

Utredning om oppfølging av arbeidstakere med hyppig gjentakende fravær

Sluttrapport

Kunnskap for et bedre samfunn

I Oxford Research utvikler vi kunnskap for et bedre samfunn ved å kombinere kompetansen vår innen forskning, strategi og kommunikasjon.

Vi gjennomfører undersøkelser, analyser og evalueringer på en rekke områder, inkludert nærings- og regionalutvikling, velferd, arbeidsmarked og utdanning, samt forsknings- og innovasjonssystemer. Ved å utarbeide solide kunnskapsgrunnlag bidrar vi til at våre oppdragsgivere kan ta velinformerte valg i møte med viktige samfunnsutfordringer.

Oxford Research AS ble etablert i Norge i 2004, og inngår i et nettverk av Oxford Research-selskaper. Selskapene har felles visjon og samarbeider der det gir merverdi for våre oppdragsgivere.

Vi er miljøfyrtårnsertifisert

Miljøfyrtårn er et anerkjent og effektivt verktøy for sertifisering og miljøledelse, og Norges mest brukte sertifikat for virksomheter som vil dokumentere sin miljøinnsats og vise samfunnsansvar. Som Miljøfyrtårn bidrar vi også til å oppnå flere av FNs bærekraftsmål.

Oxford Research AS

Østre Strandgate 12

4610 Kristiansand

Norge

(+47) 40 00 57 93

post@oxford.no www.oxford.no

Oppdragsgiver

Digitaliserings- og
forvaltningsdepartementet og statens
partssammensatte IA-gruppe

Prosjektperiode

Juni 2025 – juni 2026

Prosjektteam

Morten Grønås-Werring (Prosjektleder)

Frode Bjørge (Ass. Prosjektleder)

Iselin Bøge Rom

Irene L. Øyeflaten

Marte Birkedal Austenå

Johan Ravn (Sintef Digital)

André Olsen (Kvalitetssikrer)



Venn-diagrammet er en stilistisk fremstilling av Oxford Researchs innsats for å kombinere kompetanse innen forskning, strategi og kommunikasjon, for å gi kunnskap for et bedre samfunn.

Forord

Oxford Research har i samarbeid med Sintef Digital og på oppdrag fra Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet og statens partssammensatte IA-gruppe gjennomført en utredning om oppfølging av arbeidstakere med hyppig gjentakende sykefravær i det statlige tariffområdet. Oppdraget er finansiert gjennom avsatte midler fra Hovedtariffavtalene 2024–2026.

Vi vil rette en stor takk til alle informanter som har delt sine erfaringer med oss. Mange har fortalt om krevende og personlige situasjoner, og deres bidrag har vært avgjørende for å forstå hva som kjennetegner gode og mindre gode oppfølgingsløp. Vi vil også takke oppdragsgiver og referansegruppen for nyttige innspill og godt samarbeid underveis i arbeidet.

Oxford Research står ansvarlig for rapportens analyser, vurderinger og konklusjoner.

Kristiansand, 15. juni 2026

Morten Grønås-Werring

Prosjektleder

Oxford Research

Sammendrag

Denne rapporten bygger på en omfattende kartlegging av hvordan statlige virksomheter forebygger og følger opp hyppig gjentakende sykefravær. Utredningen er bestilt av Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet på vegne av statens partssammensatte IA-gruppe og finansiert gjennom avsatte midler fra Hovedtariffavtalene 2024-2026. Formålet med oppdraget har vært å utvide kunnskapsgrunnlaget om hyppig gjentakende sykefravær ved å kartlegge nærmeste leders oppfølging av arbeidstakere med hyppige gjentakende sykefravær og erfaringer fra arbeidstakere med slikt sykefravær.

Datagrunnlaget består av totalt 113 intervjuer med ledere, ansatte, tillitsvalgte, verneombud og HR-ansatte i ti statlige virksomheter, som speiler bredden i det statlige tariffområdet. I utvelgelsen av caser har erfaring med omstilling og fjernledelse, ulik geografisk plassering, grad av fleksibilitet med hensyn til arbeidsorganisering og omtaler av særlig innsats i sykefraværsarbeidet blitt vektlagt. Skriftlige kilder som belyser virksomhetens rutiner og føringer for forebygging og oppfølging av hyppig gjentakende sykefravær er også gjennomgått.

Hyppig gjentakende sykefravær kom inn som satsingsområde i IA-avtaleperioden 2019-2024. Begrepet viser til fravær hos enkeltindivider som samlet sett er høyt, men fordelt på mange korte eller lengre fraværsperioder. Slikt fravær kan skape utfordringer for både arbeidstaker og arbeidsplassen, og føre til utstøting fra arbeidslivet. Eksisterende definisjoner har tatt utgangspunkt i legemeldte fraværsperioder og ser ut til å være mer basert på tilgjengelige data enn en helhetlig beskrivelse av hvordan slikt fravær forstås. I utredningen har følgende definisjon blitt lagt til grunn for datainnsamlingen og analysene:

Hyppig gjentakende sykefravær viser til egenmeldt og legemeldt sykefravær:

- a) *med en frekvens, samlet varighet og konsentrasjon i tid, som er høyere enn det som normalt forekommer blant arbeidstakere med lignende arbeidsbetingelser*
- b) *som skaper utfordringer for den enkelte arbeidstaker og/eller arbeidsplassen*
- c) *det er mulig for arbeidsgiver og/eller arbeidstaker å forebygge eller redusere.*

Problemstillingene befinner seg på både system- og individnivå og berører både virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid, rutiner og føringer knyttet til oppfølging av hyppig gjentakende sykefravær samt lederes og ansattes erfaringer med oppfølgingen i konkrete saker. Involvering av andre aktører, med hovedvekt på HR, tillitsvalgte, verneombud, bedriftshelsetjeneste (BHT), Nav og fastlege er også tematisert.

Basert på empirien som er samlet inn, kan det konkluderes med at hyppig gjentakende sykefravær har svakt fotfeste som begrep og forståelsesramme i praksisfeltet. Ingen av virksomhetene har rutiner som eksplisitt omtaler begrepet «hyppig gjentakende sykefravær» og få informanter viser til at fenomenet er et fokusområde i virksomhetenes

arbeidsmiljøarbeid eller føringer for sykefraværsoppfølging. Selv om begrepet ikke brukes direkte, har mange informanter likevel et forhold til innholdet.

Arbeidet med oppfølging av hyppig gjentakende sykefravær fremstår som krevende, uoversiktlig og personavhengig. Både regelverk, organisering og det relasjonelle arbeidet bidrar til dette. Sykefraværsarbeid rettet mot hyppig gjentakende fravær fremstår som *krevende*, fordi det er relasjonelt, skjønnsbasert og noen ganger emosjonelt belastende; *uoversiktlig*, fordi denne typen fravær ikke alltid treffes like godt av virksomhetenes systemer, begreper og rutiner, og *personavhengig*, der kvaliteten på oppfølging i stor grad preges av den enkelte leders kompetanse og kapasitet samt trekk ved den ansatte og arbeidssituasjonen.

I intervjumaterialet finnes det en rekke eksempler på god og hensiktsmessig oppfølging av hyppig gjentakende sykefravær. Mange ledere oppdager mønstre med hyppig gjentakende sykefravær, tar temaet opp på en hensiktsmessig måte med den ansatte og igangsetter tilrettelegging som gjør at den ansatte beholder tilknytningen til arbeidsplassen og mestrer arbeidet, tross sine helseutfordringer. Samtidig framkommer det også mange eksempler på at oppfølgingen ikke har fungert, at relasjonen mellom leder og ansatt har blitt konfliktpreget og at situasjonen framstår som fastlåst. Ansatte med hyppig gjentakende sykefravær er en uensartet gruppe med ulike behov. Intervjudeltakerne forteller om sykdomsårsaker som spenner mellom blant annet psykiske lidelser, kroniske og somatiske sykdommer, nevroutviklingsforstyrrelser, rusavhengighet og utmattelse. Mange ledere strever dessuten med å følge opp ansatte med sammensatte utfordringer som ligger i grensegangen mellom psykiske helseplager, utmattelse og totalbelastning i livet. Mistrivsel og konflikter på arbeidsplassen bidrar også til å gjøre en del saker krevende å håndtere, både for ledere, ansatte og andre involverte aktører.

Det forebyggende relasjonsarbeidet ser ut til å være den viktigste forutsetningen for et vellykket oppfølgingsarbeid. Dersom leder og den ansatte har en trygg og god relasjon fra før, er det enklere å skape en god dialog rundt utfordringer i arbeidssituasjonen, arbeidsevne og tilretteleggingsmuligheter. Leder trenger ikke nødvendigvis å kjenne sykdomsårsaken for å tilrettelegge godt, så lenge den ansatte er åpen om sine behov. Forventningsavklaringer i «fredstid» skaper dessuten tryggere rammer når utfordringer oppstår. Flere ledere beskriver at de forsøker å møte ansatte med varme, samtidig som de er tydelige på forventninger, medvirkningsplikt, virksomhetens behov og rammene for tilrettelegging. Datamaterialet tilsier at denne balansen er avgjørende for å bevare tillit og samtidig få gjort nødvendige avklaringer. Et annet fellestrekk ved gode oppfølgingsløp er at leder ikke står alene for lenge: Når flere aktører kobles på tidlig og med tydelige roller, øker sjansen for å finne gode løsninger. Tiltak som hjemmekontor, tilpasset arbeidstid, endrede oppgaver, skjerming fra bestemte belastninger, fysisk tilrettelegging, gradert sykmelding eller hospitering fungerer best når de inngår i en konkret og tidsavgrenset plan. Hjemmekontor peker seg samtidig ut som et motsetningsfylt tilretteleggingstiltak:

Det kan gjøre det mulig for ansatte å arbeide på tross av helseplager, men kan også øke avstanden til arbeidsfellesskapet og vanskeliggjøre leders oppfølging av den ansatte.

For å redusere personavhengigheten i oppfølging av hyppig gjentakende sykefravær, trenger ledere felles forståelse av når hyppig gjentakende fravær bør gi grunnlag for oppmerksomhet. Flere virksomheter vil ha nytte av bedre systemstøtte for å fange opp mønstre. Jobbmobilitet peker seg også ut som et forbedringsområde. I noen saker kan det være mer hensiktsmessig at den ansatte får hjelp til å finne annet arbeid, enn stadig mer omfattende tilrettelegging i en stilling som ikke er forenlig med arbeidsevnen. Temaet bør derfor kunne tas opp tidligere, uten at det nødvendigvis sees på som innledning av en oppsigelsesprosess. Samarbeidet med fastlege fremstår som et underutnyttet potensial. Datamaterialet viser at arbeidsgivere i liten grad har dialog med sykmeldtes fastlege, samtidig som ansatte ofte beskriver fastlegen som en svært viktig støttespiller. Empirien viser at verken tillitsvalgte eller verneombud deltar i arbeidet med enkeltsaker i utstrakt grad. Dette framstår som et paradoks, all den tid det er gode erfaringer med bidragene fra tillitsvalgte og verneombud når de først blir involvert. Endelig peker funnene på behovet for å se hyppig gjentakende sykefravær tydeligere i sammenheng med arbeidsorganisering. Hvis ikke risikerer man å individualisere fraværsårsaker som i større eller mindre grad har utspring i arbeidsmiljøet.

Dersom IA-samarbeidet skal videreføre og eventuelt styrke «hyppig gjentakende sykefravær» som et eget satsingsområde, vil det være formålstjenlig å tydeliggjøre hva begrepet viser til og å differensiere det i relevante underkategorier. Gjentakende langtidfravær blir allerede i stor grad håndtert og fanget opp gjennom de lovpålagte stoppunktene og virksomhetenes systemer og rutiner som skal sikre at disse blir etterlevd. Det gjentakende korttidfraværet blir ikke nødvendigvis fanget opp og identifisert som et potensielt problem, med mindre nærmeste leder er tett på og tar tak i saken. Gjentatte korte fravær kan være et tidlig signal om en begynnende frakoblingsprosess, men de kan også være en midlertidig fase som går over av seg selv. Dersom forbigående hyppig fravær blir tematisert på en for lite skånsom måte, kan det skape mistillit, gjøre ansatte mer utrygge og i verste fall bidra til utstøting av personer som har en begrenset restarbeidsevne. Det er en styrke ved den norske arbeidslivs- og velferdsmodellen at også personer med ulike helseutfordringer deltar i arbeidslivet. Dersom begrepet skal gi analytisk og praktisk merverdi, bør det kunne vises til fellesnevnerne som tilsier at forebyggings- og oppfølgingsarbeidet bør innrettes på en annerledes måte enn ved annet sykefravær. Det bør også bidra til å identifisere og følge opp saker som kan ende med varig frafall, dersom de blir oversett for lenge.

Avslutningsvis har rapporten konkrete, praktiske anbefalinger til ledere, arbeidstakere, HR-avdelinger, tillitsvalgte, verneombud, sykmeldere og Nav om hvordan de kan bidra på en mest mulig konstruktiv måte i forebyggingsarbeidet og i oppfølging av arbeidstakere med hyppig gjentakende sykefravær.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Hva er hyppig gjentakende sykefravær?	1
1.2 Problemstillinger	2
1.3 Hyppig gjentakende sykefravær – en kort kunnskapsstatus	3
2. Metode	14
3. Rutiner og føringer for håndtering av (hyppig gjentakende) sykefravær ...	17
3.1 Generelle sykefravær rutiner	18
3.2 Grep og satsinger	21
4. Arbeidsmiljø og forebyggingsarbeid	23
4.1 Arbeidsmiljøet i virksomhetene	23
4.2 Det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet	26
5. Oppfølging i praksis	32
5.1 Erfaringer med dialog og relasjonsarbeid	32
5.2 Tilrettelegging	38
5.3 Involvering av andre aktører i oppfølgingen	47
6. Overordnede refleksjoner	54
6.1 Høy kompleksitet og ujevn oppfølging	54
6.2 Virksomme tilnærminger	55
6.3 Forbedringspotensial	56
6.4 Er hyppig gjentakende sykefravær et nyttig begrep?	58
7. Praktiske råd til god forebygging og oppfølging	60
7.1 Aktører internt i virksomheten	60
7.2 Eksterne aktører	65
Litteratur	67

1. Innledning

Formålet med oppdraget har vært å utvide kunnskapen om hyppig gjentakende sykefravær i det statlige tariffområdet. Utredningen har kartlagt hvordan ledere følger opp ansatte med slikt fravær, og samlet inn erfaringer direkte fra arbeidstakere, ledere, tillitsvalgte, verneombud og HR-ansatte i ti statlige virksomheter gjennom case-studier. Statens personalhåndbok viser til at det statlige tariffområdet består av ca. 200 store og små virksomheter over hele landet og omfatter i overkant av 170 000 medarbeidere. Virksomhetene får sitt samfunnsoppdrag fra Stortinget og regjeringen, og har ulike formål (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2025). Kartleggingen speiler bredden i rammevilkår, arbeidsorganisering og yrkesgrupper som kjennetegner statlige virksomheter.

1.1 Hva er hyppig gjentakende sykefravær?

Ettersom «det mangler en generell definisjon av hyppig gjentakende sykefravær» (Delalic et al., 2024), og de eksisterende definisjonene ser ut til å være mer basert på tilgjengelige data mer enn en presis beskrivelse av fenomenet, gjorde vi en begrepsavklaring tidlig i prosjektet. I kartleggingen har vi forstått *hyppig gjentakende sykefravær* som egenmeldt og legemeldt sykefravær:

- a) *med en frekvens, samlet varighet og konsentrasjon i tid, som er høyere enn det som normalt forekommer blant arbeidstakere med lignende arbeidsbetingelser*
- b) *som skaper utfordringer for den enkelte arbeidstaker og/eller arbeidsplassen*
- c) *det er mulig for arbeidsgiver og/eller arbeidstaker å forebygge eller redusere.*

Definisjonens første ledd har tatt utgangspunkt i at fraværet må ha et visst omfang, og at det da er viktig å se på det totale fraværet, inklusive egenmeldinger. I det statlige tariffområdet har arbeidstakere som hovedregel rett på totalt 24 egenmeldingsdager i løpet av et år, og hvis alle egenmeldingsdagene brukes opp utgjør det et forholdsvis høyt fravær, dvs. ca. 10 prosent av et vanlig årsverk på 230 dager. I tillegg må det være et mønster i fraværet, altså det må ha en viss frekvens og være konsentrert innenfor en viss tidsperiode. Fraværet er ikke gjentakende hvis det bare forekommer som ett langvarig tilfelle. «Hyppig» må imidlertid forstås som et relativt begrep. I likhet med ord som «stort» eller «lite» gir det kun mening hvis man også spesifiserer «i forhold til hva». Hva som er et unormalt omfang og fraværmønster kan variere med jobbinnhold og jobbtipe. I virksomheter med uniformert personell, skift- og turnusordninger og/eller krav til fysisk tilstedeværelse blir fravær mer merkbart, enn i kontorarbeidsplasser med høy grad av jobbaunomi og/eller mulighet for hjemmekontor, som kan absorbere mer fravær

gjennom fleksibilitet. Vi så det derfor som lite hensiktsmessig å sette en eksplisitt, kvantitativ terskel som skulle gjelde på tvers av virksomheter i kartleggingen.

En nøytral definisjon ville kun forholde seg til det objektive ved fraværet, altså frekvens, varighet og konsentrasjon innenfor et tidsrom, relativt til sammenlignbare arbeidstakere. Vi har imidlertid valgt å legge til to ekstra ledd, for å spisse den mot det problematiske fraværet, slik at den i større grad skal kunne angi hvor arbeidsgivere bør legge inn ekstra innsats. En del fravær som i omfang og mønster kan karakteriseres som «hyppig gjentakende» medfører ikke risiko for utstøting fra arbeidslivet og det er liten grunn til å tro at det kan avhjelpes med forebyggende arbeidsmiljøarbeid, sykefraværsoppfølging og/eller tilrettelegging av arbeidet. For eksempel kan det være en del sykefravær forbundet med graviditet, forbigående, alvorlig sykdom eller sesongbaserte infeksjonssykdommer. Slikt sykefravær er det vanskelig å gjøre annet enn å akseptere og regne med.

1.2 Problemstillinger

Med utgangspunkt i denne forståelsen av fenomenet «hyppig gjentakende sykefravær», har oppdraget besvart følgende problemstillinger på både system- og individnivå:

Problemstillinger på systemnivå:

- Hvilke rutiner og føringer har virksomhetene på håndtering av arbeidstakere med hyppige gjentakende sykefravær?
- Hvordan jobbes det med arbeidsmiljø og psykologisk trygghet?
- I hvilken grad har tillitsvalgte, verneombud og ev. andre instanser deltatt i arbeidet med å utvikle og følge opp virksomhetens rutiner og føringer?

Problemstillinger på individnivå:

- Kjennskap og bruk av regelverket knyttet til sykefraværshåndtering, universell utforming, tilrettelegging, arbeidsplassutforming, tilgang til Nav hjelpemidler mv.
- Hvordan oppfølges arbeidstakere når de henholdsvis er sykmeldt og når de er tilbake på jobb (dvs. mellom sykmeldingene)?
 - Hva ble gjort av tilrettelegging?
 - Hva var utfordringene; hva fungerte bra og hva fungerte dårlig?
 - Forskjeller mellom sykefravær som er arbeidsrelatert og «privatlivet»?
 - Bruk av medarbeidersamtaler
 - Rolle/oppgavedeling mellom nærmeste leder og HR-avdeling?
- Hvordan er samhandlingen med tillitsvalgte og verneombud i disse tilfellene?
- Hvordan er samhandlingen med aktører som sykmelder, Nav-kontor (Syfo-veileder), bedriftshelsetjeneste (BHT), ev. andre i disse tilfellene?
- Hvordan opplevde arbeidsgiver og arbeidstaker oppfølgingen?

- Hva betyr hjemmekontor og eventuelt fjernledelse for oppfølgingen?
- Hvordan virker oppfølgingen på sykefraværet og faren for frafall for arbeidstakere med hyppige gjentakende sykefravær?
 - Er det noen diagnoser og/eller «situasjoner» som er spesielt krevende?

Problemstillingene har ligget til grunn for datainnsamlingen i oppdraget og svares ut gjennom de empiriske hovedkapitlene. Kapittel tre tar for seg de skriftlige rutineene og føringene til virksomhetene som omhandler hyppig gjentakende sykefravær direkte og indirekte. Kapittel fire beskriver variasjon og endringer i arbeidsmiljøet blant virksomhetene og redegjør for hvordan virksomhetene arbeider forebyggende med å skape et mest mulig helsefremmende arbeidsmiljø. Kapittel fem beskriver det praktiske oppfølgingsarbeidet på virksomhetsnivået, fra identifisering, dialog med arbeidstaker, tilrettelegging og involvering av andre aktører. I kapittel seks samler vi trådene fra den empiriske gjennomgangen og løfter fram noen overordnede hovedfunn knyttet til utfordringsbildet, virksomme metoder og mulige forbedringsområder. Vi løfter også en diskusjon om hvorvidt *hyppig gjentakende sykefravær* er et hensiktsmessig analytisk begrep, eller om man i større grad burde differensiere eller avgrense ut deler av innholdet. Rapporten avsluttes med noen praktiske forslag til hvordan aktører med ulike roller inn i sykefraværarbeidet kan bidra på en mest mulig konstruktiv måte.

1.3 Hyppig gjentakende sykefravær – en kort kunnskapsstatus

Den nylig avsluttede områdegjennomgangen av helserelaterte ytelser i folketrygden viser at sykefraværet de siste årene særlig har økt innen diagnosegrupper som psykiske plager og symptomer, slapphet/tretthet og muskel- og skjelettlidelser. Det nevnes også at mange har gjentakende fravær og kan bevege seg mellom jobb og sykepenges i lang tid (Oslo Economics et al., 2025a). Gjennom IA-avtalen 2025-2028 arbeider partene for å skaffe mer kunnskap om sykefravær og frafall, og utvikle virkningsfulle tiltak for å få ned fraværet. Som IA-avtalen slår fast, gjøres den viktigste innsatsen for å få ned sykefraværet og hindre frafall av ledere, tillitsvalgte, verneombud og ansatte på den enkelte virksomhet (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2025a). Avtalen innebærer også et sterkere fokus på sykefraværsoppfølging og regelverksetterlevelse. Oppfølging av grupper med hyppig gjentakende sykefravær ble satt på dagsorden fra og med IA-avtalen 2019. Slikt fravær er ikke bare kostbart for arbeidsgiver, men utgjør også en risikofaktor for utstøting fra arbeidslivet og tap av kompetanse for arbeidsgiver. Likevel er kunnskapsgrunnlaget om fenomenet begrenset, og Delalic, Helde og Nossen (2024, s. 5) hevder hyppig gjentakende fravær som varer mindre enn åtte uker har «gått under radaren». Også Riksrevisjonen peker på at gjentakende sykefravær kan tyde på underliggende helseproblemer som ikke er utredet eller behandlet godt nok eller

organisatoriske og psykososiale belastninger på arbeidsplassen og at det er «behov for mer forskning på fenomenet, især på hva som kjennetegner de hyppige sykefraværene som kan gi langvarig frafall fra arbeidslivet» (Riksrevisjonen, 2025, s. 87).

Hyppig gjentakende sykefravær kom inn som et eget satsingsområde i den forrige IA-avtaleperioden (2019-2024), som et tillegg til langvarig sykefravær: «Langtidssykefraværet utgjør den største delen av sykefraværet i Norge, og øker også risikoen for varig frafall fra arbeidslivet. Partene vil i IA-perioden rette særlig innsats mot de lange og/eller hyppig gjentakende sykefraværene» (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2022). Utsagnet kan tolkes som at sykefravær blir problematisk når det overskrider et visst omfang, uavhengig av om det er konsentrert i ett fraværstilfelle eller fordelt på flere, hovedsakelig fordi det kan føre til varig frafall fra arbeidslivet.

Fenomenet kan forstås i lys av virkemidlene som er innført for å motvirke det. I samme avtaleperiode ble «Tilskudd til ekspertbistand» opprettet for å gi tilgang til faglig støtte for å finne løsninger i enkeltsaker med lange og/eller hyppige sykefravær. Tilskuddet kan gis i sykmeldingsperioden, men også mellom sykmeldingsperioder, hvis de forekommer hyppig. Tilskuddsordningen er regulert i midlertidig forskrift om tilskudd til ekspertbistand med hjemmel i folketrygdloven § 8-7a (Folketrygdloven, 1997). I forskriftens § 3 er det vist til at innholdet i bistanden blant annet kan være å:

- bistå arbeidstaker og arbeidsgiver i en uhensiktsmessig arbeidssituasjon som kan medføre sykefravær, med å se nye muligheter,
- gjennomføre en arbeidsplassvurdering,
- bistå i saker hvor det kan ligge en konflikt eller opplevelse av konflikt til grunn,
- bistå når arbeidstaker og arbeidsgiver er rådvill, og ikke vet hva mer som kan gjøres.

Tar vi utgangspunkt i hva innholdet i ekspertbistanden kan være, ser vi at det kan være noen kvalitative kjennetegn ved hyppig gjentakende sykefravær: Eksempelvis kan det være forbundet med en uhensiktsmessig arbeidssituasjon, konflikt på arbeidsplassen og/eller at situasjonen framstår som fastlåst.

1.3.1 Regelverk og nasjonale føringer

For å redusere sykefraværet fremhever IA-avtalen at det er rom for bedre etterlevelse av pliktene i regelverket og at det er behov for tiltak for økt innsats fra alle aktørene i sykefraværsoppfølgingen. Områdegjennomgangen vurderer at svake og uheldige insentiver hos nøkkelaktørene til å oppfylle sine plikter utgjør en betydelig barriere for å unngå lange helserelevante ytelsesforløp, spesielt sykefravær:

- Arbeidsgivere har svake økonomiske insentiver til å få den ansatte tilbake i arbeid etter arbeidsgiverperioden.

- Fastleger mangler økonomiske insentiver til å unngå å skrive ut sykmelding og bruke tid på å vurdere hvordan pasienten kunne fungert i arbeid, gitt tilretteleggingsmulighetene.
- Arbeidstakere har begrensede insentiver til å medvirke til utredning, behandling, rehabilitering, tilrettelegging av arbeid, arbeide gradert eller delta i arbeidsrettede tiltak, når de mottar full lønn i sykepengeåret.

(Oslo Economics et al., 2025a). I det videre redegjør vi for det formelle regelverket som regulerer sykepengeordningen og sykefraværsoppfølgingen. Vi gjør samtidig oppmerksom på at det pågår regelverksutvikling som vil kunne føre til endringer i systemet for sykefraværsoppfølging. Arbeids- og inkluderingsdepartementet har sendt på høring forslag til endringer i folketrygdloven og arbeidsmiljøloven i reglene om medvirknings-, aktivitets- og tilretteleggingsplikten mv. ved sykefravær (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2025b). Det er ved ferdigstilling av rapporten ikke avklart om det vil bli fremmet lovendringer som eventuelt må vedtas av Stortinget. I redegjørelsen viser vi til endringsforslagene som er sendt på høring, der det er relevant. I tillegg har regjeringen lansert nye grep for å styrke fastlegenes portvokterrolle. Fastleger og andre sykmeldere skal fremover dokumentere at de har vurdert arbeidsevne i de tilfellene det ikke brukes gradert sykmelding og nye takster for fastlegene skal gi bedre betalt for å snakke med pasienten om hvordan de kan jobbe gradert, heller enn full sykmelding (Helse- og omsorgsdepartementet, 2026).

