

Tore Hafting

Psykososialt arbeidsmiljø:
endring og nærvær

Høgskolen i Hedmark
Notat nr. 9 - 2003

Online-versjon

Utgivelsessted: Elverum

Det må ikke kopieres fra notatet i strid med åndsverkloven og fotografiloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Forfatteren er selv ansvarlig for sine konklusjoner. Innholdet gir derfor ikke nødvendigvis uttrykk for Høgskolens syn.

I notatserien fra Høgskolen i Hedmark publiseres for eksempel milepeldokumentasjon av et forsknings- og/eller utviklingsprosjekt, eller annen dokumentasjon på at et arbeid er i gang eller er utført.

Notatet kan bestilles ved henvendelse til Høgskolen i Hedmark.
(<http://www.hihm.no/>)

Notat nr. 9 - 2003

© Forfatteren/Høgskolen i Hedmark

ISBN: 82-7671-316-5

ISSN: 1501-8555



Høgskolen i Hedmark

Tittel: Psykososialt arbeidsmiljø: endring og nærvær. En enkeltstudie.			
Forfatter: Tore Hafting			
Nummer: 9	Utgivelsesår: 2003	Sider: 40	ISBN: 82-7671-316-5 ISSN: 1501-8555
Oppdragsgiver: Høgskolen i Hedmark, Avdeling for økonomi, samfunnsfag og informatikk			
Emneord: helsefremmende arbeid, evaluering, sykefravær, psykososialt arbeidsmiljø, nærvær, kompetanseheving, forprosjekt			
Sammendrag: Høgskolen fikk forespørsel om å gjøre en evaluering av et kurs i helsefremmende arbeid holdt i en produksjonsbedrift. Tiltaket ble gjennomført som et forprosjekt. Formålet er å redusere sykefraværet ved å endre relasjonen mellom arbeidsleder og ansatt. Virkemidlene er å øke kompetansen til arbeidslederne i kommunikasjon, konflikthåndtering og endring av adferd. I evalueringen ser man på hvordan arbeidslederne vurderer nytten av kurset i forhold til å redusere sykefraværet. Formålet er å få mye informasjon om tiltaket for å øke nytteverdien i oppfølgingen av prosjektet. Kvalitative intervjuer med arbeidsledere ble benyttet for å samle inn data om kurset. Delegert personalansvar til arbeidslederne er en klar begrensning for å håndtere sykefraværet. Sykefravær må forståes i forhold til det psykososiale arbeidsmiljøet i bedriften. Man må legge vekt på prosjektbaserte arbeidsformer i oppfølgingen av prosjektet. Den må sikre bred medvirkning fra de ansatte slik at deres praktiske produksjons-kunnskaper kommer opp og blir drøftet.			



Høgskolen i Hedmark

Title: Psychosocial work environment: change and presence. A case study.			
Author: Tore Hafting			
Number: 9	Year: 2003	Pages: 40	ISBN: 82-7671-316-5 ISSN: 1501-8555
Financed by: Hedmark University College, Department of Business Administration, Social Sciences and Computer Science			
Keywords: enhancement of health, evaluation, absenteeism, psychosocial work environment, presence, enhancement of competence, pilot project			
<p>Summary: Hedmark College was asked to evaluate a program on health in a production plant. The course is a pilot project. The purpose is to reduce absenteeism by changing the relationship between the boss and workers. The foreman was to learn more about the management of communication, conflicts and behaviour. The focus is on how front managers judge the usefulness of the course. The aim of the evaluation is to get information increasing the value of use when following up the project. Qualitative interviews with front managers were chosen to collect data on the project. The responsibility of personnel of the boss is clearly inhibiting the reduction of absence. Absenteeism has to be understood in relation to the psychosocial work environment. In following up the programme, the work has to be based as projects. It has to ensure broad participation of the workers eliciting and discussing their practical knowledge of production.</p>			

Forord

Høgskolen i Hedmark fikk forespørsel om å gjøre en ekstern evaluering av et kurs i helsefremmende arbeid holdt i en produksjonsbedrift. Tiltaket ble gjennomført som et forprosjekt i bedriften.

Tore Hafting og Mona Strand utarbeidet en foreløpig rapport i juni 2003 som ble gjort tilgjengelig for de ansatte i bedriften. Strand har vært med i planleggingen av evalueringen, litteraturstudiet og arbeidet med intervju-guiden, samt kommentarer til analyse av data og utskrevet rapport. Tore Hafting har vært med i disse aktivitetene og gjennomført feltarbeidet i undersøkelsen.

Tore Hafting har skrevet dette arbeidsnotatet på grunnlag av den foreløpige rapporten. Opplysninger om bedriften og ansatte er blitt anonymisert, men ellers er i hovedsak innholdet det samme. Strukturen i rapporten er forandret og det er foretatt språklige forbedringer i framstillingen.

Vi vil takke alle ansatte i bedriften for at de så velvillig stilte opp i undersøkelsen. Vi vil også rette en takk til bedriftsledelsen for godt samarbeid og effektive bidrag til å avvikle evalueringen.

Rena 28.08.03

Tore Hafting (sign)

Innholdsfortegnelse

FORORD.....	7
1. EVALUERING AV KURS I HELSEFREMMEDE ARBEID	11
2. KURS I HELSEFREMMEDE ARBEID	13
3. PROBLEMSTILLINGER I EVALUERINGEN	15
4. FORMÅLET MED EVALUERINGEN.....	17
5. METODE	19
6. DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET I BEDRIFTEN	23
7. DELTAKERNE VURDERINGER AV KURSET	27
8. DELTAKERNE VURDERING AV PRAKSIS.....	31
9. DELTAKERNE VURDERING AV SYKEFRAVÆRET.....	33
10. DELTAKERNE VURDERINGER AV OPPFØLGINGEN.....	37
11. KONKLUSJON.....	39
VEDLEGG: INTERVJUGUIDE	

1. Evaluering av kurs i helsefremmende arbeid

Høgskolen i Hedmark, Avdeling for Økonomi, Samfunnsfag og Informatikk, fikk en forespørsel om å gjøre en ekstern evaluering av et kurs i helsefremmende arbeid holdt i en produksjonsbedrift. Tiltaket ble gjennomført som et forprosjekt høsten 2002.

