

Når egeninnsats er viktig

Inkluderende tiltak i medievirksomhet

av

HMS-rådgiver, Mediebedriftene
Steinar Webjørnsen

Professor, Arbeidsforskningsinstituttet
Bjørg Aase Sørensen

Notat 4/09

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCATIONAL PAPERS

© Arbeidsforskningsinstituttet 2009
© Work Research Institute
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-251-6
ISSN 0801-7816

Arbeidsforskningsinstituttet AS
Pb. 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Work Research Institute
P.O.Box 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00
Telefax: +47 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
Webadresse: www.afi.no

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCASIONAL PAPERS

Temaområde:

Medvirkning, inkludering og organisering

Notat nr.:

4/2009

Tittel:

Når egeninnsats er viktig
Inkluderende tiltak i medievirksomhet

Dato

April 2009

Forfatter:

Björg Aase Sørensen og Steinar Webjørnsen

Antall sider:

37 + vedlegg 4 sider

Resymé:

Medarbeidere og ledere i norske virksomheter er opptatt av arbeidsmiljø og arbeidslivets utfordringer, ikke minst i krisetider.

I denne erfaringsrapporteringen presenterer vi noen relativt enkle, men likevel ganske krevende arbeidsformer på virksomhetsnivå. Erfaringseksemplene er fra medievirksomhet, en bransje med unikt preg, men med mange av de vanlige utfordringene i det norske arbeidslivet.

I de fire kapitlene tar vi opp emner som inneholder både en presentasjon av bakgrunnskunnskap og konkrete arbeidsredskaper for å fremme virksomhetenes muligheter til gjennom partssamarbeid å ta tak i egne utfordringer.

Emneord:

Arbeidsmiljø
Arbeidsmiljøundersøkelse
Partssamarbeid

Forord

NHOs arbeidsmiljøfond har gitt støtte til et samarbeidsprosjekt med sikte på å utvikle bidrag til verktøy for å fremme inkluderende arbeidsmiljøtiltak i medievirksomhet. Hensikten var å gå videre med ideer som kom opp under en bred arbeidsmiljøkartlegging gjennomført i perioden 2002 – 2005. Medievirksomhetene er i stadig endring. Dels på grunn av teknologiske endringer som overgang til stadig mer omfattende digitale/elektroniske plattformer og dels på grunn av endrede organisasjonsformer, kontinuerlig omstilling og økt internasjonal konkurranse.

Arbeidsmiljø er et tema som ofte blir *belyst* i norske medier. Mediebransjen var blant de første som tok initiativ til å kartlegge egne arbeidsmiljøforhold etter arbeidsmiljøreformen i 1977. Det første initiativet, så langt tilbake som i 1979, kom fra Norsk Journalistlag. Rundt ti år senere ble en ny kartlegging gjennomført og viste hvordan bransjen hadde landets kanskje mest omfattende IKT – bruk, var blitt mer preget av ”ordnede arbeidsforhold” og framsto som en ren magnet på unge mennesker. Samtidig var det ikke mange av de etablerte som hadde tanker om å forlate bransjen.

I den foreløpig siste runden var alle de tre partene, journalister, redaktører og eiere, aktive i utformingen av arbeidsmiljøundersøkelsen, publisert i rapportene ”Tatt av ordet”, medienes forspill til framtidens arbeidsliv og Red@ktørliv.

Denne kartleggingen viste, på linje med de tidligere kartleggingene, at mediebransjen preges av det ”nye” arbeidslivet: Krevende og givende oppgaver, motsetninger, yrkesetiske dilemma og forventninger om å mestre store utfordringer i det som hele veien, selv før begrepet ”grenseløst arbeid” var myntet, nettopp er hva som kanskje best av alt fanger inn virksomhetens særpreget.

Miljørådgiveren representerer gjerne Mediebedriftene i sammenheng med kurs, konferanser og møter med aktuelle arbeidsmiljøspørsmål på dagsorden. Da kommer ofte Mediebedriftenes engasjement i arbeidsmiljøundersøkelser opp, og det spørres etter materiale og dokumentasjon på arbeidsformer, oppfølgingsmåter og lett tilgjengelige beskrivelser av aktiviteter som for eksempel konflikt-handtering..

I denne kortfattede dokumentasjonen av Rådgiverprosjektet har vi vektlagt noen utvalgte interesseområder. De valgte områdene har det til felles at de inngikk som viktige tema i arbeidsmiljøundersøkelsene 1979/81, 1992/3 og 2002/3 og at de også er utfordringer til en inkluderende samarbeidsstil i bransjen. Forsker/professor Bjørg Aase Sørensen har hatt ansvar for utskrivning av data og erfaringer. Vi takker for samarbeid med partene lokalt under gjennomføringen av prosjektet og for tillatelse til å bruke materialet i denne sammenhengen. Prosjektarbeidet har gitt oss muligheter til å arbeide med og dokumentere etterspurte arbeidsformer og metoder som kan anvendes når vi vil fremme et godt og inkluderende arbeidsmiljø.

Mange takk til professor Thoralf U Qvale og redaktør Berit Kvam som har gitt viktige kommentarer og innspill til skriftliggjøringen av prosjekterfaringene.

Steinar Webjørnsen, prosjektleder
Oslo, mars 2009

Innholdsfortegnelse

Forord

Kapitel 1: Fra forskningsprosjekt til praktiske verktøy for miljørådgiver.	1
Bakgrunn for prosjektet.....	1
Nærvær og fraværsfaktorer	6
Hva forteller en mediebedrift med satsning på IA?	7
Kapittel 2: Hvorfor kan endringer i arbeidslivet ha betydning for sunne, bærekraftige og produktive valg?.....	9
Kapittel 3: Verktøy for å styrke inkluderingspraksis	13
Hvorfor arbeidsmiljøbarometer?	14
Kapittel 4: Hvordan kan bevissthet om konflikthandtering fremme inkludering og et produktivt arbeidsmiljø?	20
Teoretisk og metodisk bakgrunn for å velge å intervenere	21
Oppspill	22
Dialogverkstedets design.....	28
Sammendrag med konklusjoner	28
Hva ønsker medarbeidere og ledere å forbedre i sitt arbeidsmiljø?.....	30
Hva kan Avisens lærende arbeidsmiljøprogram dreie seg om?	31
Kapittel 5: IA-innsats til rett tid – kunnskap om nedbemanning	33
Ikke alle omstillingsprosesser er like	33
Helse og nærvær.....	35
Inkludering som verdi i krevende prosesser.....	35
Litteratur:.....	37

Vedlegg

Kapitel 1: Fra forskningsprosjekt til praktiske verktøy for miljørådgiver.

Bakgrunn for prosjektet

Norsk Journalistlag, Norsk Redaktørforening og Mediebedriftene tok i 2002 initiativ til en ny, bred arbeidsmiljøundersøkelse i norske medievirksomheter. Denne undersøkelsen fikk etter søknad støtte fra NHOs arbeidsmiljøfond og ble planlagt i et samarbeid med Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) som skulle stå for den praktiske gjennomføringen. Prosjektet hadde en partsrepresentativ styringsgruppe og prosjektleder var HMS-rådgiver Steinar Webjørnsen, Mediebedriftene. Det var naturlig at bransjens HMS-rådgiver også tok initiativ til å utnytte innsikter fra arbeidsmiljøkartleggingen til mer anvendte formål.

Omfattende forskningsarbeid over perioden 1979–2005 hadde gitt innsyn i arbeidsmiljøutviklingen i bransjen. Mellom de store kartleggingene inviterte redaksjoner til mindre forskningsoppgaver med tema som: ny teknologi og samarbeidsmønstre på desken, arbeidstidsutforming og uønsket overtid, psykososiale utfordringer og handtering av utilbørlig adferd. Etter hvert var utfordringer knyttet til kostnadskutt, omorganiseringer og nedbemanning, men også ”forsights”, fremtidsutsikter kom sterkere inn i bildet. Bransjens folk kunne være interessert i forskningsresultater mer generelt eller relatert direkte til aktuelle spørsmål i egen virksomhet. Enkelte henvendte seg også fordi deres virksomhet hadde leid inn et rasjonaliserings-/firma for å gå igjennom bedriften.

På bakgrunn av forskningen hadde vi et bilde av en bransje som var godt organisert og som kjøpte inn kompetanse i kritiske tider. I denne sammenhengen ble det selvsagt spesielt interessant å se nærmere på resultatene i virksomheter som klarte seg bra. Hva gjorde de? Fra arbeidsmiljøkartleggingene i bransjen hadde vi kunnskap om at medvirkningsbasert ledelse ga gunstige utslag. Videre var det kommet fram ganske betydelige variasjoner i omstillingsmodeller.

Det var videre kommet fram at konflikter var en ganske betydelig utfordring, stress og usikkerhet knyttet til omstilling med nedbemanning likeså.

Målsetting:

Hovedmålsetningen med det konkrete oppfølgingsprosjektet var å skape en videreføring av prosjektarbeidet inn mot løsningsorientert praksis og derigjennom gjøre miljøsatsningene fra de organiserte partene, og da først og fremst miljørådgiveren og hans samarbeidspartnere, mest mulig relevant og nyttepreget.

Riktignok hadde vi allerede mye materiale å ta av fra den omfattende forsknings- og utviklingsaktiviteten, men i denne konkrete sammenhengen var hensikten å sette fokus på erfaringer og kunnskap på områder som var særlig aktuelle for inkluderende arbeid. Kunne vi oppsøke bedriftene for å spørre dem om deres praksis? Det kunne vi selvsagt, men vi hadde også mulighet for å svare på henvendelser fra medievirksomhet som var midt oppe i utfordrende prosesser. Vi kunne tilby dem et fou-samarbeid.

Derfor er dette korte heftet sammensatt av forskningsbasert bakgrunnskunnskap og relativt ferske fou – resultater.

Den overordnede målsetningen skulle mer direkte oppnås gjennom et videreføringsprosjektet med 3-ledd (delmål):

1: Å ta i anvendelse data og kunnskaper om fravær og mestringsfaktorer i forhold til *medievirksomheter som har tegnet IA-avtale*¹ og å sette IA-arbeidet på dagsorden for øvrige bedrifter (dvs de som ennå ikke var engasjerte i IA-avtalen).

2: Å ”oversette” resultatene fra undersøkelsens del I til en praktisk rettet innsats for å tydeliggjøre hva ”inkluderende ledelse” innebærer i bransjen.

3: Å utdype begrepet ”inkluderende ledelse” og hva dette innebærer i ulike mediebedrifter.

Utfordringene ved denne tilnærmingen ble ganske åpenbar da vi tok kontakt med virksomheter som vi antok hadde interesse av å diskutere disse spørsmålene. Noen avviste helt IA- avtalen og påpekte at gode bedrifter selvsagt ivaretok de målene IA – avtalen lanserte. Sånn hadde de arbeidet lenge. Andre var i tenkeboksen i forhold til IA – avtalen. Men noen ville gjerne legge fram sine erfaringer.

Som det vil fremgå av rapporten har vi etter en lengre, innledende fase i en viss forstand arbeidet *etterspørselsdrevet*. Grunnlaget er mange års forsknings- og utviklingsarbeid². Vi har fulgt opp henvendelser som faller innenfor en bred forståelse av inkluderende virksomhet. Og dette har medført at vi har kunnet bidra til å belyse noen viktige tema fra arbeidsmiljøkartleggingene, som nevnt handtering av konflikter og hvordan skape en aktiverende arbeidsmiljøinnsats i virksomheter som ønsker å arbeide målrettet med miljøutvikling. Videre er nedbemanning og arbeidsmiljøkonsekvenser av nedbemanning igjen viktig i møte med utfordringer i samtiden.

Kort og godt er det et hovedpoeng at miljøarbeidet og bedriftens utvikling løper simultant. Da blir det også tydelig at egeninnsats er en uvurderlig faktor i utviklingsarbeidet.

Inkluderende tiltak – mindre oppslutning om selve I.A - avtalen

Det kan ikke hevdes at mediebransjen er blant dem som har hatt størst tilslutning til IA – avtalen. En av grunnene til dette er at bransjens medlemsbedrifter ikke skiller seg ut med spesielt høyt sykefravær.

I arbeidsmiljøkartleggingen 2002 – 2003 drøftes fraværstemaet. Det viste seg at det egenregistrerte fraværet lå betydelig høyere enn hva som var registrert i virksomhetenes offisielle fraværs statistikk. Etter litt diskusjon kom en til at man ikke lå dårligere an enn andre bransjer og så av den grunn ikke behov for særlig vektlegging.

Nå inneholder IA- avtalen også to andre mål: å inkludere mennesker med funksjonshindre i arbeid og å sikre at seniormedarbeidere blir stående lengre i jobb.

¹ : IA – avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv ble inngått mellom myndighetene, arbeidsgiverne og arbeidstakerne for å fremme større grad av deltakelse i arbeidslivet (se nærmere vedlegg 2).

² : For en fremstilling av denne forskningstradisjonen, se Gustavsen et al, 2009 (under utgivelse).

Arbeidsmiljøundersøkelsen 2002 -3 viste at det var et svært begrenset antall journalister over 54 år som var i arbeid. Mer nøyaktig dreier det seg om 6 % mellom 54 og 59 år, og over 60 år bare 2 %. Blant redaktørene var 13 % i alderen 55 – 59 år og 7 % var over 60 år. Vi traff på alle varianter av holdninger når det gjaldt den tidlige avgangen fra arbeidslivet. For en del dreide det seg om avslutning av en livsfase og med overgang til noe annet der de også kunne nyttiggjøre seg sin presseerfaring. Noen var slitne og innstilt på roligere dager, mens atter andre hadde opplevd nedbemanning og fortalte om ”pakker”, tilbud om å gå av tidlig mv. Generasjonskløften er et trekk ved profesjonene og bransjen som allerede i 1979 var et sentralt tema: Reidun Kvaale³ stilte det retoriske spørsmålet: ”Et yrke å bli gammel i?”

Det var liten iver å spore da vi tok initiativ til å gå inn i mediebransjen på bakgrunn av de tema som oftest oppfattes som det ordinære oppfølgingsarbeidet i forhold til avtalen om det inkluderende arbeidsliv (IA – avtalen). Vi var på bedriftsbesøk der vi for eksempel fikk gode begrunnelser for at virksomheten *ikke* så behov for å gjøre noe annet enn hva de oppfattet som god personalpolitikk tilpasset egne utfordringer. Med andre ord var det enkelte steder en gjennomtenkt og klar beslutning om ikke å gå inn i avtalen. Andre, som for eksempel Adresse-avisa, rapporterer om at de har hatt god aktivitet innenfor avtalen. Gjennomgående er det vanlig å høre at ”vi forsøker å ta vare på ”våre” som blir langvarig sykemeldt eller slitne med alderen”.

På den andre siden kan det synes vanskelig å forplikte seg til en policy når innsparingsrunder følger hverandre i stadig tettere tempo. Mediebedriftene er under stadig omstrukturering som følge av blant annet krav om kostnadsreduksjoner, på linje med store deler av arbeidslivet for øvrig.