Folketrygdloven (ftrl.) kapittel 8 angir den formelle rammen for den norske sykepengeordningen, herunder starttidspunkt, finansieringsansvar, kompensasjonsgrad og maksimal varighet på sykeperioden. Videre angir kapittel 8 i folketrygdloven hvilke plikter og rettigheter som gjelder for den oppfølging som skal skje i sykefraværet både fra Navs side (§ 8-7a) og den sykmeldte sitt medvirkningsansvar og aktivitetsplikt (§ 8-8). Det oppstilles også krav til tidspunkt og dokumentasjonsgrad i sykmelders legeerklæring som grunnlag for sykmelding etter egenmeldingsperioden (§ 8-7). Arbeidsgivers ansvar i sykefraværsoppfølgingen fremgår særlig av arbeidsmiljølovens (aml.) § 4-6 og ftrl. § 25-2.¹

Lovens hovedregel for rett på sykepenger går frem av ftrl. § 8-4 første ledd. Det kreves at man «er arbeidsufør på grunn av en funksjonsnedsettelse som klart skyldes sykdom eller skade».² Det betyr at funksjonsnedsettelser som skyldes sosiale eller økonomiske problemer og lignende ikke gir rett til sykepenger. Når det skal avgjøres om det foreligger sykdom, legges det til grunn et «sykdomsbegrep som er vitenskapelig basert og

¹ Etter aml. § 1-2 første ledd gjelder loven enhver virksomhet som sysselsetter arbeidstakere, altså også ansatte i staten (Arbeidsmiljøloven, 2006). Unntak for statsansatte kan gjøres i forskrift (jf. tredje ledd), men dette gjelder ikke kapittel 4 om sykefraværsoppfølging. Statsansatteloven er i oppdragets kontekst mindre relevant.

² Det finnes flere detaljer, krav og unntak i regelverket som vi ikke går inn på i rapporten.

alminnelig anerkjent i medisinsk praksis» (ftl. § 12-6). Helsedirektoratets faglige veileder for sykmeldere utdyper at sykdom i familien, sorgreaksjoner, konflikter på arbeidsplassen, økonomiske problemer, permittering, konkurs, konflikter i ekteskapet, skilsmisse, aldring og normal alderssvekkelse ikke gir rett til sykepenger, med mindre symptomene er så sterke at de overstiger en normalreaksjon og fører til sykdom hos den enkelte. Grensen mellom en normalreaksjon og sykdom er ikke nødvendigvis klar og det forventes at legen benytter sitt faglige skjønn i vurderingen. Til hjelp i vurderingen oppstilles tidsaspektet, symptomer, traumets art, personlig sårbarhet og sosiale ressurser som relevante faktorer (Helsedirektoratet, 2016).

Med arbeidsuførhet menes at man ikke er i stand til å utføre noe arbeid. Gjennom forvaltnings- og rettspraksis er imidlertid kravet til arbeidsuførhet i realiteten delt i to underbegreper.³ I tidlig sykefravær (i utgangspunktet inntil 8-12 uker) er det tilstrekkelig for en sykmeldt å være «yrkesufør», altså at man ikke kan utføre sitt nåværende yrke. Deretter gjøres gjeldende et krav om å være «generell arbeidsufør», som innebærer at man ikke kan utføre noen form for inntektsgivende arbeid (ethvert arbeid). Evalueringen av ordningen «Friskmelding til arbeidsformidling» viste at det i Nav er store variasjoner i kjennskapen til og praktiseringen av kravet til generell arbeidsuførhet ved lengre sykefravær (Oxford Research, 2023b). Kjennskapen til kravet om «generell arbeidsuførhet» ved lengre sykefravær, er i enda mindre grad kjent blant arbeidsgivere og arbeidstakere (ibid.).

Manglende etterlevelse av kravet til generell arbeidsuførhet får betydning for lengden på sykefraværet og hvorvidt aktørene har fokus på jobbmobilitet både internt i virksomheten og til annet arbeid. I rapporten til arbeidsgruppen med medlemmer fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet og Arbeids- og velferdsdirektoratet tematiseres utfordringer det norske sykefraværsregimet skaper fordi mye av oppfølgingen kommer for sent i gang (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2024).

Aktørenes plikter

Hyppig gjentakende sykefravær er omfattet av hovedreglene for sykefraværsoppfølging. Arbeidsgiver plikter å tilrettelegge for at sykmeldte arbeidstakere tilbakeføres til sitt arbeid, hvilket omfatter organiseringen, utforming og utførelsen av arbeidet samt å vurdere tiltak som inneholder bistand fra offentlige myndigheter. Det primære målet med tilretteleggingsplikten er å få arbeidstakeren tilbake i det arbeidet vedkommende hadde før arbeidsevnen ble redusert. Arbeidsgiver kan også være forpliktet til andre tilretteleggingstiltak, som omplassering. Arbeidsgiver skal «så langt som mulig» iverksette nødvendige tiltak. Tilretteleggingsplikten er dermed vidtgående. Samtidig må spørsmålet om oppfyllelse av tilretteleggingsplikten avgjøres etter en konkret vurdering (Ot.prp. nr. 49 (2004-2005), s. 309). Det foreligger omfattende rettspraksis som trekker

³ Dette legges blant annet til grunn i lovforarbeidene til gjeldende folketrygdlov, Ot. prp. Nr. 29 (1995-1996) og NOU 1990:20.

opp grensene for tilretteleggingsplikten (se. f.eks. HR-2022-390-A, LB-2016-70178-2 og LA-2024-32632). Denne rettspraksisen illustrerer samtidig at det kan være krevende å avgjøre pliktetterlevelse i det enkelte tilfelle. Sentralt i vurderingen er blant annet virksomhetens størrelse, økonomi, arbeidets art, arbeidstakers medvirkning samt tiltakenes forventede effekt og varighet. Det må foreligge vektige grunner før arbeidsgiveren har en plikt til å foreta permanente endringer i organisasjons- og stillingsstrukturen (Ot.prp. nr. 49 (2004–2005) s. 309). I høringsbrevet har Arbeids- og inkluderingsdepartementet fremmet forslag om å presisere at aml. § 4-6 også omfatter varig tilrettelegging. Dermed skal vurderingen av tilretteleggingspliktens rekkevidde også i slike tilfeller bero på en konkret, skjønnsmessig helhetsvurdering.

Tilretteleggingsplikten må ses i sammenheng med kravene til prosess i form av oppfølgingsplan innen fire uker, dialogmøte 1⁴ innen syv uker samt dokumentering (aml. § 4-6 tredje, fjerde og femte ledd). Arbeidsgiver skal kontakte arbeidstaker så tidlig som mulig for å starte tilretteleggingsarbeidet. Oppfølgingsplanen skal utarbeides i samråd med arbeidstaker og inneholde en vurdering av arbeidstakers arbeidsoppgaver, arbeidsevne og hva som skal til for at arbeidstaker skal kunne fungere i sitt arbeid. Planen skal sendes til sykmelder så snart den er utarbeidet og senest innen fire uker. Formålet med planen er å sikre tidlig oppfølging, slik at arbeidstaker opprettholder nær kontakt med arbeidsplassen og unngår unødig passivitet (Prop. 102 L (2013–2014), s. 11). Loven gjør unntak fra plikten til å lage en oppfølgingsplan når dette er åpenbart unødvendig, f.eks. når det er tydelig at arbeidstakeren vil vende tilbake til jobb uten særlig tilrettelegging eller vedkommende ikke vil være stand til å vende tilbake (ibid.). Dialogmøte 1 er ment å styrke dialogen mellom de relevante aktørene og bidra til å diskutere oppfølgingsplan og tilretteleggingsmuligheter. I likhet med kravet til oppfølgingsplan gjelder ikke plikten til å avholde dialogmøtet hvis dette kan anses som «åpenbart unødvendig». Pliktene er med andre ord ikke absolutte. Flere utredninger av sykefraværsoppfølging viser at arbeidsgivers oppfølging kan være mangelfull og at oppfølgingsplaner ofte ikke utarbeides (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2024; Oxford Research, 2023a; Riksrevisjonen, 2025). Arbeidsgiver har ansvaret for oppfølging tidlig i et sykefravær.

Senest innen åtte uker skal Nav gjøre en vurdering av om arbeidstakeren oppfyller aktivitetsplikten (aktivitetskravet). Aktivitetskravet gjelder i hele sykmeldingsperioden. Dialogmøte 2 skal i utgangspunktet avholdes innen uke 26 i sykefraværet og partene kan også kreve et senere dialogmøte (jf. ftrl. § 8-7 a.). Nav skal kalle den sykmeldte og arbeidsgiver inn til møtet, unntatt når et slikt møte antas å være åpenbart unødvendig.

⁴ Dialogmøte 1, jf. aml § 4-6, er en samtale mellom den sykmeldte og arbeidsgiver om innholdet i oppfølgingsplanen. Arbeidsgiver skal kalle inn til dialogmøte senest innen syv uker fra oppstart av sykmeldingsperioden. Dersom arbeidsgiver og arbeidstaker, eller kun arbeidstaker, ønsker det, skal sykmelder innkalles til dialogmøtet. Nav, BHT og andre relevante aktører kan innkalles dersom arbeidsgiver eller arbeidstaker ønsker det.

Sykmelder skal delta i møtet hvis Nav vurderer det som hensiktsmessig. Sykmelder kan samtidig fritas fra å delta med grunnlag i ekstraordinære forhold ved sykmelders arbeidssituasjon. Arbeidsgiver har plikt til å formidle oppfølgingsplanen til Nav senest innen en uke før dialogmøte 2. I høringsbrevet er det foreslått at denne fristen framskyndes, slik at Nav skal motta oppfølgingsplanen samtidig som sykmelder senest innen fire uker. Sykmeldte har en medvirkningsplikt forankret i aml. § 2-3 og ftrl. § 8-8, og en plikt til å være i arbeidsrelatert aktivitet, jf. ftrl. § 8-8. Pliktene innebærer et ansvar for å komme raskest mulig tilbake til arbeid, herunder gi opplysninger om funksjonsevne, utarbeide og gjennomføre oppfølgingsplaner, delta i dialogmøter m.m. Medvirkningsplikten ved utarbeiding av oppfølgingsplaner består av å bidra med opplysninger om egen arbeidsevne, slik at arbeidsgiver skal kunne iverksette hensiktsmessige tiltak. Arbeidstaker plikter imidlertid ikke å utlevere forhold av privat art, herunder detaljerte medisinske opplysninger (Prop. 89 L (2010–2011), s. 17). Aktivitetsplikten innebærer at arbeidstaker har plikt til å være i arbeidsrelatert aktivitet så tidlig som mulig, og senest innen åtte uker. Plikten gjelder imidlertid ikke når medisinske grunner klart er til hinder for slik aktivitet eller aktiviteter ikke kan skje på arbeidsplassen. Manglende medvirkning eller aktivitet kan medføre at retten til sykepengen faller bort.

I høringsbrevet er det foreslått en tydeliggjøring av både medvirknings- og aktivitetsplikten for sykmeldte. Departementet foreslår at det oppstilles punktvis hvilke plikter til medvirkning den sykmeldte har, med en presisering av hvilke opplysninger den sykmeldte skal gi og hvilke former for medvirkning som forventes. Forslaget innebærer at den sykmeldte blant annet skal gi opplysninger om forventet varighet på fraværet, hva vedkommende kan utføre av arbeidsoppgaver til tross for sykdom eller skade, og hvilke tilpassinger eller tiltak som kan bidra til helt eller delvis arbeid. I tillegg foreslår departementet å presisere at den sykmeldte skal medvirke ved utarbeiding og gjennomføring av oppfølgingsplaner, delta i dialogmøter, bidra til utprøving av funksjonsevne og tilretteleggingstiltak, samt medvirke ved arbeidsrettede tiltak, behandling og rehabilitering. Videre foreslås det at aktivitetsplikten skilles ut i en egen bestemmelse, ny § 8-8 a, for å tydeliggjøre at den sykmeldte skal være i arbeidsrelatert aktivitet så tidlig og i så stor grad som mulig, med mindre medisinske grunner klart er til hinder for det eller aktivitet ikke kan gjennomføres på arbeidsplassen. Forslaget innebærer også at reaksjonen ved manglende oppfyllelse av pliktene tydeliggjøres, herunder at sykepengene kan stanses dersom den sykmeldte uten rimelig grunn ikke medvirker eller ikke oppfyller aktivitetsplikten, men utbetalingen skal kunne gjenopptas når plikten igjen oppfylles (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2025b).

Et særskilt spørsmål i høringen gjelder forslaget om at den sykmeldtes medvirkningsplikt også skal kunne innebære en plikt til midlertidig å utføre annet arbeid enn det som følger av arbeidsavtalen. Forslaget skal bidra til tidligere aktivitet og raskere tilbakeføring til

arbeid, men samtidig peker flere høringsinstanser, blant andre Advokatforeningen, Arbeids- og velferdsdirektoratet, fagforeninger og rettshjelpstilbud, på at det reiser prinsipielle spørsmål om grensen mellom trygderettslige og arbeidsrettslige plikter. Andre støtter intensjonen, men etterlyser tydeligere rammer for når slike arbeidsoppgaver kan kreves.

Det er samtidig verdt å påpeke at ansatte med hyppig gjentakende sykefravær både består av personer på vei mot langvarig sykefravær, og personer som går inn og ut av kortere fravær og derfor i mindre grad kommer inn i et forløp med klare plikter og oppfølgingspunkt.

Særskilte virkemidler og ordninger for sykmeldte med risiko for stort fravær

For hyppig gjentakende fravær finnes enkelte virkemidler og ordninger. Tilskudd til ekspertbistand er, som tidligere nevnt, et tilbud til arbeidsgivere som strever med krevende fravær. En nylig evaluering viser samtidig at mange arbeidsgivere ikke kjenner til ordningen. Dette gjaldt også for arbeidsgivere i statlig sektor (Oxford Research og Proba Samfunnsanalyse, 2024).

For enkelte arbeidstakere med hyppig gjentakende fravær, kan skjermingsordningen (ftrl. § 8-20) være et alternativ. Skjermingsordningen i Norge fritar arbeidsgivere for sykepengeansvar i arbeidsgiverperioden for ansatte med kroniske eller gjentakende helseutfordringer. Hensikten er å lette arbeidsdeltakelsen for personer med risiko for høyt eller gjentakende sykefravær. En evaluering av skjermingsordningen viste at ordningen bidrar til høyere arbeidsdeltakelse i ett til to år etter tiltredelse (Vista Analyse, 2022). Arbeidsgivere opplever at ordningen gjør det lettere å ansette og beholde personer med slike utfordringer. Til tross for dette er ordningen underutnyttet, hovedsakelig på grunn av manglende kjennskap og misforståelser om kvalifikasjonskriterier.

Føringer og tilgjengelig støttemateriell for statlige virksomheter

I forlengelsen av det formelle regelverket kan det vises til føringer for sykefraværsoppfølgingen som gis i Statens personallhåndbok (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2025). Dette styringsdokumentet er i liten grad konkret på den praktiske oppfølgingen av sykmeldte og omtaler ikke «hyppig gjentakende sykefravær». Som nevnt fremhever IA-avtalen flere fokusområder og tiltak som har relevans for oppdragets problemstillinger, disse fokusområdene blir også vist til i Statens personallhåndbok (se f.eks. punkt 7.3). Statlige virksomheter har også tilgang til flere støttefunksjoner som Statens arbeidsgiverportal, Navs nettsider, DFØs personal- og økonomisystem, idébanken, arbeidsmiljøportalen samt Arbeidstilsynets nettsider. Via disse nettsidene kan virksomheten få konkret veiledning om hva som kan gjøres i oppfølging av hyppig gjentakende sykefravær. For eksempel viser Statens arbeidsgiverportal til Nav Arbeidslivssentrene og tilskudd til ekspertbistand.

1.3.2 Arbeidsmiljøarbeid og psykologisk trygghet

I statens arbeidsgiverstrategi 2024–2027 (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024) understrekes betydningen av et tillitsbasert og inkluderende arbeidsmiljø. Sammen med tillitsbasert ledelse, framheves godt arbeidsmiljø som avgjørende for å skape psykologisk trygghet blant ansatte. Psykologisk trygghet innebærer at ansatte føler seg trygge nok til å innrømme feil, komme med nye ideer og gi kritikk, uten frykt for negative sanksjoner. Selv om begrepet ofte knyttes til den amerikanske professoren Edmondson (se for eksempel Edmondson, 1999, 2018) og betydningen psykologisk trygghet har for læring, innovasjon og kvalitet i arbeidet, betegner begrepet også viktige kjennetegn ved norsk arbeidsliv. Et arbeidsmiljø der uenigheter kan diskuteres åpent og der det er rom for å utfordre status quo, passer overens med prinsippene for såkalt ledelse av kunnskapsmedarbeidere (Drucker, 1959) og vektleggingen av autonomi og mening. Dette er sentrale faktorer for mange statlige arbeidsplasser. Samtidig er det ikke nok at ulike meninger kan ytres uten frykt for egen karriere eller muligheter. Ansatte må også oppleve at forslag og tilbakemeldinger tas på alvor av ledelsen, ja, at det nytter å si ifra. Dette blir ofte omtalt som ytringseffektivitet (Arbeidstilsynet, u.å.).

Kristman et al. (2016) legger vekt på at arbeidsmiljøarbeid må ta utgangspunkt i de konkrete og unike arbeidsmiljøforholdene på den enkelte arbeidsplass, samt ta hensyn til de tidvis komplekse sammenhengene mellom det kontekstuelle (arbeidsplass) og individuelle (ansatte). Dette er i tråd med funnene i en større undersøkelse av sammenhengen mellom forebyggende arbeidsmiljøarbeid og sykefravær (Oxford Research og NORCE, 2022). Undersøkelsen analyserte sammenhengen mellom forebyggende arbeidsmiljøarbeid og sykefravær. I det store bildet var det ikke mulig å identifisere ett enkelt forebyggende arbeidsmiljøtiltak som forebygger sykefravær. Undersøkelsen pekte derimot på at egeninnsikt i hva som skaper stress og belastning på arbeidsplassen, medbestemmelse og organisatorisk læring er de mest sentrale elementene i godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Felles for virksomheter som lyktes med å omsette godt arbeidsmiljøarbeid til lavt sykefravær, var at de integrerte og prioriterte arbeidsmiljøarbeid som del av den daglige driften, hadde reell medbestemmelse og en ledelse som kjente særtrekkene ved arbeidsutførelsen i egen virksomhet.

Statsansatteundersøkelsen 2024 (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2025) viste at statsansatte trives på jobb og at jobbengasjementet hos respondentene var høyere enn i både 2021 og 2018. Jobbengasjementet henger blant annet sammen med autonomi på arbeidsplassen, kollegastøtte, utviklingsmuligheter og opplevelse av ledere. Respondentene ga også uttrykk for lavere arbeidsbelastning i årets undersøkelse sammenlignet med i 2021, og en bedre balanse mellom jobb og fritid. Undersøkelsen stilte også spørsmål om ansattes opplevelse av såkalt oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse (Northouse, 2017). Svarene viste at statsansatte opplever at deres nærmeste ledere balanserer oppgave-orientert og relasjonsorientert ledelse, med en

liten overvekt på sistnevnte. Lederne svarte på sin side at oppfølging av medarbeidere var oppgaven de bruker mest tid på.

Nærmeste leder er sentral for arbeidsmiljø- og sykefraværarbeid. I undersøkelsen Oxford Research og NORCE (2022) gjennomførte, pekte flere på at kompetansen på forebyggende arbeidsmiljøarbeid er for svak på mellomledernivået. Ofte er virksomheten godt rustet på «topp og bunn» - direktørnivå og hos tillitsvalgte og verneombud, men effekten uteblir fordi mellomledernivået ikke er sterkt nok.

1.3.3 Tillitsvalgte, verneombud og ev. andre instanser deltakelse i arbeid med å utvikle og følge opp virksomhetenes rutiner og føringer

Tidligere forskning har vist hvordan partssamarbeid kan utgjøre en viktig faktor i forebyggende arbeidsmiljøarbeid. I virksomheter som lykkes godt med arbeidsmiljøarbeidet, er partssamarbeidet gjerne utviklingsorientert og forebyggende. Buvik et al. (2018) identifiserer en rekke suksessfaktorer i forebyggende arbeidsmiljøarbeid, blant annet driftsnære og kompetente verneombud og tillitsvalgte, kontinuitet i rollene, hyppige formelle og uformelle møter mellom ledelsen, tillitsvalgte og verneombud, samt synlige tillitsvalgte og verneombud som har tilstrekkelig tid til å utøve sine verv. De konkluderer med at et velfungerende partssamarbeid på arbeidsplassen er motor for det forebyggende arbeidet fordi det kan sørge for at tiltak implementeres og at ansatte ansvarliggjøres. De ulike IA-avtalene har også i økende grad vektlagt forebyggende arbeidsmiljøarbeid og satt søkelys på det lokale partssamarbeidet (Slotsvik et al., 2025).

Tillitsvalgte fungerer som bindeledd mellom ansatte og ledelse, og kan bidra både i det generelle arbeidsmiljøarbeidet og i oppfølging av den enkelte arbeidstaker. De bidrar til å identifisere arbeidsmiljøutfordringer før de utvikler seg til konflikter eller fravær, og samarbeider med ledere og verneombud om tiltak. Videre tydeliggjør tillitsvalgte både rettigheter og plikter overfor ansatte, og opptrer som informerte og kompetente samtalepartnere som kan forklare bakgrunnen for beslutninger, bidra til forståelse og redusere motstand mot endringer. Driftsnærhet fremheves som et særlig viktig trekk: plasstillitsvalgte som er tett på arbeidshverdagen, kan lettere fange opp belastninger og se hvor skoen trykker (Buvik et al., 2018).

Verneombudet har en sentral plass i norsk arbeidsliv, og rollen er nedfelt i aml. kapittel 6. Verneombudet favner alle ansatte og skal fungere som et bindeledd mellom arbeidstakere og arbeidsgiver, med formål om å bistå arbeidsgiver i det forebyggende HMS-arbeidet. Videre er verneombudet en viktig del av arbeidstakernes rett til medvirkning og medbestemmelse, slik at de kan påvirke arbeidet for et trygt og sikkert arbeidsmiljø (Arbeidstilsynet, 2024). Historisk har verneombudene primært fokusert på det fysiske

arbeidsmiljøet. Det har gitt økt risiko for at verneombudsrollen blir mer reaktiv enn proaktiv (Andersen & Bråten, 2018; Torvatn et al., 2007). Imidlertid har det over tid utviklet seg en økt bevissthet rundt psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøfaktorer som kan føre til arbeidsrelatert uhelse. Denne utviklingen krever en bredere tilnærming til verneombudets rolle og funksjon, både fra verneombudene selv og fra de involverte aktørene. Oppdragets vektlegging av psykologisk trygghet passer godt inn i en slik økende vektlegging av psykososiale arbeidsmiljøfaktorer. Utredninger gjennomført innenfor FoU-programmet for IA-avtalen tyder dessuten på at et tydeligere samarbeid med Nav Hjelpemidler og tilrettelegging i IA-arbeidet kan styrke verneombudets rolle (Oxford Research, 2025; Oxford Research og Proba Samfunnsanalyse, 2024).

For at samarbeidet mellom leder og verneombud skal føre til reelle endringer på arbeidsplassen, er god dialog avgjørende. Ledere i offentlig sektor leder i større grad medarbeidere med høyere utdanning, og i mye større grad kvinnelige medarbeidere enn sine kolleger i privat sektor (Jacobsen, 2019). I Norge er sikkerhet og arbeidsmiljø nedfelt i et funksjonelt regelverk, noe som gir arbeidsgiver ansvar for å oppnå målene i Arbeidsmiljøloven gjennom systematisk HMS-arbeid og internkontroll (Fintland & Braut, 2015). Dette skiller seg fra et preskriptivt regelverk med større fokus på detaljkrav. Den funksjonelle tilnærmingen stiller krav til at arbeidsgiver tar hensyn til virksomhetens egenart, et prinsipp som også støttes av IA-avtalen.

Bedriftshelsetjenesten (BHT) har en viktig rolle i å bistå arbeidsgiver og arbeidstakere med å følge opp arbeidsmiljøet, inkludert saker som omhandler sykmeldte og forebygging av sykefravær. Samtidig finner følgeevalueringen av bedriftshelsetjenesten at Arbeidstilsynets inspektører opplever at mange virksomheter i dag ikke bruker BHT slik intensjonen med ordningen er, og at mange virksomheter kjøper tjenester som faller utenfor kjerneoppgavene til BHT (Oslo Economics, 2025). Områdegjennomgangen av helserelaterte ytelser foreslår å styrke BHT sin rolle i oppfølgingen av sykmeldte, gjennom informasjonstiltak som skal gjøre arbeidsgivere og ledere kjent med hvordan bedriftshelsetjenesten kan bidra til å understøtte virksomhetens arbeid med sykefraværsoppfølging, på en formåls effektiv måte (Oslo Economics et al., 2025b).

1.3.4 Arbeidsprosessenes rolle i å skape arbeidsmiljø

Hvordan arbeidsprosessene er organiserte er blant de sterkeste faktorene i å produsere arbeidsmiljøet (Buvik et al., 2018; Ravn, 2017; Øyum et al., 2024). Det har betydning hvor man setter grensene mellom ulike avdelinger og enheter i en organisasjon (Mohr & van Amelsvoort, 2016). Det har betydning hva og hvem som samlokaliseres. Det har betydning hvor store gruppene er. Den formelle organisasjonsstrukturen påvirker hvem man kommuniserer og samvirker med og hvordan. Den påvirker også arbeidsprosessene direkte, gjennom flyt, balansering mellom deloppgaver og delmål, hvor visualiserte og forståelige arbeidsprosesser er og tilgjengelighet mellom delleveranser med tanke på

koordinering og kommunikasjon. Hvordan arbeidet organiseres påvirker mulighetsrommet for hvordan ledelse, faglighet, kommunikasjon, samhandling, læring og innovasjon kan utføres. De godt kjente samarbeidsforsøkene i norsk arbeidsliv på 1960-tallet demonstrerte hvordan nye og andre slags prinsipper for organisering av arbeidsprosesser med basis i gruppeorganisering, autonomi og medvirkning bidro til både bedre ytelse i organisasjonen og et bedre arbeidsmiljø (Klemsdal et al., 2017). I mye velutviklet teamarbeid står man gjerne i gjensidige avhengighetsrelasjoner med kollegene sine og man har fellesskap med andre om ansvar og myndighet. Dette skaper andre vilkår enn et veldig individualisert arbeid.

