

**Tiltak for å redusere sykefravær:
Eiendom & Intern Service –
Askim kommune**

**Gunnar Vold Hansen
Petter A. Arvesen**

**Høgskolen i Østfold
Oppdragsrapport 2009:5**

Online-versjon (pdf)

Utgivelsessted: Halden

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

Høgskolen i Østfold har en godkjenningsordning for publikasjoner som skal gis ut i Høgskolens Rapport- og Arbeidsrapportserier.

Høgskolen i Østfold. Oppdragsrapport 2009:5

© Forfatteren/Høgskolen i Østfold

ISBN: 978-82-7825-296-3

ISSN: 1504-5331

Forord

Askim kommune er deltaker i prosjektet ”Sammen bedre på IA”. Dette prosjektet er et samarbeidsprosjekt mellom partene i arbeidslivet, representert ved LO og NHO, og staten representert ved NAV-Østfold, Arbeidslivssenteret. Prosjektet har som målsetting å gjøre virksomheter i Østfold bedre på IA-arbeid. I selve prosjektet er det med ca 15 virksomheter der arbeidstakere og arbeidsgivere samarbeider om å finne frem til gode tiltak i IA-arbeidet. I denne prosessen får virksomhetene bistand fra forskere som både veileder og dokumenterer de tiltakene som utvikles. Denne tilnærmingen ved bruk av aksjonsforskning skal bidra til at det utvikles ny forståelse om hvordan partene i fellesskap kan tilrettelegge for bedre IA-arbeid. Denne forståelsen og de gode eksemplene skal formidles videre til andre virksomheter med sikte på at også de kan nyttiggjøre seg dette i eget IA-arbeid.

Askim kommune hadde allerede da de gikk inn i prosjektet, erfaringer med en vesentlig reduksjon av sykefraværet i virksomheten Eiendom & Intern Service. I tråd med prosjektets målsetting, ønsket kommunen en bedre innsikt i de mekanismene som hadde bidratt til denne positive utviklingen. Denne rapporten er et resultat av den analysen som forskerne i dette prosjektet har gjort av sykefraværsutviklingen i Eiendom & Intern Service.

Forskningsdelen av prosjektet ”Sammen bedre på IA” er et samarbeidsprosjekt mellom Østfoldforskning AS og Høgskolen i Østfold, Avdeling for helse- og sosialfag.

Denne undersøkelsen er gjennomført av forskerne fra Høgskolen i Østfold:
Petter A. Arvesen og Gunnar Vold Hansen. Undersøkelsen er blitt ledet av
Gunnar Vold Hansen og han har også hatt hovedansvaret for å utforme denne
rapporten.

Fredrikstad november 2009

Gunnar Vold Hansen

Petter A. Arvesen

Innhold

Forord	1
Sammendrag	5
Innledning	7
Bakgrunn	11
Datasamling	17
Resultater	21
Struktur - fleksibilitet.....	21
Struktur - teamorganisering.....	28
Det sosiale miljøet.....	33
Ledelse.....	36
Sosial status.....	39
Oppsummering	43
Litteraturliste	51

Sammendrag

I denne rapporten ser vi nærmere på årsakene til at den kommunale virksomheten Eiendom & Intern Service i Askim kommune har fått en positiv utvikling av sykefraværet. I perioden fra 2004 frem til i dag har virksomheten hatt et sterkt fokus på organisasjonsutvikling. Dette har hatt gitt særlig utslag i renholdstjenesten der man har redusert sykefraværet på følgende måte:

år	2004	2005	2006	2007	2008	2009
fravær	14,7	18,3	16,1	13,4	7,0	5,4*

*) gjennomsnitt for de første tre månedene i 2009

I denne rapporten ser vi nærmere på årsakene til denne utviklingen.

Høyt sykefravær i renholdssektoren er et internasjonalt fenomen, men på grunn av den teknologiske utviklingen med blant annet nye hjelpemidler, ser vi i Norge en generell reduksjon i sykefraværet for denne sektoren. Likevel utmerker utviklingen i Askim kommune seg spesielt positivt.

Datasamlingen i denne undersøkelsen knytter seg til intervju med i alt 10 personer og er derfor noe avgrenset. Vi finner likevel noen interessante forklaringer på hvorfor renholderne i Askim kommune nå er mindre sykemeldt. Den første forklaringen knytter seg til den omorganiseringen som ble gjennomført da renholderne ble en del av den større organisasjonen Eiendom & Intern Service. Dette medførte at renholdere som hadde behov for tilrettelegging av arbeidsoppgaver, kunne få arbeidsoppgaver som ikke var knyttet til renhold og som derfor reduserte den statiske belastningen som renholdsarbeid ofte medfører.

Virksomheten har også omorganisert renholdsarbeidet slik at renholderne nå jobber i delvis selvstyrte team. Det gir teamene både muligheter og incitamenters til å tilrettelegge arbeidet på en slik måte at det tas hensyn til ansatte som i en gitt periode trenger særskilt tilrettelegging. I denne forbindelsen registrerer vi også at det blant en vesentlig del av de ansatte er utviklet en organisasjonskultur der det anses som viktig å ta ansvar for hverandre og gi aksept for at noen i perioder ikke er like tilpasningsdyktige som de andre.

Den omorganiseringen som er gjennomført for renholderne i Askim, har i utgangspunktet hatt et bredere perspektiv enn bare å redusere sykefraværet. Det at denne omorganiseringen har hatt et så bredt perspektiv har gitt nye muligheter for å ivareta ansatte med behov for særskilt tilrettelegging. En slik mulighet er det ingen selvfølgelighet at blir utnyttet, men ledelsen i Eiendom & Intern Service har gjort det. Ledelsen har dessuten ved å utnytte disse mulighetene, vært med på å utvikle en organisasjonskultur som ivaretar de ansatte.

Vi er også opptatt av at den sosiale statusen til renholderne er økt. Dette skyldes delvis en generell utvikling der man nå har fått fagbrev også for renholderne. I tillegg er det også klart at renholderne nå har fått en annen rolle i kommunen ved at de har fått en rådgiverfunksjon overfor andre ansatte i spørsmål som handler om renhold.

Konklusjonen på denne undersøkelsen er derfor at den positive utviklingen i sykefraværet blant renholderne i Askim kommune delvis er et resultat av endringer i organisasjonens struktur og sosiale miljø – endringer som har gitt bedre muligheter for å tilrettelegge arbeidet for de som trenger det. Disse mulighetene har virksomhetens ledelse utnyttet og dermed skapt grunnlaget for reduksjon av sykefraværet.

Innledning

Askim kommune gjennomførte en organisasjonsendring av en del av sine interne servicefunksjoner i 2002. Det innebar at man opprettet virksomheten Eiendom & Intern Service. Denne virksomheten inkluderer tjenester som renhold, vaktmestertjenester, budtjeneste, vaskeri, kjøkken/kantine og transport. Til sammen har virksomheten 85 ansatte fordelt på 67,25 årsverk. Av disse er omtrent halvparten av de ansatte knyttet til renholdstjenestene.

I perioden fra 2004 frem til i dag har virksomheten hatt et sterkt fokus på organisasjonsutvikling. Dette har hatt gitt særlig utslag i renholdstjensten der man har redusert sykefraværet på følgende måte:

år	2004	2005	2006	2007	2008	2009
fravær	14,7	18,3	16,1	13,4	7,0	5,4*

*) gjennomsnitt for de første tre månedene i 2009

Vi ser at fraværet steg i 2005, men er blitt redusert jevnt siden dette.

Virksomheten gjennomførte en omorganiseringsprosess i 2004. Både selve omorganiseringen og den organiseringen man valgte i begynnelsen var omstridt. En del av de løsningene man hadde valgt, viste seg å fungere dårlig. I løpet av 2005 ble derfor opplegget justert noe. Den økningen vi ser i sykefraværet i 2005, kan derfor være et resultat av den uroen som selve omorganiseringen og de dårlige erfaringene man gjorde i begynnelsen. Etter hvert som omorganiseringen er blitt akseptert og man har fått justert de ulike løsningene slik at de fungerer etter intensjonene, har sykefraværet blitt vesentlig redusert.

Renhold er en aktivitet der det har vært en klar teknologisk utvikling de siste årene. Også i Askim har man tatt i bruk nye hjelpemidler og arbeidsformer. En

mulig hypotese kan derfor være at redusert sykefravær er et resultat av den teknologiske utviklingen innenfor renholdssektoren. En annen hypotese kan være at det er de organisatoriske tiltakene man har satt i verk som har bidratt til å redusere sykefraværet. Kunnskapen om hvilke tiltak som faktisk bidrar til redusert sykefravær er begrenset. Det skyldes blant annet at det er vanskelig å isolere virkningen av tiltak som iverksettes fra generelle utviklingstrekk i samfunnet (Gamperiene & al, 2007). Rostila (2004) hevder at det er vanskelig å oppnå gode resultater med IA-arbeid fordi vi ikke vet hvilke faktorer ved en arbeidsplass som er av betydning for å holde de ansatte i arbeid. Dette underbygges av Nise & al. (2007). De gjør en gjennomgang av svensk sykemeldingsstatistikk med sikte på å finne frem til hvor man finner virksomheter med friske ansatte. Konklusjonen deres er at man finner friske virksomheter i alle næringer – også de som statistisk sett tilhører næringer med høyt sykefravær. Utfordringen er derfor å få frem hva som skjer i de virksomhetene som faktisk har lavt sykefravær. Hva er det som er spesielt ved disse virksomhetene og kan erfaringene fra disse virksomhetene overføres til andre? På bakgrunn av dette er problemstillingen for denne undersøkelsen todelt:

Hva er årsakene til at sykefraværet i Eiendom og Intern Service (særlig renholdstjenesten) er blitt redusert?

Og

Kan de erfaringene som er dokumentert i Eiendom og Intern Service overføres til andre virksomheter, både i Askim kommune og utenfor?

