

Arbeidsmiljøtiltak i bussbransjen

- evaluering av forsøk med team

Frode Longva
Oddgeir Osland
Trine Hagen

ISSN 0808-1190

ISBN 978-82-480-0787-6 Papirversjon

ISBN 978-82-480-0788-3 Elektronisk versjon

Oslo, november 2007

Tittel: Arbeidsmiljøtiltak i bussbransjen - evaluering av forsøk med team

Forfatter(e): Longva, Frode; Osland, Oddgeir; Hagen, Trine

TØI rapport 908/2007

Oslo, 2007-11

125 sider

ISBN 978-82-480-0787-6 Papirversjon

ISBN 978-82-480-0788-3 Elektronisk versjon

ISSN 0808-1190

Finansieringskilde:

Transportbedriftenes Landsforening, "Farve – forsøksmidler for arbeid og velferd" ved AID/NAV og Hovedorganisasjonenes Fellestilltak

Prosjekt: 2796 Friskbuss

Prosjektleder: Longva, Frode

Kvalitetsansvarlig: Bjørnskau, Torkel

Emneord:

Arbeidsmiljø; Team; Tiltak og sykefravær

Sammendrag:

Sykefraværet og spesielt langtidsfraværet innenfor transportnæringen har vist vedvarende høyt nivå over tid. I denne rapporten evaluerer vi virkningene av gruppeorganisering/team blant bussførere. Selskapene har opplevd redusert sykefravær i løpet av tiltaksperioden, og reduksjonen har vært større der tiltakene har blitt iverksatt enn ellers i selskapene og i landet forøvrig. Førerne i teamene er dessuten mer tilfreds med arbeidsmiljøet i dag enn tidligere. Dette gjelder særlig deres innflytelse over egen arbeidssituasjon, men opplevelsen av å ha en fast gruppe kolleger øker også førernes kollegiale trivsel. Konkluderer samtidig med at innføringen av team ikke bør behandles som et enkeltstående og ensartet tiltak. I alle selskapene i undersøkelsen har flere forhold blitt tatt tak i parallelt med tiltakene, noe som har hatt avgjørende betydning for resultatene.

Title: Team organisation - a measure to improve working environment of bus drivers

Author(s): Longva, Frode; Osland, Oddgeir; Hagen, Trine

TØI report 908/2007

Oslo: 2007-11

125 pages

ISBN 978-82-480-0787-6 Paper version

ISBN 978-82-480-0788-3 Electronic version

ISSN 0808-1190

Financed by:

Federation of Norwegian Transport Companies, Ministry of Labour and Social Inclusion, The Norwegian Association of trade unions and the Confederation of Norwegian Enterprises

Project: 2796 Friskbuss

Project manager: Longva, Frode

Quality manager: Bjørnskau, Torkel

Key words:

Work environment; Intervention; Team and sick leave

Summary:

The report presents an evaluation of trials with team organisation among bus drivers in Norway. The participating companies report, incidence of falling sick leave amongst their drivers during the 3 years trial period, and more so in units where teams have been implemented than elsewhere. The affected drivers report higher job satisfaction and work latitude as a consequence of team intervention. There are, however, variations in how the teams are implemented and designed. This seems to influence their effect on drivers' wellbeing. The study thus concludes that team organisation can hardly be viewed as a uniform measure for improved work environment and reduced sickleaves. Team building must be combined with other measures for improved working conditions and adopted to local variations in order to have positive impact.

Language of report: Norwegian

Rapporten kan bestilles fra:

Transportøkonomisk institutt, Biblioteket

Gaustadalleen 21, 0349 Oslo

Telefon 22 57 38 00 - www.toi.no

The report can be ordered from:

Institute of Transport Economics, The library

Gaustadalleen 21, NO 0349 Oslo, Norway

Telephone +47 22 57 38 00 - www.toi.no

Copyright © Transportøkonomisk institutt, 2007

Denne publikasjonen er vernet i henhold til Åndsverkloven av 1961

Ved gjengivelse av materiale fra publikasjonen, må fullstendig kilde oppgis

Forord

Transportøkonomisk institutt (TØI) presenterer med dette den avsluttende rapporten fra prosjektet ”Friskbuss”, hvor TØI har evaluert tre kollektivselskapers forsøk med å innføre gruppeorganisering blant førerne. Fra tidligere foreligger det to publikasjoner fra ”Friskbuss-prosjektet”, TØI-rapport 695/2003 og TØI-rapport 627/2003.

”Friskbuss” er finansiert gjennom programmet ”FARVE – forsøksmidler arbeid og velferd” ved AID. I tillegg er det bidratt med midler fra Hovedorganisasjonenes fellestiltak (HF) og NHOs Arbeidsmiljøfond. Prosjektet har vært administrert og ledet av Transportbedriftenes Landsforening (TL), og det har vært etablert en styringsgruppe bestående av TL, NAVO, NAV, HF, Fagforbundet, Jernbaneforbundet og Transportarbeiderforbundet. Prosjektet ”Friskbuss” er nærmere presentert i vedlegg til rapporten.

Under arbeidet med rapporten har vi hatt stor hjelp av alle som deltok i den nevnte styringsgruppen, men vil rette en spesiell takk til Borgny Helnes ved TL og Knut Oscar Gilje, for gode og stimulerende kommentarer både underveis og i slutfasen av arbeidet. Vi vil også rette en stor takk til alle ansatte og ledere i de tre selskapene som har deltatt i undersøkelsen, og med det brukt av sin dyrebare tid til denne evalueringen.

Rapporten er basert på arbeid fra flere medarbeidere. Frode Longva har vært prosjektleder og har forfattet kapittel 1, 3, 5. Kapittel 2 og 4 har han, Oddgeir Osland og Trine Hagen skrevet i fellesskap. Sistnevnte var dessuten prosjektleder i oppstartsfasen av prosjektet. Konklusjonen er skrevet av Frode Longva og Oddgeir Osland. Tidligere avdelingsleder Arild Steen var kvalitetssikrer i oppstartsfasen av rapportskrivningen, mens nåværende avdelingsleder Arvid Strand har kvalitetssikret slutfasen.

Oslo, november 2007

Lasse Fridstrøm
Instituttssjef

Arvid Strand
Avdelingsleder

Innhold

Sammendrag	
1 Innledning	2
1.1 Bakgrunn og prosjektutføring	3
1.2 Arbeidsmiljø og fravær – hva forklarer hva?	4
1.3 Er det mulig å redusere fraværsnivået med tiltak?	7
1.4 Teamarbeid som arbeidsmiljøtiltak	8
1.5 Formål og problemstillinger	9
1.6 Rapportens oppbygning	10
2 Metode og datakvalitet	11
2.1 Problemstilling og overordnet forskningsdesign	11
2.2 Den kvantitative delen – spørreundersøkelsen	14
2.3 Den kvalitative delen – organisasjonsanalysen	19
2.4 Oppsummering	21
3 Arbeidsmiljøet i bedriftene før tiltakene ble iverksatt	23
3.1 Kjennetegn ved bussjåførene, deres tilknytning og deres yrkesstolthet	23
3.2 Hva kjennetegner sjåførenes arbeidsdag og bedriftenes organisering?	32
3.3 Trivsel og jobbrelatert fravær	42
3.4 Oppsummering og konklusjon	49
4 Bedriftsinterne prosesser og tiltaksutføring	51
4.1 Nettbuss Drammen	52
4.2 Sporveisbussene/Nexus	58
4.3 Schøyen Bilcentraler AS	64
4.4 Sentrale forskjeller og likheter mellom bedriftene	67
4.5 Oppsummering	70
5 Arbeidsmiljøet i bedriftene tre år senere	72
5.1 Sporveisbussene/Nexus	72
5.2 Nettbuss Drammen	92
5.3 Schøyen Bilcentraler AS	105
5.4 Oppsummering og konklusjon	107
6 Konklusjon	109
6.1 Trivsel og fravær forut for tiltakene	109
6.2 Underorganisering som felles diagnose	110
6.3 Hvilke løsninger ble valgt?	111
6.4 Selskapenes erfaringer med team – hvordan gikk det?	112
6.5 To selskaper – tre erfaringsmodeller	114
6.6 Samspillet mellom team og enkeltstående tiltak	116
6.7 Usikre omgivelser – stedbundne sjåførere	117
6.8 Ti bud for hensiktsmessige team i bussbransjen	119
Referanser	122
Vedlegg	125

1 Innledning

Syv organisasjoner fra arbeidsgiver- og arbeidstakersiden tok i 2001 initiativet til et felles prosjekt for å motvirke den negative utviklingen for ansatte innen norsk rutebiltransport.¹ Bakgrunnen var et vedvarende høyt sykefravær, høy gjennomstrømning og tidlig avgangsalder blant ansatte i bransjen. Formålet var å utforme og prøve ut tiltak som kunne redusere belastende forhold for førere og bedre arbeidsmiljøet på kort og lang sikt. Mer konkret ønsket prosjektgruppen å prøve ut to tiltak i utvalgte bedrifter: (i) innføring av team- eller gruppearbeid i selskapene og (ii) endring i skiftordningene i mer helsevennlige retninger.²

Hovedprosjektet ble etablert under navnet ”Friskbuss” i 2002 og Transportøkonomisk institutt (TØI) ble tildelt ansvaret for å gjennomføre den faglige evalueringen av tiltakene. Tre busselskaper meldte seg som frivillige til å prøve ut tiltak – Nettbuss Drammen, Sporveisbussene/Nexus³ og Schøyen Bilcentraler AS – og teamarbeid var det eneste tiltaket som ble forsøkt innført i alle tre deltakerbedriftene. Den foreliggende evalueringen konsentrerer seg derfor om denne delen av prosjektet. Tiltakene ble startet opp i løpet av årene 2002/2003 i alle bedriftene og virket i tre år før siste undersøkelse ble gjennomført fra vår side.

Den overordnede problemstillingen i undersøkelsen kan formuleres som følger: I hvilken grad kan innføringen av teamarbeid i de tre deltakerbedriftene sies å ha ført til bedringer i førernes arbeidsmiljø? Mer konkret forsøker rapporten å svare på tre spørsmål:

1. Hva påvirker jobbtilfredsheten hos førerne i de tre bedriftene?
2. Hva påvirker det jobbrelaterte fraværet?
3. Hvordan har innføringen av team påvirket årsakene til førernes tilfredshet og fravær slik det fremkom av spørsmål 1 og 2 ovenfor?

Mens tidligere og mer aggregerte undersøkelser har tendert til å besvare spørsmål om team som et enten/eller-spørsmål (se for eksempel Østhus 2006), er tilnærmingen i denne rapporten noe annerledes: Gjennom dybdeundersøkelser av tre case vil vi se nærmere på hvordan team kan utformes på ulike måter lokalt – og hva som betinger at de ulike teammodellene skal fungere etter hensikten. Prosjektet tar i bruk flere metoder samtidig, og gjennomfører undersøkelser både før tiltakene ble iverksatt, midtveis i tiltaksperioden og etter at forsøksperioden er avsluttet.

¹ De opprinnelige foreningene var: Transportbedriftenes Landsforening (tilknyttet NHO) og NAVO fra arbeidsgiversiden, og Fagforbundet (den gang Norsk Kommuneforbund), Norsk Jernbaneforbund og Norsk Transportarbeiderforbund (tilknyttet LO) fra arbeidstakersiden.

² Nærmere beskrivelse av hovedprosjektet ”Friskbuss” er lagt ved som vedlegg til rapporten.

³ Sporveisbussene/Nexus var ved oppstarten av prosjektet to navn på ett og samme selskap. Sporveisbussene var navnet på den delen som kjørte på fremforhandlede kontrakter, mens Nexus ble brukt der kontraktene var anbudsutsatt. I løpet av prosjektet ble samtlige ruter i selskapet satt ut på anbud og navnene Sporveisbussene/Nexus brukes derfor synonymt rapporten igjennom.

1.1 Bakgrunn og prosjektutforming

Sykefraværet og spesielt langtidsfraværet innenfor transportnæringen har i lang tid vært blant de høyeste i Norge – og viser et vedvarende høyt nivå over tid. I tredje kvartal 2006 utgjorde det legemeldte sykefraværet for bussjåfører 9,8 prosent av alle avtalte dagsverk, mot 5,6 prosent i gjennomsnitt for alle yrker.⁴ Samtidig fremsto transport som en av næringene med flest nye mottakere av uføreytelser i Norge i 2005 (Eriksen og Mehlum 2007). Dette koster bedriftene innen transportnæringen, og samfunnet som helhet, store beløp hvert år.

Økende fravær brukes ofte som en indikasjon på at forhold ved arbeidsmiljøet er sykdomsfremkallende. Beregninger utført av Andersen (2002), viser at rundt 40 prosent av korttidsfraværet og 65 prosent av langtidsfraværet helt eller delvis er forårsaket av forhold på jobben. Samtidig har flere studier pekt på at sjåfører i kollektivtransporten har et belastende arbeidsmiljø sammenlignet med andre yrkesgrupper, og at dette arbeidsmiljøet i seg selv framstår som en medvirkende årsak til høyt sykefravær og lav avgangsalder innen transportyrket (Bystrøm-Valencia 2000, Andersen 2002 og 1997, Kompier mfl. 1999, Kompier og Di Martino 1995).

Tre selskap meldte seg som allerede nevnt frivillig til å prøve ut tiltak som kunne bedre førernes arbeidsmiljø. Tiltakene var i så måte basert på frivillighet og selskapene må i den forbindelse betraktes som høyt motiverte allerede i utgangspunktet.

Når det gjelder tiltaksutforming, var den underliggende tanken at virksomhetene skulle ha mest mulig frihet til å utforme tiltakene selv. En slik frihet gjør det riktignok vanskeligere for selskapene å lære av hverandres erfaringer, men fordelene er at tiltak og opplegg kan tilpasses hver enkelt enhet. Ved å overlate mye av beslutningene til lokale initiativ, bidrar man trolig også til å øke oppslutningene om tiltakene – og dermed øke sannsynligheten for at de skal lykkes.

Prosjektet la opp til en kartlegging av arbeidsmiljøet ved bruk av spørreskjema i forkant av tiltaksutforming. I alle de tre pilotbedriftene ble resultatene først og fremst benyttet som et utgangspunkt for diskusjon mellom ledelse og ansatte, som ofte har forholdt seg relativt fritt til spørreskjemaresultatene. Resultatene fra spørreskjemaundersøkelsene har dessuten blitt brukt som utgangspunkt for evalueringen av tiltakenes effekter.

De tre bedriftene falt i utgangspunktet ned på følgende tiltak:

- Endret skiftordning og forsøk med gruppeinndeling i Sporveisbussene/Nexus (SB)
- Forsøk med gruppeinndeling i Nettbuss Drammen (ND)
- Endret skiftordning og forsøk med gruppeinndeling i Schøyen Bilcentraler (SBC)

Gruppeinndeling/team var dermed det eneste tiltaket som gikk igjen i samtlige bedrifter. Samtidig var det lite kontinuitet i den valgte skiftordningen både i SBC

⁴ <http://www.ssb.no/emner/06/02/sykefratot/>

og SB. SBC returnerte til den tradisjonelle skiftordningen i forbindelse med en pålagt ruteomlegging kort tid etter oppstart, og skiftordningen i Sporveisbussene har vært gjenstand for kontinuerlige endringer gjennom hele forsøksperioden. En nærmere definisjon og sammenligning med noen ”ny” skiftordning er derfor vanskelig i begge tilfeller. Den foreliggende evalueringen konsentrerer seg derfor om problemstillinger knyttet til gruppearbeid som arbeidsmiljøtiltak.

1.2 Arbeidsmiljø og fravær – hva forklarer hva?

Tiltakene skulle være rettet mot å forbedre arbeidsmiljøet blant bussførerne, som igjen skulle føre til redusert sykefravær for bedriftene. Arbeidsmiljø er imidlertid bare en av mange faktorer som påvirker fraværsnivået i en bedrift. Generelt sett er det vanlig å ta utgangspunkt i en av følgende årsaksfaktorer bak sykefraværet:

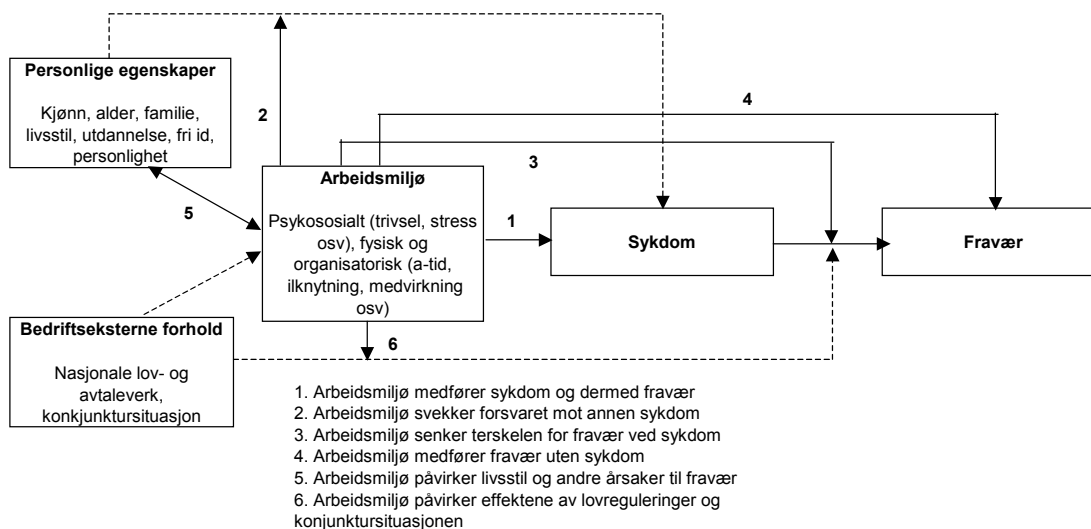
1. Demografiske faktorer (alder og kjønn)
2. Situasjonen på arbeidsmarkedet (konjunktur- og arbeidsledighetsnivå)
3. Yrkes- og arbeidsmiljøfaktorer (fysisk, organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø)
4. Fraværskultur og holdninger (arbeidsmoral og normer for fravær)
5. Familiesituasjonen (omsorg og annen sykdom i hjemmet)
6. Nasjonale kompensasjonsordninger (nivået på sykepenger)⁵

Selskapene kan med andre ord oppleve positive arbeidsmiljøeffekter av tiltakene uten at disse nødvendigvis slår ut i lavere fraværstall for førerne, ettersom andre faktorer kan dra i motsatt retning.

Innføring av team/gruppearbeid er et utpreget bedriftsinternt tiltak som først og fremst berører de ansattes arbeidsforhold og arbeidsmiljø (den tredje, og til dels den fjerde, av årsaksfaktorene nevnt ovenfor). Tiltakene begrenser seg dermed til å gjelde de faktorene som ledelsen i selskapene faktisk kan påvirke, nemlig organiseringen av henholdsvis Nettbuss Drammen, Sporveisbussene og SBC som arbeidsplass og sammensetningen av de ansatte. Dette får også, som vi skal se senere, direkte konsekvenser for vårt valgt av fraværsindikator i analysene.

Selv om vi kun fokuserer på faktorer knyttet til arbeidsforholdet og arbeidsmiljøet er ikke sammenhengen mellom gruppearbeid og fravær så entydig som man kan ledes til å tro. Et organisatorisk tiltak som gruppeinndeling kan også påvirke andre sider ved arbeidsmiljøet som har selvstendige effekter på fraværet blant førerne. Det vil derfor være avgjørende at evalueringen tar hensyn til eventuelle effekter gruppeinndelingen kan sies å ha for andre sider ved arbeidsmiljøet og samarbeidsklimaet, som igjen kan forventes å påvirke fraværsutviklingen i den ene eller den andre retningen. Figur 1 illustrerer ulike måter arbeidsmiljøet kan påvirke fraværet på.

⁵ Se Szücs med flere (2003) og/eller Olsen og Mastekaasa (1997) for lignende oppdelinger.



Figur 1. Sammenhenger mellom arbeidsmiljø, sykdom og fravær (kilde: Longva og Ruud 2003)

Internasjonale studier finner klare sammenhenger mellom forhold knyttet til arbeidsmiljøet i bred forstand og sykefraværet (Ose mfl. 2006, Anker 2002, Olsen og Mastekaasa 1997). Det er imidlertid vanskelig å påvise nøyaktig hva sammenhengen mellom arbeidsmiljø i bred forstand og sykefravær går i eller hvor sterk den er. Det antas at tilfredshet med arbeidssituasjonen begrenser det unngåelige fraværet, samtidig som forskning tyder på at den direkte sammenhengen mellom jobbtillfredshet og fravær er svak. Dette skyldes trolig at jobbtillfredshet bare er en av mange forhold i arbeidsmiljøet som påvirker jobbmotivasjonen i positiv retning (Fyhn 2002). I den forbindelse finner litteraturen først og fremst støtte i Karaseks (1979) krav-kontroll-modell, og modifiserte utgaver av denne. Her framgår det at både arbeidstakerens helse, og det man kan kreve av arbeidstakeren, er avhengig av sosial støtte og en arbeidsorganisering som fremmer individuell kontroll og selvbestemmelse i arbeidssituasjonen (Schücs mfl. 2003, Wahlstedt 2001, Tehorell 1997). Analysene av sammenhengene mellom arbeidsmiljø og fravær/nærvær krever derfor en utvidet definisjon av arbeidsmiljøbegrepet, der psykososiale faktorer knyttet til sosial støtte fra kolleger og ledelse sees i sammenheng med organisatoriske faktorer knyttet til selvbestemmelse, medvirkning og egne påvirkningsmuligheter.

Selv om vi i denne evalueringen har begrenset fokuset til bedriftsinterne forhold som selskapene kan antas å kunne gjøre noe med, er det sentralt å ha et sideblikk til endringer i bedriftenes rammebetingelser som kan antas å påvirke deres fraværsnivå (se figur 1). Det er særlig tre forhold vi vil trekke fram innledningsvis: Endringer i sjåførenes arbeidsmarkedssituasjon, endringer i sykelønnsordningen og endringer i selskapenes konkurransesituasjon.

Det første punktet refererer til at Norge har opplevd en kontinuerlig tilstramning av arbeidsmarkedet i løpet av de tre årene tiltakene har virket, og det rapporteres i dag om kraftig sjåførmangel i transportsektoren. Lav ledighet og høy etterspørsel etter arbeidskraft er noe som ofte antas å bidra til høyere sykefravær på nasjonalt nivå (se eksempelvis Dyrstad og Ose 2005). Ettersom tiltakene har funnet sted i

en treårig periode med jevnt tiltagende sjåførmangel (2003 til 2006), er det grunn til å tro at dette i seg selv kan ha bidratt til høyere sykefravær for selskapene i 2006 enn 2003. Tiltakene kan således ha hatt en positiv effekt på selskapenes fraværsnivå gjennom å bidra til lavere sykefravær i 2006 enn de ellers ville ha hatt, uten samtidig å ha slått ut i fallende nivåer.

Det andre punktet refererer til endringene i sykelønnsloven som ble foretatt i 2004. Endringene innebar at legene ble pålagt et tettere samarbeid med arbeidsgiver om pasientens (arbeidstakerens) arbeidsførhet. Dette antas ofte å ha et selvstendig bidrag på fraværsnivået i form av fallende sykefravær – altså det motsatte av arbeidsmarkedsutviklingen – og er en av forklaringsfaktorene som brukes på fallet i sykefraværet på nasjonalt nivå i løpet av 2004 (Ose mfl. 2006 og Dyrstad og Ose 2005). Denne endringen kan i så fall antas å ha hatt motsatt virkning på Friskbuss-selskapenes sykefravær enn den økte etterspørselen etter arbeidskraft.

Den siste faktoren berører endringer som følger av den gradvise innføringen av et anbudsregime innen lokal kollektivtransport de siste 5-10 årene. Dette har medført anbudsutsettelse av deler av to av Friskbuss-selskapenes ruteproduksjon underveis i tiltaksperioden, samt tilpasninger til en stadig mer reell trussel om anbud i den tredje. Norske og internasjonale studier viser at anbud i bussbransjen kan ha umiddelbare negative effekter for arbeidstakerne, deres arbeidsvilkår, helseplager og sykefravær (Nilsson 2003, Gunnes 2003, Wiegman mfl. 2004). I tillegg vet vi fra studier i andre bransjer at store omstillingsprosesser ofte medfører økt opplevd jobbusikkerhet blant de ansatte, økt rapportering av subjektive helseplager og økt risiko for lengre sykefravær (Veiersted og Boix, Kivimaki mfl 2001, Ferrie mfl 1998). Det er derfor grunn til å tro at anbudsprosesser underveis i tiltakene, samt omstillingsprosesser gjennom oppkjøp og avdelingssammenslåinger som følge av tilpasninger til anbud, har gjort vilkårene for fraværreduserende tiltak dårligere enn de ellers ville ha vært.

I den forbindelse kan det faktisk være på sin plass å påpeke at det ikke nødvendigvis er ønskelig å redusere alle former for fravær i en bedrift. Visse former for fravær kan tvert i mot fungere som en måte å mestre arbeidet og omstillingsprosesser (Dahl-Jørgensen mfl. 2002). En del fravær kan på den måten betraktes som psykiske og fysiske hvilepauser, som gjør arbeidstakeren i stand til å restituere seg fra de belastningene arbeidet og stadige endrede rammebetingelser medfører. Et slikt fravær kan i så fall medføre lavere reelt sykefravær for bedriften på lang sikt enn hva den ellers ville ha hatt. Et av de sentrale utgangspunktene i avtalen om et inkluderende arbeidsliv er nettopp å gjøre arbeidslivet romslig nok til at arbeidstakerne kan bruke en viss tid på å ta seg inn igjen ved sykdom eller behov for hvile (AAD 2001).

Nettoeffektene av de ovennevnte endringene i bedriftenes rammebetingelser er høyst usikker. Det mest sikre vi kan konkludere med, er at de mangeartede påvirkningsmulighetene – og den hyppige endringstakten i bransjen – gjør selskapenes sykefraværstall til et lite egnet mål for tiltakenes effekt på sjåførenes arbeidsmiljø. Det at selskapsenhetene er i stadig endring både når det gjelder størrelse, sammensetning av ansatte, linjenett og geografisk dekningsområde, er også en av grunnene til at såkalt kvasi-eksperimentell metode (innføring av kontrollcase) ble vurdert som uhensiktsmessig i denne evalueringen; å finne frem

til en enhet som ikke har vært gjenstand for ulikartede eksterne og interne endringer i løpet av tiltaksperioden ble vurdert som tilnærmet umulig. Det innebærer likevel ikke at eksterne faktorer er uvesentlige i vurderingen av arbeidsmiljøtiltakenes effekter. Disse både vil og må bli inkludert i den videre drøftingen av tiltakets effekt på de ansattes arbeidsmiljø. Den relative betydningen av – og størrelsen på disse effektene – vil det imidlertid være vanskeligere å si noe sikkert om (mer om dette og bakgrunnen for de metodiske valgene i kapittel 2).

1.3 Er det mulig å redusere fraværslivået med tiltak?

Tiltak mot sykefravær blir særlig satt i verk i perioder med økende fravær (Mastekaasa 2000). Slik var det i den forrige perioden med økning i fraværet fra 1987 og utover, og slik er det også med tiltakene i denne undersøkelsen. Sykefraværet i Norge har steget kraftig siden midt på 1990-tallet, noe som også gjelder bussbransjen. Samtlige bedrifter som deltok i dette prosjektet valgte å inngå i arbeidet på bakgrunn av konkrete utfordringer med stigende sykefravær på enkelte avdelinger. De var således ikke bare høyt motiverte gjennom sin frivillige påmelding, men også gjennom sin oppfattelse av at sykefraværet var et reelt og stigende problem.

Det har imidlertid vist seg vanskelig å påvise at konkrete arbeidsmarkedstiltak har hatt målbar positive effekter på sykefraværet. Bruusgaard og Eriksen (1997) konkluderer for eksempel slik i sin evaluering av Sosial- og Helsedepartementets omfattende program ”Trygd og rehabilitering”: ”Det har vært vanskelig å påvise sikker effekt av programmets tiltak, selv om det har framkommet mange idéer til videre utviklingsarbeid.” Mastekaasa (2000) finner heller ingen sikker effekt i en gjennomgang av åtte evalueringsstudier av ulike fraværprosjekter i staten. I en annen gjennomgang av evalueringsstudier i perioden 1990-1997 finner også Mastekaasa (1998) at sykefraværstiltakene ofte ikke har målbar effekt.

Årsakene til dette kan være mange, men har sitt utgangspunkt i sykefraværets komplekse og mangefasettede natur. Andersen (2002) hevder dessuten at tiltak sjelden makter å rette opp i mer dyptgående svakheter i bedriftenes organisasjonsstruktur (såkalt ”underorganisering”), men alt for ofte fremstår som tidsavgrensede og enkeltstående skippertak. Det er også gode grunner til å tro at man ved evalueringer av utpregede bedriftsinterne tiltak står overfor store metodiske problemer: Det vil i praksis være umulig å kontrollere for alle faktorene som kan tenkes å påvirke en bedrifts sykefravær *samtidig*. Dette gjelder ikke minst et yrke som sjåføryrket, hvor potensielle stressfaktorer som trafikk situasjon, antall passasjerer, veistandard og lignende i stor grad vil være påvirket av både rutestrekning og tidspunkt på dagen.

Den foreliggende evalueringen er derfor ikke en *effektevaluering* av forholdet mellom teamarbeid og sykefravær i ordets rette forstand. For å kunne vurdere den isolerte effekten av et tiltak kreves et helt spesielt forskningsdesign, såkalt ”Randomized Controlled Trials”, eller kvasi-eksperimentelle metoder. Hensikten med denne evalueringen er ikke å gjennomføre en ren effektevaluering, men snarere å gi en helhetlig vurdering og drøfting av innholdet i og gjennomføringen av tiltakene. Vi vil legge særlig vekt på om de som har jobbet innenfor tiltakene har opplevd tiltakene som hensiktsmessige i forhold til målsetningen, hva konkret

de anser å ha vært fruktbare arbeidsmetoder i den sammenheng og hvilke sider ved tiltaksarbeidet som vil bli videreført eller ei (de metodiske sidene ved evalueringen blir nærmere drøftet i kapittel 2).

1.4 Teamarbeid som arbeidsmiljøtiltak

Selv om interessen for teamarbeid synes å ha vært økende de siste 10-15 årene, er tematikken ikke ny (se for eksempel Torp 2005). Både i Norge og internasjonalt har det blitt drevet forsøk med teamarbeid og organisering i grupper i hele etterkrigstiden. På 1960-70 tallet gjennomførte man eksempelvis omfattende forsøk med gruppebaserte arbeidsformer i industrien i en lang rekke land, blant annet i Norge (Roberts 1979, Thorsrud og Emery 1969).

I de første forsøkene med gruppearbeid var tanken at fordelene man så med gruppearbeid ikke var et resultat av samhandlingen alene (Østhus 2006). Det viktigste var at selve arbeidsutførelsen måtte gjøres mer tilfredsstillende, der det ble lagt særlig vekt på at gruppene skulle være selvstyrte. Dagens interesse for gruppearbeid handler i stor grad om slike selvstyrte arbeidsgrupper (Østhus 2006). Det er vanlig å anta at moderne gruppearbeid vil innebære at ansatte blir tilført mer ansvar og innflytelse, og at man legger mindre vekt på rigide regler for arbeidsdeling og utførelse enn i den tradisjonelle hierarkiske organisasjonsstrukturen (Procter og Mueller 2000).

I vurderingen av de ulike teamløsningene som har blitt tatt i bruk i bedriftene i denne undersøkelsen, er det derfor viktig å studere gruppens grad av selvstyre, eller med andre ord: hvor mye av arbeidsdagen og arbeidsutførelsen har gruppene i hver av bedriftene fått råderett over – og hvordan skiller de seg fra hverandre på dette området? Tusenkronersspørsmålet i den forbindelse vil da være hvorvidt førerne selv opplever at de har fått mer innflytelse over hvordan arbeidet skal utføres etter innføringen av gruppearbeid. Eller for å stille spørsmålet med Andersens (2002) ord ovenfor: Har innføringen av gruppearbeid maktet å påvirke bussførernes opplevelser av underorganisering?

Når man skal sammenligne ulike utformninger av gruppearbeid på denne måten, må man samtidig være klar over at ulike typer rammebetingelser legger naturlige føringer på arbeidsgiveres og ledes muligheter til å knytte gruppearbeid til en mer fleksibel oppgaveinndeling (Procter og Mueller 2000). Dette gjelder både når man skal sammenligne gruppearbeid mellom ulike yrker og når man skal sammenligne gruppearbeid mellom ansatte i ulike bedrifter innenfor samme yrke. Det første punktet refererer til at vi i denne undersøkelsen konsentrerer oss om yrkesutøvelsen til bussjåfører. Dette er en yrkesgruppe hvor mange fasetter av arbeidets rammebetingelser blir bestemt av forhold utenfor den enkelte bedrifts og ansattes beslutningsmyndighet. Det vil eksempelvis være trafikksituasjonen, veistandard osv. Det andre punktet refererer til at det også finnes variasjoner mellom deltakerbedriftenes rammebetingelser som gir dem mer eller mindre råderett over sentrale forhold som påvirker den enkelte ansattes hverdag: Mens den ene bedriften i denne undersøkelsen virker under fremforhandlede nettokontrakter der selskapet selv har markeds- og ruteansvaret, er de to andre knyttet til anbudsutsatte bruttokontrakter hvor det samme ansvaret er overlatt til et

eget innkjøpsorgan.⁶ Det sistnevnte setter åpenbart sterkere beskrankninger på selskapenes muligheter til selv å påvirke rutestruktur, rutetider og vognbehov, som på sin side fremstår som sentrale formgivere av sjåførenes arbeidshverdag.

1.5 Formål og problemstillinger

Denne undersøkelsen legger opp til et helhetlig perspektiv på sammenhengene mellom bedriftsorganisering, arbeidsmiljø, helse, trivsel og fravær. Det innebærer at rapporten vektlegger beskrivelser og analyser av arbeidsmiljøet i deltakerbedriftene ut over de mer konkrete tiltaksendringene alene. Det legges derfor opp til en bred forståelse av arbeidsmiljøet, der psykososiale og organisatoriske faktorer sees i sammenheng.

Den overordnede problemstillingen i undersøkelsen er: I hvilken grad kan tiltakene som er iverksatt i de tre deltakerbedriftene karakteriseres som vellykkede? Med vellykket mener vi her førernes opplevelser målt i forhold til to overordnede arbeidsmiljøindikatorer: Tilfredshet og jobbrelatert fravær. Begge indikatorene tar utgangspunkt i førerne selv – og hvordan de oppfatter at gruppeinndelingen har påvirket deres arbeidssituasjon. Det subjektive utgangspunktet er valgt ut fra problemstillingens komplekse karakter som gjør det vanskelig å trekke bastante konklusjoner om årsakssammenhenger og langtidseffekter. Samtidig vil et selvrapportert fravær i form av spørreundersøkelser gi bedre muligheter til å se flere arbeidsmiljøfaktorer i sammenheng enn hva tilfellet er med bedriftens egen fraværstatistikk, der tilgjengelige bakgrunnsvariable er mer begrenset.

Studien er videre avgrenset til å gjelde fravær som de ansatte selv oppgir er jobbrelatert, da det i hovedsak er dette fraværet bedriftene i utgangspunktet kan forventes å gjøre noe med.

Rapportens overordnede problemstilling vil bli besvart ved hjelp av tre konkrete underspørsmål:

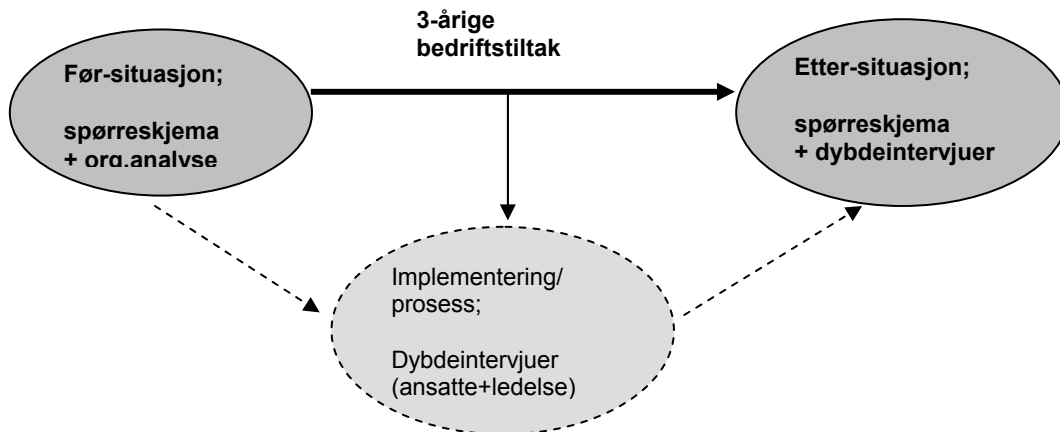
1. Hva påvirker tilfredsheten hos førerne i de tre bedriftene?
2. Hva påvirker det jobbrelaterte fraværet?
3. Hvordan har tiltakene påvirket årsakene til førernes tilfredshet og fravær slik det fremkom av spørsmål 1 og 2 ovenfor?

Det første spørsmålet leder oss fram til indikatorer for hva som ifølge førerne selv påvirker deres tilfredshet (et positivt mål på arbeidsmiljøet), mens det andre spørsmålet gir tilsvarende indikatorer for hva som påvirker førernes jobbrelaterte fravær (et negativt mål på arbeidsmiljøet). Det siste spørsmålet gir oss deretter svar på hvordan førernes erfaringer med den nye gruppeinndelingen står i forhold til disse indikatorene.

⁶ Nettokontrakter kjennetegnes ved at operatørene mottar billettinntektene, mens de ved bruttokontrakter mottar tilskudd for å dekke produksjonskostnadene. Nettokontrakter er derfor forbundet med mer handlefrihet for operatør til å påvirke rutetilbudet og deres inntektsgrunnlag enn hva bruttokontraktene er (se Longva mfl. 2005).

1.6 Rapportens oppbygning

For å kunne sammenligne sjåførenes opplevelse av arbeidsmiljøet før og etter tiltaksperioden, og fortolke dette i forhold til det konkrete teamtiltaket, tar undersøkelsen i bruk en rekke ulike datakilder: Spørreundersøkelse blant samtlige bussførere i selskapene *i forkant* av tiltaksperioden, kvalitative dybdeintervjuer av utvalgte informanter *underveis* i tiltaksprosessen, og spørreundersøkelse av samtlige bussførere og dybdeintervjuer blant utvalgte informanter *etterkant* av tiltaksperioden.