I de siste tiårene har organisering med basis i såkalt *New Public Management* vært viktig i norsk offentlig sektor (Hermansen-utvalget, NOU 1989). Her skifter man fokus og legger vekt på mål- og resultatstyring, indikatorer, rapportering, alt innenfor en slags offentlig markedslogikk. Med denne formen for organisasjonslogikk produseres resultater på en annen måte, men også arbeidsmiljø påvirkes, med mindre vekt på teamorganisering, skjønnsutøvelse og autonomi (Øyum et al., 2020). I en studie av norsk politi diskuterer for eksempel Wathne overgangen fra en profesjonslogikk til en mer instrumentell logikk for politiarbeid rettet mot effektivitet, produktivitet og målstyring (Wathne, 2020). Kort sagt: organisering former arbeidsmiljøet.

2. Metode

2.1.1 Case-utvalg

I utvelgelsen av virksomheter har vi vært opptatt av å speile mest mulig av bredden i det statlige tariffområdet. Målet har vært å danne et bedre bilde av situasjonen i staten vedrørende sykefravær og arbeidsmiljøarbeid, herunder gode grep, utfordringer og interessante utviklingstrekk. Utvalget er gjort med utgangspunkt i følgende kriterier:

- Omstilling/omorganisering
- Ulik geografisk beliggenhet
- Fjernledelse
- Særlig innsats for å redusere hyppig gjentakende fravær
- Ulike grader av fleksibilitet i arbeidstidsordninger og oppmøtekrav

I statsansatteundersøkelsen (DFØ, 2025), viser ledere til økende omstillingsbehov. Vi har derfor ønsket å inkludere virksomheter som har vært i omstilling, herunder virksomheter som har vært gjennom sammenslåinger eller andre større omstruktureringer. Vi har også vært opptatt av å inkludere virksomheter med ulik geografisk beliggenhet og arbeidsmarkedssituasjon, blant annet med tanke på å belyse hvordan slike rammebetingelser påvirker handlingsrommet når det gjelder jobbmobilitet. Vi har også vært opptatt av å inkludere virksomheter som benytter fjernledelse, forstått som at leder med personalansvar er lokalisert et annet sted.

I tillegg har vi vært på utkikk etter caser der det er gjort en særlig innsats for å redusere hyppig gjentakende sykefravær. I oppstarten av oppdraget gjennomførte vi et søk i årsrapporter fra statlige virksomheter ved hjelp av KI, etter informasjon om hyppig gjentakende sykefravær. Denne analysen ble gjort for å avdekke potensielle virksomheter som har arbeidet aktivt med denne problematikken. Resultatet var at vi ikke fant at hyppig gjentakende sykefravær ble tematisert i noen av årsrapportene. Deretter myket vi opp instruksjonen og ba om å få avsnitt som tematiserer sykefraværsoppfølging eller arbeidsmiljøarbeid. I tillegg gjorde vi manuelle søk på sykefraværsarbeid i årsrapportene for å verifisere at vi hadde fått med det som fantes. Vi merket oss imidlertid at noen av virksomhetene hadde tydelige og konkrete beskrivelser knyttet til hvordan de har jobbet med å forebygge og redusere sykefravær, og enkelte case er primært inkludert på denne bakgrunn.

Referansegruppen har sett det som viktig å få belyst forskjeller mellom deler av staten der det stilles krav om oppmøte til en gitt tid på et gitt arbeidssted, kontra arbeidsplasser med høyere grad av fleksibilitet.

Av hensyn til informantenes personvern har vi valgt å ikke navngi de statlige virksomhetene vi har gjennomført datainnsamling i. Det endelige utvalget framkommer i tabellen under:

Virksomhetstype	Årsverk	Omstilling	Fjernledelse	Fleksibilitet (oppmøte/arbeidstid)
Universitet/Høgskole	1000 årsverk eller flere	Nei	Nei	Varierende
Universitet/Høgskole	300-999 årsverk	Ja	Ja	Varierende
Tilsynsorgan	1000 årsverk eller flere	Ja	Ja	Varierende
Statsforvalterembete	150 - 299 årsverk	Nei	Nei	Høy
Forskningstungt forvaltningsorgan	300-999 årsverk	Nei	Nei	Høy
Direktorat, med underliggende etat	1000 årsverk eller flere	Ja	Ja	Høy
Forvaltningsorgan	300-999 årsverk	Nei	Ja	Høy
Region i kriminalomsorgen	1000 årsverk eller flere	Nei	Nei	Lav
Region i Bufetat	1000 årsverk eller flere	Både og	Nei	Lav
Direktorat	300-999 årsverk	Ja	Ja	Varierende

2.1.2 Dokumentstudier

Vi har bedt om å få tilsendt skriftlige kilder som beskriver sykefraværstrutiner og arbeidsmiljøarbeid, herunder lederhåndbøker, medarbeiderhåndbøker, nærvær- og sykefraværspolitikk mv. fra hver case-virksomhet. Disse er gjennomgått og brukes hovedsakelig til å beskrive rutiner og føringer for håndtering av (hyppig gjentakende) sykefravær og i noen grad det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i kapittel 3 og 4.

2.1.3 Kvalitative intervjuer

Vi har gjennomført 10 casestudier og totalt 113 intervjuer. Intervjuene har bygget på semistrukturerte intervjuguider tilpasset de ulike informantgruppene. Intervjuene er gjennomført i perioden februar til april 2026.

Hver case-studie har bestått av to gruppeintervju, hvorav ett med HR-avdelingen og ett med tillitsvalgte og verneombud samt opptil fem individuelle intervju med ledere som har personalansvar for ansatte med hyppig gjentakende sykefravær og fem med ansatte som har hatt slikt fravær. De individuelle intervjuene har vært berammet til én time, mens gruppeintervjuene har vart i halvannen time.

Intervjuene med ledere og ansatte ble gjennomført uavhengig av hverandre. For å rekruttere ansatte la vi opp til at arbeidsgiver sendte ut en felles e-post eller sak på intranett til alle ansatte med et informasjonsskriv og en invitasjon til å ta kontakt direkte med forskerteamet, dersom de hadde erfaring med hyppig gjentakende sykefravær og ønsket å dele sine opplevelser. Slik sikret vi frivillighet og anonymitet i rekrutteringsprosessen, og unngikk at informanter inngikk i direkte leder-ansatt-relasjoner.

2.1.4 Analysestrategi

For hver case har én prosjektressurs hatt hovedansvaret og en annen hatt delansvar for både intervju og oppsummeringer. Hvert intervju er transkribert fortløpende og oppsummert i et kort sammendrag. For hver case er det også laget en egen case-beskrivelse som sammenfatter funnene fra casen knyttet til problemstillingene og som løfter overordnede analytiske poenger til bruk i rapportskrivningen. Det er gjennomført flere prosjektinterne analysemøter der prosjektmedlemmene har lest gjennom alle case-beskrivelsene og systematisk gått gjennom problemstillingene og forskningstemaene for å belyse disse med utgangspunkt i empirien.

Rapporten er dermed i hovedsak basert på case-beskrivelsene. Funnene er i tillegg validert gjennom bruk av søkeord i analyseprogrammet MaxQDA, for å sikre at de bygger på konkrete observasjoner.

2.1.5 Vurdering av datamaterialet

Datamaterialet er meget omfattende og bredt, noe som gjør det krevende å oppsummere og trekke ut overordnede analytiske poenger fra. Selvseleksjon blant ansatte gjør at intervjumaterialet vårt ikke nødvendigvis representerer de typiske erfaringene i gruppen med hyppig gjentakende sykefravær, men at personer med «ekstreme» erfaringer har vært mer tilbøyelige til å melde seg til intervju. Representativitet i statistisk forstand er imidlertid ikke et krav man vanligvis stiller til kvalitativ forskning, der formålet snarere er å sørge for at bredden i erfaringer og perspektiver som finnes i feltet man studerer er blitt dekket.

3. Rutiner og føringer for håndtering av (hyppig gjentakende) sykefravær

Ingen av case-virksomhetene har egne rutiner eller føringer for håndtering av arbeidstakere som eksplisitt omtaler begrepet «hyppig gjentakende sykefravær». Noen er kjent med begrepet og gjør seg refleksjoner rundt det. For eksempel forstår en av HR-gruppene hyppig gjentakende sykefravær som personer som er sykmeldte frem til maksdato, hvor noen også går over på arbeidsavklaringspenger (AAP), før de kommer tilbake for å opparbeide seg sykepengerettigheter og deretter blir sykmeldte igjen. Andre relaterer begrepet til kronikere (arbeidstakere som er borte med jevne mellomrom) og personer med hyppig korttidsfravær, i form av mønstre hvor personen for eksempel ofte er borte visse dager/vakter. Det vises til at ledere i varierende grad følger opp ansattes bruk av egenmeldinger. Flere virksomheter beskrives å ha et tydelig forbedringspotensial i å fange opp hyppig korttidsfravær. I andre virksomheter vises derimot til at både ledelse og HR er bevisste rundt oppfølging av personer med tilbakevendende sykefraværspromatikk.

I de fleste virksomhetene er hyppig gjentakende fravær som begrep imidlertid ukjent og/eller ikke i bruk. Unntaket er i én av virksomhetene hvor rutineene for sykefraværsoppfølging er under revidering. Intervjudeltakerne herfra forteller at de vurderer å inkludere innhold om oppfølging av hyppig gjentakende fravær i de oppdaterte rutineene. Utover dette snakker virksomhetene stort sett om sine generelle rutiner og føringer for sykefraværsoppfølging.

At virksomhetene ikke anvender begrepet betyr ikke nødvendigvis at de ikke har et forhold til innholdet. De bruker bare andre ord og begreper. Hos noen kan manglende bruk av begrepet også skyldes at lederne vi har snakket med i liten grad har hatt utfordringer med hyppig gjentakende sykefravær. Dette har trolig også sammenheng med en utfordring flere intervjudeltakere påpeker: At mange virksomheter forholder seg til sykefravær som en aggregert størrelse: De har kun verktøy som produserer statistikk på virksomhets- og avdelingsnivå med langtids- og korttidsfravær. Man kan ikke ut fra det gjøre slutninger om fordelingen av fraværet mellom individer. I prinsippet kan korttidsfraværet være sterkt skjevfordelt (slik at noen få personer står for store deler av korttidsfraværet), men siden man ikke har individdata, kan man ikke gjøre slike analyser.

Hos flere av virksomhetene berører rutineene deres for sykefraværsoppfølging spesifikke grupper av sykmeldte, som kan sies å inngå i forståelsen av personer med hyppig gjentakende fravær. Mange skiller mellom kort- og langtidsfravær og mellom egenmeldt og legemeldt fravær. Flere snakker om langtidsfravær som den største utfordringen. En av virksomhetene har egne rutiner for hyppig korttidsfravær, også omtalt som «mønsterfravær». Andre har egne rutiner for fravær som er arbeidsrelatert (fravær som

helt eller delvis skyldes forhold på arbeidsplassen), og egne rutiner for oppfølging av gradert sykmeldte og av gravide arbeidstakere (Mer om rutinene i neste kapittel).

Ellers tematiserer flere intervjudeltakere utfordringer med komplekst og sammensatt sykefravær, hvor psykiske utfordringer inngår, men hvor det er uklart hva som er den primære årsaken til sykefraværet og hva som er arbeidsrelatert. Flere ledere strever med å håndtere slike sykefraværssaker og ønsker seg flere verktøy i oppfølgingen. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 5.

3.1 Generelle sykefravær rutiner

Selv om virksomhetene ikke har egne rutiner for oppfølging av personer med hyppig gjentakende sykefravær, velger vi her å beskrive noen av rutinene og føringene som kan være relevante for tematikken, og som det kan være noe å lære av. I dette kapitlet beskrives rutiner og føringer for selve sykefravær oppfølgingen. Forebyggende tiltak og rutiner beskrives i kapittel 4.2.

I de aller fleste virksomhetene er sykefravær oppfølging først og fremst leders ansvar. HR bistår ledelsen ved behov og er i varierende grad involvert i enkeltsaker. De spiller imidlertid en viktig rolle på systemnivå og med lederstøtte. Involveringen til tillitsvalgte og verneombud, og bruk av BHT, varierer og tilpasses de enkelte sakene. Noen virksomheter har imidlertid faste avtaler med BHT, om alt fra støttesamtaler med psykolog til veiledning i konfliktsaker, kartlegging av arbeidsmiljø og lederutvikling. Dialogen med Nav og lege varierer også. I mange av virksomhetene har tillitsvalgte og verneombud vært med å utvikle rutiner og føringer. Utover dette er vanligste praksis at disse involveres i enkeltsaker dersom sykefraværet skyldes forhold på arbeidsplassen, og ellers i forebyggende arbeidsmiljøarbeid, men involveringen varierer som nevnt mellom virksomheter og saker. Rutinene og føringene til virksomhetene retter seg i hovedsak mot leder, den sykmeldte og HR.

3.1.1 Medvirkningsplikten

Alle virksomhetene forholder seg til de lovpålagte pliktene i oppfølgingen. Flere er utover dette opptatt av å understreke medvirkningsplikten i sine rutiner. I rutinene til den ene virksomheten står det at den ansatte ved langvarig sykefravær skal informere leder om eventuelle tilretteleggingsbehov, holde jevnlig kontakt med leder og være innstilt på å gjøre passende eller tilrettelagt arbeid hvis det ikke er mulig å utføre de vanlige arbeidsoppgavene. Det vektlegges også at leder og ansatt sammen skal finne løsninger for å unngå hundre prosent sykmelding. Rutinen understreker videre at den ansatte i utgangspunktet er sykmeldt fra arbeidsoppgavene, ikke fra arbeidsforholdet. Under følger et utdrag fra rutinen som vi har fått tilsendt:

«Hvordan graderte sykmeldinger skal gjennomføres i praksis avtales mellom leder og ansatt. Sykmelder kan anbefale aktuelle løsninger, og arbeidsgiver skal vurdere om foreslåtte tiltak kan iverksettes. Etter avtale med den ansatte kan leder avtale møte hvor også sykmelder deltar. I et slikt møte kan sykmelder få en bedre forståelse av arbeidsoppgavene og mulighetene for tilrettelegging på arbeidsstedet. Sykmelder vil på bakgrunn av dette kunne gi bedre vurdering og råd til arbeidsgiver slik at den ansatte i større grad kan utføre sitt arbeid til tross for helseutfordringer».

Det står også noe spesifikt i rutinen om fravær som er arbeidsrelatert – altså fravær som helt eller delvis skyldes forhold på arbeidsplassen. Leder skal ved kjennskap til slikt fravær innkalle den ansatte til samtale så fort som mulig. Dersom fraværet har sammenheng med nærmeste leder, skal HR kontaktes. Verneombudet kan også bistå med råd og veiledning når sykefravær helt eller delvis kan skyldes forhold knyttet til arbeidsmiljøet eller arbeidsplassen for øvrig.

En representant fra HR i en annen virksomhet påpeker at *«vi må snakke om medvirkningsplikten i sykefravær i fredstid. Det er for sent å si det når de er syke».*

I en av virksomhetene er det utviklet en egen strategi for sykefraværsoppfølging basert på prinsippet om å være «tidlig og tett på» den sykmeldte. Målet er blant annet involvering og medvirkning fra den sykmeldte. En annen rutine (til en annen virksomhet), med navnet «Mens du er syk», åpner med at *«virksomheten ønsker å legge til rette for at du fortsatt kan jobbe, i den grad sykdommen tillater det. For å få til det, trenger lederen din informasjon om behovene dine».* Videre står det at *«nærmeste leder kontakter deg jevnlig for å høre om det er arbeidsoppgaver du fortsatt kan utføre, og hva som eventuelt kan overlates til andre. Det er viktig at du forteller hva [virksomheten] kan gjøre for at du skal kunne være helt eller delvis på jobb».* Rutinen er deretter inndelt i følgende to seksjoner: 1) Hva kan virksomheten kreve av deg? Og 2) Hva kan du forvente av virksomheten?

3.1.2 Støtte fra HR

HR har i flere av virksomhetene en viktig rolle med å støtte ledere i sykefraværsoppfølgingen. Støtten kan skilles i bistand i enkeltsaker og støtte på strukturelt nivå. Et eksempel på siste nevnte er en av virksomhetene, hvor HR-avdelingen fra høsten 2025 dedikerte en egen ressurs til å følge opp sykefraværsoppfølgingen i virksomheten. HR-avdelingen tar kontakt med ledere som har høyt sykefravær i sin seksjon/avdeling og jobber for å forbedre arbeidsmiljøet og redusere sykefraværet.

HR fungerer oftest som et støtteapparat som bidrar med spesialkompetanse på regelverk, systemstøtte og lederutvikling. Mye av arbeidet deres beskrives som lederstøtte, slik at lederne føler seg trygge og komfortable med å håndtere krevende sykefraværssaker over tid. HR-avdelingene ser på sitt arbeid vel så mye som lederutvikling som ren

sykefraværsoppfølging, med mål om å gjøre ledere trygge i krevende relasjonelle situasjoner.

I en av virksomhetene gir HR tett støtte til alle avdelingene i virksomheten, om rutiner for oppfølging av sykmeldte. Dette er fordi det kan være vanskelig for alle å ha tilstrekkelig oversikt over et omfattende regelverk. Ledere med personalansvar får ekstra bistand, også i enkeltsaker. Dette gjør også at HR kan være proaktive og komme tidlig inn i sakene. De mener selv å ha tatt en viktig pådriver-rolle på systemnivå i virksomheten. Dette handler blant annet om å sørge for oppdaterte rutiner ute i avdelingene i henhold til nye prinsipper for ledelse i statlig tariffområde. Viktige prinsipper i retningslinjene er tett oppfølging fra nærmeste leder og god livsfasepolitikk. HR har også vært opptatt av at ledere skal fange opp det mistenkelige fraværet – det som går «under radaren».

I virksomhetens rutiner legges det vekt på at leder skal involvere HR i all sykefraværsoppfølging. Informasjon om slik praksis inngår også i lederopplæring ved nyansettelser. Videre finnes det på intranettet en egen HMS-side der alle skriftlige føringer er tilgjengelig. Det foreligger blant annet egne retningslinjer for hvordan virksomheten kan jobbe for å forebygge konflikter både når det gjelder organisatoriske og mer mellommenneskelige forhold. I tillegg til forebygging er det fokus på tidlig intervensjon.

I en annen virksomhet utformer HR kvartalsvis statistikk og visuelle «trafikklys-rapporter», som identifiserer seksjoner med høyt fravær for å kunne sette inn målrettede tiltak:

«Vi lager en veldig god oversikt og presenterer den en gang i året. Trafikklys per seksjon. Det gjør at vi kan studere utviklingen over tid. Det er veldig visuelt hvilke seksjoner som vi må se nærmere på».

-HR-representant

Utover dette mottar HR i virksomheten månedlige rapporter fra Nav, og de følger opp ledere med ansatte som nærmer seg maksdato eller der fraværsmonstre avviker fra normalen. HR i virksomheten driver ellers med opplæring og lederutvikling og har fysisk tilstedeværelse ved virksomhetens ulike lokasjoner for å fange opp utfordringer som ikke nødvendigvis kommer frem gjennom digital kommunikasjon.

Flere andre virksomheter forteller om rutiner i HR for ekstra oppmerksomhet rettet mot ledere med ansatte som har høyt sykefravær og/eller der det rapporteres om en økning i sykefravær. I en av dem gjennomføres faste møter hvert kvartal mellom HR-avdelingen og de ulike kontorlokasjonene, der man går gjennom fraværsstatus helt ned på personnivå. Disse møtene beskrives også som viktige for de tillitsvalgte. De opplever å

bli lyttet til av ledelsen og beskriver samarbeidsriggen som profesjonell og ordentlig, spesielt i krevende personalsaker. I tilfeller der sykefravær skyldes en «ukultur» eller dårlig lederatferd, tar de tillitsvalgte dette opp i formelle informasjons-, drøftings- og forhandlingsmøter (IDF-møter)⁵ for å sikre at kartlegging, veiledning og tiltak fra BHT iverksettes.

3.2 Grep og satsinger

3.2.1 Kurs og opplæring

Noen av virksomhetene tilbyr kurs til ledere i sykefraværsoppfølging med jevne mellomrom. Det er et poeng at disse kursene skal tas ofte fordi feltet preges av hyppige endringer og at kunnskapen er «ferskvare».

3.2.2 «Leder før lege»

En av virksomhetene snakker varmt om satsingen «Leder før lege», som handler om å snakke med lederen sin om tilrettelegging før man oppsøker lege. Tanken er at det er mange forhold leder kan gjøre noe med, uten at legen trenger å involveres. Det handler også om å flytte fokus fra medisinerer til mestring og tilrettelegging på arbeidsplassen. Virksomheten som har prøvd dette ut har så langt veldig gode erfaringer. I virksomhetens rutine for sykefraværsoppfølging, vises det til at åpenhet og tillit mellom leder og ansatte er grunnleggende for å sikre god kommunikasjon om individuelle behov og muligheter for tilpassinger og tilrettelegging. Ansatte oppfordres derfor til å snakke med leder før lege, dersom helsesituasjonen tillater det.

I en annen virksomhet har de også forsøkt «Leder før lege». Erfaringen deres var imidlertid at den ansatte selv ofte ønsker seg en sykmelding fordi det framstår som mer troverdig dokumentasjon enn en egenmelding.

3.2.3 Tilrettelegging for gravide arbeidstakere

For å kunne komme frem til hensiktsmessige tilretteleggingstiltak har en av virksomhetene rutine med å gjennomføre risikovurderinger for gravide arbeidstakere. Tiltakene dokumenteres i individuell oppfølgingsplan. I risikovurderingen gjennomgås blant annet yrkesrelatert stress, reiser, fysiske faktorer samt sannsynligheten for at arbeidstakeren blir utsatt for biologiske faktorer og smitte og skadelige kjemiske stoffer.

⁵ Navnet på møtene viser til hovedavtalens bestemmelser om informasjon (§ 17), drøfting (§ 18) og forhandling (§ 19). Møtene avholdes vanligvis månedlig på ulike nivåer i virksomheten, fra virksomhetsnivå til lokale arbeidsområder, avhengig av hvilken myndighet ledelsen har og hvilke saker som skal behandles (Hagen et al., 2020).

Formålet med retningslinjene for tilrettelegging av arbeidsmiljø for gravide arbeidstakere er å «ivareta virksomhetens plikt til å risikovurdere og tilrettelegge arbeidet, slik at gravide arbeidstakere sikres et fullt forsvarlig arbeidsmiljø og kan stå lenger i arbeidet uten å bli sykmeldt. Retningslinjen skal også bidra til at gravide arbeidstakere har en meningsfylt arbeidssituasjon under graviditeten». I retningslinjene skal det blant annet gjennomføres minimum tre trekantsamtaler med leder, den gravide og jordmor i løpet av svangerskapet. På disse samtalene skal behov for tilrettelegging kartlegges og vurderes slik at den gravide kan jobbe lengst mulig.

3.2.4 Livsfasepolitikk

En av virksomhetene har utformet en egen rutine med navn «Livsfasepolitikk». Den tar for seg følgende faser:

- Unge arbeidstakere
- Omsorg for barn og nærstående
- Senior
- Helse og sykdom
- Livskriser

Om unge arbeidstakere vises for eksempel til at unge i dag setter andre krav til arbeidsgivere enn tidligere. Faglig utvikling og karriereutvikling bør derfor vektlegges. Punkt to handler om å øke bevissthet rundt at man ansetter «hele mennesker», og for seniorer handler det om å tilrettelegge for at de kan stå lengst mulig i arbeidslivet. Dette kan gjøres gjennom individuelle samtaler og tilpassinger. Under «helse og sykdom» oppfordres til bruk av BHT og for «Livskriser» handler det om å tilrettelegge for at den ansatte føler seg trygg nok til å åpne seg til sin nærmeste leder. Dette er tenkt å kunne redusere sykefravær.

3.2.5 Oppfølging i etterkant av lengre sykefravær

I en annen virksomhet presiseres betydningen av at ansatte følges opp etter lengre tids sykefravær. Her oppfordres det til dialog med leder om eventuelle behov for tilrettelegging og opplæring. På intranettet og i rutinen eksemplifiseres tema som kan være aktuelle i samtalene, slik som oppdatering av hva som har skjedd i virksomheten siden den ansatte ble sykmeldt, praktiske detaljer og tilrettelegging av arbeidet. Innen to uker etter at den ansatte har returnert til arbeid, oppfordres leder også til å kalle inn den ansatte til et oppfølgingsmøte for å drøfte hvordan returen har gått og hvordan det eventuelt kan tilrettelegges ytterligere.

4. Arbeidsmiljø og forebyggingsarbeid

Partene i arbeidslivet har siden arbeidsmiljøsatsingen i forbindelse med inngåelse av daværende IA-avtale lagt vekt på å spre og forankre en forståelse av at arbeidsmiljøet handler om *arbeidet*. Definisjonen som presenteres på arbeidsmiljøportalen og som ligger til grunn for STAMI sine jevnlige kartlegginger av arbeidsmiljøet i det norske arbeidslivet er at «arbeidsmiljøet (1) er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet, (2) er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass, og krever derfor ulike tilnærminger og (3) påvirker arbeidstakernes helse, jobbbengasjement og virksomhetens resultater og produktivitet.»

I vår kartlegging av hvordan virksomhetene arbeider med å forebygge og følge opp hyppig gjentakende sykefravær, har vi derfor vært opptatt av å undersøke det konkrete arbeidet som arbeidstakerne tar del i, individuelt og i samspill med hverandre, og som samlet utgjør hvordan virksomheten skaper leveransene til sine omgivelser. De ulike virksomhetene vi har studert i denne undersøkelsen utfører ulike former for forvaltning og tjenesteyting og har selvfølgelig ulike måter å forme sine arbeidsprosesser innenfor dette, herunder ulike former for ledelse, ulike former for organisering, ulike former for medvirkning og medbestemmelse og ulike former for teknologistøtte.

4.1 Arbeidsmiljøet i virksomhetene

De aller fleste informantene våre beskriver arbeidsmiljøet som godt i sin virksomhet. Dette inntrykket gjelder på tvers av roller. I flere av de studerte casene i vår studie fortelles det samtidig om endrete organisasjonsbetingelser, som mer fjernledelse, mer digital samhandling, større kontrollspenn, geografisk spredning, kulturforskjeller, høy bruk av hjemmekontor og free seating. Mange av disse faktorene vil åpenbart kunne svekke lederes mulighet til tidlig oppdagelse og uformell oppfølging, noe som øker risikoen for at hyppig fravær utvikler seg uten å bli fanget opp. Avdelingens fordeling på flere lokasjoner, ansatte som sjelden er fysisk til stede samtidig, eller ledere og ansatte som sjelden møter hverandre, er eksempler på hvordan organisasjonsbetingelser vil være viktige faktorer i å forme arbeidsmiljø og påvirke fravær eller oppfølging av fravær.