Som vi allerede har vært inne på så vil vi i denne rapporten først og fremst se nærmere på utviklingen for renholderne. Det betyr ikke at vi vil isolere det som skjer i renholdssektoren fra andre deler av Eiendom og Intern Service. Tvert i

mot, vi skal siden komme inn på at samlingen av de ulike aktivitetene i Eiendom og Intern Service, har vært en medvirkende faktor til den positive utviklingen i sykefraværet. Vi velger likevel å konsentrere oss om renholdstjenesten fordi endringene for denne tjenesten har vært mer omfattende enn for andre tjenester, og fordi utslagene på sykefraværstatistikken har vært størst for denne gruppen.

Bakgrunn

Renholdssektoren er en sektor som historisk sett har vært kjennetegnet av belastningslidelser og høyt sykefravær. Dette er en internasjonal trend (Kumar 2006). Samtidig er det viktig å ha klart for seg at det har vært en omfattende teknologisk utvikling innenfor sektoren. En gjennomgang av eksisterende forskning viser at det særlig på 1990-tallet synes å ha vært gjennomført en omfattende forskning knyttet til renholdsarbeid og særlig belastningslidelser. Konsekvensen av dette synes å være at mange av de problemstillingene som man rapporterer om tidlig på 90-tallet, nå ikke lenger er relevante fordi man faktisk har funnet nye hjelpemidler som ikke bidrar til samme belastningen som tidligere. Likevel viser statistikken at renholdsyrket fortsatt har et høyere legemeldt sykefravær, enn andre yrkesgrupper. I 3 kvartal 2008 var det gjennomsnittlige legemeldte sykefraværet 6,9 %, mens det for renholdssektoren var 10,3% (SSB 2008).

I en svensk doktoravhandling (Kumar 2006) oppsummerer forfatteren eksisterende forskning om årsakene til den store forekomsten av muskel-skjelett lidelser hos renholdere. Det er særlig den omfattende fysiske belastningen knyttet til arbeidet som får skylden for slike muskel-skjelett lidelser. Kumar (2006) fremhever blant annet følgende forhold:

- Mange renholderer er utsatt for gjentakende belastende oppgaver. Særlig problematisk er arbeid som foregår over skulderhøyde et problem
- Yrket kjennetegnes også av ekstreme og statiske bevegelser som skaper store fysiske belastninger.

- En del er også utsatt for belastninger ved at de er nødt til å bruke stor kraft ved arm- og håndbevegelser, for eksempel ved vask av tavler på skoler.
- En del av arbeidet foregår i bøyd posisjon – dette skaper også uheldige belastninger.
- Tunge løft får også skylden for en del belastningslidelser.

Det legges også til grunn at psykososiale arbeidsbelastninger kan være en medvirkende årsak til muskel-skjelett lidelser. For renholder gjelder det blant annet følgende forhold:

- Generelt opplever renholderne dårlig sosial støtte i arbeidet sitt.
- Mange renholder føler at de har liten innflytelse på hvordan arbeidet organiseres
- Man opplever et økende tidspress i arbeidet.
- Jobben kjennetegnes av mangel på variasjon
- Renholderne rapporterer om lav tilfredshet med jobben

Det er derfor klare indikasjoner på at en grunn til det høye sykefraværet i renholdssektoren er knyttet til egenskaper ved selve renholdssektoren. Likevel er det ikke sikkert at det bare egenskaper ved selve jobben som medfører høyt sykefravær. Gamperiene (1999) peker på at renholdssektoren også rekrutterer personer som er på vei ut av yrkeslivet. Renholdsyrket er et yrke som kjennetegnes ved at det er små krav til formell utdanning og at det (særlig i privat sektor) er en stor grad av deltidsarbeid. Det betyr at personer som av ulike grunner ikke har helse til å gå i full stilling, kan prøve seg i renholdsyrket. Personer som allerede i utgangspunktet plages med belastningslidelser, blir rekruttert til deltidsstillinger i sektoren. En av forklaringene til det høye sykefraværet i renholdssektoren kan derfor være at sektoren også rekrutterer en

del personer som allerede i utgangspunktet har en større risiko enn andre for å bli sykemeldt¹.

Enehaug & al (2008) peker på at undersøkelser fra hele Europa viser at det de siste årene har vært en dramatisk økning i krav til produktivitet i renholdsbransjen. Ansatte i sektoren rapporterer dessuten at det er et problem for motivasjonen at det ikke finnes karriereveier videre. Et annet problem som også trekkes frem i denne rapporten er at det er svak satsing på ledelse og ledelseskultur innen renholdsvirksomhetene. Det viser seg at de virksomhetene som tar utvikling av organisasjon og ledere på alvor, får klare gevinster av dette. Det synes som om økt bruk av teambasert renhold og utvikling av ledelseskulturen i virksomheten er de tiltakene som har størst dokumentert effekt. I tillegg viser det seg også at arbeidsplasser der de prøver å variere arbeidsbelastningen ved at renholderne også har andre oppgaver som servering av mat på sykehjem, får redusert sykefraværet (Op.cit. 2008).

Søgaard & al (2006) har gjennom detaljerte målinger av ulike indikatorer for fysisk belastning kommet frem til at det er viktig å legge til rette for at renholderne får variasjon i arbeidet. Særlig fremhever de at det gir gode resultater dersom de ansatte selv får organisere seg i mer eller mindre selvstyrte team. De fremhever også at det er store gevinster ved å utvide stillingsansvaret til renholderne for eksempel ved å kombinere disse med andre arbeidsoppgaver. De detaljerte målingene viser likevel at det ikke er slik at en man uten videre får en gevinst ved å utvide en renholdsstilling. Undersøkelsen viser for eksempel at

¹ For ordens skyld understreker vi at selv om dette kan være en forklaring på det høye sykefraværet i renholdssektoren, så kan det være uttrykk for en positiv utvikling for samfunnet som helhet. Det er i utgangspunktet i tråd med målsettingene for IA-arbeidet at personer som ikke lengre kan stå i en jobb på grunn av sykdom, prøver seg i andre yrker – gjerne med redusert stillingsprosent. Hvis alternativet til denne løsningen hadde vært full uføretrygd, så hadde det blitt en mer kostbar løsning for samfunnet. Vår påpekning av at denne gruppen kan være en medvirkende årsak til det høye sykefraværet i renholdssektoren må derfor ikke oppfattes som en kritikk av de som på denne måten prøver seg i renholdsyirket til tross for at de ikke har hatt helse til å fortsette i en tidligere jobb – de fortjener i stedet stor respekt for at de fortsatt prøver å være yrkesaktive.

belastningen på skulder og armer er like stor ved arbeid på storkjøkken som ved renhold, men at belastningen på ryggen er mindre. Det innebærer at en renholder som har smerter i ryggen kan ha utbytte av å kombinere arbeid som renholder med arbeid i storkjøkken, mens en som har plager med skuldre og armer ikke kan forventes å ha samme utbytte. Det synes derfor som om det er viktig å tilrettelegge utvidelser av stillingene i forhold til de individuelle behov hver enkelt medarbeider har.

Et viktig poeng i denne sammenhengen er at denne rapporten viser at det ikke nødvendigvis er slik at man skal velge universelle løsninger som er like for alle ansatte når det oppstår belastningslidelser. Det er viktig å ha klart for seg hvilke problemer den enkelte opplever og sette inn særskilte tiltak nettopp for å kompensere for disse problemene. Det er grunn til å frykte at man i IA-arbeidet har større fokus på gode løsninger enn på hvilke problemer de skal løse (Rostilla 2004). I praksis kan dette fungere slik at man ordinerer medisinen før man har funnet ut hvilken sykdom man skal kurere.

Vi vil derfor også peke på at en stor del av renholderne opplever at de ikke har særlige vansker med å gjøre jobben sin. I en undersøkelse fra 2001 vurderer 70 % av de spurte sin arbeidsevne i forhold til de fysiske kravene i arbeidet som god eller meget god (Enehaug & al 2008). Det er selvfølgelig positivt med alle tiltak som reduserer arbeidsbelastningen i renholdssektoren, men det er viktig å skille mellom forebyggende tiltak som rettes inn mot alle og kompensatoriske tiltak som bør tilrettelegges individuelt.

Det er i denne sammenhengen også viktig å ha klart for seg at årsakene til muskel-skjellet lidelser er sammensatte. Det er ikke bare fysiske belastninger som bidrar til muskel-skjelett lidelser. Også psykologiske, sosiale og organisatoriske faktorer kan bidra til slike lidelser (STAMI 2008). Det er i

tillegg viktig å ha klart for seg at de ulike årsaksfaktorene gjerne er additive. Det betyr at årsaker som hver for seg ikke ville skapt problemer, likevel gjør det sammen.

Vi kan så langt oppsummere det vi har presentert så langt med å si at det høye sykefraværet i renholdssektoren kan forklares med egenskaper ved yrket selv og ved egenskaper ved en del av de medarbeiderne man rekrutterer, men at sykefraværet kan reduseres ved bevisste organisatoriske løsninger og satsing på ledelse.

Datasamling

Det er mange forskjellige former for datasamling. Felles for dem alle er at de har både styrker og svakheter. Vi tar utgangspunkt i skillet mellom intensive og ekstensive forskningsdesign (Danermark & al 2003). Med intensive forskningsdesign mener vi forskningsopplegg som har som mål å finne ut særpreg ved en eller flere gitte prosesser. Ekstensive design derimot er forskningsopplegg der man først og fremst prøver å finne likheter, ulikheter og andre former for mønster i en gitt populasjon. I denne sammenhengen legger vi til grunn at undersøkelsen bør bygge på et intensivt design, slik at vi kan få best mulig innsikt i hva som har skjedd i Eiendom & Intern Service, og hvordan denne utviklingen har påvirket de ansatte og deres

Normalt forbindes et ekstensivt forskningsdesign med kvantitative forskningsmetoder, mens intensive forskningsdesign ofte knyttes sammen med kvalitative forskningsmetoder. Vi er likevel av den oppfatning at alle datasamlingsmetoder gir ny innsikt og kan benyttes. Hvilke metoder som skal nyttes vil dermed bli en avveining i forhold til flere hensyn. En del kvantitative datasamlingsmetoder som spørreskjema kan bearbeides raskt og presist gjennom dataprogram. Problemet er bare at disse er best egnet til å gi avgrensede tilbakemeldinger på konkrete hypoteser. En del kvalitative metoder som intervjuer kan gi grunnlag for god innsikt i respondentens opplevelser og tanker, men dette er en metode som kan være svært ressurskrevende.