Figur 2 Illustrasjon av gangen i evalueringen og datainnsamlingen

Etter innledning og nærmere gjennomgang av evalueringens metodiske tilnærming i kapittel 2, følger rapporten således følgende oppbygning: I kapittel tre presenteres resultatet av den kvantitative spørreundersøkelsen blant bussførerne i forkant av tiltaksperioden. I kapittel fire presenteres hvordan tiltakene ble utformet, implementert og organisert i hver av bedriftene. I dette kapitlet vil det også fremgå hvordan tiltaksarbeidet inngår i bedriftenes øvrige formelle og uformelle organisasjonsstruktur. Deretter, i kapittel fem, presenteres resultatene av den siste runden med spørreundersøkelse og dybdeintervjuer i bedriftene hver for seg, hvor resultatene sammenlignes med beskrivelsene av før-situasjonen. I kapittel seks konkluderes det hele ved å se resultatene fra de tre bedriftene i nærmere sammenheng.

2 Metode og datakvalitet

I dette kapitlet skal vi beskrive metodene vi har brukt i undersøkelsen. Vi innleder med å gi en kort beskrivelse av den overordnede problemstillingen, forskningsdesignet og hvilke særegne utfordringer dette representerer, før vi går inn på selve datainnsamlingen i prosjektet. Prosjektet benytter flere metoder samtidig: En spørreundersøkelse blant samtlige førere i før- og etterkant av tiltaksperioden, og dybdeintervjuer blant utvalgte ledere og ansatte både underveis i prosjektet og tiltakets avslutningsfase.

Den videre fremstillingen av datainnsamlingen er organisert rundt de to hovedtypene av datakildene nevnt over; såkalte kvantitative data (avsnitt 2.2) og kvalitative data (avsnitt 2.3).

2.1 Problemstilling og overordnet forskningsdesign

Den overordnede problemstillingen i denne undersøkelsen er i hvilken grad innføringen av teamarbeid har ført til bedringer i førernes arbeidsmiljø. De sentrale variablene som vi søker å kartlegge sammenhengen mellom er slike som *jobbrelatert fravær, jobbtilfredshet og teamorganisering*.

Undersøkelsesobjektene, de som undersøkelsen handler om, tar utgangspunkt i sjåfører ansatt i bussbedrifter i større byområder. Disse bedriftene er imidlertid ikke tilfeldig valgte, men frivillig påmeldte. De kjennetegnes dessuten av at oppfatter sykefraværet som et problem i hele eller deler av organisasjonen. Undersøkelsen begrenser seg således til sjåfører i en bestemt type bedrifter; *motiverte bedrifter i større byområder som ønsker å ta i bruk beviste tiltak for å øke jobbtilfredsheten og redusere sykefraværet*. I den grad vi kan trekke konklusjoner fra undersøkelsen av mer generell karakter avgrensers disse seg i all hovedsak til bedrifter av samme type.

En av de sentrale variablene er altså teamorganisering, som er et organisatorisk tiltak som skal søke å påvirke jobbtilfredshet og fravær. Vi ønsker å undersøke om dette tiltaket har effekter, og slik sett kan undersøkelsen sees på som en evalueringsstudie. Denne type evalueringer innebærer bestemte typer metodiske utfordringer som vi her kort skal presentere og vise hvordan vi har håndtert.

2.1.1 Data om endring tid

Problemstillingen inkluderer to sentrale variabler; organisasjonsform og arbeidsmiljø. Hypotesen er at en bestemt organisatorisk endring, teamorganisering, vil ha positiv effekt på arbeidsmiljøet. For å svare på en slik problemstilling, er det første kravet som må være oppfylt at vi trenger data om arbeidsmiljøet, på minst to tidspunkt, før og etter introduksjonen av teamorganiseringen.

Data fra to ulike tidspunkt kan være av ulik type. Det kan være data som er samlet inn på ett tidspunkt, men som omhandler to tidspunkt, det vil si *erindringsdata* eller bruk av retrospektive/historiske spørsmål. Det spesielle reliabilitetsproblemet

med slike data er eventuelle hukommelsesfeil. Vi har noen slike data i vår undersøkelse, der informantene har fortalt om hvordan de har opplevde endringene de siste to årene.

Denne studien baserer seg i tillegg på såkalte *tidsseriedata*, der vi sammenligner ulike utvalg i samme bedriftspopulasjon på to ulike tidspunkt. Reliabilitetsproblemet i den sammenheng er knyttet til om utvalgene er sammenlignbare og at en bare kan måle endring på aggregatnivå. Dette drøfter vi ved gjennomgangen av de kvantitative dataene nedenfor. Først vil vi redegjøre for to allmenne problemstillinger knyttet til tiltaksstudier fra et tidspunkt til et annet: (i) Manglende kontroll over andre faktorer enn de som inngår i tiltaket, og (ii) kontrolleffekten knyttet til det å være gjenstand for pågående undersøkelser (den såkalte "Hawthorne-effekten").

2.1.2 Kontroll for tredje variable

Data på minst to tidspunkter er nødvendig for å kunne undersøke om det har skjedd endring over tid. Men det er ikke tilstrekkelige. Slike endringer kan jo være effekter av endringer i andre variabler enn de vi har introdusert. En observert endring i arbeidsmiljøet som i tid sammenfaller med introduksjon av teamorganisering kan ha sin årsak i andre forhold, som for eksempel utskiftning av personell eller endringer i bedriftens rammebetingelser (for eksempel arbeidsmarkeds- og konkurransesituasjon).⁷ Dette krever ideelt sett et forskningsdesign som tilsvarende laboratorie-eksperimentene vi kjenner fra psykologisk forskning. En svakere variant er å ha kontrollgrupper, såkalt kvasi-eksperimentell metode, der en sammenligner bedrifter som er utsatt for tiltaket med likeartede bedrifter som ikke har innført tiltaket.

Vi gjør bruk av slike kontrollgruppevurderinger i denne undersøkelsen, ettersom vi har samlet inn data fra flere avdelinger i Sporveisbussene/Nexus enn den avdelingen hvor gruppearbeid ble innført. Disse vil til en viss grad kunne fungere som kontrollcase for klart bedriftseksterne påvirkningsfaktorer, som arbeidsmarkedssituasjon og endringer i sykelønnslovgivningen. Disse avdelingene er imidlertid vidt forskjellige i størrelse og rutestruktur, samtidig som de har gjennomgått til dels store endringer både i rutestruktur og sammensetning av ansatte i løpet av tiltaksperioden, blant annet som følge av flere anbudsprosesser. Nyttens av slike kvasi-eksperimentelle tilnæringer må derfor ikke overdrives.

Det at selskapsenhetene stadig er i endring både når det gjelder størrelse, sammensetning av ansatte, produksjonsforhold og geografisk dekningsområde, er også en av grunnene til at et stramt opplegg med kvasi-eksperimentell metode ble vurdert som uhensiktsmessig i denne evalueringen; å finne frem til en sammenlignbar enhet som ikke har vært gjenstand for ulikeartede eksterne og interne endringer i løpet av tiltaksperioden ble vurdert som tilnærmet umulig.

⁷ Som vist i kapittel 1, er den mulige endringen på andre variable slik i vårt tilfelle at ikke engang registrert bedret arbeidsmiljø er en forutsetning for å si om tiltaket har hatt positiv effekt. Vi kan tenke oss at andre ytre forhold har påvirket arbeidsmiljøet negativt i en slik grad at dette oppveier eventuelle positive effekter av teamorganisering.

Det innebærer likevel ikke at eksterne faktorer er uvesentlige i vurderingen av arbeidsmiljøtiltakenes effekter. Disse både vil og må bli inkludert i den videre drøftingen av tiltakets effekt på de ansattes arbeidsmiljø. Den relative betydningen av – og størrelsen på disse effektene – vil det imidlertid være vanskeligere å si noe sikkert om.

2.1.3 Metodetriangulering

I samfunnsvitenskapene skiller en gjerne mellom ulike typer metoder, avhengig av hvilken type data det er tale om. Kvantitative data er data som kan gies et numerisk uttrykk og forelegges som tall, mens kvalitative data foreligger som tekst. Kvantitative data har en forenklet form som gjør at de kan benyttes til komplekse regneoperasjoner og dermed modellering. De er gjerne knyttet til ekstensive opplegg der en får kunnskap om fordelingen av relativt få, ferdigdefinerte variabler på mange enheter, de gir grunnlag for oversikt og statistiske analyser. Kvalitative data gir i større grad grunnlag for innsikt enn oversikt, de gir oss forståelse av kategoriers innhold snarere enn deres utbredelse, de er gjerne knyttet til intensive opplegg der en får kunnskap om mange variable knyttet til få undersøkelsesobjekter. Vi antar gjerne at ulike typer data kan være komplementære, slik at det å kombinere metoder, såkalt metodetriangulering, gir oss bedre kunnskap enn bruken av en metode (Denzin og Lincoln 2000).

I denne undersøkelsen har vi valgt å bruke metodetriangulering. Det er gjort både før- og etterundersøkelser, der det anvendes både kvalitative og kvantitative tilnæringsmåter. Utgangspunktet i analysene er spørreskjemaundersøkelsene som ble gjennomført blant samtlige førere i for- og etterkant av tiltaksperioden. Den siste spørreundersøkelsen inkluderer i tillegg retrospektive data om førerne erfaringer med tiltaket. Utover spørreskjemaundersøkelsen har vi gjennomført en kvalitativ prosess- og organisasjonsanalyse ved hjelp av dybdeintervjuer med utvalgte aktører underveis i tiltaksperioden og i avslutningsfasen. Med disse kvalitative dataene ønsker vi dels å få utfyllende informasjon i forhold til de kvantitative dataene ("hvorfor-spørsmål"), og dels å oppnå en viss organisatorisk kontroll for resultatene i den kvantitative undersøkelsen (stemmer de ansattes oppfatninger med organisasjonsforskjellene mellom de tre bedriftene?). Innsamlingen av kvalitative data har også en selvstendig funksjon (følge prosessen og ledelsesinformasjon). Den dokumenterer også hvordan selve teamutformingen i bedriftene varierer.

Samlet sett oppfatter vi det slik at vi har et svært godt datamateriale som gir både god oversikt over fordelingen på ulike variabler og innsikt i prosessene bak og selve utformingen av teamene. Tilsynelatende svakheter ved få kontrollgrupper i evalueringstilnærmingen – og bruken av subjektive arbeidsmiljøindikatorer – har blitt kompensert for ved hjelp av flere metoder. Vi vil også sammenstille aggregerte mål for de berørte enhetenes sykefraværsutvikling med tilsvarende utvikling i andre deler av organisasjonen, og for bransjen som helhet.

2.1.4 I hvor stor grad blir de ansatte berørt av kontrolleffekten?

At arbeidsmiljøet blir gjenstand for oppmerksomhet kan i seg selv påvirke ansattes oppfatninger om arbeidsmiljøet. Dette betegnes ofte som mulige

kontrolleffekter i studier som denne: Teamorganiseringen kunne fått andre resultater dersom det ikke hadde vært forskere som hadde fulgt med i prosessen.

De potensielle kontrolleffektene i denne studien er dessuten enda mer omfattende. Undersøkellesbedriftene er del av et større prosjekt, fulgt opp av NAV, med samhandling og informasjonsutveksling mellom bedrifter, myndigheter og forsker. Det er grunn til å anta at selve denne rammen påvirker prosess og utforming. Det betyr at denne type funn vi gjør her, strengt tatt bare kan generaliseres til bedrifter der teamorganisering inngår i slike prosesser. To mulige forskjeller i effekt kan antas: 1) kontroll/-forsøkseffekten er positiv, dvs at en får sterkere positive effekter fordi større deler av omgivelsene enn selve teamene er opptatt av arbeidsmiljø; 2) denne er negativ, for eksempel fordi det etableres forventninger som ikke innfries blant de ansatte. Vår antagelse vil være at den første effekten er sterkst, og at dette bør legges til grunn ved tolking av resultatene.

På den andre siden er det vanlig å anta at kontrolleffekten blir redusert over tid. Med et metodisk opplegg som vårt, der det går tre år fra tiltaket blir innført til etterundersøkelsen ble gjennomført, vil vi anta at kontrolleffekten er sterkt redusert og av mindre betydning for undersøkelsen. Det er likevel grunn til å avgrense mulige overføringsverdier til å gjelde selskaper som er høyt motiverte og som inngår i samme "IA-fellesskap" som denne studiens bedrifter har gjort.

2.2 Den kvantitative delen – spørreundersøkelsen

Det ble gjennomført spørreundersøkelser blant samtlige ansatte i de tre selskapene ved to ulike anledninger: Våren 2003 ved oppstart av tiltakene og våren 2006 ved slutten av tiltaksperioden. Før- og etterundersøkelsen er gjennomført i samme periode på året for på den måten å øke sammenlignbarheten med hensyn til eksterne vær- og føreforhold for bussførerne. Vi skal nå gå nærmere inn på utviklingen av spørreskjemaene og hvem som har svart på de ulike undersøkelsene.

2.2.1 Spørreskjema og spørsmålsstilling

Spørsmålene som er benyttet er basert på et velprøvd skjema utviklet ved en tilsvarende undersøkelse gjennomført av det danske Arbeidsmiljøinstituttet blant 4500 bussførere i Danmark, samt noen spørsmål hentet fra QPSNordic som er utviklet av de nordiske arbeidsmiljøinstituttene i samarbeid.⁸

Skjemaet har deretter vært gjenstand for flere kommentarrunder og pilottesting blant et utvalg ansatte i alle tre bedriftene, slik at både ordlyd og spørsmål skulle forstås mest mulig likeartet og konkret i forhold til den enkelte sjåførs arbeidssituasjon. Dette ga grunnlag for mange lokale tilpasninger ved utformingen av spørreskjemaene. Et slikt lokalt tilpasset opplegg har den svakheten at

⁸ Se www.ami.dk for flere opplysninger om "Sundbus"-prosjektet i Danmark og www.stami.no for ytterligere opplysninger om QPSNordic.

spørsmålene til en viss grad vil avvike fra mer standardiserte spørreskjemaundersøkelser. Dette er med på å svekke den direkte sammenlignbarheten mellom denne undersøkelsen og andre tilsvarende arbeidsmiljøundersøkelser. Fordelen med en slik tilnærming er imidlertid at spørsmålsformuleringene kan tilpasses sjåførenes egne opplevelser av arbeidssituasjon, noe som trolig bidrar til å øke oppslutningen om spørreundersøkelsene.

Begge spørreskjemaene som ble brukt (før/etter) er lagt ved som vedlegg til rapporten. Spørreskjemaene inkluderer flere spørsmål enn hva vi har benyttet i analysen, blant annet fordi det enkelte selskap har fått komme med ønsker om utdypende spørsmål på områder av spesiell interesse for deres eget interne arbeid. Av hensyn til sammenlignbarheten ble spørsmålene stilt på samme måte i før- og etterundersøkelsen.

Spørsmålene som benyttes i analysene og som ikke er selvforklarende blir fortløpende forklart i teksten hvor de benyttes. Vi vil her konsentrere oss om spørsmålsstillingen i forbindelse med de to hovedindikatorene som blir benyttet for å komme fram til underindikatorene som evalueringen måles opp i mot.

- *Trivsel: "Alt i alt trives jeg i min nåværende jobb som bussjåfør", skala fra 1 (helt enig) til 5 (helt uenig).*
- *Jobbrelatert fravær: "Har du i løpet av det siste året vært sykmeldt på grunn av forhold som har med jobben å gjøre?", ja/nei.*

Undersøkelsens indikatorer er altså basert på førernes subjektive opplevelser av arbeidssituasjonen. Sannhetsgehalten bygger på at de har vært fraværende og opplevelsen av at dette skyldes forhold på jobben. Et validt objektivt mål for det jobbrelaterte fraværet er vanskelig å tenke seg. Vi har derfor forsøkt å veie opp for subjektiviteten på to måter: For det første er førernes opplevelser av arbeidsmiljøet forsøkt kontrollert opp mot reelle/objektive bedriftsforskjeller gjennom bruk av selvstendige organisasjonsanalyser midtveis i tiltaksperioden. Spørsmålet i den sammenheng er om de bedriftsvise forskjellene vi finner i førernes subjektive svar på spørsmål som innflytelse på eget arbeid, medvirkning, inkluderende ledelse og lignende, lar seg finne igjen i reelle/objektive forskjeller mellom bedriftene i form av antall møtearenaer, informasjonskanaler, handlefrihet og ressurser til rådighet.

For det andre har vi hentet inn selskapenes sykefraværstatistikk. Formålet her er å sammenligne utviklingen i disse over tid med våre arbeidsmiljøindikatorer og med utviklingen i bransjen for øvrig.

2.2.2 Utvalg, antall svar og svarandeler

Både før- og etterundersøkelsen tok utgangspunkt i samtlige fast ansatte førere i de tre deltakerselskapene. I tabell 1 viser vi svarandeler på begge spørreundersøkelsene i de tre bedriftene, altså antall svar vi fikk inn i forhold til antall fast ansatte (antall utdelte skjema).

Tabell 1 Antall svar i forhold til antall fast ansatte i for- og etterundersøkelsen.

		Nettbuss Drammen	Sporveisbussene	SBC
For-undersøkelsen	Antall svar	113	345	174
	Antall fast ansatte	173	493	272
	Svarandel	65%	70%	64%
Etter-undersøkelsen	Antall svar	92	396	37
	Antall fast ansatte	170	520	60
	Svarandel	54%	76%	62%

Svarandelen ligger altså mellom 54 og 75 prosent i de seks undersøkelsene. I noen tilfeller begrenser antallet svar analysemulighetene. Grupperingene vi har med å gjøre blir fort for små til å si noe sikkert, noe som spesielt gjelder analysene av de gruppevise endringene på bedriftsnivå i Nettbuss Drammen. De grupperingene vi presenterer i analysekapitlene er således valgt bevisst, og beholdt, blant annet med utgangspunkt i å oppnå tilstrekkelig stor gruppestørrelse.

Frafallet i antall svar i SBC krever en spesiell kommentar: Midt i tiltaksperioden tapte SBC sin Oslo-avdeling på anbud, og det var nettopp denne avdelingen som var utgangspunktet for selskapets forsøk med gruppearbeid og ny skiftordning. Bakgrunnen for SBCs deltakelse i dette prosjektet falt dermed i stor grad bort. Når SBC likevel blir inkludert i deler av denne rapporten, skyldes det at erfaringene med anbud og frafall av hele avdelinger er en situasjon som stadig flere selskaper i bransjen opplever med jevne mellomrom. Dette påvirker også selskapenes tiltak for bedret arbeidsmiljø, som denne rapporten handler om. Vi har derfor valgt å inkludere denne delen av historien som et eget kapittel i evalueringene. Endringene i SBC – og konsekvensene av det for evalueringen – blir beskrevet i kapittel 4.

2.2.3 Svarfordeling og endringer i gruppesammensetning

Hvor representative er de som har svart for samtlige førere i selskapene, og har svarsammensetningen endret seg fra den ene undersøkelsen til den andre? I det følgende presenterer vi noen kjennetegn ved de som har svart på de to undersøkelsene og sammenligne disse med tilgjengelig statistikk fra henholdsvis Nettbuss Drammen og Sporveisbussene/Nexus. Tilsvarende gjennomgang for SBC blir ikke presentert da dette selskapet som nevnt fikk en annen rolle i prosjektet som følge av anbudstap underveis.

For enkelhets skyld har vi valgt å sammenstille svarandelene i de to spørreundersøkelsene med tilgjengelige oversikter over antall ansatte i etterkant av tiltaksperioden. I den grad vi har mistanker om at sammensetningen av ansatte (populasjonen) i de to bedriftene har endret seg i løpet av denne perioden, beskriver vi det i teksten snarere enn i tabellformat.

Kjønnsfordelingen ser ikke ut til å være nevneverdig skjev i noen av utvalgene sammenlignet med selskapenes oversikt over de ansatte. Ei heller er det noen nevneverdige gruppevise forskjeller i de to utvalgene som kan antas å påvirke resultatene av undersøkelsen.

Tabell 2 Kjønnfordeling blant ansatte førere i ND og SB. Svar fra spørreundersøkelsene før og etter tiltaksperioden sammenholdt med ansatteregistrene i de to selskapene høsten 2006. Prosent

Kjønn	Nettbuss Drammen			Sporveisbussene/Nexus		
	Svar før	Svar etter	Ansattreg	Svar før	Svar etter	Ansattreg
Andel kvinner	7	7	5	8	4	5
N	113	92	170	345	396	520

Aldersfordelingen i utvalgene synes også å gjenspeile faktisk fordeling blant de ansatte (se tabell 3). Ett unntak finnes dog: mens 23 prosent er over 55 år i henhold til før-undersøkelsen i Nettbuss Drammen, gjelder dette 36 prosent i etterundersøkelsen. Samtidig gjenspeiler alderssammensetningen i etterundersøkelsen den faktiske aldersfordelingen blant de ansatte på dette tidspunktet.

Tabell 3 Aldersfordeling blant ansatte førere i ND og SB. Svar fra spørreundersøkelsene før og etter tiltaksperioden sammenholdt med ansatteregistrene i de to selskapene høsten 2006. Prosent

Alder	Nettbuss Drammen			Sporveisbussene/Nexus		
	Svar før	Svar etter	Ansattreg	Svar før	Svar etter	Ansattreg
Under 35 år	11	11	11	22	19	23
35-55 år	66	53	56	61	61	60
Over 55 år	23	36	33	17	20	17
N	113	92	170	345	396	520

Et sentralt spørsmål blir da om svarandelen i før-undersøkelsen skyldes et skjevt utvalg eller om endringen snarere skyldes reelle endringer i sammensetningen av de ansatte i selskapet. En grov sammenligning med ansatteregistrene fra tiden da før-undersøkelsen ble gjennomført (ikke vist), kan tyde på at det har funnet sted reelle endringer. Det er altså ikke snakk om skjevheter i hvem som har svart på undersøkelsen, men om reelle endringer i sammensetningen av de ansatte over tid. Dette må tas hensyn til i tolkningene av de gruppevise endringene fra før- til etterundersøkelsen som foretas i kapittel fem.

De ansattes fødested kan ha betydning, ettersom det er gode grunner til å tro at manglende språklig kompetanse kan ekskludere enkelte ansatte fra å delta i spørreundersøkelser av denne typen. Oversikten i tabell 4 tyder da også på at dette kan være tilfellet her, da andelen født utenfor Europa synes å være underrepresentert i begge selskapene på begge undersøkelsestidspunktene.

Tabell 4 Fødested blant ansatte førere i ND og SB. Svar fra spørreundersøkelsene før og etter tiltaksperioden sammenholdt med ansatteregistrene i de to selskapene høsten 2006. Prosent

	Nettbuss Drammen			Sporveisbussene/Nexus		
	Svar før	Svar etter	Ansattreg	Svar før	Svar etter	Ansattreg
Andel født utenfor Europa	8	4	16	21	27	33
N	113	92	170	345	396	520

Det er imidlertid uklart i hvilken grad dette kan komme til å påvirke undersøkelsen. I og med at den samme underrepresentasjonen gjenfinnes på begge undersøkelsestidspunktene, er det liten grunn til å tro at dette kan forklare eventuelle endringstall fra første til andre spørreundersøkelse. Samtidig kan man argumentere for at både før- og etterundersøkelsen er lite representativ for ansatte med fremmedkulturell bakgrunn. I den grad man tror disse vil ha en systematisk annerledes vurdering av arbeidsmiljøforhold, vil dette ikke bli tatt tilstrekkelig høyde for i denne evalueringen. Og normalt vil en anta at dette svekker evalueringens representativitet og med det konklusjonenes verdi. Det er imidlertid verdt å merke seg at kategorien "født utenfor Europa" er en såpass bredt sammensatt kategori at det er liten grunn til å tro at disse svarer systematisk annerledes enn de som faktisk har svart på undersøkelsen. Samtidig er underrepresentasjonen såpass liten at de systematiske forskjellene i så fall skulle vært kraftige for å gjøre utslag. Det er derfor etter vår vurdering få grunner til å tro at en "riktigere" representasjon av ikke-europeere ville kunne påvirket konklusjonen i evalueringen.

En siste forhold som kan være av betydning, er andelen som jobber med redusert stillingsprosent. Disse kan dels oppleve mindre identifikasjon med selskapenes målsetninger, samtidig som deltidsarbeid kan oppleves som mindre fysisk belastende enn heltidsarbeid for den enkelte. Dersom disse er annerledes representert i undersøkelsene enn hva tilfellet er i bedriftene, er det grunn til å tro at undersøkelsene gir et feilaktig bilde av arbeidsmiljøproblematikken selskapene står overfor. I tabell 5 ser vi imidlertid at ingen av undersøkelsene inneholder skjevheter av denne typen – og det har heller ikke funnet sted en endring i deltidsandelen over tid.

Tabell 5 Deltidsandel blant ansatte førere i ND og SB. Svar fra spørreundersøkelsene før og etter tiltaksperioden sammenholdt med ansatteregistrene i de to selskapene høsten 2006. Prosent

Stillingsprosent	Nettbuss Drammen			Sporveisbussene/Nexus		
	Svar før	Svar etter	Ansattreg	Svar før	Svar etter	Ansattreg
Deltid	7	7	8	13	10	11
N	113	92	170	345	396	520

Alt i alt viser gjennomgangen akseptable svarandeler på begge undersøkelsestidspunktene. Samtidig skiller de som har svart seg lite fra arbeidstokken i selskapene på sentrale individuelle egenskaper. To forhold må imidlertid tas høyde for i den videre analysen:

- Endret alderssammensetning i Nettbuss Drammen i løpet av tiltaksperioden. Dette skyldes trolig ikke skjevheter i utvalget, men reelle endringer i arbeidstokken over tid. I den grad alder vil påvirke indikatorene våre i kapittel 3, må dette tas hensyn til i analysene av endringstallene i kapittel 5
- Underrepresentasjon av førere født utenfor Europa. Denne underrepresentasjonen finnes på begge undersøkelsestidspunktene, og i begge selskapene, og stiller spørsmål ved hvor representativ disse undersøkelsene kan sies å være for alle ansatte i bedriftene.

2.3 Den kvalitative delen – organisasjonsanalysen

Den kvalitative delen av evalueringen har tre formål: Den gir utfyllende informasjon i forhold til de kvantitative dataene både i for- og etterkant av tiltakene (hvorfor-spørsmål), den gir mulighet for kontroll for den kvantitative undersøkelsen (i hvilken grad stemmer de ansattes opplevelser av arbeidsmiljøet overens med reelle organisatoriske forskjeller mellom bedriftene), og den har en selvstendig funksjon gjennom å gi innblikk i prosessen og utfyllende intervjuer med bedriftsledelsen på ulike nivåer.

Den kvalitative datainnsamlingen har vært foretatt på to tidspunkter: Midtveis og i etterkant av tiltaksperioden. I den første intervjurunden ble det lagt vekt på å få utfyllende informasjon fra et utvalg aktører for å tolke svarene som fremkom av den første spørreundersøkelsen, samt å få ekstra informasjon om tiltakenes implementering. Utvalget av intervjuobjekter i den andre undersøkelsen bærer mer preg av ønsket om å få frem ytterligere informasjon om erfaringene fra andre aktører enn de som var dekket av spørreundersøkelsen. Vi vil her gi en rask presentasjon av intervjuguide, før vi sier noe om utvalget av intervjuobjekter og gjennomføringen av intervjuene ved de to intervjurundene hver for seg.

2.3.1 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuer

Intervjuguidene for begge intervjurundene er vedlagt rapporten. Vi benyttet oss av en åpen, utforskende tilnæringsmetode, der den intervjuede skulle få styre samtalen inn på de deltemaene han syntes var viktigst, ut fra de hovedtemaene vi presenterte innledningsvis i samtalen.

Intervjuguiden fungerte dermed i praksis som ei sjekklister underveis og i siste del av intervjuet, for å sjekke om vi hadde vært innom de vesentligste temaene i løpet av intervjuet. Vi leste i svært liten grad opp spørsmål fra intervjuguiden, men etterstrebet å få til en samtale med intervjuobjektene. Vår erfaring fra tidligere prosesser så vel som disse intervjurundene tilsa at informasjonen som kommer ut av en uformell samtale er av mer informativ karakter enn fra et strengt strukturert

intervju. Tema for intervjuene var å skaffe tilveie intervjuobjektene subjektive syn på teamorganisering i egen bedrift. Dersom tema hadde vært å samle inn data av mer objektiv, kvantitativ karakter hadde et mer strukturert opplegg vært mer hensiktsmessig. Dette ble derfor begrenset til de delene av intervjuene som skulle fungere som mer objektive ”kontrollposter” for førernes subjektive opplevelser av arbeidsmiljøet.

2.3.2 Første intervjurunde

I den første intervjurunden våren 2003 ble det lagt vekt på å få utfyllende informasjon som kunne brukes til å fortolke svarene som fremkom av den første spørreundersøkelsen – samt ekstra informasjon om tiltakenes implementering som ikke ble berørt i spørreundersøkelsen overhodet. Det ble derfor besluttet å intervju mest mulig likeartede intervjuobjekter i de tre bedriftene. Tre aktørgrupper ble valgt ut:

- Intervjuer med utvalgte ledere:
 - I SBC innebar det intervjuer med personalleder og driftsdirektør på konsernnivå, samt avdelingsleder på den avdelingen som ble direkte berørt av tiltakene
 - I Sporveisbussene/Nexus innebar det intervjuer med avdelingsleder på avdelingen som ble direkte berørt av tiltakene, den første teamlederen som ble ansatt av selskapet, samt administrerende direktør og driftsdirektør på konsernnivå
 - I Nettbuss Drammen innebar det intervjuer med avdelingsleder på avdelingen som ble direkte berørt av tiltakene, samt personalleder og driftsdirektør på konsernnivå
- Intervjuer med utvalgte tillitsmenn: Tre i hvert selskap
- Intervjuer med et utvalg av førere, rundt 15 i hvert selskap

Alle intervjuene var basert på tilsvarende tematiske intervjuguider som beskrevet i avsnittet ovenfor. Intervjuene med førerne ble organisert som gruppeintervjuer, med 5 førere til stede i hver gruppe, i tillegg til de to som gjennomførte intervjuene. Førerne var valgt ut av selskapene selv, basert på ønsker fra oss om å få mest mulig spredning når det gjelder ansiennitet og tilknytningsform. Samtlige intervjuer varte fra 1,5 til 2 timer, både enkelt- og gruppeintervjuene.

2.3.3 Andre intervjurunde

I løpet av juni 2006 intervjuet vi mellomledere, toppledere, teamledere og ”menige” førere i Nettbuss Drammen og Sporveisbussene. Ettersom bedriftene hadde valgt forskjellige løsninger for sine forsøk med team, vurderte vi det som mest hensiktsmessig å intervju ulike personer og ulike grupper i de to bedriftene:

- I Sporveisbussene AS har vi intervjuet 12 sjåførere som arbeider på rutene 21 og 37, som er rutene selskapet har valgt å organisere som team. Her har vi også intervjuet de to teamlederne samt representanter for øvrig mellomledelse i bedriften. Sjåførene som ble intervjuet ble plukket ut av teamlederen, ut fra kriterier vi spilte inn: Vi ønsket en spredning på alder, nasjonalitet og ansiennitet (spredning på kjønn var uviktig – i hovedsak er det menn og noen svært få kvinner). I tillegg ga vi beskjed om at vi ikke ønsket verken bare de kritiske røstene eller ”ja-folka”, men en blanding. Utvalget ble til en viss grad styrt av hvilke sjåførere som kunne tas ut av tjeneste uten at det medførte problemer for driftskontoret. Inntrykket vi sitter med etter intervjuene, er at utvalget var godt og representativt for sjåførene på teamene
- I Nettbuss Drammen har vi intervjuet 5 av totalt 7 teamledere, og representanter for selskapets ledelse. Vi bestemte selv hvilke teamledere vi intervjuet
- I Schøyens Bilcentraler intervjuet vi kun bedriftsledelsen. I og med at omstilling etter anbudstap har ført til at SBC ikke lenger har bussdrift i Oslo, har det vært naturlig å ta SBC ut av undersøkelsen

Det at vi har valgt intervjuobjekter på forskjellig nivå i de to bedriftene, gjør det mulig å sammenlikne hvordan tiltakene har fungert i bedriftene. Det hadde ikke vært hensiktsmessig å f eks intervju en stor mengde sjåførere i Nettbuss Drammen gitt prosjektets rammer.

Intervjuene er gjort i busselskapenes lokaler. Vi har hatt om lag en time til rådighet til intervju med sjåførene i Sporveisbussene, og om lag 1 ½ time til hver av teamlederne i Drammen. Intervjuene ble gjennomført med to intervjuere til stede, som begge noterte og stilte spørsmål.

Intervjuene fungerte godt. De vi intervjuet fortalte villig og entusiastisk om deres arbeidsliv. I løpet av serien med intervjuer fikk vi mye av den samme nøkkelinformasjonen, servert i forskjellig ”innpakning” – de samme temaene presentert fra ulike innfallsvinkler og med ulike personlige vurderinger knyttet til temaene.

2.4 Oppsummering

I denne evalueringen er det benyttet flere metoder samtidig:

- Spørreskjema til alle arbeidstakere i de delene av bedriftene der det er iverksatt tiltak i henhold til prosjektets hypoteser om hva som har effekt. Skjema er sendt både i før- og etterundersøkelsen
- Bruk av historiske/retrospektive spørsmål i etterundersøkelsen om førernes egne erfaringer med tiltaket de siste tre årene
- Observasjon av prosessen rundt iverksettingen av tiltakene. Dette gir samtidige data fra gjennomføringen av tiltakene
- Omfattende intervjuer med representanter for toppledelse, mellomledelse og arbeidstakere i bedriften. Slike intervjuer er også gjennomført både tidlig i prosessen og etter at tiltakene hadde vært i drift i bedriften en stund

Den kvalitative delen gir dels utfyllende informasjon til tolkningen av de kvantitative dataene ("hvorfor-spørsmål"), dels mulighet for organisatorisk kontroll for førernes subjektive oppfatning (stemmer de ansattes oppfatninger med organisasjonsforskjellene mellom de tre bedriftene?), og dels ny informasjon om implementeringsprosessen og ledelsens oppfatninger.

Studien gjør i tillegg bruk av en tilnærmet kvasi-eksperimentell sammenligning i tilfellet Sporveisbussene/Nexus, der undersøkelsen også omfatter andre avdelinger enn der tiltaket har blitt iverksatt. Vi har også samlet inn selskapenes sykefraværstatistikk i de berørte enhetene og sammenlignet utviklingen her med utviklingen i andre deler av organisasjonen og i bransjen for øvrig.

Gjennomgangen av svarene fra begge spørreundersøkelsene viser akseptable svarandeler med få åpenbare utvalgsskjevheter. To forhold må imidlertid tas høyde for i den videre tolkningen av dataene:

- Endret alderssammensetning i Nettbuss Drammen i løpet av tiltaksperioden
- Underrepresentasjon av førere født utenfor Europa

3 Arbeidsmiljøet i bedriftene før tiltakene ble iverksatt

I dette kapitlet skal vi se nærmere på hvordan sjåførene opplevde sitt arbeidsmiljø forut for tiltaksprosessen. Vi skal dels beskrive likheter og forskjeller i arbeidsmiljøet i de tre busselskapene som er inkludert i undersøkelsen og dels se nærmere på hvordan arbeidsmiljøet påvirker sjåførenes trivsel og jobbrelevante fravær samlet sett. På den måten ønsker vi å ta for oss faktorer i arbeidssituasjonen som, i tillegg til å påvirke de ansattes helse og sykefravær mer generelt, er spesielt tilgjengelig for styring og endring i hver av de tre bedriftene vi har undersøkt.

Analysene i notatet tar utgangspunkt i spørreundersøkelsen som ble gjennomført i forkant eller helt i starten av tiltaksprosessen. Undersøkelsen ble gjennomført blant samtlige sjåfører i Schøyen Bilcentraler AS, Nettbuss Drammen og Sporveisbussene.

Kapitlet er delt i tre hovedseksjoner:

1. Bedriftsvariasjoner i sammensetningen av ansatte og deres yrkesmotivasjon
2. Bedriftsvariasjoner i førernes oppfattelse av egen arbeidssituasjon og ledelse
3. Analyse av hva som påvirker førernes trivsel og jobbrelevante fravær på tvers av selskapene

Formålet med undersøkelsen var todelt: For den første skulle den bidra til at deltakerbedriftene skulle få bedre informasjonsgrunnlag i sitt eget arbeid med tiltaksutformingen, og for det andre skulle den brukes til evalueringsformål i etterkant av tiltaksperioden.

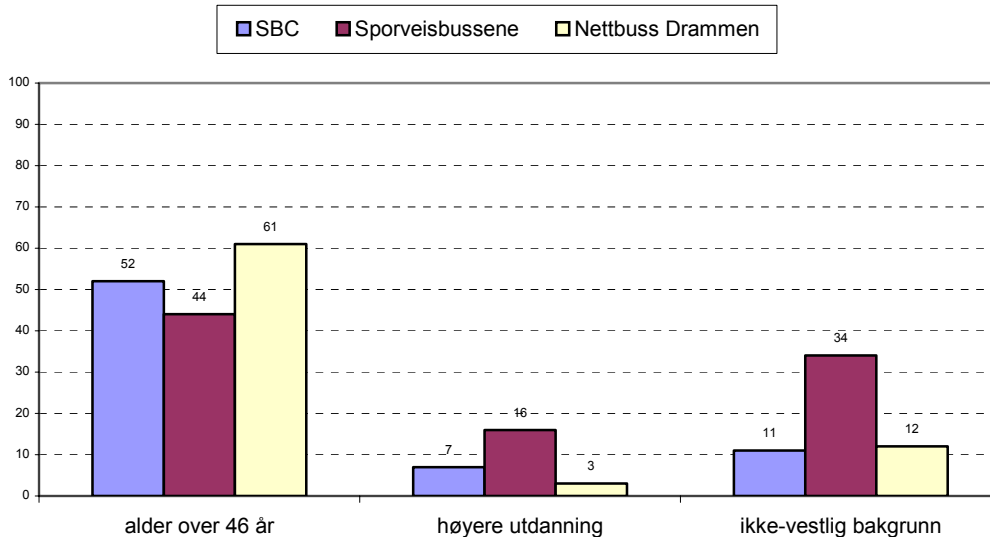
3.1 Kjennetegn ved bussjåførene, deres tilknytning og deres yrkesstolthet

3.1.1 Hvem jobber som bussjåfører?

Sjåførene i vår undersøkelse skiller seg ikke i nevneverdig grad fra sammensetningen av de ansatte i transportbransjen mer generelt. Med 93 prosent menn, 60 prosent mellom 36 og 55 år og kun 11 prosent med utdanning utover videregående skole, fremstår utvalget som en relativt ensartet gruppe av sjåfører. Sammensetningen av de ansatte i denne undersøkelsen, så vel som i bransjen ellers, er dermed mer lik hva vi finner innen tradisjonell vareproduserende industri enn i tjenesteytende næringer som bussbransjen normalt regnes som del av. Dette stiller selskapene i undersøkelsen overfor særskilte utfordringer sammenlignet med de fleste andre norske bedrifter: En industriell gruppe av

ansatte skal organiseres i forhold til aktiviteter med en utpreget tjenesteytende karakter.