Intervjudeltakerne gir forskjellige beskrivelser av arbeidsmiljøet, også innad i de samme virksomhetene. Noen er godt fornøyd med arbeidsmiljøet og beskriver høy trivsel, lite konflikt, høy tillit og gode bekjenskaper og relasjoner, både ansatte imellom og mellom ledere og ansatte. Andre viser til varierende, og tidvis dårlig arbeidsmiljø. Her vises for eksempel til mye konflikt, dårlig ledelse og ansatte som i liten grad føler seg sett og hørt. I en av virksomhetene beskrives en tillitskrise. Her er det også høyt sykefravær og

rekrutteringsutfordringer og kompetansemangel som følge av dette. Omtalen av HR varierer også mellom virksomhetene. Noen beskriver lav tillit til HR og opplever dem mer som lederstøtte enn at de faktisk er tilgjengelige og en støtte for de ansatte. Andre skryter av dem og mener de jobber godt med forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

4.1.1 Trekk ved arbeidsoppgaver- og organisering

Vi har spurt intervjudeltakerne hva de tror spiller inn på det gode eller dårlige arbeidsmiljøet. Flere viser til trekk ved arbeidsoppgaver og arbeidsorganisering som en viktig faktor for trivsel, arbeidsmiljø og sykefravær. Forhold som går igjen her er ulike grader av autonomi i arbeidet, grad av arbeidspress, herunder emosjonelle krav og grad av endring og omstilling. I en av virksomhetene beskrives arbeidspresset å være stort og økende grunnet mer kompliserte saker. Fordi presset oppleves for stort for flere av de ansatte, må ledelsen stadig omfordele arbeidsoppgaver. I tillegg nevnes økte krav til digitalisering som en utfordring, fordi det krever mye å holde seg oppdatert og gjøre nødvendige endringer i den aktuelle enheten. Ledelsen i virksomheten understreker betydningen av faglig påfyll på dette området, kanskje særlig for de som har jobbet noen år i virksomheten. Dette er viktig for ansattes trivsel og for arbeidsmiljøet.

I en av virksomhetene med godt arbeidsmiljø og lavt sykefravær, tror lederne dette i stor grad skyldes at de fleste ansatte har arbeidsoppgaver de opplever som interessante og stor mulighet til å påvirke arbeidet sitt. De ansatte har stor fleksibilitet og forutsigbarhet i jobben, og lederne legger seg ikke opp i «småting». Det beskrives å være ganske jevn pågang i enheten, og lite press og stress. Flere snakker om sammenhenger mellom ansattes trivsel og mestring i jobben, og sykefravær. Noen trekker også fram graden av teamtilhørighet, versus individualisert arbeid, som en faktor som påvirker arbeidsmiljø og sykefravær. En leder viser til betydningen av at den ansatte er del av en helhet og føler seg som en viktig brikke. Satt på spissen: Om det ikke påvirker kollegaene at du er borte fra jobb, øker risikoen for sykefravær.

4.1.2 Endring og omstilling

I virksomheter som har gjennomgått omstruktureringer forteller intervjudeltakere om ulike kulturer og arbeidsmåter som skal forenes i nye organisasjonsenheter. Det kan være krevende og påvirke arbeidsmiljøet negativt. I en virksomhet i UH-sektoren vises det til at omorganiseringen har synliggjort store variasjoner i ledernes oppfølgingspraksis av ansatte med utfordringer og sykefravær. For eksempel varierer det om lederne utarbeider oppfølgingsplaner og etablerer dialog med Nav.

I et stort statlig tilsyn er det gjort endringer i både arbeidsoppgaver og ledelsesstruktur. Divisjonaliseringen beskrives som en stor endring som ikke i stor nok grad har hensyntatt geografien. Avstandene kombinert med fjernledelse gjør at flere sjelden ser sin leder

fysisk. Personer på samme kontorsted jobber ikke nødvendigvis lenger i samme avdeling eller divisjon. Når folk ikke kjenner hverandre, blir det dårligere kommunikasjon og flere misforståelser. Det er store forskjeller mellom kontorene i størrelse og fasiliteter. Det er også forskjeller internt på hovedkontoret, særlig knyttet til om de ansatte har faste kontorplasser eller free seating. Free seating trekkes av flere intervjudeltakere fram som både upopulært og utfordrende:

«Jeg tenker på vei til jobb på om jeg får plass i dag. Dette må arbeidsgiver vite at påvirker miljøet. Jeg må ta med meg tilpasset utstyr jeg trenger. Jeg må bære det rundt».

-Arbeidstaker

Flere intervjudeltakere forteller om en økning i bruk av hjemmekontor etter at virksomhetene innførte åpent kontorlandskap. Nye fysiske omgivelser er en vanskelig overgang for mange. Enkelte ansatte har valgt å slutte eller gå av med pensjon i forbindelse med overføring til åpent landskap.

4.1.3 Hjemmekontor og fjernledelse

Dette bringer oss over til en tematikk som nesten samtlige intervjudeltakere tar opp og problematiserer: økt bruk av hjemmekontor. Bruken av hjemmekontor har økt etter pandemien. Dette bringer med seg flere fordeler, for eksempel i form av at ansatte med lang reisevei kan bruke mer tid på jobb og mindre på reising, og at det er godt egnet for ansatte i småbarnsfasen. På den annen side er mange bekymret for at den økte bruken av hjemmekontor går negativt ut over arbeidsmiljøet og den stedlige arbeidstilknytningen. En tillitsvalgt viser til at det er kolleger som jobber på samme kontor som dem, som de bare ser et par ganger i året:

«Jeg synes det med hjemmekontor for de som har behov er et bra tiltak, men det er som [verneombud] sier: Det er mange som blir sittende hjemme og har Teams-samtaler for å se andre mennesker. Det er ikke bra for det psykososiale arbeidsmiljøet. Jeg opplever stadig vekk at det er folk som går seg vill på kontoret. Det er folk som jeg ser to ganger i året. De kommer fordi de har fått beskjed om å tømme oppvaskmaskinen. Da er spørsmålet om det er behov for hjemmekontor eller andre grunner til fraværet».

-Tillitsvalgt

Noen hevder at bruken av hjemmekontor har «sklidd ut». På tross av policy om to hjemmekontordager (som gjelder i de fleste virksomhetene), får flere ansatte innvilget mer enn disse to dagene, og ledere forteller at det kan være krevende å få enkelte til å begrense seg til to dager i uken. I en av virksomhetene er policy utvidet fra to til tre dager i uken, etter ønske fra store deler av de ansatte. I en annen virksomhet har lederen i en organisasjonsenhet bestemt at mandag og fredag er faste hjemmekontordager. Tirsdag,

onsdag og torsdag skal alle som hovedregel være på kontoret. Alle møter legges til disse dagene.

Når det gjelder lederes opplevelse av å følge opp ansatte på hjemmekontor, opplever de fleste at dette fungerer greit, spesielt der leder og ansatt kjenner hverandre godt. Det oppleves også enklere der arbeidsoppgavene er preget av stor frihet og krever mindre kontroll fra leder. Flere synes imidlertid hjemmekontor er krevende i situasjoner hvor den ansatte strever og trenger tett oppfølging. Det kan også være vanskelig å fange opp utfordringer hos ansatte som sitter mye hjemme.

Dette henger sammen med fjernledelse, som flere ledere også trekker fram som utfordrende for arbeidsmiljøet og i oppfølgingssammenheng. Ansatte vi har snakket med som er eller har vært berørt av fjernledelse, gir ulike beskrivelser av leders oppfølging. Noen ledere tar jevnlig kontakt og avtaler faste møtepunkter med de ansatte. Andre opplever å aldri høre noe fra sin leder. Noen forteller også at de kun snakker med lederen sin én gang i året i forbindelse med medarbeidersamtalen. I virksomheter med lokasjoner ulike steder i landet, hvor fjernledelse er utstrakt, forteller intervjudeltakerne at dette påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet negativt. En leder opplever at fjernledelse og hjemmekontor gjør at hun mister oversikten over sine ansatte:

«Jeg er bekymret for at det [fjernledelse] skal være utfordrende for arbeidsmiljøet. Hvem skal ta ansvar? Hvis du har en medarbeider som sliter, og vi kan sitte på hjemmekontor. Hvem skal fange dem opp hvis man ikke selv deler? Jeg har ikke oversikt over om folk er syke, er på kurs eller er ute på kontroll, hvis ikke de sier det selv. Den oversikten har vi mistet [...] Det er noen kontorsteder som er små, og du kan dra på kontoret og så det er ingen andre der. Da kan du like godt sitte hjemme».

-Leder

En annen leder med personalansvar for ansatte ved mange ulike kontorer forteller at hun og andre ledere i samme situasjon frykter for trivselen til de ansatte. Arbeidsmiljøarbeid blir mer krevende når ansatte i mindre grad er samlet på en lokasjon. Ledere peker på at det blir mindre uformell prat ved kaffemaskinen, og de ansatte ikke blir like godt kjent med hverandre nå som før. Det tar også lengre tid før nyansatte blir inkludert i miljøet.

4.2 Det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet

Virksomhetene jobber gjennomgående godt med arbeidsmiljø og er betydningen av et godt arbeidsmiljø bevisst. Alle er opptatt av relasjonen mellom leder og ansatte og bevisstheten om psykososialt arbeidsmiljø og psykologisk trygghet framstår som stor. Alle virksomheter er også opptatt av å måle og evaluere arbeidsmiljøet, og medarbeiderundersøkelser brukes aktivt i videreutviklingen av arbeidet. Noen virksomheter benytter også verktøy for å kartlegge relasjonen mellom ledere og

Eksempel: Liste over tiltak i arbeidsmiljøarbeidet

I en av virksomhetene, som jobber aktivt med arbeidsmiljø, har de utviklet en egen liste med tiltak som er listet opp på virksomhetens intranettside. Her skilles det mellom verktøy på individ- og gruppenivå. Hvert tiltak har en beskrivelse av hva det omfatter, hvem det er rettet mot (målgruppe), hva som kreves av tidsbruk og forberedelser og en lenke med mer informasjon. På individnivå vises til følgende tiltak:

- Frisklivssentralen
- Rask psykisk helsehjelp (RPH)
- Helsedirektoratets helseverktøy «Tankevirus»
- Samtalestartere for ledere til oppfølging av sykmeldte
- Tilrettelegging i arbeidssituasjonen
- Senter for jobbmestring (Nav)
- Arbeidsrettet rehabilitering (Nav)
- Økonomisk rådgivning (Nav)
- Kunnskapsbanken
- Psykisk helsehjelp (Helsenorge)

Det vises til følgende verktøy på gruppenivå:

- Helse i Arbeid – lynkurs (workshop)
- «En bra dag på jobb» (Gruppearbeid med leder, ansatte, tillitsvalgt og verneombud)
- Dilemmaverktøy – Akan (16 opplæringsfilmer)
- Nærværblomsten (Diskusjonsverktøy)
- Arbeidsmiljøhjelpen (Arbeidstilsynet: Seks tema for å forbedre arbeidsmiljøet)
- «Fuelbox» (Digitalt samtaleverktøy)
- Start Smart (prosessverktøy)
- Verdensdagen for psykisk helse

Direktorat med underliggende etat

medarbeidere, samt avdekke utfordringer knyttet til avstand mellom hovedkontor og regioner.

4.2.1 Kompetanse, inkludering og tilhørighet

Opplæring og onboarding er andre grep som nevnes i forbindelse med arbeidsmiljøarbeidet. Kurs og opplæring av ledere i arbeidsmiljøarbeid er utbredt, for eksempel HMS-kurs og kurs om psykologisk trygghet. I en av virksomhetene får alle nyansatte informasjon om gjeldende rutiner for arbeidsmiljøarbeid og sykefraværsoppfølging. De ansatte har også tilgang til en «si i fra-knapp», som skal gjøre det lett å si ifra hvis det er noe i arbeidsmiljøet som skurrer og som avviker fra rutinene.

Sosiale treffpunkter utenfor arbeidstiden, som spillkvelder, lønningspils eller turer, trekkes av flere fram som et godt tiltak for å skape psykologisk trygghet og forbedre arbeidsmiljøet. Dette oppfattes spesielt viktig for å inkludere nyansatte i miljøet. Sykmeldte oppfordres også til å delta. En leder viser til at slike sosiale treffpunkter er viktig for å sikre at den sykmeldte opprettholder kontakt med arbeidsplassen. Flere ledere oppfordrer ellers aktivt til bruk av trening i arbeidstiden. Noen omtaler dette som det aller viktigste forebyggende tiltaket.

4.2.2 Bedriftshelsetjenesten

Andre virksomheter forteller om utstrakt bruk av BHT for å forebygge sykefravær og noen har gode erfaringer med dette. I en av virksomhetene blir BHT koblet på for å gi støtte til avdelinger der medarbeiderundersøkelsen tydet på arbeidsmiljøutfordringer, slik at BHT kan hjelpe til i arbeidet med de ulike problemområdene. Slik veiledning trengte heller ikke å være direkte knyttet opp mot funn fra medarbeiderundersøkelser.

I en annen virksomhet vises det til mindre gode erfaringer fra samarbeid med BHT, som ble initiert grunnet en større arbeidsmiljøkonflikt. Dette tok form av en standard faktaundersøkelse, der intervjuer med ansatte ble gjennomført og ledet av organisasjonspsykologer fra BHT. Alle i seksjonen deltok i en prosess med muntlig intervju og påfølgende referat. Disse fikk alle lese og korrigere eller tilføye på, og de berørte fikk komme med svar og motsvar i påstander om seg selv og andre. Dette var en omfattende prosess som pågikk over lang tid og beskrives som veldig utmattende. Faktaundersøkelsen bidro til å øke konfliktnivået i avdelingen, heller enn til forsoning. Det ble en følelsesmessig opprivende prosess med anklager og beskyldninger, der man ikke kom til enighet. Dette skyldtes at det var for stor avstand mellom «partene», uenighet om hva som egentlig hadde skjedd og manglende vilje til å komme hverandre i møte. Etterpå ble det laget en rapport og en oppsummering for de involverte, og tillitsvalgte og verneombud ble koblet på for å utarbeide tiltaksplan. Ett viktig tiltak var å utarbeide en risikovurdering for psykososialt arbeidsmiljø.

4.2.3 Tillitsvalgte og verneombud

Det formelle grunnlaget for å involvere verneombud og tillitsvalgte i oppfølging av sykefravær finnes både i lovgivning og avtaler. Arbeidsmiljøloven gir verneombudet et særlig ansvar for å ivareta de ansattes interesser i saker som gjelder arbeidsmiljø, helse og sikkerhet (kap. 6), inkludert forhold som kan bidra til sykefravær. Verneombudet skal delta i forebyggende HMS-arbeid og fungere som et bindeledd mellom ansatte og arbeidsgiver. De tillitsvalgtes rolle er forankret i hovedavtalene, som gir dem rett og plikt til å delta, gi informasjon og drøfte saker som påvirker de ansattes arbeidsforhold. I tillegg har vi IA-avtalen som vektlegger samhandling mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud i sykefraværarbeidet. Samlet sett gir dette verneombud og tillitsvalgte et tydelig mandat i sykefraværarbeidet, både på systemnivå og i enkeltsaker.

Tillitsvalgte og verneombud er typisk representert i virksomhetenes arbeidsmiljøutvalg og samarbeidsutvalg. Noen steder har HR faste møter med verneombudene i organisasjonen. HR omtaler dette som et godt grep. Verneombudene selv oppfatter derimot at disse møtene i svært liten grad berører sykefravær og arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøarbeidet foregår etter deres oppfatning heller i vernetjenesten og i arbeidsmiljøutvalg og samarbeidsutvalg, men også der er inntrykket at temaet berøres ganske overfladisk og at slike arenaer ofte blir reaktive og statistikkorienterte, med begrenset drøfting av konkrete arbeidsmiljøforhold. En informant fra HR-avdelingen i et større direktorat skulle ønske seg at tillitsvalgte og verneombud var «mer framme i skoene», særlig når HR ber om innspill i forkant av møter. Verneombudene i denne virksomheten har på den annen side blitt dratt inn i flere saker som angår tilrettelegging og forebygging. Dette opplever de som veldig positivt. Inntrykket er at tillitsvalgte derimot kommer inn for sent, ofte så sent at situasjonen har rukket å «skjære seg helt».

I en annen virksomhet har tillitsvalgte og verneombud møter med ledelsen fire til fem ganger i året, og et annet sted bistår verneombud i samarbeid med arbeidsmiljøutvalget, med å gi HMS-opplæring i virksomheten. Dette bidro til økt trygghet og bedre samarbeid, og planlegges derfor gjentatt. De tillitsvalgte samarbeider generelt godt både seg imellom og med ledelsen, med god dialog og lavt konfliktnivå, og de deltar også aktivt i organisasjonskulturarbeidet i virksomheten. De gir også jevnlig innspill til rutiner og føringer, senest til ny HMS-plan, og de er invitert til en felles dag med ledelsen der virksomhetsplan skal tas opp. Også i en annen virksomhet vises til at verneombudet kobles på når det gjøres endringer, for eksempel i forbindelse med utviklingsarbeid i organisasjonen eller ved innføring av nye rutiner.

4.2.4 Relasjonen mellom leder og ansatt

Det som beskrives som aller mest betydningsfullt for arbeidsmiljøet, er relasjonen mellom leder og ansatt. Jevnlig dialog mellom ledere og ansatte (utover

medarbeidersamtaler) er et tiltak flere benytter. I en av virksomhetene gjennomføres månedlige statusmøter mellom leder og ansatte. Dette beskrives fra leders side som en viktig arena for å oppdage forhold som senere kan få betydning for sykefravær. Månedlige samtaler mellom leder og ansatt gjennomføres også i en annen virksomhet. Her er det utviklet en fast mal til samtalen, som skal gi leder tilstrekkelig informasjon om hvordan den ansatte har det når det gjelder trivsel og eventuelle forbedringsområder knyttet til arbeidsmengde, justeringsbehov eller andre typer arbeidsoppgaver. Statusamtalen ligger fast i kalenderen og ble innført som et overordnet tiltak i 2025 for å beholde arbeidskraft. Samtalen er blitt veldig godt mottatt blant de ansatte. Utover dette gjennomfører leder ofte samtaler med ansatte utover dette ved behov. I tillegg kommer seksjonsmøter og faglige avdelingsmøter der også sosiale temaer er på dagsordenen.

En tredje virksomhet har tilsvarende ordning. Lederne i denne virksomheten forteller at de er opptatt av å skape et trygt og godt arbeidsmiljø. Dette gjøres gjennom aktiv involvering og informering av de ansatte, bevissthet rundt uformelle samtaler og bekjentskap, samt å etablere en lav terskel for å ta opp temaer. En av lederne forteller at han bruker mye tid på å pleie relasjoner med sine ansatte. Dette gjøres blant annet i form av ukentlige møter med teamlederne og månedlige samtaler med alle ansatte. Møtene beskrives som «deres» time, men begge parter har mulighet til å luften aktuelle problemstillinger. Ellers er det månedlige seksjonsmøter, hvor annen hver gang er fysisk. Det hender også at det arrangeres noe sosialt. Lederen understreker betydningen av å snakke med de ansatte, om mer enn bare jobb. Det skaper psykologisk trygghet og gjør det veldig mye enklere om vanskelige situasjoner skulle oppstå.

En leder i en fjerde virksomhet forteller om betydningen av å sjekke inn med medarbeiderne sine jevnlig, spesielt de som har mindre sosialt nettverk. Han har selv gjort det til en rutine å ha en kjapp fot i bakken med sine ansatte annenhver uke eller i alle fall hver måned. Om det så bare blir en ti minutters samtale oppleves dette veldig mye bedre enn ingenting.

Ellers vises til medarbeidersamtaler og kompetanseplaner for den enkelte ansatte (som gjennomgås i samtalen). Sistnevnte ses i en av virksomhetene i lys av omstillingen virksomheten er inne i, hvor nye kompetansebehov oftere og raskt melder seg. Noen avdelinger har også faste, felles utviklingsarenaer hvor ulike fagtema gjennomgås. I tillegg tilbys kurs på organisasjonsnivå, som de ansatte står fritt til å melde seg på.

Flere ledere forteller at de strekker seg langt for å gjøre tilpassinger som skaper bedre trivsel hos de ansatte, og som forebygger sykefravær. For eksempel gir lederne ansatte ekstra pauser eller gjør tilpassinger i arbeidstid- og oppgaver. En av dem viser til at han som arbeidsgiver får mye mer igjen for at den ansatte er litt til stede, enn at personen er hundre prosent sykmeldt. Dette kobles til at virksomheten er en kunnskapsbedrift, hvor det viktigste er at arbeidet blir gjort – ikke nødvendigvis når eller hvordan.

«Man er avhengig av hodene til folk. Det er det man lever av. Det er enklere å si at det ikke går hvis du er en bedrift der du enklere kan erstatte folkene».

-Leder

Noen ledere viser imidlertid til at det er en balansegang mellom å komme tett på de ansatte og å fortsatt bli betraktet som leder. En av lederne forteller at hun er bevisst på grensegangen mellom lederrollen og det sosiale og relasjonelle. Hun er opptatt av å ha åpen kontordør og håndtere situasjoner «der og da», og betydningen av den uformelle samtalen, for å bygge relasjoner og tillit.

Videre er hun opptatt av forebygging, i form av lyd, lys og luft i lokalene, ved å oppfordre de ansatte til å benytte hev- og senk-funksjonen på pulten, og gjennom å minne om å ta pauser og bevege seg innimellom. Samtidig mener hun det er viktig å minne de ansatte om medvirkningsplikten, før sykefraværet eventuelt skulle inntreffe:

«Jeg minner om at alle selv er ansvarlige for å forebygge sykefravær innenfor gitt handlingsrom».

-Leder

Relasjonen mellom leder og ansatt virker å utgjøre grunnmuren for sykefraværsoppfølgingen og hvordan den oppleves. Det bringer oss over til neste kapittel: Oppfølging i praksis.

5. Oppfølging i praksis

Oppfølgingen av hyppig gjentakende sykefravær består primært av dialogen mellom leder og ansatt knyttet til helseplager som skaper utfordringer i arbeidssituasjonen, hvilke arbeidsoppgaver den ansatte er i stand til å gjennomføre og mulighetene for å tilrettelegge arbeidet. Skillet mellom forebygging og oppfølging kan være glidende, men sistnevnte viser til samarbeidet som skal foregå når en ansatt er blitt helt eller delvis sykmeldt, og de samtalene som eventuelt foregår når den ansatte er tilbake etter en sykefraværsperiode. Tilrettelegging er også en del av oppfølgingen, og viser til de tiltakene arbeidsgiver iverksetter for å tilpasse arbeidssituasjonen til den ansattes behov. Andre aktører kan også involveres i oppfølgingen til støtte og rådgivning eller som tilbyder av virkemidler.

5.1 Erfaringer med dialog og relasjonsarbeid

Lederne vi har intervjuet fremstår i det store og hele som empatiske og løsningsorienterte i sin oppfølging av sykmeldte. Flere har et tydelig perspektiv på at det viktigste målet er å holde arbeidstakere med helseproblemer som gir hyppig fravær inne i arbeidslivet. Ved å bygge tillit og invitere til åpenhet om fraværsårsaker, forsøker lederne å legge til rette for en bedre arbeidshverdag og støtte medarbeiderne i å mestre livssituasjonen. På den annen side er det også mange ledere som strever med komplekse saker, der grensene for arbeidsgivers omsorgsansvar tøyes.

5.1.1 Hvordan hyppig gjentakende sykefravær fanges opp og blir tatt tak i

De fleste virksomhetene vi har gjennomført datainnsamling i mangler systemer som synliggjør gjentakende korttidsfravær, for eksempel ved at HR eller leder varsles når omfanget overstiger en gitt terskelverdi innenfor en gitt periode. En leder i UH-sektoren formulerer det som at «det hyppige og gjentakende har vi ikke systematikk på, det blir mer ad hoc.». Dermed er det opp til nærmeste leder å fange opp mønstrene og ta tak i fraværet.

Selv om hovedbildet er at det mangler en tydelig systematikk når det gjelder igangsetting av oppfølging av hyppig gjentakende fravær, har vi også identifisert eksempler på en mer systematisk tilnærming til å identifisere og ta tak i denne fraværstypen (se tekstboks).

Eksempel: Prosjekt på universitetsklinikk med systematisk identifisering og oppfølging av ansatte med hyppig gjentakende sykefravær

En leder i UH-sektoren forteller om at den forrige avdelingen hun ledet hadde gjennomført et prosjekt knyttet til hyppig gjentakende fravær. Avdelingen er en universitetsklinikk som leverer helsetjenester, og hadde dermed også mange ansatte i det informantene beskriver som «den lavtlønte siden av helsehierarkiet». Prosjektet var stort og tidkrevende, og innebar at ledelsen systematisk gikk gjennom fraværet og listet opp dem som hadde hyppig og gjentakende fravær. Deretter hadde ledelsen samtaler med disse personene. Prosessen var forankret med fagforeningene og BHT og besto av tre samtaler per person; med leder, med BHT og en oppfølgingssamtale med begge aktører i etterkant. I samtalene var det fokus på hva aktørene sammen kunne gjøre. Leder tematiserte også om det kunne være hensiktsmessig å gå ned i stillingsprosent.

Totalt ble det gjennomført samtaler med om lag 20 ansatte. Før samtalene hadde leder tatt en vanlig bordkalender og gullet ut alle dagene vedkommende var borte det siste året. Ifølge lederen, ble noen svært overrasket da de så omfanget. Flere hadde heller ikke et bevisst forhold til sitt fravær. Lederen beskriver dette som «litt ubehagelige samtaler», men samtalene var egnet til å «henge bjella på katten, på en måte som det ofte ikke er tid til». Lederen viser også til at det er lett å få berøringsangst overfor hyppig gjentakende fravær, og at leder ikke skal spørre om for mye eller ta for mye kontakt i frykt for at man blir oppfattet som for pågående. Erfaringene fra prosjektet var positive. En ansatt fant ut at livet ville bli bedre i en annen jobb og sa derfor opp. Andre reduserte stillingen sin. Flere reduserte sykefraværet, men lederen er usikker på effekten var varig eller ikke.

Fra intervju med leder i UH-sektoren

Flere ledere forteller at de tar initiativ til en samtale når de ser et mønster i at ansatte bruker opp egenmeldingsdagene sine, at fravær gjelder visse perioder eller visse dager og at det forekommer jevnlig, slik at det ikke framstår som tilfeldig. En leder beskriver det som en fallgrube at ansatte kan være borte flere dager i måneden, uten at noen legger merke til det. Disse lederne legger samtidig vekt på at inngangen deres er preget av

omsorg for den ansatte og at de holder oppmerksomheten på mulighetene for tilrettelegging, snarere enn å trekke fraværets legitimitet i tvil:

«Hvis det gjentar seg, tar vi en samtale. Vi gjør dem oppmerksom på at de har brukt opp dagene sine, med baktanke om å ville hjelpe dem til en bedre hverdag [...] Jeg prøver å stille spørsmål og på en måte vise at det handler om omsorg og å sørge for at de har det bra på jobb. Jeg er ikke ute etter å ta noen, men å ha en empatisk tilnærming der målet er å redusere fraværet og å få den ansatte til å være mer på jobb. Men på en sånn måte at vi ikke skal skjelle ut noen eller ta dem, for det fører ingen vei. Vi har fokus på hva som er mulig av tilrettelegging.»