IA - arbeidet i medievirksomhet.

Mediebransjen er en virksomhet med stor tiltrekningskraft, og samtidig som den strever med omstillinger og økonomisk press er medarbeiderne stolte av sitt arbeid og viser stor motivasjon (Sørensen et al. 2005). Den gjennomførte arbeidsmiljøundersøkelsen, med rundt 3000 deltakere, viste at det er store utfordringer i bransjen og at det samtidig er betydelige variasjoner i hvordan virksomhetene og partene møter disse utfordringene. ’Mediebedriftene’ med utvidet og endret medlemskap organiserer eierne i en organisasjon i endring⁴. Organisasjonen så arbeidet med 2002 – undersøkelsen og oppfølgingen av den som et mulig viktig tilfang til utvikling av strategi og arbeidsformer som arbeidsgiverorganisasjon. ’Mediebedriftene’ så behovet for å gå nærmere inn på forskjeller mellom avis og etermedier for å kunne møte ulike forventninger til organisasjonen og for å kunne spille en stadig klarere rolle når det gjelder arbeidsmiljøspørsmål.

Antallet medievirksomheter som sluttet seg til IA-avtalen var ved inngangen til avtalens siste periode heller beskjedent. Mediebedriftene har hatt rundspøringer underveis. De virksomhetene som ikke hadde sluttet seg til avtalen utgjorde mer enn halvparten av organisasjonens medlemmer. Noen ga uttrykk for at de kunne komme til å vurdere dette nærmere, men idet

³ : Reidun Kvaale var en profilert journalist i de dagers A-magasinet.

⁴ : Mediebedriftenes Landsforening (MBL) er mediebedriftenes bransje- og utgiverorganisasjon. MBL skal bidra til å styrke og verne ytringsfriheten, pressefriheten og informasjonsfriheten som grunnleggende verdier i et demokratisk og åpent samfunn. MBL skal arbeide for gode og stabile betingelser som fremmer et mangfold av økonomisk sunne medier (Hjemmesiden, Mediebedriftenes Landsforening (MBL)).

avtaleperioden går mot sin avslutning var oppslutningen om den formelle avtalen relativt beskjedent.

Samtidig ga både eiere, ledelse og ansatte uttrykk for motivasjon til å gi sentrale tema i arbeidsmiljøundersøkelsens praktiske oppfølging. For eksempel kom det fram ønsker om å satse på utvikling av samarbeidet rundt de oppbyggelige miljøfaktorene både ved NJs landsmøter i mai 2003, høsten 2007 og ved seminarer og prosjekter i virksomhetene.

Tydeliggjøring av "inkluderende ledelsespraksis".

Ledelse i kunnskapsvirksomheter er krevende. Mediene har et betydelig produksjonspress samtidig som dette er virksomheter som er sterkt normregulerte, - det er snakk om samfunnsinstitusjoner. I arbeidsmiljøundersøkelsen 2002/3 kom erfaringer med, og debatten om, todelt ledelse versus publishermodellen, dvs. enledermodellen, opp. Endringer i eierskap, oppkjøp og fusjoneringer påvirker landskapet i bransjen og er en av de medvirkende årsakene til at den "psykologiske arbeidskontrakten" og forventningene til framtiden endret seg sterkt i perioden 1992/3 til 2002/3.

Dette innebærer at det vil kunne oppstå spenninger og trykk på tillits- og samarbeidsforhold mellom innehavere av ulike roller i virksomheten.

Mediemiljøundersøkelsen fra 2002-3 (se "Red@ktørliv"(2004) og "Tatt av ordet"(2005) viser at det interne kommunikative miljøet, når det får til konstruktive former for tilbakemeldinger, har en "buffereffekt" i forhold til medarbeidere og ledes opplevelse av egen helse, arbeidsevne og trivsel. Slike effekter kan spores når vi går inn i virksomheter der hele miljøet eller enkeltmedarbeidere rapporterer om klare og ryddige avtaleformer og god kommunikasjon.

I denne sammenhengen er det interessant at vi ikke har noen god forklaring på hvorfor arbeidsmiljøundersøkelsen viste at *det selvrappporterte sykefraværet i mediebransjen er nesten 2,5 ganger så stort når det gjelder kortidsfravær som for arbeidsbefolkningen ellers*. Dette er et fenomen som har gjentatt seg over årene. Dette fraværet kan, i likhet med de lengre fraværene, delvis forklares utfra virksomhetenes kommunikasjonsformer, tilbakemeldinger og former for sosial og faglig støtte. Da må det bety at medarbeiderne som ofte arbeider i sykluser med mye jobbing får muligheter til restitusjonsfravær.

Kvaliteter som fremheves ved inkluderende ledelse er *innholdet* i kontakten mellom ledelse og ansatt, snarere enn f.eks. hyppighet (Schabracq 2003, Tollgerdt-Andersson 2005).

Den uformelle reguleringen av arbeidstiden fungerer kanskje til å understreke gjensidig tillit.

Inkluderende ledelse ser altså ut til å kunne spores på bakgrunn av positive effekter og være mer enn en påstand.

Oppgaveforståelse og sammenhengsfølelse

Dialog og arenaer for utvikling av en felles forståelse av de forskjellige oppgavene og rollene (mandatene) som til sammen produserer medieproduktene er viktig og nødvendig for å utvikle en god bedrift. Ikke minst gjelder dette i faser der omstillinger innebærer nedbemanning og omlegging av produksjonen. Samtidig er det kjent fra andre studier at omstillingstider ofte innebærer at miljøarbeidet internt kan gå i dvale (Grimsmo og Hilsen 2000). Både ledelse og ansatte oppfatter at de må sette produksjonen først, og kan tolke dette som et behov for å

nedprioritere den interne dialogen om andre spørsmål som personalpolitikk, arbeidsmiljø, videreutdanning etc. Over tid kan det da danne seg fronter internt der noen blir tolket som ”kremmere” og andre tolkes som kravstore og idealistiske. Dersom slike oppfatninger får fotefeste i bedriftskulturen, kan det være vanskelig å ha godt nok samlende fokus på fremtiden.

Antakelser om fremtiden og hvordan man blir i stand til å være aktør og sette rammene for en felles framtidsorientering er bevisst og ubevisst styrende for hva vi gjør i dag. Forskningen viser at en slik felles framtidsorientering har stor kvalitativ betydning for arbeidsmiljøutviklingen. Kommunikasjons – og ytringskulturens kvalitet kan være særlig avgjørende der ledelsen over lang tid *ikke har* noen klar kommunikasjonspraksis.

Mediene er under stadig omstrukturering, og det pågår en nesten kontinuerlig spekulasjon i spaltene omkring oppkjøp, samarbeidskonstellasjoner mv. Dette har virkning på medarbeidernes holdninger til egen jobbsikkerhet. Dette kom fram i arbeidsmiljøundersøkelsen 2002/3 og i konkrete bedriftskontakter i medierådgiverprosjektet.

I 1992 svarte 4% av journalister og redaktører som deltok i undersøkelsen ”Kremjobb til krampa tar – arbeidsmiljøer i medievirksomhet” at de fryktet for jobben sin. Ti år senere sa mer enn halvparten at de var engstelige for å bli stående uten jobb. Ved siden av forhold og faktorer som knytter seg til selve omstillingsprosessen (organisatoriske endringer, outsourcing, oppkjøp/eierskifter mv) var det en stor gruppe som pekte på usikkerheten forbundet med pressestøtten i fremtiden. Ny teknologi og konkurranse mellom nett og papir kom også fram som en faktor med økende betydning. Dette innebærer at det er en klar forståelse av utfordringene på det mer generelle planet. Men det kom samtidig fram at mange savnet et *mer offensivt og lokalt samarbeid mellom partene i virksomhetene for å sikre en trygg bedrifts- og personalutvikling.*

Konvergens og felles framtidsmanuskript

Inkluderende ledelse innebærer at man satser på å skape en viss konvergens i forståelsen av de grunnleggende antakelse om hva som ”virker” og hvordan man kan ”hjelp hverandre til å bli gode”. For at dette skal ha noe reelt innhold må partene i virksomheten praktisere samarbeid. Ledere på ulike nivåer fyller forskjellige oppgaver. Mellomledernes rolle ser det ut til å være viktig å gå nærmere inn på. Denne gruppen er kommet i en spesielt krevende situasjon gjennom mange og omfattende omstillinger.

Samtidig er mellomlederne helt avgjørende for *utviklingsarbeidet* eller *oversettelsesarbeidet*, mens omstillinger pågår. I mediebransjen har en ofte kjøpt omstillingstjenester fra konsulentfirma, både internasjonale og nasjonale. Dette dekker en stor bredde av programmer og er i varierende grad knyttet til organisasjonsutvikling, omlegging av arbeidsrutiner og nedlegging av funksjoner. Å omsette prinsipper til praksis er alltid krevende og for ledere med ansvar for å implementere vedtatte endringer er utfordringene betydelige. De skal forholde seg til medarbeidernes usikkerhet, og de må mestre både praktiske og sosiale utfordringer. Det kommer opp spørsmål om forsvarlighet knyttet til bransjens etiske ansvar og ivaretagelse av samfunnsoppdraget.

Mer og mer ser man (og vi har konkrete eksempler på dette i rådgiverprosjektets datamateriale) at nøkkelen til å mestre finnes internt i virksomheten. Dette krever gode prosesser der ledelsen

bruker sin legitime rett og plikt til å lede og fordele arbeidet på en slik måte at de ansatte forstår og blir medvirkende i å skape felles normer for forsvarlig og god HRM (Human Resource Management).

Mange gir også uttrykk for behov av verktøy for å kunne arbeide metodisk med disse utfordringene på bakgrunn av bransjens egne forutsetninger.

Men hva trenger den samarbeids- og medvirknings orienterte ledelse vite om nærvær – og fraværsfaktorer?

Nærvær og fraværsfaktorer

Forskningen viser at det er mange ulike faktorer som er med på å skape et sunt og godt arbeidsmiljø. Kunnskapsoversikter basert på internasjonale studier viser at det per i dag er enighet blant forskere om at det er u hensiktsmessig å fokusere på enkeltvariables betydning for arbeidsmiljøets utvikling. Empiriske undersøkelser har vist at det er et mer fruktbart utgangspunkt å interessere seg for kompleksiteten og hvordan en må arbeide bredt for å fremme arbeidshelse og forebygge sykdom. Det er vanskelig å skille ut betydningen av én enkelt variable, selv om ett forhold kan være utslagsgivende slik det forstås og tolkes i konkrete sammenhenger. (Gamperiene, Grimsmo og Sørensen 2007).

En viktig metodisk inngang for å forstå hvor sammensatt denne problematikken har vært gjennom begrepene *nærvær* og *fravær*. Ifølge Aarvaks klassiske bidrag (1980) utfører de ansatte ulike aktiviteter som under gitte arbeidsforhold fører til at de utsettes for ulike typer av påvirkninger. Disse påvirkningene kan være av enten negative eller positive karakter. For eksempel, negative påvirkninger vil være et resultat av ulike type belastninger, mens positive påvirkninger kan være aktiviteter som gir de ansatte muligheter for ”tilfredsstillelse, selvrealisering, osv”. Disse påvirkningene på sin side vil frembringe ulike form for reaksjoner hos de ansatte. Noen er av en negativ karakter og motiverer de ansatte til å holde seg borte fra jobben. De ulike begrunnelser for de negative reaksjoner defineres som fraværsfaktorer. De positive reaksjoner som påvirker de ansatte til å gå på jobben derimot defineres som nærværfaktorer.

Modellen går videre ved å skille mellom positive og negative nærværsfaktorer, og mellom positive og negative fraværsfaktorer.

- Positive nærværsfaktorer kan defineres som sider ved virksomhetene og jobben som gjør arbeidet og arbeidsplassen tiltrekkende og som bidrar til at den ansatte får lyst til å gå på jobben.
- Negative nærværsfaktorer, derimot, handler om forhold som gjør at den ansatte føler seg presset til å gå på jobb, selv om vedkommende egentlig burde holde seg hjemme.

Negative nærværsfaktorer mao utløser nærværpress som kan virke negativ på den enkeltes helse. Positive fraværsfaktorer handler om å ta ansvar for egen helse og å ta ansvar for forpliktelser utenfor jobbarena (familie, fritid osv). Negative fraværsfaktorer vil handle om forhold i virksomheten som skaper helseproblemer og sykdom. Hensikten med denne modellen er at den kan til en hver tid gi en indikasjon om hva er de gode og dårlige arbeidsmiljøsider ved en arbeidsplass. Denne modellen var grunnlag for empiriske og kvalitative orienterte undersøkelser,

men også den brede tverrsnittsundersøkelsen ”Fravær og fraværsårsaker i norsk arbeidsliv”(Grimsmo et al 1991).

IA – arbeidet og avtalen er til dels forstått som et ønske om å styrke den enkeltes muligheter til å være sykemeldt når det er nødvendig, og tilsvarende samarbeide om tilrettelegging der det å være delvis i jobb er mulig og ønskelig.

Nærværs – og fraværsundersøkelser kan sette en på sporet av viktige endringer i arbeidets organisering og innhold. For eksempel viste ”Fravær og fraværsårsaker i norsk arbeidsliv” at både subjektivt sett negative og positive faktorer bidrar til at man går på jobben når en ellers ikke føler seg frisk. Men undersøkelsen viste også at noen ”nye” sider ved arbeidet var blitt årsak til at ”nye” arbeidstakergrupper utviklet en tendens til økt fravær. Et knippe av faktorer kalt ”moderne tjenerskap” innebar krav om endring i oppgaveløsningen og så ut til å tippe over den skjøre balansen mellom ”arbeid” og ”livet ellers”.

Siden har internasjonal forskning gått videre inn i forståelsen av nødvendige og tilstrekkelige betingelser for mestring, langtidsfriskhet og aktiv stimulering av positive mekanismer som bidrar i helsefremmende retning.

Men, det er også røster som er trøtt og lei av kravet om å være mestrende og politisk korrekt og som sier at den enkelte må ha rett til sine egne reaksjoner og sitt ansvar for å ivareta egen helse.

Hva forteller en mediebedrift med satsning på IA?

Adresseavisen AS.

Adresseavisen ASA inngikk tidlig lokal avtale om å slutte seg til intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv. Høsten 2008 fikk AMU presentert en oppdatering av utviklingen fram til utgangen av oktober. Sammenliknet med utviklingen generelt og på landsbasis kunne Adresseavisen da notere seg for et resultat som lå vesentlig bedre an. I perioden fra 2002 til 2008 var sykefraværet redusert med 28,9 % (fra 7,6 % til 5,4 %).

Hva ligger så foran disse resultatene?

Når vi får kikke Adresseavisen i kortene finner vi orden og systematikk, dessuten referanser til både samarbeid og ledelsesforankring.