I arbeidsnotatet omtales kurset i helsefremmende arbeid når ikke annet er sagt som kurset, tiltaket eller prosjektet. Deltakerne på kurset er arbeidslederne i bedriften som består av avdelingsledere, baser og produksjonsassistenter.

Vi gjør rede for innholdet i kurset, problemstillinger og formålet med evalueringen (del 2 – 4). Vi har brukt kvalitative data i undersøkelsen og vi gjør rede hvordan vi har samlet inn og analysert dataene (del 5).

I den resterende del av notatet (del 6 – 11) blir informasjonen fra undersøkelsen lagt fram og diskutert. Først gir vi en beskrivelse av det psykososiale arbeidsmiljøet i bedriften. Deretter deltakernes vurderinger av kurset, egen praksis, sykefraværet og oppfølgingen. Konklusjonen sammenfatter de viktigste funnene i evalueringen, samt anbefalinger om hvordan prosjektet kan følges opp.

Evalueringen er en avgrenset undersøkelse om kurset i helsefremmende arbeid. Informasjonen i undersøkelsen bygger på arbeidsledere som ble intervjuet. Alternativt kunne vi også intervju ansatte og bedriftsledelsen om tiltaket, men vi hadde ikke midler til å gjøre det. Vi gjør oppmerksom på at det kan være opplysninger som vi ikke har samlet inn som kan ha betydning for konklusjoner og anbefalinger i notatet.

2. Kurs i helsefremmende arbeid

Ledelsen henvendte seg til bedriftshelsetjenesten for å få hjelp til å sette i verk tiltak mot høyt sykefravær. Målgruppen for kurset er arbeidsledere og formålet er å redusere sykefraværet ved å endre relasjonen mellom arbeidsleder og arbeider. Arbeidslederne er valgt ut som deltakere fordi de har et delegert personalansvar for mange arbeidere hvor sykefravær er en del av dette ansvaret.

Sykefravær er et delproblem i prosjektet i forhold til hovedproblemet som er det psykososiale arbeidsmiljøet i bedriften. De ansatte forteller at problemene kommer til syne som vansker med kommunikasjon mellom ansatte. Årsakene til problemet er:

- informasjon til ansatte
- bedriftsledelsens rolle
- arbeidsledernes hovedoppgaver
- et mannsdominert miljø
- rekruttering av arbeidere
- kraftig vekst i antall ansatte

Virkemidlene i tiltaket for å redusere sykefraværet er å øke kompetansen til arbeidslederne i kommunikasjon, konflikthåndtering og endring av adferd. Det er forholdet mellom arbeidsleder og arbeider man vil forandre slik at nærværet øker.

Kurset hadde 31 deltakere og ble avviklet med fire samlinger á tre timer fra september til november 2002. I første og fjerde samling brukte man hovedsakelig foredragsholdere fra bedriftens ledelse, mens fra bedriftshelsetjenesten på den andre og tredje samlingen. Temaene for

samlingene var strategier som fremmer nærvær, samtaleteknikker, konfliktmestring, endringsledelse, skadeforebygging og det fysiske arbeidsmiljøet.

Tenkingen om tiltaket er isolert sett preget av en lederorientering. Ansatte som spiller en nøkkelrolle i håndteringen av sykefravær blir trukket ut for å få opplæring. Deretter går de tilbake til sin gamle jobb og man forventer at adferden endres slik at sykefraværet går ned. De forventete endringer av adferd berører i sterk grad de ansatte. Tillitsvalgte og representanter for de ansatte i bedriften var ikke med som deltakere på kurset.

Når vi evaluerer kurset, må vi unngå å tillegge det større betydning enn det faktiske omfanget skulle tilsi. Prosjektet må sees i sammenheng med samtidige tiltak som Inkluderende Arbeidsliv (IA) og personalpolitikken til bedriften. Bedriften ble med i ordningen om Inkluderende Arbeidsliv i september 2002.

3. Problemstillinger i evalueringen

Utfordringene i det psykososiale arbeidsmiljøet i bedriften er en viktig ramme for kurset i helsefremmende arbeid. Bedriftsledelsen valgte å fokusere på sykefravær, som er en av mange mulige fokus i et slikt prosjekt.

Evalueringen behandler hvordan deltakerne vurderer nytten av kurset i forhold til å håndtere sykefravær i deres arbeid.

- Hva er deltakernes erfaringer med kurset?
- Hvordan skal kurset følges opp slik at man sikrer at deltakerne opplever det som nyttig?
- Hvordan kan andre tiltak i helsefremmende arbeid supplere bedriftsinterne kurs eller eventuelt erstatte dem?

Evalueringen er gjort underveis hvor det er forutsatt at kurset følges opp med nye tiltak i bedriften. Problemstillingene i evalueringen er begrunnet med at det på nåværende tidspunkt er helt vesentlig å få greie på hva de ansatte mener er nyttige tiltak i oppfølgingen av prosjektet. Sjansene er større for at oppfølgingen lykkes når ansvarlige for prosjektet har slik informasjon.

4. Formålet med evalueringen

Evalueringen i dette arbeidsnotatet gjelder kurset i helsefremmende arbeid. Formålet er å få mye og variert informasjon om tiltaket og sammenhengen (konteksten) som det inngår i bedriften. Siktemålet er å øke nytteverdien for deltakerne når kurset følges opp. De ansvarlige kan utarbeide nye kurs, seminarer og prosjekter med denne evalueringen som grunnlag for å sikre at deltakerne opplever tiltakene som nyttige i arbeidet. Deltakerne kan trekkes aktivt med i planleggingen av oppfølgingen for å sikre relevans, engasjement og nytte.

5. Metode

Utgangspunktet for undersøkelsen er hva deltakerne mener om nytten av kurset og oppfølgingen av det. Vi ser utbyttet av prosjektet fra ståstedet til arbeidslederne. Bedriften er i begynnelsen av en prosess med samtaler og konfliktmestring som skal utvikles videre. Når vi skal ha mye og forskjelligartet informasjon fra deltakerne, valgte vi derfor kvalitative intervjuer som metode for å samle inn og analysere data.