I denne undersøkelsen startet vi opp med begrensede forhåndshypoteser. Vi var i utgangspunktet åpen for at den utviklingen man har sett i sykefraværet til renholderne kunne skyldes forhold både innen og utenfor selve organisasjonen. Vi har valgt en induktiv tilnærming til datasamlingen slik at vi kunne fange opp

hvordan utviklingen i organisasjonen har vært og hvilken innvirkning dette har hatt på de ansattes sykefravær. Vi har derfor valgt en kvalitativ datasamling slik at vi kunne få frem de ulike bilder av utviklingen og hvordan de ansatte har opplevd den.

Svakheten ved denne tilnærmingen er at vi ikke får frem et totalbilde som beskriver hvor stor del av de ansatte som opplever for eksempel arbeidsmiljøet som positivt, eller føler at de utsettes for belastninger på arbeidsplassen. I stedet får vi frem mer omfattende data om hvordan enkeltpersoner har opplevd de endringene som har vært iverksatt og i hvilken grad de selv har følt seg ivaretatt ved behov for særskilt tilrettelegging. Fokus i vår undersøkelse blir dermed først og fremst rettet inn mot individuell tilpasning og de prosessene som har vært gjennomført for å sikre ansatte som har særskilte behov. På denne måten får vi frem beskrivelser av gode prosesser og kan bruke disse som utgangspunkt for å gi mer generelle råd om hvordan utfordringer knyttet til sykefravær kan håndteres. I tråd med intensjonene i SaBIA har vi ikke fokusert på i hvilken grad generelle utviklingstrekk har påvirket sykefraværet, men derimot sett nærmere på i hvilken grad Eiendom og Intern Service representerer gode eksempler som kan videreformidles til andre.

Vedung (1997) skiller mellom ulike former for evalueringer. Den enkleste formen for evaluering er målevalueringer. I prinsippet består slike evalueringer av et nokså ensidig fokus på hva som var målsetting med et gitt tiltak og om denne målsettingen er nådd. I dette tilfellet er det ikke snakk om en ren målevaluering. De endringene som er gjennomført i Eiendom & Intern Service er ikke først og fremst begrunnet ut fra et ensidig ønske om å redusere sykefraværet. Målsetting var egentlig å gjøre virksomheten bedre i stand til å møte de endringene man så for seg at ville komme, blant annet på grunn av et politisk ønske om å konkurransetsette offentlige tjenester. Denne

undersøkelsen er derfor ikke en klassisk evaluering av hvorvidt de mål man hadde med endringene er oppnådd, men derimot en mer avgrenset retrospektiv analyse av hvorfor man fått en positiv utvikling i sykefraværet.

Denne undersøkelsen er bygger på i alt 11 intervjuer. Daglig leder er intervjuet to ganger, mens de 9 andre intervjuene er med forskjellige personer fra ulike steder i organisasjonen. Hvem som skulle intervjues ble bestemt av virksomhetens leder etter innspill fra forskerne. Målsettingen var å finne frem til informanter som hadde ulik erfaring. Det ble særlig lagt vekt på å finne frem til informanter som hadde historier å fortelle knyttet til for eksempel særskilt tilrettelegging for å redusere sykefravær. Informantene representerer derfor ikke et representativt utvalg av de ansatte i virksomheten, men har gjennom sine historier gitt viktige innspill til økt forståelse av hva som kan være virksomme elementer i godt IA-arbeid. Vi understreker også at vi har intervjuet et begrenset antall ansatte. Det betyr trolig at vi ikke har fanget opp synspunktene til alle ansatte, men det har heller ikke vært intensjonene. Vi har vært ute etter å finne noen av de mekanismene som har bidratt til å redusere sykefraværet slik at dette kan formidles videre til andre. Vi har først og fremst vært ute etter å forstå noen av de prosesser som bidrar til redusert sykefravær og å lære hvordan denne forståelsen kan benyttes i andre sammenhenger.

Intervjuene ble gjennomført av de to forskerne bak denne rapporten, i januar 2009 i Askim og de varte fra ca 20 min til omtrent en time alt etter hvor mye de ulike informantene hadde å fortelle. Det var ikke utarbeidet noen intervjuguide på forhånd. I stedet tok vi utgangspunkt i at informantene selv skulle fortelle sine historier ut fra hva de opplevde som viktig. Etersom begge intervjuerne er kvalifiserte forskere starter analysen av informantenes utsagn allerede under selve intervjuet (Kvale 1999). Underveis i intervjuene fulgte vi derfor aktivt opp med spørsmål for å avklare i hvilken grad de ulike utsagnene kunne knyttes til

ulike teorier om hva som er viktige elementer i IA-arbeidet. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd og de sitatene som presenteres er derfor i hovedsak direkte utskrift av hva som ble sagt. Vi har riktignok justert en del formuleringer slik at identifiserende opplysninger ble utelatt og at det vi oppfattet som meningsinnholdet ble tydeliggjort.

Resultater

Den undersøkelsen som vi har gjennomført tyder på at den reduksjonen i sykefraværet som vi har sett i den aktuelle perioden for en stor del er et resultat av den organisasjonsendring som er gjennomført. Vi har pekt på at det kan være vanskelig å få frem hvorvidt endringer i sykefraværet er et resultat av forhold innen virksomheten eller et resultat av tilfeldigheter og/eller generelle utviklingstrekk i samfunnet (Gamperiene & al 2008). I dette tilfellet mener vi at det er så åpenbare koblinger mellom den organisasjonsutviklingen som har vært gjennomført og de positive opplevelsene som de ansatte rapporterer at det er grunn til å gi organisasjonsutviklingen stor del av æren for de resultatene som er oppnådd. Presentasjonen av disse resultatene skal vi organisere i følgende tre hovedtemaer:

- Struktur – fleksibilitet
- Struktur - teamorganisering
- Det sosiale miljøet
- Ledelse
- Sosial status

Struktur - fleksibilitet

De organisasjonsendringene som er særlig relevante i Askim knytter seg til to forhold. Først og fremst er det samlingen av flere aktiviteter i virksomheten Eiendom & Intern Service. Hvorvidt dette er en endring som generelt sett er heldig, tar vi ikke stilling til. Vår vurdering knytter seg ensidig til hva dette betyr for sykefraværet. Vår vurdering er at denne sammenslåingen og omorganiseringen har skapt muligheter for å håndtere en del av de utfordringene som renholdssektoren har på en bedre måte. Dette gjelder både i forhold til

forebygging og i forhold individuell tilrettelegging når det oppstår belastningsskader.

Vi vil først peke på de muligheter som en større og ikke så spesialisert virksomhet har medført. Før omorganiseringen var renholderne stort sett ansatt på hvert sitt bygg. I alt har kommunen 35 bygg som skal rengjøres. Dette hadde flere virkninger. En virkning var at de ansatte fikk mindre stillinger enn de ønsket. Flere ansatte valgte derfor å ta på seg andre vaskeoppdrag, gjerne i private hjem. Selv om man hadde stort fokus på ergonomiske forhold og forebygging av belastningslidelser, så hadde dette begrenset virkning dersom dette ikke ble ivaretatt i en eventuell bi-jobb. Den nye organiseringen har medført at det er lettere å organisere aktivitetene i større stillinger. De forebyggende tiltakene som settes inn overfor renholderne har større muligheter for å virke dersom de ansatte ikke har belastende bi-jobber.

Et annet problem løsningen med en person pr. bygg bidro til, var at dette kunne skape et nokså stort tidspress på renholderne. Der det ikke er mulig å gjøre renhold mens det foregår andre aktiviteter, må renholdet være ferdig gjort innen en gitt tid. Etter at man innførte teamorganisering, har det blitt lettere å hjelpe hverandre slik at tidsfristene blir holdt. Teamorganiseringen har på den måten bidratt til at det er blitt lettere å håndtere det presset de ansatte utsettes for.

Den første endringen som ledet frem mot dagens teamorganisering innebar en rullering av renholderne over hele kommunens bygningsmasse. Denne organiseringen av arbeidet førte til at den enkelte, over tid, måtte forholde seg til svært mange ulike lokaler og brukere. En av de ansatte uttaler følgende om disse første endringene:

Vi rullerte i hele kommunen, men det gikk ikke, fordi det ble for mye rulleringer. Nå ruller vi på de stendene vi er. Fra avdeling til avdeling eller skole til skole. Det varierer, men vi har våre faste områder.

En annen ansatt sier om sine opplevelser i denne perioden:

Det ble mye stress. Vi byttet jo hele tiden og brukerne visste ikke hvilken renholder som var hvor. Det var slitsom, men greit å få prøvd det også. Nå sitter mange med kunnskap om hvordan det ser ut andre steder og det kan være positivt fordi når noen blir syke et sted er det enklere å flytte noen selv om de ikke jobber der. De har vært der og er kjent.

Denne organiseringen med rullering over hele bygningsmassen varte i omtrent 2 år, før man igjen endret rutine til dagens organisering med et mindre antall faste bygninger som hvert team har ansvar for.

Omorganiseringen har medført at virksomheten har hatt en innsparing på 2,4 mill. kroner. En del av denne innsparingen kan forklares i en teknologisk utvikling, men det er også grunn til å tro at det ligger en viss grad av økt produktivitet til grunn for denne innsparingen. Her er et spørsmål og svaret fra en av de ansatte:

Den nye organiseringen av renholdstjenesten – hvordan opplever du den?

Ja, jeg vet ikke om det var noe til det bedre – du får jo mer å gjøre på kortere tid. Det er jo mye mer stress da – noen ganger føler jeg at jeg ikke får gjort jobben min ordentlig. Jeg har jo lært at man ikke skal slurve.

En annen ansatt opplever også et større arbeidspress, men peker på at det tross alt har vært en utvikling som kompenserer for dette:

Samtidig gikk vi jo på kurs og har lært hvordan vi skal bli mer effektive – så vi har liksom forandret mye fra det gamle.

Vi registrerer derfor at økte stillinger i denne sammenhengen synes å være en god forebyggende strategi. Vi legger også til grunn at teamorganisering skaper muligheter for å redusere en del av tidspresset de ansatte utsettes for. Interessant er det også å legge merke til at de ansatte rapporterer at de har vært på kurs og lært hvordan de skal øke produktiviteten. At de ansatte ikke bare utsettes for krav om økt produktivitet, men gis muligheter til å håndtere et slikt krav, anser vi for å være en fornuftig forebyggende strategi.