Helt fra oppstarten ved årsskiftet 2002 – 3 har virksomheten i samarbeid med Trygdeetatens Arbeidslivssenter arbeidet med utgangspunkt i avtalen. Totalt var sykefraværet i 2003, målt i prosent av mulig arbeidende dagsverk, 7,6 %. Innad i virksomheten var det imidlertid en viss spredning fra 0,0 og 0,7 i direksjonen og IT avdelingen til 16,3 og 16,4 i avdeling ’organisasjon og distribusjon’.

For den første IA – perioden, fram til 2005, ble det satt som mål å redusere sykefraværet med minst 20 %, og det ble etablert delmål som konkretisering av hvilken tilnærming som en ville arbeide etter. Det er verd å merke seg at en i utgangspunktet var opptatt av at det ”bør også være målsettinger som ikke er direkte knyttet til tallmaterialet, men til aktivitetsrelaterte effekter.

Som bedrift ble det sagt at Adresseavisen alltid vil ”arbeide for at ingen skal være sykemeldte, selv om vi reelt sett innser at vi ikke kan unngå noe sykefravær”.

Det ble satt opp som mål at bedriften ikke skal ha sykefravær som skyldes forhold ved bedriften, at alle sykemeldte skal raskest mulig tilbake til arbeid og at alle som har vært sykemeldt sammenhengende i 12 mnd. skal få en avklaring i forhold til sitt ansettelsesforhold i bedriften.

Det ble også skissert en rekke tiltak som kunne gjennomføres, og samtidig understreket at dette ikke var obligatorisk. Disse forslagene omhandlet både analyse av fravørsadferd og fravørsforhold for den enkelte avdeling, oppsøking av sykemeldte i mer enn 10 dager, forbedrete rapporteringsrutiner, oppdatering og videreutvikling av informasjonsmateriell mv. Dessuten kom det inn forslag om tiltak som kan virke forebyggende så som trivsels – og trimtiltak, HMS – undersøkelse i avdelinger og grupper med høyt sykefravær og evaluering av igangsatte tiltak.

IA – avtalen opererer med tydeliggjorte delmål. Adresseavisen er en omfattende virksomhet og i daglig virkelighet vil utfordringene ofte være sammensatte, dvs at inndelingen i ulike målgrupper for tiltak ikke alltid passer så bra. Adresseavisa har forholdt seg til IA-avtalens delmål:

Hva med delmål 2) tilsetting av flere arbeidstakere med redusert funksjonsevne og 3) øke den reelle pensjoneringsalderen, dvs avgangsalderen?

I utgangspunktet slår en fast at det er vanskelig for bedriften å etterkomme denne målsetningen pga effektiviseringsprogram med antatt nedbemanningseffekt. Dessuten rapporterte virksomheten at en i 2003 hadde langtidssykemeldte som ”kan gå mot uføretrygd”. Rekruttering er i liten grad aktuelt. Likevel satte man opp de *intensjonene* bedriften har under dette delmålet.

Delmål 3) byr også på utfordringer i en bransje med ”tiltak med nedbemanningseffekt, der noen av tiltakene har vært knyttet til alder”.

Variert og omfattende aktivitet

IA arbeidet i Adresseavisen og Adressa – Trykk AS er preget av at man har fulgt opp planene om å arbeide på flere fronter. For eksempel ser det ut til at en faktisk arbeider med statistikkene slik at man kan basere noen av tiltakene på ”harde” data. Dette synliggjør også noen forskjeller i eksponering for belastninger som for eksempel mellom distribusjon og redaksjon, pakkeri og rotasjon.

Den detaljerte statistikken følger også endringer i de ulike typene fravær, og rapporteringer til AMU og styre gir interessante refleksjoner over hvilke valgmuligheter man har i oppfølgingsarbeidet.

Særlig interessevekkende er den uttalte interessen for forebyggende tiltak som kommer til uttrykk. Adresseavisas ser ut til å være opptatt av å investere i friskfaktorer både gjennom arbeidsorganisasjon, tilrettelegging og muligheter for at medarbeiderne skal få utvikle treningsglede og turglede.

Kapittel 2: Hvorfor kan endringer i arbeidslivet ha betydning for sunne, bærekraftige og produktive valg?

I dette kapitlet presenterer vi noen sider ved arbeidslivsutviklingen og hvordan temaet arbeid/arbeidsliv og helse diskuteres og danner bakgrunn for valg som virksomheter, fagforeninger og myndigheter tar. Det kan diskuteres om dette stoffet er nødvendig i et hefte som først og fremst har et konkret siktemål. Når vi tar det med henger det sammen med erfaringer fra hvordan diskusjoner om inkluderende arbeidslivspraksis forløper, f.eks. ved bedriftsbesøk eller foredrag og kurs. Det finnes kort og godt ingen konsensus på feltet, men kunnskapsstatus følges opp og oppdateres kontinuerlig. Spørsmålene som kommer er ofte:

- hva er de viktigste temaene?
- hva er det enighet om?
- hva er de heftigste diskusjonene?
- hvor er det kunnskapshull?
- hva baserer praktiske tiltak seg på?

Mange lanserer også egne antakelser om hvorfor det er så lavt sykefravær eller et inkluderende arbeidsmiljø i virksomheten.

Hvis vi skulle velge noen tema som går igjen ville vi måtte se nærmere på fenomenet mestring. For noen er dette et nyord for det gamle: ”Det er ikke hvordan du har det, men hvordan du tar det som er avgjørende”. Mestring er oppfattet som et IA – og etter hvert også som et NAV – begrep. Men vi opplever også reaksjoner i form av en slags ”talk back fra feltet”: Sa du mestring!?!??

Hvorfor er det så viktig å oppleve mestring?

Interessen for friskfaktorer bygger på forskning om hvordan opplevd press i arbeidet sammen med andre faktorer utløser mentale og fysiske reaksjoner. Dersom en følger virksomheter som lykkes i å fremme sunnhet vil det ofte vise seg at både konkrete forbedringer av arbeidsprosesser, medvirkningskultur og ”sykle til jobben” eller ”langtidsfriske tiltak” eksisterer sammen.

Når arbeidet inneholder oppgaver som med en viss sannsynlighet stadig skaper press som oppleves truende eller har i seg krav som overstiger ens opplevde kapasitet settes kroppen i beredskap. Det kan bli mer og mer sårbart dersom situasjoner gjentar seg og en ikke har anledning til å bearbeide hendelsene, forholde seg til andre og utveksle erfaringer.

Spørsmålet om virkningen av eksponeringen øker ved høye forventninger om fleksibilitet i kulturen er særlig viktig i kunnskapsarbeid.

De psykiske og fysiologiske reaksjonene ved langvarig og kronisk stress skiller seg fra de som oppstår ved akutt og kortvarig stress. Akutt stress styrker for eksempel immunforsvaret og visse hukommelsesfunksjoner og demper faktisk også smertefølsomhet. Langvarig stress har motsatte effekter (Allvin et al 2007).

Er balanse en illusjon? Prosesser som har til hensikt å utvinne stresshormoner i blodet på signal fra hjernen kalles katabole (nedbrytende). Disse fungerer som en beskyttelse for organer og funksjoner under akutt stress. Men for å kunne være i god funksjon må det være perioder med

hvile og restitusjon. Refleksjon og erfaringsutveksling utenom selve oppgaveløsningen, men også gjennom mikro-refleksjon i form av skjønnsutøvelse kan ha betydning.

Den allostatisk stressmodellen (McEwen, 1998) belyser følgene av overaktivitet i stresssystemet. Og den bidrar til å kaste lys over samtidens ytre krav til menneskene. Denne modellen erstatter ikke de tidligere modellene, men gir oss muligheter til å være tydeligere rundt vurderinger og design av helsefremmende arbeidsplasser. Det ser ut til at vi trenger slik kunnskap.

For, hva er det egentlig vi snakker om?

- Å holde ut
- Klare seg igjennom, på tross av...
- Ikke gi opp, men stå på
- Bygge seg opp
- Vise handlag
- Vise seg egnet
- Bli faglig kyndig
- Vise stadig utvikling
- Kjenne at man duger

Blir forventningene om å mestre en stimulans eller et ugreit mestringspress?

Hører det ikke med til det gode liv at vi erkjenner når det blir for høye krav og gjør noe med det? Kan vi utvikle en generalisert mestringsstrategi ved å gi oss anledning til å reflektere over vår praksis?

Mestring er en personlig prosess, der samspill med andre er sentralt i svært mange tilfelle. Også tanken på muligheter for samspill og opplevelse av å være i en sammenheng som er forståelig, gripbar og meningsfull inngår.

Mestring dreier seg om *noe annet enn å få alt tilrettelagt*. Det er neppe mulig å mestre uten å ha vært engasjert i prosessen fram til å finne sin egen sammenheng mellom kunnskap, erfaring og følelser. Mestring krever både "hjerte, hode og hender" (Amble og Gjerberg, 2007).

Flere og flere arbeidsplasser er opptatt av at selv om produksjonspresset er høyt, som for eksempel i mediebransjen, er det nødvendig å legge til rette for at det blir "lommer" der individuelle og gruppemessige erfaringer kan utveksles og gi grunnlag for mestring. Det er heller ikke særlig krevende eller innebærer omkostninger.

Refleksjonsverktøy⁵ som bygger på innsikten om at mestring er en læringsprosess med utgangspunkt i egen praksis er blitt svært utbredt og ansees mer og mindre som en forutsetning for "sensemaking", å få noe begripelig og fornuftig ut av prosesser en inngår i⁶. Bygger på sløyfer, en veksling mellom refleksjon over egne erfaringer og utprøving i praksis. Det dreier seg i betydelig grad om å komme nærmere en forståelse av egne reaksjoner knyttet til sider ved opp-

⁵ : Refleksjonsverktøy er ofte en kortere prosedyre som hjelper enkeltmennesker eller grupper til å holde fast i egne tanker om hva som kjennetegner en utfordring, hvilke retninger tankene tar og hvordan man kan få øye på alternativer i forhold til f eks typiske og gjentakende hendelser.

⁶ : For øvrig et av de viktige begrepene innenfor en retning av aksjonsforskningen.

gaveløsningen som gjentar seg, og der en ønsker å ta kontroll over de nedslitende og truende sidene ved utfordringen. Amble og Gjerberg begrunner hvorfor mestringsverktøy er viktig ved å peke på gjenkjennelige erfaringer fra utøvelsen av helsearbeid: "Når refleksjon er spesielt viktig i emosjonelt arbeid er det fordi det er lett å ta faglig kritikk, personlig". I andre bransjer kan utfordringene være de samme, men det konkrete erfaringsmaterialet vil bringe fram andre eksempler og hendelser.

En fasilitator, som kan være en menig ansatt som har fått opplæring, legger til rette for å sortere og bruke tiden på arbeidssituasjoner som bærer i seg kimen til mestring og arbeidsglede.

"Trim på jobben" har høy legitimitet, selv om det er vanskelig (umulig) å bevise at det har helseeffekt. "Sensemaking" og refleksjonstid kan være mer virkningsfullt?

Vi kan her legge merke til noen grunnleggende paralleller til tenkningen rundt betydningen av å ha en felles forståelse av fremtiden for å kunne skape godt forankrede løsninger. Inkluderende og medvirkningsbasert ledelse har vist seg å ha slike effekter når dette er omgjort til praksis (se f eks Sørensen og Grimsmo, 1993; 2009).

Bevisstheten om hvordan bedriftsutvikling og arbeidsmiljøutvikling henger sammen styrkes av denne forskningen. Det er også bakgrunnen for at vi trekker konklusjonen om at "en størrelse passer ikke alle" eller at "kvikk fiks" ikke gir bærekraftige løsninger (Sørensen et al 2008).

I en viss forstand har arbeidslivet alltid vært i utvikling eller iallfall endring. En kortere periode i historisk sammenheng var arbeidskontrakten preget av klare grenser, for eksempel mellom oppgaver og arbeid/fritid. Det er først og fremst Kurt Lewin med sin teori om "life – space" (1940) som satte personens erkjennelse av og bevissthet om sin situasjon i sammenheng med *både* ytre og indre betingelser. Den såkalte "Person – fit" modellen har hatt stor innflytelse og forklarer hvorfor noen sliter mer enn andre overfor krav i arbeidet.

Fra norsk og nordisk sammenheng vet vi at oppfatningen om at mennesket skulle tilpasset maskinen eller oppgaven ble stadig mer utfordret utover siste halvdel av 1900 – tallet. Utfordringene kom både fra politiske og faglige bevegelser, fra forskning og utviklingsarbeid. For å fremme produktivitet måtte arbeidet tilpasses menneskelige behov og arbeidsorganisasjon bygge på både forskning og erfaringskunnskap (Thorsrud, E og F, Emery, 1969). Med utviklingen av informasjonsteknologi og internasjonalisering kom det "post industrielle arbeidslivet". Det nye som vokste frem har fått mange navn som "Det grådige arbeidslivet", "Det individualiserte arbeidslivet" og "Det fleksible arbeidslivet". "Det grenseløse arbeidslivet" har likevel mange ønskelige og attraktive sider, viser undersøkelser. Men McEvens forskning reiser også spørsmålet: "Kan vi ikke lenger regne arbeidslivet til de stabiliserende miljørammene"? Bli effektene av det livet som utvikles *mellom* arbeid og fritid også med på å øke press og, for mange, stress?

På denne bakgrunnen snakkes det om "den nye uhelsen", dvs den økende psykiske uhelsen i form av trøtthet, uro, angst og depresjon. Dette er diffust, vanskelig å knytte til de enkelte arbeidsmiljø-faktorene og derfor også vanskelig å handtere både for virksomhetene og hjelpere i NAV og andre instanser. Også studenter og arbeidsløse preges av slike tilstander. Derfor er det stilt spørsmål om dette egentlig er en *samtidsdiagnose*?

Alle de som er på vei ut, kjenner presset fra - eller er på annen måte avhengig av - et stadig mer konkurransepreget arbeidsmarked kjenner seg igjen i problematikken. Noe oppgitt blir det stilt spørsmål om bare de som har gått i mål som alderspensjonister ser ut til å slippe av (Allvin m.fl 2007). Denne innsikten har økt interessen for forebyggende og helsefremmende tilnæringer i

Det salutogene perspektiv som et alternativ

Mot denne nye uhelsen og søkingen etter årsaker til sykdom står det helsefremmende perspektivet. Da Arbeidsmiljøloven ble revidert i 2005 kom begrepet ”helsefremmende” inn i §1, Formålsparagrafen. Enkelt sagt bygger dette perspektivet på forskning som har vist at en følelse av sammenheng (Sense of coherence, SOC) er avgjørende for hvordan man bevarer helse og sunnhet. En følelse av sammenheng bygges ut fra følgende dimensjoner ved opplevelsen av eget liv og eget miljø:

- Begripelighet
- Håndterbarhet
- Meningsfullhet

Folk med ulik SOC vil gå inn i en stressprosess med ulike forutsetninger. SOC kan bygges opp hos enkeltmennesker og som styrke kvaliteter ved et miljø, en setting. Det finnes en viss forskning som bekrefter SOC – teorien (Lindstrøm, 2006). Denne forskningen fokuserer de såkalt salutogene prosessene i livet.