Bedriftene i undersøkelsen skiller seg lite fra hverandre på dette området. Noen unntak finnes dog: Sporveisbussene har høyere andeler av ikke-vestlige sjåførere, av yngre ansatte og av sjåførere med høyere utdanning (se Figur 3). Dette gjenspeiler i stor grad bedriftenes geografiske beliggenhet. Både tilgangen på ikke-vestlige, yngre og høyt utdannet arbeidskraft er større i Oslo enn i andre deler av landet.



Figur 3 Andelen sjåførere over 46, med høyere utdanning og med ikke-vestlig bakgrunn. Prosent⁹

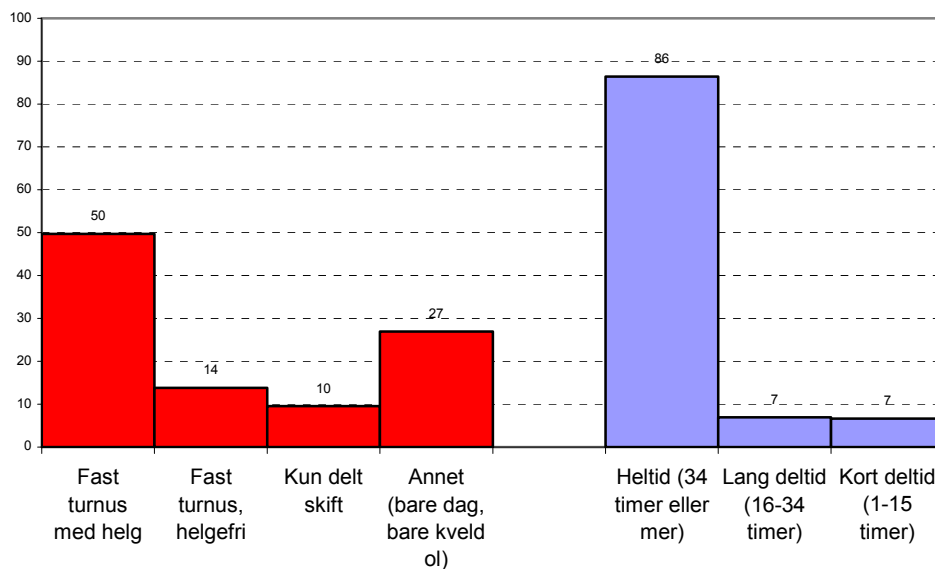
Forskjellene i sjåførenes sammensetting innebærer at bedriftsledelsen i de tre bedriftene til en viss grad står overfor ulike former for utfordringer når det gjelder å styre og motivere sine ansatte. Av tidligere forskning vet vi for eksempel at arbeidstakernes alder har stor betydning både for sykefravær og følelsen av mistriivsel. Dette gjelder ikke minst de ansattes evner til å takle og mestre stress i arbeidsutførelsen, hvor stigende alder og ansiennitet har vist seg å innebære gode læringseffekter gjennom praktisk erfaring (Torvatn og Molden 2001). Det skulle i så fall tilsi at Nettbuss Drammen – med sin høyere andel av eldre sjåførere – har et bedre utgangspunkt når det gjelder sjåførenes evner til å takle stress enn for eksempel Sporveisbussene (som har høyest andel yngre og uerfarne sjåførere). På den annen side vil Nettbuss Drammen kunne oppleve stigende utfordringer fremover når det gjelder å tilrettelegge den fysiske siden av arbeidet med en stadig aldrende arbeidsstokk.

⁹ Høyere utdanning er her definert som utdanning på høyskole/universitetsnivå, mens ikke-vestlig er definert som alle som ikke er født i Norge eller Europa.

3.1.2 Hvordan er de tilknyttet bedriften?

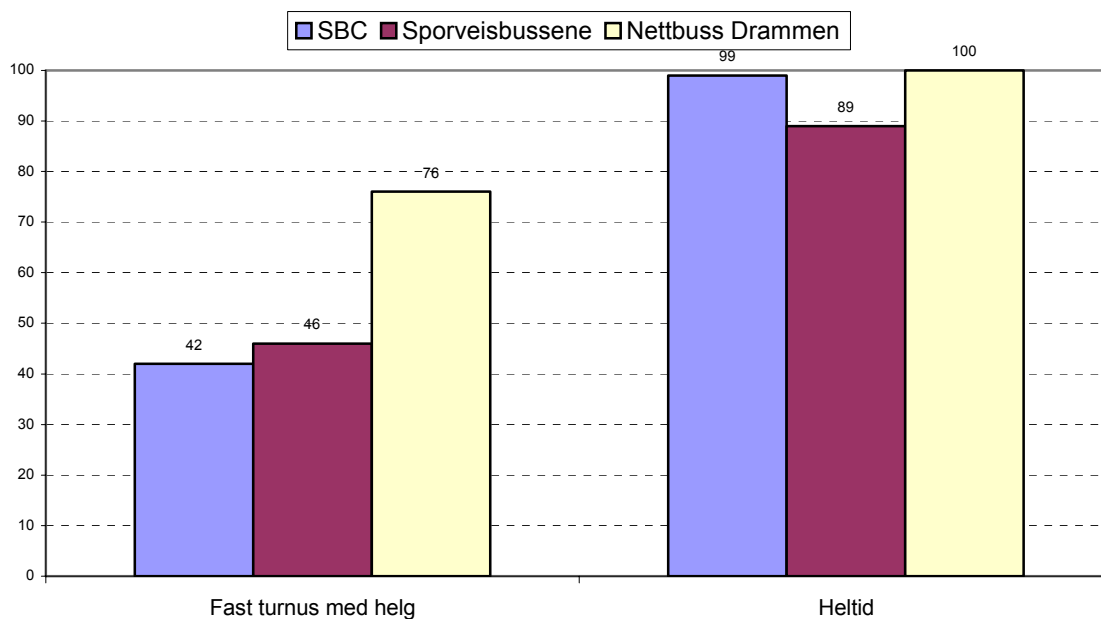
En annen viktig bakgrunnsfaktor når vi skal vurdere arbeidsmiljøet i en bedrift, er hvilke tilknytningsformer de ansatte faktisk jobber under. Tidligere forskning kan blant annet tyde på at ansatte med en løsere forbindelse til bedriftene også oppfatter jobben som mindre forpliktende, mindre motiverende og slik sett fremstår som en mindre stabil gruppe av ansatte (Aranson mfl. 2000). Samtidig vil eksempelvis deltidsarbeid naturlig nok gi mer tid til å hente seg inn igjen etter endt arbeidsdag enn heltidsarbeid, noe det er god grunn til å tro vil påvirke den enkelte sjåførs evner til å takle stressbelastningene arbeidet medfører.

Bussbedriftene i denne undersøkelsen er preget av ingen eller liten andel midlertidig ansatte, lav andel deltidsansatte og høy bruk av faste turnusordninger (se Figur 4). Dette stemmer godt overens med hva vi finner i andre mannsdominerte næringer, først og fremst innen den tradisjonelle industrien (Longva 2001). Bedriftene i undersøkelsen ligger altså nærmere tradisjonell industriell organisering både når det gjelder sammensetting av ansatte og i tilknytningsformene de benytter, enn hva tjenesteaktiviteten de utfører kanskje skulle tilsi.



Figur 4 Arbeidstid og tilknytning samlet. Prosent (N=680).

Noen forskjeller mellom bedriftene finner vi imidlertid også her, og det er særlig to trekk som fremhever seg (se Figur 5): For det første har Sporveisbussene lavest andel sjåførere med heltids tilknytning til bedriften. Og for det andre har Nettbuss Drammen minst variasjon i bruken av arbeidstidsordninger.



Figur 5 Tilknytning etter bedrift. Prosent (N=680).

Sporveisbussenes høyere andel av sjåførere med kortere og mer ustabil skiftordning må sees i sammenheng med deres større andel yngre førere. Til en viss grad er det trolig snakk om yngre ansatte som oppfatter sjåførjobben som en bijobb ved siden av eksempelvis studie, og som dermed neppe selv er interessert i økt tilknytning til bedriften. En slik heterogen arbeidsstokk vil ofte kreve økt variasjon i bruken av arbeidstidsordninger og dermed også øke alternativene for andre ansatte i tillegg. Slik sett kan åpningen for alternative ordninger for noen også komme den delen av staben med fastest tilknytning til sjåføryrket til gode – og øke deres sannsynlighet for å få den arbeidstidsordningen de faktisk ønsker seg. Kontrasten er her særlig stor til Nettbuss Drammen hvor bruken av arbeidstidsordninger er mindre variert og arbeidsstyrken mer ensartet.

3.1.3 Hvorfor begynte de som bussjåfører?

Et sentralt spørsmål når vi skal vurdere grunnlaget for ansattes trivsel og arbeidsmotivasjon, er i hvor stor grad de selv gjorde et aktivt valg om å begynne i jobben, og i hvor stor grad de havnet der av mangel på andre alternativer. Det er gode grunner til å tro at den førstnevnte gruppen både trives og takler de kravene som følger med jobben bedre enn de som ønsket en annen jobb i utgangspunktet (Andersen 1997).

I Tabell 6 ser vi at 18 prosent av sjåførene oppgir at de begynte i jobben som følge av få andre jobbalternativer. I og med at det var mulig å sette flere kryss i undersøkelsen tilsvarer dette 11 prosent av alle kryss. De som oppgir at de hadde få andre jobbalternativer har imidlertid i liten grad krysset av to ganger (ikke vist), noe som innebærer at andelen sjåførere stemmer bedre overens med svarfordelingen på dette spørsmålet enn andelen kryss. Alt i alt kan vi derfor si at hver sjettede sjåfør har havnet der av mangel på andre alternativer.

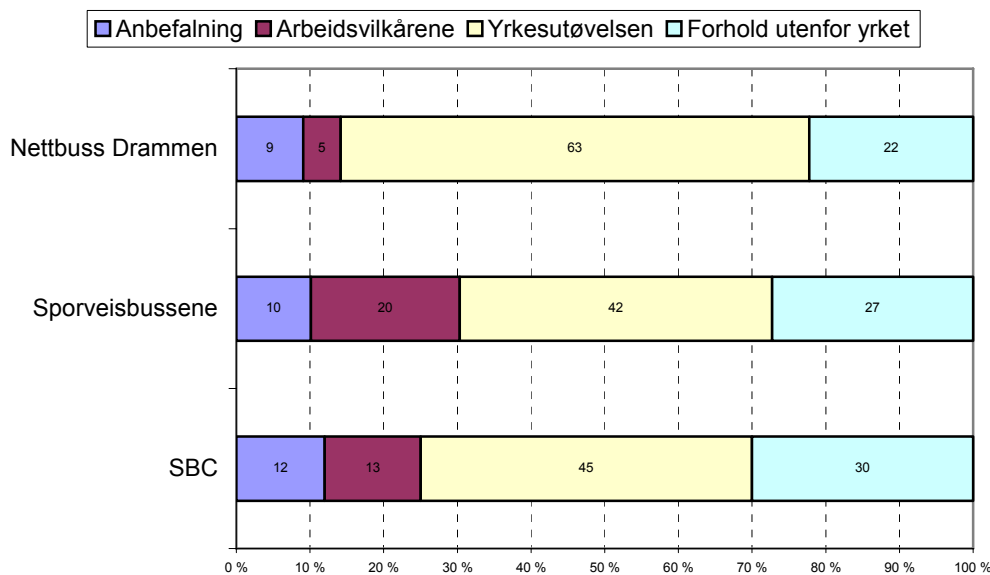
Tabell 6 De viktigste grunnene til at de ble bussjåfører. Flere svar mulig. Prosent av antall respondenter og av antall kryss totalt.

	% av respondenter	% av kryss
Fikk jobben anbefalt	17	10,5
God lønn	8	4,7
Liker å ha kontakt med mennesker	47	28,3
Liker å yte service	31	18,5
Arbeidstidene passer meg godt	18	11,1
Det var få andre jobbalternativer	18	10,8
Tok jobben på grunn av helsemessige problemer i tidligere jobb	6	3,7
Andre grunner	21	12,5
Totalt	166	100
<i>N</i>	673	1129

Flest sjåfører oppgir at de begynte i jobben fordi de liker å ha kontakt med mennesker og fordi de liker å yte service. Dette er en form for arbeidsmotivasjon som baseres på trivsel og interesse for arbeidets meningsinnhold, og som gjerne benevnes som indre motivasjonsfaktorer (Andersen 1997). Motsatsen til slik indre motivasjon er handlinger som er motivert ut fra ytre belønning og insentiver, eller ytre motivasjonsfaktorer som de gjerne kalles. Eksempler på dette finner vi i motivene ”god lønn” og ”arbeidstidene passer meg godt” i tabellen ovenfor. Som vi ser, har 26 prosent av sjåførene i undersøkelsen krysset av for de to begrunnelsene alt i alt.

Mer interessant enn fordelingen blant sjåførene samlet sett, er imidlertid hvordan dette fordeler seg i de ulike bedriftene. I Figur 7 nedenfor har vi gruppert de ulike begrunnelsene i fire typer, der ”arbeidsvilkårene” tilsvarer de ovennevnte ytre motivasjonsfaktorene og ”yrkesutøvelsen” tilsvarer de indre. I tillegg har vi en kategori for at de ble anbefalt jobben og en for at forhold utenfor yrket var av betydning.¹⁰

¹⁰ Kategoriene er slått sammen på følgende måte: *Anbefaling* er den samme som før (”fikk jobben anbefalt”), *Arbeidsvilkårene* er slått sammen av ”God lønn” og ”Arbeidstidene passer meg godt”, *Yrkesutøvelsen* er slått sammen av ”Liker å ha kontakt med mennesker” og ”Liker å yte service”, og *Forhold utenfor yrket* er slått sammen av ”Det var få andre jobbalternativer”, ”På grunn av helsemessige problemer i tidligere jobb” og ”Annet”.



Figur 6 Begrunnelser for at de ble bussjåfører. Flere svar mulig. Prosent av antall kryss.¹¹

Som vi ser oppgir sjåførene i Nettbuss Drammen langt oftere indre motivasjonsfaktorer som grunnlag for yrkesvalget (yrkesutøvelsen) enn de andre, mens sjåførene i Sporveisbussene oftere legger vekt på de ytre (arbeidsvilkår). Dette kan delvis forklares med de to bedriftenes ulike sammensetning av ansatte: Sporveisbussene har både flere yngre og flere ”deltidsarbeidende” sjåfører (studenter og lignende) enn hva tilfellet er i Nettbuss Drammen. At denne gruppen har et noe mer mekanisk og ytre forhold til arbeidsplassen enn de mer ”etablerte” arbeidstakerne er kanskje ikke særlig overraskende.

Motivasjonen blant sjåførene i Schøyen Bilcentraler ligger på sin side et sted midt i mellom sjåførene i Sporveisbussene og Nettbuss Drammen. I forhold til Nettbuss Drammen er det særlig andelen sjåfører som har havnet i SBC av mangel på andre alternativer som er slående. Mye tyder således på at Nettbuss Drammen allerede fra ansettelsestidspunktet får tak i sjåfører som er å regne som høyere motiverte og mer stabile arbeidstakere enn andre. Dette kan skyldes bedre rekrutteringsrutiner eller et annerledes arbeidsmarked på det tidspunktet førerne ble ansatt. Uansett innebærer dette at man allerede i utgangspunktet står overfor annerledes utfordringer med personalet i SBC enn i Nettbuss Drammen, uansett utforming av arbeidsorganiseringen ellers.

Hvilke sjåfører som rekrutteres må selvfølgelig sees i sammenheng med hvilke arbeidstakere som er tilgjengelig – den lokale arbeidsmarkedssituasjonen – men kan også være en indikasjon på at Nettbuss Drammen er flinkere og mer bevisste enn de andre bedriftene i selve rekrutteringsarbeidet. Uansett årsak er det likevel ikke til å komme bort i fra at sjåførene i Nettbuss Drammen på et tidlig stadium synes bedre ”matchet” til de utadrettede kravene som faktisk stilles i dagens

¹¹ N (antall kryss) er henholdsvis 291 for SBC (166% av respondentene), 640 for Sporveisbussene (163%) og 198 for Nettbuss Drammen (175%).

sjåføryrke. Dette trekker i så fall i samme positive retning som vi i forrige avsnitt viste at alderssammensetningen av sjåførene i bedriften gjorde. Arbeidsmiljøutfordringene i Nettbuss Drammen kan derfor se ut til å ha andre kilder enn i sammensetningen av de ansatte.

3.1.4 Hvor stolt er sjåførene av yrket og dets aktiviteter i dag?

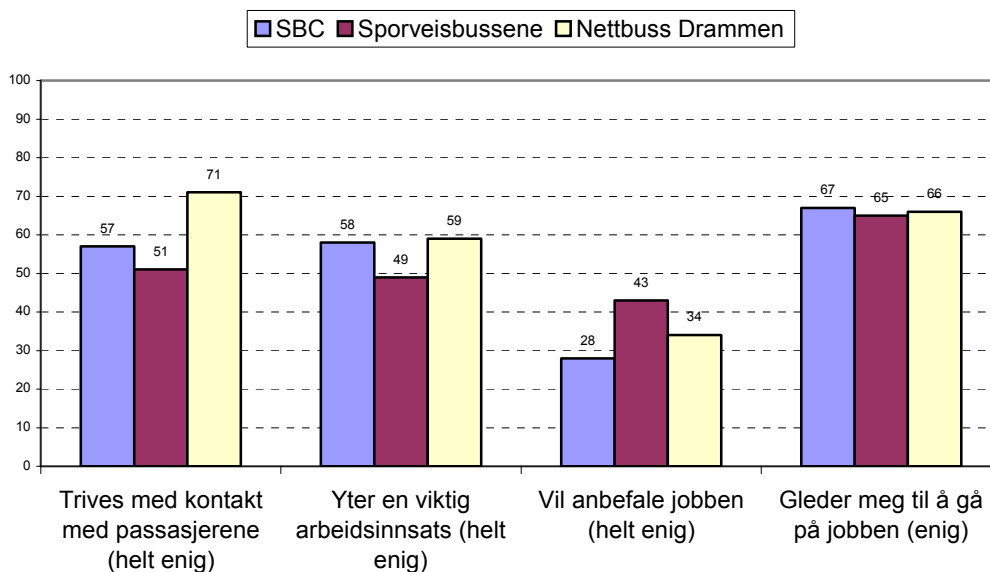
I Tabell 8 viser vi først hvor stor andel av sjåførene samlet sett som oppgir at de trives med og er stolt av arbeidsoppgavene de er satt til å utføre, samt om de gleder seg til hver arbeidsdag og vil anbefale jobben til andre. Som vi ser oppgir i overkant av halvparten av alle sjåførene at de er helt enig i at de trives med å ha kontakt med passasjerene og føler de yter en viktig arbeidsinnsats, og det er så å si ingen som oppgir det motsatte. Likevel oppgir en av seks at de ikke vil anbefale jobben som bussjåfør til andre, mens bare tre av ti er helt enig i at de som regel gleder seg til å gå på jobben. Trivsel med arbeidets meningsinnhold og stolthet over yrket er altså ikke nok alene til å glede seg over en ny arbeidsdag. Dette er da heller ikke særlig overraskende: Forhold ved ledelse, arbeidsvilkår og endrede omgivelser er trolig vel så avgjørende for hvor stor glede den enkelte finner i jobben og hvor høyt han vil anbefale den videre.

Tabell 7 Sjåførenes følelsen av yrkesstolthet og glede. Prosent.

	<S42A> Jeg trives med å ha kontakt med passasjerene	<S42C> Jeg føler at jeg yter en viktig arbeidsinnsats	<S26> Vil du anbefale jobben som bussjåfør til andre? ¹²	<S40C> Jeg gleder meg som regel til å gå på jobb
1 Helt enig	55,9%	52,8%	37,9%	30,9%
2 Ganske enig	31,7%	33,1%	35,0%	34,4%
3 Verken enig eller uenig	11,3%	11,1%	10,1%	25,5%
4 Ganske uenig	,6%	2,0%	12,2%	6,2%
5 Helt uenig	,6%	1,1%	4,8%	3,0%
Totalt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
N	666	659	671	666

Hovedspørsmålet vi stilte i begynnelsen av avsnittet var i hvor stor grad vi finner sjåførenes motiver for å ta jobben igjen i deres motiver og trivsel i å utføre den – eller om andre sider ved bedriften og jobben ser ut til å utjevne motivasjonsforskjellene mellom bedriftene over tid. Figur 7 nedenfor viser andelen som er helt enig i alle de fire spørsmålene fra tabellen ovenfor i hver av de tre bedriftene.

¹² Skalaen på dette spørsmålet skiller seg litt fra de andre. Svaralternativene var her: 1 ”ja, helt sikkert”, 2 ”ja, kanskje”, 3 ”vet ikke”, 4 ”nei, sannsynligvis ikke” og 5 ”nei, helt sikkert ikke”.



Figur 7 Yrkesstolthet og glede etter bedrift. Prosent.

Nettbuss Drammen skiller seg ut med en større andel sjåførere som trives med passasjerkontakten. Dette gir Nettbuss Drammen et spesielt godt utgangspunkt når det gjelder sjåførenes arbeidsmotivasjon og stressbelastninger. På tross av dette, ser vi imidlertid at bedriften verken har høyere andel av sjåførere som føler de yter en viktig arbeidsinnsats, som vil anbefale jobben til andre, eller som gleder seg til å gå på jobben hver morgen.

Sporveisbussene står i en spesielt interessant kontrast til Nettbuss Drammen på dette området. På tross av lavest andel som trives med passasjerkontakten og som føler de yter en viktig arbeidsinnsats, har de høyest andel sjåførere som vil anbefale jobben til andre. Sporveisbussene skiller seg heller ikke negativt ut når det gjelder hvorvidt sjåførene gleder seg til å gå på jobben. Begge deler må sees i sammenheng med Sporveisbussenes større andel av yngre og løstere tilknyttede sjåførere, som oppga en mer ytre form for arbeidsmotivasjon allerede ved ansettelsestidspunktet. Dette er trolig sjåførgrupper som identifiserer seg mindre både med yrkesutøvelsen og bedriftens målsettinger enn deres eldre og mer etablerte kolleger, i og med at dagens ansettelsessituasjon i større grad oppfattes som en midlertidig bistilling. Det betyr imidlertid ikke at de ikke vil anbefale jobben videre til andre som jakter på tilsvarende midlertidige bijobber eller at de ikke gleder seg til jobben i sin nåværende form.

3.1.5 Oppsummering – hvem jobber hvor?

Før vi går over til å diskutere hva som kjennetegner sjåførenes arbeidsdag, hvordan de takler den og deres holdninger til ledelsen, kan vi oppsummere bedriftenes ulike utgangspunkt på følgende måte:

- Sjåførene i Nettbuss Drammen skiller seg ut med høy gjennomsnittsalder og god ”matching” rent motivasjonsmessig ved rekruttering

- Sjøførerne i Sporveisbussene skiller seg ut ved å være yngre og løsere tilknyttet yrket ut fra mer ytre motivasjonsformer
- Sammensettingen av sjåførerne i Schøyen Bilcentraler er en mellomting av både ND og SB, med ett unntak: En større andel havnet der av andre grunner enn genuin interesse for arbeidsoppgavene

Oppsummeringen peker henimot at ledelsen i de tre bedriftene står overfor varierende utfordringer og behov hos førerne allerede i utgangspunktet.

3.2 Hva kjennetegner sjåførenes arbeidsdag og bedriftenes organisering?

Sjåførenes arbeidsplass innebærer at de daglig blir påvirket av en rekke stressfaktorer på arbeidsplassen, som for eksempel trange tidsfrister, pågående passasjerer, tekniske feil ved bussen og/eller annet utstyr. Dette gir grunnlag for en rekke rollekonflikter i løpet av arbeidsdagen: På den ene siden å holde tidstabellen og kjøre på en sikker måte, og på den andre å yte tilstrekkelig service til hjelpetrequende passasjerer med den tidsbruken det innebærer. I dette kapitlet vil vi ta for oss alle disse ulike sidene ved arbeidsmiljøet for bussjåførene i de tre bedriftene, hvor stressende og pressende de finner dette, og i hvor stor grad de selv kan påvirke sin egen arbeidssituasjon.

3.2.1 Stress og utrygghet i sjåføryrket

Stress er en av de hyppigste årsakene til helseplager og sykefravær i Norge (Torvatn og Molden 2001). Nedenfor har vi tatt for oss tre mulige årsaker til stress og sett nærmere på hvordan sjåførene selv opplever disse forholdene (se Tabell 8).

Flest førere synes å bli stresset av stramme rutetider og/eller forsinkelser. Nesten halvparten er helt eller delvis enig i at de ofte lar seg stresse av dette. Videre er en av fire sjåfører enig i at de ofte blir stresset av passasjerer, mens en av tre lar seg ofte stresse av tekniske problemer med kjøretøyet. Alle tre stressfaktorene nedenfor opptrer altså relativt ofte i sjåførenes arbeidsliv.

Tabell 8 Opplevd stress blant sjåførene. Prosent

	<S42D> Jeg blir ofte stresset på grunn av passasjerene (lang kø, mas og lignende)	<S42E> Jeg blir ofte stresset på grunn av stramme rutetider/ forsinkelser	<S42F> Jeg blir ofte stresset på grunn av tekniske problemer med kjøretøyet
1 Helt enig	7,7%	20,6%	12,7%
2 Ganske enig	16,5%	24,6%	20,5%
3 Verken enig eller uenig	27,9%	24,1%	27,6%
4 Ganske uenig	28,5%	19,3%	23,2%
5 Helt uenig	19,3%	11,4%	16,0%
Totalt	100,0%	100,0%	100,0%
N	659	659	663

Samlet sett oppgir over halvparten – 56 prosent – av sjåførene at de ofte lar seg stresse av en eller flere av stressfaktorene i tabell 8.¹³ Samtidig vet vi at dersom du først lar deg stresse av en faktor, lar du deg oftere stresse av de andre forholdene også. Og slik oppstår krysspresset, eller krysstresset om du vil: Ekstra

¹³ Andel som er helt eller delvis enig i en eller flere av stressfaktorene i tabell 9.

tid brukt på passasjerer skaper stress i seg selv som fører med seg dobbelt stress ved at rutetidene brytes i tillegg.

Stress og mestring av dette må altså oppfattes som en normal og dagligdags del av sjåføyrket. Vel så interessant som hvor mye stress man opplever, er derfor hvordan man faktisk tar det. Det som for noen oppleves som en dagligdags og normal hendelse, vil for andre lede til sterk uro og sykdomslignende forløp. Nedenfor har vi forsøkt å ta hensyn til dette ved å se nærmere på hvor mange som rammes av utrygghet i arbeidssituasjonen. Dette er naturlig nok færre enn de som rammes av stress (se Tabell 9).

Tabell 9 Følelsen av utrygghet blant sjåførene. Prosent

	<S42G> Jeg er ofte utrygg når jeg er på jobb på grunn av vanskelige passasjerer (pågående passasjerer, trusler om vold og lignende)	<S42H> Jeg er ofte utrygg når jeg er på jobb fordi det er vanskelige kjøreforhold	<S42I> Jeg er ofte utrygg når jeg er på jobb på grunn av frykt for ulykker
1 Helt enig	3,6%	3,2%	3,1%
2 Ganske enig	9,2%	14,1%	7,3%
3 Verken enig eller uenig	18,6%	24,4%	20,2%
4 Ganske uenig	33,6%	30,0%	28,1%
5 Helt uenig	35,0%	28,2%	41,4%
Totalt	100,0%	100,0%	100,0%
N	663	659	655

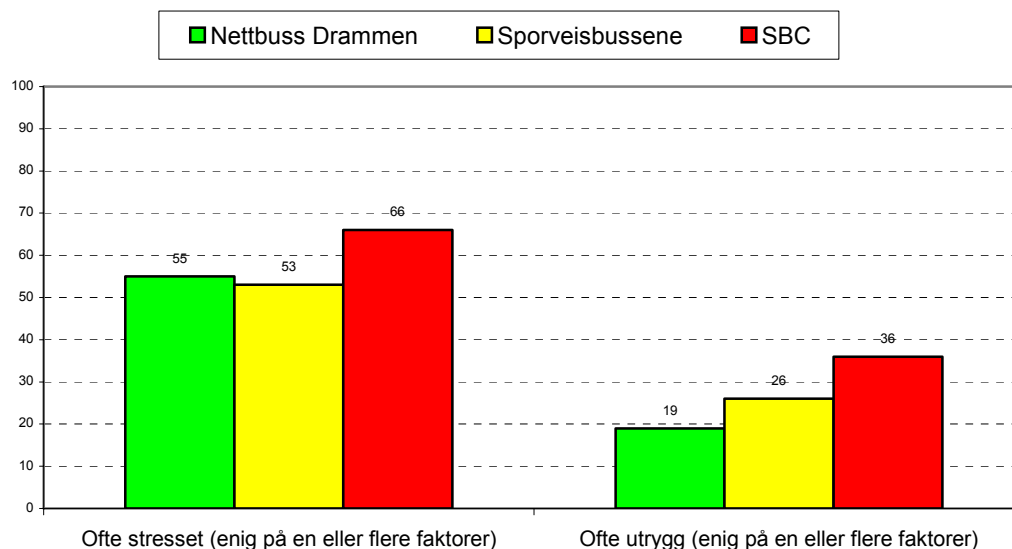
Som vi ser, er flertallet helt eller ganske uenig i at de ofte føler seg utrygg uansett hvilken faktor vi fokuserer på. Likevel er det ikke en ubetydelig andel sjåfører som ofte føler seg utrygg: Mer enn 10 prosent av sjåførene er helt eller ganske enig i at de ofte føler seg utrygg langs alle indikatorene.

Sjåførenes følelse av utrygghet kommer likevel klarest fram dersom vi ser alle de tre utrygghetsfaktorene under ett. Såpass mange som 26 prosent av sjåførene er enig i at de ofte føler seg utrygg på grunn av en eller flere av faktorene som er nevnt ovenfor. Disse henger dessuten nært sammen: Hvis du først er utrygg for et av forholdene, er du oftere utrygg for de andre i tillegg.

Tolket som et spørsmål om hvordan sjåførene faktisk mestrer stressbelastningene de opplever til daglig, slik vi indikerte ovenfor, må dette betraktes som relativt dramatiske tall: Hver fjerde sjåfør opplever ofte at det daglige stresset utarter til en situasjon de ikke mestrer. Det er nettopp denne følelsen av å ikke mestre en situasjon som tidligere er påvist å henge nøye sammen med den enkeltes sannsynlighet for fravær (Longva og Ruud 2003).

Hvordan fordeler så dette seg på de tre bedriftene? Figur 8 viser sjåførenes totale følelse av henholdsvis stress og utrygghet fordelt etter bedriftstilhørighet. Figuren viser at sjåførene i SBC oftere opplever både stress og utrygghet enn andre

sjåførar. Utslagene er til dels store: Mens 36 prosent av sjåførene i SBC ofte opplever utrygghet i arbeidssituasjonen, gjelder dette bare 19 prosent av sjåførene i Nettbuss Drammen. Variasjoner hva gjelder stress er vesentlig mindre selskapene imellom.



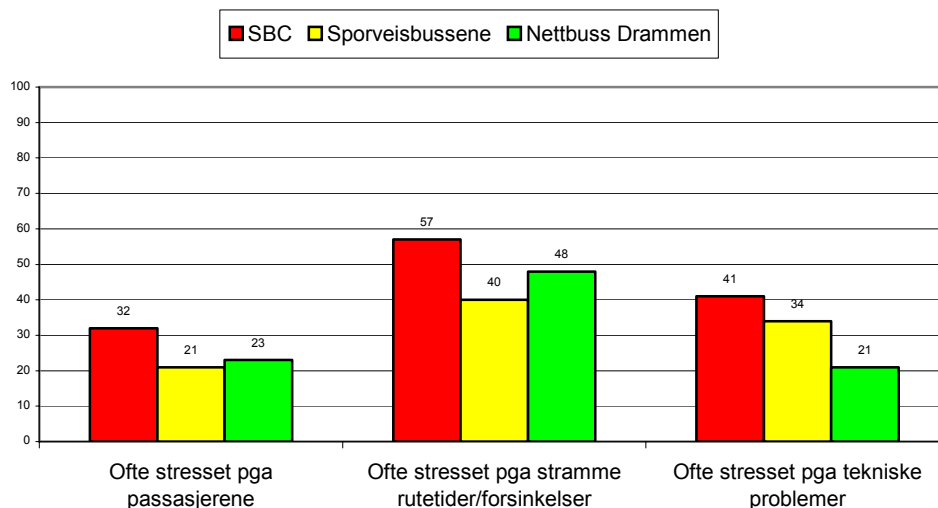
Figur 8 Samlet følelse av stress og utrygghet fordelt på bedriftene. Prosent¹⁴

Figuren styrker også inntrykket av at sjåførene i Nettbuss Drammen sjeldnere enn andre opplever at stresset går over til reell følelse av utrygghet. Mens 55 prosent av sjåførene i Nettbuss Drammen ofte opplever stress i arbeidssituasjonen, er det bare 19 prosent av dem som ofte opplever utrygghet – en reduksjon på 36 prosentpoeng. Sjåførene i både Sporveisbussene og SBC opplever noe større samsvar mellom hvor ofte de føler seg stresset og hvor ofte de føler seg utrygg.

Forskjellen mellom Sporveisbussene og Nettbuss Drammen på dette området må imidlertid igjen sees i sammenheng med Sporveisbussene høyere bruk av yngre sjåførgrupper. I begge bedriftene ser vi at følelsen av stress reduseres jo eldre sjåførene er (ikke vist). En slik sammenheng mellom alder og stressbelastninger finner vi imidlertid ikke igjen i SBC, hvor sjåførene fremstår med et høyere stressnivå enn sine kolleger langs samtlige alderskategorier. Det kan bety at stressnivået i SBC i større grad er relatert til forhold utenfor selve yrkesutøvelsen enn hva vi finner i de andre bedriftene.

For å gi en ytterligere rettesnor for bedriftene i arbeidet med å forberede sjåførene på yrkets naturlige stressbelastninger, har vi nedenfor sett nærmere på om det er særskilte former for stress sjåførene i SBC er overrepresentert i forhold til (se Figur 9).

¹⁴ Prosenten angir andel som er helt eller delvis enig på minst en av henholdsvis de tre stressfaktorene og de tre utrygghetsfaktorene.



Figur 9 Følelsen av stress etter årsak og bedrift. Prosent (helt enig).

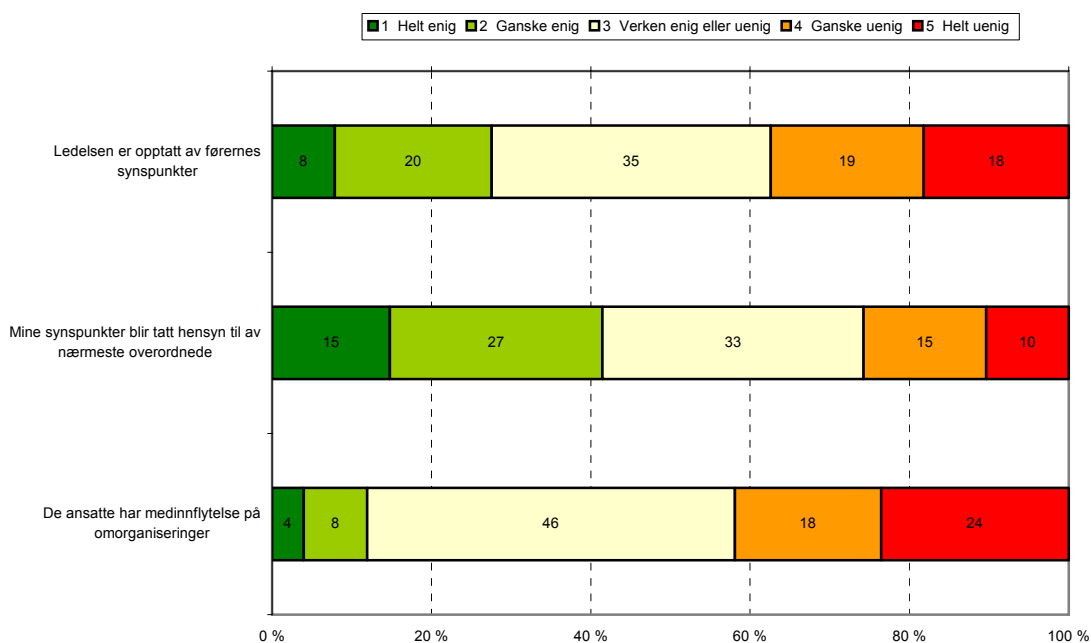
Som vi ser lar sjåførene i SBC seg oftere stresse enn andre sjåfører langs alle tre dimensjonene nevnt ovenfor, men mønsteret er det samme: Sjåførene i alle bedriftene lar seg oftest stresse av rutetidene og sjeldnest av passasjerene. Figuren viser også på hvilket område sjåførene i Nettbuss Drammen skiller seg spesielt positivt ut: De lar seg langt sjeldnere enn andre stresse på grunn av tekniske feil eller problemer ved bussene. Mye tyder altså på at det gjøres mye godt arbeid på det tekniske området i Nettbuss Drammen.

3.2.2 Ledelse og medvirkning

Et av de mer robuste funnene omkring sammenhengene mellom arbeidsmiljø, trivsel og fravær, er at de ansattes evner til å tåle og takle arbeidsbelastninger – som stress – øker med deres muligheter til å påvirke og ha innflytelse over egen arbeidssituasjonen.¹⁵ Dette kan enten skje direkte gjennom å påvirke når eller hvor arbeidet skal utføres (for eksempel sin egen arbeidstid), eller mer indirekte gjennom å påvirke ledelsesbeslutninger enten individuelt eller kollektivt. I Figur 10 har vi tatt for oss det sistnevnte, mens det førstnevnte blir overlatt til neste avsnitt.

Få sjåfører i undersøkelsen føler at ledelsen er opptatt av de ansattes synspunkter. Bare 8 prosent sier seg helt enig i et slikt utsagn, mens 37 prosent sier seg ganske eller helt uenig. På tross av dette oppgir fire av ti at de er helt eller ganske enig i at deres synspunkter blir tatt hensyn til av nærmeste overordnede. Dette kan tyde på at ansatte som selv tar initiativ og aktivt fremmer sine synspunkter overfor nærmeste ledelse, også i større grad enn andre opplever at meningene deres faktisk blir tatt hensyn til.

¹⁵ Se for eksempel Schücs mfl. 2003, Wahlstedt 2001, Tehorell 1997.