Sammenslåingen av flere aktiviteter til virksomheten Eiendom & Intern Service førte også til at nye oppgaver i dag løses innen rammen av den virksomheten som tidligere utgjorde renhold. En ansatt uttrykker sine synspunkter på denne konsekvensen av sammenslåingen:

Før drev vi bare med renhold. Nå er noen på vaskeriet og noen i kantinen og det gjør at vi ikke går i det samme hele tiden, men at vi får litt andre ting å gjøre. Dette gjelder ikke alle. Der er ikke alle som vil og det handler vel om å respektere de som ikke vil.

Vi ser også at den nye organiseringen kan gi bedre muligheter for å tilby tilrettelagte løsninger for ansatte som er blitt sykemeldte på grunn av belastningslidelser. Vi har intervjuet flere ansatte som nå har fått kombinerte stillinger. Deres tilbakemeldinger er klare:

Før jeg fikk delt jobb vurderte jeg å slutte – legen sa at jeg måtte finne meg noe annet å gjøre. Etter, har jeg ikke vært sykemeldt en eneste dag. Før så hadde jeg vært sykemeldt i en 3 måneders tid – men da jeg kom tilbake til delt jobb slapp problemene litt etter hvert.

En annen sier det på følgende måte:

Før da hadde jeg jo vondt både her og der, jeg er jo operert mye blant annet i hendene, men etter at jeg begynte med å jobbe mer variert har jeg nesten ikke vært dårlig. Jeg tror det bare er sunt jeg. Også er det miljøet – du kommer sammen med andre og så har det påvirkning også. De du jobber sammen med – det er forskjellige mennesker og forskjellige yrker – jeg tror det også er bra.

For disse arbeidstakerne har virksomheten laget stillinger der de har kombinert renholdsarbeidet med andre arbeidsoppgaver. De forskningsresultatene vi har vist til foran (Søgaard & al, 2006, Enehaug & al 2008) dokumenterer at det er en klar gevinst i å kombinere renholdsarbeidet med andre oppgaver. Det ser ut som om vi kan registrere samme resultater i denne undersøkelsen. Vi vil likevel rette en liten advarsel mot å generalisere den fremgangsmåten som er benyttet i dette tilfellet. Det er i stor grad mulighetene for å tilby andre arbeidsoppgaver som i denne sammenhengen har styrt hvilke tilbud de ansatte har fått. Hvilke tilbud som er gitt har for en stor del styrt av hva som har vært ledig og hva den ansatte har ønsket. Søgaard & al (2006) peker på at hvilke arbeidsoppgaver som gir variasjon som hjelper den ansatte, er avhengig av hvor man har plager. Det er derfor grunn til å tro at det kan være hensiktsmessig å foreta en mer systematisk kartlegging av den enkeltes problemer og hvilke arbeidsoppgaver som vil være hensiktsmessig å kombinere før man bestemmer seg for hvilke oppgaver som skal kombineres.

I denne sammenhengen har det som følge av sammenslåingen av de ulike enhetene til virksomheten Eiendom & Intern Service oppstått en mulighet for å tilby kombinerte stillinger. For at man skal kunne utnytte slike muligheter er det i alle fall to forhold som må være oppfylt. Det ene er at virksomheten må være bygget opp slik at det finnes ulike oppgaver og stillingsgrupper å variere

mellom. En virksomhet der alle stillingene har samme innhold vil ha begrensede muligheter for å organisere særskilt tilrettelagte stillinger for de som trenger en form for variasjon som de ordinære stillingene ikke inneholder. I tillegg til ulike innhold i stillingene, må virksomheten også være villig til å vise fleksibilitet i utforming av den enkeltes arbeidsoppgaver.

I arbeidslivet er fleksibilitet et begrep som benyttes i ulike sammenhenger og det er vanskelig å finne en presis definisjon (Hansen 2009). Likevel fremstår begrepet svært ofte som et positivt ladet begrep. Fleksibilitet knyttes ofte til en strategi for møte de utfordringene særlig næringslivet står overfor som følge av internasjonal konkurranse, teknologisk utvikling og raske endringer i markedssituasjonen (van Oorschot 2003, Karlsson 2009). Fleksibilitet kan derfor knyttes til ulike elementer i arbeidslivet som et fleksibelt arbeidsliv, fleksible bedrifter, fleksible arbeidstakere osv. Svært ofte fremstår fleksibilitet i slike sammenhenger som en absolutt egenskap. Man er enten fleksibel eller ikke fleksibel. Fokus er i liten grad på hva man er fleksibel i forhold til.

Karlsson (2009) stiller spørsmålet ”God och dårlig fleksibilitet – för vem?” Hans gjennomgang av aktuelle litteratur viser, ikke overraskende, at svaret på dette spørsmålet er avhengig av hvordan man definerer fleksibilitet og ut fra hvilke interesser man vurderer hva som er bra og dårlig. Et klart eksempel på dette er skillet mellom om å *være fleksibel* og å *ha fleksibilitet*. Når man tar i bruk såkalt funksjonell fleksibilitet (Atkinson 1984) så forventes arbeidstakeren å kunne variere mellom å løse ulike oppgaver. Slik variasjon i arbeidet anses normalt å være positivt for arbeidstakeren, men det er viktig å ha klart for seg at det likevel ikke arbeidstakerens ønske om variasjon som styrer hvilke oppgaver vedkommende skal løse, det er arbeidsgiverens behov som er avgjørende. Vi vet også at mange ønsker seg ulike former for fleksible tilsetningsformer. Da det ble tillatt med vikarbyråer i helsesektoren, var det mange som satset på slike

tilsetninger for å kunne ha frihet til å følge opp barn for eksempel i skoleferier. Etter hvert visste denne løsningen seg ikke å være så attraktiv fordi det nettopp var i skoleferier at arbeidsgiverne trengte vikarer. Vikarbyråene må først og fremst ivareta kundenes behov, ikke de ansatte. I praksis er det derfor stor forskjell for en arbeidstaker om man er fleksibel, eller om man har fleksibilitet (Bekkengen 2002). Likevel betegnes begge situasjonene som eksempler på fleksibelt arbeidsliv.

Rubery (2005) hevder at det er nødvendig å se på nye organisasjonsformer som ikke ensidig tar utgangspunkt i maskinbyråkratiske (Mintzberg 1979) organisasjoner som tilpasser seg et arbeidsmarked bestående av menn. Dette gjelder i særlig grad i Skandinavia. Skandinavisk arbeidsliv er blant annet kjennetegnet ved en stor offentlig sektor og høy andel yrkesaktive kvinner, gjerne i deltidsstillinger. Denne tilnærmingen er særlig relevant i renholdssektoren.

I dette tilfellet så har samlingen av de ulike tjenestene i Eiendom & Intern Service gitt Askim kommune en mulighet til å tilrettelegge særskilte stillinger for noen av de ansatte. De tilbakemeldingene de ansatte selv gir tyder på at slik særskilt tilrettelegging har vært avgjørende for at de har kunnet fortsette å jobbe. Det er likevel ikke nok at virksomheten har muligheter for å utforme særskilt tilrettelagte stillinger. Det må også være vilje og fleksibilitet nok slik at de mulighetene som finnes utnyttes. Vi ser i de eksemplene vi har trukket frem her at Askim kommune har vært fleksibel i forhold til de ansatte. Det er altså arbeidsplassen som er fleksibel i forhold til de ansattes behov og ikke omvendt (jfr. Bekkengen 2003).

De eksemplene som er trukket frem her i denne undersøkelsen viser at særskilt tilrettelegging kan gi gode gevinster. Vi vil likevel peke på at de prosessene som

har ført frem til disse gode eksemplene synes å ha vært noe tilfeldige. Man har stort sett utnyttet de mulighetene som har oppstått. Utgangspunktet for å tilby ansatte som sliter i sin egen jobb nye arbeidsoppgaver, har vært at det er blitt ledighet i andre stillinger. Vi har ikke registrert gjennom vår datasamling at det har vært en aktiv kartlegging for å finne frem til hvilke alternative oppgaver den enkelte ansatte vil ha positive gevinster av å utføre. Vi ser heller ikke at det har vært en klar strategi for å utvikle bestemte stillinger tilpasset de oppgavene de som trenger særskilt tilrettelegging kan utføre. Det synes derfor som om det potensialet som ligger i at arbeidsgiver er fleksibel i forhold til arbeidstakernes behov, ikke er utnyttet fullt ut.

Arbeidsgiver har også vist fleksibilitet i andre sammenhenger. STAMI (2008) peker på at også sosialt stress kan gi medvirke til somatiske belastningsskader. Vi registrerer derfor med interesse at Eiendom & Intern Service har valgt å tilrettelegge for at de som har barn i barnehage kan få arbeidstiden tilpasset til barnehagens åpningstider. Vi antar derfor at slik tilpasset arbeidstid reduserer en mulig stressfaktor for ansatte med barn i barnehage, og slik sett er med på å forebygge belastningsskader på mer generelt grunnlag.

Vi legger derfor til grunn at en organisering der arbeidsgiver er fleksibel og tilpasningsdyktig overfor de ansattes behov, både bidrar til å forebygge belastningsskader og til at ansatte med slike skader kan få alternative arbeidsoppgaver.

Struktur - teamorganisering

En del av den omorganisering som ble gjort handlet om å organisere de ansatte i team. Slike ordninger kan ha ulike begrunnelser og ulike virkninger. En del av forskningen knyttet til team-organisering har fokus på produktivitet, kvalitet og

arbeidsformer. Vi skal la alle disse andre målsettingene med team-organisering ligge her og er i denne sammenhengen bare opptatt av hvordan denne team-organiseringen påvirker belastningsskader og sykefravær.

