bedriftenes omgivelser i forhold til inkluderingen. Som Christensen et al. (2009) sier, påvirker organisasjonsstrukturen atferden i organisasjonen. Med hensyn til omstruktureringen av forvaltningen (St.meld. nr 14, 2002-2003), ser man hva Giddens (1998) prøvde å formidle. Bondevik II regjeringen var en koalisjon nær sentrum i spennet mellom det politiske høyre og venstre. Denne regjeringen utarbeidet et reformprogram, (St.meld. nr 14, 2002-2003) som skulle imøtekomme kostnadsfokuseringen og brukerorienteringen i fordelingen av velferdsgoder. Utfallet kjenner vi igjen som NAV-reformen (Nielsen 2007), hvor kostnadseffektiviseringen sammen med investeringen i individet, blir styrt av behovsprøving.

### *En "flakehals"*

Valgkampen i kjølvannet av stortingsvalget 2009, tok en uventet vending hvor på ulike problemstillinger tilknyttet nasjonalbudsjettet var sentralt. Politikerne på begge sider fremhevet kostnaden med ulike velferdsordninger i arbeidslivet som en overdimensjonert post. Utfordringen ligger i hvordan vi skal få arbeidstakerne tilbake til, samt stå lenger i arbeid. Dette ble sett som et felles ansvar mellom aktørene i arbeidslivet, men hadde vage tilsnitt av øvrig helsepolitikk. Vi fant i intervjuene at både arbeidsgiver og -arbeidstakersiden, samt Helse, påpekte eksplisitt viktigheten av å se sammenhengen mellom helsekøene og det å returnere tilbake til arbeid. Tiden det tar fra symptomer oppstår hos medarbeideren, til diagnose er i overkant av hva man kan akseptere. En av respondentene kommenterte metaforisk "flaskehals", som beskrivelse av helsekøene.

### *Stigmatisering av utgrupper*

I etterkant av valget, grep media fatt i IA-avtalen (2006), som skulle forhandles på nytt. Arbeidslivsinkluderingen betinges av den solidariske ideen en ny kollektivistisk tankegang (Møen 2009), som tidligere nevnt. Dette har til en grad blitt styrket ved medias konsentrerte fokus, samtidig som utgruppene er blitt stigmatisert gjennom sin krisemaksimering av sykefraværet. Empirien viser respondentenes entydige mening om at debatten hadde en relativt unyansert fremstilling av IA-avtalen, og dens intensjoner. Ikke fordi media har fremstilt inkluderingen i arbeidslivet som noe negativt, men med det sterkt kritiske fokus mot

en lav grad av måloppnåelse av IA-avtalens delmål en og to. En av respondentene i vår empiri, uttrykte at de sykemeldte med langtidsfravær måtte føle seg mistenkeliggjort og stigmatisert. Dette på bakgrunn av medias budskap som blir direkte formidlet inn i hjemmet, og dermed påvirker de våre holdninger. Når budskapet er av en slik art som her uttrykkes, kan det i den ytterste konsekvens resultere i stereotyping.

Tillitsforholdet i organisasjoner i relasjon med den politiske styringen står uklart. Hvordan kan relasjonsforholdene påvirkes, i et politisk landskap preget av et menneskesyn som er målt i kroner? I det postindustrielle samfunn, er informasjonskanalene overveldende mange. De debatter som er under medias styring, dreies mot den vinkling som er mest oppsiktsvekkende, og kan ofte være en unyansert virkelighetsfordreining av den fulle sannhet. Holdningene som formidles, kan i den forstand være et viktig bidrag til omgivelsenes konstruerte påvirkning. Dette er av stor betydning for organisasjonenes atferd, hvor sosiale strukturer dannes (Nyhlen 1999).

### **5.3. Samfunnsansvaret, en bedriftsøkonomisk risiko**

#### *Byråkrati mot fleksikrati*

Tanken om at organisasjonene skal ta del i samfunnsansvaret, med den bedriftsøkonomiske risiko dette innebærer (Drøpping 2004), preges av de strukturelle omgivelser. Som tidligere beskrevet i presentasjonen av IA-avtalen (fig. 1), plasseres virksomhetene i en modell med relasjoner til byråkratiet. I privat sektor, ser man at virksomhetene i større grad har hatt en fleksikratiske tilnærming. Her oppstår en spenning hvor de ulike strukturene møtes.