Vi valgte 8 deltakere av 31 mulige fra kurset til undersøkelsen. Vi mente det måtte være et tilstrekkelig antall respondenter for å få belyst problemstillingene. Den beregnede intervjutiden var en time og vi valgte å bruke båndspiller under intervjuene.

Personalsjef og forfatteren samarbeidet om å velge ut respondenter til undersøkelsen. Vi la vekt på at de som ble med i evalueringen hadde klare synspunkter på hvordan kurset hadde fungert. Vi trengte deltakere som hadde lett for å ordlegge seg, var flinke til å argumentere og resonnere om helsefremmende arbeid. Kvalitative intervjuer er informasjonsintensive og det viste seg etter intervjurunden at dette hensynet samlet sett ble godt ivaretatt.

Arbeidsledere består av avdelingsleder, baser og produksjonsassistenter. Det var vesentlig at disse i antall fordelte seg omtrent likt i utvalget av respondenter. Resultatet av utvelgingen ble fire avdelingsledere, en produksjonsassistent og tre baser som ble intervjuet.

Deltakerne var opptatt av sykefravær og hva som kan gjøres for å redusere det. Vi var interessert i å få fram hvordan sykefraværet varierte mellom

avdelingene og grunnene som arbeidslederne oppga for det. Derfor valgte vi ut respondenter fra avdelinger med forskjellige nivå på sykefraværet. I intervjuene viser arbeidslederne til sykefravær som varierer fra 3 til 20 % fraværsdager.

Bedriften hadde opplysninger om hvor mange samlinger deltakerne hadde vært med på. For å få så mye og konkrete opplysninger som mulig om kurset, ble respondentene spurt om hvordan de vurderte hver enkelt samling. Vi valgte ut i størst mulig grad dem som hadde vært med på alle samlingene. Fem respondenter i utvalget hadde vært med på alle samlingene, to hadde vært på tre og en respondent hadde vært på to samlinger.

Vi var klar over at det kunne være vanskelig for deltakerne å huske hva som skjedde på prosjektet fordi evalueringen ble gjort seks måneder etter at det ble avviklet. Det var grunnen til at respondentene konkret ble spurt om hva de mente om hver samling i kurset. Hensikten var å minne dem på hva som hadde skjedd for respondentene som hadde problemer med å huske. Erfaringene etter intervjuene viser at respondentene husker det som engasjerer dem og det som ikke engasjerer blir glemt.

Intervjuguiden ble utarbeidet før feltarbeidet og forbedret etter de to første intervjuene var gjennomført (Vedlegg). Et eksempel på forbedring er spørsmål 1 som i sin helhet ble tilføyd den opprinnelige intervjuguiden. Det var hensiktsmessig at arbeidslederen begynte å fortelle om avdelingen han var ansvarlig for, hva som kjennetegnet den og arbeidsoppgavene. Respondenten ble helt i begynnelsen av intervjuet plassert inn i bedriftens organisasjon.

I intervjuguiden prøvde vi å stille spørsmålene slik at de hadde relativt få forutsetninger i seg. Det er åpne spørsmål som gir respondenten en ramme å svare ut fra. En annen type spørsmål var å spørre respondenten med utgangspunkt i en situasjon (se spørsmål 11 og 12). I tillegg ble det innarbeidet noen stikkord i tilknytning hvert spørsmål.

Intervjuene ble gjennomført over tre dager og den gjennomsnittelige intervju tiden var som beregnet på en time. Helhetsinntrykket av materialet er meget positivt ved at vi har fått mye og variert informasjon som var formålet. Det er likevel eksempler på respondenter som ikke ga så mye informasjon i intervjuene. Det kan for eksempel skyldes at deltakeren ikke ble berørt av sykefravær som et problem som de andre deltakerne.

Analysen av de kvalitative dataene ble gjennomført slik at først ble respondentene ordnet etter hvor mye informasjon de gir i intervjuet. Respondentene blir brukt som informanter i analysen og en slik rangering var relativt lett å foreta.

Dernest brukte vi kategorier for å finne interessante tendenser i oppfatningene til respondentene. En kategori er et empirisk begrep som kan leses ut av intervju teksten. Materialet ble delt inn i fire hovedkategorier: Kurs, praksis, sykefravær og oppfølging.

På grunnlag av intervju tekstene ble det så utviklet underkategorier til hver hovedkategori. Vi har for eksempel oppfølging som en hovedkategori og som underkategorier førte vi opp motivasjon, deltakere og organisering.

Resultatet av kategoriseringen er at vi får ut ett skjema for hver respondent for hver av de fire hovedkategoriene, til sammen 32 skjema. På grunnlag av skjemaet kan forskeren kondensere materialet ved å sammenfatte og sammenlikne tendensene i oppfatningene til respondentene. Tendensen kan formuleres som en setning for hver hovedkategori for hver respondent.

6. Det psykososiale arbeidsmiljøet i bedriften

Kurset i helsefremmende arbeid er et eksempel på at bedriftsledelsen ser betydningen av å forbedre det psykososiale miljøet i bedriften. Det fokuserer på samtaler og løsning av konflikter mellom arbeidsledere og arbeidere som et ledd i å redusere sykefraværet.

Vi skal peke på årsaker til problemene i det psykososiale arbeidsmiljøet i bedriften fra datamaterialet. De er:

- bedriftsledelsen har prioritert det fysiske arbeidsmiljøet
- bedriftsledelsen kommuniserer formelt med sine ansatte
- et mannsdominert miljø
- de ansatte er ufaglærte
- rekruttering av arbeidslederne
- arbeidsoppgavene til arbeidslederne
- informasjon til ansatte
- kraftig vekst i antall ansatte
- rekruttering av arbeidere

Årsakene er sammensatte og disse utgjør en ramme – en kontekst – for kurset som blir behandlet etterpå.

