



Høgskolen i Hedmark

Campus Rena

Studiesenteret Ørland. Gruppe 11:

Eva Sæther



Hvordan påvirker IA – avtalen lærere i Ørland kommune, og hvilke målbare effekter har den hatt på sykefraværet?

Organisasjon og ledelse.

SSA 935 Prosjektarbeid, metode og veiledning
våren 2012

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

Sammendrag

IA – avtalen er en intensjonsavtale inngått mellom partene i arbeidslivet og Regjeringen.

IA- avtalens overordnede mål er å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærvær og bedre arbeidsmiljøet.

De fleste lærerne i Ørland kommune sier de kjenner IA – avtalen, men greier ikke å ivareta intensjonen i den. Mer systematisk helse, miljø og sikkerhetsarbeid ville sannsynligvis gitt økt jobbtrivsel og redusert fravær.

Det er ingen åpenbar sammenheng mellom IA – avtalens intensjon og sykefraværet blant lærere i Ørland kommune.

Forord

Denne prosjektoppgaven er avslutningen på årsstudiet i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Hedemark, avdeling Rena, ved Studiesenteret på Brekstad i Ørland kommune. Jeg ønsket å fordype meg i IA – avtalen og har søkt å finne svar på om den har hatt effekt på sykefraværet blant lærerne i Ørland kommune. Underveis i oppgaven har jeg oppdaget nye problemstillinger, og blitt nysgjerrig på flere sider innen tematikken som det ville vært mulig å forske videre på. Dette er et aktuelt tema, og jeg har hatt rik anledning til å diskutere og drøfte fagstoffet med andre underveis. Slike refleksjoner har gitt nye vinklinger og innspill til oppgaven min.

Oppgaven har jeg skrevet alene. Det har vært et bevisst valg. Tidspres og det at jeg er alene på mitt studiested var avgjørende. Ved siden av studiene har jeg både jobb og familie, og ønsket ikke å være avhengig av andre. Men, helt uten hjelp har jeg ikke greid meg. Jeg må takke min veileder Peter de Souza som har gitt meg konstruktive og pedagogiske tilbakemeldinger. Det tekniske rundt spørreskjema har min gode kollega Gro bistått meg med, og skal takkes mye for det. Selvfølgelig må respondentene mine takkes, for uten dem ville grunnlaget for oppgaven blitt tynt. Til sist takker jeg familien min som har akseptert at mor ofte har brukt helgene til studier fremfor hytteturer og annen felles kos.

Jeg har beveget meg langt utenfor komfortsonen min i dette arbeidet. Det til tross, så har det gitt både mersmak og motivasjon til å studere videre. Reduksjon av sykefravær er et aktuelt tema, og av den grunn kan kanskje også andre ha interesse av å lese oppgaven.

Brekstad, 31. mai 2012.

Eva Sæther.

Innhold

1.0. Innledning.....	6
1.1. Begrunnelse for valg av oppgave og presentasjon av problemstilling	6
1.2. Definisjon av begreper i problemstillingen	8
1.3. Oppgavens begrensning.....	8
1.4. Oppgavens disposisjon	9
2.0. Ørland kommune.....	9
2.1. Skolesektoren i Ørland	10
2.2. Lærerne i Ørlandsskolene.....	11
2.3. Ørland ungdomsskole.....	12
2.4. Hårberg skole	12
2.5. Opphaug skole.....	13
3.0. IA – avtalens intensjon.....	13
3.1. Mål for samarbeidet	14
1.2. Evaluering av IA – avtalen	14
4.0. IA – avtalen på den enkelte arbeidsplass	15
4.1. IA – avtalen en del av det systematiske HMS arbeidet.....	15
4.2. Arbeidsgivers ansvar	16
4.3. Arbeidstakers ansvar	16
4.4. Samarbeidspartnere i det lokale IA – arbeidet.	17
4.4.1. Nav’s arbeidslivssentre.	17
4.4.2. Bedriftshelsetjenesten.....	17
4.4.3. Vernetjenesten, tillitsvalgte og arbeidsmiljøutvalget.	18
5.0. Sykefravær	18
5.1. utfordringer innen offentlig sektor	19
5.2. Sykefravær blant lærere i Ørland kommune	19
6.0. Personalledelse	21

6.1. Ledelse av menneskelige ressurser	21
6.2. Personalplanlegging	21
7.0. Motivasjon, holdninger og jobbtilfredshet	22
7.1. Motivasjon.....	22
7.2. Holdninger.....	23
7.2.1. Trekomponentmodellen	23
7.3. Jobbtilfredshet	24
8.0. Kommunikasjon og endring i organisasjoner.....	24
8.1. Kommunikasjon	25
8.2. Endring i organisasjoner.....	25
9.0. Metode.....	26
10.1. Kjente lærere og ledere i Ørland samarbeidspartene og intensjonen bak IA – avtalen?	28
10.2. Hvor hadde lærere og ledere i Ørland kunnskapen om IA – avtalen fra?.....	29
10.3. Hadde ledere, tillitsvalgte eller sykemeldte større kjennskap til IA- avtalen?.....	31
10.4. Hadde IA - avtalen nådd ut i skolene ved større fokus på systematisk HMS – arbeid og sykefraværsoppfølging?	32
10.5. Hvordan opplevde den enkelte sitt arbeidsmiljø, sin motivasjon og jobbtilfredshet?	33
11.0. Konklusjon	36
12.0. Kildeliste	39
13.0 Vedlegg	41
13.1. Vedlegg 1. Spørreundersøkelse.....	41

1.0. Innledning

1.1. Begrunnelse for valg av oppgave og presentasjon av problemstilling

De senere årene er det satt stadig større fokus på at mange går ut av arbeidslivet, eller aldri kommer inn i det, og blir avhengig av trygdeytelser. Dette er belastende for det enkelte individ, men utgjør også store samfunnsmessige og økonomiske utfordringer. Slik er det stor gevinst i å minimere sykefraværet for enkeltpersoner, samt privat og offentlig sektor.

Å redusere fravær er en sentral problemstilling i dagens arbeidsliv. Mange tiltak er satt i verk, og avtalen om et mer Inkluderende Arbeidsliv (IA- avtalen), et slikt tiltak. Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv ble første gang skrevet under i oktober 2003, og er blitt fornyet to ganger. Avtalen er et samarbeid mellom partene i arbeidslivet og regjeringen. Dette er ett av flere mulige tiltak for å begrense fravær i arbeidslivet. I Sverige har man valgt karensdager for å begrense fravær, og flere politikere mener at dette vil være et mer effektivt tiltak også her hjemme. Etter å ha fått evaluert IA – avtalen i 2009 valgte partene å videreføre den. IA – avtalen har en positiv vinkling, og er i tråd med skandinavisk arbeidslivstradisjon med sitt berikelsesperspektiv, fremfor karensdager som bærer mer preg av straff og mistillit til de ansattes fravær.

Det er to sider ved fravær, en økonomisk som er av størst interesse for arbeidsgiver, og en personlig for den enkelte ansatt. Samspillet mellom disse kan tidvis være av motstridende karakter. Partene i IA – avtalen forplikter seg til å etterleve dens intensjoner, samt å følge lov- og regleverk som gis av Storting og Regjering, for å nå de målene som er satt for samarbeidet. IA – avtalen har en sentral og en lokal del. Det viktigste arbeidet for å innfri IA – avtalen må gjøres på den enkelte arbeidsplass,(nav.no).

Fokus i oppgaven vil være rettet mot samarbeid og tiltak lokalt på skolenivå, mellom lærer og leder, men har også en presentasjon av IA- avtalens sentrale del. Den ser på implementering av avtalen og effekt av den, når det har gått ti år siden den ble underskrevet for Ørland kommune. Valget er gjort på bakgrunn av min kjennskap og erfaring med skolesektoren i Ørland kommune i snart 20 år. Skolene har gjennomgått mange reformer og radikale endringer i denne tiden. Kravet til målbar ”produksjon” og effektivitet har blitt stadig sterkere.

I løpet av studiet innen organisasjon og ledelse har fraværspromatikk og inkluderende arbeidsliv interessert meg. Jeg har fått inspirasjon etter en presentasjon av Mandal kommune som har hatt et "Tillitsprosjekt" gående, hvor "nærværarbeid med spesielt fokus på sykefravær, økt nærvær og kvalitet i møte med bruker" er viktig. Jeg har også vært på kurs med Bjørnar Brendeland, mangeårig konsernoverlege i Nordea. Han er et fyrverkeri av en foredragsholder, som setter søkelys på de myke verdiene i arbeidslivet, og gevinsten det gir i lavt fravær. Med myke verdier mener han involvering, engasjement og tillit. Han vil holde liv i gamle arbeidslivsteoretikere som Herzberg, Lewin og Thorsrud selv om de er døde!

I det offentlige rom hører vi stadig "festtaler" om tillit, medvirkning og inkluderende arbeidsliv. Virkeligheten oppleves gjerne helt annerledes i en hektisk hverdag med store krav til prestasjoner. Det er i spennet mellom disse dimensjonene jeg vil stille noen spørsmål og søke etter svar blant lærere og ledere i Ørlandsskolene. Problemstillingen jeg jobber ut fra er:

Hvordan påvirker IA – avtalen lærere i Ørland kommune, og hvilke målbare effekter har den hatt på sykefraværet?

IA- avtalens overordnede mål er å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærvær og bedre arbeidsmiljøet. Det er nødvendig å undersøke skolenes arbeidsmiljø for å utfylle, og kanskje forstå fraværstatistikken. Et godt arbeidsmiljø styrker jobbnærværet og forebygger fravær, (Kaufmann og Kaufmann, 2010). Et godt arbeidsmiljø reflekteres i trivsel, motivasjon, holdninger, endringsvilje og kommunikasjon ute i virksomhetene.

Problemstillingen besvares ved hjelp av kvantitativ metode med spørreundersøkelse. For å finne sammenhenger og trekke slutninger stiller jeg meg noen oppfølgingsspørsmål til selve problemstillingen. Spørsmålene besvares av lærere og ledere i skolene i Ørland kommune. Ledere i skolen er lærere, da de må ha pedagogisk kompetanse, (opplæringsloven § 9-1).

Jeg lurer på om lærere og ledere kjenner intensjonen og samarbeidspartene bak IA – avtalen, og hvor de eventuelt har denne kunnskapen fra. Jeg undres om ledere, tillitsvalgte eller sykemeldte kan ha større kjennskap til avtalen, da de bør ha hatt tettere befatning med den, og om avtalen har nådd ut i skolene ved for eksempel større fokus på systematisk HMS – arbeid og sykefraværsoppfølging. Inkluderende arbeidsliv krever et godt arbeidsmiljø, og da lurer jeg på hvordan den enkelte opplever arbeidsmiljø, motivasjon og jobbtilfredshet for sin egen del.

1.2. Definisjon av begreper i problemstillingen

De fleste begreper vil bli definert underveis i oppgaven. Begrepet ”IA – avtale” er en forkortelse for ”intensjons avtale.” Intensjon kan defineres som en hensikt eller tanke (uio.no). Hensikten med avtalen er en felles innsats for å forebygge og redusere sykefravær, samt å inkludere flest mulig i arbeidslivet. I tillegg til begrepet IA – avtale brukes også ”inkluderende arbeidsliv.”

Inkluderende kan defineres som å innbefatte (uio.no) eller omfatte (Gundersen, 1989). Det viser til tanken om at det skal være plass til alle i arbeidslivet, selv om det kan være behov for tilrettelegging av noen art. IA – avtalen kom i stand på bakgrunn av intensjonsavtalen mellom partene i arbeidslivet, arbeidsgiverorganisasjonene og Regjeringen.

I oppgaven vil begrepene IA – avtale, IA – arbeid, IA – virksomhet og intensjonsavtale bli brukt om hverandre. Det samme vil det gjøres om lærere, ansatte og respondenter, som oppgaven og spørreskjemaet retter seg mot.