-Leder

«Man får jo til tider den følelsen [av at fraværet går på tilliten løs], men selv prøver jeg bare å passe på at slike tanker ikke kommer ut. Jeg prøver å finne ut hva som er årsaken til fraværet, uten å presse noen: Ser du er mye borte, er det noe vi kan gjøre? Er det noe spesielt som skjer rundt deg? Selv om jeg har mine mistanker om at ansatte ser på det som en fin måte å få fri på, kommer jeg ingen vei med det utgangspunktet likevel.»

-Leder

Lignende utsagn kommer fram i en rekke lederintervjuer på tvers av virksomheter. Når man som leder kjenner på skepsis rundt fraværsmønstre, peker flere tydelig på at man må forsøke å legge bort mistanken og forholde seg profesjonell i rollen sin. Slike observasjoner gir snarere grunnlag for bekymring som er motivert av omsorg for den ansatte, der målet er å kommunisere at personen er savnet og hjelpe den ansatte med eventuelle utfordringer.

I intervjuene med tillitsvalgte og verneombud kommer det også fram erfaringer med at hyppig gjentakende sykefravær er blitt tatt opp på en uheldig måte. Flere beskriver saker der ansatte som presser sin restarbeidsevne er blitt møtt med anklager:

«På den andre siden har jeg vært involvert med ansatte som blir presentert for fravær i løpet av fire år og spurt hva de selv tenker om dette. Så er bakgrunnen at man har vært kreftsyk. Da sier jeg til vedkommende, når de sitter oppløst i tårer på kontoret, at du skal være stolt over at du har klart å stå i jobb. Noen ganger kan det være en for konfronterende tone fra ledelsen og andre ganger er det grunn til mistillit.»

-Tillitsvalgt

Fra ansattes perspektiv framkommer mer blandede opplevelser knyttet til hvordan sykefraværet deres er blitt tematisert og hvordan de er blitt fulgt opp. De ansatte vi har snakket med har svært ulike opplevelser av sin nærmeste leder og beskriver forskjellige ledertilnærminger. Mange av de ansatte vi har snakket med beskriver sine ledere som

empatiske, omtenksomme og lydhøre personer som utviser stor tillit. Disse opplever å ha møtt stor forståelse hos sin leder for helseutfordringene og at det har vært en god dialog rundt deres behov.

Andre trekker fram en dårlig relasjon til nærmeste leder som medvirkende faktor til sykefraværet, eller at forholdet dem imellom har skjært seg i forbindelse med dialogen rundt fraværet og hvor det er lite tillit igjen. Historiene inneholder alt fra problematiske til graverende beskrivelser av destruktiv lederatferd. I et fåtall intervjuer blir både trakassering, hersketeknikker og urimelig forskjellsbehandling tematisert:

«Jeg ble fratatt oppgaver uten forklaring. Hun begynte å anføre feil etter feil og kalte inn til møter, som alltid var en-til-en, uten agenda eller referat, og som endte med utskjelling [...] Jeg ble pepret med meldinger da jeg ble sykmeldt. Med en gang fikk jeg brev om innkalling til dialogmøte. Det var tekstmeldinger med truende stil, om at jeg nektet å komme. Hun hadde sendt innkalling til jobbmailen min, som jeg ikke bruker når jeg er sykmeldt. Det skremte livskiten ut av meg. Da jeg tok advokat, fikk jeg råd om å skrive tilbake sånn og sånn med forslag til tidspunkter, men da svarte hun ikke.»

- Ansatt

«Jeg trives i jobben, bortsett fra med sjefen jeg har hatt. Egentlig alt som finnes av hersketeknikker kan jeg kjenne ham igjen på. Han tok også fra meg arbeidsoppgaver og prøvde å sette kollegene mine opp mot meg, men har ikke lyktes [...] Jeg var klar for å gå til sak, men det ble utsatt fordi jeg var for syk. Så sluttet han. Jeg kunne selvfølgelig gjort det i ettertid, men jeg orker ikke det. Er bare glad han er borte.»

-Arbeidstaker

En del erfaringer blant ansatte kan kategoriseres som eksempler på fraværende ledelse. Slike opplevelser går enten på at de opplever å ha en god tone med lederen sin, men at vedkommende er lite tilgjengelig, bruker lang tid på å følge opp avtaler og fungerer som «propp» i systemet. Andre har opplevd at den tette og gode kontakten de har hatt med lederen sin er blitt borte, og at lederen har trukket seg unna, både profesjonelt og sosialt. Andre igjen beskriver at de har hatt svært begrenset eller ikke noen som helst kontakt med sin leder i lange perioder imens de var sykmeldte, at lederen ikke svarer på henvendelser og at det for eksempel ikke har blitt utarbeidet oppfølgingsplan og gjennomført dialogmøte dem imellom.

5.1.2 Utforskning av årsakene til fraværet

En del av de intervjuede lederne virker å ha detaljert kunnskap om hjemmeforholdene hos ansatte i sykmelding, og åpenhet om sykdomsårsak blir generelt sett på som en fordel. Dersom årsaken til sykefraværet ikke er kjent, beskriver lederne oppfølgingen som mer

krevende. Noen peker på at det er vanskelig å støtte og tilrettelegge, dersom man ikke vet hva det skal støttes og tilrettelegges for:

«Vi skjønnte aldri helt hva det egentlig handlet om, så her kom vi til kort [...] Generelt er det jo veldig slik at vi ikke skal vite diagnoser, men noen ganger er det vanskelig når den ansatte er lukket.»

-Leder

Andre mener at det ikke er nødvendig å kjenne til sykdomsårsaken, så lenge dialogen er god og den ansatte er tydelig om sine behov.

De fleste lederne trekker fram psykiske og sammensatte helseplager som blant de mest krevende sakene å følge opp. Flere peker på at psykisk uhelse er vanskelig å ta tak i, at man som leder må trå varsomt og at det varierer hvor mye ansatte velger å dele om disse diagnosene. Noen ledere beskriver at ansatte som er lite åpne om de psykiske helseutfordringene sine heller ikke ønsker å ta imot psykologhjelp fra BHT. I en del tilfeller forteller ledere om at manglende åpenhet rundt psykiske helseplager også kan medføre utfordringer med hensyn til det kollegiale fellesskapet:

«Folk lurar jo. Man oppleves jo veldig upålitelig egentlig av de rundt. Og jeg kan jo ikke snakke om helseopplysninger hvis ikke personen deler og er åpen.»

-Leder

Enkelte psykiske helseplager kan også komme til uttrykk gjennom det lederne beskriver som plagsom atferd overfor andre ansatte, noe som også kan bidra til å skape konflikter innad i ansattgruppen. Ledere må dermed også bruke tid og krefter på å håndtere de arbeidsmiljøutfordringene som oppstår i tillegg til å ivareta den ansatte. Det kan bli en krevende balansegang, der hensynet til ulike ansatte må veies mot hverandre. I et tilfelle ble en slik sykefraværssak diskutert på et møte i arbeidsmiljøutvalget. Lederen oppfattet dette som helt nødvendig og hensiktsmessig. Den ansatte opplevde det imidlertid som en krenkelse av sitt personvern og som ubehagelig og sårt å ikke få mulighet til å uttrykke sin versjon og imøtegå påstander.

Noen ledere viser i denne sammenheng også til mer komplekse og uvanlige tilfeller av psykiske vansker, som paranoide trekk og personlighetsforstyrrelser. En HR-avdeling i UH-sektoren trekker fram at en leder ba om bistand i et tilfelle hvor man mistenker at det ligger en autismespekterdiagnose bak atferden, der vedkommende har problemer med å forstå sosiale relasjoner og «sliter ut kolleger». Noen ledere har uttrykt frustrasjon og utilstrekkelighet i denne oppfølgingen, fordi de ikke opplever å ha kunnskap og virkemidler for å hjelpe de ansatte i slike situasjoner. Som en leder i en større statlig etat uttrykker det: «Vi er jo ikke psykologer!». Andre understreker at de som ledere bevisst

ikke involverer seg for dypt i den ansattes sykdomsbilde, og at det nettopp er opp til profesjonelle med spesialkompetanse å ivareta dette.

Noen ledere har også erfaring med å følge opp ansatte som har et rus- eller spilleavhengighetsproblem, og de beskriver at det setter tilliten på prøve. En leder i et direktorat beskriver å ha blitt ført bak lyset i en lengre periode av en ansatt som misbrakte alkohol, også på arbeidsplassen. En annen leder peker på muligheten for at fraværet kan ha slike årsaker nettopp er en grunn til å se på det som et signal det er opp til ham som leder å utforske og prøve å forstå.

Flere ledere peker på det de ser på som et generasjonsskille i hvordan ansatte forholder seg til psykisk helse og hvordan de håndterer motgang:

«Jeg ser en forskjell i alder. De yngre krever og forventer mer. Der går det mer på psykiske plager som vi ikke hadde før. Før var det bare fysiske ting stort sett. Nå går folk i kjelleren for et samlivsbrudd, det er mye depresjon osv. Det synes jeg er vanskelig»

-Leder

Utfordringer som ligger i grensegangen mellom psykiske helseplager, utmattelse og totalbelastning i livet framkommer i store deler av datamaterialet. Stress og utbrenthet, ofte i småbarnsfase, overgangsalder for kvinner, ved samlivsbrudd eller når ansatte står i tunge omsorgsoppgaver hjemme, er situasjoner mange ledere forteller at de møter på. Flere peker på at stress også kan forverre kroniske helseplager eller utløse migrene som fører til hyppige, men korte fravær. I dette landskapet kan det bli glidende overganger mellom arbeidsrelatert og ikke-arbeidsrelatert sykefravær. Det kan også være grunn til å stille spørsmål ved om folketrygdens sykdomsvilkår er oppfylt, eller om fraværet skyldes sosiale og økonomiske problemer.⁶

Mange ledere peker på at dialogen rundt sykefraværet henger sammen med hvorvidt den ansatte trives i jobben og graden av tilknytning og lojalitet til arbeidsplassen. Noen trekker også fram betydningen av å ha tydelig definerte oppgaver og å føle seg verdifull på arbeidsplassen, samt graden av konsekvenser det får for kollegaene om man er borte fra jobb. Dersom fraværet går ut over kolleger, øker terskelen for å være borte. En leder i et forskningstungt forvaltningsorgan bemerker at dette noen ganger blir i meste laget, i form av at terskelen for å være borte blir *for* stor. Det hender HR og leder må oppfordre de ansatte til «ordentlige» sykedager slik at man kan komme seg ordentlig, framfor å for eksempel jobbe hjemmefra ved sykdom. Flere ledere peker på at de er tettere på ansatte i perioder hvor det er høy arbeidsbelastning, slik at de kan fange opp om det er ansatte som strever.

⁶ Nærmere om grensedragningen; se bl.a. Ot.prp. nr. 39 (1992-93), LA-2011-83940, LG-2017-31785 og HR-2018-2344-A.

Samtidig varierer lederspennet betydelig, noe som påvirker muligheten til å fange opp ta tak i hyppig gjentakende sykefravær. Enkelte ledere som er intervjuet, viser til at for stort lederspenn gir et håpløst utgangspunkt og «konstant dårlig samvittighet». Fjernledelse forsterker dette bildet ytterligere:

«Fjernledelse skaper avstand med at oppfølgingen blir litt mer formell og litt mindre personlig. Det er en av utfordringene. Litt mer kantete, litt mer administrasjon, litt mindre ledelse.»

-Leder

I flere virksomheter som har gått over til matriseorganisering, viser informantene vi har snakket med til at ansatte savner en leder som ser dem i det daglige og at noen nesten ikke har kontaktpunkter med sin leder.

5.2 Tilrettelegging

I dette kapitlet beskrives lederes og ansattes opplevelser av tilretteleggingen i sykefraværsoppfølgingen. Lederne vi har intervjuet viser stor evne til å tilrettelegge og finne løsninger for at de ansatte kan stå mest mulig i jobb. Lederne er gjennomgående opptatt av å klare å utnytte restarbeidsevnen til de sykmeldte på best mulig måte. Flere av de ansatte ser også verdien av å betrakte arbeid som helsefremmende. De ansatte har likevel, og kanskje naturligvis, delte meninger om tilretteleggingen de har fått. Opplevelsen deres henger veldig ofte sammen med relasjonen, tilliten og tryggheten til nærmeste leder. Der den er god, og der den ansatte er åpen om årsakene til sykefraværet, er erfaringene med tilretteleggingen som regel bedre.

Fra lederperspektivet kan det, på tross av stor vilje til å finne løsninger, være krevende å klare å tilrettelegge i så stor grad som de sykmeldte ønsker og behøver. Det gjelder spesielt når sykefraværet skyldes forhold utenfor arbeidsplassen og der psykisk problematikk er involvert. Ulike forståelser av og forventninger til tilrettelegging mellom ledere og ansatte kan skape utfordringer. Noen ledere opplever at ansatte innimellom mangler forståelse for at handlingsrommet for tilrettelegging er begrenset. Her vises særlig til forventinger fra den sykmeldte om helt andre arbeidsoppgaver og stillinger. Ledere og HR er på sin side orientert om virksomhetens kjerneoppgaver og at tilretteleggingen ikke må gå på bekostning av disse. I mange tilfeller krever arbeidsoppgavene en bestemt spisskompetanse og arbeidskapasitet som det ikke kan avvikes fra.

En annen type situasjon ledere beskriver som krevende er der hvor medarbeideren selv ikke ønsker tilrettelegging. HR trekker også fram situasjoner hvor de eller leder ser at arbeidsevnen er redusert, men hvor den ansatte selv ikke vil erkjenne dette. Det samme

gjelder situasjoner der den ansatte er tilbake på jobb etter sykmelding, men ikke fungerer så godt som arbeidsgiver ønsker. Dette kan være krevende å ta opp og tilrettelegge for. I datagrunnlaget finner vi eksempler på at leder har foreslått å endre arbeidsoppgaver for en sykmeldt medarbeider, men at medarbeideren ikke har ønsket dette. En leder uttrykker frustrasjon over hvor lett det er for den sykmeldte å avvise tilretteleggingsforslag:

«Jeg er interessert i deres restarbeidsevne. Finnes det oppgaver som du kan gjøre? Jeg er ganske sjokkert over hvor lett det er å avvise det. Jeg bruker Nav sine oppfølgingsavtaleskjemaer. Jeg får dokumentert at jeg har foreslått ting, og så kan den ansatte svare. Og hvis ikke de svarer, så er det dokumentert. Jeg har også sagt til folk som er sykmeldt 50 prosent at de bør være 100 prosent sykmeldte, at det ikke går. Noen blir lei seg, for de vil jobbe».

-Leder

Noen ledere opplever å ha prøvd «alt» av tilrettelegging, uten at noe nytter. En leder trekker fram et tilfelle med en ansatt som har utfordringer med å være rundt andre mennesker og der hele tilretteleggingsviften er tatt i bruk. Samtidig stiller han spørsmålsteget ved om innsatsen egentlig hjelper i lengden:

«Her må vi strekke oss helt til ytterpunktet for å få ham til å fungere. Han har fått oppgaver helt på siden, hjemmekontor, og ikke i kjernetid [...] og han vil jo veldig. Selv om han jobber 50 prosent og han har 50 prosent AAP. Jeg betviler ikke at han jobber de 50 prosentene, men så har han store utfordringer. Der har vi løpende dialog med HR om hvordan vi skal få det til. Det er jo ikke bra for ham heller å sitte og jobbe som han gjør. Vi må prøve å få ham inn i den normale løypa. Det er jo vondt å se personer som har det så vondt. Men vi må jo sørge for at de leverer også. [...] Noen ganger tenker jeg vi gjør det vondt verre ved å tilrettelegge på denne måten».

- Leder

Noen arbeidstakere viser selv til at de tror det er andre forhold enn selve tilretteleggingen som har påvirket hvorvidt de har blitt stående i jobb eller ikke. En ansatt forteller at hun har klart å jobbe gradert til tross for plagene sine, fordi hun er selvdreven, veldig glad i jobben sin og sterkt motivert for å stå i arbeid. Ledere og HR-ansatte reflekterer også over sammenhengen mellom trekk ved de ansatte og deres tilknytning og motivasjon for arbeidet, og hvorvidt de evner å bli værende i jobb. I noen tilfeller tror de selve tilretteleggingen har mindre betydning for utfallet.

Lederne vi har intervjuet framstår som flinke og pliktoppfyllende. Tillitsvalgte og verneombud viser imidlertid til variasjoner i tilrettelegging og oppfølging mellom seksjonsledere. Personavhengigheten virker med andre ord også å inntreffe her. Datamaterialet vårt viser også eksempler på at ledelse og HR i mindre grad har vært villige til å strekke seg for at den ansatte kan bli stående i jobb. I noen virksomheter

og/eller deler av virksomheter beskrives tilretteleggingen som «systematisk og standardisert» mer enn individuelt tilpasset og løsningsorientert. Noen steder forklares dette med at HR fatter beslutninger om tilrettelegging i stedet for personalleder. Det fjerner noe av fleksibiliteten og nærheten i tilretteleggingen. En representant fra en arbeidstakerorganisasjon eksemplifiserer dette:

«Jeg har et eksempel på en arbeidstaker som ble kronisk syk med noe som heter Crohns sykdom. Arbeidstakeren ønsket å jobbe fulltid, men fra kl. 11. Det fikk hun ikke lov til. Arbeidsgiver ba dessuten om at hun måtte føre do-dagbok, fordi leder mente at hun var så ofte på do. Det handlet nok litt om at hvis du begynte kl. 11 måtte man jobbe til over 17 og da måtte man søke om unntak fra arbeidstidsbestemmelser og det ble tungvint, så da ble det nei. Personen det er snakk om endte med å bli ufør. På arbeidsgiversiden må man tenke på hva som er hensikten: å holde folk i arbeid. Man må bruke tilretteleggingsmulighetene fleksibelt og ikke skyve folk ut av arbeid.»

-Tillitsvalgt

I det følgende beskriver vi erfaringer med de ulike tilretteleggingstiltakene som benyttes.

5.2.1 Hjemmekontor: Et tveegget sverd

Hjemmekontor er det tilretteleggingstiltaket som virker å være mest i bruk, samtidig som det er det mest omdiskuterte. Ledere viser til at ansatte, herunder de som er syke «til og fra», veldig ofte ønsker å sitte mer på hjemmekontor som del av tilretteleggingen. Selv om de fleste virksomhetene har policy om hjemmekontor to dager i uken, har noen fått tillatelse til å sitte hjemme opptil fire dager i uken eller alle dager, hele tiden eller i avgrensede perioder.

En leder beskriver tre «arketyper» i forhold til bruk av hjemmekontor (generelt og uavhengig av sykefravær). 1) De som helst vil være på kontoret og i ingen eller liten grad benytter hjemmekontor, 2) de som holder seg til policy og er litt midt imellom, og 3) de som vil sitte mest mulig hjemme, kanskje aller helst hele tiden. Han beskriver siste gruppe som typisk asosiale og introverte personer, som heller ikke ønsker å delta på andre sosiale aktiviteter.

Flere av de ansatte som har fått økt bruk av hjemmekontor som tilretteleggingstiltak har positive erfaringer med det og vektlegger fleksibiliteten hjemmekontor åpner for. Ansatte forteller at muligheten for hjemmekontor gjør at de kan jobbe selv om de ikke er i form til å dra på kontoret. En intervjudeltaker forteller at muligheten for hjemmekontor ikke bare gjør at hun har mindre fravær, men også at hun kan se for seg en fremtid i jobben til tross for kroniske helseplager. En annen forteller at hun i dag jobber 70 prosent fordelt på fire dager i uken, hvorav tre av disse er på hjemmekontor. Hun forsøker å jobbe mer fra kontoret, men opplever det vanskelig da hun ikke tåler lys, støy og stress så godt.

Intervjudeltakeren forteller at hennes nåværende leder viser god forståelse for hennes situasjon, og spør om hva arbeidsgiver kan gjøre for å tilrettelegge når symptomene hennes i perioder forverres. En annen ansatt opplever hjemmekontor som det eneste mulige og treffende tilretteleggingstiltaket, fordi hennes sykefravær oppstod som følge av overgang fra cellekontor til åpent kontorlandskap. En annen arbeidstaker bruker muligheten med hjemmekontor til å jobbe fra varmere strøk fordi det har lindrende effekt på hans kroniske sykdom.

Selv om hjemmekontor fungerer godt for mange sykmeldte, er flere ledere og HR-ansatte bekymret for om det på sikt er en hensiktsmessig løsning, både for den enkelte og for virksomheten. Bekymringen handler om ønsket om og betydningen av arbeidstilknytning og fysisk tilstedeværelse, som svekkes ved mye bruk av hjemmekontor. Også en av de ansatte erkjenner at for mye hjemmekontor ikke alltid er heldig for arbeidstilknytningen:

«Det er viktig at leder har en god forståelse av dette med å komme seg tilbake til arbeidslivet. Hjemmekontoret kan gjøre at du «jobber deg vekk».

-Arbeidstaker

Flere ledere synes dette er en vanskelig avveining, fordi de ønsker å innfri de ansattes ønsker og bevare en god relasjon, samtidig som de ser risikoen ved utstrakt bruk av hjemmekontor. En leder erkjenner at de nok «strekker det litt langt» når det gjelder tilgangen til hjemmekontor, men at virksomheten er mer tjent med at de ansatte jobber litt enn ingenting. HR i en annen virksomhet påpeker at hjemmekontor er et tveegget sverd; det kan hjelpe ansatte, samtidig som det kan forsterke ensomhet og psykiske utfordringer. I visse tilfeller vurderer virksomheten derfor å innskrenke bruken av hjemmekontor for at ansatte skal bli bedre integrert i det sosiale fellesskapet på kontoret.

Flere ledere og HR-ansatte understreker at oppfølgingen av ansatte som er eller har vært sykmeldte, blir mye mer krevende når de sitter hjemme. Spesielt for personer med hyppig gjentakende fravær gjør det at utfordrende perioder fort kan «gå under radaren», fordi utfordringene blir vanskeligere for leder å fange opp.

En del ledere opplever at oppfølgingen av ansatte på hjemmekontor fungerer godt i tilfeller der ansatt og leder har en god relasjon, der de ansatte er selvgående og hvor arbeidsoppgavene er individuelle og tillitsbaserte. I slike tilfeller oppleves ikke bruken av hjemmekontor å gå negativt ut over kvaliteten og effektiviteten i folks arbeid. Bruk av hjemmekontor, og fjernledelse, blir derimot betraktelig mer krevende om vanskelige situasjoner oppstår. Arbeidsgiver kan i slike tilfeller oppleve å miste kontroll og mulighet for individuell oppfølging i det daglige. Da blir det vanskeligere å fange opp om noe er galt. En leder forteller at det er spesielt krevende å fjernlede ansatte med diffuse lidelser som utmattelse og migrene, da rammene for hva som er forsvarlig arbeidsmengde ofte

blir utydelige. I slike tilfeller er leder mer avhengig av at ansatte selv melder ifra om det er noe. Her vil relasjonen arbeidstaker og leder imellom igjen spille en viktig rolle.

På bakgrunn av dette er det flere ledere som forsøker å minimere bruken av hjemmekontor, på tross av ansattes ønsker. To fortellinger fra ansatte illustrerer dette:

En ansatt, som ble sykmeldt grunnet langvarig stress, ytret ønske til sin leder om at alternative arbeidsoppgaver og arbeidstid ble vurdert. Vedkommende ønsket å sitte på hjemmekontor én dag i uken med administrative oppgaver. Informanten viser til at minst 10 prosent av arbeidstiden består av administrative oppgaver, noen ganger opp mot 20-30 prosent. Lederen hennes motsatte seg dette, med henvisning til arbeidstakers stillingsbeskrivelse som viser til stedlig tjeneste. Vedkommende ble derfor langtidssykmeldt. Arbeidstakeren mottar nå AAP og arbeider 50 prosent, fordelt på fire kortere dager i uken. Selv ønsker vedkommende å arbeide to og en halv dag i uken, slik at hun får flere dager til å hente seg inn på, også etter anbefaling fra lege og Nav. Lederen hennes tillater imidlertid ikke dette, med begrunnelsen at det vil være best for arbeidstakeren å være flest mulig dager på jobb. Hennes målsetting er å gradvis trappe opp arbeidet mot 100 prosent, også med tanke på privatøkonomien. Arbeidstakeren har selv vurdert jobbmobilitet som løsning, men vurderer det som for krevende å finne en ny jobb, gitt voksen alder og omsorgsforpliktelser. Denne ansatte beskriver et kjølig forhold til sin nærmeste leder.

Det samme gjelder en annen ansatt, som også ønsket mer hjemmekontor på grunn av sykdom kombinert med lang reisevei til kontoret. Vedkommende har levert en legeerklæring til arbeidsgiveren som beskriver den kroniske sykdommen. Likevel opplever intervjudeltakeren at lederen ikke helt stoler på at sykdommen er reell.

«En gang jeg gikk med vond skulder, og da var det vanskelig å jobbe. I stedet for å høre at jeg burde jobbe, så gikk jeg og sykmeldte meg 50 prosent. En leder som kjente min leder hadde selv hatt det [vond skulder], og da fikk jeg forståelse. Før det var det ikke noe forståelse. Ting du ikke kan se på kroppen er vanskeligere. Det hadde vært så mye lettere på komme på krykker, for da kan alle se at du har det vondt. Der har vi fortsatt en vei å gå, men det har blitt bedre».

-Arbeidstaker

Noen ledere forteller at de i enkelte tilfeller sier nei til ansatte som ønsker å sitte mer hjemme. Det handler ofte om bekymring for arbeidsmiljøet og ansattes arbeidstilknytning, spesielt hos ansatte som er mye sykmeldt. I slike tilfeller beskrives det som ekstra viktig med tilstedeværelse i friske perioder, for å forhindre at arbeidstaker faller ut av arbeidsmiljøet. Andre ganger handler avslag om hjemmekontor om at tilliten til arbeidstaker ikke er stor nok. I en av virksomhetene omtales hjemmekontor som en tillitsbasert ordning, som derfor må reforhandles hvert halvår. En del ganger avslås også ønsket om hjemmekontor med utgangspunkt i at noen stillinger og arbeidsoppgaver er

dårlig egnet for det – i noen tilfeller ikke egnet i det hele tatt. Som et kompromiss hender det at ansatte (der arbeidet tillater det) gis mulighet til å bruke hjemmekontor i avgrensede perioder.