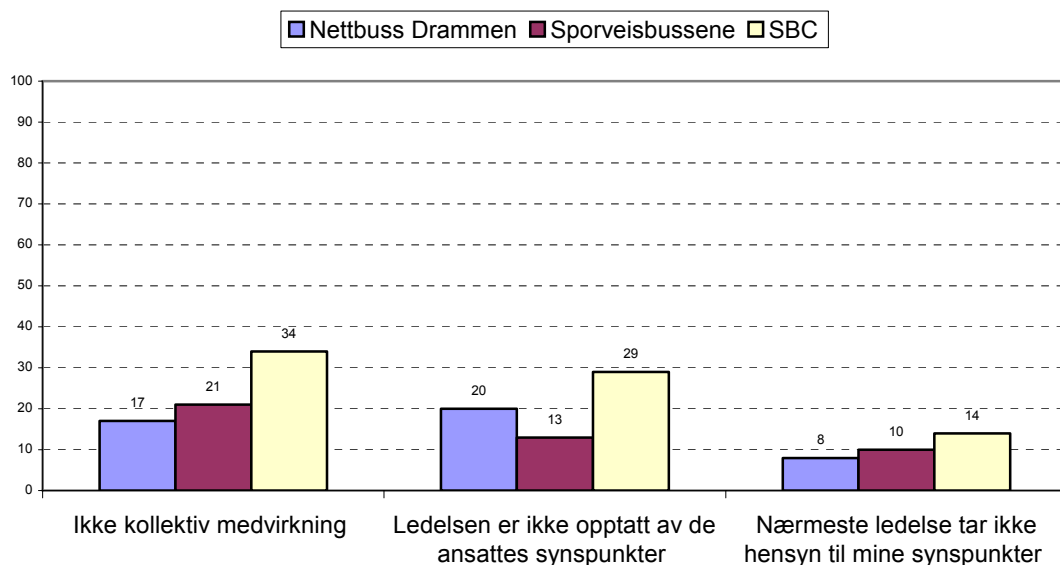
Figur 10 Oppfatninger om ledelse og medvirkning. Alle. Prosent

Resultatene kan tyde på at selskapenes informasjons- og beslutningsapparat er noe individualisert. Svarene på det siste spørsmålet i figuren ovenfor styrker et slikt perspektiv: Svært få – rundt hver tiende ansatte – er enige i at de ansatte har innflytelse på omorganiseringer av bedriftene. En naturlig fortolkning gitt svarene på de to foregående spørsmålene, er at de ansatte i liten grad opplever at de er inkludert som en naturlig del av bedriftenes organisasjons- og beslutningsapparat. De ansattes opplevelse av medvirkning begrenser seg i så fall til sporadiske og individuelle henvendelser og initiativ. En alternativ fortolkning er at sjåførene mener organisasjonsendringer kommer som en følge av strukturelle trekk utenfor bedriftens, og dermed ledelsens, kontroll og rekkevidde.

Aberet med individualiserte kommunikasjonsstrukturer er todelt: Ikke bare er den avhengig av den enkelte sjåførs evner til selv å rope høyt nok, men den er dessuten vel så avhengig av enkeltlederens personlige interesser og evner til å inkludere og fange opp signalene fra de ansatte på et tidligst mulig tidspunkt. Sjåførenes påvirkningsmuligheter blir dermed uforholdsmessig mye avhengig av den personlige kjemien mellom fører og enkeltleder, og ledelsens beslutninger vil ofte baseres på et skjevt informasjonsgrunnlag. Systemet er også svært sårbart for enkeltindividers avgang fra sentrale lederstillinger. I sum vil slike informasjonsbarrierer bidra til problemer og avvik i ruteproduksjonen, da det fører til redusert arbeidsmotivasjon i selskapene og unødvendige stressbelastninger for sjåførene (Andersen 2002).

I hvor stor grad den enkelte føler han/hun kan påvirke sin egen hverdag gjennom lederskiktet og/eller det organisatoriske apparatet, varierer imidlertid en god del etter hvor den enkelte jobber. Nedenfor har vi sett nærmere på de som sier de er helt uenig i hver av de tre ledelsesspørsmålene ovenfor, og sett dette i forhold til hvilken bedrift de jobber i. Det kan for eksempel tenkes at et dårlig fungerende

kollektivt medvirkningsapparat, veies opp av desto mer inkluderende enkeltledere.



Figur 11 Oppfatninger om ledelse etter bedrift. Prosent¹⁶

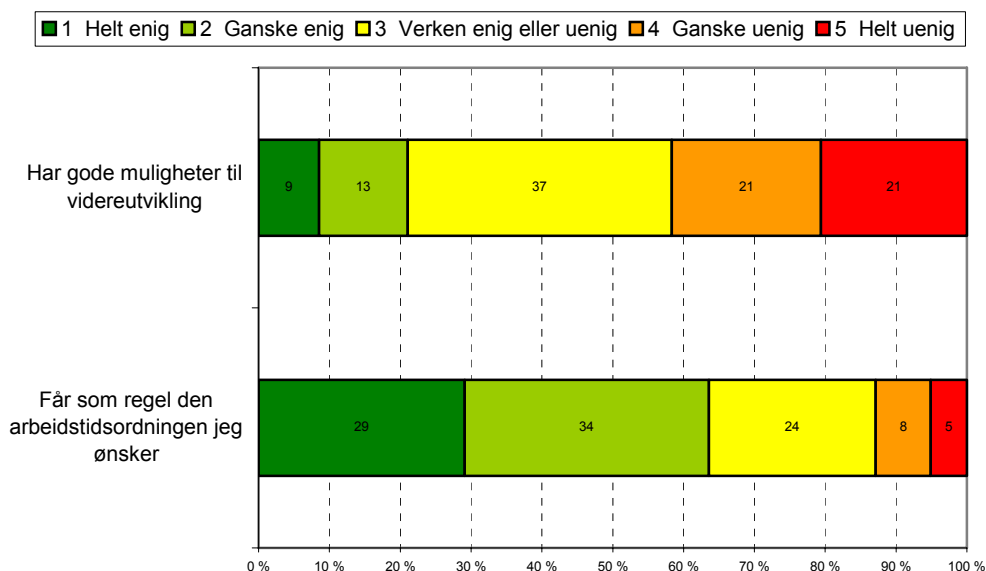
Figuren ovenfor gir, med noen modifikasjoner, ikke støtte til en slik oppveiningshypotese. Sjøførene i SBC synes minst fornøyd med ledelses- og medvirkningsapparatet uansett hvilket mål vi fokuserer på. Såpass mange som hver tredje SBC-sjåfør oppgir eksempelvis at de er helt uenig i at de ansatte har medinnflytelse over omorganiseringsprosesser i bedriften. SBC-sjåførenes misnøye med det kollektive medvirkningsapparatet og ledelsens manglende opptatthet av de ansattes synspunkter, må delvis sees i sammenheng med selskapets relativt turbulente omgivelser sammenlignet med de andre bedriftene. De siste par årene har SBC på mange måter endret karakter fra å være en bedrift som organiserer busstdrift i storbyområdet Oslo, til å organisere busstdrift i de mer sprettbebygde områdene rundt. Tallene kan i så fall tolkes som uttrykk for at sjåførene i SBC i større grad har følt behov for medbestemmelse og å bli hørt i pågående organisasjonsprosesser enn de andre sjåførene, og på den måten også fått føle svakhetene mer på kroppen. Trykket på ledelsen for god informasjon, inkludering og klare retningslinjer blir dermed større. Dette styrker i så fall synet på at de spesielt høye stressnivåene som ble målt hos sjåførene i SBC, delvis må sees i sammenheng med de belastende forholdene bedriften opplever *utenfor* den daglige driften og arbeidsorganiseringen.

¹⁶ Figuren viser andelen som er helt uenig i de positive variantene av påstandene: Andel helt uenig i henholdsvis at de ansatte har medvirkning, at ledelsen er opptatt av synspunkter og at nærmeste leder tar hensyn til synspunktene.

3.2.3 Sjøførenes ressurser og valgfrihet

I forlengelse av førernes opplevelser av ledelses- og medvirkningsapparatet, kan det være interessant å se nærmere på deres individuelle muligheter til å velge når og hvordan de utfører arbeidsoppgavene sine, og i hvor stor grad det satses på å bygge opp individuelle ressurser i så måte. Spørsmålet vi stiller er med andre ord: Hvor stort handlingsrom har sjåførene i det daglige – og hvilken kompetanse får de til å fylle det?

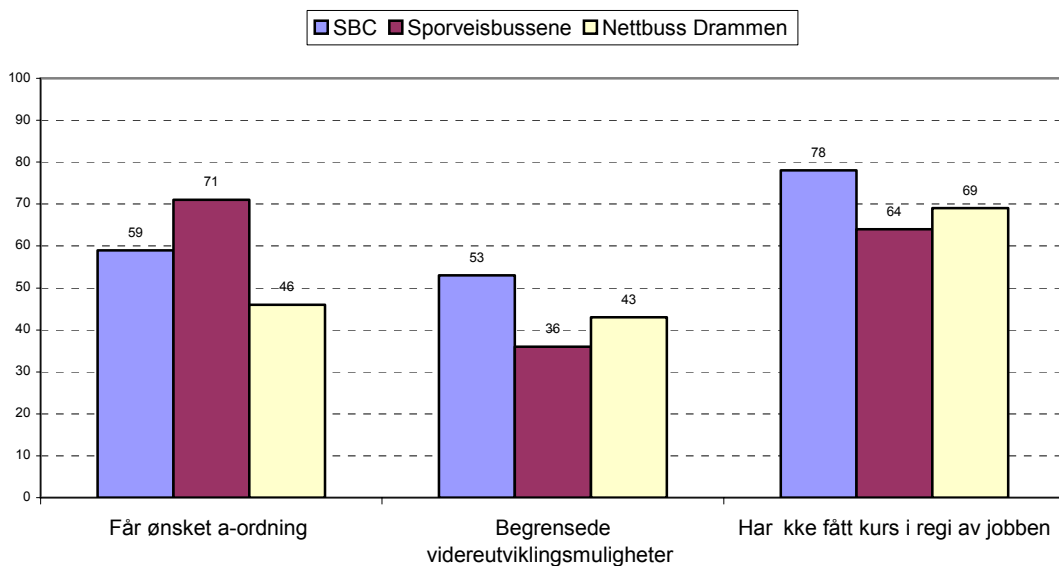
Figur 12 gir en første oversikt over sjåførenes følelse av muligheter til videreutvikling og opplevelse av å kunne påvirke sin egen arbeidstidsordning. Et mindretall, 22 prosent av sjåførene, opplever at de har gode muligheter til videreutvikling i jobben, mens dobbelt så mange, 42 prosent, opplever det motsatte. Dette spørsmålet sier imidlertid kanskje mer om bedriftenes manglende interne arbeidsmarked enn bedriftenes satsing på videre kompetanseutvikling. Når vi ser på forskjellene mellom bedriftene lengre ned i avsnittet har vi derfor inkludert en oversikt over hvor mange ansatte som faktisk har fått kurs/opplæring i hver bedrift.



Figur 12 Sjøførenes ressurser og valgfrihet. Alle. Prosent

Nesten to av tre bussjøfører er delvis eller helt enig i at de som regel får den arbeidstidsordningen de ønsker. Mulighetene til å påvirke egen arbeidstidsordning har vært nært knyttet opp mot den enkeltes arbeidsmotivasjon og jobbrelaterte fravær i tidligere studier av sjåføreryrket (Longva og Ruud 2003, Andersen 1997). Det er således bemerkelsesverdig at så få som 13 prosent er uenig i en slik påstand i vårt utvalg.

Nok en gang ser vi imidlertid store forskjeller mellom bedriftene. Figur 13 viser andelen i de tre bedriftene som henholdsvis er enige i at de får ønsket arbeidstidsordning, er uenige i at de har gode videreutviklingsmuligheter og som ikke har fått kurs i regi av jobben det siste året.



Figur 13 Sjøførenes handlingsrom og utvikling etter bedrift. Prosent¹⁷

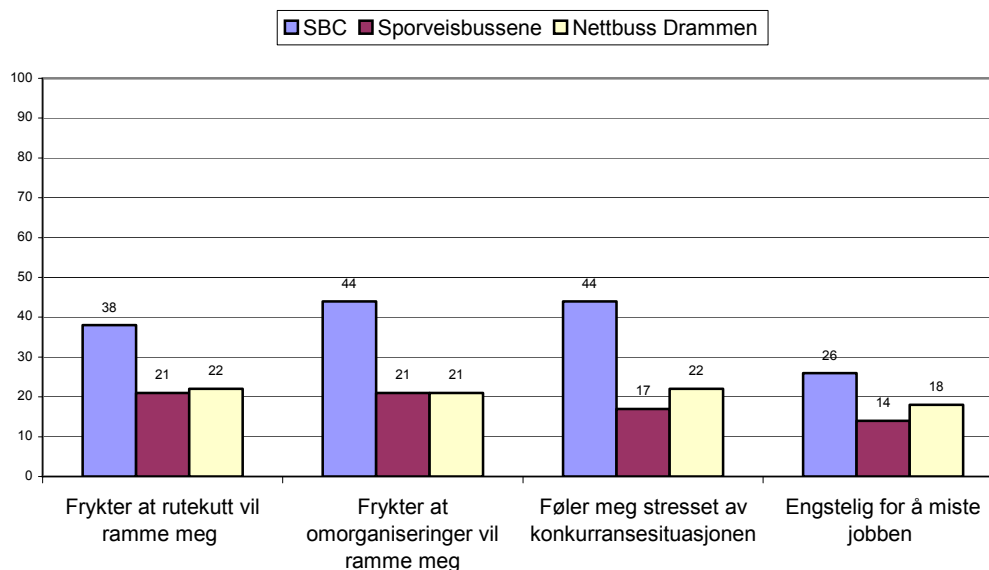
Som vi ser, er det til dels store forskjeller mellom bedriftene på alle de tre spørsmålene. Størst bedriftsvariasjon finner vi for sjåførenes muligheter til å påvirke egen arbeidstidsordning. Mens 71 prosent av sjåførene i Sporveisbussene som regel får ønsket arbeidstidsordning, gjelder dette kun for 46 prosent av sjåførene i Nettbuss Drammen. Dette er et av få områder i undersøkelsen hvor Nettbuss Drammen skiller seg ut med negativt fortegn, og fremstår derfor som det området hvor bedriften har størst forbedringspotensial.

3.2.4 Hva er fremtidsutsiktene i jobben?

Ovenfor har vi funnet en rekke tegn som tyder på at det høye stressnivået hos sjåførene i Schøyen Bilcentraler først og fremst må koples til forhold utenfor den daglige yrkesutøvelsen. I denne delen skal vi se nærmere på spørsmål som nettopp er ment å fange opp slik omgivelsesrelatert stress.

Figur 14 bekrefter på mange måter et slikt inntrykk. Langt flere sjåfører i SBC enn i de andre bedriftene opplever daglig frykt for at arbeidsplassene skal rammes av strukturelle endringer i eller utenfor bedriften. Nesten halvparten av sjåførene i SBC føler seg eksempelvis stresset av konkurransesituasjonen i bransjen, selv om bare en av fire går med en umiddelbar frykt for å miste jobben. Sporveisbussene og Nettbuss Drammen skiller seg ikke nevneverdig fra hverandre på noen av disse spørsmålene, men også her ser vi at en ikke ubetydelig andel sjåfører lar seg stresses av mulige indre og ytre omstrukturingsplaner.

¹⁷ Figuren viser andelen som er enige i at de ofte får ønsket arbeidstidsordning, som er uenig i at de har gode muligheter for videreutvikling og som ikke har fått kurs i regi av jobben.



Figur 14 Engstelig for arbeidsplassen etter bedrift. Prosent¹⁸

Et slikt ytre og grunnleggende stressnivå som sjåførene i SBC opplever, legger ekstra press på ledelsen og deres evner til å informere og skape forutsigbarhet for de ansatte. At så mange som nesten halvparten av alle sjåførene genuint frykter at omorganiseringer vil ramme dem selv, tyder på at ledelsen i begrenset grad har lyktes med å gi klare signaler om sine prioriteringer og mål. Dette kan i så måte være med på å forklare hvorfor sjåførene i SBC oftere enn andre uttrykte misnøye med ledelsens evner til å se, høre og inkludere de ansatte tidligere i rapporten. Mer konkrete mål på individuell innflytelse viser nemlig ingen utpreget verre situasjon for førerne i SBC enn i de andre bedriftene.

3.2.5 Oppsummering av førernes oppfattelse av egen arbeidssituasjon

Enkelte fellestrekk går igjen på tvers av de ulike bedriftene:

- mange oppfatter at de blir stresset på grunn av stramme rutetider, forsinkelser, passasjerer og tekniske problemer
- det store flertallet opplever ikke utrygghet i jobben knyttet til kjøreforhold, frykt for ulykker, eller vanskelige passasjerer, men såpass mange som ¼ opplever utrygghet på grunn av minst en av disse faktorene
- over 1/3 opplever at ledelsen er lite lydhør for førernes synspunkter og liten grad av innflytelse ved omorganiseringer

¹⁸ Figuren viser andelen som er helt eller ganske uenig i at man er trygg på at henholdsvis rutekutt og omorganiseringer ikke vil ramme seg. Søylen på de to siste spørsmålene baserer seg på de som er helt eller ganske enig i spørsmålene slik de er formulert i figuren.

Det er imidlertid også klare bedriftsspesifikke utfordringer:

1. Schøyen Bilcentraler: Pågående anbudsprosesser skaper stressede/usikre sjåførere
 - i. press på medvirkning og informasjon: Manglende omstillingskompetanse
2. Sporveisbussene: Store individuelle påvirkningsmuligheter
 - i. men svakere kollegialt samhold og integrering enn i de andre selskapene
3. Nettbuss Drammen: Lavt stressnivå blant førerne
 - i. men de ansatte har lite følelse av innflytelse og medvirkning, spesielt når det gjelder egen arbeidstidsordning

3.3 Trivsel og jobbrelatert fravær

Hittil har vi gjennomgått en rekke enkeltfaktorer som hver for seg kan forventes å ha betydning for trivselen og det jobbrelaterte fraværet hos sjåførene i undersøkelsen. Det er også grunn til å anta at det er en sammenheng mellom den enkeltes følelse av tilfredshet og vedkommendes sannsynlighet for jobbrelatert fravær. Denne sammenhengen behøver imidlertid ikke å være direkte, ettersom det trolig er flere forhold som påvirker den enkeltes jobbtildfredshet enn som kan sies å ha direkte effekt på det jobbrelaterte fraværet. I dette avsnittet vil vi se nærmere på sjåførenes trivsel og jobbrelaterte fravær hver for seg, og hvilke faktorer som kan sies å påvirke dette når vi ser dem i sammenheng.

3.3.1 Hvor mange sjåfører trives i jobben sin?

Det store flertallet sjåfører oppgir at de trives i jobben sin. Tabell 10 viser tre ulike indikatorer på hvor tilfreds den enkelte er med jobben, og åtte av ti førere oppgir at de er helt eller delvis enig i at de trives alt i alt. Dette ser ut til å henge nært sammen med et svært godt sosialt og kollegialt miljø blant sjåførene, ettersom like mange oppgir at de er helt eller ganske enig i dette. Dette ligger for øvrig på nivå med tilfredsheten hos ansatte i andre bedrifter og bransjer i Norge. Tre av fire arbeidstakere i Norge oppgir at de er helt eller delvis tilfreds med arbeidet sitt (Torvatn og Molden 2001).

Tabell 10 Sjåførenes tilfredshet. Prosent

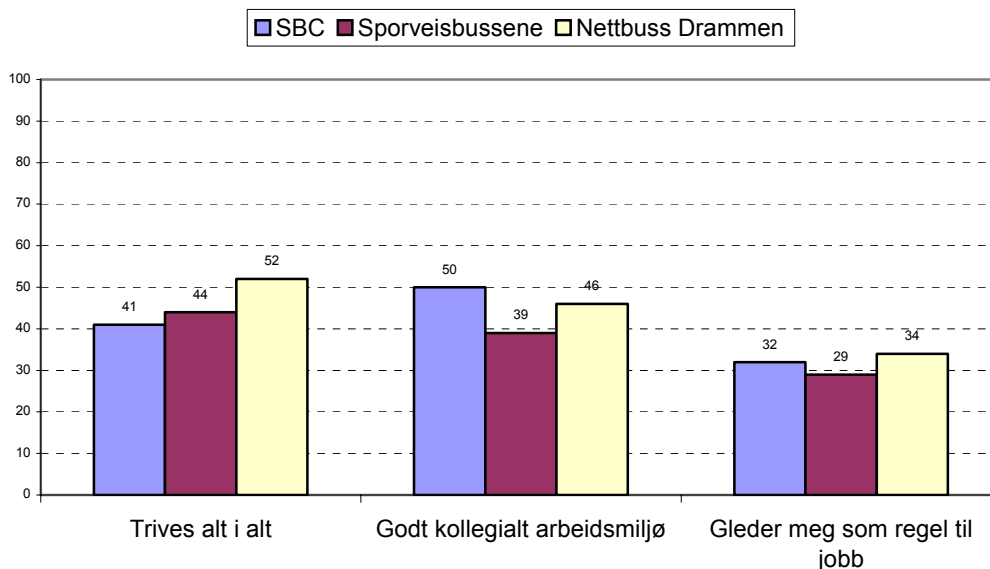
	Alt i alt trives jeg i min nåværende jobb som bussjåfør	Det kollegiale arbeidsmiljøet er godt	Jeg gleder meg som regel til å gå på jobb
1 Helt enig	44,5%	42,9%	30,9%
2 Ganske enig	38,0%	38,5%	34,4%
3 Verken enig eller uenig	13,3%	13,9%	25,5%
4 Ganske uenig	3,1%	3,0%	6,2%
5 Helt uenig	1,0%	1,6%	3,0%
Totalt	100,0%	100,0%	100,0%
N	668	667	666

Som vi ser, er det imidlertid færre som gleder seg til å gå på jobb enn som uttrykker at de trives kollegialt og alt i alt. Dette understreker det ovennevnte poenget om at det også er andre forhold som påvirker den enkeltes jobbmotivasjon i positiv eller negativ forstand utover jobbtildfredsheten. Likevel er to av tre sjåfører helt eller ganske enig i at de som regel gleder seg til å gå på jobb.

Det store bildet viser altså en arbeidsstokk med høy grad av jobbtilfredshet, et godt kollegialt arbeidsmiljø og der flertallet som regel gleder seg til å gå på jobben.

I Figur 15 ser vi nærmere på hvordan dette fordeler seg på de ulike bedriftene. Som vi ser varierer, trivselen lite mellom bedriftene. To unntak finnes dog: Sjøførene i Nettbuss Drammen har høyest jobbtilfredshet alt i alt, mens sjåførene i Sporveisbussene skiller seg ut med mindre kollegialt samhold. Dette må trolig sees i sammenheng med Sporveisbussenes høyere andel av yngre sjåfører med lavere stillingsprosent enn hva tilfellet er i Nettbuss Drammen. Det er grunn til å tro at en slik løserer form for tilknytning både påvirker forventninger og krav til det kollegiale samholdet og i hvor stor grad man identifiserer seg med selve sjåføryrket.

Likevel er det få, om noen, variasjoner mellom bedriftene når det gjelder hvor mange som gleder seg til å gå i gang med en ny arbeidsdag. Dette forsterker inntrykket av at andre forhold synes å ha vel så mye å si for den enkeltes arbeidsmotivasjon som vedkommendes individuelle egenskaper og bedriftstilknytning.

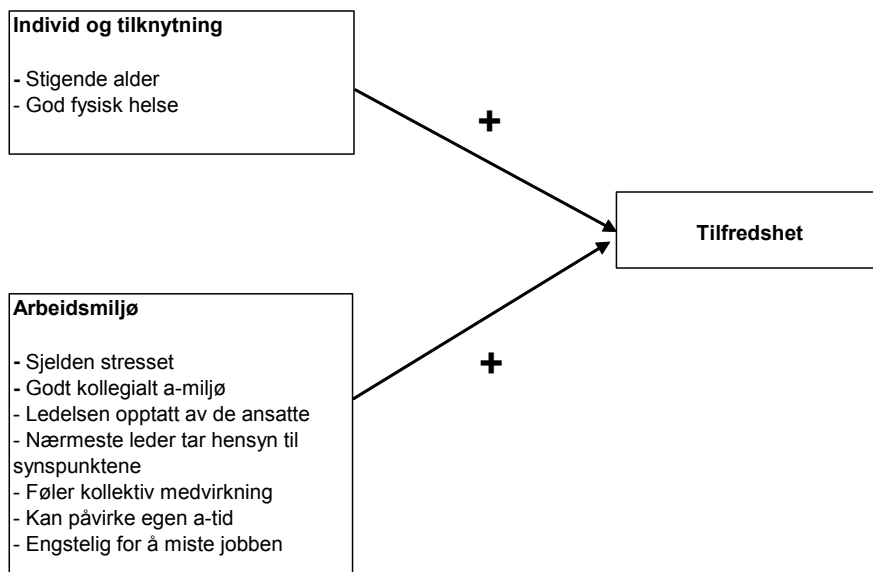


Figur 15 Ulike former for trivsel etter arbeidssted (helt enig). Prosent

3.3.2 Hva bestemmer trivselen på jobben?

For å kunne se nærmere på hvilke enkeltfaktorer som kan sies å ha størst betydning for førernes tilfredshet alt i alt, har vi nedenfor sett nærmere på sannsynligheten for å trives i jobben etter ulike egenskaper ved sjåførene selv, deres ansettelsesforhold og deres opplevelser av det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet.¹⁹

¹⁹ Analysene er gjennomført ved hjelp av binær logistisk regresjon, og viser sannsynligheten for å si seg helt enig i at man trives alt i alt i forhold til det å ikke være helt enig. Figuren gjengir bare



Figur 16 Forhold ved sjåførene, deres tilknytning og deres opplevde arbeidsmiljø som øker sannsynligheten for trivsel

Resultatene tyder på at sjåførenes trivsel oftere er knyttet til bedriftenes organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljø enn til egenskaper ved sjåførene selv og deres tilknytning. Av egenskapene ved sjåførene og deres tilknytning synes bare alder og fysisk helse å ha en selvstendig effekt på sannsynligheten for å trives.

Noe overraskende ser vi at frykt for å miste jobben, for eksempel som følge av anbudsrunder, i seg selv har en positiv effekt på sjåførenes trivsel. Dette strider mot det mer dagligdagse synet om at usikkerhet rundt jobbsituasjonen har en negativ effekt på en bedrifts arbeidsmiljø og trivsel. En mulig forklaring kan være at en ytre fiende, som en anbuds konkurranse kan fortone seg som, gjerne kan skape indre samhold hos de som faktisk rammes av den. Interne stridigheter og organisasjonsforhold som vanligvis forårsaker mistrivsel hos ansatte kan i en slik situasjon bli lagt til side til fordel for en felles sak, nemlig kampen mot anbudet.

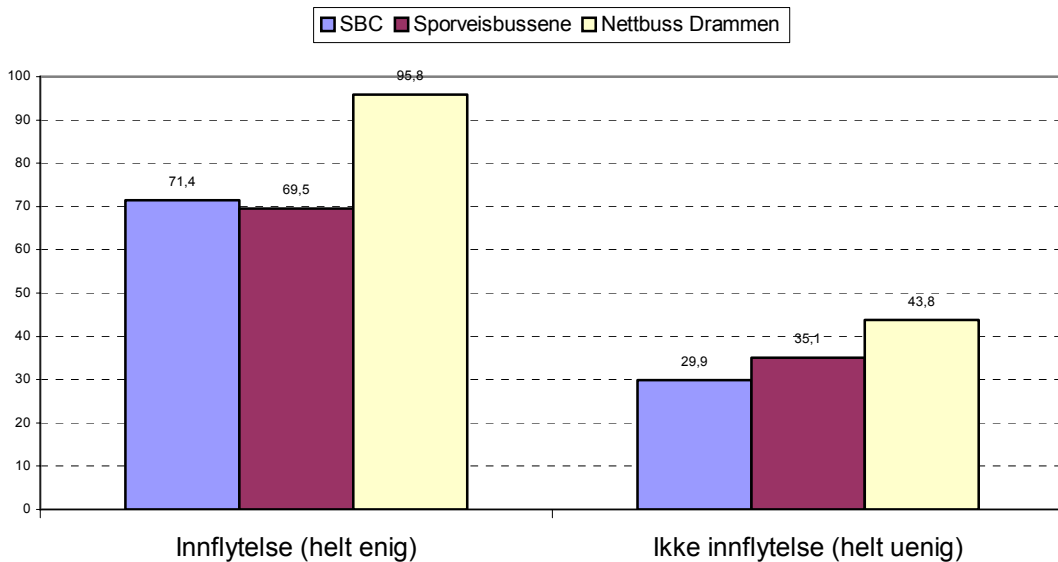
En annen forklaring på den positive sammenhengen mellom den enkeltes engstelse for å miste jobben og vedkommendes trivsel kan være at de som er mest fornøyd med jobben også er de som i størst grad frykter for å miste den.

Arbeidsmiljøfaktorene som nevnes i figuren ovenfor gjelder uavhengig av bedriftstilknytning, om enn i ulik grad og i varierende omfang. De som sjeldnest føler seg stresset i løpet av arbeidsdagen trives i større grad med yrket enn andre. I tillegg ser vi at trivselen avhenger av hvor godt kollegialt miljø man opplever og hvor stor innflytelse den enkelte føler på arbeidsplassen. Det er særlig tre former for innflytelse som er viktig for den enkeltes trivsel på arbeidsplassen: (i) mulighetene til å påvirke sin egen arbeidstid og arbeidstidsordning, (ii) følelsen av

signifikante resultater på 5-prosentnivå eller høyere. Regresjonsanalysen finnes som vedlegg til rapporten.

at ledelsen er opptatt av og faktisk tar hensyn til ens synspunkter, og (iii) følelsen av å ha kollektiv medvirkning i omorganiseringsprosesser.

For å få et bedre inntrykk av det samlede omfanget av innflytelse i hver bedrift og hvordan dette henger sammen med sjåførenes trivsel, har vi i Figur 17 slått sammen de tre innflytelsesfaktorene nevnt ovenfor og sett nærmere på trivselen blant de som opplever henholdsvis mye og lite/ingen innflytelse i jobben.²⁰



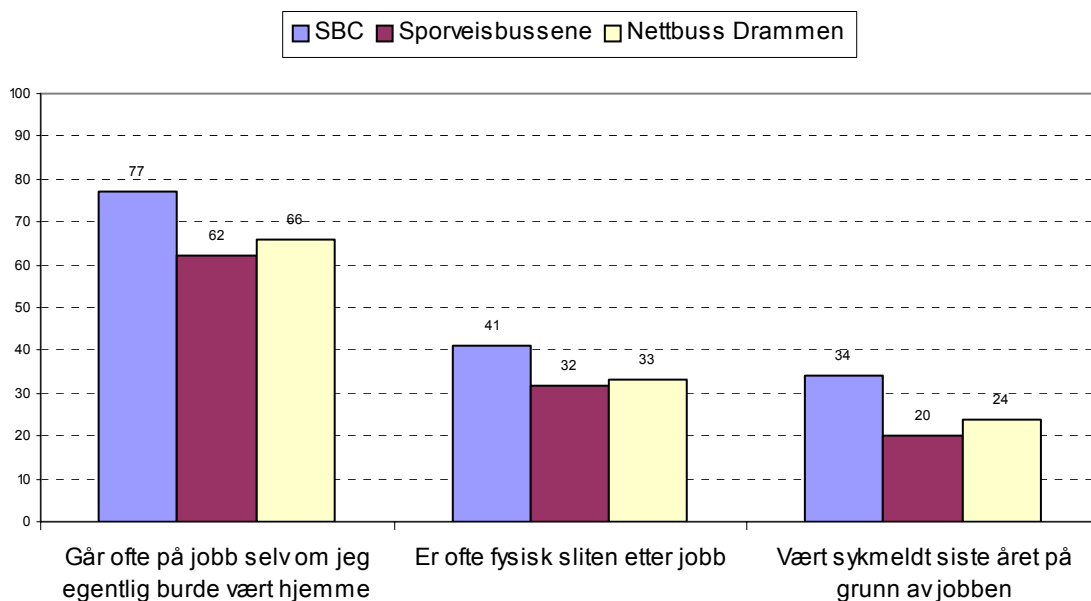
Figur 17 Den enkeltes trivsel etter påvirkningsmuligheter i ledelsesapparatet

Figuren illustrerer sammenhengen som fremkom av samleanalysen (regresjonsanalysen) i forrige avsnitt: De som opplever stor grad av innflytelse i jobben trives lang bedre enn de som ikke opplever innflytelse. Dette gjelder med små variasjoner i samtlige bedrifter.

3.3.3 Hvor stort er det jobbrelaterte fraværet?

Sjåførenes trivsel på arbeidsplassen kan sees på som et positivt mål på arbeidsmiljøet. I dette avsnittet skal vi se nærmere på et negativt mål på det samme, nemlig andelen med jobbrelatert fravær. Det er naturlig nok langt færre som oppgir at de har hatt jobbrelatert fravær enn som trives. Likevel ser vi i Figur 18 at så mange som 34 prosent av sjåførene i SBC har vært sykmeldt i løpet av fjoråret på grunn av forhold i og på jobben, noe som gjelder 24 prosent av sjåførene i Nettbuss Drammen og 20 prosent av Sporveisbuss-sjåførene.

²⁰ I figuren er "Innflytelse" kategorisert ut fra de som har svart "helt enig" på en eller flere av de tre nevnte innflytelsesfaktorene, mens "ikke innflytelse" består av de som har svart "helt uenig" på en eller flere av de tre påstandene.



Figur 18 Jobbrelatert fravær fra jobben og sykerelatert nærvær i jobben. Prosent²¹

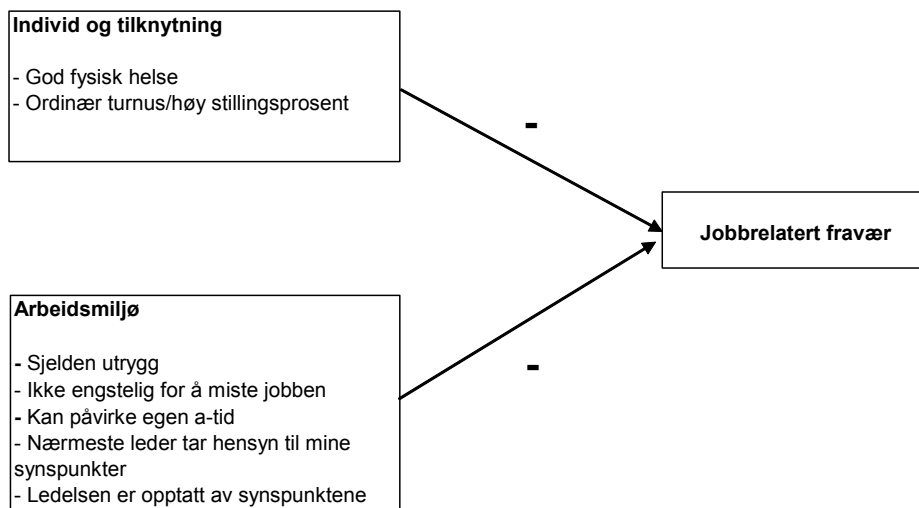
Vi ser også at flertallet av sjåførene oppgir at de ofte går på jobb selv om de egentlig burde holdt seg hjemme. Det høye jobbrelaterte fraværet er altså kombinert med et enda høyere sykenærvær.

3.3.4 Hva bestemmer det jobbrelaterte fraværet?

Til nå har vi beskrevet omfanget av jobbrelaterte sykmeldinger i de tre bedriftene uten å gå nærmere inn på ulike forklaringer på dem. Samtidig har vi tidligere i rapporten beskrevet en rekke ulikheter mellom bedriftene som alle kan være med på å forklare forskjellene i sjåførenes sannsynlighet for jobbrelatert fravær. I dette avsnittet skal vi se dette i sammenheng, hvor sjåførenes sannsynlighet for jobbrelaterte fravær vurderes i forhold til egenskaper både ved den enkelte sjåfør, vedkommendes tilknytning og han/hennes arbeidsmiljø. Dette gjøres ved hjelp av en binær logistisk regresjon, hvor resultatene er gjengitt i Figur 19. Figuren oppgir kun signifikante resultater, der et negativt fortegn indikerer at sannsynligheten for fravær reduseres og et positivt at sannsynligheten øker.²²

²¹ Jobbrelatert fraværet er målt med Ja/nei-kategori, mens de tre andre indikatorene i figuren er målt ut fra skala 1 (helt enig) til 5 (helt uenig), der figuren gjengir andelene som sier seg helt eller ganske enig i påstandene (1 og 2).

²² Regresjonstabellen vises i sin helhet i vedlegget. Figuren gjengir variabler som er signifikante på 10%-nivå eller høyere.



Figur 19 Forhold ved sjåførene, deres tilknytning og deres opplevde arbeidsmiljø som øker deres sannsynlighet for jobbrelatert fravær

Det finnes ingen direkte sammenhenger mellom den enkeltes trivsel og vedkommendes sannsynlighet for jobbrelatert fravær, men flere av de samme forholdene påvirker begge deler. Enkelte forskjeller finnes dog: Der trivselen ble påvirket av alder og kollegialt miljø, er det jobbrelaterte fraværet i større grad knyttet til formelle strukturer som den enkeltes arbeidstidsordning og stillingsprosent.

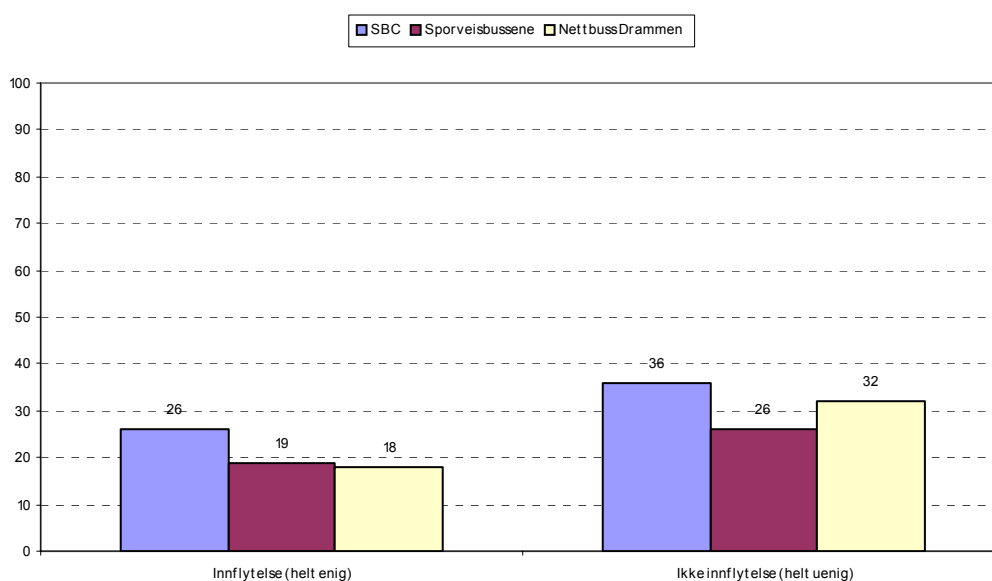
Samtidig ser vi at engstelse for å miste jobben har en selvstendig effekt på det jobbrelaterte fraværet, som det hadde på den enkeltes trivsel. Likevel er effektene av forskjellig art: Selv om engstelse for å miste jobben hadde en positiv effekt på sjåførenes trivsel, har den ingen negativ effekt på sjåførenes sannsynlighet for jobbrelatert fravær. Tvert i mot: Engstelse for å miste jobben, for eksempel som følge av ytre trussel om anbud eller rutenedleggelse, øker sjåførenes sannsynlighet for fravær på tross av økt indre samhold og trivsel i sjåførgruppen som rammes av den.