For det første er årsakene knyttet til at bedriftsledelsen har lagt mer vekt på å forbedre det fysiske arbeidsmiljøet enn det psykososiale. Det er investert i forbedret ventilasjonsanlegg og bruk av nye maskiner for å redusere belastningsskader hos arbeiderne. Slike tiltak kan øke trivselen og arbeidsmotivasjonen, men neppe forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet.

For det andre kan måten bedriftsledelsen kommuniserer med de ansatte ha betydning for det psykososiale miljøet. Det gjelder både skriftlige meddelelser og samtaler. Ledelsen snakker mest om arbeidet med de ansatte og hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Når innholdet går på arbeidet, vil de ansatte oppfatte samtalene som unødige påminnelser, mas og kontroll. Det vil de i samhandlingen med lederen prøve å unngå.

For det tredje er årsakene knyttet til at bedriften en mannsdominert arbeidsplass. Det store flertallet av ansatte er menn og det er liten åpenhet mellom arbeidere og arbeidsledere. Menn skal ikke overfor kolleger vise at de er "svake" og trenger hjelp. De skal vise det motsatte, at de greier seg selv og derfor trenger man ikke å snakke med andre om sine problemer.

For det fjerde er årsakene knyttet til at de ansatte er ufaglærte. Liten åpenhet kan slå ut ved utføring av arbeidsoppgavene til arbeiderne, arbeidsledelsen og forholdet til kolleger. Når arbeiderne har lært seg sine spesialiserte arbeidsoppgaver og mestrer dem, så trenger de ikke å snakke så mye om disse med kolleger. Men når det er forslag om overføring eller flytting, kan dette skape sterk motstand fra arbeidernes side. De frykter det ukjente og vet langt bedre hva de har og langt mindre hvilke nye arbeidsoppgaver de vil få.

Arbeidslederne tenker tradisjonelt om ledelse og styring i bedriften som også er typisk for en mannsdominert arbeidsplass med mange ufaglærte. Forbildet synes å være militæret med mange nivåer i organisasjonen, sterk styring fra toppen, kommandoer og nøye kontroll av underordnede.

Liten åpenhet mellom kolleger kan også ha betydning for nærværet blant de ansatte. Det gjelder kanskje først og fremst ansatte som har psykiske problemer. Når det er vanskelig å snakke om disse på jobben, vil mange heller velge å være hjemme.

For det femte er årsakene knyttet til rekrutteringen av arbeidslederne i bedriften. Det store flertall har tidligere selv vært arbeider og arbeidskamerat med dem de nå leder. Arbeidslederen skal fortsatt være kamerat og samtidig ha ansvar for produksjonen og personalet. Når bedriften må

nedbemanne og arbeidere må flyttes, permitteres eller sies opp, er det arbeidslederens oppgave og fortelle det til arbeiderne det gjelder.

For det sjette er årsakene knyttet til arbeidsoppgavene til arbeidslederne. De er i stor grad rettet mot produksjonen som må holdes i gang. Lederne tilrettelegger arbeidet og hjelper de ansatte med å løse problemer som oppstår underveis. De har ansvaret for at ”rett mann er på rett plass” og skiftordningen blir dekket opp når folk er borte fra jobben. Det er ikke snakk om enten hensynet til produksjonen eller arbeiderne, men vektleggingen mellom disse to ansvarsområdene. Flere arbeidsledere i intervjuene opplyser at det er et problem å få nok tid til arbeiderne i bred forstand og kunne følge opp personalansvaret. Noen av arbeidslederne i utvalget har eller holder på med å ta arbeidslederskolen hvor samtale og konfliktløsning er en del av opplæringen. De mener opplæringen vil gjøre dem bedre i stand til å ivareta det delegerte personalansvaret som de har.

For det sjuende er årsakene knyttet til at arbeiderne får for seint informasjon om virksomheten. De må selv spørre om å få informasjon fra lederne. Samtalene mellom arbeidere og arbeidsledere er implisitt – indirekte – partene formidler ikke direkte til hverandre hva de mener om arbeidsforholdene. Det påvirker hvordan arbeidet blir utført og det oppstår lettere misforståelser og mistenksomhet blant arbeiderne.

For det åttende er årsakene knyttet til at bedriften har etter norske forhold vært igjennom en formidabel vekst. I løpet av 1990 – årene har antall ansatte økt fra 60 til 220. Flere ansatte fører til at nye avdelinger blir opprettet og de eksisterende blir forandret. Mønsteret for kommunikasjon i mindre virksomheter er vanligvis enklere og mer uformell. I større virksomheter er den mer sammensatt og innslaget av formell kommunikasjon er større.

Tilslutt er årsakene knyttet til et annet aspekt ved veksten i antall ansatte. Bedriften hadde i store deler av 1990 – årene for lite folk og alle som ville fikk prøve seg som arbeider i bedriften. Arbeidsløsheten var lav og de nyansatte var ikke redd for å miste jobben. Det var stor gjennomtrekk av ansatte ved at mange begynte og sluttet. I denne situasjonen hadde

bedriften begrensede muligheter til å velge ut ansatte som egnet seg for arbeidet.

Problemene i det psykososiale arbeidsmiljøet ligger på flere plan i bedriften og også utenfor. På sikt bør man angripe det psykososiale arbeidsmiljøet på flere nivåer for å få større effekt av prosjektene.

Det psykososiale arbeidsmiljøet i bedriften danner en viktig bakgrunn for kurset i helsefremmende arbeid. Bedriftsledelsen fokuserte på det høye sykefraværet i bedriften som måtte reduseres og arbeidslederne er svært opptatt av det samme i intervjuene. Det fremgår av intervjuene at sykefravær er et problem som er vanskelig å håndtere for arbeidslederne på grunn av deres stilling i produksjonen.

7. Deltakernes vurderinger av kurset

Det fremgår av intervjuene at bedriften sjelden arrangerer kurs for arbeidsledere eller ansatte i sin alminnelighet. Tiltaket er et unntak fra regelen hvor de ansatte får anledning til å heve kompetansen.

I utvalget holder tre respondenter på med arbeidslederskolen og de fleste arbeidslederne har fagbrev. Bedriften dekker alle utgifter i forbindelse med slik opplæring av den enkelte ansatte.