5.2.2 Gradert sykmelding og endrede oppgaver

Et annet utbredt tilretteleggingstiltak er tilpassing av arbeidstid, arbeidsoppgaver og arbeidsorganisering, gjerne i forbindelse med gradert sykmelding. Tilpassing av arbeidsorganisering handler for eksempel om hospitering og endring av samarbeidskonstellasjoner. Dette kan være et godt tiltak der sykefravær skyldes konflikt, men også ved behov for kompetansepåfyll fra andre fagområder. Endring av arbeidstid- og oppgaver, i form av reduserte krav og arbeidsbelastning, brukes veldig ofte i tilfeller der sykefraværet skyldes langvarig stress, utmattelse og overbelastning. Noen ganger handler slik tilrettelegging om å jobbe kortere dager, færre dager eller med fleksibel arbeidstid, andre ganger om skjerming for oppgaver med korte tidsfrister, og i noen tilfeller om andre typer (for eksempel mindre kompliserte og/eller mer kortvarige) og færre arbeidsoppgaver.

For personer som har fysisk krevende arbeidsoppgaver, viser informantene til eksempler der medarbeidere har fått alternative oppgaver på kontor slik at de har kunnet stå i jobben lenger. Eksempelvis ble en person som sliter med å stå over lengre tid, skjermet fra å overvåke dyrevelferd ute på kontroll. I stedet fikk vedkommende andre oppgaver på kontoret. En annen arbeidstaker fikk mer rutineoppgaver for å lette på arbeidssituasjonen. Vedkommende fikk også fritak fra å delta i krevende seksjonsmøter, da disse opplevdes som belastende.

En tredje ansatt, som har vært langtidssykmeldt og nå er over på AAP, forteller at mye av utfordringene på jobb handler om vansker med å konsentrere seg. Vedkommende har innsett at det er behov for en overgang til mer rutinepregede oppgaver på grunn av utfordringene. Arbeidstakerens ønske er likevel å være tilknyttet arbeidslivet gjennom gradert sykmelding:

«Det å jobbe 20 prosent er i mitt hode å komme inn og skru på og oppdatere PC-en, snakke med folk og dra hjem. Jeg produserte ikke noe, men det var et poeng å komme seg opp og ut. I den perioden er jeg ikke sykt nyttig arbeidsgiver, og får ikke produsert».

-Arbeidstaker

Da vedkommende skulle søke om permisjon fra jobben i forbindelse med overgang til AAP kom det et standardisert brev fra HR som svar på søknaden. Intervjudeltakeren forteller at brevet opplevdes ubehagelig og at det føltes som «en overhengende trussel om at det ikke var greit» å ta permisjon. HR gav signaler om at vedkommende måtte jobbe 50 prosent for å kunne beholde jobben. Det opplevdes vanskelig, da vedkommende hadde

jobbet hardt for å klare å jobbe 40 prosent. Videre ble det vist til retningslinjer, instruksjoner og personalhåndboka som informanten ikke hadde tilgang til fordi hun hadde PC-en på kontoret når hun var sykmeldt. Det, sammen med det standardiserte brevet, skapte en dårlig opplevelse.

En fjerde ansatt var sykmeldt av sammensatte årsaker som ble forverret under pandemien. Plagene handler blant annet om dysleksi, konsentrasjonsvansker, ADHD og konflikt med ledelsen. Arbeidstakeren var sykmeldt en periode, men kom deretter tilbake til arbeidet, hvor vedkommende ble overført til en annen avdeling med andre, enklere oppgaver. Den dårlige relasjonen med ledelsen gjorde imidlertid at overføringen ikke fungerte etter hensikten. HR, tillitsvalgt og verneombud ble koblet på saken, og vedkommende fikk tilbud om samtaler med BHT. Saken var på intervjudidspunktet ikke løst, men de var i prosess.

En annen arbeidstakeren har etter en ulykke slitt med dårligere hukommelse. Dette gjorde at jobben, som gikk ut på å lede store prosjekter, ble vanskelig å gjennomføre. I den samme perioden fikk informanten barn, og det tok derfor tid å finne ut om utfordringene hun hadde med hukommelsen skyldtes ulykken eller et krevende småbarnsliv med lite søvn. Informanten var i en periode på rundt to år sykmeldt både helt og gradert og i perioder også tilbake i full jobb før ny sykmelding. Etter at vedkommende returnerte til arbeid etter lengre tids sykmelding, ble det klart at det ikke lenger fungerte å lede store prosjekter. Det ble også forsøkt hospitering til ulike steder i virksomheten. Etter en åpen diskusjon med sin leder kom de frem til at vedkommende skulle bistå prosjektlederne i seksjonen, men ikke ha prosjektlederansvar. Intervjudeltakeren forteller at det har vært en prosess å godta denne situasjonen.

«Det har selvfølgelig vært sårt med konfrontasjon. Det har ikke vært lett å innse at dette ikke var det jeg skulle holde på med. Jeg har forsont meg med det nå. Jeg tror vi begge evner å se hva som er best for virksomheten, og ikke nødvendigvis hva man har eierskap til og lyst til».

-Arbeidstaker

Ledere og HR-ansatte forteller at de forsøker å bruke de mulighetene som er, men at tilrettelegging i arbeidsoppgaver-, tid- og organisering ikke alltid er like enkelt i alle virksomheter og enheter. Det er heller ikke alltid slik tilrettelegging nytter, slik en leder her forteller:

«Vi prøvde da vedkommende var delvis sykmeldt med tilrettelegging i form av færre oppgaver med kortere varighet og bruk av hjemmekontor, men det ble mye fram og tilbake – uten særlig produksjon. Da var det bedre å gå 100% sykmeldt».

-Leder

En leder som på intervjudtidspunktet har en medarbeider med hyppig gjentakende sykefravær, forteller at de har hatt mange samtaler om alternative arbeidsoppgaver, også utenfor seksjonen. Det er imidlertid mange forhold som må hensyntas: Hva som er det beste for arbeidstakeren og om personen vil trives med de alternative oppgavene, må ses opp mot hva som er det beste for virksomheten. En representant fra HR forteller at de jobber for at sykmeldte medarbeidere i alle fall skal jobbe litt i stedet for å være 100 prosent sykmeldte og faller utenfor arbeidslivet. Samtidig peker hun på at det ikke skal være sånn at medarbeiderne jobber 100 prosent og jobber seg syke. Hun forteller at de i samtaler med sykmeldte forteller om at man for eksempel kan søke Statens pensjonskasse om 20 prosent uføre og få 80 prosent lønn. Slike løsninger har flere ganger gitt gode resultater.

En leder sier: *«Vi strekker oss veldig langt for de med langvarige fravær, men er opptatt av at den ansatte får rett stillingsprosent ved nedsatt arbeidsevne – dvs. delvis uførhet. Der er vi raske hvis det er endringer i det den ansatte leverer – det gjelder også innenfor sykepengeåret – hvis leveransen blir dårligere. Men da ser vi gjerne dette også opp mot tidligere historikk når det gjelder fravær også».*

En annen leder forteller at hun har hatt en ansatt som ikke mestret de fysiske oppgavene i jobben på grunn av sykdom. Hun fikk derfor papiroppgaver som hun etter hvert gikk lei av, og endte med å si opp stillingen sin. Lederen presiserer: *«Vi skal ikke skape nye stillinger til folk som ikke fungerer i sin stilling».*

Her er det med andre ord flere perspektiver og avveininger. Hvorvidt slik tilrettelegging fungerer, virker å henge sammen med årsakene til sykefraværet og hvor fastlåst situasjonen har blitt. Igjen ser generell trivsel i jobben og forhold til ledelsen ut til å spille en viktig rolle.

5.2.3 Fysisk tilrettelegging

En annen, relativt hyppig brukt form for tilrettelegging, er fysisk tilpassing av arbeidsstedet/kontorplassen. Dette er dog en form for tilrettelegging som brukes mest i «enkler» sykefraværssaker – altså der årsaken til sykefraværet er klar og i liten grad skyldes komplekse og psykiske utfordringer. I slike saker er dette ofte tiltak som fungerer godt.

Mye brukte tiltak her er innkjøp av ergonomisk utstyr, som stol, tastatur, skjerm og hevet og senk-pult, skjerming for lyd og lys, for eksempel gjennom bytte av kontorplass og regulering av temperatur. Lederne forteller at de strekker seg langt for å tilrettelegge:

«Vi går langt i å tilrettelegge. Har sovesofa og skyggegardin på kontoret, slik at det er mulig å legge seg nedpå».

-Leder

Slike tiltak brukes ofte også i sammenheng med andre, som for eksempel mer bruk av hjemmekontor og tilpasset arbeidstid.

5.2.4 Støtte til jobbmobilitet

Jobbmobilitet, som innebærer bytte av jobb eller arbeidsoppgaver, her forstått som varige skifter, er en tematikk ledelse og HR synes er krevende. Jobbmobilitet oppleves spesielt ubehagelig å tematisere der forholdet til den ansatte er anstrengt. Ledere forteller at de i flere saker med hyppig gjentakende sykefravær har tenkt at jobbskifte trolig er den beste løsningen, uten at de har klart å ta det opp. I saker hvor leder initierer jobbmobilitet, beskrives dette ofte som lange prosesser hvor et «frø» plantes og vokser gradvis. Noen beskriver denne prosessen som å «veilede folk ut av virksomheten».

En leder erfarer at jobbmobilitet ofte er en god løsning i situasjoner der den ansatte opplever å ikke strekke til i jobben. En annen leder forteller at hun med hjelp fra HR har «veiledet» ansatte ut av jobben etter lange sykefraværsløp. Intervjudeltakeren forteller at denne prosessen er tidkrevende og at det krever god dokumentasjon og mange møter. Hun har tidligere veiledet ut en person som ikke var egnet for jobben, og holder nå på å veilede ut en som har vært sykmeldt og hatt et år med permisjon uten lønn.

Vi har også eksempler på tilfeller der den ansatte selv har innsett at bytte av jobb er den beste løsningen.

«Har et par tilfeller hvor man har sett at bytte av jobb har vært den beste løsningen. Etter mange samtaler med den sykmeldte er avstanden er såpass stor mellom vedkommendes og arbeidsgivers standpunkt. Vi prøver å tilrettelegge og får det ikke til å funke. Da må man på ett eller annet tidspunkt si at man ikke oppnår resultatene og at det er snakk om brutte avtaler. Det er et sterkt stillingsvern i Norge og i staten. Viktig med god dokumentasjon på det. Min erfaring er at de selv ofte har innsikt på det. Da blir det ikke en oppsigelse, men vedkommende finner selv veien ut, enten via Nav eller annen jobb».

-Leder

Flere ledere og HR-ansatte erkjenner at de med fordel kunne tematisert jobbmobilitet i flere saker med hyppig gjentakende sykefravær.

5.2.5 Andre tilretteleggingstiltak

Intervjudeltakerne nevner også andre tilretteleggingstiltak, slik som kurs og opplæring, fri for å delta i behandlingstilbud, og bruk av tilskudd til ekspertbistand og Rask psykisk helsehjelp (RPH), der kommunen har det tilbudet tilgjengelig. Flere nevner også trening i arbeidstiden som et viktig tiltak, ved gradert sykmelding.

5.3 Involvering av andre aktører i oppfølgingen

I det følgende beskrives erfaringer med involvering av andre aktører i sykefraværsoppfølgingen: HR, tillitsvalgte og verneombud, fastlege, Nav og bedriftshelsetjeneste.

5.3.1 HR

Som tidligere nevnt, er HR i varierende grad påkoblet i enkeltsaker. Vi har derimot flere eksempler på at de har bistått og spilt en viktig rolle i saker. Der de er tett på, er erfaringene som oftest gode. HR bistår i flere tilfeller også med å koble på BHT, som oppleves viktig for progresjon i sakene. I en av virksomhetene forteller intervjudeltakerne at HR som regel kobles på oppfølgingen når sykefraværet skyldes forhold i privatlivet.

En leder forteller om å ha fått bistand i sykefraværssaker fra en HMS-rådgiver fra HR-avdelingen. Han beskriver dette som veldig god lederstøtte, både i rollen som sparringspartner og som deltaker i dialogmøter. Videre er HMS-rådgiver en døråpner for tilbudene BHT har, og han rådfører seg med HMS-rådgiver når det kommer til sykepengerettigheter og AAP.

HR trekkes fram som en god sparringspartner, blant annet med hensyn til å vurdere omfang og typer av tilrettelegging, med utgangspunkt i regelverket. En leder peker på at det kan være gunstig å ha med HR i møter med den sykmeldte, slik at de kan informere om regelverket. I én sak med hyppig gjentakende fravær ønsket den ansatte å jobbe fulltid, men da kunne HR gi gode råd om mulighetene for redusert stilling og å søke om AAP. Selv om informanten understreker at han sitter med ansvaret, kunne han noen ganger tenkt seg litt mer støtte fra HR, slik at budskapet ikke bare kommer fra leder og slik at den ansatte forstår at det er forankret i organisasjonen.

5.3.2 Tillitsvalgte og verneombud

I casestudiene som denne analysen bygger på, finner vi at tillitsvalgte og verneombud i noen enkeltsaker spiller en rolle i sykefraværsoppfølgingen, men uten at dette er systematisk. De er jevnlig involvert i utvalg, drøftinger og utvikling av rutiner og føringer, men deltar mer varierende i individuelle sykefraværssaker. I mange av virksomhetene forteller intervjudeltakerne at tillitsvalgte og verneombud generelt er lite involvert i sykefraværssaker.

Tillitsvalgte kobles typisk på når den ansatte selv ønsker det, særlig i saker der sykefraværet oppfattes som knyttet til forhold ved arbeidsplassen, for eksempel personkonflikter, opplevd urettferdig behandling eller uklar rolleforståelse. Ved slik

involvering er erfaringene stort sett gode. I enkeltsaker fremstår tillitsvalgtrollen primært som støtteperson for den ansatte, som bidragsyter til forståelse av regelverk og som en korrigerende part som kan skjerpe prosesskvaliteten i dialogen mellom leder og ansatt.

Verneombud kan trekkes inn i enkeltsaker når sykefravær helt eller delvis forstås som arbeidsrelatert, ved konflikter, omstillinger, endringer i arbeidsorganisering eller andre arbeidsmiljøbelastninger, men ut fra våre funn skjer det i begrenset grad. De fungerer da gjerne som rådgiver, varsler eller uavhengig tredjepart. Samtidig beskriver flere verneombud at de i liten grad involveres tidlig. I noen tilfeller så vi at verneombud (og tillitsvalgte) selv fanger saker i arbeidsmiljøet som de så kontakter HR om. Når verneombud deltar i enkeltsaker, beskrives rollen gjennomgående som positiv og konstruktiv, ofte som rådgiver, støtteperson eller uavhengig tredjepart som også kan bidra til å løfte en individuell sak opp til et arbeidsmiljøperspektiv.

Noen verneombud er også tydelige på at de ikke anser det som en del av sin rolle å involvere seg i enkeltsaker:

«Den eneste koblingen vår til sykefravær er tertialrapporteringen til AMU, men noe mer forventer jeg heller ikke. Jeg tenker det er sånn det skal være [...] Det hender folk kommer til oss og ber om hjelp. Noen forteller om dårlig tilrettelegging. Da henviser jeg til fagforeningen, siden vi ikke skal blande oss for mye i personalsaker.»

-Verneombud

HR i en virksomhet i UH-sektoren peker på at beslutninger om å involvere vernetjenesten eller tillitsvalgte er avhengig av om den ansatte har tillit til dem og ønsker å koble dem på. Det kan også være en annen kollega, eller en ekstern, og ikke nødvendigvis en tillitsvalgt som involveres i saken. HR har dialog om hvilke saker de er inne i med hovedverneombudet. De peker på at dette ofte er en viktig kilde til informasjon, ettersom både leder og ansatte er selektive med hvilken informasjon de gir. I de tilfellene tillitsvalgte har vært involvert opplever ledere stort sett at de har stilt kritiske og gode spørsmål og bidratt positivt:

«Jeg tenker det er kjempeviktig for den enkelte å ha med seg tillitsvalgte og at vi som arbeidsgivere skjerper oss mer. Det kommer an på den tillitsvalgte, men å være en personlig støtte som gjør at de ikke føler at de står alene, at de har noen å diskutere med før og etter. At de kan hjelpe til med å planlegge og legge strategi. De blir en personlig støtte og kan stille spørsmål rundt juridiske oppklaringer. Det er bra. Det er også i min interesse at tillitsvalgte gjør det.»

-Leder

En annen leder forteller at det er positivt å ha tillitsvalgte med i samtaler fordi de fungerer som samtalepartner og støtte for den sykmeldte. I tillegg peker hun på at tillitsvalgte kan ha en rolle i å sette medarbeideren inn i regelverk. Hun forteller at konflikter og kommunikasjonssvikt ofte kommer av at den sykmeldte ikke har satt seg inn i regelverket eller er klar over spillereglene. En annen leder opplever at hun kanskje skjerpet seg litt ekstra i oppfølgingen og var noe mer bevisst på hva hun sa, når tillitsvalgt var med i møtet. Samtidig mener hun det er trygghetsskapende for den ansatte å ha en støtteperson med i dialogen.

Tillitsvalgte og verneombud opplever også at både ansatte og ledere stort sett setter pris på deres involvering, men at leder i noen tilfeller kan tolke den som en eskalering av konflikten. Verneombudet i den aktuelle virksomheten peker på at det kan være en krevende balansegang å ivareta både den ansatte og leder i konfliktfylte saker:

«Man skal både verne om arbeidstaker og leder. Jeg skal også være der for mellomlederne. Det kan bli en spagat til tider. Også ledere kan bli syke i saken. De kan også ha konflikt med sin leder».

-Verneombud

«HR har hatt saker der ansatte har blitt et såpass stort problem at det blir sykefravær i HR».

-Tillitsvalgt

På tross av mye gode erfaringer med involvering av tillitsvalgte og verneombud, får vi også høre om mindre gode opplevelser. En ansatt opplever at verken tillitsvalgt eller verneombud i virksomheten har tilstrekkelig kompetanse på regelverket knyttet til sykefraværsoppfølging, herunder arbeidsgivers tilretteleggingsplikt. En annen arbeidstaker, som stod i personalkonflikt og opplevde manglende dialog og oppfølging fra leder, oppga at hun hadde samtaler med både tillitsvalgt og verneombud etter eget initiativ. Hun opplevde at begge rygget unna saken med litt ulik begrunnelse. Verneombudet med utgangspunkt i at han er verneombud for både den ansatte og leder, mens den tillitsvalgte ikke opplevde å ha tilstrekkelig kompetanse til å håndtere saken.

En HR-avdeling beskriver også at forrige hovedverneombud gikk «veldig hardt inn og ble arbeidstakers representant», til forskjell fra nåværende hovedverneombud som er tydelig på at hun ikke vil inn i enkeltsaker.

I noen av virksomhetene har spørsmål om personvern kommet opp i forbindelse med involveringen av tillitsvalgte og verneombud. I den ene virksomheten forteller representanter fra HR at verneombudet i deres virksomhet ikke lenger skal være med i

saker hvor enkeltpersoner omtales. Verneombudet kan derfor ikke være med i samtaler med sykmeldte som støtteperson.

I en annen virksomhet vises til at små forhold kan gjør det vanskelig å bruke verneombud og tillitsvalgt. En arbeidstaker forteller i intervju at hun ikke hadde tillit til at verken verneombud eller tillitsvalgt kunne støtte henne i sykefraværssaken sin fordi det var for små forhold på kontoret. Hun tok derfor kontakt med fagforeningen sin for å få en annen tillitsvalgt inn i saken.

En leder beskriver at det hender hun diskuterer enkeltsaker med vernetjenesten, og selv om man er enige om å unngå å nevne navn, blir det vanskelig å sikre anonymitet. For eksempel kan verneombudet komme til lederen og opplyse om at en person er blitt samtaleemne blant kollegene. Da informerer lederen noen ganger om hvordan de håndterer saken og tar med seg eventuelle innspill og vurderinger fra verneombudet.

Noen viser til at de kunne tenke seg mer involvering av tillitsvalgte og verneombud i sykefraværssaker. En leder forteller at hun selv ikke har opplevd at verneombud har deltatt i samtaler med sykmeldte, men tror det kunne vært nyttig dersom konflikt på arbeidsplassen var årsak til sykmeldingen. Hun forteller videre at hun ikke ser på det som problematisk at verneombudet er både er verneombud for henne selv og for den ansatte: *«Verneombudet må være bevisst rollen sin. Skulle det vært en konflikt, så måtte han bare stått i det likevel».*

Samlet trer det frem et bilde av verneombud og tillitsvalgte som en potensielt viktig ressurs i sykefraværsarbeidet. De kan tilføre relevant informasjon, gi råd og støtte, og bidra til å ivareta prosesskvaliteten i enkeltsaker. Samtidig er det omdiskutert hvilken rolle de bør ha i slike saker, særlig når det gjelder verneombudet. Her oppstår flere dilemmaer. Når verneombudet deltar som støtteperson for en ansatt i møter med nærmeste leder, kan det komme i spenning med verneombudets ansvar for å ivareta arbeidsmiljøet og alle ansatte. Både verneombud og tillitsvalgte kan dessuten havne i en krevende spagat dersom de får innsikt i én parts versjon av saken, samtidig som de skal opptre ryddig, holde fast ved fakta og bidra til en mest mulig nøytral prosess. Dette blir særlig krevende i små eller tette arbeidsmiljøer, der verneombud og tillitsvalgte både er kolleger, venner og formelle representanter. Nærheten til arbeidsmiljøet kan gi viktig kontekstforståelse og tillit, men kan samtidig gjøre det vanskeligere å vurdere egen habilitet og rolle.

5.3.3 Fastlege

Våre data viser at arbeidsgivere i liten grad har dialog med sykmeldtes fastleger. I en HR-avdeling er de bevisste på å varsle sykmeldtes fastlege ved bekymring. I noen virksomheter oppfordres fastlege til å delta i dialogmøte sammen med Nav og den sykmeldte. Dette trekkes imidlertid frem som en praksis som virksomhetene antagelig

kunne ha benyttet seg av oftere. Videre skulle noen arbeidsgivere ønske at det var mer åpenhet og tilgjengelighet fra sykmeldende lege om funksjonsnivå og arbeidsevne. Dette tror de kunne gjort det enklere å tilrettelegge.

Fra ansattperspektivet beskrives fastlegene som en viktig støttespiller, og for noen: den aller viktigste. Ansatte forteller om gode relasjoner med høy tillit og fastleger som er villige til å strekke seg langt for å hjelpe dem. En informant beskriver at hun har hatt samme fastlege i 25 år og at hun får god oppfølging i spesialisthelsetjenesten, der disse også har vært behjelpelige med å utarbeide søknader og begrunnelser for tilretteleggingstiltak. En annen ansatt beskriver at fastlegen har vært en pådriver og gitt råd om hvilke aktører den sykmeldte kan kontakte, for eksempel muligheter for bruk av BHT.

5.3.4 Nav

Intervjudeltakerne har varierende erfaringer med Nav i oppfølgingssakene. Mens noen arbeidsgivere beskriver Nav som utilgjengelige og fraværende, opplever andre dem som en god støtte i sykefraværssaker. Blant dem som har negative erfaringer handler disse blant annet om at Navs tiltak ikke opplever å treffe virksomhetens og den sykmeldtes behov, og at Nav oppfattes formelle og byråkratiske, som gjør samarbeidsformen krevende. Oppfølgingsplanen er en lovpålagt oppgave for arbeidsgiver og skal først og fremst bidra til tidlig dialog mellom arbeidsgiver og arbeidstaker om arbeidsevne, arbeidsoppgaver og muligheter for tilrettelegging. Samtidig viser enkelte ledere til at planen i praksis kan oppleves som lite nyttig, særlig dersom den først og fremst forstås som dokumentasjon i møte med Nav.

«Nav blir pliktløp og formalitet. Oppfølgingsplanen har liten verdi».

-Leder

Andre trekker fram at Nav er vanskelige å få tak i, og at man ofte må «mase» for å komme i kontakt med dem. Enkelte beskriver også en endring i samhandlingen, der Nav i mindre grad tar initiativ, og der arbeidsgiver selv må være mer aktiv i oppfølgingen.

«Før fikk vi mer henvendelser fra Nav. De pushet mer til dialogmøte. Nå er det mer opp til oss, på godt og vondt. Det fordrer at du er kjent med pliktene dine».

-Leder

En HR-avdeling ytrer ønske om forbedring av Navs verktøykasse. De viser også til at skifter av saksbehandler mellom samtalene senker kvaliteten på oppfølgingen, både for sykmeldt og virksomhet. Det vises også til lang saksbehandlingstid og mangler på virkemidler i det forebyggende sykefraværarbeidet.

En ansatt peker på at Nav har et begrenset mandat og handlingsrom i saker som gjelder manglende oppfølging fra leder:

«Jeg sendte melding til saksbehandleren og skrev at jeg faktisk ikke blir fulgt opp på noen måte. Jeg ble kalt inn til samtale etter en uke. Da sier saksbehandleren til slutt at det du beskriver her er forhold som kommer innunder arbeidsmiljøloven og ikke folketrygdloven. Jeg kan strengt tatt ikke hjelpe deg her. Jeg kan be om innsyn i dialogmøte, men da må du faktisk ha et dialogmøte. Men det hadde ikke vært noe dialogmøte. Jeg håpet han kunne be om innsyn i tidligere dialogmøter, og da tenkte jeg det på en måte var et varsel til virksomheten om at det ikke var skjedd noe oppfølging.»

-Arbeidstaker

På den annen side er det flere intervjudeltakere som forteller om positive erfaringer med Nav. Her vises til at Nav kan tilføre nye perspektiver i oppfølgingen og at oppfølgingsplanene og dialogmøtene er nyttige verktøy for å komme videre i sakene. En leder forteller at hans erfaringer med dialogmøter er at de ofte fører til at den sykmeldte kommer tilbake i jobb. Det skyldes at dialogmøtene åpner for at han som leder gis mulighet til å beskrive for legen hvilke tilretteleggingsmuligheter som finnes på arbeidsplassen.

En leder opplyser om at chatfunksjonen til Nav er en del brukt hos dem, i tidlig oppfølgingsfase. Chaten med Nav har gitt han gode råd rundt tilrettelegging. Samtidig er det flere som trekker frem at de har god erfaring med Nav Arbeidslivssenter.

«Nav arbeidslivssenter bruker jeg en del for å diskutere saker og få tips og råd. Jeg bruker ikke BHT. De er ganske langt unna og det er mye digitalt. Taksameteret går når man ringer til dem. Nav og fastlegen er kostnadsfritt.»

-Leder

Den samme lederen har også god erfaring med HelseIArbeid.⁷ Som en del av opplegget var det en fysioterapeut og en ergoterapeut inne i flere arbeidsmøter og fortalte hvordan kroppen fungerer, og hvordan man kan forebygge arbeidsbelastning og bruk av verneutstyr. Arbeidsmiljø ble også tematisert.