Begrepet sykefravær omfatter egenmeldt og sykemeldt fravær fra arbeidsplassen. Egne barns sykdom er ikke med.

1.3. Oppgavens begrensning

Jeg tar kun med de offentlige skolene på Ørlandet. I tillegg finnes en privat Rudolf Steiner skole (1. – 10. trinn), med 15 elever som ligger på Brekstad,(Fosna-Folket, 29.03.12.). Den velges bort, da bare de tre andre skolene er en del av kommunens IA – arbeid.

Det er noen begrensninger i fraværstallene fra Ørland. Det er ikke er skilt mellom skolene de første årene, kun samlet fravær for hele kommunen. På den tiden eksisterte de små grendeskolene, som etter hvert ble lagt ned og inkludert i de tre nåværende skolene.

Fravær for skolene et gjennomsnitt av årets 12 måneder, mens skoleåret bare har 190 dager. Den mest intensive perioden i undervisningsåret er i tiden oktober - mars, og her ligger også størsteparten av sykefraværet, noe som ikke kommer frem i statistikken.

Etter at spørreundersøkelsen var gjennomført ved Ørland ungdomsskole fikk jeg direkte tilbakemelding fra en av respondentene om at vedkommende hadde svart ”galt” under

personalia, for ikke å bli identifisert. Dette bekreftes også gjennom den kunnskapen jeg har om de som var til stede. Det var for eksempel flere i den eldste kategorien enn det som kommer frem av spørreundersøkelsen. Jeg vet at ved tidligere spørreundersøkelser har samme ”trend” vært vanlig, for å unngå å bli gjenkjent. Jeg valgte uansett å benytte svarene slik de var kommet inn. Lærerne manipulerte under ”personalia,” men jeg har tillit til at de andre kategoriene, som skulle gi svar til problemstillingen, var korrekte.

1.4. Oppgavens disposisjon

Oppgaven starter med en begrunnelse for valg av problemstilling i kapittel 1. Videre i kapitlet defineres noen sentrale begrep, og begrensninger som finnes i oppgaven. I kapittel 2 presenteres Ørland kommune og de tre skolene som er organisasjonene jeg undersøker. Kapittel 3 går inn i IA – avtalens sentrale intensjoner, mål og evalueringen av den. IA – avtalen på den enkelte arbeidsplass er tema i kapittel 4. Der går jeg inn i HMS – arbeidet, arbeidsgiver og arbeidstakers ansvar, samt at jeg peker på samarbeidspartnere i det lokale IA – arbeidet. Sykefravær i Ørland kommune og den enkelte skole er tema i kapittel 5.

I kapitlene 6, 7 og 8 går jeg inn i teorien som må knyttes opp til arbeidet rundt IA – avtalen. Personalledelse, motivasjon, holdninger, jobbtilfredshet, kommunikasjon og endringer i organisasjoner berøres. Valg av metode for å komme frem til svar på problemstillingen er tema i kapittel 9. Resultat og drøfting av spørreundersøkelsen som er gjort blant lærerne i Ørland kommune kommer i kapittel 10, og kapittel 11 brukes til å trekke konklusjoner ut fra de data som er samlet inn. Bakerst ligger kildelisten og spørsmålene i spørreundersøkelsen.

2.0. Ørland kommune

Ørland kommune ligger ytterst på Fosenhalvøya i Sør – Trøndelag. Kommunen har omtrent 5 130 innbyggere og strekker seg over 72 km². Kommunesenteret heter Brekstad og her finnes butikker, kultursenter, hoteller og restauranter. I tillegg finnes det bl.a. et distriktmedisinsk senter og NAV kontor. Hovednæringer i kommunen er Forsvaret, med Ørland Hovedflystasjon, og to store industriforetak, Grøntvedt Pelagic som er Norges største sildeleverandør og Mascot Høie, som produserer sengetøy. I tillegg kommer offentlig og privat tjenesteyting som handel, primærnæringer og næringsmiddelindustri.

Det er viktig for kommunen og hovednæringene å ha gode kommunikasjonsforbindelser. Fra Ørland kan en komme seg til Trondheim med hurtigbåt på ca en time, eller med bil og ferge på en og en halv time. Seks dager i uken går det direktefly til Oslo, og i helgene kan en fly til Aalborg i Danmark. (orland.kommune.no).

2.1. Skolesektoren i Ørland

Ørland kommune eier to barneskoler og en ungdomsskole. Ettersom kommunen bare strekker seg over 72 km² har ingen spesielt lang vei med skolebuss, og skolene ligger ganske tett.

Ungdomsskolen og Hårberg skole ligger i kommunesenteret Brekstad, i omtrent en kilometers avstand fra hverandre. Den andre barneskolen, Opphaug skole, ligger på tettstedet Opphaug, fem kilometer fra kommunesentrum.

Etter endt grunnskole fortsetter de fleste elevene på Fosen videregående skole, som ligger i nabokommunen Bjugn, og 13 kilometer fra Brekstad.

Sektoren har gjennomgått vesentlige endringer på kort tid. I perioden 2003 til 2008 la kommunen ned fire grendeskoler, og flyttet elever og lærere over til de tre gjenværende skolene,(Sørensen, 2006). De siste ti årene har det vært økonomiske innstramminger og organisatoriske endringer. I Handlingsplan for Ørland kommune ligger store ambisjoner på skolenes vegne,(orland.kommune.no).

Innen skolesektoren ble det innført en ny og lik organisasjonsmodell fra august 2010. Den erstattet en mer tradisjonell struktur med rektor og inspektør i skoleledelsen, og med ulike grupperinger av lærerne under disse. Det har vært et mål å få en mer helhetlig skolestruktur i kommunen. Skolene har fysisk nærhet, er omtrent like store og det anses som trygt for brukerne med en gjenkjennende organisasjon. Et av målene med ny struktur er å få lederne mer ut i organisasjonen, blant annet med hensyn til læring og mer effektiv endringsledelse, (orland.kommune.no).

Under skoleeier og dens representanter i kommuneadministrasjonen, sitter rektor. I skolenes lederteam sitter tre eller fire teamledere, sammen med rektor. Teamlederne har arbeidsplass, og jobber til daglig, sammen med de lærerne hun eller han er leder for. Rektor er ansatt i 100 % stilling og teamlederne har avsatt 20 % til funksjonen, ved siden av å være lærere.

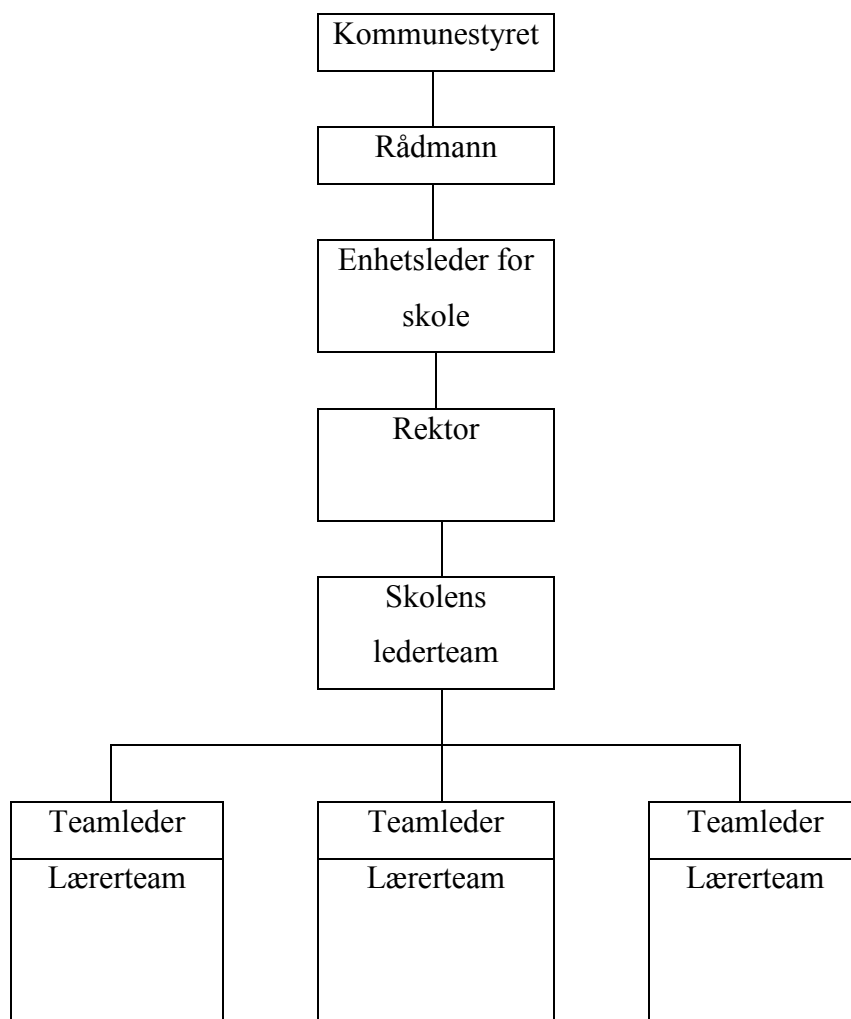


Fig. 2.1. Organisasjonskart for skolene i Ørland.

2.2. Lærerne i Ørlandsskolene

De tre skolene er godt forsynt med kvalifiserte pedagoger og har lite turnover. Kommunen har geografisk nærhet til to høyskoler som tilbyr allmennlærerutdanning og et universitet. I løpet av de 20 siste årene har det dessuten vært tilbud om desentralisert lærer- og førskolelærerutdanning i to omganger.

Kommunen er ”heldig” og har relativt mange mannlige lærere, på alle skolene.

2.3. Ørland ungdomsskole

Skolen har 218 elever på 8.-10.trinn og ca 28,4 årsverk fordelt på 31 ansatte, herav 28 lærere. Majoriteten av de ansatte er faglærere, og noen allmennlærere. I tillegg til 100 % rektor har skolen en assistent, en sosialpedagog og kontorfullmektig, samt rådgiver i deltidsposter. Skolens lærerkollegium er ”voksent,” da 44 % av lærerstaben er seniorer, dvs. 55 år og oppover. Lærernes arbeidsplasser er inndelt i tre lukkede teamkontor. Skolen tok imot lærere fra en av de nedlagte grendeskolene. På grunn av nybygging av skolen har personalet vært med på to store flytteoperasjon i de siste fem-seks årene. De siste 10 årene har det vært ustabil i ledelsen, med mye turnover blant rektorene. Omtrent fem ulike rektorer har fungert i denne tiden.

Skolen er ny, og ble tatt i bruk høsten 2009. Den er organisert med åpne lokaler hvor elevene har egne ”kontor” og felles formidlingsrom. I flukt med skolen ligger svømme- og idrettshall, og ungdommens hus. Skolens visjon er ”Mot, mestring og mangfold.” (Kilde: Ragnhild S. Nilsen, rektor Ørland ungdomsskole, mars 2012).

2.4. Hårberg skole

Skolen har 256 elever på 1.-7.trinn, og ca 27 årsverk, derav 23 lærere. Lærerne ved skolen er allmennlærere, førskolelærere og faglærere. Skolen har egen Skole – fritids ordning (SFO). I tillegg til leder for SFO og rektor, har skolen assistenter, en sosialpedagog og en kontorfullmektig i deltidstillinger.

Lærernes arbeidsplasser ligger alle i et åpent kontorfellesskap. Skolen tok imot lærer fra to av de nedlagte grendeskolene. De siste tre årene har det vært en del utskifting i ledelsen, med blant annet to – tre ulike rektorer.

Skolen ble bygd ny i 1960, og er i flere omganger blitt utbygd og restaurert. Den har tradisjonelle klasserom, gymnastikksal og ballbinge. Nærmeste nabo til skolen er Ørland Hovedflystasjon. Skolens visjon er ”Du lærer med hele deg.” (Kilde: Mabel Slotterøy, rektor Hårberg skole, mars 2012).