Byråkratiet hierarkiske stabile struktur kolliderer med de flate og mer fleksible strukturer i den private sektor. Med felles målsetting om et inkluderende arbeidsliv, vil det være et skille i veien å gå. Ved å se tilbake til helsekø problematikken, ser man et eksempel på dette. De aktører med bakgrunn fra private virksomheter samt Helse påpeker problemet, mens de aktører med bakgrunn fra det statlige ikke selv har uttrykt helsekøen som et nevneverdig problem. Det synes derfor som at den presosialisering (Christensen et al., 2009) som ligger i byråkratiet har en større aksept for at slike prosesser tar tid, mens det i privat sektor er en mer ad-hoc innstilling innsosialisert.

#### *Stimulering til risiko*

Her møter også den bedriftsøkonomiske lønnsomheten det samfunnsøkonomiske ansvaret, hvor risikobæreren er den delaktige virksomhet (Drøpping 2004). Etisk vinklet målstyring

som strekker seg utover Arbeidsmiljølovens bindinger, er omdømmebyggende (Greenberg og Baron 2008). Men dette medfører også en reell eller tenkt risiko (Drøpping 2004). Spørsmålet om incitament eller sanksjoner, ble derfor tatt opp under intervjuene i undersøkelsen. Her ble det gjort tre interessante funn. For det første var det bred enighet på tvers av de ulike respondentenes bakgrunn, om at incitament var avgjørende viktig for motivasjonen. På spørsmål om de incitament som foreligger er tilstrekkelig, var svarene ulike. Derimot bekreftet alle parter at incitamentenes oversikt, innhold og betingelser er til dels ukjent. Det mest oppsiktsvekkende er Forvaltning sin uttrykte oppfatning, hvor de hentydet at stimuleringsmidlenes antall og art var mindre oversiktelig og burde forenkles. Videre viste undersøkelsen at det er ulike syn på sanksjoner som virkemiddel. AGO mente at avtalen ville bli sett som verdiløs, dersom det ikke fulgte sanksjoner ved brudd. KOV hadde et annet syn, hvor det ble hentydet at frivillighetens romslighet kan ikke straffes. Med det ble også den uformelle kultur vektlagt i forhold til romsligheten.

Dette underbygger etikkens tilknytning til organisasjonskulturen. Viktigheten av incitament fremgår av undersøkelsen. Dette understreker Jacobsen og Thorsviks (2007) teori om påvirkningen til individets motivasjon, eller grupper av (Toh og Angelo 2003). Samtidig må det ikke drives frem et velferdssamfunn, hvor staten blir stående tilbake i et samfunnsøkonomisk vakuum som passiv bidragsyter (Møen 2009), og hvor virksomhetene blir overkompensert for en tenkt risiko.

En mulig årsak til IA-avtalens lave oppslutning i den private sektor, kan i et myteperspektiv (Christensens et al., 2009) tolkes som frastøting. Dette grunnet som incitamentenes lave grad av oversikt og den medførte risiko avtalen medfører. I intervju med ATO, kom det frem at mulig løsning til problemet kunne være å tilby færre incitament. Videre forklarte denne respondenten også at betingelsene måtte forenkles. PMN hentydet at deres virksomhet har flere ganger forsøkt å søke ulike stimuleringsmidler, med svak uttelling. Dette tolkes som at virksomheten ikke har kvalifisert for tilslag ved behovsprøvingen. Videre tolkes det at søknadsprosessen har vært tid og – ressurskrevende, og derfor at virksomheten ikke lenger gjør så mye mer ut av slike søknader.

#### *Etikk og motivasjon – symbolets verdi*

Med avtale om inkluderende arbeidsliv som symbol på den etiske standard i virksomhetens utstillingsvindu (Christensen et al., 2009), kan dette i seg selv ses som et incitament nok. IA-

avtalen kan fremstå som omdømmebyggende, da den viser utstrakt holdning i forhold til verdier og normer for dem som titter inn (Greenberg og baron 2008). I forhold til dette, mener PMN at omdømme er kjernen i å frivillig undertegne avtalen. Slik ser man at virksomhetens sosiale legitimitet kan styrkes (Hatch 2001) ved bruk av den frivillige avtalen som et symbol (Christensen et al., 2009). Om virksomheten har suksesshistorier i arbeidslivsinkluderingen, blir disse fortalt med store bokstaver gjennom de mange informasjonskanaler. Historiene blir fortalt videre som myter i en åpen bok, og symbolverdien når en effekt til hvordan andre oppfatter spørsmålet om inkludering, og adopterer mytene som sine egne (op.cit.).