Vi merker oss at organiseringen i Nav-kontorene virker å påvirke ledernes opplevelser med Nav. Der virksomhetene har faste kontaktpersoner i Nav, gjennom såkalt bransje- eller virksomhetsorganisering, ser de ut til å være mer fornøyde. Andre Nav-kontor

⁷ HelseIArbeid er et samarbeid mellom Nav og helsetjenesten for å forebygge muskel- og skjelettplager samt lettere psykiske helseplager. HelseIArbeid består av to tilbud, der Bedriftstiltaket består av helsefremmende og forebyggende kunnskapsformidling og arbeidsmiljøarbeid og Individiltaket er et tilbud i spesialisthelsetjenesten som tilbyr rask tverrfaglig utredning og arbeidsfokuset avklaring etter henvisning fra fastlege eller andre med henvisningsrett til spesialisthelsetjenesten (Nav, 2026). I mai 2026 ble det lansert en [nettside for HelseIArbeid](#) med informasjonsfilmer, prosessbeskrivelser og kontaktflate rettet mot bedrifter.

fordeler sykefraværssakene basert på datoer, og dermed er oppfølgingen av virksomhetens ansatte spredt på mange forskjellige Nav-veiledere innenfor samme kontor. Andre ledere peker også på at samarbeider med Nav avhenger av hvilket bosted den ansatte har (og dermed hvilket kontor som følger opp den ansatte).

5.3.5 Bedriftshelsetjeneste

Bedriftshelsetjenesten (BHT) benyttes for det meste til samtaler (med psykolog) som del av sykefraværsoppfølgingen. Flere av virksomhetene forteller at de bruker BHT mye og de aller fleste opplever det som et godt og viktig tilbud. Det er spesielt i de komplekse sakene, der utfordringer med psykisk helse er del av bakgrunnen for sykefraværet, at samtaleterapi benyttes.

Det er verd å påpeke at nesten alle virksomhetene vi har gjennomført datainnsamling i er tilknyttet en ekstern BHT eller fellesordning. Til forskjell fra en egenordning, der de som jobber med tjenesten er ansatt i virksomheten, kjøper virksomheten tjenester fra en ekstern BHT. Intervjuene kan tyde på at disse kostnadene bidrar til å begrense bruken av BHT i sykefraværsoppfølgingen, og at de kobles sent inn i sakene.

5.3.6 Andre lederkollegaer

Utover disse vil vi nevne at flere av lederne med personalansvar anerkjenner verdien av å diskutere saker og problemstillinger med andre ledere i virksomhetene. Spesielt i tunge og komplekse saker kan det være godt å prate med andre i samme posisjon så man føler seg mindre alene.

«Jeg bruker også andre ledere og min egen leder for å kalibere meg, slik at jeg ikke er for streng eller for snill. Det gir meg en trygghet at ledelsen er informert om hva jeg holder på med».

-Leder

«Jeg kan gjerne bruke lederkollegaer også, for tips og drøfting.»

-Leder

I tillegg til slik uformell kollegastøtte blant ledere, peker flere av virksomheter også på ledergruppemøter som en god arena for å dele erfaringer og diskutere problemstillinger innenfor sykefraværsoppfølgingen. I slike sammenhenger er gjerne HR også involvert.

6. Overordnede refleksjoner

6.1 Høy kompleksitet og ujevn oppfølging

Det er høye forventninger til sykefraværsarbeidet, siden det lenge har vært stort fokus på sykefravær i den norske offentligheten. På tvers av flere caser fremstår arbeidet med oppfølging av hyppig gjentakende sykefravær som krevende, uoversiktlig og personavhengig. Både regelverk, organisering og det relasjonelle arbeidet bidrar til dette. Sykefraværsarbeid rettet mot hyppig gjentakende fravær fremstår som *krevende*, fordi det er relasjonelt, skjønnsbasert og noen ganger emosjonelt belastende; *uoversiktlig*, fordi denne typen fravær ikke treffes like godt av virksomhetenes systemer, begreper og rutiner, og *personavhengig*, der kvaliteten på oppfølging i stor grad preges av den enkelte leders kompetanse og kapasitet og trekk ved den ansatte.

Et gjennomgående funn er at hyppig gjentakende sykefravær mangler tydelig definisjon, felles forståelse og systematikk, og dermed lett faller mellom stolene. Oppfølgingen blir personavhengig og preget av variasjon og ad-hoc-løsninger. Dette forsterkes av organisatoriske forhold som fjernledelse, store kontrollspenn, geografisk spredning, fragmenterte kulturer etter omorganiseringer, høy bruk av hjemmekontor og free seating. Slike forhold gjør både tidlig dialog og systematisk oppfølging mer krevende i praksis, og bidrar til at varselsignaler ikke alltid fanges opp. I tillegg beskriver flere ledere usikkerhet knyttet til riktig nivå og retning på oppfølgingen, herunder frykt for å være for pågående, for passiv eller for å bevege seg inn i private forhold.

Det vi kan kalle «sykefraværsoppfølgingssystemet» er komplekst, noe som også kan skape utfordringer med tanke på samsvar og koordinering mellom de ulike elementene. Systemet inneholder et omfattende lov-, regel- og avtaleverk, virksomhetens egne policydokumenter, arenaer/organer (utvalg, råd), og ikke minst aktører og roller (nærmeste leder, HR-avdeling, tillitsvalgte, verneombud, bedriftshelsetjeneste, fastlege, Nav). Totaliteten av virkemidler som kan trekkes inn ved oppfølging av sykefravær er også omfattende. Virksomhetene har tilgang til et bredt spekter av virkemidler som dialogmøter, oppfølgingsplaner, tilrettelegging av arbeidsoppgaver og arbeidstid, bruk av hjemmekontor, involvering av HR, bedriftshelsetjeneste, Nav-virkemidler og fastlege. Systemets rammer, for hvem som kan eller bør gjøre hva, når og hvordan, åpner et rom for betydelig variasjon i oppfølgingspraksis.

Hvordan virkemidlene tas i bruk varierer, naturligvis i lys av det enkelte tilfellet, men nok også mellom virksomheter, mellom enheter og fra leder til leder. Variasjonen gjelder blant annet hvilke virkemidler som brukes, til hvilket tidspunkt og i hvilken kombinasjon. Opplevelsen av kvalitet i virkemidlene er også ulik. Tiltak beskrives som gode når gjennomføringskvaliteten er høy, kjennetegnet ved tidlig dialog og individuelt tilpasset

tilrettelegging. En del virkemidler kan være mindre treffsikre eller krevende i praksis. Hjemmekontor gir for eksempel muligheter for arbeidsdeltakelse på tross av helseplager, men kan også svekke arbeidsmiljøtilknytning og mulighet for oppfølging.

Ledere, som er førstelinjen i sykefraværsoppfølgingen, lever stort sett i en svært hektisk hverdag, der de hele tiden må gjøre prioriteringer mellom oppgaver. Med en såpass stor totalitet av virkemidler som kan trekkes inn ved oppfølging av sykefravær, vil det være krevende for organisasjonen å utvikle felles retningslinjer og kultur for sykefraværsoppfølgingen. Samlet peker funnene på at utfordringen ikke ligger i mangel på virkemidler, men i koordinering, prioritering og kvalitet i anvendelsen, samt i å sikre at virkemidlene tas i bruk tidlig og helhetlig. Sykefraværsoppfølging vil ofte være krevende for nærmeste leder når fraværet er vanskelig å oppdage, når fraværsårsakene er sammensatte, når virkemiddelkatalogen er stor og kompleks, og når arbeidshverdagen er travel og tiden ikke strekker til.

6.2 Virksomme tilnærminger

Til tross for denne kompleksiteten, finner vi en rekke gode eksempler på god og hensiktsmessig oppfølging av hyppig gjentakende sykefravær. Vi finner at mange ledere er i stand til å oppdage mønstre med hyppig gjentakende sykefravær, ta temaet opp på en hensiktsmessig måte med den ansatte og igangsetter tilrettelegging som gjør at den ansatte beholder tilknytningen til arbeidsplassen og mestrer arbeidet, tross sine helseutfordringer.

Ut fra våre funn, framstår det forebyggende relasjonsarbeidet som den mest essensielle ingrediensen i å legge til rette for suksess i oppfølgingsarbeidet. Dersom leder og den ansatte ikke har en trygg og god relasjon fra før, der de er vant til å snakke om arbeidshverdagen og kjenner hverandre noenlunde på et personlig plan, er det krevende å skape en god dialog rundt utfordringer i arbeidssituasjonen, arbeidsevne og tilretteleggingsmuligheter. Ledere som lykkes er i kontinuerlig småkommunikasjon, ansikt til ansikt med sine medarbeidere, når de fysiske og organisatoriske rammene tillater det. Når leder og ansatte er plassert på ulike lokasjoner, er faste møtepunkter viktig for å sørge for at leder er påkoblet sine ansatte. Ledere med en tett og åpen dialog med sine ansatte har jevnlig behovsutføste samtaler og møter, både en-til-en med hver ansatt og med avdelingen samlet. Da blir det også lettere å ta en samtale når fraværet begynner å danne et mønster. I slike samtaler blir fraværet tematisert som en bekymring og en mulighet for hjelp til å mestre hverdagen, ikke som en anklage.

Leder trenger ikke nødvendigvis å kjenne sykdomsårsaken for å tilrettelegge godt, men trenger kunnskap om hva arbeidstaker kan gjøre, hva som utløser eller forsterker belastningene, og hvilke tilpassinger som kan prøves. Dette er særlig viktig i saker der

årsakene er sammensatte, for eksempel der psykisk helse, utmattelse, privatlivsbelastninger og arbeidsforhold virker sammen.

I slike saker vil det være en fordel at alle involverte kjenner godt nok til spillereglene som gjelder for sykefravær, slik at ansatte ikke bruker sykmelding som en uhensiktsmessig mestringsstrategi i møte med konflikter eller vanskelige livssituasjoner. Dersom funksjonsnedsettelsen ikke skyldes sykdom, vil fraværet også bryte med folketrygdlovens bestemmelser og retten til sykepengen kan falle bort.

Funnene viser også at god oppfølging ofte har en praktisk og utprøvende karakter. Tiltak som tilpasset arbeidstid, endrede oppgaver, skjerming fra bestemte belastninger, fysisk tilrettelegging, gradert sykmelding, midlertidig hjemmekontor eller hospitering fungerer best når de knyttes til en konkret plan: hva som skal prøves, hvorfor det prøves, hvor lenge det skal vare, hvordan tiltaket skal evalueres og hva som skal skje dersom det ikke fungerer. Slik blir tilretteleggingen både individuell og forpliktende.

Et annet fellestrekk ved gode oppfølgingsløp er at leder ikke står alene for lenge. HR kan bidra med regelverksforståelse, dokumentasjon, kalibrering og støtte i krevende samtaler. Tillitsvalgte og verneombud kan bidra til trygghet, rolleavklaring og et bredere arbeidsmiljøperspektiv. BHT kan tilføre faglig vurdering, særlig i komplekse psykososiale saker eller psykologbistand til enkeltindivider, og Nav kan bidra med virkemidler og nye perspektiver når samarbeidet fungerer godt. Der flere aktører kobles på tidlig og med tydelige roller, øker sjansen for at saken får framdrift før den låser seg.

Til slutt fremstår tydelighet som en form for omsorg. Flere ledere beskriver at de forsøker å møte ansatte med varme, samtidig som de er tydelige på forventninger, medvirkningsplikt, virksomhetens behov og rammene for tilrettelegging. Våre funn tilsier at denne balansen er avgjørende. For mye konfrontasjon kan skade tilliten og skyve ansatte lenger bort fra arbeidsplassen. For mye utydighet kan på sin side gjøre at vanskelige avklaringer utsettes, at uhensiktsmessig tilrettelegging varer for lenge, eller at jobbmobilitet først tematiseres når saken allerede har blitt fastlåst.

6.3 Forbedringspotensial

Det viktigste forbedringspotensialet ligger i å redusere personavhengigheten i oppfølgingen, uten å gjøre den mekanisk. Virksomheter trenger felles forståelse av når hyppig gjentakende fravær bør gi grunnlag for oppmerksomhet. Flere virksomheter vil ha nytte av bedre systemstøtte for å fange opp mønstre. Det kan handle om enkle terskler, rapporter eller varslingspunkter som gjør at HR og leder blir oppmerksomme på gjentakende fravær over tid. Slike systemer bør samtidig brukes med varsomhet. De bør ikke fungere som kontrollverktøy for å mistenkeliggjøre fravær, men som hjelp til å stille

spørsmålet tidlig nok: Er det noe ved arbeidssituasjonen, arbeidsmiljøet eller tilretteleggingen som bør undersøkes før arbeidstilknytningen svekkes?

Jobbmobilitet peker seg også ut som et forbedringsområde. Mange ledere og HR-ansatte opplever temaet som vanskelig, særlig når relasjonen er svak eller når den ansatte har sterk identitet knyttet til nåværende oppgaver. Likevel viser materialet at varig endring av oppgaver, intern mobilitet, redusert stillingsandel eller overgang til annet arbeid i noen saker kan være mer hensiktsmessig enn stadig mer omfattende tilrettelegging i en stilling som ikke lenger passer arbeidsevnen. Temaet bør derfor kunne tas opp tidligere, uten at det nødvendigvis sees på som innledning av en oppsigelsesprosess.

Samarbeidet med fastlege fremstår som et underutnyttet potensial. Våre data viser at arbeidsgivere i liten grad har dialog med sykmeldtes fastlege, samtidig som ansatte ofte beskriver fastlegen som en svært viktig støttespiller. Med samtykke fra arbeidstaker kan mer dialog om funksjon, arbeidsevne og konkrete tilretteleggingsmuligheter bidra til bedre vurderinger. Fastlegen trenger kunnskap om arbeidets innhold og arbeidsgivers handlingsrom, mens arbeidsgiver kan ha nytte av en tydeligere vurdering av hva arbeidstaker faktisk kan gjøre.

Det er også rom for tidligere og tydeligere involvering av tillitsvalgte og verneombud. Empirien viser at verken tillitsvalgte eller verneombud deltar i arbeidet med enkeltsaker i utstrakt grad, og at det i tilfelle ofte skjer sent, er avhengig av arbeidstakers initiativ, og først kommer i stand når relasjonen mellom leder og ansatt allerede er preget av mistillit eller konflikt. I tillegg kan både ledere og ansatte oppfatte det som en eskalering når tillitsvalgt eller verneombud kobles på. Dette taler for at virksomhetene bør avklare forventninger til rollenes bidrag i enkeltsaker «i fredstid», slik at deltakelse ikke først og fremst blir forbundet med fastlåste personalsaker. Paradokset er nemlig at det jevnt over er gode erfaringer med bidragene fra tillitsvalgte og verneombud når de først blir involvert. Flere informanter beskriver positive erfaringer med tillitsvalgte og verneombud som stiller gode spørsmål til arbeidsgiver, bidrar med å bevisstgjøre den ansatte om sine plikter, tydeliggjør mulighetsrommet for tilrettelegging og bidrar til en ryddig prosess. Samtidig forutsetter slik involvering at det er ønsket fra den ansattes side, og at tillitsvalgte har nødvendig kompetanse, rollebevissthet og distanse fra saken. Det er også viktig at ansvaret for sykefraværsoppfølging ikke skyves bort fra leder.

Endelig peker funnene på behovet for å se hyppig gjentakende sykefravær tydeligere i sammenheng med arbeidsorganisering. Spesialisert og individualisert arbeid kan gjøre fravær mindre synlig for kolleger og leder, mens sterke teamfelleskap og gjensidige avhengigheter kan skape tilhørighet og nærværskultur. Samtidig kan slike avhengigheter også gi for høy terskel for å være syk, slik at man får et «overpresterende» eller «dysfunksjonelt» sykenærvær (Karanika-Murray & Biron, 2020). Virksomhetene bør derfor ikke bare spørre hva som feiler den enkelte, men også hvordan arbeidet er

organisert, hvilke belastninger som finnes, hvordan hjemmekontor og fysisk arbeidsplass påvirker tilknytningen, og hvilke betingelser som gjør det mulig å mestre arbeidet over tid. Hvis ikke risikerer man å individualisere fraværsårsaker som i større eller mindre grad har utspring i arbeidsmiljøet.

6.4 Er hyppig gjentakende sykefravær et nyttig begrep?

I kartleggingen finner vi at begrepet «hyppig gjentakende sykefravær» har et bemerkelsesverdig svakt fotfeste i praksisfeltet innenfor det statlige tariffområdet. Det finnes få spor av en eksplisitt og veldefinert forståelse, verken i skriftlige kilder eller blant informantene. Oppmerksomheten er generelt knyttet til korttidsfravær kontra langtidsfravær, og arbeidsrelatert fravær kontra fravær som ikke skyldes forhold på arbeidsplassen.

Et spørsmål vi derfor finner betimelig å reise er hvorvidt det er hensiktsmessig å arbeide for at hyppig gjentakende sykefravær skal bli en mer utbredt forståelsesramme. Tilfører begrepet en analytisk merverdi for virksomhetene? Bidrar det til å identifisere begynnende frakoblingsprosesser man ellers ikke ville fanget opp? Er det fellesnevner som tilsier at personer i denne kategorien bør følges opp på en annen måte enn ved annet sykefravær? Eller dekkes fenomenet allerede av etablerte kategorier og forståelser?

Etter vårt syn, blir gjentakende langtidsfravær allerede i stor grad håndtert og fanget opp gjennom de lovpålagte stoppunktene og virksomhetenes systemer og rutiner som skal sikre at disse blir etterlevd. Det gjentakende korttidsfraværet blir ikke nødvendigvis fanget opp og identifisert som et potensielt problem, med mindre nærmeste leder er tett på og tar tak i saken. Gjentatte korte fravær kan være et tidlig signal om en begynnende glideflukt fra arbeidsplassen, men de kan også være en midlertidig fase som går over av seg selv.

Flere informanter har pekt på at begrepet kan få en eim av mistenksomhet rundt seg, og at det kan signalisere en tvil rundt fraværsårsakens legitimitet. I noen tilfeller kan det også være at sykmeldinger brukes som en uhensiktsmessig mestringsstrategi i situasjoner som strengt tatt ikke oppfyller folketrygdlovens sykdomsvilkår. Dersom forbigående hyppig fravær blir tematisert på en for lite skånsom måte, kan det likevel skape mistillit, gjøre ansatte mer utrygge og i verste fall bidra til utstøting av personer som har en begrenset restarbeidsevne. Det er en styrke ved den norske arbeidslivs- og velferdsmodellen at også personer med ulike helseutfordringer deltar i arbeidslivet.

Dersom IA-samarbeidet skal videreføre og eventuelt styrke «hyppig gjentakende sykefravær» som et eget satsingsområde, ser vi behov for en tydeliggjøring av hva

begrepet viser til og en differensiering i relevante underkategorier. Et mer presist begrepsinnhold gir også et bedre utgangspunkt for operasjonalisering til kvantitative indikatorer.

7. Praktiske råd til god forebygging og oppfølging

Avslutningsvis har vi utformet noen praktiske anbefalinger knyttet til hver aktørgruppe med relevante roller inn i forebyggings- og sykefraværsoppfølgingsarbeidet. Disse er basert på empirien i utredningen, men også på gjeldende føringer og regelverk som er presentert i kapittel 1. Mange av rådene vil være relevante også i saker og situasjoner som ikke preges av et hyppig gjentakende sykefraværsmonster. Først presenterer vi råd til aktører internt i virksomheten, deretter til sykmelder og Nav, som er eksterne aktører med nøkkelroller i oppfølgingsarbeidet.

7.1 Aktører internt i virksomheten

7.1.1 Ledere

- **Begynn i fredstid.** Skap forutsigbarhet om hvordan sykefravær følges opp før fraværet oppstår. Snakk med medarbeiderne om forventninger, medvirkningsplikt, tilretteleggingsmuligheter og hva som skjer dersom fraværet blir hyppig eller langvarig. Når slike temaer er gjort alminnelige, blir det mindre dramatisk å ta dem opp i en konkret sak.
- **Bygg relasjonen før den settes på prøve.** Faste møtepunkter, uformelle samtaler og interesse for arbeidshverdagen gjør det lettere å fange opp endringer i trivsel, arbeidsbelastning og mestring. Relasjonen gir også leder et bedre grunnlag for å skille mellom forbigående fravær og fravær som kan være uttrykk for en mer alvorlig utvikling.
- **Ta mønstre opp tidlig, men med en omsorgsfull inngang.** Når fraværet gjentar seg, bør lederen ta en samtale før saken får utvikle seg for langt. Inngangen bør være nysgjerrig og støttende: «Jeg ser at du har vært en del borte den siste tiden. Er det noe ved arbeidssituasjonen vi bør se på, eller noe vi kan gjøre for at du skal kunne stå bedre i jobb?» Unngå en tone der arbeidstaker opplever at fraværet trekkes i tvil.
- **Snakk om funksjon, arbeidsevne og arbeidssituasjon.** Leder trenger ikke diagnose for å følge opp godt. Spør heller hva arbeidstaker kan gjøre, hva som er vanskelig, hvilke belastninger som bør reduseres og hvilke tiltak arbeidstaker selv mener kan hjelpe. Be arbeidstaker komme med konkrete forslag, og vurder forslagene opp mot virksomhetens behov og arbeidets krav.
- **Vær tydelig med varme.** God oppfølging handler ikke bare om omsorg, men også om forventninger, rammer og avklaringer. Tydelighet om medvirkning, restarbeidsevne, oppmøte, dokumentasjon og evaluering av tiltak kan formidles

på en måte som ivaretar verdighet og tillit. Utydelighet kan være like uheldig som konfrontasjon dersom den gjør at vanskelige spørsmål utsettes for lenge.

- **Gjør tilrettelegging konkret og tidsavgrenset.** Avtal hva som skal prøves, hvorfor det prøves, hvem som gjør hva, og når tiltaket skal evalueres. Det gjelder både endrede arbeidsoppgaver, redusert belastning, fysisk tilrettelegging, tilpasset arbeidstid, gradert sykmelding og hjemmekontor. Dokumenter avtalene enkelt, slik at både leder og arbeidstaker har samme forståelse.
- **Bruk hjemmekontor med bevissthet om risiko og formål.** Hjemmekontor kan være et godt tilretteleggingstiltak, men bør ikke bli en utydelig og varig løsning som svekker kontakten med arbeidsplassen. Avklar hvordan lederkontakt, kollegial tilhørighet, deltakelse i møter og gradvis tilstedeværelse skal ivaretas. Vær særlig oppmerksom på risikoen for «gjemmekontor» når relasjonen er svak eller arbeidstaker allerede er på vei ut av arbeidsfellesskapet.
- **Undersøk om fraværet kan være arbeidsrelatert.** Dersom fraværet kan henge sammen med konflikt, omstilling, arbeidsbelastning, lederrelasjon, kontorløsning eller andre arbeidsmiljøforhold, bør saken ikke behandles som et rent individuelt helseproblem. Involver HR, verneombud, tillitsvalgt eller BHT der det er hensiktsmessig, og vurder om saken også peker på forhold som bør håndteres på arbeidsmiljønivå.
- **Ikke stå alene for lenge.** Bruk HR, egen leder, andre ledere, BHT, Nav, fastlege og partene som støtte når saken er kompleks. Slik støtte kan bidra til kalibrering, kvalitet i prosessen og trygghet for både leder og arbeidstaker. Det er særlig viktig å koble på støtte tidlig i saker med konflikt, psykiske helseplager, uklare arbeidsevne eller sviktende tillit.
- **Tematiser jobbmobilitet tidligere og mer utforskende.** Når tilrettelegging i nåværende stilling ikke gir ønsket effekt, kan andre oppgaver, intern mobilitet, redusert stilling eller annen jobb være en vei til fortsatt arbeidsdeltakelse. Ta temaet opp som en mulighet, ikke som en sanksjon. Et godt spørsmål kan være: «Hva slags arbeidssituasjon tror du vil være bærekraftig for deg over tid?»
- **Følg opp også når arbeidstaker er tilbake.** Hyppig gjentakende fravær gir leder flere anledninger til å handle mellom fraværstilfellene. Bruk periodene der arbeidstaker er på jobb til å evaluere tiltak, justere arbeidsoppgaver, snakke om faresignaler og avtale hva som skal skje dersom utfordringene kommer tilbake.

7.1.2 Arbeidstakere

- **Ta kontakt med leder tidlig når arbeidssituasjonen begynner å bli vanskelig.** Alle kan oppleve vanskelige perioder som påvirker hvordan man fungerer på jobb. Å snakke med leder tidlig om forhold som bidrar til mistrivsel, manglende mestring eller helseskadelig belastning, kan gjøre at man sammen finner løsninger før utfordringene utvikler seg til sykefravær.

- **Bidra med informasjon om funksjon og behov.** Ved sykmelding trenger ikke arbeidstaker dele diagnose eller private opplysninger, men god oppfølging forutsetter at arbeidsgiver får nok informasjon om hvor lenge man forventer å være borte fra arbeidet, funksjonsevne og tilretteleggingsbehov. Det kan være nyttig å beskrive hvilke arbeidsoppgaver man kan utføre på tross av sykdommen eller skaden, hvilke situasjoner som forverrer plagene, og hvilke tilpassinger som kan gjøre det mulig å stå helt eller delvis i arbeid.
- **Bidra konstruktivt til å finne gode løsninger.** Ta eierskap og ansvar for egen tilbakeføringsprosess. Vis interesse og motivasjon for å finne tiltak som kan bidra til en raskere og varig retur til arbeid. Da vil også arbeidsgiver ofte strekke seg lenger for å finne gode løsninger.
- **Forbered deg til samtaler med leder, Nav eller sykmelder.** Det kan være nyttig å skrive ned konkrete eksempler på hva som fungerer og ikke fungerer i arbeidshverdagen og hva som kan være mulig å endre på. Det gjør dialogen mer konkret og praktisk.
- **Vær åpen for å prøve ut løsninger.** Ofte vil det være mulig og gunstig å være i noe aktivitet, selv om det kan være forbundet med ubehag eller ulemper. Å arbeide gradert eller med andre oppgaver enn det som framgår av arbeidsavtalen kan bidra til å opprettholde kontakt med arbeidsplassen og hjelpe med å finne ut hva som gjør det mulig å stå i arbeid over tid.
- **Be om støtteperson ved behov.** Hvis relasjonen til leder er svak, man opplever at dialogen med arbeidsgiver er krevende, eller man er usikker på regelverk og rettigheter, kan det være hensiktsmessig å ha med tillitsvalgt eller en annen støtteperson med i samtaler. Tillitsvalgt, verneombud, HMS-rådgiver eller andre kan også spørres til råds før man går i dialog med leder rundt arbeidssituasjonen og sykefravær.
- **Vurder arbeidssituasjonen over tid.** Dersom gjentatte forsøk på å finne løsninger ikke gir en bærekraftig arbeidshverdag, kan det være nødvendig å vurdere redusert stilling eller annen jobb. I mange tilfeller kan en åpen og ærlig dialog med arbeidsgiver og Nav-veileder bidra til at man kan finne en arbeidsprosent eller stilling som man fungerer og trives bedre i. Kommer man i gang med en slik prosess tidlig, kan det også være muligheter til å få rådgivning, arbeidsrettede tiltak, støtte til opplæring og annen hjelp til å finne nytt arbeid.