Det er noe overraskende i intervjuene at arbeidsledere verdsetter treningsøvelser som rollespill såpass høyt. Vi hadde forventet at slike aktiviteter heller var meget populære blant akademikere enn blant arbeidere. Noe av grunnen ligger i den sterke handlingsorienteringen i kurset som har sterk appell blant deltakerne. De er opptatt av at det de lærer på kurset lett kan overføres til praksis. Det er en klar tendens i intervjuene at treningsøvelsene vurderes som mest nyttig for deltakernes praksis. De øvrige delene av kurset vurderes mindre positivt.

De fleste respondentene har relativt mye erfaring med sykefravær fra sitt arbeid. Alle gir uttrykk for i intervjuene at sykefravær er et meget vanskelig problem å arbeide med. Grunnen er at arbeidslederen har en dobbeltrolle som arbeidskamerat og kontrollør. Tradisjonelt har arbeidsoppgavene vært rettet mot produksjonen og arbeidslederne har en hierarkisk forståelse av ledelse og styring. Det kan det være vanskelig å forene arbeidsoppgavene til arbeidslederen og samhandlingen med den enkelte arbeider. Personalansvaret til arbeidslederne ble derfor løftet fram på kurset med vekt på øving i samtaler, løsning av konflikter og endring av adferd.

Det fremgår av intervjuene at de fire samlingene i kurset hadde helt klart ulike funksjoner. Det er en viktig grunn til at deltakerne vurderer andre og tredje samling med treningsøvelser mer positivt enn de øvrige.

Første og fjerde samling hadde en berettiget plass i kurset, men deltakerne forventet ikke at innholdet skulle overføres til arbeidet – til praksis. Det er viktig å få informasjon om bedriftens visjoner, mål og verdier, investeringer og sykefraværet. I starten må rammer, problemstillinger og målsettinger for kurset være på plass som deltakerne skal arbeide etter. På tilsvarende måte resonnerer deltakerne om den fjerde samlingen. De ble informert om undersøkelsen om det psykososiale arbeidsmiljøet, bedriftens ruspolitikk, om arbeidet innen helse, miljø og sikkerhet og deltakernes vurdering av kurset.

På andre og tredje samlingen ble samtaleteknikker, konfliktløsning og endring av adferd i stor grad illustrert ved rollespill. Deltakerne ble på frivillig basis bedt om å spille arbeider eller arbeidsleder for de andre kursdeltakerne med utgangspunkt i tenkte situasjoner. Et eksempel er hvilke problemer arbeidslederne synes var vanskelig å ta opp med sine ansatte og grunnene til det.

Deltakerne vurderer denne delen av kurset mest positiv fordi problemene blir ved rollespillene tilstrekkelig konkretisert og illustrert. De lærer mye om samtaler, mestring av konflikter og endring av adferd, fordi de kan sammenlikne med egne erfaringer. Læringen gjennom konkrete eksempler oppleves som relevant og kan overføres til egen praksis. Treningsøvelsene løser opp stemningen, det blir mye latter og folk blir mer avslappet. De utløser engasjement blant deltakerne og diskusjonene etter øvelsene er viktige for å utveksle synspunkter og erfaringer. Deltakerne får en bedre handlingsberedskap til å håndtere sykefravær som er et stort problem i bedriften.

I intervjuene kom det fram en viss skepsis til å bruke treningsøvelser som rollespill fra de som var med. De ble nervøse, synes det var ekkelt og unaturlig. Deltakerne ble for opptatt med å forberede sin egen rolle istedenfor å høre på de andre. Det var også en fare for at rollespillene ble

overdrevet og læringsverdien mindre. De oppgir likevel at de lærte mye av å være med i rollespillet og diskusjonene etterpå selv om de hadde problemer i starten.

Tradisjonelle metoder for formidling som foredrag og tavleundervisning mener respondentene blir kjedelige og har et begrenset potensiale for bedre handlingsberedskap. Disse formerne for formidling begrenser seg til områder hvor deltakerne trenger fakta for bedre å håndtere konkrete situasjoner i jobben. Et eksempel er faktiske kunnskaper om personer som er sterkt påvirket av narkotika som er vanskelig å se for arbeidslederen.

Deltakerne burde ha fått mer tid til diskusjon etter rollespillene fordi disse ble gjennomført under tidspress. Vi har allerede nevnt begrensningene ved tradisjonelle metoder for formidling, og de blir ikke mindre når arbeidslederne først har arbeidet på dagskiftet! Det var vanskelig å holde konsentrasjonen oppe på kurset ut over ettermiddagen. Kurset bør holdes tidligere på dagen slik at deltakerne ikke blir for slitne.

8. Deltakernes vurdering av praksis

Arbeidslederne ble spurt om de hadde forandret sin adferd i forhold til arbeiderne som de har personalansvar for og mulige grunner til det. Vi er klar over at det er vanskelig å vurdere egen adferd noe som respondentene også ga uttrykk for i intervjuene. De sier at de har endret sin praksis som arbeidsleder og noen av impulsene kan tilskrives kurset. De øvrige grunnene tilskrives stillingen de har og begrenset arbeidserfaring.

Et forhold som påvirker adferden er overgangen fra arbeider til arbeidsleder. De viktigste endringene er at arbeidslederne identifiserer seg sterkere med bedriften og forstår den andre parten bedre: Bedriftsledelsen. Konkret kommer dette til uttrykk ved at de legger mer vekt på økonomi og effektivitet i sitt arbeid som arbeidsleder.

De fleste i utvalget som ble intervjuet hadde kort erfaring som arbeidsleder, mellom 1 og 2 år. De sier de var usikre i sin nye rolle, men har blitt tryggere etter hvert i jobben. Samtaleteknikker og konflikt-håndtering fra kurset har vært impulser i denne utviklingen. Det blir spesielt fremhevet at de har fått en bedre handlingsberedskap til å håndtere sykefravær. De har lært av sine feil, og løsninger av konflikter med arbeiderne skjer oftere med konstruktiv resultater.