Praksisen i håpet om egen suksess, kan være motivert av det Christensen et al. (2009) beskriver som rask tilkobling. Om virksomheten adopterer IA-avtalens intensjon som den er. Men motivasjonen kan også beskrives som frikopling, i håp om å oppnå en høyere grad av sosial legitimitet (op.cit.). Uavhengig av motiv, vil det ved og frivillig undertegne avtalen være en rekke forpliktende bindinger til denne. Oppskriften vil i Christensen et al. (2009) sitt perspektiv, forstås å være IA-avtalens (2010) bakenforliggende intensjon. Krav til integrasjon med øvrig HMS arbeid, er formulert inn i avtalen, og partene vedgår dermed frivillig at de skal legge en formidabel innsats i arbeidet. Dette er symbolets verktøy, og forpliktelsens merarbeid preger både struktur og orientering.

### *IA – Et verktøy for jobbnærvær*

At IA-arbeidet ses som et verktøy for økt grad av jobbnærvær (Aarvak 1984), og kommer tydelig frem i undersøkelsen. Herunder trekkes dialogen frem som den kritiske suksessfaktor. Alle respondentene formidlet en overbevisning om dialog som det viktigste verktøy i arbeidet, og var positivt innstilte til de krav som er satt i forhold til det. Men med krav om dialog og en rekke andre administrative forhold som er nedtegnet i avtalen, ser man at det for virksomheter i smb markedet krever tid som ressurs. I et teoretisk perspektiv kan derimot ikke dialogen ses som et teknisk instrument, den skal leve sitt liv i en søken etter felles virkelighetsoppfatninger (Spurkeland 2004). Samtidig ser man at for å lykkes med inkludering i arbeidslivet, må man ha en systematisk fremgangsmetode (Myklethun et al., 2010). Dette er nært knyttet til risikofaktoren som nevnt, og en må være villig til å frigi ressurser dedikert til arbeidet. Som PMN, er det flere virksomheter som har ansatt medarbeidere med IA-arbeidet som sin primære oppgave. KOV forteller om det merarbeid som har fulgt IA-avtalen, og dette har drevet dem til det samme. Her uttrykker KOV en styrket tro på at kvaliteten skal ha en økning når den nyansatte kommer på plass. Dette fordi det er vanskelig å integrere arbeidet med

inkluderingen, når en har knappe ressurser til sine opprinnelige primæroppgaver, og for at ikke IA-arbeidet skal bli nedprioritert. IA-avtalen setter dermed organisasjonsatferden i system, ved å innføre systematiske verktøy som virkemiddel for måloppnåelse.

#### *Organisasjonen – En sum av individ*

Symbolikkens forståelse gir en forpliktelse og eierskap som motiverer for måloppnåelse (Greenberg og Baron 2008). Men som Nyhlen (1999) påpeker, må man også se individene i organisasjonen og deres relasjoner til hverandre. At arbeidsgiver oppretter en egen stilling for å håndtere inkluderingsarbeidet, gir en synlighet innad i organisasjonen og utstillingsvinduet kan ses fra begge sider. Dette kan igjen oppfattes av organisasjonens indre, som incitament eller bonus for medarbeiderne.

### **5.4. Omgivelsenes påvirkning til våre holdninger**

#### *Organisasjonsatferden og den sosiale struktur*

Som tidligere demonstrert, er det sammenheng mellom organisasjonsstruktur og den sosiale struktur. Nyhlen (1999) sin beskrivelse av individet som ”*sosiale dyr*”, viser at sammenhengen også gjelder relasjonsforholdet mellom leder og medarbeider. På sin side, danner de den sosiale struktur i organisasjonen (op.cit.). Det er en gjensidig påvirkningskraft i relasjonsforholdet mellom organisasjonen og dens enkeltindivid. Dermed vil holdninger i relasjonsforholdet mellom leder og medarbeider være en betydelig komponent for hvordan man integrerer arbeidet med inkludering i arbeidslivet. En tolkning av dette blir at man med et teknisk skråblikk kan se organisasjonsatferden som en funksjon av dens indre sosiale struktur og de omgivelser den er plassert i; her forklart som  $f(x)=A(I,O)$ . Dermed vil også organisasjonens holdninger utad og innad til inkludering i arbeidslivet preges av ledelsen og medarbeidernes menneskesyn. Tolkningen vil da i betydning være at relasjonsforholdet mellom leder og dens medarbeidere blir preget av de involvertes private og jobbrelaterte nettverk og deres omgivelser (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

#### *Kulturell forankring i individet*

Forvaltning viser til at det må skapes en kultur for inkludering i arbeidslivet. Med dette forstås at holdninger må endres eller skapes. Det er ikke nok at toppledelsen i en virksomhet adopterer (Christensen et al., 2009) en verdibasert strategi uten at verdien praktiseres gjennom den sosiale struktur (Nyhlen, 1999), og dermed blir en del av individets normbaserte kultur (Omholdt og Nesse, 2001). Forvaltning uttrykker også at menneskesynet må dreie mot hva

kapasiteten i individet er, fremfor å holde fokus på begrensingen. Med slik påstand, ser en at dette ikke bare omhandler kultur, men også hvordan vi persiperer basert på våre holdninger.