De fleste arbeidsmiljøforhold påvirker imidlertid sjåførenes trivsel og deres jobbrelaterte fravær samtidig og i samme retning. Et eksempel på dette er de mer ekstreme utslagene av førernes stressede arbeidsdag, nemlig følelsen av utrygghet. De som sjeldnest føler seg utrygg i jobben har også lavere sannsynlighet for å bli sykmeldt på grunn av forhold i og på jobben.

Graden av stress og krav i jobben er imidlertid sjelden noe problem i seg selv hvis vi ser bort fra de mer ekstreme utslagene av utrygghet. En krevende arbeidsplass som føreryrket gjør noen og enhver sliten og stresset. Det som veier opp er i hvor stor grad man selv kan kontrollere disse kravene og bestemme hvordan og når oppgavene utføres. Det er særlig Karaseks (1979) krav-kontroll-modell som i så måte trekkes fram og får støtte i litteraturen. Her framgår det at både arbeidstakerens helse og det man kan kreve av vedkommende er avhengig av en arbeidsorganisering som fremmer selvbestemmelse og autonomi (Schücs mfl. 2003, Wahlstedt 2001, Tehorell 1997).

Dette gjelder også bussjåførene i denne undersøkelsen: Det å få den arbeidstidsordningen man faktisk ønsker, det å oppleve at ledelsen er opptatt av en synspunkter og at disse synspunktene faktisk blir tatt hensyn til av nærmeste leder, er alle forhold som reduserer den enkeltes sannsynlighet for jobbrelatert fravær. Dette er forhold som på ulike måter måler sjåførenes følelse av å kunne påvirke og være med på å bestemme sin egen arbeidsdag. Der den første faktoren relaterer seg til den enkeltes innflytelse på egen arbeidsdag (gjennom å påvirke arbeidstiden), relaterer den andre seg til ledelsen og dens evner til å høre og ta inn over seg de ansattes henvendelser.

For å illustrere sammenhengen mellom innflytelse og jobbrelatert fravær i hver av de tre bedriftene, har vi i Figur 20 slått sammen de tre påvirkningsfaktorene nevnt ovenfor og sett nærmere på fraværet blant de som opplever henholdsvis mye og lite/ingen innflytelse i jobben.²³



Figur 20 Fravær etter innflytelse. Prosent

Som vi ser, har de med liten innflytelse høyere fravær enn de med mye innflytelse i samtlige bedrifter. Tiltak rettet mot økt følelse av innflytelse og kontroll – enten i det daglige eller rundt de store spørsmålene av mer strategisk art – vil i så måte kunne forventes å ha positive effekter på det totale fraværnivået blant bussjåførene over tid, uansett bedriftstilknytning. Begge deler krever fokus på lederes evner til å se de ansatte og deres problemer, samt klargjøring og synliggjøring av beslutningslinjene slik at førerne lettere kan kommunisere sine synspunkter.

Samtidig ser vi at forskjellene er minst i Sporveisbussene, og at sjåførene i SBC har høyest fravær uansett grad av innflytelse. Det siste er i tråd med andre resultater fra SBC: Føreren oppgir både høyere sykefravær, høyere sykenærvar og et grunnleggende høyere stressnivå langs alle faktorene som var inkludert i

²³ I figuren er "Innflytelse" kategorisert ut fra de som har svart "helt enig" på en eller flere av de tre nevnte innflytelsesfaktorene, mens "ikke innflytelse" består av de som har svart "helt uenig" på en eller flere av de tre påstandene.

undersøkelsen. Samtidig opererer de med mer uttalt misnøye knyttet til bedriftens medvirknings- og informasjonsapparat. Dette må sees i sammenheng med pågående anbudsprosesser og det fremtidige anbudet i Oslo-avdelingen som er del av dette prosjektet. Det er gode grunner til å tro at misnøyen ikke bare skyldes færre muligheter for innflytelse eller involvering i denne bedriften enn i Nettbuss Drammen, men større usikkerhet og behov for informasjon på grunn av pågående anbudsprosesser.

Likevel er det på det rene at uansett bedriftstilhørighet, engstelse for jobben, tilknytningsforhold og arbeidsmiljøforhold ellers: de som føler innflytelse på arbeidsplassen har lavere jobbrelatert fravær enn andre, uansett hvor mye bedriften er rammet av konkurranseutsetting. Dette er spesielt tydelig i Nettbuss Drammen som har langt lavere fravær enn SBC – men hvor en desto større del av fraværet kan tilskrives tradisjonelle ledelsesmønstre. I Sporveisbussene/Nexus synes utfordringene i større grad å være knyttet til å skape en integrert organisasjon basert på samhold mellom de ansatte.

3.4 Oppsummering og konklusjon

Det er verdt å understreke at det store flertallet sjåfører trives i jobben. Trivsel på jobben er både påvirket av individuelle forhold og arbeidsmiljøet. De sentrale faktorene som påvirker tilfredshet i arbeidsmiljøet er trygghet, om en har et godt kollegialt arbeidsmiljø, om ledelsen er opptatt av de ansatte, om de føler kollektiv medvirkning, om de kan påvirke egen arbeidstid. De fleste av disse faktorene påvirker også sannsynligheten for jobbrelatert fravær samtidig og i samme retning. Et eksempel på dette er de mer ekstreme utslagene av førernes stressede arbeidsdag, nemlig følelsen av utrygghet. De som sjeldnest føler seg utrygg i jobben har også lavere sannsynlighet for å bli sykmeldt på grunn av forhold i og på jobben.

Graden av stress og krav i jobben er imidlertid sjelden noe problem i seg selv hvis vi ser bort fra de mer ekstreme utslagene av utrygghet. Det som veier opp er i hvor stor grad man selv kan kontrollere disse kravene og bestemme hvordan og når oppgavene utføres. Det å få den arbeidstidsordningen man faktisk ønsker, opplevelsen av at ledelsen er opptatt av ens synspunkter og at individuelle henvendelser og synspunkter blir tatt hensyn til av nærmeste ledelse, er alle forhold som reduserer den enkeltes sannsynlighet for jobbrelatert fravær. Undersøkelsen avslørte i så måte store utfordringer for alle selskapene i å skape en organisasjon der de ansatte føler seg sett og hørt på en bedre måte enn i dag.

Selskapene opplevde imidlertid også klare bedriftsspesifikke utfordringer:

- Førerne i Sporveisbussene/Nexus (SB) opplevde mindre grad av kollegialt samhold enn de andre førerne
- Førerne i Nettbuss Drammen (ND) oppga mindre innflytelse på egen arbeidstid enn andre og større misnøye med medinnflytelsen i omorganiseringsprosesser

- I SBC bar både stressnivåer og tilfredsheten preg av gjentatte og pågående anbudsprosesser, som igjen ga ekstra press på organisasjonens kollektive medvirkning- og informasjonskanaler

Når det gjelder evalueringen av tiltakenes effekter, gir undersøkelsen grunnlag for å ta for seg følgende indikatorer i sammenligningen av nivå før og etter tiltaksperioden:

- Jobbrelatert fravær, subjektiv helse og trivsel
- Belastninger i løpet av hverdagen: Opplevd stress og utrygghet
- Inkluderende ledelse: Opplevelse av å bli sett og hørt av ledelsen
- Individuell innflytelse og medvirkning: Opplevelse av å kunne påvirke sin egen arbeidstid, at det er enkelt å vite hvor man skal henvende seg, og opplevelsen av medvirkningsmuligheter på omorganiseringsprosesser.

4 Bedriftsinterne prosesser og tiltaksutforming

I dette kapitlet skal vi presentere data som utdyper og nyanserer funnene vi gjorde i den kvantitative undersøkelsen som ble presentert i forrige kapittel. Videre skal vi presentere og sammenfatte data om teamorganisering: Bakgrunnen for teamorganisering i de ulike bedriftene, hvordan teamene ble utformet, deres plassering i forhold til bedriftens øvrige organisasjon, og hva som kjennetegner teamene med hensyn til størrelse, ledelse og andre sentrale faktorer. Dette kan sies å omhandle:

- Rekruttering til organisasjonen, herunder kvalifikasjonskrav
- Organisering av produksjonen, herunder bruk av arbeidskrafta, regulering av arbeidstid, skiftordninger osv.
- Lønnsutforming og -forhold,
- Sosiale betingelser
- De ansattes medvirkning til arbeidssituasjonen

Når vi diskuterer organiseringen av ansettelsesforholdene, kan det være hensiktsmessig å skille mellom organisasjonens formelle struktur og bedriftskultur. Den formelle strukturen viser til de nedskrevne og formaliserte trekk ved en organisasjon slik dette er formulert i organisasjonskart, ansettelsesbetingelser, avtaleverk osv. Med begrepet bedriftskultur sikter vi til normer, verdier og oppfatninger som ikke er nedskrevet noe sted, men som likevel kan ha stor betydning i organisasjonens daglige liv. Eksempel på slike trekk ved bedriftskultur, er oppfatninger om konfliktlinjer, om ”de andre” (ledelsens oppfatninger om de ansatte, og vice versa). Vi regner her visse sider ved arbeidsmiljø og samarbeidsproblemstillinger som elementer i bedriftskulturen. Skillet mellom de formelle og de uformelle sidene ved organisasjonen, viser også til forskjellen mellom formelle og uformelle beslutningsprosesser, om kommunikasjon følger formelle eller uformelle kanaler. Slike prosesser kan også bli påvirket av fysiske forhold: om aktører er samlokaliserte i samme etasje eller hus, eller fysisk atskilte. Denne type fysiske strukturer kan ha redusert effekt for yrker som er knyttet til it-forbindelser, men for yrkesgrupper som bussjåfører kan den antas fortsatt å ha stor betydning.

Datainnsamlingen ble, som beskrevet i kapittel 2, gjennomført i mai/juni 2004. Den ble foretatt på et tidspunkt da noen eller alle teamene var etablert, og kan slik sees som en underveis- eller prosessevaluering. De funnene som ble gjort, og er presentert her, ble videreformidlet i Friskbuss-prosjektet og til bedriftene midtveis i tiltaksperioden.

Kapitlet vil presentere bedriftene hver for seg med en gjennomgang av deres formelle organisasjonsstruktur, deres spesielle problemforståelse og deres ulike teamutforminger. De tre bedriftsavsnittene vil alle bli avsluttet med en kort gjennomgang av foreløpige erfaringer og lærdommer bedrift for bedrift, før kapitlet avrundes med et oppsummeringsavsnitt hvor bedriftene sees mer i sammenheng.

4.1 Nettbuss Drammen

4.1.1 Formell organisering av Nettbuss Drammen

Nettbuss Drammen AS er del av Nettbuss-konsernet. Videre er Nettbuss Drammen AS, som er leder av en administrerende direktør, inndelt i flere avdelinger; Nettbuss Vestfold, Teknisk avdeling og Nettbuss Drammen. Både selskapet Nettbuss Drammen AS og Drammensavdelingen er altså lokalisert i samme by, ikke langt fra hverandre. Historisk har både ledelsen i selskapet og sjåførene i avdelingen sin bakgrunn i to ulike selskap, NSB bussreiser og Drammen og Omegn Bilruter (DOB). DOB var et lokalt selskap med et avgrenset ruteområde, og en lokalt forankret ledelse.

Selskapet Nettbuss Drammen AS består altså av flere avdelinger, og ledelsen er formelt atskilt fra Drammensavdelingen. Bedriften ledes av Administrerende direktør og en såkalt "kjerneledergruppe" bestående av personalsjef, økonomiansvarlig, driftssjef og teknisk sjef. Disse har den daglige ledelsen av bedriften og har faste og formaliserte, månedlige møter. Her treffes beslutninger vedrørende daglig drift. Kjerneledergruppen og administrerende direktør har kontorer i samme bygg, og har derfor mye daglig kontakt og samarbeider løpende, i tillegg til de mer formelle møtene.

I tillegg til kjerneledergruppa finnes det en utvidet ledergruppe som møtes en gang i måneden. I tillegg til deltakerne i kjerneledergruppa består ledelsen av en representant for turbilavdelingen, ruteopplysningen og alle de lokale avdelingslederne fra avdelinger på Notodden, i Grenland og Nordre Vestfold. Tema i disse møtene er hovedsakelig informasjon. Alle viktige avgjørelser tas i kjerneledergruppa.

Driftssjefen er administrerende direktørs nestkommanderende og stedfortreder, og har bl.a. ansvaret for anbudsprosesser og forhandlinger med fylkeskommunene. Både driftssjef og adm.dir tar strategiske valg for bedriften. Det er administrerende direktør som ivaretar kontakten med Nettbuss sin konsernledelse.

Arbeidsmiljøutvalgene i bedriften møtes to ganger i året. Det legges vekt på å gjennomføre lovpålagte aktiviteter. Det er tre lokale arbeidsmiljøutvalg. Typiske temaer som blir tatt opp i AMU er sykefravær, overtid og skader i tjenesten.

4.1.2 Sentrale arbeidsmiljøutfordringer i bedriften

I kapittel 3 viste resultatet fra spørreskjemaundersøkelsen at ansatte i Nettbuss Drammen hadde høy gjennomsnittsalder sammenlignet med de andre to bedriftene. Samtidig var en relativt stor andel av sjåførene godt motiverte for å jobbe som bussjåfører. At gjennomsnittsalderen er relativt høy (sammenliknet med de andre selskapene) er trolig en medvirkende årsak til at førerne i Nettbuss føler mindre stress enn førerne i de andre selskapene. Videre opplever en større andel av førerne i Nettbuss at de har liten innflytelse og få muligheter til medvirkning, og at de har svært dårlige muligheter til å påvirke sin egen arbeidstid, sammenlignet med de andre bedriftene.

På flere sentrale punkter, gir de kvalitative intervjuene ikke bare støtte til funnene i den kvantitative undersøkelsen, men de viser at skepsisen blant de ansatte hadde sitt motstykke blant ledelsen på mange områder.

Innledningsvis vil vi understreke at ledelsen i Nettbuss Drammen sier at de har en grunnleggende opplevelse av at de har et godt samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte, og uttrykker i det store og hele respekt for de tillitsvalgte og deres rolle i bedriften. Men det er også flere områder der bedriftsledelsen opplever forholdet til de ansatte som gruppe som problematisk, og der det foreligger klare konfliktlinjer. Vi skal gå nærmere inn på noen sentrale punkt:

- **Sykefraværet** i bedriften varierer geografisk. I de små enhetene (Vikersund, Notodden) er fraværet relativt lavt, mens det i Drammen er høyt (opp mot 20 %, men svingninger gjennom året og på lengre sikt). I følge ledelsen har sykefraværet alltid vært høyere i Drammen enn ved andre stasjoneringsteder. Ledelsen peker på to grunner til dette. En forklaringsfaktor som ledelsen legger vekt på er at det er mer stressende å kjøre i storbyen enn på landet. En annen forklaring er knyttet til samspillet mellom organisering og holdninger blant de ansatte. Ledelsen tror sykefraværet har sammenheng med at Drammen er et stort stasjoneringsted, og at sykemeldinger her antakeligvis ikke føles som noen belastning for den enkelte sjåfør som sykmelder seg. Ledelsen antar at å ringe til trafikksentralen og sykmelde seg oppleves som en upersonlig handling som ikke går ut over noen man kjenner, i og med at systemet er så stort. Intervjuene indikerer at ledelsen mener dette fører til at mange ”for lett” sykmelder seg i Drammen, snarere enn at terskelen er for høy for sykmelding de andre stedene. Nettopp størrelsen på enhetene er noe av bakgrunnen for teamorganisering – ønsket om å skape mindre enheter med sterkere identifikasjon i sjåførgruppene. På dette tidspunktet, er inntrykket at ledelsen i selskapet ønsker å arbeide videre med sykefraværet, men de synes noe resignert. ”Det har alltid vært sånn i Drammen”, er et utsagn vi har hørt fra flere.
- **Fordeling av skift:** Skift fordeles etter ansiennitet. Alle nyansatte blir ansatt som ”fast ansatt uten turnus” (FAUS). De nyansatte får tildelt skiftplaner for sin kjøring hver 14. dag, og hvilke skift de skal kjøre kan variere fra gang til gang. Hvert år er det generalavretting på ledige turnuser. Ledige turnuser blir fordelt etter ansiennitet – den sjåføren som har lengst ansiennitet får velge først blant de ledige turnusene. Når man først har fått tildelt en turnus kan man ikke miste denne igjen, dersom man ikke sier den fra seg. Det er ikke faste generalavrettinger for alle stillinger slik vi ser i bl a Sporveisbussene. Dette betyr at ansiennitet har svært stor betydning for hva slags skift sjåførene får. På det tidspunktet vi gjennomfører intervjuene er det ulike oppfatninger om skiftfordelingen blant ledelse og ansatte. Ledelsen er fornøyd med fordelingen av skift, og mener at det er en ordening som fører med seg lite merarbeid for driftssjef og skiftplanleggere. Det gir imidlertid de ansatte liten mulighet til å påvirke sin egen arbeidstidsordning, noe vi også har konstatert i den kvantitative undersøkelsen. Ledelsen uttrykker at det er komplisert og arbeidskrevende for de som planlegger skiftene å legge til rette for personlige ønsker eller behov når det gjelder arbeidstidsordninger. Ledelsen uttrykker også at det i liten grad er mulig å imøtekomme behov for eller ønsker om spesialtilpassede arbeidstidsordninger, som for eksempel å få tildelt skift som passer med henting/bringning i barnehage eller skole. Dette fører også til at arbeidstakerne og deres representanter, på den annen side, opplever at selskapet utviser lite fleksibilitet ved fordeling av skift, og tar i liten grad

personlige hensyn som omsorgsansvar eller personlige problemer (mørkeredsel, angst) ved tildeling av skift.

- **Samlokalisering og uklare roller:** Som nevnt er Nettbuss Drammen AS og Drammensavdelingen lokalisert i samme område, om enn i ulike bygninger. Samlokalisering og det forholdet at dette historisk har vært to bedrifter, er trolig en viktig årsak til at sjåførene som ble intervjuet på dette tidspunktet, hadde en uklar oppfatning av hvem som er ledelsen i bedriften, og hvem som er deres nærmeste leder. De synes å oppfatte avdelingsleder for Drammensavdelingen som en del av ledelsen, men ikke nødvendigvis som sin nærmeste leder. Ledelsen i Nettbuss Drammen AS (administrerende direktør, personalsjef) oppfattes som ledelsen i avdelingen. Sjåførene og de som sjåførene oppfatter som bedriftsledelsen, oppholder seg i forskjellige lokaler, men i umiddelbar nærhet av hverandre (det er ca 50-60 m mellom bygningene, med en parkeringsplass i mellom). Sjåførene og Nettbuss Drammen AS sin ledelse har forskjellige spiserom, og treffes ikke i det daglige arbeidet. Sjåførenes forståelse av at AS-ledelsen som er plassert lokalt er den lokale ledelsen, ser altså ut til å ha overlevd fusjoner og organisasjonsendringer. Dette manglende skillet mellom avdelingsledelse og AS-ledelse styrkes for øvrig av at avdelingslederens kontor er plassert i samme bygning som AS-ledelsen, atskilt fra drammensavdelingens øvrige lokaler. Denne forventningen om at ledelsen i Nettbuss Drammen AS skal være mer tilstedeværende for sjåførene skaper frustrasjon, og gir seg utslag i formuleringer som ”Vi ser dem aldri” og ”veit ikke hvem de er”; er uttalelser vi møter en rekke ganger. Samtidig medfører dette en situasjon med rolleklarhet, der det er eksempler på at sjåførene forbigår avdelingsledelsen og går rett til det øvre lederapparatet.
- **Bedriftskultur med klare konfliktlinjer:** De funn vi har beskrevet ovenfor gir et inntrykk av klare konfliktlinjer mellom ledelsen og de ansatte. De har klart ulike problemforståelser og til dels avvisende oppfatninger av hverandres problemforståelse. De ansatte opplever at ledelsen har et noe avvisende forhold til samarbeid, noe som blant annet illustreres av at bedriften avholder det lovbestemte antall møter i AMU med de lovfestede temaene, men ikke mer. De opplever også i liten grad at de blir hørt.

4.1.3 Uttalt begrunnelse for teamorganisering

- **Nærhetsledelse:** Ledelsen i Nettbuss Drammen forteller at den viktigste hensikten med teamorganisering er å få til nærhetsledelse. Man ønsker at sjåførene skal ha bedre tilgang til sin nærmeste leder, og at den som har personalansvaret skal være ”tett på” sjåførene. Bedre tilgang til egen leder forventes å øke sjåførenes opplevelse av at ledelsen er tilgjengelig og bryr seg, noe som igjen ventes å føre til økt trivsel blant de ansatte.
- **Konkurransesituasjon:** En annen viktig bakgrunn for alt arbeid med personal ligger i konkurransesituasjonen i kollektivtransportmarkedet. Nettbuss Drammen kjører på forhandlede kontrakter i Buskerud (ingen konkurranse), men i selskapets operasjoner i Vestfold kjøres alt på anbudskontrakter. Selskapets ledelse regner med at også Buskerud fylkeskommune vil innføre

anbud i løpet av noen år. At selskapene opererer i markeder med anbud eller trussel om snarlig innføring av anbud fører til et sterkt fokus på selskapenes kostnader. Behovet for å kutte kostnader for å være konkurransedyktige, gjør at selskapene setter inn ekstra innsats i arbeidet på personalsiden. Team er et av flere tiltak her.

- **Innsats mot sykefravær:** Sykefraværet er høyt i Nettbuss Drammen, men varierer fra avdeling til avdeling. Sykefraværsoppfølging er derfor et viktig bedriftsøkonomisk så vel som personalmessig tema, og teamorganisering vurderes som et viktig tiltak for å senke sykefraværet. Det er flere elementer her. For det første gir nærhetsledelse et sterkere kontrollelement, og leder kan bidra i større grad dersom fraværet skyldes mistrivsel, mobbing eller andre sosiale faktorer. Videre regner bedriftsledelsen med at teamorganisering gir en slags solidaritetseffekt på arbeidstakernes sykefravær. Arbeidstakeren arbeider tett sammen med sine kolleger, og kjenner personlig de som må bære byrden (jobbe overtid) dersom man selv ikke kommer på jobb. Ved sykdom i teamet vil arbeidstakerne som er på jobb stille opp for sin syke kollega. Det vil derfor bli lettere for driftsledelsen å skaffe sjåfører til tjenester som er ledige pga sykdom.
- **Delegering av arbeidsoppgaver:** I Nettbuss Drammen var bedriftens toppladelse overarbeidet. En omorganisering i team, fulgt av delegering av oppgaver det er mer hensiktsmessig at teamledere utfører ut fra deres nærhet til sjåførene, ventes å gi en positiv effekt på toppladelsens arbeidsbyrde.

4.1.4 Rekruttering av teamledere og deres bakgrunn

I Nettbuss Drammen er det sju team. På samme måte som i Sporveisbussene startet man forsiktig for å innhente noen erfaringer før fullskala teamorganisering skulle iverksettes. Nettbuss Drammen startet med fire team, og utvidet seinere til sju. Dermed var hele organisasjonen i Drammen teamorganisert.

Teamlederstillingene ble utlyst internt i bedriften. Det framgikk av utlysningene at teamleder skulle være en sjåfør som arbeidet 100% stilling som sjåfør i teamets produksjon, og i tillegg ha rollen som leder mot tillegg i lønnen. Det var flere søkere til hver av stillingene.

Teamlederne ble valgt ut fra vurdering av personlig egnethet. I dette la man lederegenskaper og ansvarsbevissthet. Bedriftsledelsen la noe vekt på søkerens tidligere erfaring, men ansiennitet i bedriften var ikke et kriterium for ledervalg.

Alle teamlederne har gjennomgått lederopplæring i flere etapper.

4.1.5 Teamleders arbeidsoppgaver, ansvar og rammer

Teamlederne i Nettbuss Drammen har personalansvaret for sjåførene på sitt team. Antallet sjåfører på teamene varierer mellom 12 og 30 personer. Det største teamet består av faste ansatte uten skift (kalt FAUS). Dette teamet består av 30 sjåfører som ikke kjører fast på en spesiell rute. Det varierer fra uke til uke hvilke skift og hvilken rotasjon FAUSene kjører på. Teamlederen her har et noe annet

virkefelt enn de øvrige teamlederne som jobber på vanlige rotasjoner. Gjennomsnittsteamet består av 15 sjåførere, inkludert teamlederen.

Foruten personalansvar (som innebærer sykefraværsoppfølging, prøvetidsoppfølging, medarbeidersamtaler) har teamleder ansvaret for planlegging og gjennomføring av teamets sosiale og faglige aktiviteter. Dette innebærer for de fleste teamene en sommer- og en juleaktivitet/fest, og teamene har regelmessige møter som teamleder innkaller til og avholder.

Teamleder har ansvar for ivaretagelse av alle henvendelser fra sjåførene til ledelsen. Dette kan være henvendelser som gjelder praktiske ting på ruta, skift, rutetider og reguleringstider, men også henvendelser av mer personlig og/eller sosial karakter. Henvendelser som gjelder praktiske og tekniske saker formidler teamlederne som regel videre til rette instans. Teamlederne griper i liten grad inn i praktiske problemer på ruta for å ordne opp selv, det meste sendes videre.

Det siste året har et flertall av teamlederne deltatt sammen med driftskontoret i skiftplanleggingen for sitt eget team. Dette har bidratt til bedre ivaretagelse av individuelle ønsker om skift, og har ført til bedre individuell tilpasning. Teamlederne betrakter dette som en slags dugnad, der de har bidratt med mange timer over en relativt konsentrert periode. Teamledernes forventninger til den nye skiftordningen (som ble tatt i bruk i august 2006) er høye.

Teamlederne arbeider i 100 % stilling som sjåfør på den rotasjonen han selv leder. Det er ikke avsatt tid til å gjøre teamlederjobben. De av teamlederne som jobber delte skift utfører det meste av lederarbeidet i pausen i den delte vakta, mens andre gjør det meste av ledergjerningen i fritiden.

Teamlederne har rett til å be driftskontoret løse dem ut fra turnusen slik at de kan bruke arbeidstiden til lederoppgaver. Det er ikke satt noen øvre ramme for hvor mye lederne kan be om å bli løst ut fra kjøring. I praksis er det stor forskjell på hvor mye teamlederne ber om å bli løst ut. Det er også stor forskjell på hvor mye tid hver enkelt teamleder bruker på jobben. I tillegg til å be om å bli løst ut har teamlederne rett til å kreve overtid for tid de bruker ut over normal arbeidstid. Dette blir praktisert ulikt.

Teamlederne kompenseres økonomisk for arbeidet og ansvaret de har tatt på seg. Hver teamleder får et flatt lønnstillegg på kr 1800 pr måned. Teamlederne har ulik oppfatning av hvorvidt dette er en passende kompensasjon, avhengig av hvor mye arbeid de legger ned i ledergjerningen.

Teamlederne i Drammen har i liten grad arbeidet med hvordan de ønsker å utvikle teamet videre. De har alle gjennomført møter med sine sjåførere, og har diskutert med dem hva som ligger i teambegrepet. En teamleder har arbeidet målrettet med å gjøre sjåførene bevisst på og i stand til å arbeide for å hjelpe hverandre, og ”trekke i flokk”. Han bruker metaforer fra naturen og idretten for å illustrere dette, og omtaler teamet som et lag, der man skal dyrke lagånd: Laget er ikke sterkere enn sitt svakeste ledd, vi skal slå motstanderen på hjemmebane (om anbud).

4.1.6 Oppfølging av teamlederne

Teamlederne i Nettbuss Drammen har fått lederopplæring. Opplæringa kom raskt i gang etter ansettelse. I første omgang reiste alle med lederansvar i bedriften på en kombinert befarings- og opplæringsreise til Polen. Her gikk de gjennom prinsipper for ledelse. Det ble særlig fokusert på mellomledernes rolle, og hva dette innebærer. Bevisstgjøring av de nye lederne i sin rolle var også viktig. Videre hadde samlingen en sosial funksjon, der ledergruppa hadde anledning til å bli kjent med hverandre. Videre har teamlederne vært på kurs om sykefraværsoppfølging, i regi av IA-senteret i Buskerud. Ledelsen legger vekt på at opplæring er en svært viktig del av igangsettelsen av teamorganiseringen. Ledelsen gir uttrykk for forpliktelse overfor teamlederne, for å gjøre dem i stand til å utføre jobben de er satt til å gjøre. Det siktes her spesielt til ivaretagelse av personalansvar. Den øverste ledelsen i bedriften praktiserer ”åpen dørs politikk”, slik at det skal være lett for alle medlemmer av bedriftsledelsen å ta kontakt med kolleger høyere opp i bedriften. Teamlederne legger selv mest vekt på administrerende direktørs åpne dør, der de alltid føler seg velkommen.

Teamlederne gir uttrykk for at de føler seg vel ivaretatt, og at opplæringen har vært hensiktsmessig og godt tilpasset deres behov. Videre ønsker teamlederne mer opplæring i og støtte når det gjelder håndtering av ømtålige personalsaker (når noen har brutt gjeldende retningslinjer, underslagssaker, oppsigelsessaker).

4.1.7 Teamenes størrelse og sammensetning

I Nettbuss Drammen har teamlederne utelukkende personalansvar for medlemmer av sitt eget team. Teamenes størrelse varierer, men det er mellom 12 og 20 sjåfører på hvert team. Teamenes størrelse gir ingen forskjell i teamledernes formelle rettigheter når det kommer til lønnskompensasjon, timebruk eller oppfølging fra ledelsen: De formelle rammene er like, og de er gitt.

Alle linjene er lukkede. Det gjennomføres generalaverteringer der en sjåfør kan ønske seg over fra et team til et annet, men dersom en sjåfør først har fått plass på et team, beholder han denne plassen, uavhengig om en sjåfør med høyere ansiennitet ønsker å komme inn i teamet gjennom generalaverting. Ledige plasser i et team oppstår bare dersom en sjåfør søker seg til et annet team gjennom generalavertingen. På samme måte som for linje 20 i Sporveisbussene trekker ledelsen og sjåførene i Drammen fram fordelene ved de lukkede gruppene: Det gir stabilitet, trygghet og forutsigbarhet for sjåførene.

4.1.8 Utfordringer og erfaringer underveis

Nettbuss Drammen hadde det dårligste utgangspunktet av de to bedriftene når det gjaldt involvering og individuell innflytelse – og dermed størst potensial for forbedring på disse områdene. De intervjuer vi gjennomførte midtveis i prosessen, viste fortsatt klare konfliktlinjer og uklare roller i bedriften, noe som blant annet må sees på bakgrunn av omfattende endringsprosesser i form av fusjonen mellom to bedrifter. På intervjuutidspunktet var situasjonen fortsatt slik at de ansatte etterlyste nærvær fra ledelsen, og en viss resignasjon fra ledelsen om en kunne få til redusert sykefravær i Drammen. Ledelsen opplevde det som utfordrende å få

førerne til å følge linjen i den nye formelle team- og avdelingsstrukturen, snarere enn å følge de tradisjonelle og uformelle personlige båndene enkelte hadde opp til det øvre ledersiktet. Det var særlig forbigåelse av avdelingslederleddet opp til AS'ets øvre ledelse som ble oppfattet som problematisk.

Det kan virke som om innføringen av teamorganiseringen skjedde noe brått. Instruksen for hva teamlederrollen gikk ut på var ikke klar da teamlederne ble rekruttert, og teamledernes ansvarsområde var ikke avklart. Team som organisasjonsform var heller ikke godt nok forankret blant de ansatte, noe som ble tydelig allerede et halvt år etter oppstart av første team da det ble gjennomført en storstilt omstrukturering av linjenettet i Drammen. Det nye linjenettet fungerte ikke etter hensikten, og førte til store forsinkelser med påfølgende irritasjon hos passasjerene og pågang på førerleddet. Sykefraværet økte i været, og førerne oppfattet hendelsen som nært tilknyttet den pågående omorganiseringen. Den manglende forankringen av teamorganiseringen i førergruppen og svak utvikling av teamlederrollen på forhånd, gjorde førerne usikre på hvem de skulle henvende seg til som sin nærmeste leder, og teamlederen usikker på hvilken rolle han skulle spille i krisen. Selv om årsakene til krisen hadde lite å gjøre med teamorganiseringen i seg selv, åpenbarte den svakheter ved hvor godt den var forankret og informert om både hos førergruppen og den enkelte teamleder. Hendelsen viste seg i så måte lærerik ved at arbeidet med team så å si måtte starte fra bunn igjen. Og i ettertid har denne negative opplevelsen vist seg som positiv for selskapet; behovet for forankring og informasjon til sjåførnivået ble tydelig for alle berørte parter. Hendelsen står i så måte som et godt eksempel på at lærdom underveis er mulig, også via organisatoriske katastrofer.

Teamlederne har fått noe opplæring, men ikke spesiell opplæring i ledelse. Teamlederne synes å ha en god forståelse av hva bedriften venter av dem. Det er imidlertid usikkerhet knyttet til hvordan de skal oppfylle forventningene. Særlig oppleves mangelen på avsatt tid som problematisk, noe som åpner for store individuelle forskjeller i rolleutøvelse teamene imellom. Teamlederne forventes å gjøre det meste av arbeidet på fritiden, og får en viss kompensasjon for dette. Dette setter teamlederne i en følelse av krysspress mellom opplevde ønsker fra sjåførene, opplevde forventninger fra øvre ledelse og ønsker om egen fritid. Nettbuss Drammen synes i så måte å ha et forbedringspotensial knyttet til å avgrense teamledernes oppgaver og forventninger.

De sjåførene vi har snakket med, opplever teamorganiseringen som en klar forbedring av egen arbeidssituasjon. Teamorganiseringen gjør at de opplever at de kommer nærmere ledelsen, og at det har blitt lettere å ta opp problemer eller problemstillinger som de er opptatt av.

4.2 Sporveisbussene/Nexus

4.2.1 Formell organisering av SB/Nexus

Sporveisbussene AS er et heleid datterselskap av AS Oslo Sporveier. Selskapet har i underkant av 600 ansatte, og står for majoriteten av kollektivtransport med buss i Oslo.

Ledergruppa består foruten administrerende direktør av driftsdirektør, planleggings- og utviklingssjef, økonomisjef, informasjonssjef. Leder for turbilavdelinga møter ikke i ledergruppa, men rapporterer direkte til administrerende direktør. Ledergruppa har ukentlige møter, der typiske tema er: Kvalitetstall, effektivitetstall, planlegging for styremøter, og referat/evaluering etter styremøter, større saker som pensjon, ruteomlegginger, lokalt lønnsoppgjør, arrangementer, forholdet til Oslo sporveier, kontraktsforhandlinger, sniking, budsjett, anbud, strategiutvikling.

Sykefravær tas ikke opp i ledergruppen, alt arbeid med dette temaet tas i HMS styringsgruppe, der administrerende direktør er leder. Driftsdirektør, planleggings- og utviklingssjef, økonomisjef, bedriftslege, hms-konsulent og ansattes representanter er med her. Koblingene til AMU er slik at de formelle beslutningene tas i AMU, mens det praktiske arbeidet gjøres i HMS styringsgruppa. Mens Nettbuss Drammen i all hovedsak avgrensar seg til å gjennomføre lovpålagte oppgaver, har Sporveisbussene et mer utvidet arbeidsmiljøarbeid. De har et bredt samarbeid, og bedriftsledelsen trekker fagforeningene inn i flere sider ved beslutningsprosessene.

4.2.2 Sentrale arbeidsmiljøutfordringer i bedriften

I henhold til beskrivelsene i kapittel 3 skiller sjåførene i Sporveisbussene seg fra sjåfører i de to andre selskapene ved at de er yngre, og at de har en løsere tilknytning til sjåføryrket ut fra mer ytre motivasjonsformer. Dette innebærer større sosiale utfordringer med å integrere sjåførene i bedriften enn i de andre bedriftene. Videre skiller sjåførene i Sporveisbussene seg fra ansatte i de andre selskapene ved at de i større grad opplever at de har individuelle påvirkningsmuligheter, og at ledelsen er inkluderende. Sjåførene får mer kurs og etterutdanning enn sjåførene i de andre selskapene, og de har en større følelse av at det er mulig å videreutvikle seg.

Data fra intervjuene gir støtte til funnene i den kvantitative undersøkelsen, om at Oslo Sporveier skiller seg positivt ut fra de andre bedriftene når det gjelder samarbeid og sjåførenes opplevelse av innflytelse i egen organisasjon. Ledelsen rapporterer om at forholdet til fagforeningene er svært godt, at de praktiserer ”åpen dørs politikk” i forhold til arbeidstakerorganisasjonene. Ledelsen trekker fagforeningene aktivt med, fordi de er en ressurs for bedriften i arbeidet. Dette inntrykket bekreftes også av fagforeningene.

Når det gjelder skift er det generalavertering 2 ganger i året. I motsetning til i ND er alle linjer åpne i generalaverteringen. Dette er en del av en tradisjon i selskapet, som ledelsen ikke har noe imot, og de ansatte er fornøyd med. Skift fordeles ut fra ansiennitet. Som vi skal se nedenfor, under presentasjon av teamorganiseringen, er linje 20 unntatt fra generalaverteringen.

Bakgrunnen for at arbeidsmiljøtiltak er så sterkt vektlagt i organisasjonen, og at ledelsen er så tungt inne i tiltakene, er at dette er en del av en eksplisitt ledelsesstrategi. De søker å gjøre arbeidsmiljøet til et konkurransefortrinn, fordi arbeidsmiljø og ansattes vilkår er en viktig betingelse for bedret kvalitet og reduserte kostnader. Nøkkelen i denne strategien er fokus på ansattes motivasjon,

og at en ser sykefraværarbeid som organisasjonsbygging, og søker å etablere en vinn-vinn-situasjon for ledelse og ansatte.

Når det gjelder bedriftskultur, tyder dataene på mindre interne konflikter mellom tillitsvalgte og ledelse enn det en vanligvis observerer, og som en ser for eksempel i ND. Begge parter understreker felles mål og verdier, og i utgangspunktet er arbeidsmiljøarbeidet høyt prioritert også på ledelsesnivå. Dermed kan en i utgangspunktet forvente at teamorganisering er lettere å starte opp, men samtidig har mindre potensial enn i organisasjoner som er kommet kortere på dette området. SB fremstår slikt sett som den bedriften i utvalget som har kommet lengst i arbeidet med å omforme tradisjonelle og ofte konfliktfylte partsforhold til reelle samarbeids- og utviklingsorganer. Dette er en prosess de andre selskapene i undersøkelsen på dette tidspunktet så vidt var i startgroppen med.