Denne oppfatningen synes å stå i motstrid til det arbeidslederne ellers sier om håndteringen av sykefraværet. Det kan skyldes at arbeidslederne har en dobbeltrolle som arbeidskamerat og kontrollør, samt at de gir uttrykk for tradisjonelle oppfatninger om ledelse i bedriften. Respondentene sier de går inn med sterkere styring av arbeiderne og de har blitt "tøffere". De bruker et mer direkte språk og vil statuere et eksempel slik at det ikke sklir helt ut. Fraværet uten gyldig grunn har vært for stort og arbeidslederne har

vært for ”snille”. En autoritær lederstil er nødvendig for å bevare respekten til arbeidslederen.

9. Deltakernes vurdering av sykefraværet

Det fremgår av intervjumaterialet at sykefraværet i bedriften varierer med 3 til 20 % mellom avdelingene, og gjennomsnittet ligger på 15 % fraværsdager. Arbeidslederne sier sykefraværet ikke har gått ned det siste året vesentlig fordi bedriften er med i Inkluderende Arbeidsliv. Arbeiderne bruker egenmelding oftere i den nye ordningen hvor det er tillatt med 24 dager i året sammenliknet med 12 tidligere. En epidemi med influensa blant arbeiderne vinteren 2002 dro også fraværsprosenten opp.

Arbeidslederne i intervjuene er sterkt opptatt av at sykefraværet er for høyt i bedriften og det må det tas tak i. For en utenforstående kan fokuset se ut til å være en blindvei for å få løst problemet. En slik erkjennelse kommer faktisk også fram i intervjuene, men å se alternative angrepsmåter er vanskelig for arbeidslederne.

Høyt sykefravær i bedrifter er vanligvis en pekepinn på problemer i arbeidsmiljøet. Vi har gjort rede for tidligere i notatet at problemene ligger hovedsakelig i det psykososiale arbeidsmiljøet i bedriften.

Deltakerne sier det kan være vanskelig for dem som går i den daglige tralten å stille seg utenfor seg selv og se andre løsninger. Bedriften trenger bistand fra fagfolk utenfra til å gi dem råd og veiledning i løsningen av slike problemer. En forutsetning for utvikling er at de ansatte med jevne mellomrom rykkes ut av den daglige rutinen og får nye impulser.

Løsningen ligger kanskje ikke i en mer autoritær lederstil til arbeidslederne, men ny organisering av arbeidet, det sosiale samspillet mellom ansatte og heving av kompetansen. Hovedproblemet er det

psykososiale arbeidsmiljøet i bedriften og hvordan det påvirker det sosiale samspillet mellom ansatte.

I intervjuene virker arbeidslederne lite reflekterte om årsakene til det høye sykefraværet i bedriften. De fleste mener at det har med den enkelte arbeider å gjøre som skoft, holdninger, resignasjon, likegyldighet og lav motivasjon.

De fleste former for fravær i bedriften blir tatt igjen ved at ansatte arbeider overtid. Bedriften har høye utgifter ikke bare til sykefravær, men også til overtidarbeid. Omfanget av overtidarbeid er ca. 120 timer i gjennomsnitt per ansatt. Arbeidsintensiteten på overtid blir vanligvis lavere og kvaliteten dårligere. Det kan derfor virke påfallende at bedriften ikke har en vikarordning når folk er borte fra arbeid.

Vi skal gi eksempler fra materialet på forhold som forklarer økt sykefravær og nærvær. Hovedtyngden av arbeidsoppgavene til arbeidslederne er rettet mot produksjonen og at den må gå. I intervjuene sier de som har ansvar for 60-70 mann at de har ikke nok kapasitet til å følge opp den enkelte arbeider. Det har med avdelingens størrelse å gjøre og personalansvaret som er tillagt avdelingslederen. De viser til at sykefraværet er høyt på sine avdelinger, som vil si mellom 15 og 20 % fraværsdager. Avdelingslederen har fire baser som han samarbeider med om det delegerte personalansvaret. Samarbeidet mellom baser og avdelingslederne har stor betydning for hvordan personalansvaret blir ivaretatt på avdelingen.

En arbeidsleder forteller om sin avdeling hvor sykefraværet er lavt, som vil si 3-4 % fraværsdager. Han forklarer det med at han har ansvar for få ansatte (10-12 mann), de har interessante arbeidsoppgaver og avdelingen har lite kontakt med de andre avdelingene. Det meste som gjøres på avdelingen er håndverksarbeid, de ansatte er stolte av sitt yrke og det er en sammensveiset gruppe.

Personalkonflikter er derimot mye mer framtrødende på avdelingen fordi forholdet mellom de ansatte er preget av konkurranse og rivalisering. Det

sentrale spørsmål er æren og hvordan den urettmessig kan ha blitt tildelt kolleger istedenfor en selv.

En arbeidsleder argumenterer for at sykefraværet har ikke noe med jobben å gjøre i det hele tatt. Det ligger i privatsfæren til de ansatte og det går mest på sjela og lite på kroppen. Han nevner ansatte som har psykiske problemer etter samlivsbrudd.

På en avdeling måtte man nedbemanne på grunn av svikt i ordretilgangen. Det ble besluttet å redusere fra to skift til ett skift og 10 ansatte fikk tilbud om å bli overført til en annen avdeling. Forslaget møtte sterk motstand fra dem som ble berørt og de valgte å sykemelde seg. Det var basene som hadde ansvaret for å håndtere denne saken som var meget vanskelig. Derimot er nedbemanning en spesiell situasjon i bedriftens utvikling som i dette tilfellet illustrerer problemet med sykefravær.

En arbeidsleder nevner at han bruker rullering av jobber over vanligvis en uke for å øke nærværet til de ansatte. Forutsetningen er at arbeidet på avdelingen kan rulleres som er tilfellet her. Ansatte kan gå på jobb selv om de ikke føler seg helt ”pigg” fordi de blir satt til arbeid som er lettere å gjøre. Rullering kan i tillegg motvirke at arbeiderne opplever jobben som ensformig og kjedelig.

Vi har pekt på at bedriften fram til i dag har prioritert høyere forbedring av det fysiske arbeidsmiljøet enn det psykososiale. En arbeidsleder nevner innføring av nytt teknisk utstyr i produksjonen på sin avdeling. Det har bidratt til at sykefraværet har gått ned. Han mener ordningen har gunstige psykologiske virkninger for arbeiderne. De blir mer motivert fordi de tillegger nye redskaper og maskiner stor betydning for å utføre arbeidet.