Påstanden bekreftes av samtlige respondenter, som også mener at inkludering er kulturbetinget. I den forbindelse blir også HMS trukket frem i alle intervjuene, som inkluderingen skal bli en del av (IA-avtalen 2010). Det trekkes veksler til hvordan fokus på helse, miljø og sikkerhet har blitt en del av vårt tankesett. Gjennom de siste 30 år har kombinasjonen holdningsendrende arbeid og regelbindinger gitt positive resultat ved at HMS er noe som ligger i vår praktiske bevissthet (Giddens 1984). Dette er hva partssamarbeidet av ulike motiv forsøker å oppnå med arbeidslivsinkluderingen.

### *Omgivelsenes påvirkning til individet*

Som vi også har demonstrert tidligere, er det en rekke forhold i omgivelsene (Gudykunst 2004) og i individet (Goffman 1969) som gir grunnlag for misforståelse i kommunikasjonen. Elementer i omgivelsene kan ses på som støy i kommunikasjonen (fig.4), og gi en fordreining (Osland et al., 2006), av det egentlige budskaps intensjon. Da respondentene ser dialogen som det viktigste verktøy til inkluderingsarbeidet i forhold til sykefravær, fremstår støy i kommunikasjonen som et viktig forstyrrende element. Kommunikasjonsmodellen (fig.4) tegner et bilde av at støy i omgivelsene påvirker dialogen, satt i sammenheng med budskapets misforståtte fortolkning. Media og det politiske klima ble forklart som omgivelsenes makroforhold, som individets holdninger påvirkes av. Dilemmaet er at de færreste er politisk aktive, og derfor forankrer de sin politiske overbevisning gjennom hvordan de fortolker medias mindre nyanserte fremstilling. Overbevisningen vil bli forsterket eller utfordret i forhold til hva de tilegner seg av informasjon på jobb og privat, og blir en del av deres kultur. Om det utvikles fordommer til utgrupper eller et ønske om inkludering, vil være kjernen i hvordan informasjonen fortolkes, og spilles ut i atferden, uavhengig av om vi er på arbeidsplassen eller hjemme.

### *"Brannkassen" – Før og nå*

Et annet viktig moment på makronivå, er AGO sin metafor om "brannkassen", som gir eksempel på hvordan medarbeideres holdninger gir seg utslag i atferd. Metaforens mening ligger i dreiningen fra det kollektivistiske til det individualistiske samfunnet. Med metaforen, sier AGO at det som en gang var en kollegial forsikringsordning om sykelønn, er i nyere tid blitt ett velferdsgode finansiert av staten. Med dette følger det en lavere grads eierskap (Greenberg og Baron 2008) til virksomhetene. Dette kan begrunnes i at kostnadens synlighet



var av større grad enn det er i dag. Videre trekker AGO frem et kritisk skille mellom før og nå. Oppfølgingen av sykemeldte er i dag blitt en prosedyre, hvor lederen kontakter den sykemeldte for å innby til dialog. Dette var ikke tilfelle før, da den gang var det et tydeligere skille mellom jobb og privatliv. Respondenten hadde dermed noen viktige moment på makro nivå om påvirkning i omgivelsene, og hvordan disse innvirker på mesonivå.

### *Omstrukturering som konsekvens*

Vi har som nevnt sett virksomhetens kostnadsfokusering og organisasjonsmodell som fremmer og hemmer i IA-arbeidet. Men det er ikke bare opprettelse av nye stillinger og administrativt papirarbeid som er bedriftsøkonomisk ulønnsomt (Drøpping 2004). En av respondentene illustrerer et scenario hvor en av medarbeiderne får redusert sin arbeidsevne. Dette vil medføre en omstrukturering hvor det i resten av avdelingene ikke er et reelt behov. Arbeidsgiver kan omstrukturere litt kreativt, men vil likevel ha noe arbeidskapasitet til overs. Her ble det gjort et interessant funn i undersøkelsen. I intervju med PMN, viser respondenten til at det ikke er sikkert medarbeideren klarer å imøtekomme produksjonskravene, justert etter graden av vurdert friskhet. ATO derimot, uttalte at med alt overtidsarbeid som er i dag, vil det nødvendigvis være ledige oppgaver å delegerer. Meningen i denne uttalelsen, er at det er mer kostnadseffektivt med tildels friske medarbeider enn kompensert overtidsarbeid.