2.5. Opphaug skole

Skolen har 176 elever på 1.-7. trinn, og ca. 16 årsverk delt på 18 ansatte. Lærerne ved skolen er allmenn- og førskolelærere. Skolen har egen SFO. I tillegg til lærerne og rektor, har skolen 4 assistenter (1,4 årsverk), kontorfullmektig og sosialpedagog i deltidsstillinger.

Lærernes arbeidsplasser ligger alle i et åpent kontorfellesskap. Skolen tok imot lærere fra en av de nedlagte grendeskolene. Ved Opphaug skole har lærere og elever fleksibel høst- og vinterferie. Det innebærer at det ikke avvikles tradisjonelle felles ferier, men at den enkelte lærer selv velger ”fritt” når de vil ta ut de 10 dagene i løpet av skoleåret. (Ferie dager må avklares med leder og kolleger).

Skolen ble bygd ny i 1921, og er blitt restaurert og påbygd i flere omganger. Den har tradisjonelle klasserom, men med tilstøtende åpne fellesareal. Skolen har gymsal og ballbinge. Skolens visjon er ”Et likeverdig opplæringstilbud som fremmer trivsel, trygghet, mestring og faglig utvikling for alle.” (Kilde: Ingunn Elvan, rektor Opphaug skole, mars 2012).

3.0. IA – avtalens intensjon

Avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv er en samarbeidsavtale mellom partene i arbeidslivet og regjeringen ved arbeids- og inkluderingsministeren, (regjeringen.no). Målet er en felles innsats for å forebygge og redusere sykefravær, samt å inkludere flest mulig i arbeidslivet. Fra både et mellommenneskelig- og et samfunnsøkonomisk perspektiv er man best tjent med å ha flest mulig sysselsatt i arbeidslivet.

IA – avtalen har en sentral del og en lokal del. Lokalt kan virksomheter ta del i IA – arbeidet ved å inngå en samarbeidsavtale med NAV Arbeidslivssentrene, og slik få støtte og ekstra ressurser fra NAV for å arbeide mot de tre delmålene som er satt sentralt, (inkluderende.no).

Avtalen ble inngått første gang i oktober 2001, mellom regjeringen og arbeidsgiverorganisasjonene ved NHO, HSH, KS, NAVO og arbeidstakerorganisasjonene ved LO, Unio, YS og Akademikerne. Avtalen ble fornyet og forlenget i 2005, og nå sist for perioden 1. mars 2010 – 31. desember 2013, (regjeringern.no).

3.1. Mål for samarbeidet

Samarbeidet er forpliktet gjennom ”Protokoll mellom partene i arbeidslivet og myndighetene om fellesinnsats for å forebygge og redusere sykefraværet og inkluderingen,” (regjeringen.no).

IA – avtalen har som overordnet mål å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall i arbeidslivet. Allerede i den første avtalen ble det satt tre delmål, som er blitt videreført, men i den siste avtalen er det stilt større krav til mer forebyggende og systematisk HMS – arbeid i virksomhetene.

Avtalen forplikter partene til å bidra aktivt for å nå målene, på sin arbeidsplass.

Ambisjonene for den inneværende sentrale avtalen er formulert i følgende tre delmål:

- Reduksjon i sykefraværet med 20 % i forhold til nivået i andre kvartal i 2001. Dette innebærer at sykefraværet på nasjonalt nivå ikke skal overstige 5,6 %
- Økt sysselsetting av personer med redusert funksjonsevne. De konkrete målene fra tidligere tilleggsavtaler videreføres.
- Yrkesaktivitet etter fylte 50 år forlenges med 6 måneder. Med dette menes en økning sammenlignet med 2009 i gjennomsnittlig periode med yrkesaktivitet, (regjeringen.no).

1.2.Evaluering av IA – avtalen

Etter å ha investert mange millioner i et så omfattende tiltak som IA- avtalen måtte den evalueres. Arbeids- og inkluderingsdepartementet ga oppdraget til Sintef (Stiftelsen for industriell og teknisk forskning ved Norges tekniske høyskole). I juni 2009 kom rapporten som evaluerte samarbeidsavtalen for tiden 2001 - 2009, (sintef.no).

Hovedkonklusjonen var at det fortsatt er potensial i å drive IA – arbeid. På nasjonalt plan var kun delmål 3 innfridd, ved at forventet pensjonsalder var økt med et halvt år, uten å kunne tallfeste gevinsten. Delmål 2 hadde ikke lyktes. Målet var å inkludere personer utenfor arbeidsmarkedet. Små private bedrifter ga uttrykk for at de kunne ikke ta et slikt ansvar, mens store statlige virksomheter sa det motsatte. Delmål 1 og delmål 2 ble ansett veldig like, da begge går ut på å følge opp egne ansatte.

IA- virksomhetene hadde i stor grad oppfylt sin del av avtalen, og fraværet hadde gått ned etter at avtalen ble inngått. Størst effekt så man i privat sektor, etterfulgt av kommunal sektor, mens i statlige og fylkeskommunale virksomheter var det liten eller ingen effekt.

Et stramt arbeidsmarked, med rift om de beste, ga IA – avtalen ”bonus” ved at virksomhetene tok godt vare på sine ansatte, konkluderte rapporten. Samarbeidet internt i virksomhetene hadde økt med IA- avtalen, og samarbeidet med NAV Arbeidslivssenter, NAV lokalt og bedriftshelsetjenesten hadde økt.

Rapporten anbefalte om avtalen skulle videreføres, måtte det bli mer fokus på å forebygge, som er billigere enn å få folk tilbake i arbeid. Det ble også gitt råd om å differensiere delmål ut fra sektor og næring, samt å ta hensyn til størrelsene på virksomhetene. Det er stor forskjell på forutsetningene, (sintef.no).

4.0. IA – avtalen på den enkelte arbeidsplass

De overordnede målene i IA – avtalen om å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærvær og bedre arbeidsmiljøet er klare og kortfattede, men ikke alltid like enkle å omsette i praksis. For å nå målene må det jobbes både systematisk og målrettet i den enkelte virksomhet. De enkelte målene må brytes ned og tolkes, slik at man har en forståelse for hva de innebærer på den enkelte arbeidsplass. For å gjennomføre dette må partene samarbeide aktivt, slik som avtalen forplikter sentralt.

4.1. IA – avtalen en del av det systematiske HMS arbeidet

Lov- og regelverk gir virksomhetene føringer for å sikre arbeidstakerne trygghet og godt arbeidsmiljø. HMS er en samlebetegnelse for det helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet som gjøres rundt i organisasjonene. Internkontrollforskriften eller HMS - forskriften, (lovdata.no) sier at leder av en virksomhet plikter å systematisk følge opp regelverket i samarbeid med arbeidstakerne og deres representanter. En slik internkontroll vil være en kvalitetssikring for virksomheten, og et ledd i IA – arbeidet, (unio.no).

Det er hovedsakelig arbeidsgivers ansvar å sørge for internkontroll, men alle ansatte har også rettigheter og plikter i HMS - arbeidet. Dette fremkommer bl.a. i arbeidsmiljøloven § 3-1 pkt. 2d. Gode HMS – system krever stor grad av samarbeid, planlegging og dokumentasjon av HMS – arbeidet.

4.2. Arbeidsgivers ansvar

Arbeidsgiver har ansvaret for å initiere arbeidet med HMS og IA – avtalen. Dette skjer i dialog med arbeidstakerne, eller deres representanter, for å bedre arbeidsmiljøet. Arbeidsgiver bør kartlegge virksomheten og ta en risikovurdering over hva som kan gå galt. I etterkant bør en handlingsplan utformes, som tar sikte på å forebygge. Mål og ansvarsforhold må være tydelige. Avslutningsvis må tiltakene settes ut i livet. Gjennomgang og evaluering av HMS - arbeidet bør utføres jevnlig, (unio.no / regelhjelp.no).

Arbeidsgiver har ansvar for å holde seg oppdatert på lover og forskrifter, som arbeidsmiljøloven og folketrykdsloven. Lovverket krever bl.a. at det settes mål og lages rutiner for oppfølging av sykemeldte. For den helt - eller delvis sykemeldte, skal det så raskt som mulig lages en oppfølgingsplan, og innen 7 uker skal det avholdes dialogmøte med den sykemeldte. Innen 12 uker skal dialogmøte 2 gjennomføres. Arbeidsgiver skal så langt råd er legge til rette for at eldre arbeidstakere, og ansatte med redusert arbeidsevne, skal kunne stå helt eller delvis i arbeid, (nav.no).

4.3. Arbeidstakers ansvar

Arbeidsmiljøloven krever at den ansatte, eller tillitsvalgte, bidrar til et godt og inkluderende arbeidsmiljø. IA - avtalen plikter også den ansatte til å delta aktivt for å nå de nasjonale målene som er satt. Dette gjøres gjennom dialog og samarbeid med arbeidsgiver. Arbeidstaker eller tillitsvalgt skal til og med være en pådriver til at IA – avtalen holdes ved like i virksomheten.

Den enkelte ansatt skal melde fra om noe ureglementert eller risikofylt forekommer, som kan påvirke sykefraværet. Vanlig saksgang er å varsle ledelsen, eller vernetjenesten om det ikke fører frem. Ved brudd på IA- avtalen kan tilsynsmyndighetene kontaktes, (unio.no). Er alle midler prøvd uten hell kan ”varslerparagrafen” benyttes,(arbeidsmiljøloven § 2-4), hvor en kan gå til mer drastiske virkemidler, som for eksempel å bruke massemedia.

IA- avtalen forplikter den enkelte ansatte mer enn tidligere. Ved sykefravær har den ansatte i henhold til IA – avtalen, 8 egenmeldingsdager, men disse kan ikke overstige 24 dager i året. Er arbeidstakeren sykemeldt skal vedkommende ha en dialog med nærmeste leder om egen

funksjonsevne. Dette nedfelles i en oppfølgingsplan, med kommentarer om hva som kan gjøres for å tilrettelegge arbeidet for at vedkommende skal komme helt - eller delvis tilbake i arbeid. De ansatte er pliktig til å levere egenmelding eller sykemelding ved fravær. Sykemeldte må delta i utarbeidelsen av oppfølgingsplanen og i dialogmøtene, (nav.no).

4.4. Samarbeidspartnere i det lokale IA – arbeidet.

Det påhviler arbeidsgiver det tyngste ansvaret for at IA – avtalen følges opp ute i virksomhetene. For å kunne lykkes med IA – arbeidet, er det viktig for virksomhetens ledelse å knytte til seg ulike samarbeidspartnere som vil kunne bidra på hvert sitt vis. Slik vil en lettere kunne jobbe systematisk og nå ut til alle nivå i organisasjonen.

4.4.1. Nav's arbeidslivssentre.

I arbeidet med IA – avtalen har regjeringen bidratt med flere hundretalls millioner kroner i opprettelsen av arbeidslivssenter i alle fylker, Nav Arbeidslivssenter, (arbeidsmiljo.no). Hovedmålet for sentrene er å tilføre arbeidslivet kompetanse og ressurser slik at virksomhetene selv kan jobbe for et godt arbeidsmiljø. Det koster ingenting for en virksomhet å bli en IA- bedrift, (nav.no). Arbeidslivssentrene gir gratis veiledning og tjenester ovenfor IA - virksomheter som har behov for støtte. Det kan for eksempel gis informasjon om økonomiske støtteordninger, hjelp til å lage mål- og handlingsplaner eller hjelp til forebygging og oppfølging m.v. Tjenestene som ytes fra Arbeidslivssentrene er utviklet i samarbeid med partene i arbeidslivet, forskningsmiljø og NAV, for effektiv måloppnåelse av IA - avtalens tre sentrale delmål, (unio.no).