En av de ansatte beskriver ordningen på følgende måte:

Jeg er en del av en liten klan som driver ressurs. Det vil si at vi har egen bil som reiser rundt. Jeg er den som organiserer denne gruppa. Da kan du si at vi har noen faste jobber også har vi da, om det blir sykdom så stiller vi opp der eller så reiser vi rundt og tar ressursoppgaver. Vi tar gulver om de er stygge eller andre ting som de andre ikke får tid til. Vi vasker leiligheter om kommunen vil det. Kort sagt tar vi det som de andre ikke får gjort. Vi har noen faste jobber hos andre som kommunen tar betalt for.

Det er tydelig at team-organiseringen var omstridt da den ble innført i 2003, men holdningene har endret seg over tid. Følgende utsagn er representativt for en del av de innspillene vi fikk:

Hvordan opplever du team-organiseringen?

Nå er det positivt, men med en gang vi begynte med det så var vi jo veldig negative. Vi var vant til å være på et sted og vi hva vant til å jobbe sammen med faste renholdere, vi kjente alle, vi hadde ikke vært ute av bygningene i det hele tatt - så vi var veldig skeptiske da vi satte i gang med dette her. Men når vi først begynte å rullere og fikk prøve oss litt andre steder, så syntes jeg det var positivt. Jeg er blitt kjent med alle renholderne – vi gjorde ikke det før. Vi er blitt kjent på alle bygningene, blitt kjent med menneskene som jobber der. Jeg synes det har vært positivt – veldig positivt. Så nå er jeg jo kjent over hele kommunen.

En annen ansatt er mindre forbeholdende og svarer følgende på samme spørsmål:

Det er jo koseligere – før gikk vi en og en, nå er vi flere – det synes jeg er mye bedre.

Den sosiale dimensjonen ved å organisere renholderne i team fremheves sterkt. Ettersom dårlig arbeidsmiljø kan være med på å skape belastningslidelser (STAMI 2008), så er det grunn til å anta at de positive tilbakemeldingene vi har registrert har en viss forebyggende effekt i forhold til belastningslidelser. Vi vil likevel trekke frem andre aspekter enn det ved denne organiseringen. På samme måte som organisering av renholdsvirksomheten i en større virksomhet, har skapt muligheter for å tilpasse de ansattes særskilte behov, så har også team-organiseringen skapt nye muligheter. Mens sammenslåing av flere virksomheter har gitt muligheter for å tilpasse stillinger, så skaper team-organiseringen muligheter for å tilpasse de daglige arbeidsoppgavene til den enkelte renholder sin situasjon og eventuell variasjon i dagsform. Vi skal illustrere dette med følgende utsagn:

Det er viktig å kunne hjelpe dem som ikke har det så greit – det er ikke alle som har en god dag hver dag. Det må være lov å kunne si at i dag har jeg ikke en god dag – jeg er ikke så blid å hyggelig som jeg pleier. Det må gå an å si slike ting også. Hvis det er en som sier at i dag orker ikke jeg å gjøre det eller det så får vi som orker trække til da og hjelpe til – det kan jo være en annen dag at vi andre ikke orker og trenger hjelp de andre. Det kan slå ut begge veier – den ene den ene dagen og den andre den andre dagen.

En annen formulerer det på følgende måte:

Det er mye mer samarbeid mellom renholderne på områdene nå. Før var det jo ikke det. Da hadde du jo den plassen og da hadde du bare med å ordne med den og ingen brydde seg om du klarte det eller det eller om du var det eller det. Nå er det slik at vi er team og da skal vi hjelpe hverandre med å få gjort alt som skal gjøres i løpet av et år. Da er det lettere å gjøre ting også, når det er flere som jobber sammen.

En tredje bidrar med følgende analyse av hvordan denne organiseringen virker:

Om du har problem med armene er det alltid flere som er på jobb og da er det slik at det er alltid en annen som kan da det. Før var det ikke slik, da måtte du ta det. Har du problem med en arm eller et bein eller noe så kan andre ta det også kan du ta det du klarer. Da er det lettere kanskje og du blir ikke like fort sykemeldt. Det handler om å ha en god dialog med de du jobber sammen med.

Tidligere måtte renholderne gjøre jobben alene. De fikk ingen hjelp til eventuelle tunge løft eller annet belastende arbeid. Nå har de fått muligheter for å hjelpe hverandre. Slik hjelp kan gis både for å unngå de tyngste belastningene og for å kompensere når enkelte har ”dårlige” dager. Da renholderne jobbet alene hadde de to muligheter dersom de opplevde muskelsmerter mens de jobbet; enten å gå på jobben, eller å melde seg syk. Ut fra beskrivelsen av at muskelskjelettlidelser har additive årsaker, kan vi anta at en slik løsning før eller senere førte til sykemelding og lengre sykefravær. Etter at man fikk teamorganisering fikk renholderne en tredje mulighet. De kunne gå på jobb og be de andre om å få tilrettelagte arbeidsoppgaver. Våre intervjuer tyder på at det i disse teamene har vært forholdsvis stor aksept for en slik løsning. Selv om våre respondenters aksept for slik tilpasning ikke skulle være representative for flertallet, så viser dette likevel at team-organiseringen skaper en mulighet for slike løsninger.

Både i organisasjonsteorien og i praksis brukes team om ulike former for samarbeidsrelasjoner mellom folk som arbeider i en gruppe (Onyett 1998). I dette tilfellet er det de gode resultatene man har nådd et resultat av at man har etablert team der de ansatte er fullt ut ansvarlige overfor teamet og teamets ledelse. I noen sammenhenger setter man sammen prosjektgrupper eller andre tidsavgrensede team som både rapporterer til og er ansvarlig overfor

teamledelsen og en linjeledelse. Dette kjenner vi blant annet fra såkalt matriseorganisering. Vi har da medarbeidere som i utgangspunktet er organisert i en linjeorganisasjon, men som for en periode helt eller delvis er overført til for eksempel et prosjekt. Når vi i denne sammenhengen snakker om teamorganisering er det derfor viktig å understreke at vi ikke har med å gjøre slike team der de ansatte skal forholde seg både til teamledelsen og linjeledelsen. I slike team der de ansatte forholder seg til både team- og linjeledelse, vil de ansatte komme i en situasjon der de kan komme i konflikt mellom lojalitet til teamet og til linjen (Egeberg, 2003).

I dette tilfellet er teamene organisert slik at de ansatte bare er ansvarlig overfor teamet og teamledelsen. Alle som er med i teamet har i utgangspunktet et felles ansvar for å løse oppgavene. Det betyr at dersom de skal få løst oppgavene sine best mulig, så må de fordele oppgavene slik at de utnytter hverandres forutsetninger maksimalt (Onyett 1998). Dersom medlemmene i teamet fordeler oppgavene slik at et av medlemmene på grunn av for eksempel smerter ikke klarer å gjøre jobben skikkelig, risikerer de at de andre teammedlemmene må gjøre jobben på nytt. Det er ikke teammedlemmene tjent med og det er derfor en mye bedre løsning for teamet å tilrettelegge for de som trenger det.

Det er altså ikke slik at alle former for teamorganisering nødvendigvis bidrar til at de ansatte tar hensyn til hverandre og legger til rette for å tilpasse til individuelle behov hos de ansatte. Forutsetningen for å få slike resultater er at man har team som både har frihet til å organisere sin arbeidsdag selv og som bare er ansvarlig overfor teamet selv og teamledelsen.

Det sosiale miljøet

Den undersøkelsen vi har gjennomført er ikke bred nok til at vi kan beskrive det sosiale miljøet ved virksomheten generelt. Det sosiale miljøet beskrives gjerne i fagterminologien som organisasjonskultur (Strand 2001). Bang (1998) har samlet en rekke ulike definisjoner på organisasjonskultur. En syntese av disse definisjonene formulerer han på følgende måte:

Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene.

(Bang 1998:19)

Mange virksomheter kjennetegnes også av flere subkulturer. Det vil si at innenfor den rammen og den kulturen som hele virksomheten representerer så kan det være egne kulturelle uttrykk i de forskjellige enhetene – slik renholdstjenesten er organisert, kan man for eksempel tenke seg at det utvikles særskilte subkulturer for hvert enkelt team. Organisasjonskulturen kan ha ulike virkninger. Noen ganger påvirker den de ansattes atferd overfor ledelsen (se for eksempel Lysgaard 1961) andre ganger er den med å styre hvordan de ansatte samarbeider (Hansen 2007) og andre ganger setter den rammer for hvordan man kommuniserer med omverdenen for eksempel kunder eller brukere.

I denne sammenhengen er vi først og fremst opptatt av hvordan organisasjonskulturen påvirker mulighetene for godt IA-arbeid. Vi er heller ikke opptatt av en helhetlig beskrivelse av virksomhetens organisasjonskultur. Vi ønsker derimot å fokusere på om det er elementer i organisasjonskulturen som bidrar positivt til IA-arbeidet. Vi registrerer at det brukes en god del ressurser på å legge til rette for at de ansatte i hele virksomheten skal føle seg som en del av

et helhetlig fellesskap. De vi har intervjuet gir uttrykk for at denne strategien har fungert positivt. Her er tre representative uttalelser.

Før så kjente du ikke alle de som du jobbet med. Nå arrangeres det ting som vi gjør sammen – det burde vært gjort mye mer egentlig, synes jeg.

Det er viktig å kunne trives på jobben – at man har gode kollegaer som man trives med – at alt er lagt til rette og at sjefene er ok – at alt fungerer rundt deg. Det er selvfølgelig viktig at du er litt positiv selv også.

Jeg synes arbeidsmiljøet er flott her hvor jeg jobber – ellers hadde jeg ikke holdt ut så lenge. Hadde jeg gått og gruet meg for å gå på jobb, da hadde jeg ikke orket. Da er det bedre å slutte.

Innspillene tyder på at man faktisk har utviklet eller er i ferd med å utvikle et fellesskap innen virksomheten. Etter at omorganiseringsprosessen startet opp har ledelsen satt i gang flere ulike tiltak med sikte på å gjøre de ansatte kjent med hverandre og hverandres arbeidsoppgaver. Dette er realisert både gjennom samlinger med konkrete utviklingsprogrammer og ved å legge til rette for mer uformelle sosiale sammenkomster.