### *Holdninger og påvirkning til relasjoner på arbeidsplassen*

Alle forhold nevnt ovenfor, kan være forsterkende til fordommer (Hall 1977), og kan derfor skape stereotyper (Osland et al., 2006). Slike stereotyper resulterer som regel i den fundamentale attribusjonsfeil (Greenberg og Baron 2008). Faren når partene i relasjon attribuerer ut fra stereotyper, er at Golem effekten kan oppstå (op.cit.). Dette vil i seg selv være nok til at man kan dyrke destruktive medarbeidere i sin stab (Einarsen og Skogstad 2005). Motstanden (Jakobsen 1998) som oppstår i den forstand, vil være knyttet til om inkludering i arbeidslivet ses som en moralsk riktig ting å gjøre, eller en byrde til arbeidsmengden. Det er derfor et tosidig forhold, hvor begge parters holdninger er i samspill med hverandres persepsjon og attribusjon. PMN gav inntrykk av at det kan føles som en tung vei å gå, når medarbeideren skal ta kontakt med ledelsen for å melde sitt sykefravær. Når slike forhold er tilstedet, er man i grenseland til å bygge ned den sosiale kapital (Kassah 2007), og mulighetene melder seg for at tillitsnivået kan bli redusert. Lederens legitimitet (Kaufmann og Kaufmann 2007) og dens tillit er derfor nøkkelfaktoren i relasjonsbygging, slik at man kan se muligheter fremfor begrensinger.

### *Tillit i relasjonene – Nærvær eller fravær*

Tilliten bygger på en felles plattform av verdier og normer, og er ikke styrt av regler eller byråkratiske modeller (Jacobsen og Thorsvik 2007). En effektiv organisasjon med et positivt psykososialt arbeidsmiljø (Einarsen og Skogstad 2000), hvor likeverd og inkludering holdes er sentralt, bygger på nærværsfaktorer (Aarvak 1984) som dette. Blant annet Forvaltning poengterer viktigheten, men som nevnt er tillitsforholdet tosidig. Lederen kan ikke forvente lojalitet av sine medarbeidere, dersom det ikke praktiseres tillit til medarbeideren.

KOV trakk frem autonomi som uttrykt tillit til medarbeideren, og at dette øker graden av jobbnærvær (Aarvak 1984) ved at autonomien og utfordrende oppgaver virker stimulerende for medarbeideren. Empowerment (Colbjørnsen 2003) kan i praksis dermed ses på som en tillitsbyggende komponent, men KOV mener også at det er noen motvirkende faktorer i kontrast med dette. Nærværsfaktorene settes i sammenheng med den byråkratiske organisasjonsstrukturen som legger begrensninger for graden av autonomi. ATO eksempel fra kommunal sektor, viser derimot at empowerment er veien å gå på tross av byråkratiets struktur. Suksessen i eksempelet ligger i tilliten, og den økende grad av forpliktelse, lojalitet og graden av eierskap som følger av Pygmalion effekten (Greenberg og Baron 2008). Suksessen bekrefter at en må gi tillit ned i organisasjonen for å dyrke tillit tilbake fra medarbeiderne. Med dette ser man at persepsjon, den fundamentale attribusjonsfeil og holdninger, påvirker i forhold til om man tør å delegere ansvar eller ikke. Stereotypier og fordreide oppfatninger av virkeligheten reduserer troen på suksess, og golem effekten blir en spiral man vanskelig kommer ut av.

### **5.5. Fra ord til handling**

Det er våre holdninger til arbeidsinkluderingen som avgjør om vi omsetter ord til handling (Giddens 1984). Forandringskurven (Grønhaug et al., 2001), identifiserer reaksjonsfasene i en endring, hvor de to første og mest kritiske fasene må overkommes for at læringen (Wadel 2004) kan tilta. Vårt handlingsmønster sosialiseres gjennom påvirkning av kultur, kunnskap og dannelse (Rasmussen 1997). De sosialt konstruerte verdier og normer kan utvikles ved tilegnet kunnskap, men er selv ikke nok for en holdningsendring. Hva som fremmer benektelse og motstand i endringen, er de samme element som hemmer læring og forståelse. Fordommene (Hall 1977) forsterkes eller endres etter omgivelsene vi omgås. Å kunne se helhetsbildet, ser vi som nødvendig for en kollektiv holdningsendring, slik at kulturen åpner for at dialogen kan tjene sitt mål.