4.2.3 Uttalt begrunnelse for teamorganisering

- **Ledd i helhetlig personalpolitikk:** Sporveisbussene er flere ganger priset for sin helhetlige personalpolitikk. Bedriften ble kåret til "Årets IA-bedrift" i 2004. I Sporveisbussene er teamorganisering et av flere tiltak innenfor et bredt spekter av arbeidsmiljøtiltak. Det er etablert et IA-utvalg og en HMS-arbeidsgruppe i selskapet (i tillegg til AMU), som arbeider med ulike sider ved sykefravær, sykefraværsoppfølging, organisering og medvirkning. Fagforeningene i bedriften er representert i alle utvalgene, og fagforeninger og ledelse samarbeider svært godt.
- **Sykefravær:** I likhet med de andre selskapene i undersøkelsene opplevde Sporveisbussene/Nexus større utfordringer knyttet til sykefravær- og arbeidsmiljø i sin største avdeling på Alnabru enn de mindre når det kom til antall sjåfører.
- **Konkurransesituasjon:** Sporveisbussene opererer i et marked der all produksjon vil være konkurranseutsatt i løpet av 2007. Det har vært en gradvis innføring av anbudskonkurranse, og Sporveisbussene har i lang tid kjørt på en form for kvalitetskontrakter. Kvalitetskontraktene innebærer et system med bonus og malus for oppnådde/ikke oppnådde resultater. Dersom selskapet ikke oppnår ønsket resultat på målinger av kvalitet og kundetilfredshet, kan kontrakten sies opp. Konkurransen, eller trusselen om konkurranse, fører til kostnadsfokusering. I og med at utgifter knyttet til personal (lønn, sosiale utgifter) kan være opp til 60 % av et busselskaps totale utgifter, er organisasjonsarbeid og arbeid på personalsiden nødvendig for å holde kostnadene nede for dermed å være konkurransedyktig. På samme måte som i Nettbuss Drammen er teamorganisering en del av dette arbeidet. Vårt inntrykk er at i Sporveisbussene inngår teamorganisering som et ledd i en helhetlig personalpolitikk bestående av en rekke elementer, mens det i Nettbuss Drammen arbeides mer fragmentert med ulike sider av og ulike tiltak i personalpolitikken.
- **Nærhetsledelse:** På samme måte som i Nettbuss Drammen er ledelsen i Sporveisbussene opptatt av teamorganisering som et verktøy for å få til nærhetsledelse. Nærhetsledelse innebærer for bedriftsledelsen at arbeidstakerne skal ha god tilgang til sin nærmeste leder, av flere årsaker:

- Økt mulighet til fleksibilitet i skiftbytte og arbeidstidsjustering
- Støtte i vanskelige situasjoner med publikum (trusler, vold, ubehageligheter)
- Hjelp til praktiske saker (teknisk feil på kjøretøy, behov for utbedring langs rutetrasé)
- Økt mulighet til å formidle sin mening til bedriftsledelsen om aktuelle/akutte saker (eksempler: skift, trasé, reguleringstid og tidtabell)

4.2.4 Rekruttering av teamledere og deres bakgrunn

Hos Sporveisbussene er det to team. Team på linje 20 startet først. Teamlederstillingen ble utlyst internt i bedriften. Bedriftsledelsen hadde en klar intern kandidat til stillingen. Han ble spurt om han ville ha jobben, og takket ja til tilbudet. På linje 37 var prosessen omtrent den samme.

Begge teamlederne var allerede ansatt i faste stillinger i Sporveisbussenes administrasjon på Alnabru. Teamleder for linje 20 arbeidet som driftsleder på driftskontoret, og hadde lang ansiennitet i bussbransjen samt noe ansiennitet fra bedriften. Etter å ha arbeidet en stund på driftskontoret var utgangspunktet for å bli teamleder godt: Han kjente svært mange av sjåførene fra driftskontoret, og hadde innsikt i sjåførenes arbeidsdag og problemer. Teamleder for linje 37 arbeidet også i administrasjonen på Alnabru, med spesielt ansvar for rekruttering og opplæring. Dette medførte at også hun hadde kjennskap til en del av sjåførene.

Ingen av teamlederne har fått noen spesiell opplæring som følge av at de har trådt inn i ny stilling. Teamlederne har utformet sin egen rolle ved prøving og feiling, og har til en viss grad trukket veksler på hverandres erfaringer.

4.2.5 Teamleders arbeidsoppgaver, ansvar og rammer

Teamlederne har personalansvaret for alle sjåførene på sitt team. I tillegg har teamleder på linje 20 ansvar for sjåfører som tidligere har vært med i teamet, men som nå kjører på andre ruter. Begge teamledere har personalansvar for rundt 70 sjåfører. Personalansvaret medfører sykefraværsoppfølging, gjennomføring av medarbeidersamtaler samt løpende personalarbeid.

Teamlederstillingen medfører ellers et ansvar for rekruttering til sitt team. Linje 20 er ikke med i bedriftens generalavertering. Dersom det er behov for ekstra mannskap rekrutteres disse først og fremst fra en gruppe disponible som har erfaring fra linje 20. Linje 37 er med i generalaverteringen, og all rekruttering foregår som ellers i bedriften.

Videre medfører teamlederstillingen at sjåførene tar kontakt dersom de ønsker et ord med ledelsen. Sjåførene kontakter sin teamleder for å ta opp aktuelle saker angående skiftplaner, rutetider, reguleringstider, traseer, tekniske problemer og liknende. Teamleder bistår tidvis også med problemer av mer personlig art.

Saker som teamleder ikke kan løse selv, formidles videre til rette instans for hurtig ekspedering. "Rette instans" kan f eks være kommunale myndigheter, AS Oslo Sporveier, Politiet eller Oslo Vei. Teamleder på linje 20 har valgt å løse

mange av de praktiske sakene selv, mens teamleder på linje 37 i større grad delegerer og sender henvendelsene fra sjåførene videre til andre for løsning.

Teamlederne har videre ansvaret for å arrangere teammøter, både som et verktøy for å sette i gang dialogen mellom leder og team, men også for å styrke bånd og kommunikasjon innad i teamet. Team 20 har i tillegg til rene møter også hatt sosiale aktiviteter.

Ved overgangen fra administrasjon til de nye stillingene som teamledere fikk ikke teamlederne noen form for økonomisk kompensasjon. Begge ivaretar i noen grad også sine tidligere arbeidsoppgaver på hhv driftskontor og som rekrutteringsansvarlig. Inntrykket vårt er at ansvarsområdene er blitt utvidet og at arbeidsmengden har økt for begge to etter at de ble teamledere.

Teamlederne har stor frihet til å arbeide med teamet, til å utvikle teamet videre og til å gjøre forsøk og foreta endringer i strukturen i teamet. Det er økonomisk rom for å arrangere sosiale møter så vel som faglige møter, og det legges til rette for å ta sjåfører ut av kjøring dersom det er behov for det. Bedriften gir betaling dersom møter arrangeres utenfor ordinær arbeidstid, med unntak av ”dugnad” der man reiser bort over en helg og får oppholdet betalt.

Teamlederne har i noen grad arbeidet med teamets dynamikk og samhandling, blant annet gjennom møter der det er diskutert hva det betyr å arbeide i team. For øvrig er det teamlederens tid som begrenser i hvilken grad det arbeides med dette. Teamleder har så vidt mange sjåfører under seg at det kan være vanskelig å få tid til å utvikle teamet videre.

Teamleder på linje 37 har relativt kort erfaring i rollen, mens teamleder på linje 20 har klare oppfatninger av hvordan teamene bør utvikles videre. Dette formidler han videre til ledergruppa, som diskuterer dette. Han bygger sine utviklingsideer på diskusjoner han har hatt med sjåfører på teamet, og på erfaringer han har gjort seg i årene han har vært teamleder.

4.2.6 Oppfølging av teamlederne

Teamlederne fikk ingen lederopplæring innledningsvis. De har heller ikke fått noen spesiell oppfølging verken fra sin nærmeste leder eller andre i bedriftsledelsen. De deltar som en del av bedriftens ledelse, omtrent på linje med driftslederne. Teamlederne uttrykker at de har hatt svært god tilgang på sin nærmeste leder, og at de ikke har hatt spesielle behov for oppfølging. Teamledernes nærmeste leder er svært fornøyd med teamledernes innsats, og berømmer dem på alle punkter. Han fremhever dem som selvstendige, trygge og naturlige ledere, og påpeker at de har full mulighet til å ta kontakt oppover i organisasjonen hver gang det er behov for det.

4.2.7 Teamenes størrelse og sammensetning

I Sporveisbussene er teamene store. På begge linjene jobber det omkring 70 bussjåfører. Alle jobber turnus. I tillegg til dette har teamlederne personalansvar for en del sjåfører som ikke kjører på teamet. Teamleder på linje 20 har

personalansvar for teammedlemmer som har gått over til å kjøre på andre team, men som opprinnelig var på team 20.

På linje 37 styres sammensetningen av teamet etter ansiennitetsprinsippet gjennom generalavertering. Dette gjør at vi antar at teamets sammensetning ikke avviker særlig fra andre linjer i selskapet. Man må ikke ha spesielt høy ansiennitet for å komme med på linje 37 i generalaverteringene, men nyansatte har for lav ansiennitet.

Linje 20 skiller seg fra linje 37 på flere punkter når det gjelder sammensetning av teamet. For det første er ikke linje 20 med i generalaverteringen, og nye sjåfører til teamet må søke spesielt. For det andre er gjennomsnittlig ansiennitet på teamet høyt, langt høyere enn bedriftsgjennomsnittet. Dette forteller at det er populært å være medlem av team 20, og at nåløyet har vært trangere for å komme med her enn på linje 37. Både teamleder på linje 20 og sjåførene vi har snakket med opplever det som en fordel at teamet er lukket. Dette gir en stabilitet og trygghet for arbeidstakeren som betraktes som heldig.

4.2.8 utfordringer og erfaringer underveis

Sporveisbussene ser ut til å ha et helt annet og bedre utgangspunkt, og et bedre arbeidsmiljø enn det som var situasjonen i Nettbuss Drammen, men også her tyder de kvalitative intervjuene på at det har skjedd forbedringer. Også de ansatte og ansattes representanter virker fornøyde, har gode erfaringer med lederen sin. Foreløpige erfaringer kan oppsummeres som følger:

- Fornøyde med organisering i team på linje 20, gjør hverdagen enklere for dem
- Føler at de har mulighet til påvirkning: Eks er tidsstudie på linje 20
- Er fornøyde med kursmuligheter og informasjon underveis og ved implementering (rullekurs, kvalitetskurs, kurs i kvalitetskontrakten)
- Lite jobb for teamleder over tid? Teamleder uttrykker at det var mye å ta tak i helt i oppstarten av teamene, men at dette nå har roet seg. Litt usikker på rollen sin videre, noe som egentlig har preget teamrollen fra starten av: mye prøving og feiling underveis, uten spesiell form for opplæring

4.3 Schøyen Bilcentraler AS

4.3.1 Formell organisering av SBC

Da vi gjorde intervjuer i SBC hadde selskapet mannskap på seks stasjoneringsteder. Selskapet hadde om lag 400 sjåførere og 319 busser fordelt over hele Østlandsområdet. Selskapets omsetning var i 2003 ca 341 millioner.

Selskapet har lange tradisjoner som et familieeid selskap, og har i lang tid vært et av de største selskapene i Oslo og Akershus. I dag er selskapet eid av Concordia (Goldman Sachs). Det mest betegnende for selskapet i dag er den store omveltningen det har gått gjennom ved innføring av anbud i Oslo og Akershus. I dag er SBC så godt som ute av Oslo, men er like stort som før målt i antallet busser. Virksomheten er nå andre steder enn i Oslo/Akershus (Østfold, Vestfold, Hedmark, Oppland).

Selskapet har en tradisjonell organisering med en ledelsesgruppe, som foruten administrerende direktør består av plansjef, teknisk direktør, økonomidirektør, personalsjef og driftsdirektør. Disse rapporterer direkte til administrerende direktør. Driftsdirektøren har seks driftssjefer under seg – hvert stasjoneringsted har sin egen driftssjef som er den lokale øverste lederen. Toppledelsen og de lokale driftssjefene møtes månedlig. Personalsjefen har ansvaret for AMU og bedriftshelsetjenesten, som SBC kjøper eksternt. AMU (sentralt i bedriften, ikke lokalt) møtes fire ganger i året.

Lokalt har driftssjefen fire underordnede driftsledere. Hver driftsleder har personalansvar for om lag 50 førere som han skal følge opp. Driftssjefen har også lagt opp til en ny møtestruktur, for å få bedre kontakt og kontroll med organisasjonen lokalt.

Datainnsamlingen viser at SBC har et velutviklet og velfungerende system med rutiner og prosedyrer for mye; bla gode rutiner for sykefraværsregistrering, registrering av uhell, rutiner for samarbeid med fagforeningene, og AMU-arbeid med mer. Det er mer usikkert når det gjelder rutiner og praksis for oppfølging av slik informasjon, som oppfølging av det registrerte sykefraværet.

4.3.2 Sentrale arbeidsmiljøutfordringer i bedriften

I kapittel 3 fremkom det at alderssammensetning blant sjåførene i SBC var blandet sammenlignet med de andre bedriftene. Bedriften skiller seg også ut ved at SBC de seinere årene har vært gjennom svært omfattende omstillinger. Alle SBCs ruter i Osloområdet har blitt konkurransesatt, og SBC har tapt så godt som all sin kjøring i Oslo. Disse turbulente omgivelsene er trolig grunnen til at sjåførene i SBC oftere opplever uttrygghet enn sjåførene i andre bedrifter, og generelt bar preg av et høyere grunnleggende stressnivå. Sjåførene skiller seg også ut ved at en større andel i SBC synes minst fornøyd med ledelsen når det gjelder kollektiv medvirkning, og ledelsens lydhørhet for ansattes synspunkter.

De kvalitative intervjuene gav støtte til og grunnlag for utdyping av disse funnene:

- Det mest fremtredende trekket er at anbud preger organisasjonen. Det er en utbredt oppfatning at anbud preger bedriften, at det har ført til at jobben er usikker, folk blir redde, sykefraværet stiger. Anbud fører til økt kostnadsfokus i bedriften, som fører til at alle tilleggsgoder som ikke er tariffestet blir kuttet for å spare penger.

- Fra ledelsens side legger en vekt på at nettopp omstillingstakten krever en ryddig personalpolitikk: ”Her skal vi si opp folk, omrokkere på stillinger og lage uro i organisasjonen. Da er det viktigste arbeidsmiljøtiltaket vi kan gjøre, å ha en ryddig personalpolitikk”.
- I SBC, som i Nettbuss Drammen, ser en at samlokalisering fører til uklare roller og kommunikasjonskanaler. Osloavdeling er lokalisert sammen med konsernledelsen, noe som fører til at det ikke blir et klart nok skille mellom etatsledelse og lokal ledelse. Dette fører til situasjoner som oppleves som at etatsledelsen ”blander seg inn” i enkeltsaker som formelt ligger til den lokale ledelsen/driftssjefen. Dette har igjen sammenheng med at det er ”enkelt” for de ansatte å gå direkte til etatsledelse, framfor å følge linja til sin egen lokale leder – noe som igjen fører til at etatsledelsen trekkes inn i enkeltsaker. For den lokale ledelsen fører det til spenning mellom forventninger skapt av samlokalisering og den feedback de faktisk får. Denne rolleklarheten har også konsekvenser på andre områder, som rekruttering, opplæring og organisasjonsutvikling.

Generelt er oppfatningen, fra begge parter, at det er et godt samarbeid mellom tillitsvalgte og ledelse i bedriften. Samtidig oppleves endringer i skiftene til forbedringer. Før Friskbuss har det aldri vært generalavertering. Ansiennitet har i realiteten vært eneste prinsippet for fordeling av skift. Hvis man har fått tildelt en bestemt skiftordning, eier man denne i resten av arbeidslivet hvis man ikke søker seg over på noe annet. For å få en annen tjeneste må noe bli ledig. Ledelsens erfaring er at dette har fungert greit i årene som har gått. Med Friskbuss ble det tatt i bruk generalavertering, og flere representanter for ledelsen omtaler Friskbuss-deltakelsen som et forfriskende og nødvendig ”tupp i ræva”, som gjorde det lettere å tenke nytt for alle parter.

Generalaverteringen førte til at ledelsen fikk overraskende, ny informasjon om de ansattes preferanser for arbeidstid. Tidligere hadde det vært uaktuelt med rene kveldsskift, og ledelsen var overbevist om at rene kveldsskift ville være svært upopulært. Generalaverteringen viste at rene kveldsgrupper var blant de aller mest populære tjenestene, og ved endelig fordeling ble det til slutt over 20 års ansiennitet som ble kravet for å få disse tjenestene.

4.3.3 SBCs Oslo-avdeling tapes på anbud

På grunn av tapte anbud, ble det ikke noe av etableringen av teamorganisering i Oslo-avdelingen i SBC. Vi avslutter derfor SBC som case i denne sammenheng. SBCs særegne problematikk i denne undersøkelsen knyttet til arbeidsmiljøtiltak og pågående anbudsprosesser vil imidlertid bli nærmere berørt i kapittel 5.

4.4 Sentrale forskjeller og likheter mellom bedriftene.

Bedriftenes bakgrunn og situasjon er svært forskjellig: SBCs Osloavdeling er konkurranseutsatt. Nettbuss Drammen kjører på nettokontrakter, men antar at anbud kommer, samtidig som Drammensavdelingen var en fusjon av sjåfører med fortid innen NSB Bussreiser og DOB. Sporveisbussene hadde også vært preget av omorganiseringsprosesser, men da gjennom omstruktureringen av Oslo sporveier. Også her kunne en legge til grunn en framtid med konkurranseutsetting.

De er preget av ulike formelle strukturer, der særlig Nettbuss Drammen og SBC har fellestrekk ved at ledelsen i AS'et er lokalisert nær avdelingsledelse og sjåfører, men likevel skal være funksjonelt atskilt fra disse. Til dels medfører dette uklare roller og mer uformelle beslutningskanaler. På dette området synes Sporveisbussene å skille seg ut, ved at de fleste funksjoner er klarere samtidig som ledelsen i Sporveisbussene/Nexus, framtrer som mer nærværende. De utmerker seg også med et sterkere fokus på arbeidsmiljøet, og mindre klart formulerte konfliktlinjer mellom ledelse og ansatte/tillitsvalgte.

Dermed hadde de også ulikt utgangspunkt: I SBC falt hele teamorganiseringen bort etter at bedriften tapte anbudet i området som Oslo avdelingen hadde kjørt. I Drammen burde det være et visst potensial for effekter av teamorganisering, siden de ansatte skilte seg ut med stor andel som opplevde liten innflytelse på arbeidssituasjonen. Samtidig var bedriften preget av viss resignasjon angående muligheter for endring, som kunne bli en utfordring i videre prosess. Sporveisbussene hadde et godt utgangspunkt gjennom godt AMU-arbeid, som en kunne anta ville medføre et noe svakere potensial. Samtidig var organisasjonen preget av større andel løst tilknyttede sjåfører med større grad av ytre motivasjon, noe som en kunne anta ville medføre at de ville stå overfor en utfordring i å benytte teamene som integrerende organisasjoner.

Felles for alle bedriftene var at de opplevde forskjellige arbeidsmiljøutfordringer i sine store og små avdelinger, der særlig de store avdelingene bar preg av et høyere sykefraværs- og konfliktnivå. Disse avdelingene bar dessuten større preg av en hierarkisk organisasjonsstruktur med lange avstander mellom leddene og mange ansatte per leder. Andre fellesstrekk ved selskapenes motivasjon for å inngå i tiltakene er oppsummert i tabellen under:

Tabell 11 Bakgrunn for teamorganisering i Sporveisbussene og Nettbuss Drammen.

	Nettbuss Drammen	Sporveisbussene
Nærhetsledelse	X	X
Konkurransforberedelse/kostnadsfokus	X	X
Innsats mot sykefravær	X	X
Delegering av oppgaver	X	
Ledd i helhetlig personalpolitikk		X

Bedriftene har flere motiver for å ta i bruk teamorganisering. Noen av disse er helt i samsvar med intensjonen med teamorganisering innen Friskbuss-prosjektet; innsats mot sykefravær og ledd i helhetlig personalpolitikk. Noen grunner er i utgangspunktet konsistente med og kan medvirke til økt involvering fra de ansatte; delegering av oppgaver og nærhetsledelse, mens noen grunner kan være konsistent med, men representerer også en mulig målkonflikt med økt trivsel; konkurranseforberedelse og kostnadsfokus.

Det at alle bedriftene falt ned på team som løsningen på sine egne interne problemer, kunne rent umiddelbart tyde på at det valgte tiltaket i liten grad ble tilpasset hver bedrifts egenartede utfordringer. Noen klare likhetstrekk er det:

- Hvert team har en leder. Teamlederen er rekruttert av bedriftsledelsen og er formelt gitt tittelen teamleder. Bedriftsledelsen har kommunisert dette til teammedlemmene. Videre betrakter bedriftsledelsen teamlederen som en del av bedriftsledelsen. Teamleder rapporterer til driftssjef (som rapporterer til administrerende direktør). Teamleder er sjåførenes nærmeste overordnede, og har personalansvar for sjåførene på teamet
- Teamleder har personalansvar, der sykefraværsoppfølging er et sentralt element, og ansvar for ivaretagelse av alle henvendelser fra sjåførene til ledelsen. Videre søker de å ivareta individuelle ønsker om skift og arbeidstid gjennom kontakt og samarbeid med driftskontoret
- Hvert team består av sjåfører som arbeider i ruteproduksjon for bedriften
- Teamene har et fast stasjoningssted der arbeidstakerne mønstrer av og på. De fleste sjåførene har lunsjpause på stasjoningsstedet
- Teamene inngår i bedriftens turnussystem for ruteproduksjon
- Teamene har teammøter og noe sosial aktivitet som bare omfatter teamets medlemmer. I tillegg deltar teamets medlemmer i aktiviteter for alle bedriftens ansatte

Det er imidlertid også stor variasjon i måten teamene ble organisert på: Det som tilsynelatende var et og samme tiltak bar i virkeligheten preg av forskjellige valg og prioriteringer. I tabellen nedenfor sammenfatter vi noen sentrale likheter og forskjeller i teamorganisering mellom Sporveisbussene og Nettbuss Drammen.

Tabell 12 Forskjeller og likheter på teamorganisering i Nettbuss Drammen og Sporveisbussene

	Sporveisbussene	Nettbuss Drammen
Antall team	2	7
Andel teamorg i bedriften	2 av alle selskapets linjer i Oslo	All drift i Drammen og Tønsberg
Startet når	20: 2000, 37: 2003	2002-2004, gradvis innføring
Forsøk el permanent ordning	Forsøk	Permanent, men skal evalueres
Antall sjåfører pr team	70	12-20
Åpne/lukkede grupper	20: Lukket. 37: Åpent	Lukket mellom generalaverteringer
Ansiennitet (snitt)	20: Høy 37: Gjennomsnittlig	Alle er teamorganisert, ergo snitt
Rekruttering til teamet	20: Teamleders ansvar. 37: Teamleders ansvar, men er med i generalavertering	Driftssjefs ansvar, skjer stort sett ved generalavertering
Skiftplanlegging	Driftskontor	Teamleder i samarb m driftskontor
Sosiale aktiviteter på teamet	Ikke utbredt.	utbredt
Sosiale aktiviteter på bedriftsnivå	Utbredt	Ikke utbredt
Teammøter?	Ja, men ikke ofte	Ja, men med variabel frekvens
Teamlederens rolle:		
- bakgrunn	Adm ansatte	Sjåfører
- klart definert rolle?	nei	Nei
- Lønnskompensasjon?	nei	Ja
- Stillingsbrøk	Deltid, kombinert med tidligere administrativ stilling	Fulltids sjåfør, men mulighet for å spørre seg fri
- Opplæring?	nei	Ja

Tabellen viser variasjon på en rekke variable som kan antas å påvirke mulighetene for at teamene skal fungere i samsvar med intensjonene, slik som størrelse på teamene, om de er lukket, og hvordan rekrutteringen foregår.

Når det gjelder teamet og teamleders posisjon i organisasjonen, er det verd å understreke at teamleder innfelles i en organisasjon der en rekke sider ved ansettelsesforholdene, som lønns- og generelle arbeidsbetingelser taes på et helt annet nivå. Ansvar avgrenses særlig til oppfølging av sykefravær, og ellers å medvirke til å øke sjåførenes innflytelse på egen arbeidssituasjon direkte eller gjennom kontakt med annet nivå i bedriften. Dette arbeidet dekker imidlertid mange oppgaver som påvirker teamleders posisjon og rolle. Med rollebegrepet sikter en gjerne til stabile forventninger som er knyttet til en posisjon, i dette tilfelle forventninger om at teamleder skal være *oppfølger* i forhold til sykefravær, *formidler* av informasjon til ledelse, *problemløser* i forhold til små og store praktiske utfordringer, *integrator* og *støttespiller*, som legger til rette for bedre kollegiale relasjoner og støtter førerne i vanskelige situasjoner. Slike ulike roller kan i noen tilfeller stå i motsetning til hverandre, slik at en taler om rollekonflikt.

I andre tilfeller kan en tale om rolleklarhet, der en person i en bestemt posisjon, for eksempel en teamleder, opplever at han selv eller omgivelsene er usikre på hva de skal gjøre. Dette er ofte tilfellet ved nye stillinger, slik som teamlederne i disse bedriftene. Det eksisterer så å si ikke noe klar manus for hva de skal gjøre og hvordan de skal opptre. Denne type rolleklarhet kombinert med potensielle rollekonflikter i en situasjon der arbeidsmengden knyttet til utøvelsen av funksjonen er udefinert, kan skape særegne utfordringer for de ansatte i slike stillinger.

Det er grunn til å anta at rolleutforming vil være ulik gitt teamledernes bakgrunn og opprinnelige forhold til dem de skal lede. Her er det klare forskjeller mellom bedriftene: Nettbuss Drammen rekrutterte sjåfører som en i utgangspunkt kunne anta ville løse oppgaven med bakgrunn i sin kjennskap til yrket, mens Sporveisbussene rekrutterte teamledere med forankring som administrativt ansatte. Disse var formelt klarere koblet opp til det øvrige administrative apparat, særlig med tilknytning til driftskontoret. Også de to teamlederne i Sporveisbussene skilte seg imidlertid noe fra hverandre ved at teamleder for linje 20 arbeidet som driftsleder på driftskontoret og hadde lang ansiennitet i bransjen, mens teamleder for linje 37 med sitt virke i administrasjonen på Alnabru var preget av ansvar for rekruttering og opplæring.

4.5 Oppsummering

Formålet med datainnsamling og –analyse presentert i dette kapitlet var tredelt.

- For det første ønsket vi å få validert og eventuelt utdypet de funn som ble gjort i den kvantitative analysen presentert i forrige kapittel. Vi fikk bekreftet at det var et mer framtrødende problem i Nettbuss at de har dårlig innflytelse og få muligheter til medvirkning, og at de har svært dårlige muligheter til å påvirke sin egen arbeidstid, sammenlignet med de andre bedriftene. Tilsvarende fant vi støtte for at utgangspunktet i Sporveisbussene var betydelig bedre, og at de skilte seg fra de andre bedriftene når det gjelder samarbeid og sjåførens opplevelse av innflytelse i egen organisasjon
- For det andre gav dataene grunnlag for en organisasjonsanalyse; hvordan teamene er organisert, begrunnelsen for dem, og likheter og forskjeller mellom dem som kan antas å påvirke hvordan de fungerer. Slike variable vil være sentralt for den videre dataanalysen som gjennomføres i etterundersøkelsen som presenteres i neste kapittel. Sentrale variable her er teamenes størrelse (betydelig større team i Sporveisbussene, om de er åpne (linje 37) eller lukkede (alle de andre), teamleders posisjon (sjåfør eller administrativt ansatt), teamleders ansvarsområde og rolle
- For det tredje var organisasjonsanalysen også en midtveisevaluering der en undersøkte hvordan teamorganiseringen fungerte så langt og lokaliserte hvilke problemstillinger som framsto som sentrale. Blant de problemstillingene som ble løftet fram, var særlig at Nettbuss Drammen fortsatt stod framfor utfordringer knyttet til konfliktlinjer og uklare roller i

bedriften, og at sjåførene fortsatt opplevd liten innflytelse på egen arbeidstid, selv om teamorganiseringen hadde bedret det siste punktet. Slike funn gav grunnlag for innspill til korreksjoner i den videre utvikling av teamarbeidet. Det er også grunn til å anta at denne type intervjuer og oppmerksomhet, gav større bevissthet knyttet til status for teamarbeidet, enn dersom en ikke hadde tatt i bruk denne type midtveisevaluering

5 Arbeidsmiljøet i bedriftene tre år senere

Så hvordan gikk det? Opplever førerne at gruppeinndelingen har ført til bedre arbeidsmiljø? Og til syvende og sist: Har endringene gitt seg utslag i førernes jobbrelevante fravær, eller enda til: selskapenes sykefravær? I dette kapitlet skal vi først presentere resultatene fra den siste spørreundersøkelsen sammenlignet med svarfordelingen slik den så ut i før-undersøkelsen for to år siden. Endringer i organisasjonsstruktur og avdelingsinndelinger – blant annet som følge av tapte og vunnede anbud – gjør at denne sammenligningen må gjennomføres på relativt grovkornet nivå, det vil si avdelingsvis.

Denne grovkornede sammenligningen vil bli etterfulgt av hvordan svarene fordeler seg blant de ansatte tre år senere. Vi vil fokusere på ulikheter innad i selskapet slik de fortøner seg i dag uten å være direkte sammenlignbare med svarene for to år siden. De ansatte som har deltatt i teamtiltakene, har imidlertid selv svart på hvordan de opplever tiltaket retrospektivt. Alt dette tolkes ved hjelp av de kvalitative undersøkelsene, som også bidrar med utdypende forklaringer.

Kapitlet vil ta for seg de tre bedriftene hver for seg, under følgende hovedinndeling:

- *Belastninger i løpet av hverdagen*, som griper fatt i indikatoren ”utrygghet”
- *Inkluderende ledelse*, som griper fatt i indikatorene ”ledelsen er opptatt av mine synspunkter” og ”ledelsen tar hensyn til mine synspunkter”
- *Individuell innflytelse og medvirkning*, som griper fatt i indikatorene ”påvirkning av egen arbeidstid”, ”enkelt å vite hvor jeg skal henvende meg” og ”medvirkning på omorganiseringsprosesser”
- Trivsel, subjektiv helse og jobbrelevante fravær

5.1 Sporveisbussene/Nexus

Utgangspunktet i Sporveisbussene/Nexus (SB) var at partene i selskapet over lengre tid hadde observert større arbeidsmiljøbelastninger i selskapets store avdelinger enn i de mindre. Dette ga seg utslag i at førerne hadde større sykefravær og lavere rapportert tilfredshet og mindre følelse av innflytelse i selskapets egne internundersøkelser. Dette bildet ble langt på vei bekreftet som *interne* skillelinjer i forundersøkelsen til denne evalueringen. I sammenligninger med førere i de andre selskapene som var del av undersøkelsen, fremkom det dessuten at SB hadde større utfordringer knyttet til å skape kollegialt samhold og indre motivasjon hos de ansatte.

Som følge av de interne skillelinjene i Sporveisbussene ble gruppeorganisering i første omgang innført som en prøveordning i avdeling Alnabru, på linje 20 og linje 37. Dette var deres største avdeling med hensyn til antall ansatte, og den som hadde størst arbeidsmiljøutfordringer i forkant av tiltaksperioden. En av de uttalte

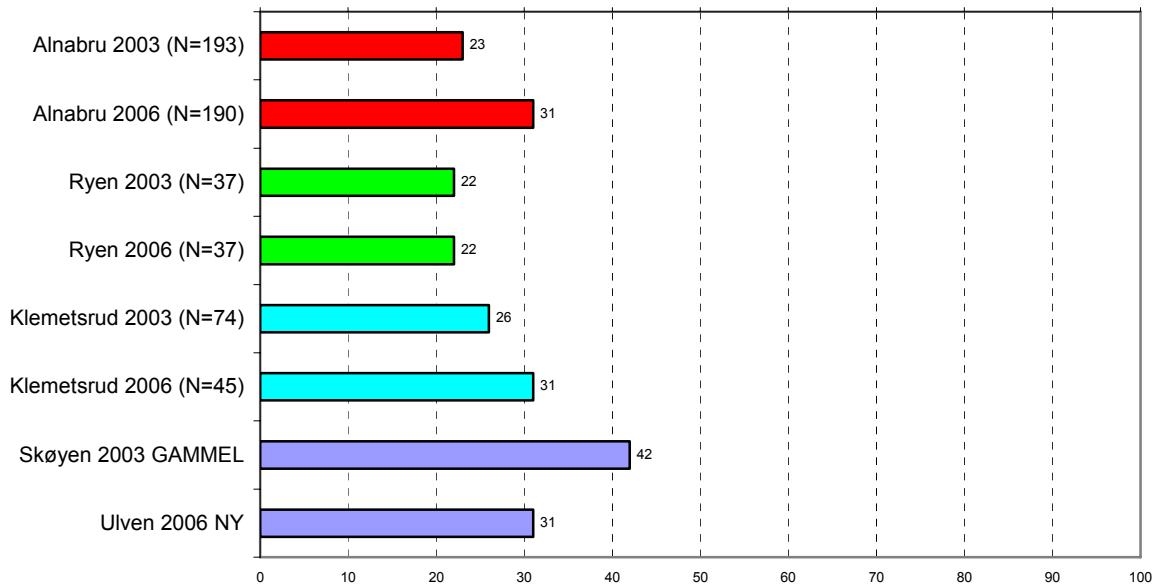
målsetningene for ledelsen i SB ved valget av team som tiltak, var da også å normalisere Alnabru i forhold til de andre avdelingene i selskapet langs ulike arbeidsmiljødimensjoner. Hovedspørsmålet i dette avsnittet er derfor; har forskjellene mellom Alnabru og de andre avdelingene blitt utjevnet i løpet av tiltaksperioden langs våre definerte indikatorer på arbeidsmiljøet? Det er altså endringene i Alnabru avdelingen i sin helhet som er interessant i denne sammenheng.

Det at vi har gjennomført tilsvarende undersøkelser i de andre avdelingene, innebærer også en viss form for kontroll for påvirkningen av bedriftseksterne faktorer, som arbeidsmarkedssituasjonen og endringer i sykelønnslovgivningen. Det har imidlertid vært en viss utskiftning av avdelinger som følge av anbudsprosesser: Skøyen har falt bort som avdeling, mens Ulven har kommet til. Vi har derfor ikke før/etter-data fra disse avdelingene tilsvarende de andre. I tillegg har Klemetsrud gjennomgått interne endringer av samme grunn, noe som først og fremst har medført en slanking av antall ansatte ved den avdelingen og endret linjestruktur. De kontinuerlige strukturelle endringene som preger bransjen, var også en av hovedårsakene til at det ikke ble lagt opp til en streng kvasi-eksperimentell tilnærming i dette prosjektet.

Avdeling Ryen er altså den avdelingen som har vært mest stabil gjennom hele tiltaksperioden, og trolig det beste sammenligningsgrunnlaget for evalueringen av Alnabru. Ryen hadde dessuten langt færre ansatte enn Alnabru allerede i utgangspunktet, og var slik sett en avdeling som automatisk nøt godt av de påståtte ”smådriftsfordelene” ledelsen ønsket å oppnå ved bruk av gruppearbeid i Alnabru.

5.1.1 Belastninger i løpet av arbeidsdagen

I kapittel tre viste vi at førernes opplevelse av utrygghet i arbeidssituasjonen var en av faktorene som hadde størst påvirkning på deres sannsynlighet for jobbrelatert fravær. Figur 21 viser utviklingen fra 2003 til 2006 i andel førere som oppgir at de ofte føler seg utrygg i arbeidssituasjonen. Variabelen er slått sammen av tre utrygghetspåstander: ”Jeg føler meg ofte utrygg pga kjøreforhold, vanskelige passasjerer, frykt for ulykker”. Figuren viser de som er helt eller delvis enig i minst en av disse påstandene.



Figur 21 Andel som helt eller delvis er enige i at de ofte føler seg utrygg i arbeidssituasjonen, før og nå. Prosent.

Som vi ser, er det flere førere som ofte føler seg utrygg på Alnabru i dag enn i forkant av tiltaksperioden, selv om sammenhengen kun er svakt signifikant. Ut fra analysene i kapittel 3 er det grunn til å anta at denne økningen i utrygghet isolert sett spiller negativt inn for en av hovedmålsetningene med arbeidsmiljøtiltakene; reduksjon av det jobbrelaterte fraværet. Denne økningen er i tillegg større i avdeling Alnabru hvor teamene ble innført, enn i de andre avdelingene i SB, særlig sammenlignet med Ryen.

En nærmere gjennomgang av skillelinjene innad i Alnabru i 2006 tyder på at følelsen av en stressende arbeidssituasjon er et mindre problem for førerne i linje 20 enn andre steder på Alnabru (se tabell 13 hvor vi har slått sammen de tre stresspåstandene på lik linje med utrygghetsindeksen ovenfor).

Tabell 13 Gjennomsnittsscore på stressindikatoren fordelt på teamtilhørighet og andre avdelinger. Skala fra 1 til 5. Jo lavere verdi, jo mer enig er førerne i at de ofte føler seg utrygg.

Avdeling	Mean	N	Std. Deviation
Linje 20	3,2	19	,98362
Linje 37	2,8	22	1,22435
Alnabru ellers	2,8	146	1,00583
Ulven	2,9	120	1,11852
Klemetsrud	3,4	43	1,14044
Ryen	3,1	35	1,04189
Total	2,9472	385	1,08003
Gjennomsnitt 2003	3,2	345	1,04394

Størrelsen på analysegruppene er imidlertid såpass små at det er vanskelig å si noe sikkert om forskjellene innad i Alnabru på grunnlag av dem. Samtidig er det på det rene at følelsen av utrygghet i arbeidssituasjonen vil være påvirket av en rekke andre faktorer enn de rent bedrifts- og avdelingsinterne, som trafikksituasjon, kjøreforhold, busstandard, vold og trusler fra passasjerer og lignende. Alnabru er da også den avdelingen med de mest sentrumsnære og trafikk- og passasjerbelastede linjene. Det er også på det rene at linje 37 er en mer trafikkbelastet rute enn linje 20. Det er derfor liten grunn til å tro at den økte utryggheten på Alnabru kan knyttes til ulikheter i gruppefunksjonen mellom linje 20 og 37, men at de snarere skyldes bedriftseksterne forhold som endret trafikkbelastning og rutetider.

Førerne selv opplever imidlertid at gruppedannelsen til en viss grad har motvirket en enda kraftigere økning i utrygghet. Tabell 14 viser fordelingen på to påstander blant førerne som i dag jobber i teamene, basert på spørsmål om hvordan de selv har opplevd endringene som følge av teamorganiseringen. Det er særlig introduksjonen av faste linjer som oppleves å ha bidratt til dette, mens opplevelsen av en stressende hverdag i liten grad er påvirket av gruppeinndelingen. I så måte støtter dette tolkningen av at førernes følelse av utrygghet og mestring i sin daglige arbeidssituasjon først og fremst er knyttet til trafikksituasjonen og rutestrekninger, og at inndeling i grupper i liten grad kan sies å påvirke dette. Grepet med å innføre faste linjer for de ansatte synes imidlertid å ha bidratt på en positiv måte.