Parallelt med økt interesse for helsefremmende arbeid er også forskningen om virksomhetenes sosiale kapital (Hasle, 2007) møtt med stor interesse. Denne tilnærminen gir innsikt i forhold som kan skape motivasjon og løsningsorientering i forhold til arbeidsmiljøutfordringer. Her er, vil man kunne hevde, en bakgrunn for å forstå moderne virksomheters muligheter til å styrke sin posisjon gjennom å prioritere bærekraftsløsninger. Forskningens oppgave er å sette ”sannheter” eller antakelser under press ved å prøve dem mot empirisk og teoribasert granskning. Forskning dreier seg om å jakte på variasjoner og det gjelder ikke minst når arbeidsmiljø og inkludering er temaet.

Kapittel 3: Verktøy for å styrke inkluderingspraksis

I dette kapitlet skal vi ta for oss spørsmål omkring hensiktsmessigheten av å benytte ulike verktøy i inkluderingsvirksomheten. Hovedtema for prosjektet var nettopp hvorvidt vi kunne finne fram til verktøy som mediebransjen ville ha nytte av i IA-arbeid. Hensikten var ikke å starte helt fra bunnen, men å forankre metodetilbudet til virksomhetene i anerkjente metodiske prinsipper og erfaringer. Det vi kaller ”den nordiske modellen” og forsknings – og utviklingsarbeid i samarbeid med virksomheter i privat og offentlig sektor, ligger i bunnen.

Men de konkrete eksemplene på verktøy som diskuteres her har vi arbeidet med utfra et *etterspørselsperspektiv*, dvs de er resultat av samarbeid med medievirksomheter som har hatt behov for å finne konkrete redskaper og tilnærminger i egen miljømestring. Hovedtilnærmingen er handlingsorientert og med helsefremmende teori som grunnlag.

Selv om vi sier i fra om noen sterke og svake sider ved de prosessene som skapes på bakgrunn av verktøyene går viser vi til annen dokumentasjon for de som ønsker mer dyptpløyende diskusjoner⁷.

Utvikling og egeninnsats.

Vi tenker oss at svært mange av de gode prosessene i bedriften fungerer bra fordi de er egenutviklede svar på reelle utfordringer. Man kommer ikke utenom egeninnsats. Og i en del tilfeller er det virkelig avgjørende fordi kapasiteten til å finne løsninger og viljen til å være lojal overfor en metodetilnærming henger sammen (Sørensen, 2007).

Mange virksomheter som har latt seg inspirere av den helsefremmende tilnærmingen⁸ og de er interessert i å ha et enkelt verktøy for å kunne graden av helsefremmende faktorer som ledd i systematiske HMS – undersøkelser eller ”Trivselsundersøkelser”.

Samtidig er de utviklet slik at de kan ha en viss fleksibilitet, dvs det skal kunne være enkelt å ta dem i bruk med noen tilpasninger. Siktemålet er at partene i virksomheten skal kunne samarbeide lokalt, for øvrig slik AML påpeker.

Først tar vi opp spørsmål om miljøbarometer tilpasset en moderne forståelse av helsefremmende miljøarbeid (se § 1 AML). Dette er basert på utprøvd praksis i kunnskapsvirksomheter, også medievirksomheter.

Dernest ser vi nærmere på konflikter og konflikthandtering i mediene. Her dreier det seg om ”etterspørselsdrevet” metodeutvikling.

⁷ : En mer inngående methodediskusjon kan man lese om i ”Om å forandre for å forstå – aksjonsforskning i det helsefremmende arbeidet”, HIVE, undervisningslitteratur.

⁸ : Vi viser til § 1 i Arbeidsmiljøloven og Lillestrøm-erklæringen om Helsefremmende virksomheter i Norge, se vedlegg.

Hvorfor arbeidsmiljøbarometer?

Hver faktor for seg og samlet...

Arbeidsmiljøet omfatter en rekke enkeltfaktorer som til sammen preger våre inntrykk av kvalitative og kvantitative sider ved arbeidsplassen. Disse forholdene kan hver for seg være viktige, men når de opptrer sammen ser vi både enkle additive og kumulative virkninger. Rammene rundt arbeidsmiljøet i fysisk betydning virker inn på tolkningene av mer organisatoriske forhold med relevans for samarbeidet. Når for eksempel et alvorlig støyproblem ikke håndteres, kan det etter hvert tolkes som uttrykk for svak prioritering av medarbeiderens helse.

Vi skal i denne presentasjonen se på de enkelte faktorene for seg, men også i forhold til hverandre.

De kvantitative dataene skal presenteres gjennom bruk av et **barometer**. Enkelt sagt skal dette tolkes slik at – jo nærmere de resultatene kartleggingen viser seg å være i forhold til en maksimumsverdi på en positiv variabel, desto bedre ”høytrykk” og tilsvarende: desto lavere verdi jo mer ”hustrete vær” er det. Det er gjort forsøk på å plassere svarsmønstrene i forhold til et sammensatt mål på hvert av de definerte områdene som til sammen dekker det bredere arbeidsmiljøfeltet. Deltakerne i arbeidsmiljøet må derfor diskutere resultatene og hva de skal føre til med dette utgangspunktet. De må også være klar over at mht for eksempel ”krav i jobben” er det snakk om noe å bryne seg mot som det optimale. Det er ikke en lineær sammenheng mellom helse og krav i jobben (Peter Warr, 2005). De som har lave krav i jobben kan være plaget av monotoni eller helt mangle samarbeidspartnere for eksempel.

Gjennomfører man en kartlegging som også omfatter åpne spørsmål er det mulig å sjekke ut forholdet mellom verdier på barometeret og forslag til tiltak som presenteres i eventuelle åpne spørsmål.

Arbeidsmiljøet i en bedrift målt med Miljøbarometer, her kalt MEDIEMILJØ

'08:

Her er eksempel på hvordan en virksomhet lagde egne variasjoner over en lest presentert av bistående forsker. Denne bedriften satte ned en gruppe som gikk igjennom begrepene i kartleggingsverktøyet⁹ og føyde til egne tema. Hensikten var å legge til rette for egeninnsats i oppfølging av resultatene.

Samme tilnærming er tatt i bruk i annen kunnskapsvirksomhet, og tilnærmingen er evaluert mht nettopp potensialet for å mobilisere medvirkning og egeninnsats.

⁹ : *Spørsmålene som ble foreslått ble hentet fra: Torp & Grimsmo: StatoilHydros kartleggingsverktøy for helsefremmende arbeidsplasser (SHEFA) HENÆR-rapport nr: 2008/01*

Indeks 1: Mening og sammenheng

- Er arbeidsoppgavene dine meningsfulle?
- Opplever du at du gjør en viktig arbeidsinnsats?
- Er det tydelige grenser for hva som er dine arbeidsoppgaver og hva som ikke er det?
- Er resultatene av arbeidet ditt viktige i forhold til produktene eller tjenestene som VIRKSOMHETEN skal levere?

Indeks 2: Ansvar i jobben

- Er ansvaret du har på jobb slik du ønsker, dvs. verken for stort eller for lite?

Indeks 3: Innflytelse i jobben

- Har du innflytelse på hvilke konkrete aktiviteter/oppgaver du arbeider med?
- Kan du velge hvilken fremgangsmåte eller metode du skal bruke i løsningen av arbeidsoppgavene dine?
- Ville du ha utført oppgavene dine annerledes om du hadde mer innflytelse?
- Har du innflytelse på tidsfrister og tidsbruk i forhold til arbeidsoppgavene du har?
- Blir du involvert på en god måte i prosjekter som angår ditt arbeidsområde?

Indeks 4: Forutsigbarhet

- Får du på arbeidsplassen din informasjon i god tid om f.eks. viktige beslutninger, endringer og fremtidsplaner?
- Får du anledning til å medvirke i omorganiseringer eller endringer som berører arbeidet ditt?
- Får du all den informasjon som du behøver for å gjøre arbeidet ditt på en god måte?
- Opplever du at VIRKSOMHETEN har gode opplegg for kunnskapsdeling (og plan for deltakelse på andres kurs)?

Indeks 5: Utviklingsmuligheter

- Får du bruk for dine faglige ferdigheter og kunnskaper i ønsket grad?
- Får du utviklet deg faglig på de områder du ønsker?
- Står framtidsutsiktene dine med hensyn til jobbutvikling eller karriere i et rimelig forhold til innsatsen du gjør i jobben?

Indeks 6: Rolleklarhet

- Er det klare mål for arbeidet ditt?
- Vet du helt klart hva som er dine ansvarsområder?
- Understøtter måten arbeidet ditt er organisert på en god oppgaveløsning?
- Vet du nøyaktig hva som forventes av deg i arbeidet ditt?
- I hvor stor grad bidrar VIRKSOMHETENs planleggingsprosesser til klare kjøreplaner og tidsfrister?
- I hvor stor grad bidrar VIRKSOMHETENs planleggingsprosesser til at du får en klar oppfatning av hva som forventes av deg / hvilket mandat du har i din jobb?

Indeks 7: Rollekonflikt (Alle spørsmål er snudd i utregningen, dvs. at i-liten-grad-svar gir høy skår)

- Mottar du motstridende forespørsler eller krav fra overordnede og/eller kolleger?
- Er du pålagt å utføre arbeidsoppgaver som du synes er unødvendige?
- Inneholder jobben din oppgaver som er i strid med dine personlige verdier?
- Må du kjøpslå eller gå på akkord med dine faglige standarder for å få arbeidet gjort?
- Må du framstille eller ”markedsføre” deg selv for å få de oppgavene eller prosjektene du ønsker?

Indeks 8: Krav i jobben (spørsmålene 1, 2 og 3 er snudd, slik at ofte eller i stor grad gir lav skåre)

- Hvor ofte har du svært mye å gjøre i jobben?
- Har du arbeidsoppgaver som du faglig sett synes er vanskelige?
- Har du tid nok til å gjøre arbeidsoppgavene dine med den kvalitet du ønsker?
- Stiller arbeidet store krav om stadig å mestre nye oppgaver?
- Er de kravene som ligger i jobben din, samlet sett overkommelige?

Indeks 9: Mestring

- Er du fornøyd med din evne til å løse problemer som dukker opp i arbeidet?
- Får du en god følelse av mestring når du gjør jobben din? Er du fornøyd med jobben din, alt tatt i betraktning?
- Blir du motivert av de arbeidsoppgavene du har?

- Har du arbeidsoppgaver som gir deg arbeidsglede?

Indeks 10: Ledelseskvalitet

- I hvor stor grad føler du at du kan ta opp uenigheter direkte (før de eventuelt får vokse seg til større konflikter)?
- Er dine overordnede villig til å lytte til dine problemer i arbeidet?
- Får du den hjelp og støtte som du har behov for fra dine overordnede?
- Spør dine overordnede om hvordan du har det?
- Snakker dine overordnede med deg om kvaliteten på arbeidet du utfører?

Indeks 11: Sosial støtte

- Får du den hjelp og støtte som du har behov for fra dine kolleger?
- Får du tilbakemeldinger fra dine kolleger som dekker ditt behov?
- Har du en fortrolig kollega på jobben?
- Støtter dere hverandre når noe går galt?

Indeks 12: Sosialt fellesskap

- Er det en konstruktiv og positiv tone mellom kolleger, både i uformelle og formelle sammenhenger?
- Respekteres uenigheter, ulikheter og forskjeller?
- Er det et godt samarbeid blant kollegene på arbeidsplassen din?
- Føler du deg som en del av et fellesskap på arbeidsplassen din?

Indeks 13: Rettferdighet på arbeidsplassen (Snudde spørsmål har et minustegn bak)

- Foregår det en urettferdig forskjellsbehandling av ansatte ved VIRKSOMHETEN? (-)
- Er det en rettferdig fordeling av arbeidsoppgaver ved VIRKSOMHETEN?
- Får alle berørte parter sagt sin mening før beslutninger tas ved VIRKSOMHETEN?
- Er det noen som får urettmessig stor innflytelse på beslutninger som tas ved VIRKSOMHETEN? (-)
- Blir din arbeidsinnsats tilstrekkelig verdsatt?
- Blir du behandlet med respekt og verdighet?

- Bruker dine overordnede makt på en urettferdig eller utilbørlig måte? (-)

Indeks 14: Konflikter (Spørsmålene er snudd slik at nei gir høy skåre)

- Har du i løpet av de siste 12 måneder vært berørt, direkte eller indirekte, av konflikter på arbeidsplassen?
- Konflikter o.l.: Har du i løpet av de siste 12 måneder vært utsatt for mobbing eller uønsket atferd på arbeidsplassen din?

Indeks 15: Troverdighet/tillit

- Har du inntrykk av at ledelsen stoler på at medarbeiderne gjør sitt beste?
- Stoler du på den informasjon som kommer fra ledelsen?
- Kan de ansatte gi uttrykk for sine meninger og følelser?
- Stoler de ansatte i alminnelighet på hverandre?
- Er det god informasjonsflyt på arbeidsplassen?

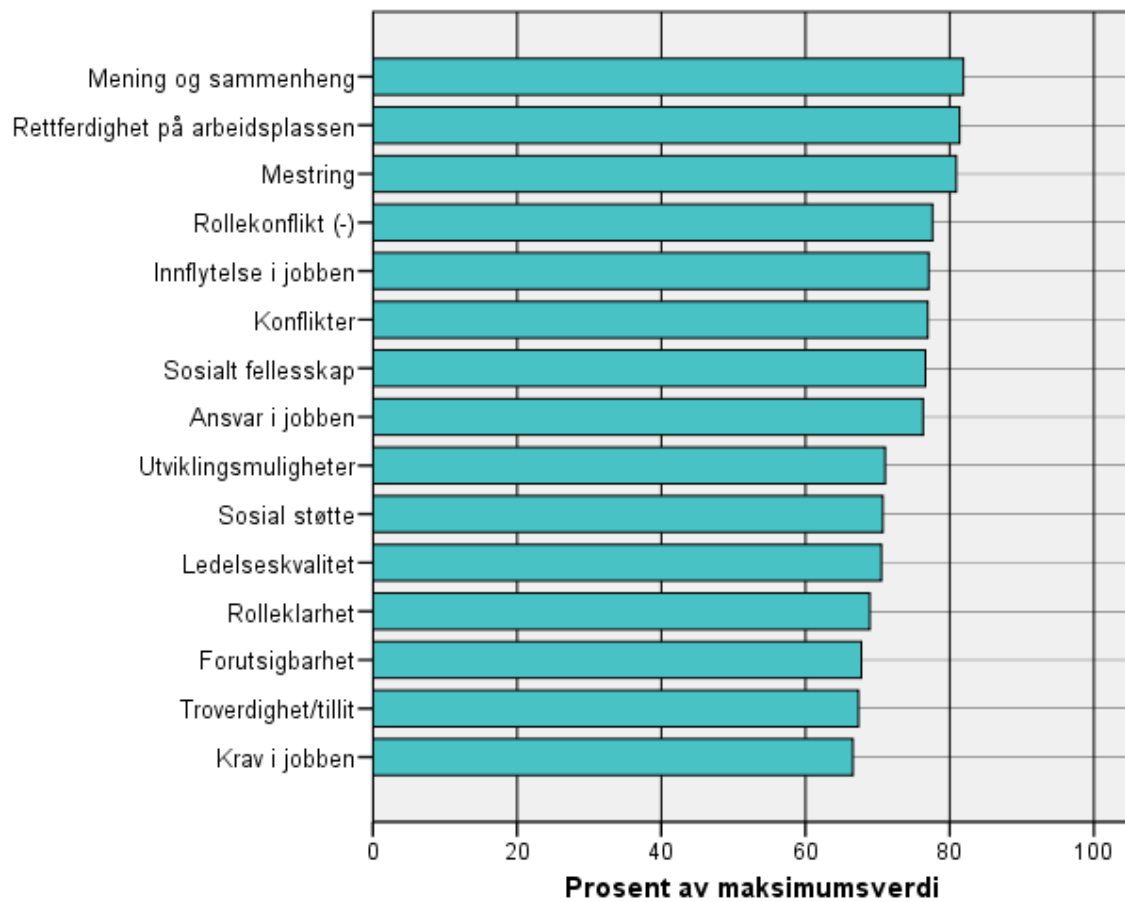
Hvordan tolke en slik indeks?