Om vi ser tilbake på den gode dialogen (Spurkeland 2004), er det noe som ikke er forenlig med holdningene til arbeidslivsinkluderingen. Respondentene trekker frem dialogen som verktøy i IA-arbeidet, hvor det er byråkratiske modeller som styrer forløpet, selv om de er enige om at dialogens fundament er basert på et tosidig tillitsforhold. En regelstyrt dialog som dette kan ikke åpne viljen til forståelse, men en gjensidig vilje til forståelse kan åpne for dialog (Najafbagy 2008). En byråkratisk tilnærming er derfor ikke tilstrekkelig for å korte ned den lange veien å gå (PMN). Man må se til hva som hemmer endringer i holdningene, og sosial innlæring av kultur. På denne måten kan man oppnå en felles plattform, hvor det er dialogen som søker kunnskap og mulighetene til partenes samarbeid får komme frem (Spurkeland 2004). Slik kan arbeidslivsinkluderingen bli forstått riktig, og lettere bli en del av vår kultur.

## 5.6. Kritikk

Ved denne rapporten har vi forsøkt å beskrive flere forhold på ulike nivå, i et sosiokulturelt perspektiv. Vi innser av oppgavens natur, at vi bare kunne dekke noen element i de omgivelser vi befinner oss i, og som påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider. Samtidig ser vi at oppgaven kunne ha vektlagt andre emner av mer kognitiv art, men da måtte vi ha hatt en annen teoretisk vinkling.

I tillegg til de dokumenterte empiriske data, er det også gjort en omfattende forundersøkelse. Denne ligger ikke til grunn for drøftingen, og notatene fra denne er derfor ikke dokumentert med i oppgaven. Meningen med denne var kun for å lede oss til et forskningsspørsmål, samt som et grunnlag for å sortere frem relevant teori.

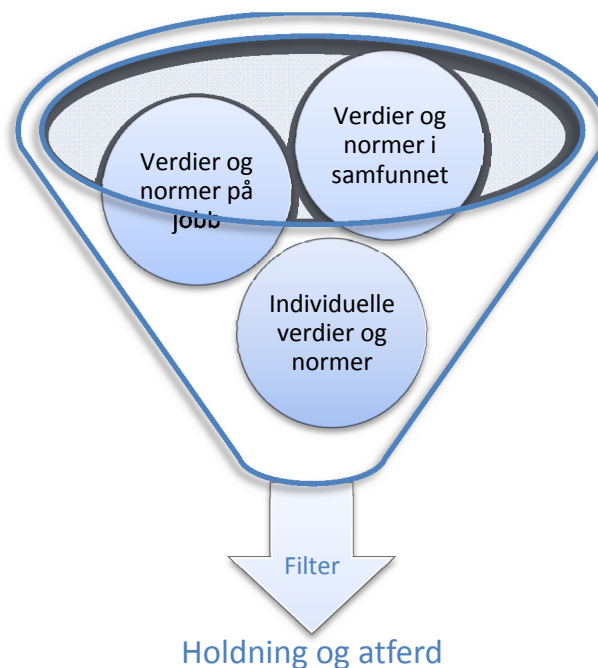
Hva den dokumenterte empirien angår, oppdaget vi underveis at vi kunne hatt en annen vinkling. Vi mener likevel at datainnsamlingen er reliabel og validert. Selv om samtaleguidens emner kunne vært justert, var respondentene en høyst kvalifisert elite. Vi møtte til intervjuene med høy grad av innsikt i tematikken, og samme gjorde respondentene. Dette var også som nevnt tidligere, rollefigurer som jobber med inkludering som del av sitt virke, og derfor løp samtalene uten avsporing fra tematikken. De innsamlede data ser vi derfor er relevante for hva det egentlige forskningsspørsmålet skal gi svar til. I forhold til sammendrag og konklusjon, ser vi derfor at svaret er kvalifisert i forhold til spørsmålet, og at den teori som ble trukket frem var tilstrekkelig relevant.



## 6. Konklusjon

Vårt forskningsspørsmål var: *"Hva påvirker ledere og medarbeideres holdninger til inkludering i arbeidslivet?"* Med spørsmålet har vi gjennom teori og empiri pekt på en rekke forhold som kan tilskrives omgivelsene vi befinner oss i. I lys av vårt teoretiske perspektiv, viser empirien at når en skal gå fra ord til handling, fordrer det at man må forstå ordenes betydning. Helhetsbildet for hvordan de omgivelser vi befinner oss i styrker eller utfordrer våre indre stereotypier og fordommer, er kritisk for om man er inkluderende eller ikke. Vi har demonstrert at det er en sammenheng mellom samfunnets utvikling på makronivå, de interorganisatoriske relasjonene på mesonivå, og hvordan vi som individ utfordrer våre egne holdninger på mikronivå.