4.4.2. Bedriftshelsetjenesten.

Bedriftshelsetjenesten (BHT) har også en sentral rolle når IA – arbeidet skal gjennomføres på den enkelte enhet. Det er anbefalt at virksomhetene knytter seg til en BHT. IA – virksomheter kan søke om å få refundert utgifter de har på samarbeid med BHT. Det er kun godkjente BHT som kan benyttes, (arbeidstilsynet.no). Tilskudd eller honorar kan utbetales til for eksempel BHT' s deltakelse på dialogmøter, kartlegging og utredning av problemer og behov, eller bidrag til iverksetting av tiltak m.v. Det er anbefalt å benytte både Nav's Arbeidslivssentre og BHT da begge arbeider med sykefraværsoppfølging, men har ulike perspektiv, (unio.no).

4.4.3. Vernetjenesten, tillitsvalgte og arbeidsmiljøutvalget.

Vernetjenesten og tillitsvalgte vil også ha en sentral rolle i oppfølgingen av IA – avtalen.

Arbeidsmiljøloven pålegger virksomhetene å ha et forsvarlig HMS – arbeid som skal skje i samarbeid med tillitsvalgte, verneombudet og arbeidsmiljøutvalget (AMU).

Har en arbeidstaker behov for annet arbeid eller overføres til en annen avdeling innen virksomheten, på grunn av for eksempel ulykker eller sykdom, skal den tillitsvalgte tas med på råd først, (arbeidsmiljøloven § 4-6). En omtrent liklydende lovformulering finner vi også for verneombudet, (arbeidsmiljøloven § 6-2).

Arbeidsmiljøutvalget skal sammen med tillitsvalgte og verneombud, delta i planlegging og oppfølging av HMS – arbeidet, og sørge for at systematisk HMS – arbeid gjennomføres. Om det har forekommet for eksempel ulykker eller yrkessykdommer, skal AMU gå gjennom alle rapporter og sørge for at arbeidsgiver gjør utbedringer for å hindre gjentakelser.

5.0. Sykefravær

De senere årene er det satt stadig mer fokus på sykefraværet i arbeidslivet, og det ligger to hovedårsaker til dette. For det første den økonomiske siden ved fravær, som tap av verdiskaping. Skal velferdssystemet vi har i Norge videreføres, må en forhindre at for mange faller utenfor arbeidslivet. Blir man for lenge uten arbeid blir det vanskelig å komme inn igjen. Dette gjelder spesielt de yngste og personer som har vært syke eller utsatt for ulykker, (nav.no). Seniorene må også stå lenger i arbeidslivet. Mange er vitale og lever lengre enn tidligere generasjoner. De har slik gode forutsetninger for å arbeide og bidra til nødvendig verdiskapning.

Den andre årsaken er den rent menneskelige siden ved å stå i arbeid. Å stå uten jobb gir lavt inntektsnivå, og kan gi avhengighet av ytelse via trykkesystemet. Trykkesatsene er vanligvis lave sammenliknet med vanlig lønn. Dette gir lavere livskvalitet, og lavere mulighet til å delta i ”vanlige” aktiviteter i det norske samfunnet. Mennesker som får realisert seg selv, blant annet i yrkeslivet, har bedre selvbilde og større livskvalitet, (Kaufmann og Kaufmann, 2010, s. 15). Mange er utenfor arbeidsmarkedet på grunn av skader eller sykdom. Det har blitt viktigere og viktigere å få disse inn på arbeidsmarkedet ved hjelp av tilpasninger eller omskolering.

Styrende myndigheter er opptatt av å sysselsette flest mulig. Dette gjør de med ulike tiltak for å forebygge, forhindre og informere med holdingskampanjer. IA – avtalen er et slikt tiltak.

5.1. utfordringer innen offentlig sektor

I de siste 10 - 15 årene har offentlig sektor opplevd store omveltninger, gradvis ved at ” New Public Management - tanken,” (NPM), har tatt grep. Meningen med NPM er å redusere utgiftene i offentlig sektor ved å effektivisere dem. Dette gjøres med hjelp av styringsmekanismer hentet fra det private næringsliv. Grunnideen om å konkurransesette offentlig sektor har ikke lyktes helt i de landene som har sterke fagforeninger. Fra dette hold hevdes det av viktige offentlige oppgaver, vil undergraves om de kommer på det private marked, (velferdsstaten.no).

Ansatte i kommunal sektor jobber ofte tett på andre mennesker, som innen helse og oppvekst. Arbeid som dette medfører personlig involvering og et stort ansvar. De fleste etater har gjerne ambisiøse mål, satt på politisk nivå. Målene fortøner seg ofte svært urealistiske for de som møter utfordringene i hverdagen. Grunnbemanningen kan være lav, og kvalifiserte vikarer kan være vanskelig å skaffe, om budsjettet i det hele tatt tillater vikarer. Stram kommuneøkonomi over tid gir gjerne høyt sykefravær.

De ansatte i offentlig sektor har også krav på et godt arbeidsmiljø. De vanligste arbeidsmiljøproblemer er inneklima og vedlikeholdsetterslep når det gjelder bygninger, stress, vold og trassering, omorganisering og omstilling, (unio.no).

Gode HMS - rutiner og system i den enkelte virksomhet, hvor partene samarbeider, kan motvirke dårlig arbeidsmiljø. Grundig HMS- arbeid vil være med på å få implementert IA-avtalen.

5.2. Sykefravær blant lærere i Ørland kommune

Ørland kommune var tidlig ute med å underskrive IA -avtalen, 23. April 2002. (Kilde: Kristin Hjeldnes, NAVs Arbeidslivssenter, mars 2012).

Statistikken fra Ørland kommune viser både egenmeldt og legemeldt fravær samlet. De første årene finnes kun data for kommunen under ett, men fra 2.kvartal 2004 har man tilgang på data

for den enkelte skole. Før IA – avtalen ble inngått, hadde Ørland kommune et samlet fravær på 8,1 %, (2001). Etter dette går tallet stort sett nedover, men har vært oppe i 9,7 % (2003). Ved utgangen av 2011 var tallet 6,6 %, en prosent over IA – avtalens delmål 1.

Fra Ørland kommunes personalavdeling blir det opplyst at grendeskolene, som i dag er lagt ned, var fraværstallene høye. Ved den ene skolen var det oppe i 18,2 % i 2006. Her var det få ansatte, slik at langtidsfravær hos en lærer, slo stort ut på statistikken. Grendeskolene ble lagt ned i årene 2003 – 2008.

År	Kommunen	Ungdomsskolen	Hårberg	Opphaug
2001	8,1			
2002	8,4			
2003	9,7			
2004	7,5			
2005	8	6,6	2,9	7,3
2006	6,9	4,1	2,3	3,9
2007	8,2	7,3	4,1	9,7
2008	7	6,4	5,3	6
2009	7,4	7,9	7,5	6,2
2010	8,6	5,3	8,6	4,3
2011	6,6	6,0	7,1	3,6

Figur 5.1. Fravær i Ørland kommune samlet, og ved kommunens skoler

Ørland ungdomsskole har hatt et stabilt fravær rundt 5 – 6 %. De hadde imidlertid en topp i 2009 på 7,9 %. I 2011 ligger fraværet under kommunens gjennomsnitt med 6,0 % fravær, og 0,4 % over IA- avtalens nasjonale målsetning på 5,6 %.

Hårberg skole har hatt et jevnt lavt fravær, helt nede på 2,3 % i 2006. De siste tre årene har trenden derimot snudd, og for 2011 kom fraværet på 7,1 %. Det ligger 0,5 % over kommunegjennomsnittet.

Opphaug skole har motsatt utvikling sammenlignet med Hårberg skole. Her har fraværet vært relativt høyt, med 9,7 % i 2007, men er nede i 3,6 % i 2011. Dette er godt under både kommunens samlede fravær og IA- avtalens nasjonale målsetning.

6.0. Personalledelse

6.1. Ledelse av menneskelige ressurser

I dagens moderne samfunn er de menneskelige ressursene blitt de viktigste i arbeidslivet. Skal en lykkes krever det kunnskap om strategisk personalledelse, og ikke minst innsikt og forståelse for mangfoldet i den menneskelige natur. Alle disse uforutsigbare komponentene gjør det vanskelig å styre og lede. Konkurransen om de mest attraktive arbeidstakerne er stor.

Odd Nordhaug definerer: ”Ledelse av menneskelige ressurser (LMR) er organisasjonens samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og anvende menneskelige ressurser for produktive formål i den hensikt å fremme sine overordnede mål,” (Nordhug, 2009, s.16).

Det å motivere sine ansatte til innsats og ”stå-på-vilje” krever tett oppfølging og gode dialoger, slik at en til en hver tid kan medvirke til effektivitet og jobbtrivsel.

Skal en holde på de beste menneskene i virksomhetene krever det mer enn god lønn. Ulike belønningssystemer kan fungere, sett ut fra individuelle behov hos den enkelte ansatt. Noen kan ha behov for flere utfordringer, større medinnflytelse eller egne ansvarsområder. Andre kan ha behov for tilrettelegging etter de fasene de er i livet. Det kan være som småbarnsforeldre, som seniorer, eller som midt i livet med behov for etter- og videreutdanning. (Nordhaug, 2009).

I et godt arbeidsmiljø er det avgjørende at både ledelse og ansatte tar sin del av ansvaret. De må ha respekt og tillit til hverandre, samt kommunisere sine behov. Dette er forutsetninger for et inkluderende arbeidsliv hvor alle kan trives og utvikle seg.

6.2. Personalplanlegging

Årsaken og målet med fokus på personalplanlegging i en virksomhet er å ha ”rett person på rett plass til rett tid og til riktig lønn,” (Nordhaug, 2009, s. 70). Endringer skjer raskt, og langsiktig planlegging er utfordrende. Det krever en dynamisk tilpasning mellom partene.

Personalplanleggingen må være strategisk. Den må være forankret hos virksomhetens øverste ledelse, og i overordnede mål og visjoner, på både lang og kort sikt. Analyser av kompetansebehov må gjøres jevnlig. Et ledd i dette arbeidet er å gjøre gap - eller jobbanalyser. ”Jobbanalyser innebærer innsamling, systematisering og vurdering av jobbrelevant informasjon for hver enkelt stilling til bruk for organisatoriske beslutningsformål,” sier Nordhaug, (2009, s. 80).

Utelates strategisk personalplanlegging kan man miste kritiske ressurser, og i verste fall kan hele grunnlaget for virksomheten gå under. Inkluderende medarbeidersamtaler gir informasjon om den enkeltes motivasjon og eventuelle behov. Samtalen kan være avgjørende om vedkommende blir i virksomheten.

7.0. Motivasjon, holdninger og jobbtilfredshet

Majoriteten av sysselsatte i Norge i dag finnes innen tjenesteytende industri. Det gjør at det intellektuelle arbeidet og det enkelte individ er organisasjonenes viktigste ressurser. For å skape trivsel, motivasjon og gode holdninger er det mange individuelle hensyn å ta. Samspillet mellom enkeltindividet og dets personlige trekk, satt opp mot eksterne forhold knyttet til organisasjonen, er svært komplisert, (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 217). Dette samspillet vil være avgjørende for den enkeltes ytelse og prestasjon i jobben.

7.1. Motivasjon

Motivasjon defineres av Kaufmann og Kaufmann (2010), som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål.”

Motiverte ansatte er effektive, er med på å gjøre en god jobb og bidrar til et godt arbeidsmiljø. Det er av stor betydning for den strategiske personalplanleggingen å anskaffe og beholde disse ansatte, fordi de er lojale og skaper stabilitet. Det skilles ofte mellom fire typer motivasjonsteorier; behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika - modeller.

Innen arbeidslivet har Frederick Herzbergs jobbkarakteristika – modell fått stor anerkjennelse, (Kaufmann og Kaufmann, 2010, s. 108). Ut fra sin forskning lanserte han to begreper som er med på å fremme motivasjon hos ansatte:

- Motivasjonsfaktorer: skaper trivsel når de er til stede, men fører heller ikke til mistrivsel om de er fraværende. Som for eksempel sosiale arrangementer.
- Hygienefaktorer: skaper mistrivsel når de ikke er til stede. Det kan være helt elementære forhold ved driften, som renhold eller arbeidsinstrukser.