En indeks sammenstiller og komprimerer informasjon langs en målestokk. Det er nyttig for innsikt og for valg av tema å ta tak i.

Likevel er det noen momenter man skal ha for øyet. Er VIRKSOMHETEN en mindre arbeidsplass, og blir prosentandeler derfor lett ganske høy.

De fleste arbeidsmiljøfenomener er sammensatte og kan ikke måles på en god måte gjennom bare ett spørsmål (Cronbach & Meehl, 1955). For eksempel kan krav komme i forskjellige former og en må derfor bruke flere spørsmål for å måle hvor krevende en jobb er. Ut fra denne tankegangen og hensynet til utarbeidelsen av arbeidsmiljøtiltak, kan det være derfor hensiktsmessig å presentere kartleggingsresultatene i form av indekser eller barometre.

Arbeidsmiljøindeksene kan regnes ut på enkleste måte ved at svaralternativene for hvert spørsmål som inngår i en indeks, blir tilordnet en verdi, fra for eksempel "I meget liten grad"=1 til "I meget stor grad"=5. Disse verdiene summeres så for hver enkelt ansatt, og ved å dele denne summen på antallet spørsmål som inngår får de ansatte sin skåre på den aktuelle indeksen som har en skala fra 1 til 5. Ved å transformere denne skalaen slik at 1 blir lik 0 og 5 lik 100, får hver enkelt ansatt gjort om sin skåre til prosent av høyeste mulige verdi på indeksen. Det som blir presentert for hver arbeidsmiljøindeks eller -barometer, er de ansattes gjennomsnittsskåre, dvs. virksomhetens prosent av maksimumsverdi. Nedenfor er det gitt et eksempel på en slik presentasjon.



Kapittel 4: Hvordan kan bevissthet om konflikthandtering fremme inkludering og et produktivt arbeidsmiljø?

I dette kapittelet tar vi fram et eksempel på en tilnærming til konflikthandtering som er praktisk og løsningsorientert. Tilnærmingen bygger på en videreutvikling av den dialogbaserte arbeidsformen som har lange tradisjoner i Arbeidsforskningsinstituttets f-o-u arbeid. Videreutviklingen her dreier seg om å tydeliggjøre sammenhengen mellom oppgave- og produksjonsforståelse og felles ansvar for å søke en begrensning eller samarbeidsfremmende løsning.

Gjennomgangen bygger i hovedtrekk på erfaringene fra en virksomhet, I gjennomgangen omtaler vi "Avisen", men datamaterialet er anonymisert. Handtering av motsetninger er alltid krevende. Som regel vil en heller ikke få en situasjon der alle som deltar oppsummerer erfaringene likt. Derfor vil det være viktig å intervensjonere tidlig og begrense belastningene på arbeidsmiljøet.

Konkret bakgrunn for forløpet:

Det kom med forespørsel om bistand til gjennomføring av en arbeidsmiljø-undersøkelse. Både avisens redaktør, klubbleder og verneombud tok kontakt. Med bakgrunn i det pågående Rådgiverprosjektet¹⁰ ville AFI gjerne diskutere Avisens forespørsel med partene i virksomheten.

I et orienterende møte deltok partene i Avisen og en representant for Avisens styre. Tre litt ulike tilnærminger til en handlings – og løsningsorientert metodisk arbeidsform ble presentert og drøftet. Etter vurderinger i den partssammensatte gruppen falt valget på en prosjektdesign med vekt på en handlingsorientert og anerkjennende tilnærming. Dette innebar innsamling av erfaringsdata fra alle gjennom individuelle samtaler og påfølgende dialogverksted.

Tilnærmingen innebærer fire hovedelementer:

- Valg av tilnærming og "sosial kontrakt" om hvordan prosessen skal gjennomføres
- Gjennomgang av erfaringer, perspektiver og analyser hos enkeltmedarbeidere (her ved kvalitative intervjuer)
- Dialogverksted, dvs en løsningsorientert prosess der erfaringer som kommer fram under gjennomgangen presenteres og dialogpartene videreutvikler forslag til endringer i praksis, mål og handlinger/oppfølging.
- Etterarbeid og evaluering i form av gruppesamtale med alle i virksomheten.

I denne tilnærmingen er *oppgavene virksomheten driver* et felles utgangspunkt for anerkjennelse og løsningsforslag. Rådgiveren og forskeren gjennomgikk derfor noen strukturelle trekk ved arbeidsorganisasjonen, flyten i arbeidet og beslutningsprosesser knyttet til arbeidsprosessene.

¹⁰ : AFI arbeidet pt med en undersøkelse av mediebedrifters møte med nye utfordringer og oppfølging av intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen). Dette prosjektet som er finansiert av NHOs Arbeidsmiljøfond gjennomføres av Bjørg Aase Sørensen, AFI og Høgskolen i Vestfold og Steinar Webjørnsen, miljørådgiver i Mediebedriftene og er en anvendt oppfølging av et bredt anlagt forskningsprosjekt, "Arbeidsmiljøer i medievirksomhet".

Som regel vil et initiativ til et arbeidsmiljøprosjekt av denne typen bli møtt med ulike reaksjoner. Åpenhet og motivasjon til å medvirke er viktige betingelser for å kunne arbeide frem kunnskapsbaserte løsninger. For noen kan prosessen bli bakgrunn for at de ikke ser seg tjent med å fortsette i virksomheten, mens andre kan få et avklart bilde av egen motivasjon for å delta. Med andre ord er verken det å ikke gjøre noe og å intervensere ikke risikofritt.

I Avisen deltok alle i de individuelle intervjuene, og også en medarbeider som var i permisjon stilte opp på Dialogverkstedet.

I etterkant fikk Arbeidsmiljøutvalget (AMU) tilsendt et første utkast til rapportering. Igjen kom det nyttige bidrag, nå med sikte på å finne en hensiktsmessig form på notatet og rette opp faktiske feil eller åpenbare misforståelser.

Teoretisk og metodisk bakgrunn for å velge å intervensere

En arbeidsorganisasjon oppstår gjennom at det etableres en formell organisasjon som skal nå produksjonsmål. Ved tilpassning av oppgavemønstre, og strukturert arbeidsdeling, transformeres ressurser til et høyere nyttenivå gjennom menneskelig innsats. Formelt eller for eksempel gjennom erfaringskunnskap, dannes en relativt stabil tilordning av oppgaver til enkeltpersoner og grupper.

Hva er så svaret på spørsmålet om den ”riktige” måten å organisere virksomheter på? Til forskjell fra noen tiår tilbake er det i dag svært få som hevder at det finnes en optimal løsning (one size fits all). Arbeidslivsforskningen konkluderer med at det nå finnes flere arbeidsliv ved siden av hverandre, og hver bransje og virksomhet må derfor se sin egen arbeidsorganisering i forhold til kunnskap om kjerneoppgaver, strukturer og prosesser. Enkelt deltakere i organisasjonen knyttes til organisasjonen gjennom en kontrakt med en økonomisk, en sosial og en psykologisk dimensjon.

Arbeidsdelingen innebærer ulike mandater, dvs definerte makt - og myndighetsområder. Gjennom samhandling skjer det justeringer og korrigeringer av oppgaveløsningen. Ledelsen har i følge Hovedavtalen rett til å ”lede og fordele arbeidet”, men medarbeiderne har på sin side rett til å medvirke i utformingen av arbeidsorganisasjonen. Over tid oppstår en kultur som forteller om hvordan ”vi vil ha det her hos oss”, hva som ”virker” og ikke virker.

Metodevalg:

Parter som tar arbeidsmiljøansvar hver for seg og sammen er noe av grunnlaget for hva vi kaller den nordiske arbeidslivsmodellen. Innledende samtaler med partene i Avisen viste at det var betydelig motivasjon for å finne grunnlag for løsninger sammen. Samtidig var det oppstått ugreie samarbeidsrelasjoner som ikke bare berørte de direkte involverte. Flere metoder innenfor den anerkjennende og handlingsorienterte arbeidsmiljøtilnærmingen var aktuelle.

En rekke karakteristiske og vanlig forekommende utfordringer i kunnskapsvirksomheter ble skissert innledningsvis. Partene var i utgangspunktet enige om at det ville være nyttig med en gjennomgang av arbeidsmiljøet. Utfordringen til de utenforstående bidragsyterne var ikke bare å kartlegge, men å hjelpe til med å formulere og forankre et opplegg som møter forbedringsbehov.

Samtalene innledningsvis viste også relevansen av å trekke inn resultater fra f-o-u arbeid i lærende organisasjoner. Det er svært vanlig at kunnskapsvirksomheter fokuserer så sterkt, grensende til det suboptimale, på produktet og neglisjerer at den interne organiseringen må holdes i god trim. Organisatorisk funksjonalitet er en del av teknologien i denne typen virksomheter, men må innebære en balanse mellom det teknologiske/oppgaverettede og den organisatoriske "software". Dette er ikke minst viktig i organisasjoner som er avhengig av å håndtere faglige spenninger og motsetninger og røkte konflikter slik at de kan gi bakgrunn for læring, avdekke alternativer mv. (se Sørensen & Grimsmo 2006)¹¹.

En av bakgrunnene for å gjennomgå arbeidsmiljøet hadde sammenheng med motsetningsforhold innen ledelsen. I orienteringsmøtet ble det gitt informasjon om at en egen prosess var i gang i forhold til dette. Vår oppgave ble definert til å gjelde en gjennomgang av arbeidsmiljøet med sikte på forbedringer.

Som det fremgår av kapittelet behandles motsetningsforholdene innen ledelsen ikke. Imidlertid omtales også disse motsetningene utfra hvordan de avspeiles som en faktor i arbeidsmiljøet. Under skissen til tiltak kommer det også noen vurderinger av spesifikke miljøfaktorer som krever oppmerksomhet.

Gjennom de personlige samtalene ble følgende tema belyst:

- 1) det daglige arbeidet til den enkelte ansatte, egne oppgaver og egen avdeling
- 2) Avisen som produksjonsorganisasjon, forholdet mellom avdelingene og avisen som helhetlig arbeidsmiljø, basert på sosioteknisk analyse
- 3) faglige interesser og utviklingsmuligheter
- 4) beslutningsprosesser og oppfølging
- 5) samarbeidsforhold og medvirkning
- 6) trivelige og mindre trivelige arbeidsdager
- 7) eksempler på gode arbeids – og samarbeidsforløp
- 8) framtidsmanuskripter

Intervjuene ga et oversiktlig bilde av arbeidsorganisasjonen og arbeidsmiljøet slik den enkelte så det. Pga gruppens størrelse gir det ingen mening å kvantifisere svarene. I stedet valgte vi å legge vekt på innspill og synspunkter ved formuleringen av oppgavene til Dialogverkstedet.

Dessuten kan hovedinnholdet oppsummeres i et nesten samstemt ønske om å ta lærdom av miljøets erfaringer: det indre arbeidsorganisatoriske og psykososiale miljøet krever innsats og vedlikehold.

Oppspill

Avisen har gjennom de siste årene blitt en stadig synligere del av pressefloraen i Norge. Avisen representerer et særegent medialt uttrykk, og medarbeiderne i avisen snakker også om "den

¹¹ : Dette er også gjenspeilet i Arbeidsmiljølovens § 1 og § 4-1,4-2 og 4-3.

typiske Avisleseren”. Avisen har en interessant historie, og ansatte og ledere gir uttrykk for å være opptatt av en misjon, samfunnsoppdraget. Disse rammene er helt sentrale for å forstå både de givende og de krevende sidene ved arbeidet i virksomheten.

For få år siden fikk Avisen muligheter til en ny start, og avisen befinner seg nå i en fase med krav til stabilisering. Erfaringskunnskap og misjonen brynes mot noen vanlige, men krevende utfordringer i det organisatoriske arbeidsmiljøet. Konkurransen var etter hvert skjerpert og var merkbart ikke bare i forhold til lesermarkedet, men også i noen grad i forhold til tilgangen på redaksjonelle medarbeidere og mulighetene for å beholde avisens medarbeidere.

Avis - kunnskapsvirksomhet

Mediebedrifter defineres som kunnskapsbasert virksomhet, og som sådan først og fremst basert på ferdigheter og talenter som danner grunnlaget for den innholdsmessige substans. Men for at kunnskapsressursene skal transformeres til et produkt med et profilerende uttrykk kreves en organisering av mange faglige, tekniske, administrative og markedsrelaterte oppgaver.

Avisproduksjon krever fremstillingsorganisering hvor innholdet formgis gjennom mange arbeidsprosesser. Foredling av stoffgrunnlaget og formgivingen er avhengig av kompetanse både hos redigerere, designere og fagpersoner som også kjenner sin fargelære. Avisproduksjon krever også timing, tidsorganisering hos den enkelte medarbeider og på organisasjonsnivå. Avhengigheten av et godt nettverk av frilansere setter krav til oppfølging og kontakt. For å nå markedet og leserne i tide må deadline internt og vis a vis distribusjonsleddene observeres. Markedsføringen går videre og omfatter langt mer enn den ukentlige utsendelsen. Målrettet markedsføring krever vedlikehold av kommunikasjon med løssalgskanalerne, spesielle oppmerksomhetsskapende kampanjer mv.

Kunnskapsvirksomheter som er markedsrettet baserer seg med andre ord *både* på en funksjonell, god organisatorisk arbeidsdeling med en viss grad av faglig autonomi og klare koordineringsfunksjoner. Koordineringsfunksjonene må skape struktur i tid, ressursrammer og oppgavefordeling og setter betingelser for nødvendig forutsigbarhet.