Det framgår også av intervjuene at de personlige egenskapene til arbeidslederen har stor betydning for nærværet til de ansatte. Han bør legge opp til at arbeiderne medvirker aktivt på avdelingsmøtene og de får et begrenset, delegert ansvar i produksjonen.

Til slutt et eksempel på en arbeidsleder som mener at samtaler med arbeiderne om ting utenfor arbeidet er med på å øke nærværet. Det er uheldig bare å snakke om jobben fordi det oppfattes av arbeideren som kontroll. Samtalene vil understreke forskjellen mellom leder og arbeider og får gjerne en formell karakter. Når arbeidslederen snakker om ting som den ansatte er interessert i utenfor jobben, vil relasjonen bli mindre formell og mer avslappet. Arbeidsleder og arbeider får et mer fullstendig bilde av hverandre som er positivt for de ansattes motivasjon.

10. Deltakernes vurderinger av oppfølgingen

Vi har pekt på at bedriften sjelden arrangerer opplæring og kurs for å heve kompetansen til de ansatte. Det store flertall av de ansatte er ufaglærte. Et generelt virkemiddel for å øke nærværet er ifølge deltakerne at flere arbeidere får fagutdanning ved å ta fagbrev. Arbeiderne vil identifisere seg sterkere med jobben og yrkesstoltheten vil bli større. Det blir å gjenreise de gamle tradisjonene fra håndverkene. Arbeiderne gis flere muligheter til å kvalifisere seg videre i en karriere. Et generelt virkemiddel for å øke nærværet kan være at bedriften satser på karriereplanlegging for de ansatte.

Arbeidslederne i materialet mener arbeiderne er resignerte, likegyldige og for lite interessert i jobben, fordi utsiktene til forandring i bedriften er små. Det blir med årene den samme tralten. En gang arbeider, alltid arbeider.

I oppfølgingen av kurset mener deltakerne at et viktig tema er arbeidernes motivasjon. Arbeidslederne må få mer tid til å ta seg av sine ansatte, som for mange er vanskelig i dag. De må fokusere på det positive istedenfor det negative i forholdet til arbeiderne: Nærvær istedenfor sykefravær og legge vekt på arbeidernes tilhørighet til avdelingen. Arbeiderne må få lyst til å gå på jobb og ha det artig når de er der. Respondentene foreslår også tema som er mer av det samme: Det er nødvendig å lære mer om samtaler og konfliktløsning som en oppfølging av kurset.

Formidlingen må hovedsakelig fokusere på eksempler fra konkrete situasjoner. Disse må være relevante for deltakerne og kunnes brukes i praksis. Treningsøvelser som rollespill og case er eksempler. Deltakerne fremhever at disse formene for formidling har et stort potensiale for læring.

I intervjuene mener arbeidslederne at representanter for de ansatte må trekkes med i oppfølgingen. Det kan for eksempel gjøres ved å trekke inn de tillitsvalgte i bedriften og i tillegg en ansatt. Arbeidsledere og arbeidere har praktiske erfaringer fra produksjonen som må brukes i størst mulig grad i formidlingen og diskusjonene. Det kan gjøres ved å la deltakerne vekselvis arbeide i små grupper (3-4 deltakere) og i plenum. Sjansene er større for at flere deltakere kommer til orde og flere synspunkter kommer fram i diskusjonene i plenum etterpå. Det kan vekke større interesse for prosjektet og øke engasjementet til deltakerne. Arbeidslederne har også ideer om omfanget av utviklingsarbeidet i bedriften. Det mest omfattende er å kjøre prosessene samtidig på alle nivåer i bedriften: Fra bedriftsledere til arbeidere med en samkjøring til slutt. Et mindre omfattende forslag er å kjøre utviklingsarbeidet i to avdelinger som samarbeider om produksjonen.

Arbeidslederne ble spurt om å samarbeide om sykefravær med andre bedrifter i området. Alle stilte seg positive til det og la vekt på at de andre bedriftene må være lik deres egen. De er produksjonsbedrifter, med høyt innslag av ufaglærte, de har dyktige folk på personalsiden og sykefraværet er høyt. Samarbeidet kan organiseres som gruppesamlinger ved at arbeidsledere, representanter for arbeiderne og bedriftsledelsen møtes for å utveksle erfaringer.

11. Konklusjon

Evalueringen av kurset er en avgrenset undersøkelse hvor tilfanget av informasjon om bedriften er begrenset. Informasjonen stammer først og fremst fra de åtte arbeidslederne som ble intervjuet i undersøkelsen.

Det tilsier at vi tar et forbehold når vi trekker konklusjoner og gir anbefalinger på grunnlag av undersøkelsen. Det kan være opplysninger som vi ikke har som muligens kan stille våre konklusjoner og anbefalinger i et annet lys.

Det er positivt at bedriftsledelsen har satt i gang kurset i helsefremmende arbeid for arbeidslederne. Det vitner om at man erkjenner nødvendigheten av å arbeide med det psykososiale miljøet, herunder sykefravær. Tiltaket fokuserer på å redusere sykefraværet ved samtaler og løsning av konflikter mellom arbeidsledere og arbeidere.

Bedriftsledelsen har et overordnet ansvar for personalpolitikken og den må løftes sterkere fram, for eksempel ved en utarbeidet strategi. Det er en klar begrensning å delegere personalansvaret til arbeidslederne i bedriften. De har en dobbeltrolle som arbeidskamerat og representant for bedriften som betyr at sykefravær blir vanskelig for dem å takle. Arbeidsbetingelsene til arbeidslederne i bedriften tilsier at de kanskje ikke skulle ha et delegert personalansvar.

Vi har i notatet pekt på utfordringene som ligger i det psykososiale arbeidsmiljøet i bedriften som favner langt bredere enn sykefravær. Miljøet påvirker det sosiale samspillet mellom ansatte hvor sykefravær er bare en av en rekke observerbare konsekvenser.