I den seneste forskning konkluderes det med at det er et komplisert samspill mellom indre og ytre faktorer, som initierer og motiverer til ytelse. (Se Mitchell og Larsons syntesemodell, Kaufmann og Kaufmann, 2010, s.115).

7.2. Holdninger

Engasjement og trivsel henger tett sammen med holdninger vi har til arbeidet. Holdninger defineres som en ”disposisjon (beredskap) til å reagere, følelsesmessig, kognitivt og atferdsmessig,” (Kaufmann og Kaufmann, 2010, s.210).

Holdninger er en kombinasjon av de tre reaksjonene som nevnes i definisjonen. Forskere vektlegger de ulike sidene i holdningsbegrepet ulikt. Mens enkelte legger størst vekt på den følelsesmessige siden, heller andre mot den kognitive delen. Størst tyngde har kanskje teoriene om at holdninger uttrykkes gjennom både kognitive, affektive og atferdsmessige reaksjoner. Bak disse reaksjonene ligger en evaluering som kommer frem ved holdninger, langs skalaen ”favør - disfavør,” eller ” liker - misliker” (Kaufmann og Kaufmann, 2012).

7.2.1. Trekomponentmodellen

Trekomponentmodellen, eller ABC – modellen, viser til de tre komponentene som påvirker holdningene i dimensjonene ”liker - misliker.”

- A i modellen viser til affekt (affect), følelser eller emosjoner som styrer holdningene. Dette viser hva man føler, og kommer frem ved sympati eller antipati. Negativt utfall kan resultere i fordommer.

- B i modellen står for atferd (behavior), og viser til handlinger som uttrykker bakenforliggende holdninger. Det viser hvor tilbøyelig en kan være til å handle. Negativt utfall kan sees gjennom for eksempel diskriminering.
- C i modellen viser til den kognitive (cognition) delen, hvor vurderinger, tanker og oppfatninger i en holdning ligger. Negative vurderinger uttrykkes i verste fall som stereotyper. (Kaufmann og Kaufmann, 2010).

7.3. Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet kan defineres som ”holdninger til jobb/arbeidsplass i dimensjonen positiv - negativ,” (Kaufmann og Kaufmann, 2010, s. 211).

De ansattes motivasjon og holdninger vil være kjernen i å skape et godt arbeidsmiljø og jobbtilfredshet. Sammenhengen mellom jobbtilfredshet og produktivitet har vært vanskelig å påvise. Derimot er det klar sammenheng mellom jobbtilfredshet og fravær eller personalgjennomtrekk.

Fra et økonomisk perspektiv vil det være penger å spare ved å holde fraværet nede, gjennom fokus på jobbtilfredshet. Fra et menneskelig perspektiv vil jobbtilfredshet gi psykologisk trygghet, motivasjon og gode holdninger. For å møte de ansattes individuelle behov, og være en pådriver til trivsel og økt ytelse, vil det å gi den enkelte større personlig ansvar være gunstig. Slikt organisasjonsengasjement gir sterkere tro på organisasjonens mål og verdier, og gjør den enkelte villig til å yte mer. (Kaufmann og Kaufmann, 2010).

8.0. Kommunikasjon og endring i organisasjoner

Evnen til omstilling kan være avgjørende om en virksomhet vil overleve. Rask teknologiutvikling, økt globalisering og hurtig kommunikasjon preger dagens arbeidsliv. Endring og implementering kan være nødvendig på grunn av ny teknologi eller struktur. Det kan være behov for endring av kultur eller atferdsprosesser, som for eksempel kommunikasjon og læring. Endring og kommunikasjon henger nøye sammen. Ønskes endring, må det kommuniseres.

8.1. Kommunikasjon

I dagens arbeidsliv hvor tjenesteytende næringer er mest utbredt, er kommunikasjonen sentral om virksomheten skal nå sine mål. Jacobsen og Thorsvik (2009, s. 250), definerer kommunikasjon som ”en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt.”

Det antydes at hovedårsaken til lav produktivitet og dårlig trivsel på en arbeidsplass, skyldes svikt i kommunikasjonen, (Kaufmann og Kaufmann, 2010, s. 289). Med dette utgangspunktet vil de være avgjørende at en lykkes med kommunikasjonen. Det ligger i lederskapet å finne hensiktsmessige strukturer og nettverk som fremmer informasjonsflyten, slik at den når frem og blir forstått. I dag finnes mange kanaler å sende informasjonen gjennom. Kanal må velges ut fra hvilket budskap som skal kommuniseres, og til hvem. Faktorer som hemmer, eller skaper kommunikasjonsproblemer, må søkes utbedret før de eskalerer.

8.2. Endring i organisasjoner

Kaufmann og Kaufmann, (2010, s. 274) definerer organisasjonsendring som ”endringer i organisasjonens strategi, struktur og operasjonsprosedyrer. ”

Endring skjer på to måter. Enten ved drastiske endringer, (proaktiv), som ved full omstilling, eller over lengre tid og innenfor eksisterende rammer, (reaktiv). Sistnevnte gjør minst ”vondt,” selv om også små endringer kan møte motstand. Motstand kan bunne ut i menneskets søken mot stabilitet og tryggheten i det vante, men også på grunn av maktforskyvning. Endring i virksomheter er et ledelsesansvar. Ledelsen kan skape allianser og styre informasjonen, (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 375).

”Deltakende utvikling” er en populær strategi for å oppnå endring. Det innebærer at ledelsen ikke er alene om endringsprosessene. Her trekkes andre aktører aktivt inn, som for eksempel tillitsvalgte og verneombud, eller personer som representerer grupper som yter motstand. Denne demokratiske metoden kjennes også som ”organisasjonsutvikling,” og har lang tradisjon i Skandinavia. (Jacobsen og Thorsvik, 2009). Arbeidet med IA – avtalen er organisert etter denne strategien.

9.0. Metode

En forskningsoppgave springer ut fra et eller flere spørsmål man ønsker svar på. For å finne svar kan en velge mellom kvantitativ eller kvalitativ metode. Sagt på en svært forenklet måte kan en la tall eller ord svare på spørsmålene. Eller man kan velge svar som måler i bredden eller i dybden. I denne prosjektoppgaven er kvantitativ metode valgt. Det løses med et spørreskjema med faste svaralternativ. Det er viktig at spørsmålene formuleres slik at de kan gi svar på problemstillingen, (Johannessen m.fl. 2011). Den største begrensningen med metoden er at respondentene ikke kan velge andre svar eller utdype de alternativene som foreligger. Den største fordelen er at en kan undersøke sammenhenger og omfang av fenomener. Med denne oppgaven ville jeg se hvordan IA – avtalen påvirker lærerne i Ørland kommune, og hvilke målbare effekter den har hatt på sykefraværet.

Det er flere fordeler med å bruke spørreskjema. Man oppnår en standardisering ved å benytte ferdige svaralternativ. En annen fordel er at en kan generalisere resultatene og se etter tendenser. Ikke minst kan en nå mange respondenter på kort tid, og nyttegjøre seg av dataprogram til innsamling og systematisering av tallmaterialet. Det kan også være en fordel å ha avstand og anonymitet ovenfor respondentene, spesielt når en selv er en del av miljøet som skal gi svar til problemstillingen.

Ulemper med kvantitativ metode vil kunne være at spørsmålene ikke er gode nok. Det kan tenkes at de ikke er konkrete nok eller er utformet på en måte som gjør at respondentene ikke skjønner hva det spørres om. Svaralternativene kan også være utformet slik at de ikke fanger opp respondentens eksakte svar, samt at spørsmålene kan være ledende eller for snevre. Dette motvirkes best ved å gjøre et grundig forarbeid. Det kan for eksempel være å forsikre seg om at de som skal svare har en viss kunnskap om det som det søkes å finne svar på, og prøve ut skjema på en testgruppe først, (Johannessen m.fl. 2011).

Jeg benyttet kvantitativ metode i min oppgave fordi jeg ønsket å nå mange, generalisere og se etter sammenhenger. For å få svar, brukte jeg Googles dataprogram, for elektroniske spørreskjema. Googles skjema har omtrent de samme kvalitetene som QuestBack, som Høyskolen i Hedemark ellers tilbyr sine studenter å benytte. Verktøyet sikrer full anonymitet for respondentene. Programmet hjelper med å sortere og systematisere resultatene.

I denne spørreundersøkelsen ble lærere, teamledere og rektorer i Ørland kommune stilt spørsmål som ville være med på å gi svar til problemstillingen. Disse ble spurt fordi problemstillingen retter seg mot deres fravær, og fravær de må håndtere i hverdagen. Slik ville de være de nærmeste til å besvare problemstillingen og utdype fraværstatistikken.

Etter samtaler med de tre rektorene var jeg så heldig og fikk lov til å gjennomføre spørreundersøkelsen i sammenheng med personalmøter på skolene. Det gjorde datainnhenting effektiv med hensyn til svarprosenten og tidsaspektet. Mange var til stede på møtene, og undersøkelsen var gjort på under et kvarter. Med dette slapp jeg å sette en svarfrist og purre på de som ikke gav det førsteprioritet.

Som beskrevet under avsnittet om oppgavens begrensning, var det enkelte ved ungdomsskolene som manipulerte svarene sine om personalia. Årsaken til manipuleringen har nok ingen sammenheng med at den ble gjennomført i personalmøtet. Møtet ble avsluttet ved at alle gikk fra rommet og ut til hver sin arbeidsplass, hvor spørsmålene ble besvart individuelt. Alle satt godt skjermet og kunne svare anonymt. Årsaken til usikkerhet rundt anonymiteten ligger nok heller i at jeg som leder og kollega, skulle kunne identifisere dem ved å koble alder, kjønn og antall år ved skolen, m.v. Dette hadde jeg egentlig tatt høyde for i spørsmålene. Jeg laget for eksempel få, og vide, intervaller for aldersklassene, og jeg unnlot å spørre om de var ledere eller tillitsvalgt på daværende tidspunkt.

De 28 spørsmålene var knyttet opp til kunnskap om IA – avtalen, personalledelse, motivasjon, holdninger, jobbtilfredshet, kommunikasjon og endringer i organisasjoner. Avslutningsvis ble lærerne stilt spørsmål om personalia. På spørreskjema som ble utdelt valgte jeg å ikke ta med emneoverskriftene. Jeg tror at ”flyten” i spørsmålene ble bedre uten, og jeg vurderte det som lite relevant for dem å få med overskriftene. Spørsmålsskjema ligger som vedlegg bakerst i oppgaven, her finnes emneoverskriftene i parenteser.

Teorien sier at målet vil være å få så høy svarprosent som mulig. Høy svarrespons defineres til å være rundt 80 – 90 prosent. Men, mer enn 50 prosent svarrespons betegnes som bra, (Johannesen m.fl. 2010).

Til sammen ved de tre skolene arbeider 69 lærere og tre rektorer. 56 stykker svarte. Jeg holdt meg selv utenfor, og da svarte 56 av 71, som gir en svarrespons på 79 %. Dette er bra i følge

Johannesen m.fl. (2010). Over halvparten av respondentene, 57 %, hadde arbeidet mer enn 10 år i Ørland kommune, ergo i den perioden kommunen har vært en del av IA – samarbeidet. Alderen var jevnt fordelt over alle de tre aldersklassene, ut fra opplysningene som ble gitt i spørreundersøkelsen. Opphaug skole hadde det yngste kollegiet, og Ørland ungdomsskole (øus) hadde det eldste. Omtrent en tredjedel var menn.

På Ørland ungdomsskole svarte 68 %, ved Hårberg skole svarte 75 % og ved Opphaug skole svarte 100 % av lærerne, de sykemeldte svarte også. Svarprosenten fra ungdomsskolen var relativt lav i forhold til de andre. Flere var sykemeldte og andre var borte på grunn av influensa denne dagen.