Kunnskapsvirksomheter er avhengig av styring gjennom kommunikasjon. Til dels skyldes dette at det i regelen vil være en unik variant og lokal/historisk tilpasning av særlige kompetanseprofiler og gjensidig avhengighet. Derfor ser vi utfra et omfattende empirisk materiale at enhver kunnskapsorganisasjon både må ha

- 1) en driftsorganisasjon med vekt på gode rutiner og vedlikehold av daglige oppgaver og*
- 2) en parallell utviklingsorganisasjon, dvs kontinuerlig nylæring og tilpasning til eksterne og interne utfordringer.*

Begge aspektene er viktige for en viss robusthet i virksomheten. Blant annet sikrer en slik ledelse – og styringsformen at man tåler personalutskiftninger og at organisasjonen kan utvikle sitt repertoar. Studier har vist (Sørensen og Grimsmo 2003, Sørensen, Seierstad og Grimsmo 2005) at medvirkningsbasert ledelse gjør signifikant forskjell i hvordan deadlinepress oppleves og i forekomst av stressrelatert mistrivsel og helsereaksjoner i medievirksomheter.

Disse betingelsene oppfylles til dels ved at en har en eksplisitt, felles forståelse av mål, og hvilke kjerneoppgaver som skal ivaretas for å nå målene. Det typiske for kunnskapsvirksomheter er at de må ivareta lærende interne prosesser og dermed kontinuerlig videreutvikle målforståelsen gjennom dialog og erfaringsutveksling.

Mange kunnskapsbaserte virksomheter starter som små enheter der det er lite som skiller de arbeidsprosessrelaterte prosessene fra primærgrupper, med tette relasjoner og mye kommunikasjon. Små organisasjoner kan klare seg med ganske lite formalisering av regler. Men når en virksomhet går over en viss størrelse, og for eksempel omfatter en del medarbeidere som er tilstede på arbeidsplassen mens en andel er løsere tilknyttet, vil det være gunstig å etablere et sett av regler til tydeliggjøring av arbeidskontrakten (den økonomiske og sosiale). Det vi kaller den psykologiske kontrakten er en viktig dimensjon ved arbeidsforholdet, og karakteristisk for denne er at den formes gjennom samhandling og ved tilbakemeldinger som knytter sammen nåtid og forventinger om hva som skal skje i fremtiden.

Det er mennesker som oppretter virksomheter og andre organisasjoner. Men når organisasjonen er opprettet fungerer den som, slik Durkheim har formulert det, som et "sosialt faktum", dvs noe som eksisterer utenfor og på et sosialt systemnivå over enkeltmenneskene. Derfor danner vi oss også bilder av hvordan fastlagte mønstre får betydning for hvordan vi som yrkesutøvere har muligheter og begrensinger i våre valg.

Alle parter har nytte av at en tenker igjennom organisasjonens mønstre, hva som uformelt er etablert av vaner, antakelser og hvordan vi har lært oss å se organisasjonen med kulturelle briller.

Liv i loven...

Arbeidsmiljølovens §1 uttrykker et klart formål: arbeidsgiver skal ivareta behovet for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø både med hensyn på fysisk og psykiske helserisiki, og dette skal skje slik at en tilpasser arbeidsmiljøet til det teknologiske og sosiale nivået som er mulig utfra tilgjengelig kunnskap og i tråd med utviklingen i samfunnet ellers.

Nye § 12, dvs reguleringen av det organisatoriske og sosiale arbeidsmiljøet er i någjeldende Arbeidsmiljølov (AML) dekket av §4-2 & § 4-3.

§4-2: omhandler krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling

- (1) Informasjon, nødvendig opplæring og medvirkning i systemutforming.
- (2) Krav til utforming av den enkeltes arbeidssituasjon
- (3) Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon – arbeidsgiver skal sørge for informasjon, medvirkning og nødvendig kompetanseutvikling for å ivareta fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

§ 4-3: omhandler krav til det psykososiale arbeidsmiljøet

- (1) Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas.
- (2) Arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten.
- (3) Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakkasering eller annen utilbørlig opptreden.

Fruktbart skille

Oppdelingen gjør § 4 – 2 og 3 tydelige som grunnlag for skolering i fellesskap, og den nye lov-utformingen pålegger også ledere å skaffe seg mer kunnskap og kompetanse. Gode, pedagogiske verktøy kan fremme forståelsen av hvordan man møter bransjens psykososiale utfordringer.

Etter Arbeidsmiljøloven (AML) har ledelsen i en virksomhet ansvar for å legge til rette for at arbeidsmiljøet er fullt forsvarlig med hensyn til fysiske og psykiske forhold. Loven sier også at de ansatte skal medvirke (§ 4-2, § 4-3). Det er krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling og krav til det psykososiale miljøet.

Disse bestemmelsene er lagt til grunn for det skisserte oppfølgingsprogrammet Avisen fikk presentert som resultat av sin prosess..

Hva er mulighetene og begrunnelsene for dialogverksted?

På de fleste arbeidsplasser har ansatte og ledere erfaringskunnskaper om hva som fungerer bra og hva som er ønskelig å endre. Samtidig kan det mangle arenaer for å drøfte slike innsikter slik at de kan få bæring for etablering av mønstre og mekanismer som lar erfaring komme fellesskapet til gode.

Dialogen er oftest mest utviklet i oppgaverelaterte grupper eller team. Dialogverkstedsformen er utviklet for å vedlikeholde eller etablere en start på et virksomhetsbasert arbeid for å ivareta erfaringskunnskap og anerkjenne det som fungerer bra i virksomhetskulturen. Like viktig er det at slike verksteder kan være en ramme for å bidra med kritiske synspunkter og dermed dra nytte av innsikten om at ”ethvert godt prosjekt er avhengig av motforestillinger”. Gode prosjekter kjennes også på oppfølging, og dialogen bør frembringe handlingsanvisninger.

Derfor er verkstedene lagt opp slik at en begynner med homogene grupper, dvs medarbeidere med likeartede arbeidsroller. Deretter samles alle til diskusjon omkring tolkning av oppfølgingsmuligheter og nyttiggjøring for organisasjonen som helhet.

Det som kommer fram i gruppene blir bearbeidet og anonymisert, det vil for eksempel ikke forekomme andre utsagn enn hva som deltakerne mener kan egne seg i det offentlige rom.

Hensikten med verkstedene er å komme fram til et grunnlag for å lage mekanismer/arenaer og prosesser som kan bidra til å fremme eller styrke arbeidsmiljøet og arbeidsorganisasjonen.

På forhand hadde deltakerne fått kjenneskap til følgende spilleregler:

Siden hensikten med verkstedet er å få fram **bredden av synspunkter** er det viktig

1: å la **alle få komme til orde**

2: å ikke argumentere mot hverandre, men å **be om begrunnelser og utdypinger** dersom noe er uklart.

3: å **skifte på** ordstyrer og referentjobben

4: å **hjelp hverandre** til å være **konkret i utforming av forslag**

Innledningsvis i dialogverkstedet ble følgende perspektiver presentert:

Fem vanlige utfordringer i (u)vanlige organisasjoner, kunnskapsvirksomheter.

- ”Nytt” arbeidsliv krever nye organisatoriske løsninger
- ”Enten – eller” erfaringer, dvs at mange arbeider intenst i perioder og får etter hvert lengre sykefravær og brudd i forhold til arbeidet/arbeidsplass
- ”Relasjonene mellom de innblandede påminner om forholdene mellom dem som deltar i en maraton”(Allvin et al.2006), dvs man arbeider for organisasjonen, men arbeider også med sin egen profilering, sitt eget prosjekt
- Det ”nye” arbeidslivet utnytter og bygger til dels på forekomsten av individuelle forskjeller
 - men, vi vet samtidig at både buffere og mestringsressurser ligger i fellesskap, felles forståelse av kjerneoppgaver, av behov og verdier

Verdier og valg

Verdier er overordnede oppfatninger av hva som bør prioriteres i valgsituasjoner. Det kommer til syne gjennom holdninger, dvs handlingsdisposisjoner stilt overfor valg. Holdninger formes av kunnskap og følelser, og i verdibaserte organisasjoner inngår verdier som grunnlag for både praktiske og symbolske handlingsvalg. Det ”nye” arbeidslivet utfordrer verdier gjennom krav til fleksibilitet, tempo, inntjening mv. Noen av disse kravene kan lett sette andre verdier i klemme. Kunnskap om ”vanlige dilemma i (u-)vanlige virksomheter” gir noen pekepinner om noen typiske utfordringer som en mestrer best ved at de drøftes systematisk.

Den kanadiske forskeren Marilyn Laiken (2002) hevder at: ”Managing paradox presents one of the most significant challenges for the learning organization”. Hun har også identifisert noen av de vanlige paradoksene som preger kunnskapsbaserte virksomheter.

Paradoksene

- Spenninger innebygget i forholdet mellom strukturert lederskap versus frihet og autonomi. ”Venter på Godot...”
- Forfektet teori versus bruksteori: Verdier omsatt i handling.
- Konfrontasjon for å muliggjøre konstruktivt samarbeid.
- Behov for å sakke farten for å speede opp.
- Handling versus refleksjon.
- Verdien av å være på reise i en resultatorientert verden.
- Å oppnå resultater ved å ivareta prosessen.

Som Rawls (1971) påpeker må vi fatte beslutninger med mange ukjente faktorer i det virkelige liv.

Når vi planlegger for en ukjent framtid, med begrenset kontroll, hva er da fornuftig å gjøre ?

Organisatorisk rettferdighet som verdi har betydning for valg og holdningsdannelse..

”...beyond simply coping with stress to engage in creative action for the benefit of both the individual members and the organization as a whole” (M.Laiken, 2002).

Ikke alle organisasjonsutforminger er velvalgte. I vår samtid foregår det mange omstillingsprosesser med sikte på å lage effektive og samtidig bærekraftige arbeidsorganisasjoner. Dette er vanskelig å oppnå uten de ansattes medvirkning. I en tid der teknologiske løsninger er tilgjengelige til kostnadsdyktig pris viser forskning at en organisasjons evne til å skape konvergerende arbeidsprosesser gir store fortrinn for dem som får det til.

Slike virksomheter kan kreve mye av sine ansatte, men tilrettelegger arbeidet slik at medarbeidere og ledere kan oppleve egenkontroll, støtte og mestring. Som vist i forskningslitteraturen er opplevd egenkontroll sammen med organisatorisk rettferdighet mulig å utvikle gjennom intern dialog og internt utviklingsarbeid. Videre er det godt belagt at arbeid med å fremme slike betingelser har positive konsekvenser for helse, miljø og sikkerhet.

I det praktiske liv er det også tale om nedslående erfaringer, dvs hva gjør man når forsøk på å forbedre, på tross av de beste intensjoner, ikke realiseres?

- Dialogverkstedet peker ut helt klare mål, og til dels kommer det klare utsagn som begrunner hvorfor disse målene er viktige å arbeide med.
- Et viktig neste skritt må innebære design av en sosial arkitektur for å etablere rammer og tiltak, men også evaluering.

Å diskutere verdier kan naturligvis være svært bevisstgjørende. Men for at verdier skal få førende betydning må de operasjonaliseres og trekkes inn i rutinemessig atferd og samhandling.

Derfor er eksternalisering av verdier sentralt som strategi i miljøutvikling:

Eksternalisering av verdier innebærer å legge verdiene fra seg i det åpne rom og forholde seg til dem som et eget referanseverk. Da kan vi ta opp spørsmål knyttet til verdiene uten å peke på noen enkeltperson, men understreke at verdier skal praktiseres og vurderes gjennom de spor verdiene setter. Det er nyttig når vi skal vise at vi respekterer de regler og rammer som gjelder i organisasjonen. Ofte vil angsten for ”å trække noen på tærne” minske når vi kan ta utgangspunkt i et gjennomdiskutert sett av eksternaliserte verdier.

Systematisk og fellesskapsbasert refleksjon over egen praksis tar ikke så mye tid, men gir gode erfaringsdata som en kan oppsummere for eksempel for hvert semester/halvår. Egenevalueringer er en form som passer godt i kunnskapsvirksomhet. Egenevaluering-program stiller enkle, men betydningsfulle spørsmål som ”hvordan går det med oss og verdiene våre mht praksis”?

Myndiggjørende handlinger i forhold til en selv og andre kan også bli tydeligere gjennom en slik virksomhet. I vår samtid må vi finne nye måter å både skape klarhet i roller og ”forhandle” om grenser mellom funksjoner. Den ”nye” arbeidskontrakten blir som tidligere nevnt sammenliknet

med en avtaler om å løpe Maraton (Allvin et al 2006). Man løper parallelt, og det gjelder ikke noen normer om å hjelpe hverandre. Slike normer må utvikles gjennom at en deler erfaringer på en konkretisert måte. Dette reiser spørsmålet om organisasjoner kan lære?

Dialogverkstedets design

Et dialogverksted er tilrettelagt som sekvensielle gruppesamtaler. Etter å ha hørt en innledning som tematiserer utfordringer deltakerne står midt oppe i, starter gruppearbeidene. I første økt foregår arbeidet i homogene grupper, i vårt tilfelle dreier det seg om grupper med utgangspunkt i funksjon. Deretter presenteres resultatene av gruppearbeidet i første økten for alle deltakerne samlet. Så følger andre økt, og den gjennomføres ved hjelp av heterogene grupper.

Avslutningsvis formidles også disse gruppearbeidene innhold til alle deltakerne. Gruppearbeidene gjennomgås og kan gi grunnlag for oppfølging i virksomheten.

ØKT I: Arbeid i homogene grupper

Spørsmål 1:

- Hvilke overordnede verdier har vi felles?
- Hvordan oversettes disse verdiene til regler, rutiner og handling i det daglige arbeidsmiljø?

Spørsmål 2:

- Hva er vi virkelig gode på produksjonsmessig?
- Hva vil vi bli bedre til produksjonsmessig?

ØKT II: Arbeid i heterogene grupper

- Hva er vi virkelig gode på arbeidsmiljømessig?
- Hva vil vi bli bedre til arbeidsmiljømessig?

Proessen videre: Forslag til veier å gå for å etablere/konsolidere nødvendig og ønskelig fremdrift i arbeidsmiljøutviklingen.

Sammendrag med konklusjoner

Diskusjonen viser at virksomhet har en rekke sterke sider. Medarbeidere og ledelse gir uttrykk for at de setter pris på, og ønsker å samarbeide om, å vedlikeholde og utvikle de gode sidene.

- Selve produksjonsorganisasjonen har en gjennomgående gunstig rytme, med muligheter for variasjon og restitusjon, svært viktige betingelser for en sunn arbeidsplass. Variasjonene gjennom produksjonssyklusen bidrar til at det er gode forutsetninger for en

bærekraftig arbeidsmiljøutvikling. Rytmen over uken innebærer et samlende utgangspunkt, en flittig mellomperiode, mobiliserende innsats, en tydelig høsting av resultater og en restituerende avtrapping der en rydder og ser framover.