Det er likevel ikke et avgjørende poeng her i denne sammenhengen. Vi har foran sitert flere uttalelser som viser at en del av de ansatte har stor aksept for å stille opp for hverandre. Dersom en av de ansatte har behov for særskilt tilrettelegging, så gir de vi har intervjuet uttrykk for at det er uproblematisk å tilpasse seg dette for de andre. Selv om vi ikke har oversikt over hvor utbredt denne holdningen er, viser vår undersøkelse at en organisasjonskultur der det er aksept for særskilt tilrettelegging bidrar til at man kan iverksette både forebyggende og rehabiliterende tiltak og at dette gir positive virkninger for IA-arbeidet.

Det sosiale miljøet kjennetegnes også av at ledelsen bevisst har prøvd å skape et fellesskap blant ansatte i hele virksomheten, ikke bare blant de som jobber sammen i team.

Arbeidsplassen som daglig kontaktbase er viktig. Foruten egen kjernefamilie og de som vi bor sammen med, er det kollegaene våre på arbeidsplassen vi treffer hyppigst. Ved siden av familien er det arbeidsplassen som er den daglige kontaktbasen for de som er utearbeidende. De daglige kontaktene vi har i vårt liv representerer det jevne og regelmessige nettverkspotensial og derved muligheter for daglig identitetsbekreftelse, hjelp og støtte (Fyrand 1995). Den sosiale dimensjonen ved å delta i arbeidslivet er derfor viktig. Blekesaune & Øverbye (2001) viser for eksempel at en del av de som har tatt ut avtalefestet pensjon angrrer på dette siden og at årsaken til dette for en stor del knyttes til savnet av det sosiale fellesskapet på jobben. Slik renholdstjenesten var organisert tidligere så ga den renholderne små muligheter for å dyrke et sosialt fellesskap på jobben. En av de intervjuete sier det på følgende måte:

Før satt jo alle på hvert sitt sted. Ingen viste hvem noen var. Jeg satt på en skole. Jeg viste ikke hvem som jobbet på naboskolen selv om den lå rett ved siden av. Vi satt liksom på hver vår tue og ingen kjente hverandre. Det er positivt nå, alle vet hvem alle er.

Organiseringen i team har dermed skapt en ny situasjon for de ansatte der mulighetene for å bygge opp gode sosiale relasjoner er vesentlig bedret i forhold til tidligere.

Ledelse

Enehaug & al (2008) viser at ledelse har vært et område som har vært underfokuset i renholdssektoren. I Eiendom & Intern Service har man etter omorganiseringen i 2002 skissert en klar ideologi for hvordan ledelse skal utføres. Konkret er det formulert i begrepet myndiggjorte medarbeidere. Dette beskrives på følgende måte av virksomhetslederen:

I det legger jeg at renholderne kan organisere sin egen arbeidsdag. De vet hva som skal gjøres. Når det daglige renholdet og det temporære renholdet skal tas, planlegger de i fellesskap. De driver egenkontroll på det arbeidet de utfører for å finne ut om kvalitetskravene er oppfylt

De ansatte beskriver ordningen slik:

Vi planlegger hva vi gjør hele uka, i teamet. Vi går sammen om det er store oppgaver som skal løses. Som for eksempel om vi skal ta gulvet. Vi er flinke til å jobbe sammen. Samtidig som vi må fordele slik at det andre også blir tatt. Vi har daglig renhold, ukentlig og månedlig renhold.

Hvordan denne ordningen oppleves av de ansatte kan illustreres ved denne uttalelsen:

Det som er fint med ledelsen er at de stoler veldig på oss. Det er sjelden at de blander seg med det vi gjør. Så lenge ting går greit, så går det greit. Blir det et problem så griper de inn. Det synes jeg er fint. Dette innebærer at du lar dem få lov til å gjøre ting selv. Gjøre det på sin måte og det er helt greit for ledelsen. Ønsket er jo at det skal gå fint både for brukeren og de som gjør jobben. Det synes jeg er fint. Det sjelden de blander seg inn. Er de noe som de ikke er fornøyd med kommer lederen og vi tar et møte og da ordner vi opp i det med en gang.

Slik myndiggjøring av de ansatte har virking både i forhold til forebygging og tilrettelegging. Når de ansatte har et selvstendig ansvar for å organisere sin egen arbeidsdag, så gir det muligheter for å tilpasse arbeidsoppgavene på en slik måte at uheldige belastninger reduseres. Den ansatte slipper å måtte gå til en arbeidsleder og si at i dag trenger jeg spesiell tilrettelegging av arbeidet. Vi legger til grunn at jo enklere det er å tilrettelegge, dess mer tilrettelegging får man. For en ansatt som selv (i alle fall til en viss grad) kan organisere sin egen arbeidsdag, så er det lettere å unngå uheldige belastninger enn om dette er noe som må klareres med en overordnet. I renholdstjenesten er det ikke bare individene som er myndiggjorte også teamene skal være myndiggjorte. Vi har foran beskrevet de mulighetene for fleksibilitet som teamene representerer. Det er i denne sammenhengen en rammebetingelse som gjør at den enkelte faktisk kan tilrettelegge. Dersom man fortsatt hadde organisert renholdstjenestene som tidligere, så er det vår vurdering at det ikke hadde vært mulig å nå de gode resultatene som man har oppnådd etter at renholderne ble organisert i team.

Vi har pekt på at fleksibilitet er en viktig forutsetning for å få til de resultatene som man har oppnådd innen Eiendom & Intern Service. Dette er likevel ikke nok – virksomhetens ledelse må også ha vilje og en klar forståelse for hvordan denne fleksibiliteten kan utnyttes i arbeidet med å redusere sykefraværet. Vi har i vårt materiale eksempler på at ansatte ikke opplever at de har fått den oppfølgingen de har ønsket:

Det er litt frustrerende når jeg som arbeidstaker må ta kontakt for å høre om skal det ikke være noen møter, skal vi ikke finne ut av dette her. Først da kom prosessen i gang. Det var flere møter, og jeg hadde også legen min med – det hadde de sikkert ikke regnet med. Det er klart at det var frustrerende – ingen som ringte opp etter noen uker og spør hvordan det går – tror du det går bra. Hele tiden gå og få ny sykemelding. Etter en stund kviet jeg meg for å komme innom med sykemeldingen. Fordi man var jo ikke syk i den forstand – men jeg klarte ikke jobben jeg hadde. Jeg gikk på to bein og

hodet fungerte, men det var den ene armen som ikke gjorde det. Da var det guffent å gå på jobb å bare levere en sykemelding – man ser jo ikke syk ut. Det synes jeg var litt frustrerende. Kviet meg for å gå ned i byen om formiddagen i tilfelle en skulle møte noen som man jobbet sammen med. En er jo ikke syk dersom man går på kafé. Jeg var bare ikke i stand til å ha den jobben jeg hadde. Det var en frustrerende periode – jeg må jo si det. I dag fungerer det mye bedre så vidt jeg vet – det er en klar forbedring.

Denne uttalelsen viser både hvordan det å være sykemeldt oppleves som en belastning, og hvordan manglende oppfølging tilsynelatende forsterker de negative opplevelsene. Den ansatte som kom med denne beskrivelsen fikk blant annet fordi hun selv sto så hardt på, en løsning som hun selv var fornøyd med. Historien er heldigvis noen år gammel og hun mener selv at hun kan registrere klare forbedringer i hvordan situasjonen er i dag:

Heldigvis så ordnet jo alt seg til slutt og da blåser en jo i om det har vært litt stress. Jeg er jo fornøyd sånn som det ble, men jeg ble jo litt oppgitt også. Nå ser jeg at alle de som er i samme situasjon som jeg var i får noen fine brosjyrer osv – nå skal det være bedre oppfølging i hvert fall.

Mens ledelsen i denne situasjonen synes å være presset til å finne et særskilt tilrettelagt opplegg, så ser det ut som om man nå er kommet over i en situasjon der ledelsen er på tilbudssiden. Vi har flere eksempler på ansatte som understreker at de fikk tilbud om tilrettelegging. Vår undersøkelse er ikke så bred at vi kan konkludere med at ledelsen er proaktiv i arbeidet med å organisere løsninger for de som trenger særskilt tilrettelegging. Det vi uten videre kan slå fast er at dersom ledelsen faktisk er bevisst på å utnytte de mulighetene som finnes, så synes det å gi gode resultater. I dette arbeidet ser vi at det er svært viktig å ha en god kommunikasjon mellom ansatte og ledelse.

Sosial status

Historisk har renholderne vært en yrkesgruppe uten formell utdanningsbakgrunn. Dette er nå endret ved at det er etablert utdanning som fører frem til fagbrev. Dette betyr at renholderne er blitt en yrkesgruppe som er forankret i en formell utdanning. Virksomheten har lagt til rette for og oppfordret til at de ansatte skal ta fagbrev. Dette har blant annet bidratt til at de ansatte har fått et annet bilde av seg selv. En av de ansatte beskriver det slik:

Dette har også å gjøre med at...før var vi jo vaskekjerringer, men nå så er vi renholdsoperatører og vi har jo tatt skolen de fleste av oss. Jeg har et inntrykk av at folk trives og det er klart vi må ansvarliggjøres vi også. Du ser nok på arbeidet ditt på en annen måte i dag enn tidligere og det gjør nok noe med oss.

Arbeidet som renholder har også blitt tillagt nye oppgaver. De har i tillegg til sine tradisjonelle oppgaver fått rollen som veileder overfor de andre ansatte eller brukere. Brukeropplæringen kan ha bidratt til synliggjøring av renholderne på arbeidsplassen. Dette kan bidra til en opplevelse av en økt anerkjennelse av renholdsarbeidet og av den kompetanse som renholderne innehar. Som en av de ansatte uttalte:

Bevisstgjøringen og det at de som bruker stedet ser oss. Det har veldig mye og si og det gjorde de ikke før. Mange ganger hilste de ikke en gang. Nå synes vi. Folk kommer bort til deg og prater med deg og spør om ting og du kan svare.

Oppgavene knyttet til brukeropplæring sammen med økt fokus på kompetanse kan på denne måten ha ført til endringer i de ansattes opplevelse av sitt arbeid. Fokus på kompetanse knyttes også til opplevelse av sosial posisjon på arbeidsplassen, som en uttalte:

*Vi har kursa oss og lært at faktisk så er vi ikke under der, vi er litt høyere en som så.
Det gjør at vi får trua på oss selv.*

En annen ansatt sier også noe om de konsekvenser økt kompetanse kan ha opplevelsen av status på arbeidsplassen.