De tre skolene svarte tidvis ganske ulikt, og det ble av den grunn nødvendig først å se på resultatene for den enkelte skole, for så under ett. Antall svar blir oppgitt i prosent og ikke som antall respondenter. Resultatene fra spørreundersøkelsen presenteres med prosenttall, tekst og visualiseres med noen søylediagram. Ikke alle respondentene besvarte alle spørsmålene.

Før mitt spørreskjema ble sendt ut testet jeg det på en prøvegruppe bestående av fire personer. Tre av dem følger samme studium som meg, og tre av dem er lærere ved andre skoler enn i Ørland kommune. På denne måten fikk jeg kvalitetssikret spørsmålene og fikk en viss pekepinn på hvor lang tid den tok av personer som matchet den reelle målgruppen.

10. 0. Resultat og drøfting av spørreundersøkelsen

For å finne svar til problemstillingen måtte jeg stille meg noen del-spørsmål, som jeg kunne sammenstille med fraværstatistikken. Respondentenes svar ga meg den informasjonen jeg trengte for å svare på del-spørsmålene.

10.1. Kjente lærere og ledere i Ørland samarbeidspartene og intensjonen bak IA – avtalen?

82 % av de responderende lærerne i Ørland kommune sa de kjente til intensjonen bak IA – avtalen, og 59 % sa de kjente til samarbeidspartnerne bak IA – avtalen. Opphaug skole hadde

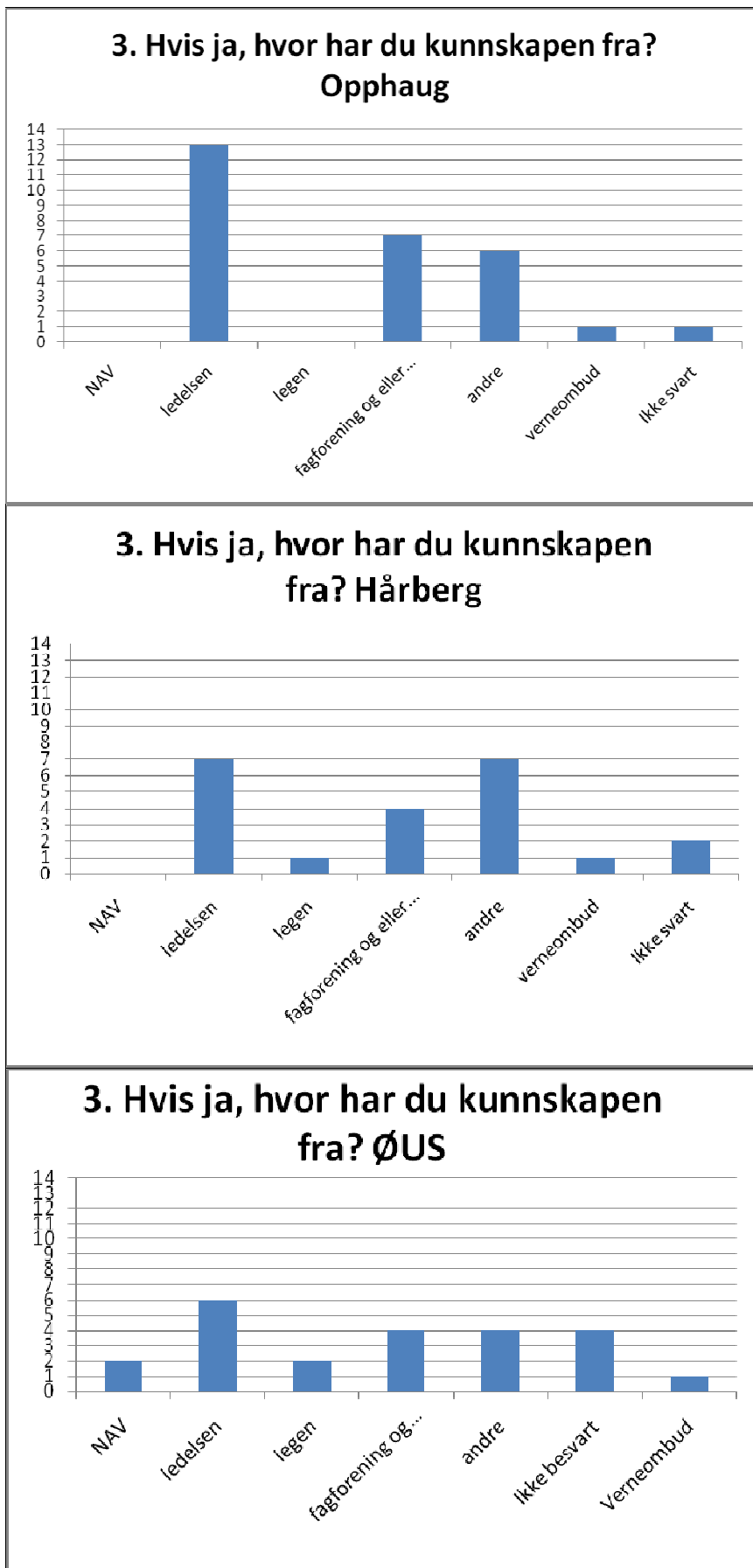
mest kunnskap om både intensjonen og samarbeidspartene i avtalen. Prosenttallene sier lite om kvaliteten av kunnskapen lærerne har om IA – avtalens intensjoner og samarbeidsparter. En av begrensingene i bruken av kvantitativ metode ligger her. Hadde kvalitativ metode vært brukt, eller en kombinasjon av metodene, ville svarene gitt bedre kvalitet og dybde. Ved å intervju noen av lærerne som har vært tillitsvalgte, ledere eller sykemeldte, mot noen som ikke har disse erfaringene, ville det kanskje kommet frem flere nyanser i kunnskapen. Selve begrepet IA – avtale er nok godt kjent. Det kan være en viss fare for at noen svarer positivt til at de kjenner til IA – avtalen og partene, fordi de *burde* ha kjent til den.

10.2. Hvor hadde lærere og ledere i Ørland kunnskapen om IA – avtalen fra?

Mange respondenter hadde krysset av for flere kilder til sin kunnskap om IA -avtalen. Det gjør at antallet svar blir høyere enn antall respondenter som har svart. Slik er det lite hensiktsmessig å benytte prosent for å vise resultatene. Søylediagrammene derimot visualiserer godt, og tendensen er klar. (Se figur 10.1). Det var ledelsen ved skolen som hadde vært den største kilden til kunnskapen om IA – avtalen på både Ørland ungdomsskole og Opphaug skole. På Hårberg skole hadde også ledelsen vært en stor kilde, men ”andre” var like stor. Mange hadde en del kunnskap fra fagforening eller tillitsvalgte. NAV eller legen hadde ikke bidratt til kunnskap om IA – avtalen for lærerne ved Hårberg og Opphaug.

Tendensen ble forsterket av de som bare hadde oppgitt *en* kilde til kunnskapen om IA – avtalen. Ledelsen var den kilden som dominerte på alle de tre skolene.

Arbeidsgiver har ansvaret for å initiere og legge til rette for arbeidet med HMS og IA – avtalen, (unio.no).



Figur 10.1 Hvor har lærerne sin kunnskap om IA - avtalen fra?

10.3. Hadde ledere, tillitsvalgte eller sykemeldte større kjennskap til IA- avtalen?

De fleste ansatte ved alle skolene sa at de kjente til både intensjonen bak avtalen (82 %) og partene (59 %) i den. For å finne svar på spørsmålet var det naturlig å skille ledere, tillitsvalgte/verneombud og sykemeldte fra hverandre.

34 % av de som svarte hadde ledererfaring fra de ti siste årene. Av disse sa 84 % at de kjente intensjonen og 63 % sa at de kjente partene i IA – avtalen.

29 % av respondentene hadde hatt erfaring som tillitsvalg eller verneombud i løpet av de ti siste årene. Av disse svarte 88 % at de kjente intensjonen og 75 % at de kjente partene i IA – avtalen.

23 % av de som svarte hadde vært sykemeldt i mer enn 6 uker sammenhengende i løpet av de tre siste årene. Jeg fant det lite hensiktsmessig å strekke sykefraværet ti år bak i tid, da det kan være vanskelig å huske nøyaktig. Reglene for oppfølging av sykemeldte har også endret seg mye. Av denne gruppen svarte 92 % at de kjente intensjonen og 54 % partene bak IA – avtalen.

Ut fra disse svarene var de sykemeldte og tillitsvalgte best kjent med intensjonen og de tillitsvalgte visste best hvem partene bak IA – avtalen var. Det er overraskende at lederne har laveste score, da det er ledelsen som har hovedansvaret for å initiere og sørge for det systematiske HMS – arbeidet, i samarbeid med tillitsapparatet. Arbeidsgiver har også ansvar for å holde seg oppdatert på arbeids-, og folketrygdsloven (unio.no).

Majoriteten av de som definerte seg som ledere i undersøkelsen vil sannsynligvis være teamledere. Det er tre-fire teamledere ved hver skole, og en rektor. Teamlederne har ikke personalansvar, og vil av den grunn kanskje mangle inngående kunnskap om IA – avtalen. Men, som en del av skolens ledelse bør de ha kunnskap om skolens mål og HMS – arbeid. En annen årsak til manglende kunnskap om IA – avtalen kan skyldes at to av skolene har hatt stor turnover blant rektorene de siste årene. Det medfører ofte at viktige ledelsesoppgaver i perioder blir forsømt.

De som var, eller hadde vært, ledere, tillitsvalgte / verneombud og / eller sykemeldte hadde større kunnskap om både intensjonen og partene i IA – avtalen enn resten av lærerne. Årsaken er sannsynligvis at de har hatt tettere befatning med den i forhold til resten.

10.4. Hadde IA - avtalen nådd ut i skolene ved større fokus på systematisk HMS – arbeid og sykefraværsoppfølging?

HMS – forskriften (internkontrollforskriften), sier at leder av en virksomhet plikter å systematisk følge opp regelverket i samarbeid med arbeidstakerne og deres representanter, (lovdata.no).

64 % av alle lærerne svarte at de ikke arbeidet systematisk med helse, miljø og sikkerhet på deres skole. Svarprosentene for den enkelte skole tilsa omtrent det samme. På spørsmålet om de selv hadde vært aktive pådrivere til det systematiske HMS – arbeidet ved deres skole svarte 91 % nei, til tross for at 62, 5 % av respondentene sier de har vært ledere, tillitsvalgte eller verneombud i løpet av de siste ti årene. De er da representanter for partene i IA – avtalen, som har forpliktet seg gjennom ”Protokoll mellom partene i arbeidslivet og myndighetene om fellesinnsats for å forebygge og redusere sykefraværet og inkluderingen,” (regjeringen.no).

Av de 23 % som hadde vært sykemeldt var det kun ved Opphaug skole at alle hadde fått tilbud om tilrettelegging av arbeidsoppgavene i denne tiden. Om de andre to skolene ikke hadde fulgt opp i samme grad, kan skyldes at respondentene ikke husker riktig. Ikke alle sykemeldte benytter seg av tilbudet om tilrettelegging, og kan kanskje ha glemt at de hadde fått tilbudet. Både NAV og sykemelder er med i oppfølgingsarbeidet, og vil være en kvalitetssikring om skolens ledelse ikke følger opp. Skulle dette allikevel medføre riktighet, må alle tre partene ha sviktet. Den enkelte ansatt, eller sykemeldt, er forpliktet til å delta aktivt i dialogen om egen funksjonsevne, (nav.no). Den sykemeldte kunne også selv ha tatt initiativ til dialog om tilrettelegging, om leder ikke fulgte opp sin del av avtalen.