- Arbeidet foregår i lokaler med noen fine samlingspunkter. Ansatte berømmer en vedvarende satsning på teknologisk oppgradering.
- Virksomheten har en fornuftig aldersspredning og god kjønnsfordeling, også på ledelsesnivå.
- Langt de fleste sier at de har flest gode arbeidsdager i Avisen, en del sier at de har hatt det slik inntil for relativt kort tid siden.
- Alle som har bidradd til gjennomføringen av denne undersøkelsen er tydelige i sin motivasjon til å medvirke til en løsningsorientert innsats for avisen og det kollegiale fellesskapet.
- Det er samtidig klare uttrykk for uro, slitasje og at det er behov for å endre noen sider ved strukturen og samspillet i organisasjonen.
- Medarbeidere og ledelse er også tydelige på at de vet dette krever deres innsats.
- Gjennom et dialogverksted og de individuelle samtalene har medarbeidere og ledelse anvist noen tiltak som de ser som nødvendige i forhold til uttalte motsetningsforhold mellom deler av virksomheten og på flere nivåer.
- Faglige motsetninger er en del av dynamikken i kunnskapsvirksomhet. Arbeidsmiljøloven (AML) har klare bestemmelser som arbeidsgiver er ansvarlig for å etterleve i samarbeid med de ansatte. Disse reguleringene er forskningsbaserte. Med støtte i alminnelig godt skjønn, hevder også forskningslitteraturen at konflikter bør røktes slik at de blir en stimulerende side ved arbeidet og ikke eskalerer og blir til belastende og personliggjorte motsetninger og/eller får konsekvenser for tredjeperson som hindres i sitt arbeid.
- Kombinasjonen av størrelse og uttalt hengivenhet for et idèbasert kunnskapsvirksomhet, som her: Avisen som prosjekt eller program, skaper muligheter for gode relasjoner. Samtidig krever nettopp denne kombinasjonen at man investerer i tydelige organisatoriske rammer og ganske strenge regler med hensyn på oppfølging av avtalte spilleregler og hvilke prosesser som skal gjennomføres og forankres. God forståelse av hva som skal til for å ivareta koordinering og samarbeid fremmer gjensidighet i det organisatoriske miljøet.
- Videre krever dette at man ser verdien av å arbeide kontinuerlig med å vedlikeholde, og utvikler en felles forståelse av grunnlaget for den formelle rammen. Her kan to metodiske arbeidsformer være til hjelp. A) Jevnlige ”egenvurderinger” der en velger å gå igjennom en produksjonsprosess, for eksempel en utgivelse av avisen, fra begynnelse til markedet kan rette oppmerksomheten mot forbedringspunkter og gi gode diskusjoner utfra en helhetlig betraktning av produksjonen. Dette vil kunne gi en forståelse av ”ventingens vesen” langs produksjonslinjen og gi konkret bakgrunn for forbedringer. B) Det

internasjonale kvalitetssikringssystemet 9004 kan støtte kvalitetssikringsarbeidet, her gjør vi særlig oppmerksom på avsnittet om ledelsens ansvar og avsnittet om ressursstyring.

- Dette har betydning for å forebygge at legitime, faglige motsetninger blir personliggjorte.
- Også produksjonen må få markerte prosesser med vekt på medvirkning, klargjøring og avslutninger. Den gode rytmen fra selve oppgaveforløpet kan dermed få en parallell i det organisatoriske miljøets utforming.
- Den eksterne vurderingen konkluderer med å anbefale at man følger opp disse anvisningene over en tre måneders periode etter at en har holdt et miljømøte i regi av AMU der et fremtidsmanuskript /tiltaksprogram er lagt.
- Videre foreslo den eksterne vurderingen tiltak for å gjennomgå noen sider ved gjensidighetsbasert samarbeidsstil.

Hva ønsker medarbeidere og ledere å forbedre i sitt arbeidsmiljø?

Avis medarbeidere og ledere ble bedt om å beskrive forbedringsområder knyttet til både produksjonsprosessen og arbeidsmiljøet.

Gjennomgang av svarene viste stort sammenfall i forslagene som kom frem. Det gjaldt både på tvers av funksjoner og for de to feltene.

Produksjonsmessig pekte en på:

1: Betingelser for en gjennomtenkt og kvalitetssikret planleggingsprosess, ressursforvaltning og tidsdisponering.

2: Større medarbeiderdelaktighet i utvikling av avisen.

3: Bedre og mer strukturert kommunikasjon knyttet til hele fremstillingsprosessen, fra ideskaping til møte med markedet.

4: Mer funksjonelt ledelsessamspill og tydeligere reguleringer av myndighetsutøvelse.

Arbeidsmiljømessige forbedringer som ble identifisert:

- Svarene som omhandlet forbedringer på arbeidsmiljøfeltet var noe mer spesifikke og direkte handlingsanvisende.
- Hovedsynspunktene dreide seg om innhold og støtte for bedre og mer strukturert kommunikasjon.
- Siden diskusjoner, meningsbrytninger og motsetninger er faglig viktig i en kunnskapsbedrift er det viktig å nettopp fagliggjøre diskusjoner og legge til rette for å følge sakhetsnormer og unngå opptrapping.
- Det ble pekt på behov for å institusjonalisere nye arenaer eller alternativt få bedre bruk av allerede etablerte.

- Noen av gruppene begynte også å formulere en strategi for å differensiere kommunikasjonsformene ved å peke på skiller mellom for eksempel orienteringer, høringer, ulike beslutningsprosesser etc.
- Et annet viktig aspekt som ble belyst var behovet for å få bedre forankring av vedtak gjennom utvikling av regler og regelmessig kommunikasjon og dialog på tvers av nivåer og avdelinger.
- Konkrete forslag dreide seg om ”gjenbruk” av dagens møteformater, dvs slik at for eksempel avdelingene møtes først for deretter å slå seg sammen i et felles redaksjonsmøte. Da ville dynamikken bli annerledes.

Hva kan Avisens lærende arbeidsmiljøprogram dreie seg om?

Enhver som har erfaring fra arbeidslivet vet at endringer tar tid. Det er også godt belagt at mens det er enkelt å tegne organisatoriske modeller er slike modeller ikke mer verd enn den prosessen som leder fram til at de omsettes til grunnlag for daglig virksomhet (se for eksempel Arnkil et al. 2004). Medarbeiderne i avisen gir uttrykk for at de er fullt klar over at det vil kreve innsats å videreføre forslagene til organisatorisk utvikling. Det er åpenbart gode kompetanseressurser i virksomheten, men en kan også søke råd og prosessveiledning eksternt.

Vi foreslår at Avisen starter prosessen med et felles møte der en går igjennom denne rapporten og et program for å nyttiggjøre seg innspillene fra Dialogverkstedet. En koordineringsgruppe for prosjektet, for eksempel AMU eller en annen partssammensatt arbeidsgruppe, bør ta ansvar for planlegging, gjennomføringen og dokumentasjon av prosessen.

- Programmet bør ha en tydelig oppstartsdato og en avslutningsdato.
- Programmet bør bestå av definerte moduler som tar ansvar for arbeidet med ett temaområde hver. Med utgangspunkt i innspillene så langt kan det dreie seg om fire moduler.
- Det er ønskelig at alle medarbeidere bidrar i en av disse gruppene.
- I den utstrekning det kreves, kan det hentes inn bistand på metodesiden, for eksempel for å få veiledning i enkle, gjennomsiktede og konkrete metoder. Utvalgte deler innenfor ISO 9004, veileder i myndiggjørende, formativ evaluering. Dette er aktuelt for eksempel for å skape en gjennomgående design for arbeidsorganisatorisk tilrettelegging, både teknisk og psykososialt.
- Utvikling av arenaer og mekanismer for medvirkning og særlig medvirkning i utviklingsarbeid kan i hovedsak skje med egne krefter. Men det kan være nyttig for den gruppen som får ansvaret med å dra denne delen av prosessen å besøke en eller et par andre virksomheter med erfaring fra liknende prosesser.
- Røtting av konflikter – en modul som gir innføring i konflikthandtering og hvordan organisasjonen kan skape et dialogbasert alternativ.

Avsluttende kommentarer:

Motsetninger av den typen som Avisen hadde kan håndteres, og organisasjonens parter bør prioritere et systematisk arbeid for å forebygge at nye motsetning oppstår. Dette kan være krevende å gjennomføre. Derfor kan medarbeidere komme til en konklusjon om at det ikke er mulig innenfor gitte rammer å få et tilfredsstillende resultat. Det er heller ikke alltid tilfelle at motsetninger oppleves symmetrisk. Faglige og saklige motsetninger er en nyttig del av arbeidsprosesser i kunnskapsvirksomhet, men det kreves en vedvarende røkting av yrings – og samarbeidsklimaet i enhver virksomhet..

Ser vi på svarene som kom i de individuelle samtale og resultatet av arbeidet i dialogverkstedet blir det tydelig at det er erfaringsbaserte innsikter i organisasjonen som ikke var nyttiggjort så langt. *Utfordringen er å komme videre fra innsikt til anvendelse.* De ønskelige endringene er også nødvendige dersom en vil unngå uheldige gjentakelser av forebyggbare konflikter.

Kapittel 5: IA-innsats til rett tid – kunnskap om nedbemanning

Avslutningsvis tar vi opp temaet nedbemanning. Dette er ment som innspill til refleksjon og en påminning om hvor viktig god håndtering av nedbemanningsprosesser er. Faktisk er denne utfordringen svært sentral for virksomhetens renomme og for samarbeidsklimaet i virksomheten. I en åpen markedsøkonomi, og slett ikke bare i tider med finanskriser, er det mange forhold som virker inn på inntjeningskrav, vedtak om kostnadskutt eller outsourcing av deler av en mediebedrift.

Å skape betingelser for inkludering er ikke bare et spørsmål om helse og rehabilitering, som ofte og med rette, fokuseres. Søking etter gode arbeidsformer og samspill mellom trygden, HMS-aktørene og andre virkemiddelsystemer er viktig.

Men, hvordan en former svarene på drifts – og økonomiske utfordringer teller helt grunnleggende på tolkningen av den sosiale og psykologiske arbeidskontrakten. Dermed sier vi også at den grunnleggende tilliten, som arbeidskontakten bygger på, forutsetter at arbeidslivets spilleregler følges. På en grunnleggende måte dreier det seg om å vise at vi konkret og oppgaveorientert, som parter, kan dra lasset sammen.

Fokus er å skape nye virksomhet, drive bedriftsutvikling, men også å skape bedre betingelser for et friskere arbeidsliv. Kriser er også bakgrunn for å tenke igjennom alternativer. I Norden er alle samfunnene på leiting etter nye og stadig bedre arbeidslivsmodeller. Noen kaller dette samfunnsansvarlig innovasjon.

I gjennomgangen av Adresseavisens erfaringsmateriale (se kap 3) ble IA-arbeidets meningsfylte sider formidlet. Men også her trakk man inn usikkerheten som kunne komme som resultat av omlegging av driften og andre forhold med betydning for bemanning.

Går det i det hele tatt an å skape engasjement og pågangsmot med usikkerhet på alle kanter?

Hva er utfordringene når vi både må sørge for nyskaping og omstilling?

Er det omstillingene som kan forklare stigningen i fravær, frafall og vanskelig adgang for mennesker med redusert helse og er det noe spesielt med nedbemanninger?

Ikke alle omstillingsprosesser er like

Er det noen trekk ved omstillingserfaringer som differensierer?

Standardsvar, a la ”forskningen viser” er at: ”Det er ”måten” omstillingene gjøres på som får betydning”. Nesten alle, men nettopp ikke alle, omstillinger virker inn på intensitet i arbeidet. Og forholdet mellom intensitet og mestring er i sentralområdet for hvordan vi opplever arbeidet. De fleste av oss blir stimulert av å kjenne seg behøvd og å få bekreftelse av at det vi gjør anerkjennes som nyttig og viktig av andre. Derfor blir det også lett å forstå hvorfor det blir noen spesielle reaksjoner på nedbemanning.

Erfarings- og forskningsdata med ulike typer av ”måter” omstilling og omstillingsprosessene gjennomføres på forteller oss at engasjement har betydning for nærvær og fravær. Engasjementets ”anatomi” kjenner vi fra massevis av forskning, og vi vet også at de arbeidstakerne som

opplever sterkest jobbengasjement har lavest fravær. I tillegg må vi minne om at engasjement ikke bare er en individuell holdningssak, men i betydelig grad en respons på de miljøbetingelsene som eksisterer rundt jobben.

Videre vet vi at mestringsopplevelse har innvirkning. De arbeidstakerne som opplever mest mestring har bedre selvopplevd helse og lavere fravær. Dette peker på en ønskelig retning i helsefremmende og forebyggende innsats/intervensjon i lokalt og bredere IA-arbeidet.

Amerikansk forskning har belyst effektene av en økonomisk tenkning der bedriftene har drevet kostnadskutt, downsizing og restrukturering i stort omfang. I en tidligere og mer beskjedne krisetid enn den vi opplever i 2008 – 2009 var følgende data aktuelle:

*3,3 millioner arbeidstakere i US mistet jobben i slike prosesser mellom '97 og '99.
15 738 lay-off hendelser som berørte 1 835 592 personer.*

Dette ga opphav til mye forskning på konsekvenser for de som mister jobben i denne typen prosesser. Men, hva med de som blir igjen?

De "heldige", de som ikke mister jobben, blir de berørte på noen måte?

Her er forskningen atskillig mindre, men den amerikanske forskningslitteraturen viser at *"Surviving employees who see their fellow workers and friends being laid off may experience decreased morale and commitment to the organization"*¹²

Det er med andre ord meget viktig å være interessert i å jobbe kvalitetsmessig godt med slike prosesser. Og vi har eksempler på nedbemanningsprosesser som kan vise til kontrollerte og felles forståtte prosesser med etablering, drifting, avflating og nedbygging som gir inntak til denne typen prosesser (Qvale og Sørhaug, 1996?).

I gjen kan vi ha nytte av å se litt på resultatene fra mediebransjens tre omfattende arbeidsmiljø-kartlegginger (1979/1992/2002).

- I 1992 sa 4 % at de mente jobben deres var utrygg.
- I 2002/3 mente mer enn halvparten av de 3000 som deltok i undersøkelsen at deres arbeidsframtid var usikker.

I det mellomliggende 10året hadde svært mange konkrete erfaringer med omstilling og nedbemanning på egen arbeidsplass.

Over halvparten hadde opplevd en eller flere runder med nedbemanning på egen arbeidsplass.

- Hver tiende hadde selv vært berørt, mistet jobben, fått sluttpakke etc.
- 4 av 10 hadde opplevd nedbemanning i eget arbeidsmiljø og i flere runder.
- Nesten 3 av 10 hadde engangserfaring med nedbemanningsprosesser.
- Færre hadde gått fri for denne erfaringen.

¹²: (Kozlowski, Chao, Smith & Hedlund 1993).

Satte dette spor?

Jo mer direkte og intenst en var berørt, desto sterkere utslag. Utslagene var sterkere for dem som hadde opplevd slike prosesser i flere runder. Det ser ut til å være en påvirkning på kjerneområder i den psykologiske arbeidskontrakten og særlig gjaldt det engasjement.