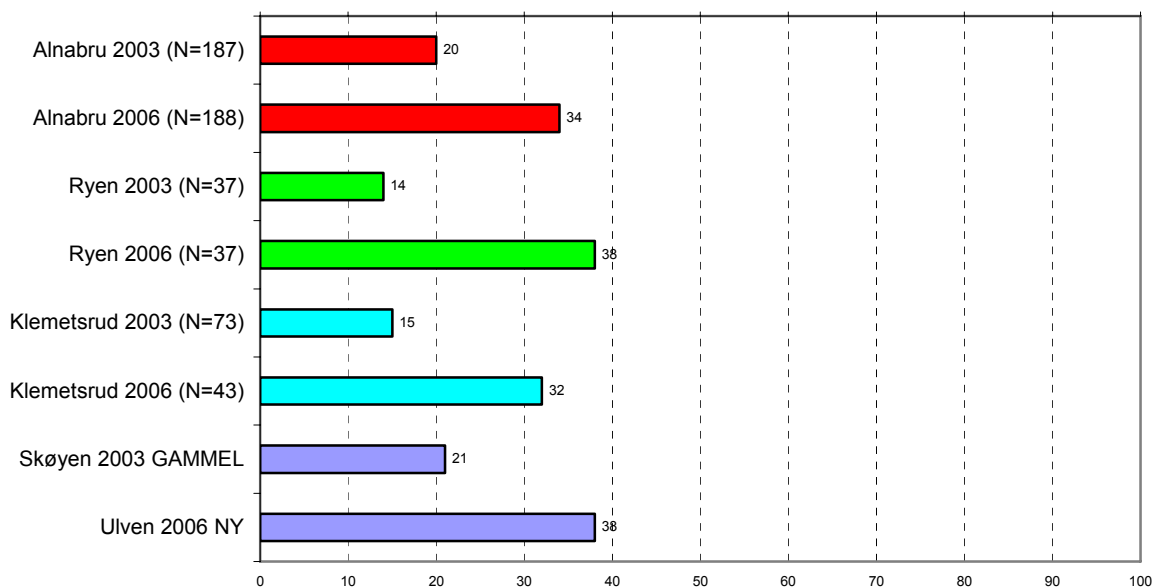
Tabell 14 Svarfordeling på spørsmålene om innføringen av team har påvirket følelsen av belastninger i arbeidssituasjonen. Prosent.

	Omorganiseringen har bidratt til at arbeidsdagen min oppleves mindre stressende/belastende	Faste linjer har bidratt til at jeg sjeldnere føler meg utrygg i arbeidssituasjonen
1 Helt enig	17	30
2	34	19
3	21	34
4	15	6
5 Helt uenig	13	10
Total	100	100
N	47	47

Innføringen av faste linjer kan i så måte sies å ha motvirket noe av den økte utryggheten vi normalt sett ville ha forventet som følge av endret passasjer- og trafikkbelastning på linjen. Det er likevel på det rene at den økte følelsen av utrygghet i arbeidssituasjonen som blir rapportert på Alnabru sammenlignet med Ryen isolert sett kan antas å ha en negativ innvirkning på avdelingens jobberelaterte fravær.

En annen plausibel forklaring på det forhøyede stress- og utrygghetsnivået, om enn av mer indirekte art, er endringer i bakenforliggende stressfaktorer. I kapittel 3 viste vi hvordan den høyere stress- og utrygghetsfølelsen hos førerne i SBC var tett koplet opp mot deres frykt for å miste jobben som følge av anbudsprosesser og selskapets konkurranseposisjon. I figur 22 nedenfor ser vi at slike forhold nok

kan spille inn i Sporveisbussene/Nexus også, ettersom selskapet har opplevd at stadig flere av deres linjer har blitt satt ut på anbud i løpet av tiltaksperioden. SBs situasjon i dag er i så måte likartet med den vi fant ved inngangen til tiltaksperioden hos Schøyen Bilcentraler AS (se kapittel 3).



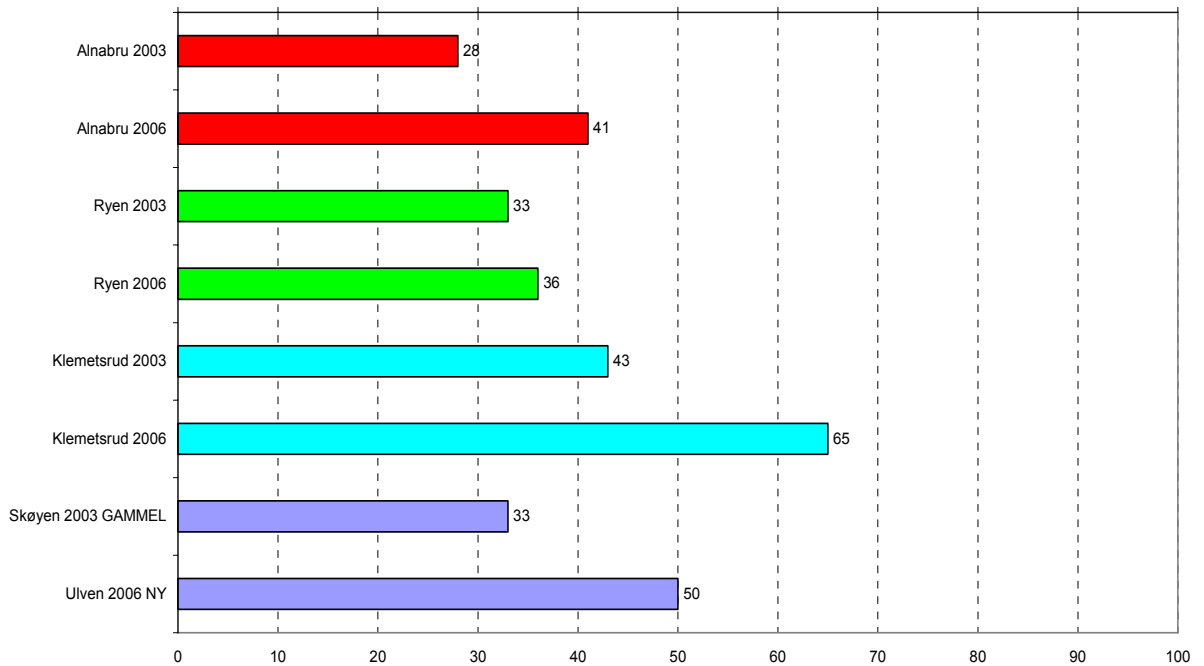
Figur 22 Andel som før og nå er helt eller delvis enig i påstanden "jeg føler meg stresset av konkurransesituasjonen". Prosent.

Endringen i konkurranseposisjon kan imidlertid ikke forklare forskjellene vi så i utrygghetsfølelse mellom avdelingene i figur 21. Et interessant spørsmål i den forbindelse er hvorfor opplevelsen av en mer presset konkurransesituasjon ikke har slått ut i økt stress- og utrygghetsfølelse blant førerne på Ryen, mens det faktisk har gjort det blant førerne på Alnabru (se figur 21). En mulig forklaring kan være at linjene på Alnabru har vært skjermet for konkurranse lengst, noe som i særlig grad gjelder linjene hvor team ble innført som først anbudsutsettes i disse dager. Førerne på Ryen har levd med anbud i lengre tid og opplevd suksess i så måte – noe som kan være med på å forklare hvorfor de også synes bedre egnet til å håndtere den økte stressfølelsen knyttet til konkurransesituasjonen.

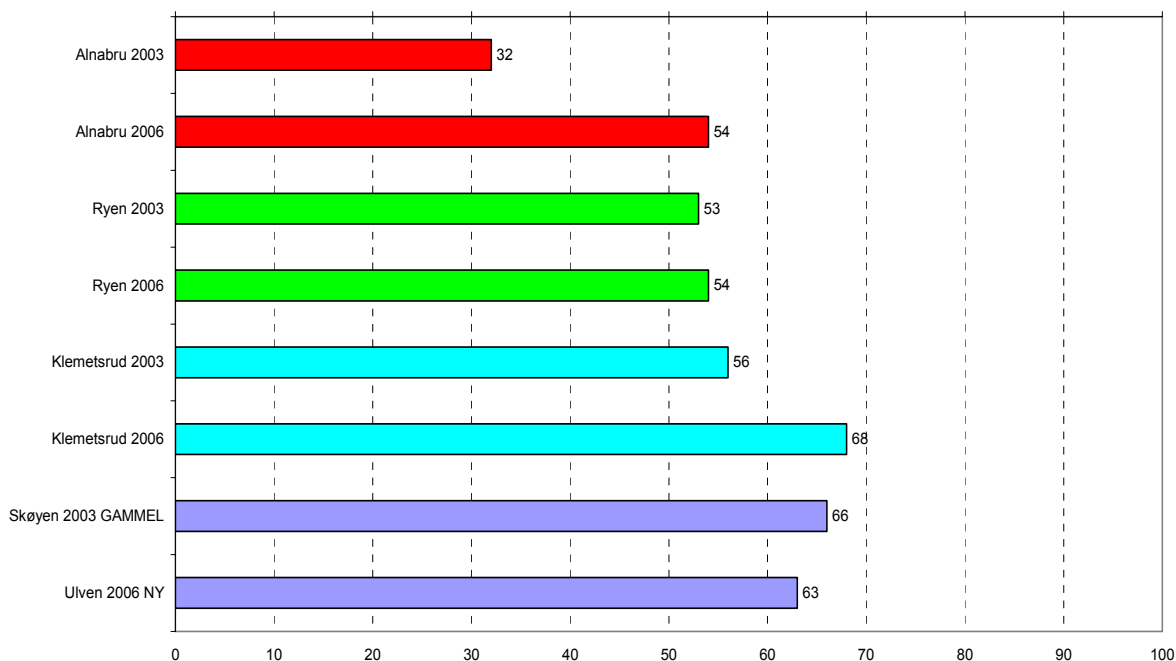
Alt i alt styrker gjennomgangen ovenfor argumentasjonen om at økningen i utrygghet i hovedsak kan tilskrives andre prosesser enn inndelingen av team på Alnabru. Dette er i så fall prosesser som kan forventes å ha bidratt til et høyere sykefraværsliv på avdelingen i løpet av tiltaksperioden, alt annet likt. Tiltakene jobber med andre ord i motbakke allerede i utgangspunktet. Det store spørsmålet blir da om det finnes endringstrekk som kan sies å ha motvirket denne tendensen. Vi har allerede sett at innføringen av faste linjer (lukkede grupper) på team 20 kan ha bidratt noe i så måte.

5.1.2 Ledelsesorientering

Opplevelsen av å få støtte og bli tatt hensyn til av ledelsen er blant buffermekanismene som oftest får støtte i litteraturen på området, og i kapittel 3 viste vi også hvordan dette var med på å redusere den enkelte førers sannsynlighet for jobbrelatert fravær. Både Figur 23 og 24 viser at de ansatte på avdeling Alnabru i større grad opplever å bli sett og hørt av ledelsen nå enn da tiltaket ble iverksatt for tre år siden. Forbedringene er særlig store når det gjelder opplevelsen av at deres synspunkter blir tatt hensyn til av nærmeste leder: Mens 32 prosent av de Alnabru-stasjonerte opplevde det i 2003, oppga 54 prosent det samme i 2006. Forbedringene er imidlertid store også når det gjelder førernes opplevelser av at ledelsen er opptatt av deres synspunkter i første omgang.



Figur 23 "Ledelsen er opptatt av de ansattes synspunkter", andel før og nå som er helt eller delvis enig. Prosent



Figur 24 "Mine synspunkter tas hensyn til av nærmeste leder", andel som er helt eller delvis enig – før og nå. Prosent

Endringene på Alnabru på ledelsesindikatorene er spesielt slående hvis vi sammenligner med den mest stabile kontrollavdelingen, Ryen. Vi ser riktignok tilsvarende forbedringer på Klemetsrud, men dette må som tidligere nevnt sees i sammenheng med andre strukturelle endringer på avdelingsnivå – blant annet som følge av anbud. Oversikten understreker i så måte hvor meningsløst det ofte kan være å sammenligne med aggregerte tall på selskapsnivå, ettersom avdelings sammensetningen har endret seg som følge av anbudsprosesser (Klemetsrud har endret linjekarakter og sammensetning og Ulven er helt ny).

Figurene ovenfor sier heller ingenting om inndelingen av team 20 og 37 har bidratt til denne opplevelsen. En indikasjon på dette får vi imidlertid i tabell 16 nedenfor, som viser førernes egne erfaringer med teamene i 2006: Det er flere på linje 20 enn på linje 37 som mener at inndelingen i team har bidratt positivt til deres opplevelse av ledelsen.

Tabell 15 Erfaringer med teamorganisering. Gjennomsnittsscore på ledelsesspørsmålene fordelt på teamtilhørighet. Skala fra 1 (helt enig) til 5 (helt uenig). Jo lavere verdi, jo mer enig er respondentene i påstanden.

Er du i dag tilknyttet linje 20 eller 37?		Jeg har bedre kontakt med øverste ledelse nå enn før organiseringen ble endret	Det er lettere å gi ledelsen tilbakemelding nå enn før omorganiseringen	Hvis jeg trenger det er det lettere å få støtte og hjelp av min nærmeste leder nå enn før
Linje 20	Gj.snitt	2,4	1,9	1,6
	N	23	23	23
Linje 37	Gj.snitt	2,5	2,4	2,8
	N	25	25	25

Forskjellene mellom teamene omhandler først og fremst spørsmålene knyttet til nærmeste leders støtte- og innspillfunksjon. Minst forskjell mellom gruppene finner vi i spørsmålet om sjåførenes forhold til øverste ledelse som følge av teamforsøkene. Dette kan tyde på at de to teamlederne har ulik legitimitet blant sine egne sjåfører, enten som følge av ulik rolleutøvelse eller av andre grunner. Det er imidlertid grunn til å minne om at antall personer som har svart i hver av disse gruppene er relativt få, noe som gir grunn til varsomhet i tolkningene. Inntrykkene blir imidlertid forsterket av et relativt omfattende kvalitativt intervjumateriale på gruppenivå (se kapittel to).

Tabell 17 nedenfor gir bilde av svarfordelingen på ulike ledelsesspørsmål i 2006 for de som henholdsvis er ansatt på linje 20, linje 37 og på de gjenværende avdelingene.

Tabell 16 Gjennomsnittsscore på ledelsesspørsmålene fordelt på stasjoneringssted i 2006. Skala fra 1 til 5. Jo lavere verdi, jo mer enig er respondentene i påstanden (rødt tall markerer verdien som er mest uenig i påstanden).

Avdeling	N	Ledelsen er opptatt av de ansattes synspunkter	Jeg føler at mine synspunkter blir tatt hensyn til av min nærmeste leder	Mine arbeidsresultater blir verdsatt av min nærmeste leder	Gir din nærmeste leder deg støtte og hjelp i ditt arbeid hvis du trenger det?
Linje 20	20	2,6	2,00	1,85	1,65
Linje 37	22	3,3	3,09	2,36	2,68
Alnabru ellers	148	2,8	2,54	2,53	2,45
Ulven	116	2,6	2,38	2,25	2,22
Klemetsrud	43	2,2	2,02	2,02	1,74
Ryen	35	2,8	2,34	2,47	2,17
2006	388	2,7	2,42	2,34	2,25
2003	367	3,0	2,72	<i>Ikke spurt</i>	<i>Ikke spurt</i>

Av tabellen fremgår det at de ansatte på linje 20 er mer fornøyd med ledelsen enn hva tilfellet er i de resterende delene av Sporveisbussene/Nexus. Det er særlig to trekk som skiller seg ut i tabellen ovenfor: (i) på de to første spørsmålene er det linje 37 som skiller seg spesielt *negativt* ut sammenlignet med alle andre avdelinger i SB, og (ii) på de to siste spørsmålene er det linje 20 som skiller seg spesielt *positivt* ut i forhold til alle andre stasjoneringsteder. Og mens linje 20 er mer gjennomsnittlig på de to første, er linje 37 gjennomsnittlig på de to siste. Det er altså førerne på linje 20 som skiller seg ut fra resten av SB med å være spesielt fornøyd med sin nærmeste leders sosiale støtte og verdsetting, ikke førerne på linje 37 som skiller seg spesielt negativt ut. Førerne på linje 37 skiller seg imidlertid spesielt negativt ut fra resten av SB på faktorer som berører deres opplevelser av å kunne påvirke sin egen arbeidssituasjon, det at deres synspunkter faktisk betyr noe og blir gjort noe med. Dette kan skyldes strukturelle forskjeller mellom gruppene, tekniske forskjeller i ruteoppsett/slakk eller busstype, eller individuelle forskjeller i lederorientering hos teamlederen. Gjennomgangen fra kapittel 4 tyder eksempelvis på at der den ene teamlederen forholder seg til de formelle kanalene for å melde fra om førerbehov og mangler, bruker den andre mer uformelle kanaler til i større grad å ordne opp selv.

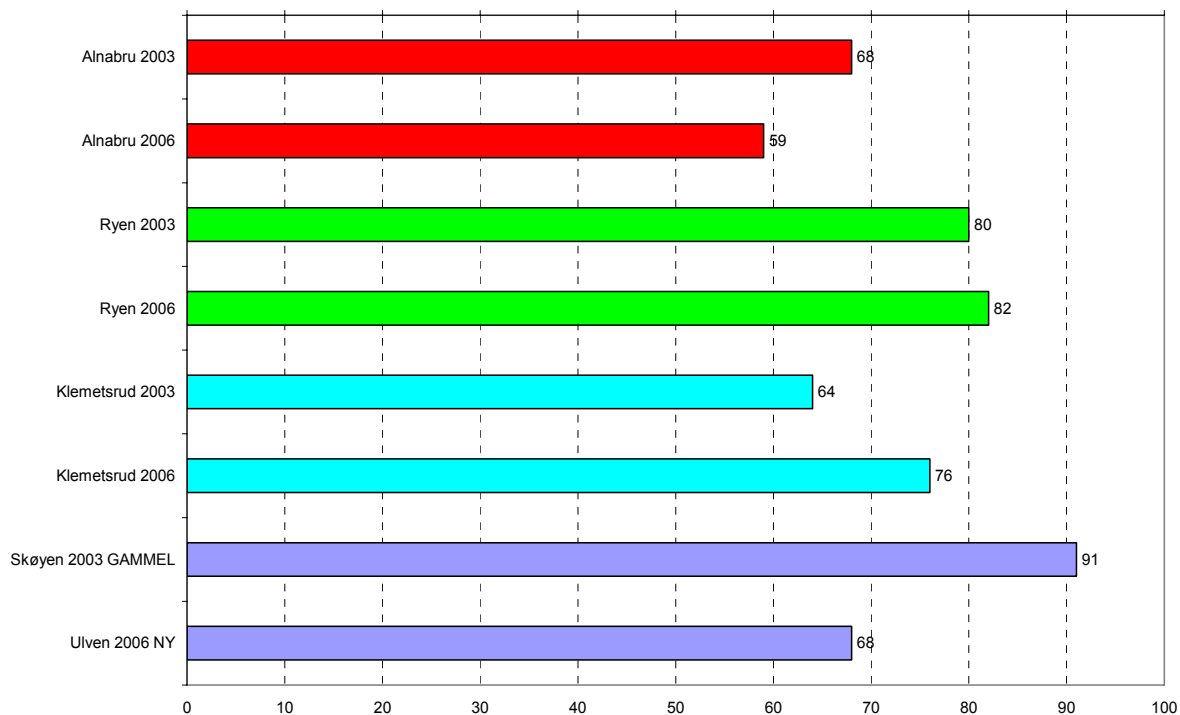
Alt i alt; når det gjelder endring i ledelsesindikatorene fra 2003 til 2006 kan vi konkludere med at Alnabru nå i gjennomsnitt fremstår som en avdeling som er på linje med de andre avdelingene, og ikke lenger fremstår som den problemavdelingen den en gang var. Og dette har skjedd uten at vi ser noen forverring i de andre avdelingene, og skyldes ene og alene forbedringer internt på Alnabru. Det å normalisere Alnabru var da også en av hovedmålsetningene da Sporveisbussene/Nexus gikk i gang med prosjektet – og i så måte kan vi trykt slå fast at de har lyktes. Mye tyder imidlertid på at de har lyktes i større grad med linje 20 enn med linje 37.

Samtidig er det viktig å merke seg at en normalisering av Alnabru er en normalisering til et relativt høyt nivå sammenlignet med andre selskaper. I kapittel 3 viste vi hvordan kontakten mellom bedriftens ledelse og sjåførene var god allerede i utgangspunktet. Gjennom etterundersøkelsen har disse inntrykkene blitt styrket, både kvantitativt og kvalitativt. Det gode samarbeidet kommer ikke minst til uttrykk ved at ledelsen inviterer arbeidstakernes organisasjoner til deltakelse i de aller fleste arbeids- og styringsgrupper i bedriften, også der de strengt tatt ikke er forpliktet til det.

5.1.3 Innflytelse og medvirkning

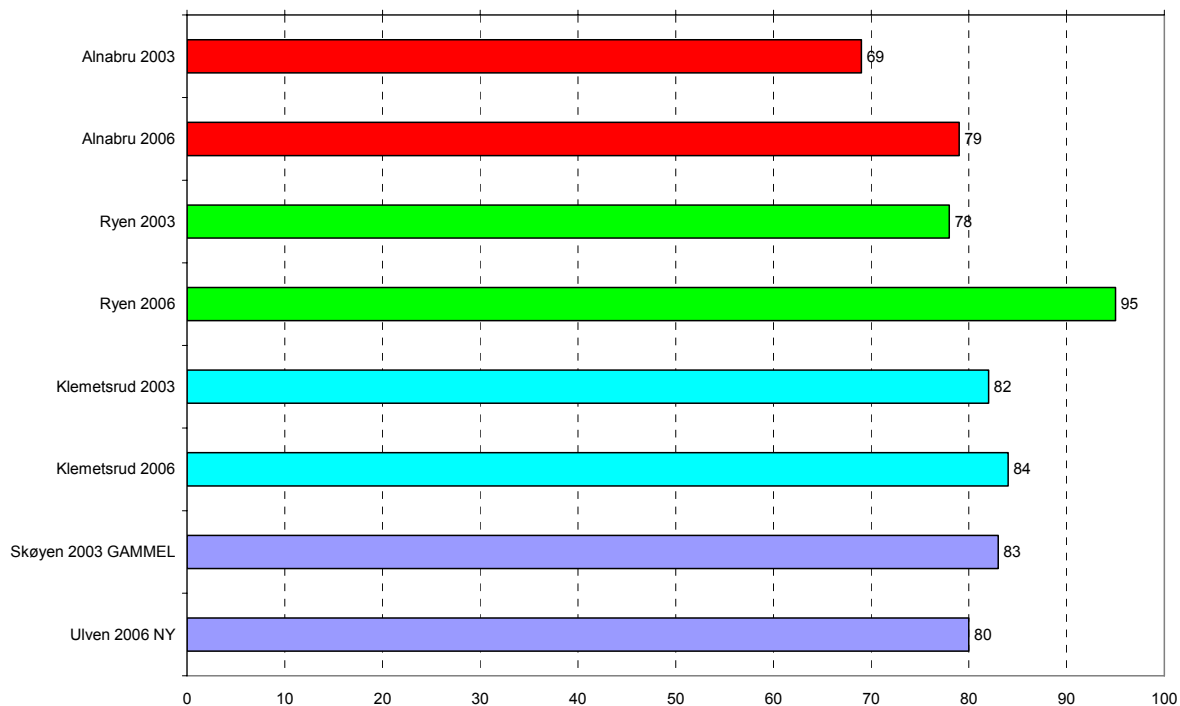
Sjåførenes opplevelser av å bli sett og hørt av sin nærmeste leder varierer altså med hvor de er stasjonert og hvilket team de tilhører. Spørsmålet er så om vi ser de samme trekkene og tendensene når det kommer til sjåførenes opplevelser av å kunne påvirke sin egen arbeidssituasjon mer direkte. Dette berører dels i hvilken grad de føler de kan påvirke sin egen arbeidstid, dels om de føler de kan påvirke de strategiske rammebetingelsene som omgir arbeidsdagen deres – og dels om de føler det er enkelt å vite hvordan de skal gå fram for å kommunisere sine ønsker og behov. Det siste berører i hvor stor grad selskapet har lyktes i å lage klare og enkle kommunikasjonslinjer som letter sjåførenes arbeid med å påvirke sin egen arbeidssituasjon. Dette var forøvrig også et av hovedformålene for selskapet når de gikk inn på forsøkene med teamorganisering.

Figur 25 indikerer liten eller ingen endring i hvorvidt førerne føler de kan påvirke sin egen arbeidstidsordning, noe som ikke er overraskende: Teamene har ikke fått større råderett over skift- og ruteplanleggingen, som fortsatt er på sentralt hold. Samtidig er det viktig å huske på at tallene i Sporveisbussene fortsatt er høye sammenlignet med tallene for de andre selskapene før tiltakene ble iverksatt, uansett hvilken avdeling vi fokuserer på (se kapittel 3). Førerne i Sporveisbussene opplever gode muligheter for å påvirke sin egen arbeidstid også etter gruppeinndelingen. Det er også verdt å merke seg at selv om det har skjedd få eller ingen formelle endringer i hvordan arbeidstiden fordeles, kan det være store forskjeller internt i organisasjonen i hvordan førerne ordner opp i dette seg imellom på en uformell måte.



Figur 25 "Får som regel ønsket arbeidstidsordning", andel som er helt eller delvis enig – før og nå. Prosent

Figur 26 indikerer at det har funnet sted små forbedringer i kommunikasjonsstrukturen innad i avdeling Alnabru: Andelen som synes det er enkelt å vite hvor de skal henvende seg er 10 prosentpoeng høyere nå enn tidligere. Dette er likevel ikke endringer som skiller seg positivt fra endringene på Ryen, snarere tvert imot.



Figur 26 "Synes det er enkelt å vite hvor jeg skal henvende meg", andel som er helt eller delvis enig – før og nå. Prosent

Her er det imidlertid store forskjeller mellom de aktuelle teamene på Alnabru. I tabell 17 ser vi at de ansatte på linje 20 er klart mer positive til hvordan innføringen av teamorganiseringen har påvirket deres muligheter til personlig innflytelse over arbeidsdagen enn hva tilfellet er med sjåførene på linje 37.

Tabell 17 Erfaringer med teamorganisering. Gjennomsnittsscore på innflytelsesspørsmål fordelt på teamtilhørighet. Skala fra 1 til 5. Jo lavere verdi, jo mer enig er respondentene i påstanden.

Er du i dag tilknyttet linje 20 eller 37		Jeg får bedre informasjon om forhold som angår arbeidssituasjonen min nå enn før	Det er lettere å vite hvor jeg skal henvende meg om forhold som angår arbeidssituasjonen nå enn før	Jeg kan i større grad påvirke min egen arbeidsdag/arbeidssituasjon nå enn tidligere
Ja, linje 20	Mean	1,8	1,6	2,1
	N	23	23	23
Ja, linje 37	Mean	2,6	2,3	3,3
	N	24	25	25

Dette er den samme tendensen vi så fra ledelsesspørsmålene; sjåførene på linje 20 er jevnt over mer positive til teamorganiseringens bidrag enn de på linje 37. Det samme tiltaket har altså ikke hatt lik effekt på de to førergruppene, og forskjellene er så store at de ikke kan tilskrives rene tilfeldigheter. Det kan være flere grunner til det. En er ulik ledelsesorientering, en annen ulik gruppestruktur – der eksempelvis linje 20 har vært låst for andre søkere og linje 37 har vært åpen. En tredje forklaring kan være at linje 20 har vært i drift i lenger tid.

Forskjellene mellom linje 20 og 37 som fremkommer av tabell 17 blir bekreftet i tabell 18. I tabell 18 ser vi i tillegg at forskjellene mellom stasjoneringsted først og fremst gjelder i hvilken grad sjåførene føler de kan påvirke sin egen arbeidstid og skiftordning. Og igjen er det teamet på linje 20 som skiller seg entydig positivt ut, mens de ansatte på team 37 ikke skiller seg positivt ut i forhold til andre. Det er samtidig en tendens til at sjåførene i linje 20 også synes det er enklere å vite hvor de skal henvende seg om sin arbeidssituasjon enn alle andre sjåfører i Sporveisbussene/Nexus-systemet. Det er imidlertid verdt å merke seg at ulikhetene på hver og en av disse ”henvendelses-spørsmålene” er relativt små, selv om det siste samlespørsmålet viser klare forskjeller til fordel for linje 20. Det er også verdt å merke seg at det er de gjenstående førerne på Alnabru (ikke del av de to teamene) som i minst grad synes det er enkelt å vite hvor de skal henvende seg. Forbedringene for Alnabru samlet sett i figur 26 ville altså trolig ha sett mer positiv ut dersom vi kun så på de som faktisk var teammedlemmer.

Tabell 18 Gjennomsnittsscore på spørsmål omkring de ansattes innflytelse og medvirkning i 2006, fordelt på stasjoneringsted. Skala fra 1 (helt enig) til 5 (helt uenig). Jo lavere verdi, jo mer enig er respondentene i påstanden.

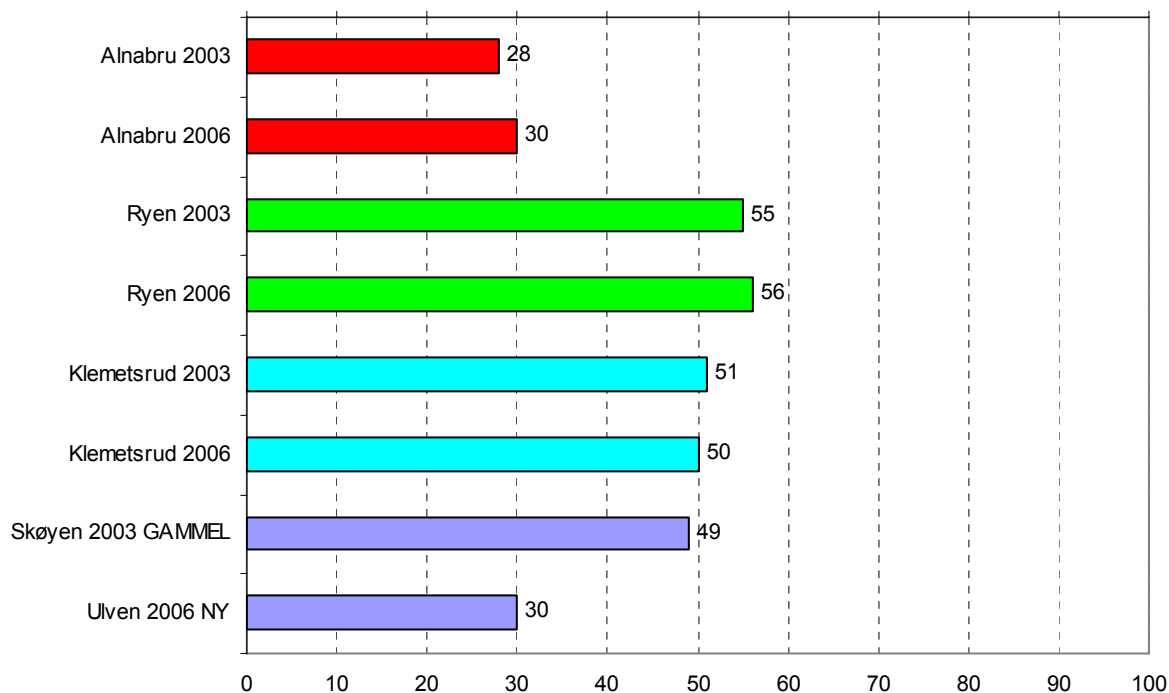
Avdeling	N	Jeg får som regel den arbeidstidsordningen jeg ønsker	De ansatte har medinnflytelse på omorganiseringer	Jeg synes det er enkelt å vite hvem jeg skal henvende meg til om arbeidssituasjon
Linje 20	20	1,70	3,26	1,35
Linje 37	22	3,05	3,33	1,73
Alnabru ellers	150	2,48	3,42	1,99
Ulven	120	2,33	3,12	1,80
Klemetsrud	44	2,14	2,93	1,59
Ryen	35	1,89	3,66	1,66
2006	390	2,33	3,29	1,81
2003	360	2,11	3,47	1,90

Mens vi i gjennomgangen av Figur 25 henviste til at innføringen av team ikke har medført formelle endringer i hvordan og på hvilket nivå arbeidstidsordningene fordeles, ser vi i tabell 18 at forskjellene internt i organisasjonen likevel er store. En mulig forklaring på dette kan være i hvor stor grad de ansatte opplever å kunne ordne opp i – og skifte – skift og arbeidstid seg imellom på en uformell måte. Tabellen over kan i så fall tolkes som at det sosiale fellesskapet på linje 20 i større grad fungerer på denne måten enn på linje 37. En annen forklaring kan være teamledernes ulike vilje eller evne til å styre over sin linjes fordeling av skift. En annen, og kanskje vel så plausibel forklaring, kan være at linje 20 består av en langt mer erfaren gruppe førere enn linje 37, noe som medfører at flere av disse faktisk får den skiftordningen de ønsker takket være ansiennitetsordningen ved fordeling sentralt. Likevel: Tabell 18 bekrefter på mange måter inntrykket fra tidligere avsnitt; førerne i team 20 er mer fornøyd med sine muligheter til å påvirke sin egen arbeidssituasjon enn førerne på linje 37.

5.1.4 Trivsel og jobbrelatert fravær

Mens Alnabru-førernes følelse av utrygghet og stress har beveget seg i feil retning i undersøkelsesperioden – blant annet som følge av endrede rammebetingelser og økende bruk av anbud – har deres forhold til nærmeste leder og ledelsen for øvrig blitt betydelig forbedret. Og der kapittel 3 viste at det økt usikkerhet trolig vil ha negativ innvirkning på førernes trivsel og jobbrelaterte fravær, er det gode grunner til å tro at det bedre kommunikasjonsforhold vil ha tilsvarende positiv innvirkning. Spørsmålet er så hva undersøkelsens hovedindikatorer viser av endringer samlet sett.

I Figur 27 ser vi at lite eller ingenting har skjedd av endringer med hensyn til førernes opplevelse av kollegialt samhold på arbeidsplassen. Og at dette gjelder både på Alnabru og i de andre avdelingene i selskapet.



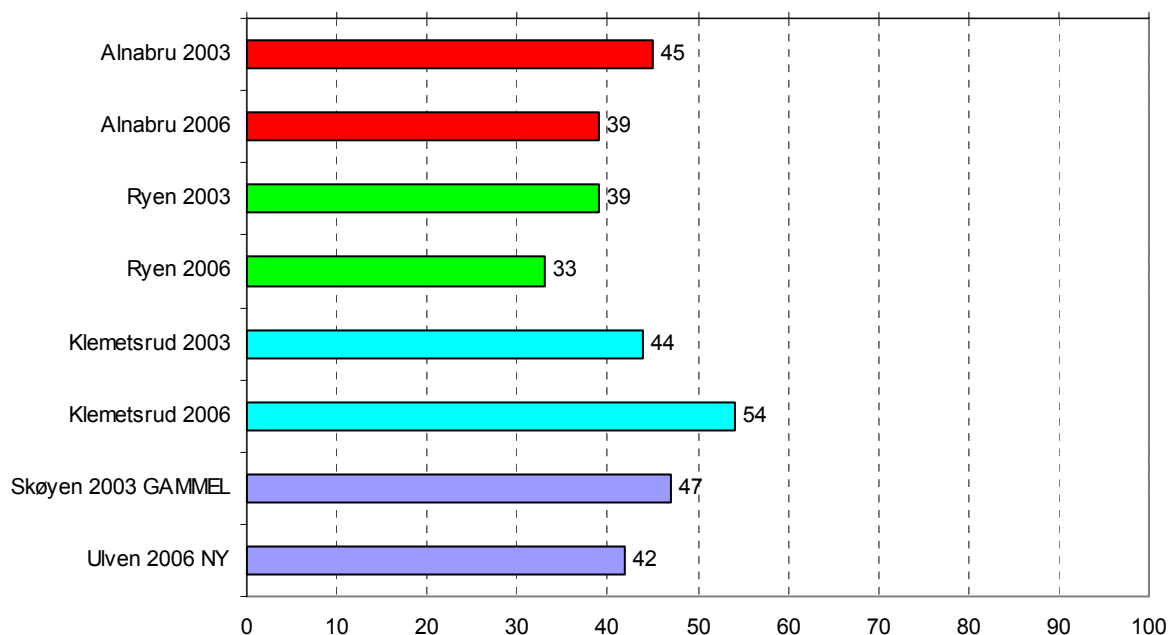
Figur 27 Andel som er helt enige i at det kollegiale arbeidsmiljøet er godt, før og etter, etter avdelingstilhørighet. Prosent

Tabell 19 viser likevel at de på Alnabru som faktisk jobber i team i dag i noen grad opplever dette som positivt for den sosiale trivselen selv, men at dette i særskilt grad gjelder førerne i team linje 20. Dette kan delvis knyttes til det faktum at disse fra første stund har arbeidet som en lukket gruppe. Et annet forhold som kan spille inn er at linje 20 har fungert som team lenger enn de i linje 37, og at de dermed også har kunnet utvikle nære kollegiale forhold i lengre tid. Likevel; det ser ut til å ha utviklet seg et sterkere kollegialt forhold på linje 20 enn 37. Dette kan også være med på å forklare deres større opplevelser av å kunne påvirke sin egen arbeidstid, blant annet gjennom større sosial villighet til å bytte skift og dekke hverandre inn på tomme dager.

Tabell 19 Erfaringer med teamorganisering. Gjennomsnittsscore på spørsmål om kollegiale forhold fordelt på teamtilhørighet. Skala fra 1 til 5. Jo lavere verdi, jo mer enig er respondentene i påstanden.

Team-tilhørighet		Hvis jeg trenger det, er det lettere å få støtte og hjelp av mine kollegaer nå enn før	Innføring av teamorganisering har bidratt til et bedre kollegialt arbeidsmiljø i bedriften
Linje 20	Mean	2,27	1,95
	N	22	22
Linje 37	Mean	3,12	2,88
	N	25	25

Gjennomsnittstallene for Alnabru skjuler altså til en viss grad forskjellene mellom teamene, samtidig som samtlige førere har opplevd eksterne endringer i arbeidssituasjonen som en isolert sett kan anta har en negativ innvirkning på deres trivsel. Det siste fremkommer også i noen grad dersom vi ser på endringer i hvor mange som oppgir at de trives alt i alt (Figur 28). Som med kollegial trivsel er det imidlertid riktigst også her å konkludere med ikke-endring på grunn av små forskjeller totalt sett.