Omgivelsenes påvirkning er overveldende, da vi ser at samfunnet er oss, og vi er samfunnet. Denne gjensidige påvirkningen viser et samspill i relasjonene, for hvordan vi filtrerer våre inntrykk og ser hverandre. Dialogen i relasjonene fordrer dermed en dypere forståelse for å kunne gjøre ord om til handling. Den praktiske bevissthet gir seg utslag i vår atferd og preger både relasjonene og organisasjonens atferd. Demonstrasjonen viser dermed viktigheten av å se helhetsbildet for å dyrke en felles forståelse for målet om inkludering. Dette viser at en må bygge relasjoner basert på tillit og vilje til forståelse for å lykkes med inkludering i arbeidslivet.



Figur 6. Ytre omgivelsers påvirkning til holdning

Som figuren (fig. 6) over illustrerer, preges våre holdninger av omgivelsene vi befinner oss i hvor vi selv filtrerer støyen i dens formidlende budskap. Dette danner grunnlaget for hvordan vi etablerer og forankrer våre holdninger. Svaret på hva som påvirker ledere og medarbeideres holdning til inkludering i arbeidslivet, ligger i vår egen virkelighetsoppfatning av de omgivelser vi befinner oss i.

Som empirien viser er dialogen IA-arbeidets viktigste verktøy. Vi har demonstrert at dialogen fordrer en felles plattform for at arbeidslivsinkluderingen kan bli forstått riktig. Vi ser derfor denne rapporten som et bidrag til ledere, medarbeidere og andre i IA-arbeidet slik at de kan se en større sammenheng om hva som påvirker våre holdninger. Dermed kan de oppnå en dypere felles forståelse for hverandre.

## 7. Litteraturliste

- Christensen, T. Læg Reid, P. Roness, P.G. og Røvik, K.A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Colbjørnsen, T. (2003) ”Empowerment” av medarbeidere. I: *Fleksibilitet og forutsigbarhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Drøpping, J.A. 2004:26 (2004) Inkluderende arbeidsliv- inkluderende arbeidsgivere? Et utvalg arbeidsgiveres oppfatning av sitt ”sosiale ansvar”. Arbeidsnotat nr 3 fra Fafos forprosjekt ”Inkluderende arbeidsliv- ny rolle for arbeidsgivere”.
- Einarsen, S. og Skogstad, A. (Red.) (2000). *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget
- Einarsen, S. og Skogstad, A. (Red.) (2005) *Den dyktige medarbeider*. Bergen: Fagbokforlaget
- Engelstad, F. Svalund, J. Hagen I.M. og Storvik, A.E. (2007) ”Makt og demokrati i arbeidslivet”. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society – Outline of the Theory of Structuration*. I: Hennestad, B. W. Revang, Ø. og Strønen, F. H.(2009). *Endringsledelse og ledelsesendring* Oslo: Universitetsforlaget.
- Giddens, A. (1998). *The Third Way. The Renewal of Social Democracy*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (2007) *Europe in the Global Age*. Cambridge: Polity Press.
- Goffman E. (1969). *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin.
- Greenberg, J. og Baron, R.A. (2008) *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Grønhaug, K. Hellesøy, O. og Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gudykunst W. B. (2004). *Bridging Difference: Effective Intergroup Communication*. London: Sage Publications Ltd.
- Hall E. (1977). *Beyond Culture*. New York: Anchor Press.
- Hatch, M.J. (2001). *Organisasjonsteori- moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

- Hennestad, B. W. Revang, Ø. og Strønen, F. H.(2009). *Endringsledelse og ledelsesendring* Oslo: Universitetsforlaget.
- Hofstede G. & Hofstede G. J. (2005). *Cultures and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- AAD (2010) *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv*. Oslo: Arbeids- og administrasjonsdepartementet.
- Jacobsen, D.I. Motstand mot forandring, eller; 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma 1/1998* (1)
- Jacobsen D. I. og Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen D. I. og Thorsvik J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A. Kristoffersen, L. og Tufte, P.A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag as.
- Kassah, B.L.L. Tillit og kontroll i det nye arbeidslivet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*. 48/2007 (4) Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann G. & Kaufmann A. (2007). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Kotabe, M. og Helsen, K. (2008) *Global marketing management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kuhnle, S. (2001) Velferdsstatens idégrunnlag i perspektiv. Kap. 4. I: Hatland, A., Kuhnle S., Romøren, T.I. *Den norske velferdsstaten*. Oslo: Ad Notam Gyldendahl
- Møen, A. (2009). Langs den tredje vegen - Eit gjensyn med Anthony Giddens sitt sosiologiske politiske manifest. *Sosiologisk tidsskrift*. 02/2009 Oslo: Universitetsforlaget.
- Mykletun, A. Eriksen, H.R. Røed, K. Schmidt, G. Fosse, A. Damberg, G. Christiansen, E.C. og Guldvog, B. (2010). *Tiltak for reduksjon i sykefravær: Aktiviserings-og nærværsreform*. Oslo: Arbeids-og inkluderingsdepartementet