Synet på framtiden, egen mestring, helse og fravær ble påvirket også hos de som beholdt jobben. Defensive, oppgitte, men også fremmedgjorte reaksjoner var mer utbredt enn antatt.

Disse resultatene forklarer også hvorfor det kan være meget viktig å investere omtanke, være lyttende og utvikle praktiske samarbeidstiltak i nedbemanningstider. Virksomheter som har et godt organisasjonsklima og en velfungerende kommunikasjonskultur får god effekt av dette under omstilling og særlig ved nedbemanning og outsourcing.

Helse og nærvær

Mange omstillinger er nødvendige og konstruktive, og for en god del virksomheter er omstilling en del av daglig praksis. Men, slike virksomheter har gjort en betydelig egeninnsats for å komme dit hen og vil virksomhetene ta inn over seg betydningen av konstruktive omstruktureringer kommer de ikke utenom å trappe opp samarbeidet på tvers i virksomheten. Helst bør man altså gjøre dette i gode tider.

Også nedbemanningsprosesser kan kvalitetssikres.

Dårlige omstillingsprosesser kan se ut til å påvirke noe av grunnlaget for den psykologiske arbeidskontrakten og ha virkning på medborgernes forståelse av samfunnskontrakten.

Vil en fokusering på bedriftenes samfunnsansvar kunne virke inn på menneskenes mestring og forståelse av egne ressurser? Danske erfaringer er lærerike i så måte.

Lederne i eksempelbransjen gir i høy grad uttrykk for at nedbemanning er en tung utfordring.

Det finnes eksempler på ansvarlige og bærekraftige prosesser, preget av samarbeid mellom partene.

IA- arbeidet vil kunne profittere på en spredning av gode mønstre og erfaringer fra dette krevende området.

Inkludering som verdi i krevende prosesser

Motstridende tendenser virker samtidig i arbeidslivet: noen trekk ved "business as usual" ser ut til å gi virkninger på arbeidshelsen, og her har vi sett spesielt på nedbemanning.

Når arbeidet for å øke inkluderingen vektlegger bærekraftig bedriftsutvikling kan det legge grunnlaget for samarbeid som fremmer pågangsmot og motivasjon til nyskaping i gamle og nye virksomheter.

Vi trenger å tenke nytt om verdiskaping

Svenske studier har satt søkelys på hvordan ikke – tilsiktede effekter av omstillinger og "gammeldags" rasjonalisering gjør det vanskeligere for de som allerede strever med å holde seg fast i arbeidslivet.

Arbeidsfastholdelse er sentralt i danske programmer, og fra Finland kan vi hente inspirasjon til å videreutvikle vår vei ved å integrere et fokus på arbeidshelse og rehabilitering med nyskaping.

Uansett er dette et felt der den enkelte virksomhet kan sitte på egenerfaring som bør komme til nytte når man skal utvikle en beredskap mot de sammensatte utfordringene i omstilling og særlig nedbemanningsprosesser.

Noe så enkelt som gruppesamtaler, ofte kalt ”fokusgruppesamtaler”, tilrettelagt av partene eller BHT vil kunne gi gode innspill:

Kall det gjerne ”Gruppesamtale med referat”:

- Omstilling og nedbemanning – hva er våre erfaringer?
- Hva er særlig viktige erfaringer med måten omstilling og/eller nedbemanning er gjort ”hos oss”?
- Har verneombudet og AMU noe spesielt å tilføre?
- Hvordan skal vi anvende den kunnskapen og erfaringen vi nå har fått videre?

Det er all grunn til å ta vare på egenerfaringer og gi dem plass i planlegging av tiltak i arbeidsmiljøet. Et gammelt uttrykk sier at ”den vet best hvor skoen trykker som har den på”. Mange års deltakelse i utviklingsarbeid har demonstrert at de fleste arbeidsmiljøer har bakgrunn for gode løsninger gjemt i egne erfaringskunnskaper.

Litteratur:

Cronbach, L.J., Meehl P.E. (1955): Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52, 281-302

Gamperiene, M., A. Grimsmo & B. Aa. Sørensen: *Programmet FARVE (Forsøksmidler arbeid og velferd): kunnskapsstatus tema 1: sykefravær*. AFI-notat nr. 11.2007. Oslo

Antonovsky, A (2000): *Helbredets mysterium*. Hans Reitzels Forlag, København

Grimsmo, A og B. Aa. Sørensen (1991): *Fravær og fraværsårsaker i norsk arbeidsliv*. AFI rapport nr 14.1991. Oslo

Hellevik, O (2008): *Jakten på den norske lykken*. Universitetsforlaget. Oslo

Laiken, Marilyn (2002). *Models of organizational learning: Paradoxes and best practices in the post-industrial workplace*. *Organizational Development Journal*. Steve Cady (Ed.), Fall, 2002, Vol. 21, # 1, pp. 8-19.

Rawls, J (1971): *A theory of Justice*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press.

Sørensen, B. Aa (2001) *Konflikter i arbeidsmiljøet og konflikthandtering. Figur og bakgrunn i det nye arbeidslivet*. *Tidsskrift for organisasjonspsykologi*, vol 9 nr 1.

Sørensen, B. Aa (2002): *Det nye arbeidslivet – et ekskluderende arbeidsliv?* *Rehabiliteringsmagasinet BRIS*, 2002,no 1.

Sørensen, B. Aa og T.U. Qvale (2005): *Omstillinger – potensial for mestring og bærekraftig arbeidslivsutvikling?*

Sørensen, Ole H, Anita Mac, Hans Jørgen Limborg og Merethe Pedersen. Red.(2008) : *Arbejdets kerne*. Frydenlund, København

Torp, S & A, Grimsmo (2008): *StatoilHydros kartleggingsverktøy for helsefremmende arbeidsplasser (SHEFA) HENÆR-rapport nr: 2008/01*

Warr, P (2007): *Work, Happiness, and Unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London

Aarvak, K (1980): *Arbeidsmiljøets betydning for fravær*, IFIM rapport, Trondheim

Vedlegg

VEDLEGG:

LESESTYKKE: Hvorfor oppstår konflikter?

Alle sosiale systemer gjennomgår faser der deltakerne i systemet opplever motsetningsfylte forhold til en eller flere andre. Opplevelse av relativ harmoni veksler med perioder der individers og gruppers interesser og verdier krysses. I litteraturen om konflikter står studier av grupper og grupperelasjoner sentralt (se f.eks. Jern, Boalt-Boëthius et al., 1984, Kaufmann og Kaufmann 1994, Thylefors 1992). Grupper så vel som organisasjoner rommer mange samspill, og det er tilsvarende mye innforstått, taust, men velkoordinert arbeid som utføres i de sosiale relasjonene for å vedlikeholde og ivareta noen grunnleggende utfordringer. Blant de viktigste utfordringene er avklaring av

- Oppgaver gruppemedlemmene skal ivareta og hvordan de yter sin andel av den innsatsen som er nødvendig for å nå mål og dermed sikre videre eksistens for gruppen eller organisasjonen
- Den sosiale orden som skal herske og hvilket forhold mellom autoritet og makt som skal håndheves, f.eks. gjennom grensesetting mellom "tillatt" og "ikke akseptert" atferd.
- De mellommenneskelige relasjoner innbyrdes, ivaretagelse av behov for intimitet og samhørighet.

I arbeidslivet deltar vi i organisasjoner som nedfeller noen sider ved betingelsene for deltakelse i gruppen gjennom den formelle arbeidskontrakten. Andre sider ved arbeidskontrakten bare kommuniseres gjennom samhandling og læring i bedriftskulturen. Dette omtales som den "sosiale" og den "psykologiske" arbeidskontrakten. Dermed signaliseres at en tenker på andre sider av arbeidstakerforholdet enn hva arbeids- og lønnsavtalen innbefatter.

En arbeidsorganisasjon kan tradisjonelt defineres som "et relativt fast system der oppgaver og ressurser er tildelt til personer som bekler roller og dekker oppgaver som til sammen er nødvendige for å nå organisasjonens mål, og hvor det er knyttet "straff og belønning" til innsatsen" (Sørensen, 1991). Arbeidsorganisasjonen eksisterer "over individet", og siden den varer over tid dannes det også et eget system av normer og verdier, men også historier om enkeltpersoner, roller og erfaringer. Arbeidsorganisasjonen får sin egen kultur der hendelser tolkes etter fastlagte normer. (For en mye anvendt definisjon av bedriftskultur, (se Schein 1988.) Kulturen er med andre ord et manuskript som forklarer alt det ikke skrevne, men som er skapt i spenningen mellom det formelle og det uformelle. Historiene om "helter" og "skurker" er en viktig del av formidling av verdier i bedriftskulturen.

Dynamikken i det "nye" arbeidslivet skaper mer flyktige og tversgående forbindelser ut av basisorganisasjonen og over i de verdiskapende relasjonene med kunder og klienter, underleverandører og nettverksrelasjoner. Dermed vil tyngdepunktet kunne forskyve seg og en må reforhandle sin plass, sine interne relasjoner til leverandører av tjenester internt og eksternt. Den enkelte blir senter i en matrise der mange av de øvrige deltakerne aldri møtes direkte, men bindes sammen gjennom en person eller en mindre gruppe personer. Dette krever andre former for kommunikasjon og nye mønstre i samarbeidsrelasjoner.

Det kreves alltid et arbeid for å se sin egen rolle i gruppen eller organisasjonen og hvilken innsats som kreves for å få tilgang til det sosiale bytteforholdet som balanserer ut forholdet mellom deltakerne over tid. Den ansatte som bare legger den eksplisitte og skrevne stillingsbeskrivelsen til grunn vil med stor sannsynlighet komme opp i problemer. Det er ikke nok til å få til en rolleutforming som gjør at en oppfattes som en trygg kollega, en velinformert deltaker på arbeidsplassen. De psykologiske egenskapene som ligger fast hos oss, personligheten, er naturligvis viktige som predisposisjoner for de reaksjoner vi viser og opplever i samspillet med andre (Knardahl 1998). Men forskningen om arbeidsgrupper og arbeidsorganisasjoner viser også at de organisatoriske og sosiale faktorene virker inn på tolkninger av våre frihetsgrader med hensyn på egne valg og strategier for tilpasning. De ytre omgivelsene, både fysiske og sosiale kjennetegn ved dem får betydning for f.eks. vårt velvære og helseeffekter.

Tolkninger av konflikters kjernepersoner - er det nå så sikkert at det dreier seg om forholdet dem i mellom?

Når vi møter et sosialt system med uttalte konflikter, vil det gjerne være en *utpeking* av noen aktører som kjernepersonene i konflikten, og *forholdet dem i mellom forstås som selve konflikten*. Det er både rett og galt. Konflikter bæres alltid tydeligere av noen enn av andre. Men de såkalte kjerneaktørene eller konfliktenes kjerne - er ofte representanter for et større ensemble av kolleger.

De øvrige medlemmene i systemet kan gi uttrykk for at de har ønsket om å skjerme seg mot å bli dradd inn i konfliktfeltet. Dette kan gi et inntrykk av at det er om å gjøre å tviholde på synspunktet om at "konflikten er avgrenset". Noe annet ville være som å slippe en ukontrollert "ånd" ut av lampen. Dette kan føre til en insistering av at det er "de involverte egenskaper" som har skapt konflikten. Tenker en slik, vil et neste logisk skritt være å hevde at dersom man blir kvitt disse personene vil harmoni og ro være gjenopprettet. Dette synes å henge sammen med opplevelser av at konflikter kommer til syne gjennom menneskelige uttrykk. Historiene som formidler konfliktene vektlegger nettopp de personlige uttrykksformer hos de som er involverte. En konflikt må ytres gjennom atferd (handling, bevisst og ubevisst, neglisjering kan også være en handling eller ord). Selv "tause" eller språkløse ("hvite") konflikter har sine slagmarker, selv om disse bare, i all fall for en stund, foregår inne i en persons sinn.

Konflikter kan ha åpne uttrykksformer eller fordekte, det vil kunne variere. Voksne mennesker vil gjerne velge å gi tilsynelatende rasjonelle grunner for sine angrep. Det kan være direkte og indirekte kommunisering av konfliktene — her virker flere forhold inn. Den som opplever et motsetningsforhold til en eller flere andre kan bevisst formidle denne opplevelsen til noen i omgivelsen.

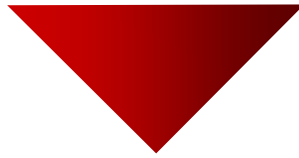
I noen tilfelle er konflikten så uforenelig med en persons selvbilde at det ikke blir mulig å være bevisst om konflikten (det er ikke meg som er i opposisjon til x). "Jeg er ikke den som er i krangel med samboeren min, jeg er den han har valgt... (og ikke den som er i konflikt med ham)".

En kan se at sosiale systemer stadig reproducerer konflikter, personene skiftes ut, men de nye som trer inn står i fare for å havne i farlige forbindelser. En annen måte å si dette på er at enkelte systemer i enkelte faser kan synes å trenge en tydelig konflikt for å samle krefter og holde konsentrasjonen. Dette kan være tilfelle i et system som er preget av spenninger som ikke bearbejdes på system- eller gruppenivå. Den uttalte konflikten "avlaster" systemet og "totaliserer"

miljøet. Konflikter er belastende og lei, men de samler også oppmerksomhet om noen sentrale hendelser, også for de som ikke er direkte involverte.

En uttalt konflikt i miljøet kan videre i noen tilfelle også medføre en endring i maktbalansen mellom ledelse og ansatte. I vår kultur kan det virke som om det er en belastning for en ledelse å bli assosiert med konflikter, konflikter kan ansees å representere en slitasje på lederens renommé. For en ledelse eller leder, kan det være viktig å holde konflikten som nettopp en personkonflikt, altså begrenset. Dermed vil andre "fortellinger" eller utlegninger om de konfliktfylte relasjonene være truende, idet disse kan lansere en antakelse om at det kan være noe med "bakgrunnen" og ikke "figurene" som oppmerksomheten er rettet mot. En leder eller ledelse viser at den har makt, har "tak på organisasjonen" ved at den kan få andre til å følge bestemte retningslinjer for handling (Sørhaug 1996). Når en konflikt rir en bedrift eller organisasjon kan dette tolkes som et tegn på at ledelsen ikke mestrer, ikke har evne til å få oppslutning om samarbeid. Det er tvert i mot tegn på at lederen ikke (lenger) styrer i betydningen få andre til å følge ledelsens påbud om å konsentrere oppmerksomheten mot oppgaveløsning.

Ubevisst kan det også være flere grunner til å ønske å vedlikeholde en konflikt i en arbeidsorganisasjon som et eksempel på avvikende atferd og ikke forstått som en reaksjon på forhold i det tekniske og/eller sosiale systemet.



Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Se www.afi.no

Publikasjoner kan lastes ned gratis, bestilles fra AFIs hjemmeside eller direkte fra instituttet.

Pt 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO
Besøksadresse:
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00
Fax: 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
www.afi.no