Endringer krever kommunikasjon. Svikt i kommunikasjonen kan medføre dårlig trivsel på en arbeidsplass, (Kaufmann og Kaufmann, 2010, s. 289). Kommunikasjonen er sentral om virksomheten skal nå sine mål (Jacobsen og Thorsvik, 2009). Det er viktig å finne hensiktsmessige strukturer og kulturer som fremmer informasjonsflyten. Over halvparten av lærerne ved alle de tre skolene svarte nei på spørsmålet om de hadde hatt en formell medarbeidersamtale i løpet av de siste 12 månedene. Derimot svarte 86 % at de kommuniserte godt med sin nærmeste leder. Bare ved Opphaug skole svarte alle lærerne at de har god

informasjonsflyt mellom ansatte. På Ørland ungdomsskole svarte de motsatt, 58 % av lærerne der sa seg uenig eller helt uenig i at de hadde god informasjonsflyt, 37 % var nøytrale. På Hårberg skole hadde de fleste ikke en mening om det var god informasjonsflyt, 39 %. Jacobsen og Thorsvik (2009, s.250) sier i sin definisjon av kommunikasjon at det er ”en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker(...)”. Det indikerer at det ikke nødvendigvis trenger å være virksomhetens leder som forandrer organisasjonen, men at den daglige og mer uformelle kommunikasjonen mellom ansatte også kan medføre endringer.

På spørsmålet om de hadde gode muligheter for å få gjennomført endringer på sin skole, stilte 95 % av lærerne på Opphaug skole seg positive til utsagnet. Ved Ørland ungdomsskole sa 48 % det motsatte, mens ved Hårberg skole hadde majoriteten ikke tatt stilling til utsagnet. Opphaug skole har god mulighet til endring, og bekreftes med de positive svarene som går på holdninger, kommunikasjon og trivsel. For ungdomsskolen vil det stemme at endringer kan møte motstand, men bildet er ikke entydig. Majoriteten av de ansatte er positive til muligheten for egenutvikling og 79 % er motiverte for jobben sin. Det betyr at endringer ikke er umulig om man bruker de ”riktige” menneskene, gir disse utviklingsoppgaver og oppmerksomhet. Ved Hårberg skole er bildet mer uklart. De trives og sier de har et godt arbeidsmiljø, men når det krysskjøres mot informasjonsflyt og holdninger til for eksempel å ta på seg større arbeidsmengde i en periode, er mange negative. Slik vil de i likhet med ungdomsskolen ha mulighet til endring om de bruker de riktige menneskene.

Endring i virksomheter er et ledelsesansvar, fordi ledelsen kan skape allianser og styre informasjonen, (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s.375). Legges denne teorien til grunn, kan ledelsen ved skolene sette sammen team av lærere som er endringsvillige og forfekter de ”riktige” holdningene. Individ som yter motstand kan integreres og sosialiseres inn i team, hvor de andre er endringsvillige. Den daglige og uformelle kommunikasjonen vil kunne bidra til endring i organisasjonen.

10.5. Hvordan opplevde den enkelte sitt arbeidsmiljø, sin motivasjon og jobbtilfredshet?

Som nevnt innledningsvis er motiverte ansatte effektive, gjør en god jobb og bidrar til et godt arbeidsmiljø. Det finnes klare sammenhenger mellom jobbtilfredshet og fravær, (Kaufmann og

Kaufmann, 2010, s. 216). IA- avtalens overordnede mål om å bedre arbeidsmiljøet går hånd i hånd med målene om å styrke jobbnærvar, forebygge og redusere fravær.



Figur 10.2 Jeg trives på arbeidsplassen min.

På spørsmålet om de hadde et godt arbeidsmiljø svarte lærerne ved skolene svært ulikt. På Opphaug skole sa alle seg enig eller helt enig i at de hadde et godt arbeidsmiljø. Ved Hårberg skole sa 83 % seg enig eller helt enig i at de hadde et godt arbeidsmiljø. Ved Ørland ungdomsskole svarte 58 % at de var uenige i at de hadde et godt arbeidsmiljø, mens 42 % sa seg verken enig eller uenig i påstanden.

Det er vanskelig å forklare hvorfor ungdomsskolen har dårlig arbeidsmiljø, (i følge halvparten av lærerne). Ser vi på forutsetningene til ungdomsskolen, kan det kanskje indikere til noen av grunnene. Det har vært stor turnover blant rektorene over en tiårsperiode og et par omfattende flytteoperasjoner. I følge Unio er omorganisering og omstilling noen av de vanligste årsakene til arbeidsmiljøproblemer, (unio.no). Dette kan medføre lite forutsigbarhet og struktur, utrygghet og dårlig kommunikasjon/ informasjon. Jf. Fredrick Herzbergs hygiene faktorer, (Kaufmann og Kaufmann, 2010, s. 108). 44 % av lærerne er seniorer, de kan være mindre fleksible, søke mot stabilitet og i noen tilfeller motarbeide endring, (Kufmann og Kaufmann, 2010, s.280).

Kaufmann og Kaufmann (2010, s. 211) sier at jobbtilfredshet kan defineres som holdningene en har til sin arbeidsplass i dimensjonen positiv – negativ. Motivasjon og holdninger påvirker arbeidsmiljøet, og jobbtilfredshet gir mindre fravær.

84 % av lærerne svarte at de var motiverte for jobben sin, og 68 % var stolte av arbeidsplassen sin. Tendensen var lik ved alle tre skolene. Holdninger og jobbtilfredshet kom også til uttrykk når de svarte om de kunne tenke seg å ta på seg en større arbeidsmengde over en kortere periode. På Opphaug skole kunne 84 % tenke seg dette, og på ungdomsskolen var 47 % villige til ekstra innsats, men på Hårberg skole var det motsatt, 61 % var ikke villige til å ta på seg større arbeidsmengde.

Når lærerne svarte på om de hadde innflytelse over egen arbeidsdag var 95 % av lærerne på Opphaug enig og ved ungdomsskolen var 63 % enig, mens på Hårberg sa halvparten at de hadde innflytelse. Det å gi den enkelte større personlig ansvar vil være en pådriver til trivsel og økt ytelse. Organisasjonsengasjement gir sterkere tro på virksomhetens mål og verdier, (Kaufmann og Kaufmann, 2010). Det viser at de fleste lærerne i Ørland kommune føler de har medinnflytelse som i følge teorien vil kunne gi økt trivsel og ytelse.

I god personalledelse må det legges til rette for jobbtrivsel med tett oppfølging av den ansatte, for at denne skal kunne trives, utvikle seg og bli i virksomheten, (Nordhaug, 2009). For mange vil muligheten til egenutvikling være en motivasjonskilde. Ved Opphaug og ungdomsskolen sa majoriteten at de hadde mulighet til egenutvikling, mens ved Hårberg sa bare 44 % dette. I strategisk personalplanlegging må den ansattes behov imøtekommes så langt det er mulig, om dette er personer en ønsker å beholde, (Nordhaug, 2009). Flertallet av respondentene svarte at deres leder la til rette for deres behov, så langt det var mulig. En slik dynamisk tilpasning gir gode forutsetninger for å beholde dyktige medarbeidere.

11.0. Konklusjon

Jeg stilte meg spørsmålet: *Hvordan påvirker IA – avtalen lærere i Ørland kommune, og hvilke målbare effekter har den hatt på sykefraværet?*

82 % av lærerne i Ørlandsskolene sier at de kjenner intensjonen bak IA- avtalen, og 59 % sier de kjenner partene bak avtalen. Derimot sier 64 % seg uenig eller helt uenig i at de arbeider systematisk med HMS (helse, miljø og sikkerhet) ved egen skole. De kjenner avtalen, men greier ikke å ivareta intensjonen.

IA- avtalen krever at representanter for partene, på lokalt nivå, samarbeider om HMS og sykefraværsoppfølging. Av respondentene hadde omtrent en tredjedel erfaringer som ledere og omtrent en tredjedel som tillitsvalgte/verneombud. Disse hadde større kjennskap til IA- avtalens intensjoner og samarbeidsparter enn resten av lærerne, men kun 9 % av alle lærerne som svarte hadde vært pådrivere til dette arbeidet. Partenes representanter har ikke gode nok rutiner for oppfølging av avtalen på egen skole.

Selv om HMS- arbeidet ikke var opplevd systematisk var det ikke fraværende. De fleste lærerne trivdes på arbeidsplassen sin, alle skolene sett under ett. Majoriteten sa at lederen la til rette for deres behov i den grad det var mulig, og nesten alle de sykemeldte hadde fått tilbud om tilrettelegging. Kommunikasjonen med den næreste lederen var god sa 86 % av respondentene.

For å svare på problemstillingens andre del må fraværstatistikk legges til grunn og ses sammen med jobbtrivsel, motivasjon og holdninger til egen arbeidsplass. Motivasjon og holdninger påvirker arbeidsmiljøet, og jobbtilfredshet gir mindre fravær. Her var de tre skolene forskjellige.

Ved Opphaug skole sa alle seg enig eller helt enig i at de hadde et godt arbeidsmiljø. Dette ble bekreftet med høy score på spørsmål om trivsel, motivasjon, egenutvikling og holdninger til egen arbeidsplass. De jobbet mest systematisk med HMS og hadde det yngste kollegiet. Fraværstallene for Opphaug er de laveste blant alle de tre skolene. I 2010 hadde de et fravær på 4,3 % og i 2011 var det nede på 3,6 %. Dette er godt under IA – avtalens ambisjon om ikke å overstige 5,6 % på nasjonalt nivå.

Ved Ørland ungdomsskole sa 58 % seg uenig i at de hadde et godt arbeidsmiljø, mens 42 % sa seg verken enig eller uenig i utsagnet. Oppfølgingsspørsmålene forsterket ikke dette. På spørsmål om egen trivsel, motivasjon, egenutvikling og holdninger svarte godt over halvparten positivt. 47 % sa seg villige til å ta på seg en større arbeidsmengde i en kortere periode. Slik kan det se ut til at det råder en oppfatning om et dårlig arbeidsmiljø, uten at den enkelte lærer nødvendigvis opplever det slik. Skolen hadde det eldste kollegiet, (44 % seniorer). Fraværet i 2010 var på 5,3 % og i 2011 var det på 6 %. Det ligger bare litt over IA – avtalens mål 5,6 % på nasjonalt nivå.

Ved Hårberg skole sa 83 % seg enig i at de hadde et godt arbeidsmiljø. Det ble bekreftet ved at de fleste opplevde trivsel, var motiverte og stolte av arbeidsplassen sin. Det var ingen klar dominans verken i positiv eller negativ retning på spørsmålet om de opplevde mulighet for egenutvikling. Bare en tredjedel var villige til å ta på seg en større arbeidsmengde i en kortere periode, i motsetning til de to andre skolene. Sykefraværet i 2010 var på 8,6 % og i 2011 var det 7,1 %. Skolen har det høyeste sykefraværet blant Ørlandsskolene, og har hatt en tendens til å stige de siste årene. Fraværet ligger 1,5 % over IA – avtalens nasjonale målsetting.

Funnene viser ikke en positiv effekt av IA – avtalen, med hensyn til lærernes sykefravær. Men, det er en klar sammenheng mellom jobbtilfredshet, gode holdninger, motivasjon og fravær på Opphaug skole, selv om de sier at de ikke jobber systematisk med HMS. Hårberg skole og Ørland ungdomsskole bør jobbe mer systematisk med HMS og vil få gevinst i form

av økt jobbtrivsel og bedre holdninger til arbeidsplassen. Om partene gjennom sine representanter på skolen samarbeider, vil de kunne oppfylle sin del av IA – avtalen.

Resultatene gjelder for Ørland kommunes lærere. Selv om svarprosenten er på 79 % vil det være vanskelig å generalisere resultatet til resten av landet. Ørland er et lite sted. Skulle jeg tross dette generalisere, tilsier det at IA – avtalen er kjent, men ikke godt nok implementert i grunnskolen. Det må jobbes mer målrettet om intensjonene i avtalen skal ha positiv effekt. Evalueringen av IA- avtalen i 2009 sa at IA- virksomhetene i stor grad hadde oppfylt sin del av avtalen. Fraværet hadde gått ned etter at avtalen ble inngått. Størst effekt hadde det vært i privat sektor, etterfulgt av kommunal sektor. For skolene i Ørland kommune gjelder denne nedgangen bare Opphaug skole. Hårberg derimot har fått økt sykefravær, mens ungdomsskolens fravær har vært stabilt.