Det er mange som har gått opp til fagbrev og da tørr dem mer, du lærer litt mer enn du tror du skulle gjøre.

Renholdere er en gruppe som vanligvis er forbundet med lav yrkesmessig status. Det er også et fenomen som er med på å påvirke renholdernes psykososiale arbeidsmiljø (Enehaug & al 2008). To forhold er særlig avgjørende for hvordan andre mennesker vurderer et yrke. Det ene er utdanning, det andre er grad av underordning. Styrkingen av renholderens formelle kompetanse vil på denne måten bidra positivt til for yrkesgruppens status. I forlengelsen av dette ser vi at det kan være en sammenheng mellom utviklingen av selvtillit, tiltro til egen kompetanse (self-efficacy) og produktivitet i arbeidet. Betingelser for utvikling av positiv selvoppfattelse i arbeidslivet kan deles inn i tre: 1) implisitte signaler fra strukturen i arbeidsmiljøet, 2) signaler fra betydningsfulle andre i det sosiale miljøet på arbeidsplassen, og 3) personens oppfatning av egen kompetanse og verd ut fra egne erfaringer (Borg 2007). Vi kan tenke oss at fokus på kompetanse med kurs og utdanning mot fagbrev, oppgavene knyttet til brukeropplæring sammen fyller noen av de betingelsene som muliggjør utvikling av positive selvoppfatninger. Betydningsfulle andre i arbeidsmiljøet kan være både brukere, andre kollegaer og ledere. Spesielt kan vi anta at forholdet til ledelsen generelt og nærmeste leder spesielt, har stor betydning i denne sammenheng. En ansatt beskriver sin opplevelse av endring i sitt forhold til ledelsen slik:

Før så vi lite til ledelsen. Det har endret seg. Vi turde ikke si noe til ledelsen, nå er de ikke like langt oppe, det føles som de er lenger nede. Vi kan faktisk prate med dem, vi veit hvem den enkelte er. Det er mer samarbeid.

Det kan også tyde på at relasjonene til ledelsen også har en betydning for renholderens mulighet til å utvikle selvtillit og selvrespekt i forhold til sitt arbeid. I den grad relasjonen til ledelsen bærer preg av tillit, organisatorisk støtte og rettferdighet finner vi en sterk sammenheng med en positiv selvoppfattelse i forhold til eget arbeid (Borg 2007). Forhold som stor grad av kontroll over arbeidet og forventinger om faglighet og kvalitet på arbeidet kan sees som positive faktorer i denne sammenhengen. Disse forholdene vil, når vi setter de i sammenheng med IA-arbeidet, virke styrkende på den enkelte arbeidstaker sin tilknytning til arbeidsplassen og dermed kunne virke forebyggende på sykefraværet. Dette er faktorer som kan styrke den enkeltes tilknytning til arbeidet. Ofte er sykefraværet relatert til forhold som ligger utenfor virksomheten. I slike situasjoner kan psykososiale faktorer knyttet til sosial status og tiltro til egen kompetanse være viktige forhold som holder ansatte i arbeid eller som fører til at de velger å komme tidlig tilbake til arbeid.

Oppsummering

Den fremstillingen vi har gitt så langt kan gi et inntrykk av at virksomheten har gjort alt rett i arbeidet med å redusere sykefraværet. Så enkel er forklaringen ikke. Noen av de utviklingstrekkene har uten tvil hatt positiv innvirkning på sykefraværet, men begrunnelsene for å sette i verk tiltakene har også vært forankret i mer generelle behov for å utvikle organisasjonen enn bare et ønske om å påvirke sykefraværet. Et av utgangspunktene for den omfattende omorganiseringen av virksomheten var for eksempel et ønske om å tilpasse seg de utfordringene man stod overfor i forbindelse med planene om å konkurranseutsette en del kommunale tjenester.

Vi pekte i innledningen av denne rapporten på at det synes å være en viss tendens til ukritisk å overføre erfaringer med et gitt IA-tiltak til andre virksomheter uten at man har analysert hvorfor tiltaket har vært positivt og om erfaringene faktisk er overførbare til andre virksomheter. Vi skisserte derfor følgende problemstillinger for denne undersøkelsen:

Hva er årsakene til at sykefraværet i Eiendom og Intern Service (særlig renholdstjenesten) er blitt redusert?

Og

Kan de erfaringene som er dokumentert i Eiendom og Intern Service overføres til andre virksomheter, både i Askim kommune og utenfor?

Denne undersøkelsen viser at det er mulig å redusere sykefraværet selv i en sektor som generelt sett er kjennetegnet ved høyt sykefravær. Vi må likevel konkludere med at god vilje og oppfølging av de ansatte ikke er et tilstrekkelig grunnlag for å få resultater av IA-arbeidet. De organisatoriske rammene må også

være slik at man kan realisere målsettingene om økt nærvær for de ansatte. I denne virksomheten har man gjennomført nokså omfattende organisasjonsendringer med sikte på å skape et bedre arbeidsmiljø for de ansatte. Begrunnelsene for disse endringene har vært forskjellige – de har blant annet vært begrunnet i et generelt ønske om å utvikle både organisasjonens miljø og effektivitet, ikke bare et ensidig fokus på sykefravær. Det er likevel liten tvil om at de organisasjonsendringene som er gjennomført har gitt virksomheten muligheter til å gjøre noe med sykefraværet som de ellers ikke hadde hatt.

Vi som forskere har derfor lært særlig to ting av denne undersøkelsen:

- Det ene er at det mulig å gjøre noe med sykefraværet, selv i virksomheter som er kjent for å ha høyt sykefravær.
- Det andre er at det ikke er tilstrekkelig å ha fokus på sykefravær ensidig. Individuell sykefraværsoppfølging er bra, men det er åpenbart ikke nok. Man må også være bevisst på at organisasjonen er tilrettelagt slik at de tiltakene man ønsker å sette i verk kan realiseres. I denne sammenhengen er begrepet fleksibilitet sentralt.

Et poeng som vi også vil trekke frem er at den måten virksomheten er organisert og ledet på. Det kan være liten tvil om at ledelsens ønske om å bedre arbeidsmiljø og den ansattes innflytelse over egen arbeidssituasjon har gitt positive resultater i forhold til sykefraværet.

Det sentrale spørsmålet som gjenstår blir da om de erfaringene som vi har gjort i denne virksomheten kan overføres til andre virksomheter. Etter vår mening er det viktig at man ikke ukritisk overfører de tiltakene som denne virksomheten har tatt i bruk, men også prøver å forstå de underliggende faktorer som ligger til grunn for de resultatene som man har oppnådd. Vi skal derfor avslutte denne

rapporten med å skissere en forståelsesramme for det som har skjedd i virksomheten.

Vi tar i denne forbindelsen utgangspunkt i de erfaringene man har fra forskning om tidligpensjonering. Denne forskningen viser tydelig at de ansatte utsettes både for tiltreknings- og utstøtningsmekanismer (Aakvik 2005, Soidre 2005). For ansatte som er opptatt av å opprettholde et sosialt fellesskap med sine arbeidskollegaer vil det være attraktivt å bli stående i jobben. Ønsket om det sosiale fellesskapet blir da en tiltrekningsmekanisme. Opplever man at det innføres ny teknologi på jobben og sliter med å tilpasse seg denne, kan dette være en utstøtningsmekanisme som bidrar til at det er attraktivt å velge en tidligpensjonering. Det er viktig å ha klart for seg at slike tiltreknings- og utstøtningsmekanismer for en stor del er individuelle. I hvilken grad man opplever for eksempel ny teknologi som et problem handler for en stor del om å få til en tilpasning mellom teknologi, opplæring og individuelle forutsetninger og motivasjon.

Vi legger til grunn at hvis vi skal forstå de mekanismene som påvirker sykefraværet, så må man i større grad se arbeidsplassen som en arena for et samspill mellom jobb og individ. Gjennom den forskningen som er gjort til nå vet vi en del om hva som bidrar for eksempel til sykefravær. Vi vet også at omtrent 50 % av alt sykefravær ikke er jobbrelatert (Olsen 2007). Derimot vet vi lite om hva det er som bidrar til at ansatte kommer tilbake til jobben. Vi legger til grunn at det tiltreknings- og utstøtningsmekanismer også gjelder for andre arbeidstakere enn de som er aktuell for tidligpensjonering. Hammer & Øverbye (2006) betegner arbeid som et ambivalent gode. I det ligger det etter vår oppfatning også en forståelse av at arbeid kan oppleves både positivt og negativt. Forskning med ulike perspektiver viser hvordan manglende samsvar mellom individ og arbeidsplass skaper problemer. En av de klassiske

tilnærmingene i så måte er Karaseks (1979) ”job-demand modell”, der han beskriver hvordan ansatte som opplever at jobben setter større krav til dem enn de kan oppfylle, får problemer. Fokuset i ”job-demand modellen” er det psykososiale arbeidsmiljøet, men andre undersøkelser har vist at man kan få problemer dersom det er manglende samsvar mellom den ansattes fysiske forutsetninger og de krav som stilles på arbeidsplassen. Dette blir særlig tydelig dersom man forholder seg til ansatte som har en funksjonshemming (Wilton 2005). Vi bruker begrepet jobbrelatert dissonans for å beskrive situasjoner der det ikke er samsvar mellom arbeidsplassen og individ. I jobbrelatert dissonans ligger det altså et misforhold mellom de forventninger som rettes mot en person på en bestemt arbeidsplass og de muligheter vedkommende har for å imøtekomme disse forventningene. I tillegg kan det ligge et misforhold mellom de forventninger den ansatte selv har til arbeidsplassen og det vedkommende får igjen for å jobbe. For eksempel så kan en ansatt ha forventninger om at arbeidsplassen skal dekke en del av vedkommendes sosiale behov og hvis dette ikke er tilfelle så oppstår det jobbrelatert dissonans.