Vi vil anbefale at bedriftsledelsen utvider fokuset fra sykefravær til allment om forbedring av det psykososiale arbeidsmiljøet i bedriften. Bedriftsledelsen kunne ta initiativ til et prosjektarbeid hvor man for eksempel belyser og drøfter utfordringer i det psykososiale arbeidsmiljøet. Eksempler på tema er mannsdominert arbeidsplass, arbeidslederens rolle, rekruttering av arbeidere og et selskap i vekst.

Vi vil anbefale å ha spesiell fokus på de rådende sosiale omgangsformene mellom arbeidere og ledere og arbeidere og hvordan disse kan forbedres.

Evalueringen viser om oppfølgingen av kurset at man må nedtone kursing av de ansatte og heller prioritere prosjektbaserte arbeidsformer. Representanter for de ansatte må være med og prosjektansvarlig må organisere aktivitetene slik at de ivaretar kravet til bred medvirkning, engasjement og diskusjon. De ansatte har verdifull praktisk produksjons-erfaring som må ivaretas bedre ved at den kommer fram og blir drøftet.

I oppfølgingen av kurset i helsefremmende arbeid vi vil anbefale at bedriftsledelsen, arbeidslederne og representanter for arbeiderne er med som deltakere. Bedriften kan lære av bedrifter som har et utviklet psykososialt arbeidsmiljø og lavt sykefravær.

Vi vil anbefale at bedriften planlegger og forankrer et prosjekt om det psykososiale arbeidsmiljøet først for deretter å lære av andre bedrifter gjennom et samarbeid.

Vedlegg: Intervjuguide

Evaluering av kurs i helsefremmende arbeid.

1. Innledning.

Om undersøkelsen, oppdragsgiver og intervjuer.

Deltakelsen i undersøkelsen er frivillig. Fortrolig behandling av opplysningene. Ingen opplysninger i rapporten skal kunne føres tilbake til arbeidslederne eller bedriften.

2. Arbeid og erfaringer med kurs før kurs i helsefremmende arbeid.

Spørsmål 1: Kan du fortelle om dine arbeidsoppgaver som arbeidsleder?

Stikkord: Hovedtrekkene.

Spørsmål 2: Kan du nevne kurs du har vært med på i forbindelse med jobben før kurs i helsefremmende arbeid?

Stikkord. Nyttig: Kurset angår ditt arbeid, det er konkret, praktisk og det du lærer kan forandre det du gjør i arbeidet.

3. Kurs i helsefremmende arbeid.

Spørsmål 3: Hva var bakgrunnen for at kurset i helsefremmende arbeid kom i gang i bedriften? Og hva var grunnen til at du ble med på kurset?

Spørsmål 4: Kan du fortelle om dine erfaringer med kurset i helsefremmende arbeid som gikk i fjor høst?

Stikkord. Nyttig: Kurset angår ditt arbeid, det er konkret, praktisk og det du lærer kan forandre det du gjør i arbeidet. Engasjement.

Spørsmål 5: Kan du fortelle om dine erfaringer med den første samlingen i kurset?

Stikkord: Engasjement. Nytte. Hva fungerte? Hva kan forbedres? Tema? Aktiviteter? Organisering?

Spørsmål 6, 7 og 8 på tilsvarende måte om andre, tredje og fjerde samlingen i kurset om helsefremmende arbeid.

Stikkord: Engasjement. Nytte. Hva fungerte? Hva kan forbedres? Tema? Aktiviteter? Organisering?

4. Kurs i helsefremmende arbeid: Personalansvar, sykefravær og endring av praksis.

Spørsmål 9: Kan du fortelle om ditt arbeid som arbeidsleder i forhold til de ansatte som du er ansvarlig for?

Stikkord: Personalansvar.

Spørsmål 10: Kan du fortelle om ditt syn på sykefraværet i bedriften?

Stikkord: Avdelingen. Omfanget. Årsakene. Langtidsfravær og korttidsfravær.

Spesielle arbeidsvilkår ved avdelingen.

Spørsmål 11: Kan du nevne situasjoner hvor din væremåte er forandret i forhold til de ansatte?

Stikkord: Samtaleteknikker, konflikthåndtering og kompetanseheving. "Inkluderende arbeidsliv" og personalpolitikk.

Spørsmål 12: Kan du nevne situasjoner hvor du kan påvirke at de ansatte er mindre borte fra jobb?

Stikkord: Samtaleteknikker, konflikthåndtering og kompetanseheving.
”Inkluderende arbeidsliv” og personalpolitikk.

5. Oppfølging av helsefremmende arbeid i bedriften: Planlegging av nye kurs, seminarer og beslektede aktiviteter.

Se for deg at du jobber i en gruppe som skal følge opp det helsefremmende arbeidet i bedriften med nye kurs, og eventuelt andre ting som seminarer og konferanser.

Formålet er å redusere sykefraværet i bedriften og rette oppmerksomheten mot arbeidsvilkår som fremmer helse slik at de ansatte finner det meningsfullt å jobbe.

Spørsmål 13: Kan du fortelle hvordan et nytt kurs i helsefremmende arbeid skal se ut som etter din mening best ivaretar at det er nyttig for ditt arbeid?

Stikkord. Nyttig: Kurset angår ditt arbeid, det er konkret, praktisk og det du lærer kan forandre det du gjør i arbeidet. Tema, aktiviteter og organisering. Rollespill og diskusjoner. Omfang, interne og eksterne forelesere, deltakere, kopling til andre prosjekter og tiltak i bedriften.

Spørsmål 14: Kurs i helsefremmende arbeid er ett av flere virkemidler for å redusere sykefraværet i bedriften.

Kan du nevne andre ting enn kurs som kan være nyttige for ditt arbeid?

Stikkord: Seminarer, prosjekter i bedriften, samarbeid med andre bedrifter om sykefravær.

6. Faktiske opplysninger om respondenten.

15.1. Alder?

15.2. Kjønn?

15.3. Avdeling?

15.4. Hvor lenge arbeidet i bedriften?

15.5. Hvor lenge arbeidet som arbeidsleder?

15.6. Vært med på slikt intervju før?