Det ville vært interessant og undersøkt om skolene i Ørland skiller seg fra skolesektoren i resten av landet, eller om grunnskolene skiller seg fra sammenlignbare etater innen det offentlige. Hva kan skolene eventuelt lære av andre som har lyktes mer med IA – avtalen?

12.0. Kildeliste

- Elvan, Ingunn. Rektor ved Opphaug skole, Ørland. Mars -2012.
- Hjeldnes, Kristin, NAVs Arbeidslivssenter for Ørland kommune, mars 2012.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (Bergen: Fagbokforlaget.)
- Johannessen, Asbjørn og Tufte, Per Arne og Christoffersen, Line. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt Forlag. Oslo.
- Gundersen, Dag, (1989). *Fremmedordbok*. Kunnskapsforlaget. Oslo.
- Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid. (2010). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget. Bergen.
- Nilsen, Ragnhild S. Rektor ved Ørland ungdomsskole, Ørland. Mars -2012.
- Nordhaug, Odd. (2009). *LMR Ledelse av menneskelige ressurser*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Slotterøy, Mabel. Rektor ved Hårberg skole, Ørland. Mars -2012.
- Sørensen, Terje. (2006). *Ørlandsbok – Skolehistorie*. (Brekstad. Yrjar Heimbygdslag).
- UNIO. (2011) *Veiviser for et mer inkluderende arbeidsliv. Håndbok for UNIO*. Unio.no. Oslo.
- arbeidsmiljo.no – mars 2012.
(<http://www.arbeidsmiljo.no/xp/pub/hoved/tidsskrift/temaer/kronikker/460938>)
- arbeidstilsynet.no – mars 2012.
<http://www.arbeidstilsynet.no/bhtreg/>
- Fosna – Folket, lokalavis for Fosen.
www.fosna-folket.no 29.mars, 2012.
firmapost@fosna-folket.no
- inkluderende.no – februar 2012.
<http://www.inkluderende.no/om-inkluderende-arbeidsliv/hva-er-inkluderende-arbeidsliv>
- lovdata.no – mars 2012.
<http://www.lovdata.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-19961206-1127.html>
(Internkontrollforskriften)
<http://www.lovdata.no/all/nl-20050617-062.html> (Arbeidsmiljøloven)
<http://www.lovdata.no/all/tl-19980717-061-010.html#9-1> (Opplæringsloven)

- nav.no - februar 2012
<http://www.nav.no/Arbeid/Inkluderende+arbeidsliv>
<http://www.nav.no/Arbeid/Inkluderende+arbeidsliv/Hva+er+IA>
<http://www.nav.no/Arbeid/Inkluderende+arbeidsliv/NAV+Arbeidslivssenter>
- orland.kommune.no - februar 2012.
<http://www.orland.kommune.no/sitepageview.aspx?sitePageID=3095>
<http://www.orland.kommune.no/sitepageview.aspx?sitePageID=1470>
<http://www.orland.kommune.no/sitepageview.aspx?sitePageID=1924>
<http://www.orland.kommune.no/sitepageview.aspx?sitePageID=1921>
<http://www.orland.kommune.no/sitepageview.aspx?sitePageID=1922>
<http://www.orland.kommune.no/file.axd?fileid=17044>
- regelhjelp.no - mars 2012.
<http://www.regelhjelp.no/no/Etatenes-sider/Arbeidstilsynet/Emner/HMS-plan-og-vurdering-av-risiko-ved-bergarbeid/>
- regjeringen.no – februar og mars 2012.
http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/tema/velferdspolitik/inkluderende_arbeidsliv/F_orhandlinger-om-ny-IA-avtale.html?id=591552

http://www.regjeringen.no/upload/AD/publikasjoner/web-publikasjoner/2010/IA-avtale_24022010.pdf
- sintef.no - mars 2012.
http://www.sintef.no/upload/Helse/Arbeid%20og%20helse/SINTEF_rapport_A11947_IA-avtalen.pdf
- unio.no – februar og mars 2012.
[http://www.uho.no/kunder/unio/mm2011.nsf/lupgraphics/Unios-IA-handbok.pdf/\\$file/Unios-IA-handbok.pdf](http://www.uho.no/kunder/unio/mm2011.nsf/lupgraphics/Unios-IA-handbok.pdf/$file/Unios-IA-handbok.pdf)
- uio.no – mars 2012.
<http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?bokmaal=1&OPP=intensjon&alfabet=n&reset=j>
- velferdsstaten.no – mars 2012.
http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/tema/velferdspolitik/inkluderende_arbeidsliv/F_orhandlinger-om-ny-IA-avtale.html?id=591552
- Illustrasjon på forsiden: Eva Sæther.

13.0 Vedlegg

13.1. Vedlegg 1. Spørreundersøkelse

(Temaoverskriftene ble valgt bort på den elektroniske utgaven som gikk ut til respondentene, av den grunn står de i parentes her).

(IA – Avtalen.)

1. Kjenner du til hvem som er partene i IA- avtalen?

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nei

2. Kjenner du til intensjonen bak IA – avtalen?

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nei

3. Hvis ja, hvor har du kunnskapen fra?

<input type="checkbox"/>	Ledelsen
<input type="checkbox"/>	Fagforening og/eller tillitsvalgt
<input type="checkbox"/>	Verneombud
<input type="checkbox"/>	NAV
<input type="checkbox"/>	Fastlegen
<input type="checkbox"/>	Andre

4. Ved min skole arbeider vi systematisk med HMS (helse, miljø og sikkerhet).

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nei

5. Hvis ja, hvor ofte har HMS vært tema siste halvåret?

<input type="checkbox"/>	Ukentlig
<input type="checkbox"/>	Månedlig
<input type="checkbox"/>	To – tre ganger i halvåret
<input type="checkbox"/>	En gang i halvåret
<input type="checkbox"/>	Aldri

6. Jeg har selv vært en av pådriverne til det systematiske HMS – arbeidet ved min skole.

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nei

(Personalledelse.)

7. Jeg har innflytelse over min egen arbeidsdag.

<input type="checkbox"/>	1. Helt uenig.	<input type="checkbox"/>	2. Uenig.	<input type="checkbox"/>	3. Verken enig eller uenig.	<input type="checkbox"/>	4. Enig.	<input type="checkbox"/>	5. Helt enig.
--------------------------	----------------	--------------------------	-----------	--------------------------	-----------------------------	--------------------------	----------	--------------------------	---------------

8. Jeg har stor mulighet for egenutvikling i arbeidet mitt.

<input type="checkbox"/>	1. Helt uenig.	<input type="checkbox"/>	2. Uenig.	<input type="checkbox"/>	3. Verken enig eller uenig.	<input type="checkbox"/>	4. Enig.	<input type="checkbox"/>	5. Helt enig.
--------------------------	----------------	--------------------------	-----------	--------------------------	-----------------------------	--------------------------	----------	--------------------------	---------------

9. Min leder legger til rette for mine behov, i den grad det er mulig.

<input type="checkbox"/>	1. Helt uenig.	<input type="checkbox"/>	2. Uenig.	<input type="checkbox"/>	3. Verken enig eller uenig.	<input type="checkbox"/>	4. Enig.	<input type="checkbox"/>	5. Helt enig.
--------------------------	----------------	--------------------------	-----------	--------------------------	-----------------------------	--------------------------	----------	--------------------------	---------------

10. Jeg kjenner godt til skolens mål.

<input type="checkbox"/>	1. Helt uenig.	<input type="checkbox"/>	2. Uenig.	<input type="checkbox"/>	3. Verken enig eller uenig.	<input type="checkbox"/>	4. Enig.	<input type="checkbox"/>	5. Helt enig.
--------------------------	----------------	--------------------------	-----------	--------------------------	-----------------------------	--------------------------	----------	--------------------------	---------------

11. Jeg vet godt hva min leder forventer av meg.

<input type="checkbox"/>	1. Helt uenig.	<input type="checkbox"/>	2. Uenig.	<input type="checkbox"/>	3. Verken enig eller uenig.	<input type="checkbox"/>	4. Enig.	<input type="checkbox"/>	5. Helt enig.
--------------------------	----------------	--------------------------	-----------	--------------------------	-----------------------------	--------------------------	----------	--------------------------	---------------

(Motivasjon, holdninger og jobbtilfredshet.)

12. Jeg er motivert for jobben min.

1. Helt uenig.	2. Uenig.	3. Verken enig eller uenig.	4. Enig.	5. Helt enig.
----------------	-----------	-----------------------------	----------	---------------

13. Jeg er stolt av arbeidsplassen min.

1. Helt uenig.	2. Uenig.	3. Verken enig eller uenig.	4. Enig.	5. Helt enig.
----------------	-----------	-----------------------------	----------	---------------

14. Jeg kan tenke meg å ta på meg en større arbeidsmengde i en kortere periode.

1. Helt uenig.	2. Uenig.	3. Verken enig eller uenig.	4. Enig.	5. Helt enig.
----------------	-----------	-----------------------------	----------	---------------

15. Jeg trives på arbeidsplassen min.

1. Helt uenig.	2. Uenig.	3. Verken enig eller uenig.	4. Enig.	5. Helt enig.
----------------	-----------	-----------------------------	----------	---------------

16. På min arbeidsplass har vi et godt arbeidsmiljø.

1. Helt uenig.	2. Uenig.	3. Verken enig eller uenig.	4. Enig.	5. Helt enig.
----------------	-----------	-----------------------------	----------	---------------

(Kommunikasjon og endring i organisasjoner.)

17. På min arbeidsplass har vi god informasjonsflyt mellom ansatte.

1. Helt uenig.	2. Uenig.	3. Verken enig eller uenig.	4. Enig.	5. Helt enig.
----------------	-----------	-----------------------------	----------	---------------

18. Jeg kommuniserer godt med min nærmeste leder (Teamleder for lærere, osv.).

1. Helt uenig.	2. Uenig.	3. Verken enig eller uenig.	4. Enig.	5. Helt enig.
----------------	-----------	-----------------------------	----------	---------------

19. På min skole har vi gode muligheter til å gjennomføre endringer.

1. Helt uenig.	2. Uenig.	3. Verken enig eller uenig.	4. Enig.	5. Helt enig.
----------------	-----------	-----------------------------	----------	---------------

(Sykefravær.)

20. Har du vært sykemeldt mer enn 6 uker sammenhengende i løpet av de 3 siste årene?

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nei

21. Hvis ja: Fikk du tilbud om tilrettelegging av arbeidsoppgavene dine i denne tiden?

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nei

22. Jeg har hatt formell medarbeidersamtale med min leder i løpet av de siste 12 månedene. (Rektor for lærere, osv).

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nei

(Personalia.)

23. Jeg har hatt en lederstilling i Ørland kommune i løper av de siste 10 årene. (Inspektør, teamleder eller rektor).

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nei

24. Jeg har vært tillitsvalgt eller verneombud i Ørland kommune i løpet av de siste 10 årene

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nei

25. På hvilken skole jobber du?

<input type="checkbox"/>	Ørland ungdomsskole
<input type="checkbox"/>	Hårberg skole
<input type="checkbox"/>	Opphaug skole

26. Hvor lenge har du jobbet i Ørland kommune?

<input type="checkbox"/>	Mer enn 10 år
<input type="checkbox"/>	Mindre enn 10 år

27. Er du

<input type="checkbox"/>	Mann
<input type="checkbox"/>	Kvinne

28. Hvilken aldersgruppe tilhører du?

<input type="checkbox"/>	25- 39
<input type="checkbox"/>	40 - 54
<input type="checkbox"/>	55 - 69

Takk for hjelpen!