7.1.3 HR

- **Gi ledere systemstøtte.** HR bør utvikle enkle rutiner, maler og veiledere som gjør det lettere for ledere å oppdage og følge opp hyppig gjentakende fravær. Virksomhetene bør avklare hvilke fraværsmønstre som bør utløse en samtale eller en vurdering. Kriteriene bør brukes som hjelp til tidlig dialog, ikke som

automatiske reaksjoner. De bør også ta høyde for lokale forskjeller i arbeidets art, oppmøtekrav og mulighet for fleksibilitet.

- **Bruk data til utvikling.** Fraværstatistikk, trafikklyssrapporter og oversikter over enheter med høyt fravær kan være nyttige verktøy. De bør i større grad kobles til samtaler om arbeidsmiljø, belastning, lederspenn, organisering og behov for lederstøtte, og evaluering av igangsatte tiltak.
- **Styrk lederopplæringen.** Ledere trenger jevnlig trening i regelverk, medvirkningsplikt, tilretteleggingsplikt, vanskelige samtaler, dokumentasjon, bruk av Nav-virkemidler, involvering av BHT og håndtering av saker der fraværet kan være arbeidsrelatert. Opplæring bør gjentas, fordi kunnskapen er ferskvare og fordi lederne møter svært ulike saker.
- **Bidra til likere praksis på tvers av enheter.** Funnene viser variasjon mellom ledere og seksjoner. HR bør derfor følge med på om ansatte møter svært ulik oppfølging avhengig av leder, og støtte ledere som enten kommer for sent inn, blir for passive eller strekker tilretteleggingen så langt at løsningen ikke lenger er bærekraftig.
- **Lag kjøreregler for partenes deltakelse før enkeltsakene oppstår.** HR bør, sammen med ledelse, tillitsvalgte og verneombud, avklare hva som er støttepersonrolle, representantrolle, arbeidsmiljørolle og rådgiverrolle. Kjørereglene bør også si noe om samtykke, informasjonsdeling, referater, anonymisering og når saker bør løftes fra individnivå til systemnivå.

7.1.4 Tillitsvalgte

- **Vær synlig før saken blir konfliktfylt.** Tillitsvalgte kan bidra til at ansatte kjenner rettigheter, plikter og muligheter i sykefraværsoppfølgingen. Synlighet i fredstid gjør det lettere for ansatte å ta kontakt tidlig, før saken låser seg.
- **Ufarliggjør egen involvering.** Tillitsvalgte bør kommunisere at de ikke bare er aktuelle når en sak har blitt en konflikt, men også kan bidra tidlig med rolleavklaring, forberedelse og forståelse av spillereglene i sykefraværsoppfølgingen. Det kan gjøre det lettere for arbeidstaker å be om støtte uten at leder oppfatter det som en eskalering.
- **Støtt arbeidstaker i å medvirke aktivt.** En viktig del av rollen er å trygge arbeidstaker, men også å bidra til at arbeidstaker forbereder seg til møter, beskriver sin funksjonsevne og behov, foreslår realistiske tiltak og forstår betydningen av dokumentasjon og medvirkning.
- **Bidra til god prosesskvalitet.** Tillitsvalgte kan be om agenda, referat, tydelige avtaler og realistiske evalueringspunkter. Når tillitsvalgte stiller gode spørsmål, kan det skjerpe både arbeidsgivers og arbeidstakers forberedelse og gjøre møtene mer løsningsorienterte.

- **Løft arbeidsmiljøperspektivet når det er relevant.** Dersom sykefraværet kan henge sammen med konflikt, arbeidsbelastning, omstilling, urettferdig behandling eller uklare roller, bør tillitsvalgte bidra til at saken ikke bare forstås som et individuelt helseproblem.
- **Vær oppmerksom på små forhold og habilitet.** Der lokale relasjoner gjør det vanskelig for arbeidstaker å bruke nærmeste tillitsvalgt, bør tillitsvalgte bidra til å finne andre løsninger, for eksempel bistand fra en annen tillitsvalgt, hovedtillitsvalgt eller fagforeningen sentralt. Målet er at arbeidstaker får reell støtte, også når den lokale nærheten gjør rollen vanskelig.
- **Bruk partssamarbeidet til å forebygge.** Erfaringer fra enkeltsaker kan, i anonymisert og generell form, gi grunnlag for drøfting av rutiner, lederstøtte, arbeidsmiljøtiltak og kompetansebehov i IDF-møter, arbeidsmiljøutvalg, eller andre lokale arenaer.
- **Bygg kompetanse og kjenn egne grenser.** Sykefraværssaker kan inneholde krevende spørsmål om tilretteleggingsplikt, medvirkning, konflikt, personvern og arbeidsevne. Tillitsvalgte bør ha grunnkompetanse nok til å stille gode spørsmål og støtte arbeidstaker, men også vite når saken bør løftes til hovedtillitsvalgt, fagforeningens juridiske ressurser eller BHT.

7.1.5 Verneombud

- **Hold fast ved arbeidsmiljøperspektivet.** Verneombudets viktigste bidrag er å se om sykefraværssaker kan henge sammen med organisatoriske, fysiske eller psykososiale arbeidsmiljøforhold. Dette gjelder særlig ved konflikt, omstilling, høyt arbeidspress, fjernledelse, kontorløsninger, hjemmekontor eller uklare roller.
- **Skill mellom enkeltsak og systemlæring.** Verneombudet trenger ikke alltid delta i samtaler med sykmeldte for å gjøre en viktig jobb. Når personvern eller samtykke begrenser deltakelsen, kan verneombudet likevel bidra ved å drøfte generelle mønstre, risikofaktorer og tiltak i HMS-arbeidet. Det kan for eksempel handle om belastninger i en enhet, uheldige sider ved kontorløsninger, omstilling eller konfliktnivå.
- **Tydeliggjør at verneombudet ikke er part i konflikten.** I saker der leder og ansatt står mot hverandre, bør verneombudet være særlig tydelig på at rollen er å ivareta arbeidsmiljøet og bidra til forsvarlige prosesser, ikke å overta arbeidsgivers ansvar eller opptre som partsrepresentant. Denne avklaringen kan gjøre rollen tryggere både for arbeidstaker og leder.
- **Bidra til psykologisk trygghet.** Verneombud kan være en pådriver for at ansatte opplever det trygt å si fra om belastninger, konflikter og behov for tilrettelegging. Det innebærer også å følge med på om ansatte som har mye

fravær blir tema for spekulasjoner i arbeidsmiljøet, og bidra til at arbeidsplassen håndterer dette på en respektfull måte.

7.2 Eksterne aktører

7.2.1 Sykmelder

- **Se etter mønsteret, ikke bare den aktuelle sykmeldingen.** Ved hyppig gjentakende fravær bør sykmelder spørre om fraværet inngår i et gjentakende mønster: Har arbeidstaker hatt flere korte eller lengre fravær? Kommer plagene tilbake i bestemte arbeidssituasjoner? Har tidligere tilrettelegging hatt effekt?
- **Vurder arbeidsevne i lys av gjentatte returer til arbeid.** Sykmelder bør ikke bare vurdere om arbeidstaker kan være helt eller delvis i arbeid akkurat nå, men også hva som skal til for at tilbakeføringen blir stabil. Det kan innebære råd om gradvis opptrapping, skjerming fra bestemte belastninger eller behov for tydelig evaluering etter retur.
- **Gi funksjonsorienterte innspill som arbeidsgiver kan bruke.** Ved gjentakende fravær trenger arbeidsgiver ofte mer presis informasjon om funksjon enn ved et enkeltstående fravær. Sykmelder kan, innenfor rammene av taushetsplikten, bidra med råd om hva arbeidstaker kan gjøre, hva som bør unngås, hvor lenge tiltak bør prøves, og når situasjonen bør vurderes på nytt.
- **Oppfordre til dialog mellom arbeidstaker og leder før nytt fravær fester seg.** Dersom arbeidstaker beskriver tilbakevendende plager knyttet til arbeidssituasjonen, bør sykmelder spørre om dette er tatt opp med arbeidsgiver. Der helsesituasjonen tillater det, kan arbeidstaker oppfordres til å be om en konkret samtale om tilrettelegging før fraværet øker ytterligere.
- **Bruk gradert sykmelding om mulig.** Gradert sykmelding kan bidra til å bevare arbeidstilknytningen, men sørg for å ha tilgang på informasjon om virksomhetens handlingsrom når det gjelder å få det til å fungere i praksis. Arbeidets innhold, lederens handlingsrom og virksomhetens mulighet til å organisere seg annerledes en periode vil påvirke hensiktsmessigheten av gradert sykmelding.
- **Delta i tidlige dialogmøter når saken er uklar eller gjentar seg.** Sykmelders deltakelse kan være særlig nyttig når arbeidsgiver og arbeidstaker har ulik forståelse av arbeidsevne, når tilrettelegging er forsøkt uten stabil effekt, eller når det er behov for å oversette medisinske vurderinger til praktiske arbeidsmuligheter.
- **Vær oppmerksom på når sykmelding dekker over andre problemer.** Hyppig gjentakende fravær kan henge sammen med sykdom, men også med konflikt, mistrivsel, privatlivsbelastninger eller manglende mestring. Sykmelder bør holde

fast ved sykdomsvilkåret, samtidig som arbeidstaker kan rådes til å involvere relevante aktører på arbeidsplassen, Nav eller BHT.

7.2.2 Nav

- **Fang opp gjentakende fravær før saken blir langvarig.** Hyppig gjentakende fravær vil ikke nødvendigvis være synlig i fagsystemene, fordi fraværet ikke nødvendigvis varer lenge nok hver gang. Nav bør derfor være oppmerksom på å kartlegge gjentatte sykefraværsepisoder, særlig der arbeidstaker går inn og ut av arbeid over tid uten at situasjonen stabiliseres.
- **Bruk dialogen til å forstå mønster og risiko for frafall.** I saker med hyppig gjentakende fravær bør Nav spørre hva som skjer mellom fraværstilfellene: Kommer arbeidstaker tilbake til samme belastning? Blir tiltak evaluert? Har arbeidsgiver og arbeidstaker en felles forståelse av hva som utløser nytt fravær?
- **Bidra tidligere med råd om virkemidler.** Arbeidsgivere og arbeidstakere kan ha behov for veiledning før saken har utviklet seg til et langt sykefravær. Nav bør derfor synliggjøre relevante tiltak og virkemidler som råd og veiledning fra Nav Hjelpemidler og tilrettelegging, HelseIArbeid, Tilskudd til ekspertbistand, skjermingsordning og friskmelding til arbeidsformidling, der det er relevant.
- **Gjør oppfølgingsplanen egnet for gjentatte forløp.** Ved hyppig gjentakende fravær bør Nav oppfordre til at oppfølgingsplanen ikke bare beskriver nåværende sykmelding, men også samle erfaringer fra tidligere forsøk: Hvilke tiltak er prøvd? Hva har gitt midlertidig bedring? Hva har ikke hatt effekt? Hva skal gjøres annerledes ved neste retur til arbeid?
- **Sikre kontinuitet i veiledningen.** Gjentakende fravær krever ofte historikkforståelse. Hyppige skifter av veileder kan gjøre at arbeidstaker og arbeidsgiver må forklare samme sak på nytt, og at mønstre over tid ikke fanges opp. Nav bør sikre god intern overføring i slike saker.
- **Legg til rette for bedre samspill med sykmelder.** Ved hyppig gjentakende fravær kan sykmelder trenge bedre informasjon om arbeidets innhold, og arbeidsgiver kan trenge tydeligere vurderinger av funksjon og arbeidsevne. Nav kan bidra til at dialogen mellom arbeidsgiver, arbeidstaker og sykmelder blir mer konkret og arbeidsrettet.

Litteratur

Andersen, R. K., & Bråten, M. (2018). Et ord med i laget? Verneombudenes medvirkning i HMS-arbeidet i bygge- og anleggsprosjekter. *Søkelys på arbeidslivet*, 35(4), 277–293. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2018-04-03>

Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2022, november 14). *IA-avtalen 2019-2024*. https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-20192022/ia-avtalen-20192024/id2623741/

Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2024). *Utvikling av sykefraværsoppfølgingen* [Rapport]. regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/utvikling-av-sykefravarsoppfolgingen/id3090303/>

Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2025a). *Avtale om redusert sykefravær og inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) 2025-2028*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/contentassets/e8d5ad40ef214426869e1b3be8a8e216/signert-ia-avtale-2025-2028.pdf>

Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2025b, desember 15). *Høring—Forslag til endringer i folketrygdloven og arbeidsmiljøloven om medvirknings-, aktivitets- og tilretteleggingsplikten mv. Ved sykefravær* [Høring]. regjeringen.no. Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing-forslag-til-endringer-i-folketrygdloven-og-arbeidsmiljolooven-om-medvirknings-aktivitets-og-tilretteleggingsplikten-mv.-ved-sykefravar/id3143082/>

Arbeidsmiljøloven. (2006). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (Arbeidsmiljøloven)—Lovdata (LOV-2005-06-17-62)*. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

- Arbeidstilsynet. (u.å.). *Ytringsklima på arbeidsplassen*. Hentet 5. juni 2026, fra <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsmiljo/ytringsklima-pa-arbeidsplassen/>
- Arbeidstilsynet. (2024). *Verneombud*. <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/roller-i-hms-arbeidet/verneombud/>
- Buvik, M. P., Thun, S., & Øyum, L. (2018). Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Hva er et godt forebyggende arbeidsmiljø og hvordan bidrar partssamarbeidet til dette? *SINTEF rapport*.
- Delalic, L., Helde, I., & Nossen, J. P. (2024). *Hyppig gjentakende sykefravær – grunn til bekymring?* (Arbeid og velferd Utg. 1). Nav. <https://arbeidogvelferd.Nav.no/article/2024/03/Hyppig-gjentakende-sykefrav%C3%A6r-%E2%80%93-grunn-til-bekymring>
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. (2024). *Arbeidsgiverstrategi 2024–2027 Strategi for det statlige tariffområdet*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/525f23fb891a4143b94f092f5b957bb1/no/pdfs/arbeidsgiverstrategi-2024-2027.pdf>
- Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. (2025). *Statens personalhåndbok*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/statens-personalhandbok/id3081747/?ch=1>
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2025). *Resultatrapport for statsansatteundersøkelsen 2024*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/435d2a40c44c49f8b0764a4734931c04/resultatrapport-for-statsansatteundersokelsen-2024-.pdf>
- Drucker, P. (1959). *The Landmarks of Tomorrow*. Harper and Row.

- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Fintland, I., & Braut, G. S. (2015). Tilsyn og regulering av risiko i fortid og notid. I P. Lindøe, J. Kringen, & G. S. Braut (Red.), *Risiko og tilsyn: Risikostyring og rettslig regulering* (2. utg.). Universitetsforl.
- Folketrygdloven. (1997). *Lov om folketrygd* (LOV-1997-02-28-19).
<https://lovdata.no/lov/1997-02-28-19>
- Hagen, I. M., Seip, Å. A., & Svalund, J. (2020). *Hovedavtalen i staten – et godt virkemiddel for samarbeid, medbestemmelse og utvikling?* (Fafo-rapport 2020:28). <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/hovedavtalen-i-staten-et-godt-virkemiddel-for-samarbeid-medbestemmelse-og-utvikling>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2026, mai 11). *Nye grep for redusert sykefravær* [Nyhet]. regjeringen.no. Regjeringen.no.
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-grep-for-reduisert-sykefravar/id3159205/>
- Helsedirektoratet. (2016). *Faglig veileder for sykmeldere*.
<https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/sykmelderveileder>
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon: En sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Karanika-Murray, M., & Biron, C. (2020). The health-performance framework of presenteeism: Towards understanding an adaptive behaviour. *Human Relations*, 73(2), 242–261. <https://doi.org/10.1177/0018726719827081>

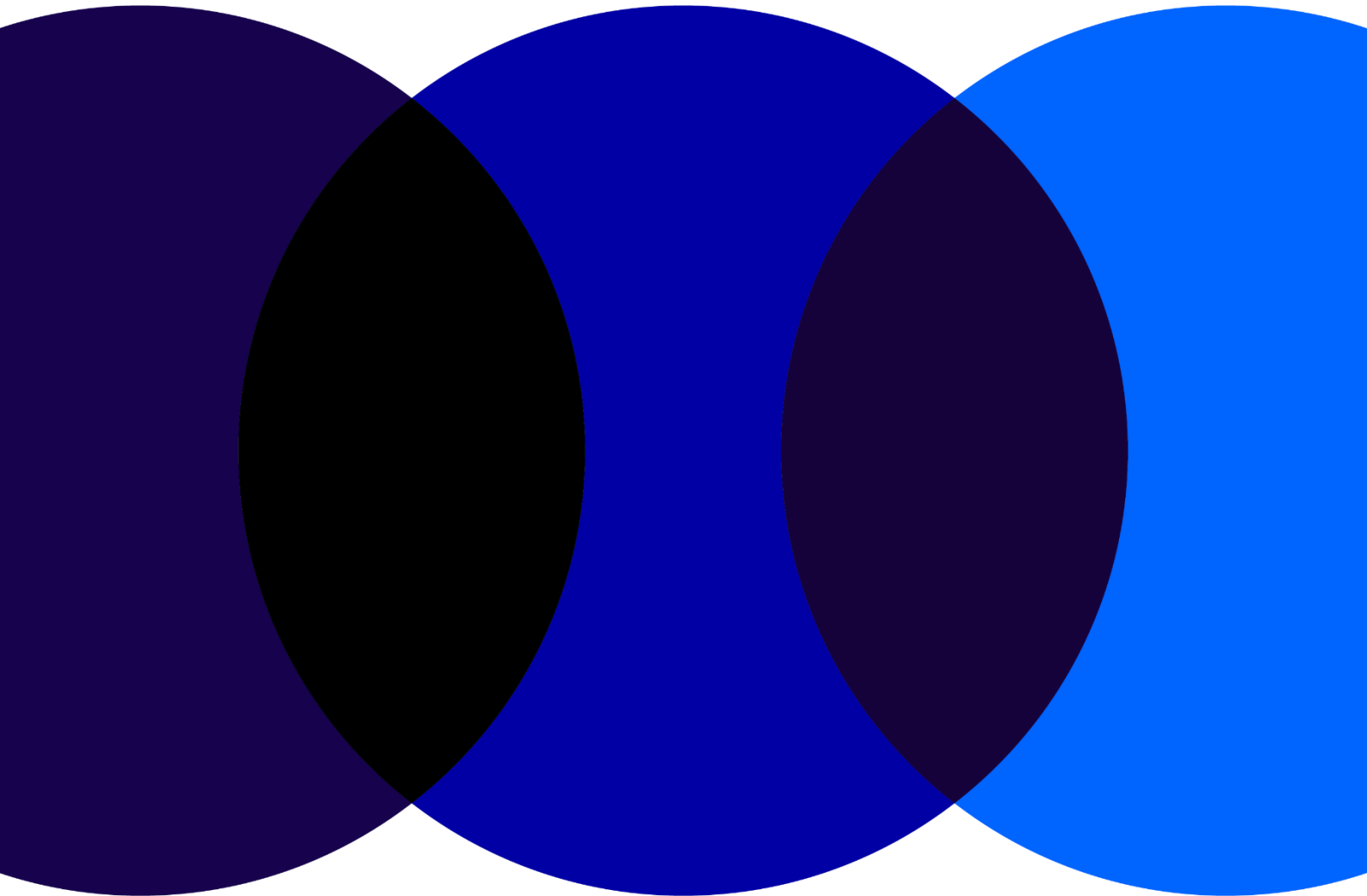
- Klemsdal, L., Ravn, J. E., Amble, N., & Finne, H. (2017). The Organization Theories of the Industrial Democracy Experiments Meet Contemporary Organizational Realities. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(S2), 1–15.
<https://doi.org/DOI:%20http://dx.doi.org/10.18291/njwls.v7iS2.96687>
- Kristman, V. L., Shaw, W. S., & Boot, C. R. L. (2016). Researching Complex and Multi-Level Workplace Factors Affecting Disability and Prolonged Sickness Absence. *J. Occup Rehabil*, 26, 399–416. <https://doi.org/10.1007/s10926-016-9660-3>
- Mohr, B. J., & van Amelsvoort, P. (2016). *Co-creating humane and innovative organizations: Evolutions in the practice of socio-technical system design*. Global STS-D Network.
- Nav. (2026). *HelseIArbeid – samarbeid helsetjenesten og Nav*. Nav.no.
<https://www.Nav.no/arbeidsgiver/helseiarbeid>
- Northouse, P. G. (2017). *Leadership: Theory and practice* (7. utg.). SAGE Publications.
- NOU. (1989). *NOU 1989:5 En bedre organisert stat*. Forbruker- og administrasjonsdepartementet.
- Oslo Economics. (2025). *Følgeevaluering av tiltak for en mer målrettet og effektiv bedriftshelsetjeneste* (Rapport Nr. 2025–56).
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/folgeevaluering-av-tiltak-for-en-mer-malrettet-og-effektiv-bedriftshelsetjeneste/id3132145/>
- Oslo Economics, Frischsenteret, & OsloMet. (2025a). *Områdegjennomgang av helserelaterte ytelser i folketrygden: Delrapport 1 – Kartlegging og oppsummering av kunnskap* (Nr. 2025–42).
<https://www.regjeringen.no/contentassets/cd3d5bef8fb84c9e967b7edee656509e/helserelaterte-ytelser-delrapport-1.pdf>

- Oslo Economics, Frischsenteret, & OsloMet. (2025b). *Områdegjennomgang av helserelevante ytelse i folketrygden: Delrapport 2 – Tiltak* (Nr. 2025–43).
<https://www.regjeringen.no/contentassets/cd3d5bef8fb84c9e967b7edee656509e/helserelevante-ytelse-delrapport-2.pdf>
- Ot.prp. nr. 39 (1992-93). (2013). *Om lov om endringer i lov 17. Juni 1966 nr. 12 om folketrygd*. Sosialdepartementet. https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1992-93&paid=4&wid=a&psid=DIVL839&pgid=a_0871
- Ot.prp. nr. 49 (2004-2005). (2005). *Om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (Arbeidsmiljøloven)*. Arbeids- og sosialdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-49-2004-2005-/id396602/>
- Oxford Research. (2023a). *Følgeevaluering av NAV Vestlands utviklingsprosjekt om sykefraværsoppfølging* [Sluttrapport]. <https://www.Nav.no/no/Nav-og-samfunn/kunnskap/forskningsrapporter-og-evalueringer-finansiert-av-Nav/sykefravaer-og-arbeidsmiljo-rapportarkiv2/utviklingsprosjekt-om-sykefravaersoppfolging-i-Nav-vestland>
- Oxford Research. (2023b). *Kartlegging og evaluering av ordningen «Friskmelding til arbeidsformidling»*. <https://www.Nav.no/no/Nav-og-samfunn/kunnskap/forskningsrapporter-og-evalueringer-finansiert-av-Nav/sykefravaer-og-arbeidsmiljo-rapportarkiv2/kartlegging-og-evaluering-av-ordningen-friskmelding-til-arbeidsformidling>
- Oxford Research. (2025). *Følgeforskning og sluttevaluering av samhandlingsmodell for IA-tjenester til arbeidsgivere* [Sluttrapport]. <https://www.Nav.no/no/Nav-og-samfunn/kunnskap/forskningsrapporter-og-evalueringer-finansiert-av->

- Nav/innovasjon-og-laering/folgeforskning-og-sluttevaluering-av-samhandlingsmodell-for-ia-tjenester-til-arbeidsgivere-oxford-research
- Oxford Research og NORCE. (2022). *Kartlegging av sammenhengen mellom forebyggende arbeidsmiljøarbeid og sykefravær på bransje- og virksomhetsnivå*.
<https://www.Nav.no/no/Nav-og-samfunn/kunnskap/forskningsrapporter-og-evalueringer-finansiert-av-Nav/sykefravaer-og-arbeidsmiljo-rapportarkiv2/kartlegging-av-sammenhengen-mellom-forebyggende-arbeidsmiljoarbeid-og-sykefravaer-pa-bransje-og-virksomhetsniva>
- Oxford Research og Proba Samfunnsanalyse. (2024). *Evaluering av tilskudd til ekspertbistand* (Sluttrapport fra Oxford Research og Proba).
<https://www.Nav.no/no/Nav-og-samfunn/kunnskap/forskningsrapporter-og-evalueringer-finansiert-av-Nav/fou-programmet-under-ia-avtalen/evaluering-av-tilskudd-til-ekspertbistand>
- Prop. 89 L (2010–2011). (2011). *Endringer i arbeidsmiljøloven og folketrygdloven mv. (Raskere oppfølging og sanksjonering av brudd på regelverket ved arbeidstakers sykdom)*. Arbeidsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-89-l-20102011/id638390/?ch=1>
- Prop. 102 L (2013–2014). (2014). *Endringer i arbeidsmiljøloven og folketrygdloven (forenkling av regelverket om oppfølging av sykmeldte arbeidstakere)*. Arbeids- og sosialdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Prop-102-L-20132014/id760646/>
- Ravn, J. E. (2017). Ansvarskompetanse. Produktivitets-og innovasjonsfaktor i virksomheter med høy involvering. *SINTEF Rapport*.
- Riksrevisjonen. (2025). *Riksrevisjonens undersøkelse av Navs innsats for å forhindre frafall fra arbeidslivet* (Dokument 3:5 (2025–2026)).

<https://www.riksrevisjonen.no/rapporter-mappe/no-2025-2026/Navs-innsats-for-a-forhindre-fracfall-fra-arbeidslivet/>

- Slotsvik, T. N., Holte, K. A., & Øyeflaten, I. L. (2025). Symfoni i seks satser: Et tilbakeblikk på to tiår med IA-avtaler. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 28(2), 1–15. <https://doi.org/10.18261/tfv.28.2.3>
- Torvatn, H. Y., Forseth, U., & Andersen, T. K. (2007). *Partner for arbeidsmiljø: Det norske verneombudets rolle og funksjon*. SINTEF, Teknologi og samfunn. <https://www.nb.no/items/938c441e8ac295d8e9650088bb75bc4c>
- Vista Analyse. (2022). *Syk, men skjernet: Evaluering og utredning av skjermingsordningen for kronisk syke og forsikringsordningen for små virksomheter* (Nr. 32). https://vista-analyse.no/site/assets/files/7830/va-rapport_2022-32_-_syk-_men_skjernet_-_evaluering_av_skjermingsordning_1.pdf
- Wathne, C. T. (2020). New public management and the police profession at play. *Criminal justice ethics*, 39(1), 1–22.
- Øyum, L., Ravn, J. E., Landmark, A. D., & Nilssen, T. (2024). *Demokrati i arbeidslivet (Democracy at work). Medvirkningen—Ledelsen—Teknologien—Organiseringen* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Øyum, L., Ravn, J. E., Nilssen, T., & Andersen, Thale. (2020). *Arbeidsfaglige perspektiver på tillit i norsk offentlig arbeidsliv*. (2020:00463). SINTEF.



OXFORD RESEARCH 

Oxford Research AS
Østre Strandgate 12
4610 Kristiansand
post@oxford.no