Jobbrelatert dissonans oppstår derfor når det er avstand mellom individ og arbeidsplass. Slik avstand kan være av fysisk art. Arbeidsplassen er av ulike grunner ikke tilpasset de fysiske forutsetningene arbeidstakeren. Det kan være at arbeidstakeren har behov for særskilt tilrettelegging på grunn av sykdom, skade eller varig funksjonsnedsettelse. Det trenger likevel ikke være slik at det er fysiske forhold som skaper jobbrelatert dissonans. Noen ganger kan det være at det er avstand mellom den ansattes kompetanse og de krav det settes til de oppgavene som skal løses. Andre ganger kan det være den ansattes egne forventninger til jobben som ikke er i overensstemmelse med jobben.

Jobbrelatert dissonans kan også beskrive situasjoner der den ansatte kommer i konflikt mellom forventninger fra nettverket og fra jobben. I noen tilfeller kan slik jobbrelatert dissonans bidra til at det oppstår sykdom hos den ansatte, men

det er i denne sammenhengen ikke det sentrale. Vårt utgangspunkt er at slik jobbrelatert dissonans svekker tiltrekningsfaktorene og styrker utstøtningsfaktorene.

I arbeidslivsforskningen er det nå blitt et økende fokus mot det som kalles helsefremmende arbeidsplasser (Christensen 2008). Man er nå i økende grad bevisst på at arbeid og relasjonene mellom arbeidsplass og arbeidstaker handler om mer enn det å unngå å bli syk. I denne sammenhengen har man også blitt mer opptatt av at hvordan man beskriver sin helsesituasjon bygger på en subjektiv opplevelse. Dette perspektivet bygger i stor grad på i Antonovsky sin salutogene teori (Gamperiene & al 2007). Antonovsky legger til grunn at det er tre sentrale faktorer i et menneskes liv som er avgjørende for hvordan de ser på livet sitt og på sin subjektive opplevelse av helse. Disse tre faktorene er i hvilken grad et menneske ser sin situasjon som forståelig, styrbar og meningsfull. Når det ikke er samsvar mellom det Antonovsky kaller ”sence of coherence” og jobben så vil det oppstå jobbrelatert dissonans. Jobbrelatert dissonans kan dermed knyttes til ulike perspektiver som for eksempel psykososialt arbeidsmiljø, fysisk arbeidsmiljø og individuelle opplevelser av hvordan arbeidet passer inn i den enkeltes liv.

Vi bruker jobbrelatert dissonans som en samlebetegnelse for all ubalanse mellom arbeid og individ. Jobbrelatert dissonans kan føre til sykemelding. Dersom det over tid er manglende samsvar mellom fysiske krav til jobbutførelse og den enkelte så kan vi, slik vi har sett i renholdssektoren, få belastningsskader (Kumar 2006). Jobbrelatert dissonans kan også gjøre det attraktivt å være borte fra jobben og kan slik sett bidra til at den ansatte ikke i samme grad som ellers er opptatt av å finne løsninger som gjør at vedkommende kan komme raskt tilbake til jobben. Jobbrelatert dissonans kan også bidra til at det for noen er mer attraktivt å gå over i tidligpensjonering, og at det blir vanskeligere å rekruttere

for eksempel funksjonshemmede arbeidstakere. Jobbrelatert dissonans er dermed et begrep som er uavhengig av hvilken ubalanse det er mellom ansatt og arbeidsplass og som også er uavhengig av hvilke av IA-avtalens målgrupper man forholder seg til.

Et viktig poeng er at jobbrelatert dissonans er et begrep som beskriver forholdet mellom en bestemt person og arbeidsplassen. Akkurat samme arbeidsplassen kan skape jobbrelatert dissonans for en person, men ikke for en annen. Det er selvfølgelig et behov for å gjøre noe med arbeidsplasser som generelt sett utsetter de ansatte for uheldige belastninger. Renholdssektoren er nettopp en slik sektor der det er tatt i bruk ny teknologi for å redusere belastningene. En del av den positive utviklingen for renholdspersonalet i Askim, må derfor trolig knyttes til den generelle utviklingen i sektoren. Vi viste foran at sykefraværet for renholderne i Askim er redusert vesentlig mer enn for renholdssektoren generelt. Vi mener derfor at de tiltakene som man har satt i verk i Askim har bidratt til å redusere den jobbrelaterte dissonansen.

Vår konklusjon er derfor at den viktigste erfaringen vi kan bringe videre fra denne virksomheten er at å motvirke den jobbrelaterte dissonansen er en viktig strategi for å nå målene i IA-avtalen. Den omorganiseringen av renholdstjenestene som er gjennomført, ga virksomheten vesentlig bedre muligheter for å motvirke jobbrelatert dissonans enn det de hadde tidligere. Denne muligheten har Eiendom & Intern Service utnyttet. Vi mener riktignok at mulighetene kunne vært enda bedre utnyttet ved å være mer systematiske. Selv om virksomheten jevnlig har både arbeidsmiljøundersøkelser og andre former for kartlegging av de ansattes arbeidssituasjon, så virker det som om det fortsatt er mulig å videreutvikle disse kartleggingene noe. Det er derfor grunn til å tro at dersom man er enda mer systematisk i kartleggingen av hvordan hver enkelt ansatt opplever sin arbeidssituasjon og om de opplever jobbrelatert dissonans, så

har man et bedre grunnlag for å sette inn individuelt tilpassete tiltak overfor den jobbrelevante dissonansen som registreres. Slike tiltak kan både settes inn som forebyggende tiltak og som tilrettelegging for å oppnå raskere retur til jobben ved sykefravær. Vi understreker igjen at jobbrelevante dissonans i vår terminologi er et individavhengig begrep. Det betyr at det tiltaket som er viktig for en person, ikke nødvendigvis er viktig for en annen. En systematisk kartlegging av hver enkelts opplevelse av sin arbeidssituasjon gir derfor muligheter for å sette inn tiltak der de vil ha best virkning.

Litteraturliste

Anvik C H, Hansen T A, Lien L, Olsen T & Sollund M (2007): *Kunnskapsstatus for IA-avtalens delmål 2: Rekruttere og beholde personer med redusert funksjonsevne*, Bodø, Nordlandsforskning

Anvik, C H (2006): *Mellom drøm og virkelighet? Unge funksjonshemmede i overgangen mellom utdanning og arbeidsliv*, Nordlandsforskning NF-rapport 17/2006

Astvik, W; Mellner, C & Aronsson, G (2006): På väg – En kvaliatativ studie av långtidssjukskrivning, arbete och rörlighet, *Arbete och hälsa* nr. 2006:3, Arbetslivsinstitutet

Blekesaune, M & Øverbye, E 2001: *Levekår hos uførepensjonister og mottakere av avtalefestet pensjon*, NOVA-rapport 10/01

Borg, Vilhelm (2007): *Sundt i arbejdet – positive faktorer i arbejde*. NFA-rapport.

Christensen M (red) (2008): *Positive Factors at Work - The First Report of the Nordic Project*, København, TemaNord 2008:501

Dale-Olsen, H; Hardøy, I; Storvik, Aa & Torp H (2005): IA-avtalen og yrkesaktivitet blant personer med redusert funksjonsevne, i *Søkelys på arbeidsmarkedet* 2/2005, årgang 22, side 269-281

Døving, E, Norderhaug I W & Norderhaug O (2005): Ledelse av mangfold i arbeidslivet: Virksomhetens rolle og atferd, i Rasmussen, B: *Et bærekraftig nytt arbeidsliv? Kunnskapsstatus og problemstillinger*, Norges forskningsråd

Gamperiene M, Grimsmo A & Sørensen B A (2007): *Programmet FARVE , Kunnskapsstatus , Tema 1: Sykefravær*, AFI-notat 11/2007

Gamperiene, M & Bull H (2006): *Jakten på de gode modeller – inkludering av funksjonshemmede i det europeiske arbeidslivet*, AFI-notat 4/06

Grue, L (2006): Forståelser og virkemidler – om funksjonshemmede og yrkesaktivitet, i Hammer T, Øverbye E (red.) (2006) *Inkluderende arbeidsliv? Erfaringer og strategier*. Gyldendal Akademisk

Grut L & Øderud T (2006): *Arbeidsplassstilrettelegging for sterkt fysisk funksjonshemmede - Evaluering av Marensro-prosjektet (2002-2005)*, Trondheim, SINTEF Helse

Hammer, T; Øverbye, E (red.) (2006) *Inkluderende arbeidsliv? Erfaringer og strategier*. Gyldendal Akademisk 2006

Karlsson J Ch & Ericsson B (2000): *Flexible arbetsplatser och arbetsvilkor*, Lund Arkiv

Kaufmann G & Kaufmann A 2003: *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Fagbokforlaget, Bergen

- Nilsson K (2005) Vem kan och vill arbete til 65 år eller lengre? *Arbete och hälsa nr. 2005:14*, Arbetslivsinstitutet
- Oliver, M (1996) Defining Impairment and Disability: Issues at Stake, i Barnes, C & Mercer, G: *Exploring the Divide*, Leeds: The Disability Press
- Schur L, Krusez D & Blanck P (2005): *Corporate Culture and the Employment of Persons with Disabilities*, i Behavioral Sciences and the Law 23: 3–20 (2005)
- Skøien, R; Hem K-G & Tyrmi, G (2006): *Evaluering av Handicap-programmet ved Telenor*, SINTEF
- Soidre, T (2005): Vill vi jobba til 65 – eller kanskje längre? i *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 11, nr 2
- Aakvik A (2005): Inkluderende arbeidsliv og pensjoneringsatferd for eldre arbeidstakere, i Scøne P (red): *Det nye arbeidsmarkedet – Kunnskapsstatus og problemstillinger*, Norges Forskningsråd
- Søgaard, K; Blangsted, A K; Herod A & Finsen, L (2006): *Work Design and the Labouring Body: Examining the Impacts of Work Organization on Danish Cleaners' Health*, Antipode, Blackwell Publishing, Oxford
- Enehaug, H; Gamperiene, M; Hetle, A; Wærsted, M & Bruusgaard, D (2008): *Arbeidsmiljø og helse I renholdsbransjen*, AFI-notat 13/2008
- STAMI (2008): *Arbeid som årsak til muskelskjelettlidelser – Kunnskapsstatus 2008*, Statens Arbeidsmiljøinstitutt, STAMI-rapport Årg. 9, nr 22 (2008)