- Najafbagy, Reza. (2008). *Problems of Effective Cross-Cultural Communication and Conflict Resolution*. Palestine - Israel Journal of Politics, Economics & Culture 15/16, no. 4/1: 146-150. Academic Search Premier, EBSCOhost (accessed October 6, 2009).
- Nielsen U. F (2007). *NAV-REFORMEN: En organisasjonsteoretisk analyse av prosessen vedrørende organiseringen av det nye Arbeids- og velferdsdirektoratet*. Mastergradsoppgave, Universitetet i Oslo: Institutt for statsvitenskap
- Nordhaug, O. Hildebrandt, S. og Brandi, S. (2008). *Ledelse for fremtiden: Et humanistisk perspektiv*. Oslo: Forlag 1.
- Nyhlen, B. (1999) ”*Organisasjon og ledelse. En innføring*” Oslo: Kolle forlag.
- Omholt, K. og Nesse, J. G. (2001). *Mennesker, organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Osborg, S.O. Bjerkan, A.M. Pettersen, I. Hem, K.G. Johnsen, A. Lippestad, J. Paulsen, B. Mo, T.O. og Saksvik, P.Ø. (2009). *Evaluering av IA-avtalen*. (SINTEF A11947). Trondheim: Sintef Teknologi og samfunn, Helsetjenesteforskning
- Osland, J.S., Turner, M.E., Kolb, D.A. og Rubing, I.M. (eds). (2007). *The Organizational Behavior Reader*. Upper Saddle River, NJ 07458: Pearson Education
- Paul, A.M. (1998). Perception and attribution. I: Osland, J.S., Turner, M.E., Kolb, D.A. og Rubing, I.M. (eds). (2007). *The Organizational Behavior Reader*. Upper Saddle River, NJ 07458: Pearson Education
- Rogers, C.R., og Farson, R.E. (1957). Active Listening. I: Osland, J.S., Turner, M.E., Kolb, D.A. og Rubing, I.M. (eds). (2007). *The Organizational Behavior Reader*. Upper Saddle River, NJ 07458: Pearson Education
- Pettersen, B. og Johansen, A. (2010). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Rasmussen, T. (1997). En fortelling om det sosiale liv: A. Giddens' bidrag til aktør – strukturproblemet i sosiologien [Elektronisk versjon]. Hentet 16. februar 2010 fra <http://www.media.uio.no/personer/terjer/Giddens.pdf>
- Reve, T. (1999). *En duft av kvinner*. Oslo: Tano Aschehoug
- Sosialdepartementet. St.meld. nr. 14(2002-2003): *Samordning av Aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten*. Oslo: Bondevik II regjeringen. Hentet 18. februar 2010 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/regpubl/stmeld/20022003/stmeld-nr-14-2002-2003-.html?id=196556>

- Scott, C.D., og Jaffe, D.(1989). *Managing Organizational Change: Leading Your Team Through Transition I*: Grønhaug, K. Hellesøy, O. og Kaufmann, G.(2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2004). Dialogen som verktøy. I: *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Steinsland, K. og Haugeberg, H.K. (2009) *Home exam NAB 3003*. Cand: 13 og 20.
- Toh, S.M. & Angelo S.D. (2003). Host Country National Reactions to Expatriate Pay Policies: A Model and Implications. *The Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 4 (Oct., 2003), pp. 606-621
- Wadel, C. (2004). *Endringsledelse mot en lærende organisasjon*. Flekkefjord: SEEK a/s
- Aarvak, K. Brandth, B. & Kjell Ragnes (1980): *Arbeidsmiljøets betydning for fravær*. Trondheim: Sintef IFIM.
- *Mangfold\_logo\_150x113.jpg, foto 1 forsiden* [Bilde] (u.år). Hentet 16. mai 2010 fra [http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/tema/lonns-\\_og\\_personalpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-i-staten.html?id=86968](http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/tema/lonns-_og_personalpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-i-staten.html?id=86968)