Figur 28 Andel som er helt enig i at de trives på jobben alt i alt, før og nå, etter avdelingstilhørighet. Prosent

I tabell 20 ser vi på gjennomsnittstallene for de to ovennevnte trivselsspørsmålene i 2006, fordelt etter team og avdeling. Her fremkommer det samme mønsteret som på de andre indikatorene: Førerne på linje 37 er mindre fornøyd enn førerne på linje 20. Linje 20 skiller seg særlig positivt ut sammenlignet med alle andre avdelinger på spørsmålet om trivsel alt i alt. Igjen ser det ut til at det er førerne på linje 20 som skiller seg spesielt positivt ut sammenlignet med de andre, snarere enn at det er førerne på linje 37 som skiller seg spesielt negativt ut. Det motsatte ser imidlertid ut til å være tilfelle når vi kommer til kollegial trivsel.

Tabell 20 Gjennomsnittsscore på spørsmål omkring de ansattes trivsel i 2006, fordelt på stasjoneringsssted. Skala fra 1 til 5. Jo lavere verdi, jo mer enig er respondentene i påstanden.

Avdeling		Det kollegiale arbeidsmiljøet er godt	Alt i alt trives jeg i min nåværende jobb som bussjåfør
Linje 20	Gjennomsnitt	1,90	1,50
	N	20	20
Linje 37	Gjennomsnitt	2,24	2,00
	N	21	22
Alnabru ellers	Gjennomsnitt	2,06	2,01
	N	149	148
Ulven	Gjennomsnitt	2,16	1,94
	N	122	122
Klemetsrud	Gjennomsnitt	1,81	1,60
	N	43	43
Ryen	Gjennomsnitt	1,49	1,83
	N	35	35
Total	Gjennomsnitt	2,01	1,90
	N	390	390
2003	Gjennomsnitt		

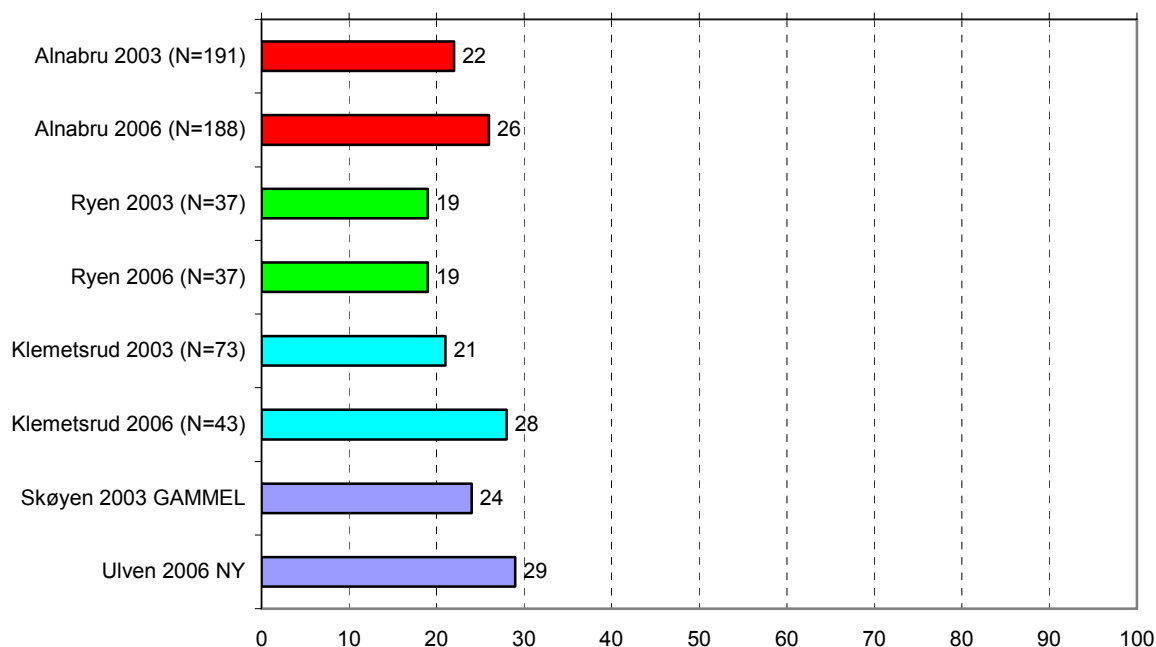
Tabell 21 under understreker dette bildet ytterligere: De på linje 20 er langt mer fornøyd med endringene som følge av gruppeinndeling enn de på linje 37, samtidig som tendensen er at det først og fremst er førerne på linje 20 som fremstår som spesielt fornøyd – og ikke førerne på linje 37 som er spesielt misfornøyd sammenlignet med resten av selskapet.

Tabell 21 Alt i alt er jeg tilfreds med organiseringen på mitt nåværende stasjoneringsssted. Gjennomsnitt 1 til 5, jo lavere verdi jo mer tilfreds.

Finmasket avdeling	Mean	N	Std. Deviation
Linje 20	1,60	20	,681
Linje 37	2,36	22	1,217
Alnabru ellers	2,34	144	1,012
Ulven	2,37	111	,943
Klemetsrud	1,88	43	,931
Ryen	2,15	34	,744
Total	2,24	374	,977

Hovedindikatoren på trivsel viste altså lite endring i perioden, noe som dels kan skyldes at faktorer utenfor teamenes kontroll har trukket i motsatt retning av teamene. Samtidig indikerte en gjennomgang av forskjeller internt på Alnabru og andre avdelinger at det er store forskjeller i hvordan teamene har virket i trivselshenseende: Mens førerne på det ene teamet opplever teamorganiseringen som et positivt bidrag, har det hatt lite å si for medlemmene av det andre teamet.

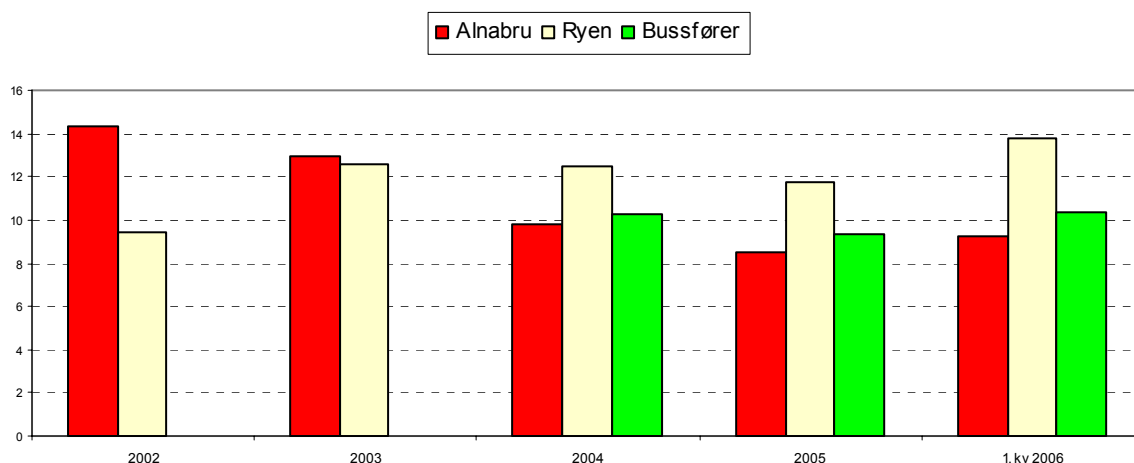
Når det gjelder det jobbrelaterte fraværet er dessverre antallet svar så lite at vi ikke kan bryte de opp i like fine undergrupper som for trivsel. Vi har derfor kun avdelingsendringene i stort å forholde oss til. Og konklusjonene blir som ved de avdelingsmessige endringene i trivsel: Ingen endring er eneste holdbare konklusjon på samtlige avdelinger.



Figur 29 Andel som oppgir at de i løpet av fjoråret har vært sykmeldt på grunn av forhold som har med jobben å gjøre, før og nå. Prosent.

Dersom vi ser på den negative utviklingen i forhold som det er gode grunner til å tro er utenfor det enkelte teamets eller avdelingens kontroll, er stabile tall for det jobbrelaterte fraværet slettet ikke verst, eller sagt med andre ord: Gitt utviklingen i førernes opplevelser av stress og utrygghet som følge av anbud og trafikksituasjonen, er det gode grunner til å tro at det jobbrelaterte fraværet skulle økt mer over tid. Mye tyder altså på at selskapet har klart å motvirke et slikt ytre press.

Selskapets sykefraværstatistikk viser i tillegg en noe annen utvikling i sykefraværet på Alnabru. I figuren nedenfor vises den avdelingsmessige utviklingen i selskapets totale sykefravær som andel av hver avdelings årsverk. Antallet som er registrert med slikt fravær er langt høyere og det fremkommer klarere avdelingsvise forskjeller.



Figur 30 Avdelingsvis sykefravær Sporveisbussene/Nexus sammenlignet med gjennomsnittlig fravær for bussførere i samme periode.

Selskapets sykefraværstatistikk for bussførerne viser at sykefraværet i Alnabru har falt fra overkant av 14 prosent før tiltakene ble iverksatt, til i underkant av 9 prosent i 2006. Dette er en langt kraftigere reduksjon enn hva vi finner i kontrollavdelingen vår, Ryen, som har vist stabile og til dels stigende nivåer gjennom hele perioden. I løpet av tiltaksperioden har dessuten sykefraværet i Alnabru gått fra å ligge langt over yrkesgjennomsnittet til å ligge under. Forskjellene fra yrkesgjennomsnittet er dessuten større enn hva som fremkommer av figuren: Mens den viser totalt fravær i selskapet, viser den kun det legemeldte fraværet for yrket ellers. Mye tyder altså på at avdeling Alnabru har maktet å oppnå en annen og mer positiv utvikling med hensyn til sykefraværet, både sammenlignet med kontrollavdelingen i selskapet selv og med bransjen som helhet.

5.1.5 Ledelsens egne erfaringer og vurderinger om veien videre

Nedenfor følger bedrifts- og teamledernes vurderinger av ordningen og erfaringer så langt, basert på de kvalitative dybdeintervjuene i etterkant av tiltaksperioden.

Teamledernes vurderinger

Teamlederne er svært fornøyd med ordningen og hvordan det fungerer, og er sikre på at teamorganisering er et godt verktøy i personalarbeidet i bedriften. De har stor tro på at teamorganisering fungerer godt for flere saker. Eksempler er skadeoppfølging, sykefraværsoppfølging, bevisst- og ansvarliggjøring av sjåførene og for å styrke samhold og tilhørighet blant arbeidstakerne.

Teamlederne er fornøyd med ordningen, men ønsker å videreutvikle den. I hovedsak er det teamleders arbeidsoppgaver som ønskes vurdert. Videre ønsker teamlederne at bedriftsledelsen vurderer en utvidning av ordningen til å gjelde flere linjer, muligens med færre deltakere i hvert team. Personalansvar for mer enn 70 personer kan tenkes å tvinge fram prioritering mellom ulike

lederfunksjoner. Viktigere i denne sammenheng, er at noe av den umiddelbare fordelene ved teamorganisering, nærheten til egen sjef/arbeidstaker, kan svekkes med det store antallet personer på hvert team. Teamlederne nevner også at teamleder ikke nødvendigvis trenger å være teamleder på heltid, men kan ivareta andre oppgaver også.

Bedriftsledelsens vurderinger

Ledelsen i Sporveisbussene er entydig positivt innstilt til teamorganisering. De ser de samme store fordeler med å ha en leder nær sjåførene som sjåførene og teamlederne har påpekt.

Ledelsen i Sporveisbussene sier de er imponert over hva teamlederne får til, og ønsker å støtte dem videre i arbeidet. Ledelsen legger vekt på at mange elementer ved teamorganiseringen står og faller med hvorvidt teamlederne lykkes med å utvikle en god dialog med sine teammedarbeidere, og mener at teamlederne hittil har lykket godt. De har tro på at opplegget for teamorganisering kan utvikles videre, og har flere ideer til dette. Utviklingen av teamorganisering vil være en del av den allmenne organisasjonsutviklingen i bedriften framover. Det er muligheter for utvidelse av ordningen fra to til flere linjer. Det var likevel ingen konkrete planer for utviklingsarbeidet da vi gjorde undersøkelser i bedriften, men bedriftsledelsen vil arbeide med evaluering av ordningen og videreføring.

5.1.6 Oppsummering Sporveisbussene/Nexus

- Økt ytre stress og utrygghet; grunnet i trafikk-/passasjerbelastning og endret konkurransesituasjon. Trolig negativt for fraværsindikatoren
- Klare forbedringer når det gjelder ledelsesindikatorne, særlig for linje 20. Linje 37 mindre tilfreds langs disse dimensjonene. Men gjennomsnittlig for Alnabru; særs store utslag som neppe kan forklares med noe annet enn teamorganiseringen
- Lite endring når det gjelder individuell innflytelse over arbeidstid og arbeidssituasjon. Men team 20 fremstår også her som klart mer tilfreds enn team 37
- Lite endring når det gjelder tilfredshet, så vel kollegialt som alt i alt på gjennomsnittet. Men team 20 langt mer fornøyd med gruppeinndelingens innvirkning på det kollegiale samholdet, noe som må sees i sammenheng med deres lukkede status
- Små endringer når det kommer til jobbrelatert fravær

Alt i alt: ytre press som trolig skulle tilsi økte sykefraværstall – noe selskapet har klart å motarbeide og til dels unngått. Førerne i linje 20 og 37 hevder begge at gruppeinndelingen har bidratt til å gjøre arbeidsdagen mindre belastende, der særlig innføringen av faste linjer oppfattes som positivt. Det største bidraget ser imidlertid til å komme på ledelsesindikatorne, selv om det også her er store gruppeforskjeller. Mye tyder på at førerne på linje 20 er spesielt fornøyd med nærmeste leder sammenlignet med resten av Sporveisbussene, mens førerne på linje 37 synes spesielt misfornøyd med mulighetene for å påvirke sin egen

arbeidssituasjon. Førernes opplevelser av sin nærmeste leder når det kommer til sosial støtte og verdsetting er imidlertid lik hva vi finner andre steder i selskapet.

Summa summarum: Alnabru har blitt likere de andre mindre avdelingene i Sporveisbussene/Nexus – noe som også var en av hovedmålsetningene til selskapet da de gikk inn i prosjektet. Når det gjelder selskapets særskilte utfordringer knyttet til å skape økt sosialt samhold blant de ansatte, har imidlertid ikke gruppeforsøkene vært noen entydig suksess. Mens samholdet føles sterkt i linje 20, er det langt svakere i 37. Selskapet burde derfor ta en nærmere titt på den ulike gruppestrukturen som kan ligge til grunn for disse forskjellene, som eksempelvis bruk av lukkede versus åpne grupper. Erfaringene med linje 20 synes i så måte å være langt mer positive enn erfaringene med linje 37.

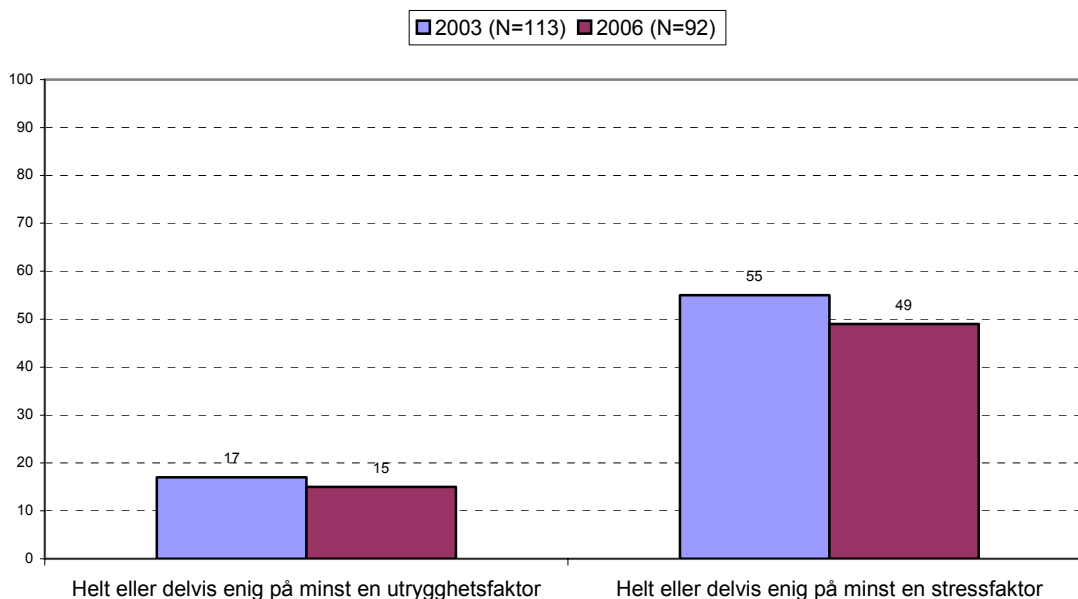
5.2 Nettbuss Drammen

Fra kapittel 3 husker vi at Nettbuss Drammen hadde store utfordringer knyttet til den enkeltes innflytelse over egen arbeidssituasjon og arbeidstid, sammenlignet med de andre selskapene i undersøkelsen. På den annen side hadde de en stor andel eldre, erfarne førere som i mindre grad enn andre lot seg stresse i jobbutførelsen. Tidligere i rapporten så vi også at førernes manglende følelse av innflytelse og lokal tilhørighet måtte sees i sammenheng med en tidligere fusjon mellom NSB Bilruter og Drammen og Omegn Bilruter og effektiviseringsprosesser i den forbindelse.

I motsetning til i Sporveisbussene/Nexus ble ikke spørreundersøkelsen gjennomført i flere avdelinger enn den berørte drammensavdelingen. Vi har dermed ikke tilsvarende sammenligningsgrunnlag med andre ikke berørte enheter i denne bedriften som i SB (se metodegjennomgangen i kapittel 2). Og mens Sporveisbussene/Nexus kun opprettet 2 team, opprettet Nettbuss Drammen team for alle sine førere (7 til sammen). Presentasjonene får dermed et litt annet preg enn hva tilfellet var for Sporveisbussene, selv om gjennomgangen i hovedsak vil følge samme avsnittsinndeling.

5.2.1 Belastninger i løpet av arbeidsdagen

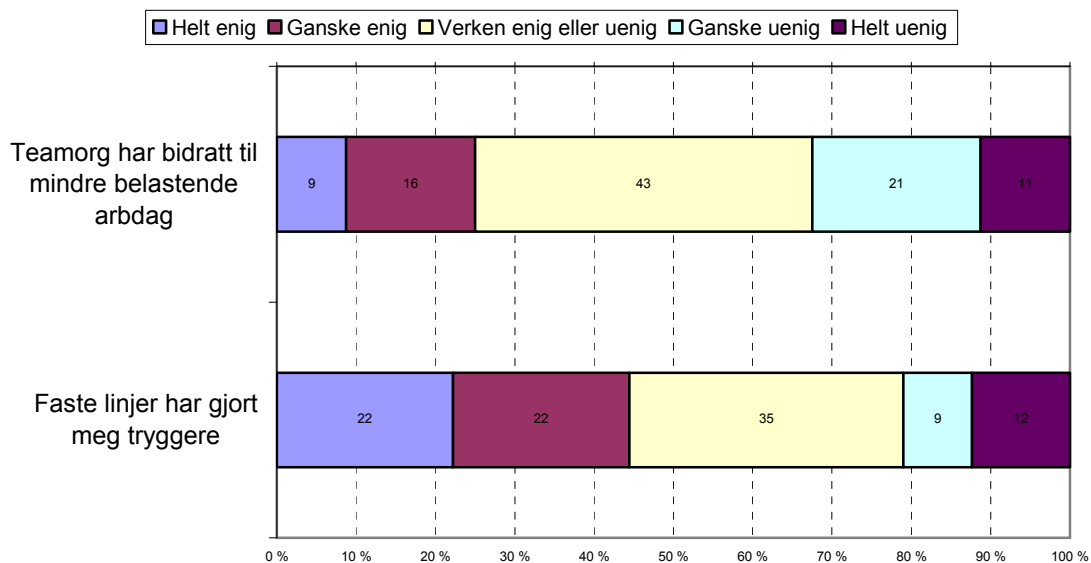
Figur 31 viser andel førere som oppgir at de ofte føler seg henholdsvis utrygg og stresset i arbeidssituasjonen. Variablene er slått sammen av tre utrygghetspåstander: ”Jeg føler meg ofte utrygg pga kjøreforhold/vanskelige passasjerer/frykt for ulykker”, og tre stresspåstander ”Jeg føler meg ofte stresset pga passasjerer/trafikk/tekniske feil”. Figuren viser de som er helt eller delvis enig i minst en av de tre påstandene.



Figur 31 Belastninger i hverdagen i 2003 og 2006. Prosent

I motsetning til hos Sporveisbussene/Nexus har verken stressnivåene eller utrygghetsfølelsen hos førerne i Nettbuss Drammen økt i tiltaksperioden. Samtidig husker vi fra kapittel 3 at Nettbuss Drammen allerede i utgangspunktet skilte seg ut med lave stressverdier hos sine ansatte, noe som trolig kunne forklares med deres høye andel eldre og rutinerte førere. Dette har altså ikke endret seg, og i kapittel 2 viste vi dessuten at sammensetningen av førermassen i selskapet ikke har blitt yngre i løpet av perioden – snarere tvert imot.

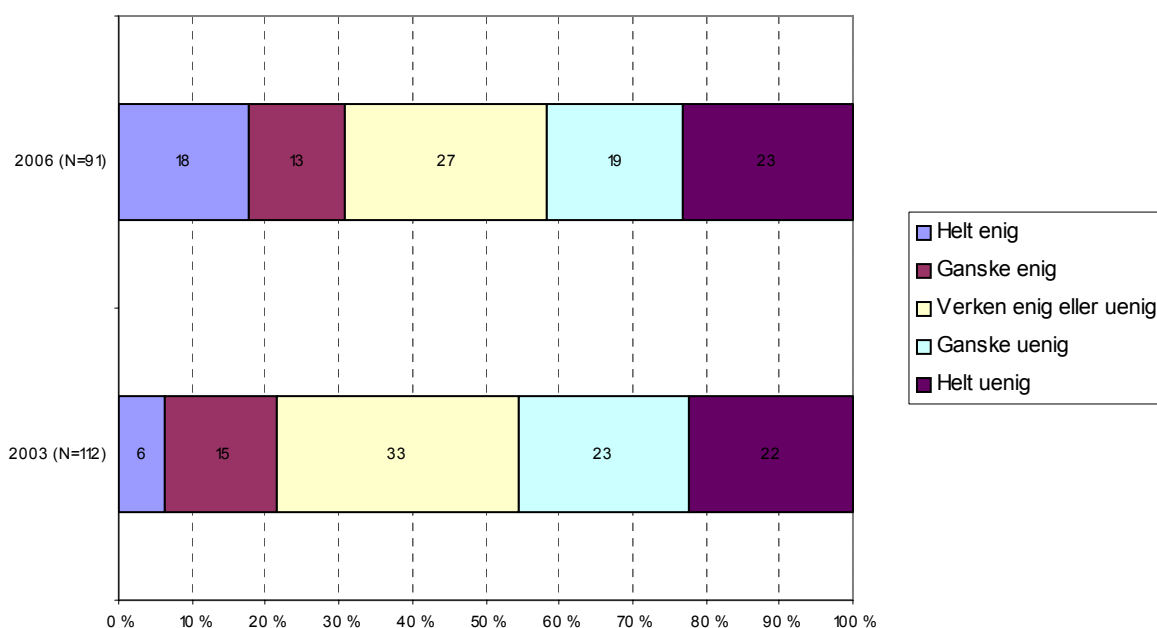
Dette stemmer godt overens med hvilke erfaringer førerne selv oppgir å ha hatt med teamorganiseringen. I figur 32 ser vi at føreren i liten grad opplever at innføringen av team har påvirket deres opplevelser av en belastende hverdag nå i ettertid. Nesten halvparten opplever imidlertid at innføringen av faste linjer har bidratt positivt til deres følelse av trygghet. I så måte er opplevelsene av team i Nettbuss Drammen helt på linje med opplevelsen i Sporveisbussene/Nexus, spesielt på linje 20.



Figur 32 Erfaringer med teamorganiseringen. Prosent (N=82).

Det er altså gode grunner til å påstå at innføringen av team i liten grad har påvirket førernes følelse av stress og utrygghet i hverdagen. Dette var da også en av faktorene hvor Nettbuss Drammen lå bedre an enn de andre selskapene allerede i forkant av tiltaksperioden, noe som trolig kan forklares med deres høyere andel eldre og erfarne førere.

I figur 33 ser vi likevel at flere lar seg stresse av konkurransesituasjonen i dag enn i 2003. Mens 21 prosent av førerne var helt eller delvis enig i at de lot seg stresse av konkurransesituasjonen i bransjen i 2003, gjaldt dette 31 prosent i 2006.

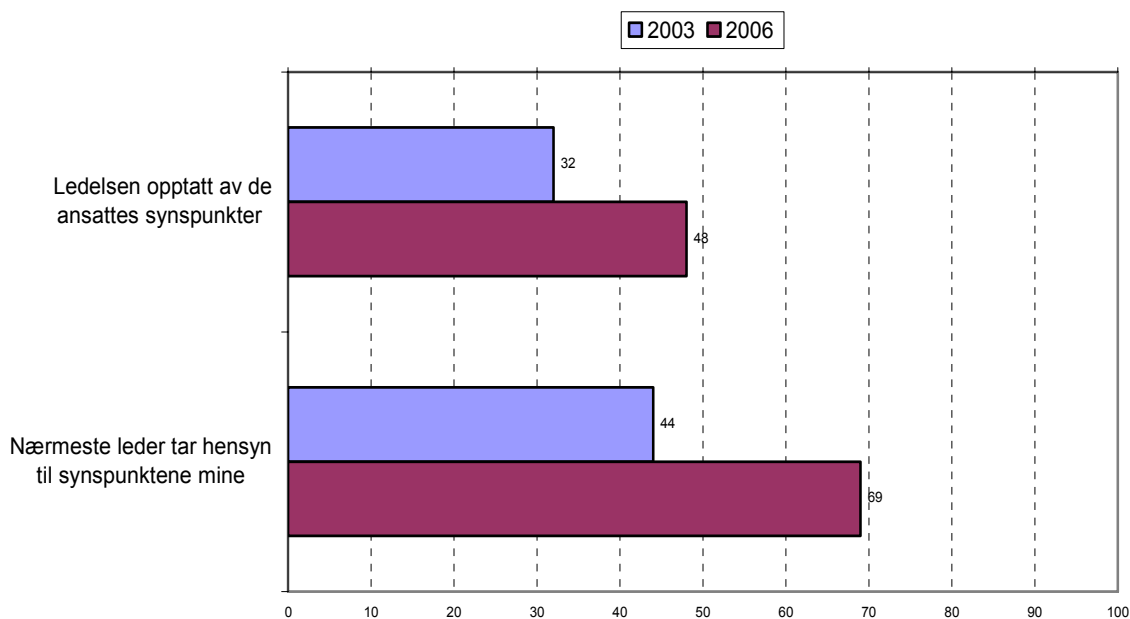


Figur 33 Stresset pga konkurransesituasjonen. Prosent.

Selv om Nettbuss Drammen fortsatt kjører på fremforhandlede kontrakter, lar førerne seg mer stresse av trusselen om anbud i dag enn for tre år siden. Dette henger trolig sammen med at anbud har blitt mer utbredt i hele bransjen i løpet av den samme tiden og at trusselen derfor føles mer reell i dag enn tidligere. Nettbuss Drammen er dessuten en avdeling i et større konsern hvor andre avdelinger kjører på anbudsutsatte kontrakter. Likevel ser det altså ikke ut til at de endrede rammebetingelsene har medført høyere grunnleggende stressnivå for førerne i arbeidsutførelsen slik tilfellet kunne se ut til å være for førerne i Sporveisbussene/Nexus og førerne i SBC under forundersøkelsen. Det negative trykket på sykefraværet vi antok fulgte av dette i Sporveisbussene, finner vi lite igjen av her. Det henger trolig sammen med at førerne i Nettbuss Drammen enda ikke har blitt utsatt for anbud selv.

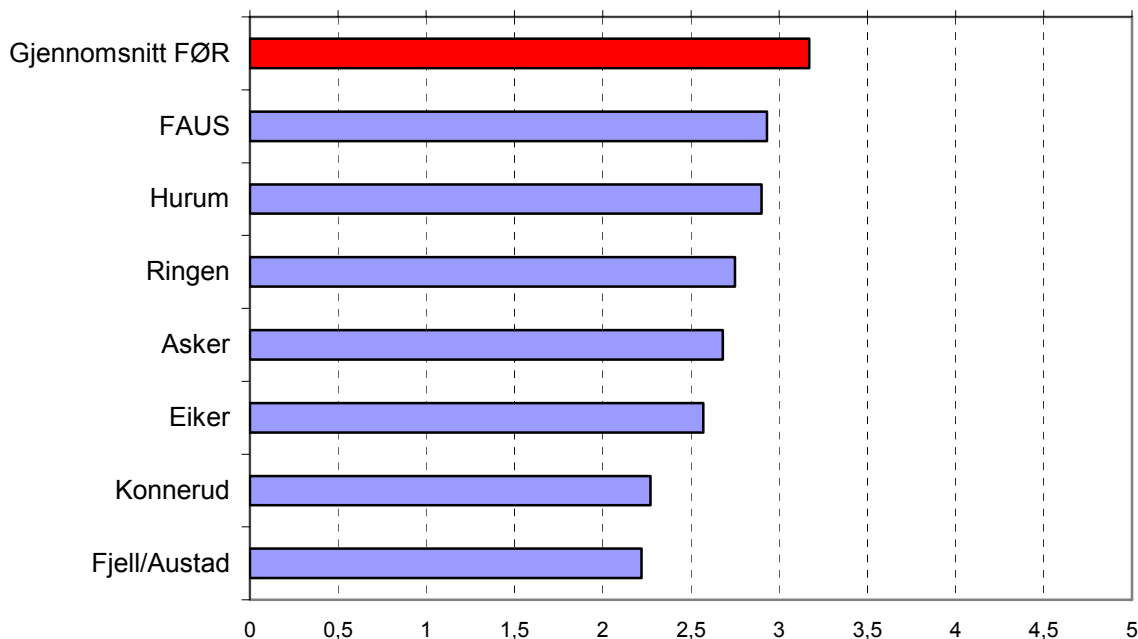
5.2.2 Ledelsesorientering

Et av de mest slående resultatene fra undersøkelsen i Sporveisbussene var forbedringene som hadde funnet sted når det gjaldt førernes opplevelser av at ledelsen var opptatt av deres synspunkter, og at den nærmeste ledelsen faktisk tok hensyn til disse synspunktene når de først ble fremført. I figur 34 ser vi at det har vært store forbedringer langs begge dimensjonene også i Nettbuss Drammen.

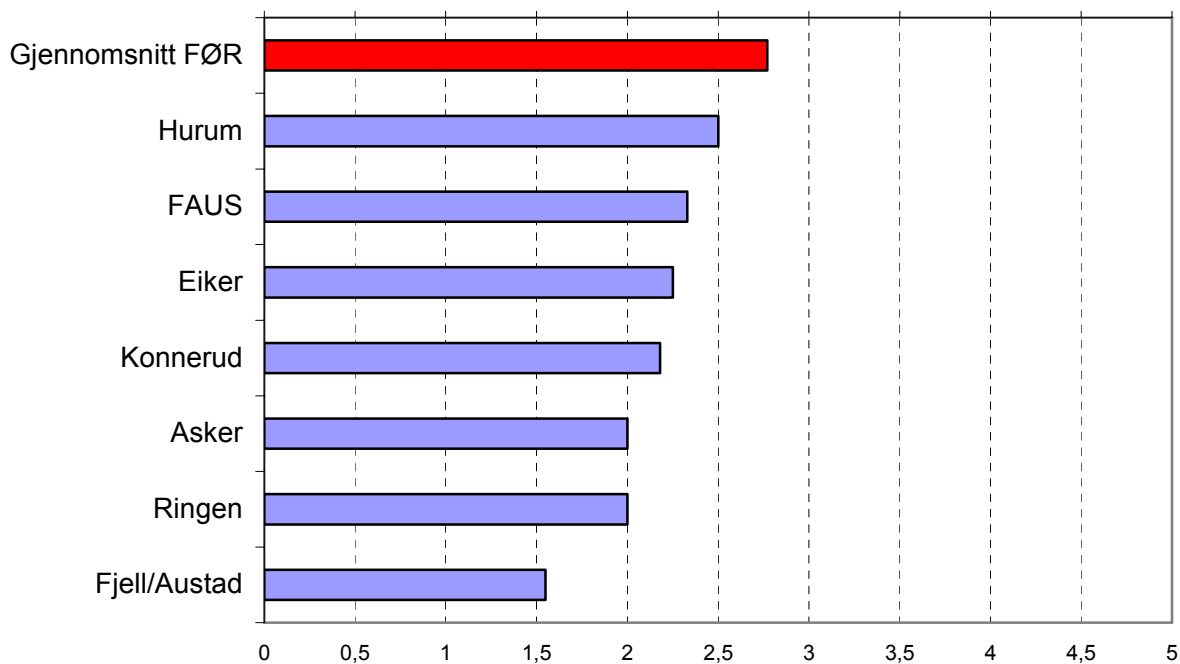


Figur 34 Andel som er helt eller delvis enige om påstandene om ledelsesorientering, før og nå. Prosent.

Mens figuren over viste forbedringene på tvers av alle teamene i Nettbuss Drammen, så viser figur 34 og 35 gjennomsnittsindeksen på de samme spørsmålene fordelt på etter teamtilhørighet. Som vi ser opplever førerne på alle team større tilfredshet med ledelsen i dag enn hva gjennomsnittet var for Nettbuss Drammen i 2003.



Figur 35 Ledelsen er opptatt av mine synspunkter. Gjennomsnitt 2003 sammenlignet med indeks på alle team i 2006. Skala fra 1 til 5, jo lavere verdi jo mer enig i påstanden.



Figur 36 Nærmeste leder tar hensyn til mine synspunkter. Gjennomsnitt 2003 sammenlignet med indeks på alle team i 2006. Skala fra 1 til 5, jo lavere verdi jo mer enig i påstanden.

Førerne på Nettbuss Drammen opplever altså at ledelsen er mer opptatt av deres synspunkter enn tidligere – og at deres nærmeste leder tar hensyn til dem. Og ikke minst: Flere førere er enige i disse påstandene i samtlige team i dag enn hva tilfellet var for Nettbuss Drammen i sin helhet i 2003.

Endringstallene ovenfor stemmer da også overens med førernes egne opplevelser av hvordan gruppeorganiseringen har fungert (se tabell 22). Nesten halvparten av førerne opplever at det er lettere å gi tilbakemeldinger til ledelsen i etterkant av teamorganiseringen enn tidligere, mens kun 13 prosent er uenig i dette. Og 4 av 10 opplever bedre kontakt med øverste leder enn før. Opplevelsen av støtte og hjelp av nærmeste leder er imidlertid jevnt fordelt.

Tabell 22 Erfaringer med teamorganisering 2006. Prosent.

		Jeg har bedre kontakt med øverste ledelse nå enn før	Det er lettere å gi ledelsen tilbakemelding nå enn før	Hvis jeg trenger det er det lettere å få støtte og hjelp av nærmeste leder nå enn før
Helt enig	1,00	11,3	21,3	11,1
	2,00	28,8	25,0	14,8
	3,00	41,3	41,3	49,4
	4,00	16,3	7,5	21,0
Helt uenig	5,00	2,5	5,0	3,7
	Total	100,0	100,0	100,0
	N	81		80

Selv om det bedre forholdet til ledelsen gjelder på tvers av alle teamene, innebærer ikke det nødvendigvis at alle grupper av ansatte er like tilfreds med endringene. Tabell 23 viser forbedringene først og fremst har funnet sted hos de eldste førergruppene.

Tabell 23 Spørsmål om ledelse. Gjennomsnitt på skala fra 1 (helt enig) til 5 (helt uenig). Jo lavere verdi, jo mer fornøyd med ledelsen.

	Ledelsen opptatt av de ansattes synspunkter		Føler mine synspunkter tas hensyn til av nærmeste leder	
Alder	2003	2006	2003	2006
25 el yngre	4,0	3,0	2,0	3,0
26-35	3,55	3,0	2,7	2,3
36-45	2,88	2,9	2,6	2,6
46-55	3,33	2,7	3,0	2,2
over 55	3,08	2,4	2,6	1,8
Total	3,17	2,6	2,8	2,2

Det er altså førergruppen fra 45 år og oppover som er mest tilfreds med endringene og deres virkninger på ledelsesrelasjonene. Dette henger trolig sammen med at disse førerne også er de som i størst grad sammenligner med tidligere tiders organisasjoner, før sammenslåingen av NSB Bilruter og DOB var

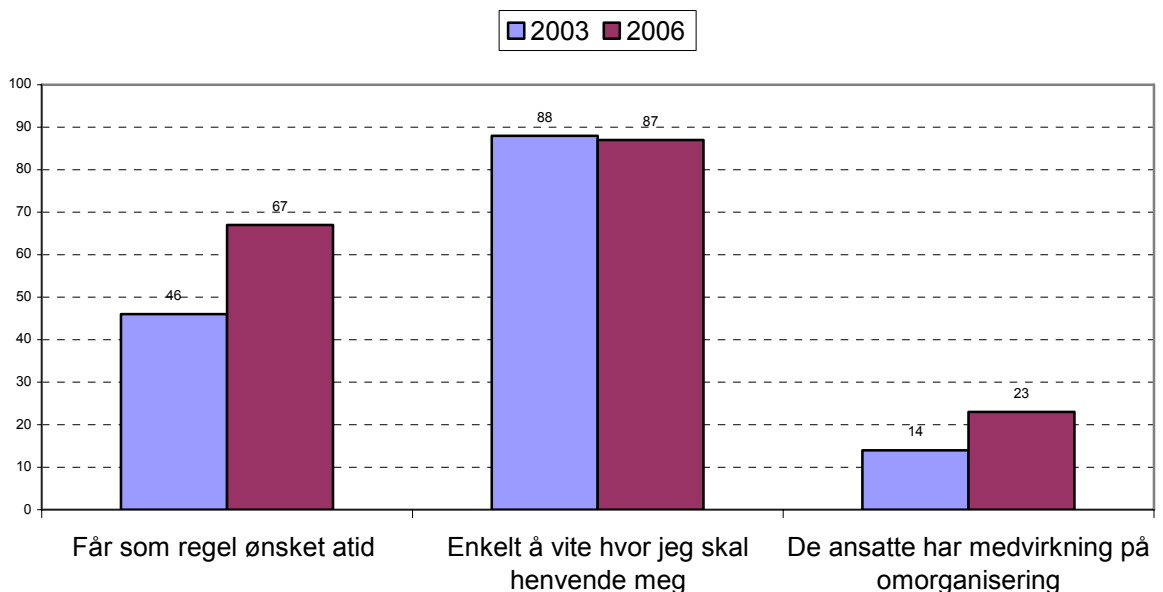
et faktum. Samtidig er det grunn til å tro at de eldre førergruppene som opplever et større behov for et fast tilholdssted enn yngre, mer nyansatte kollegaer som ennå ikke er like innarbeidet i yrket.

I forundersøkelsen fant vi at ledelsen i Drammen hadde et distansert forhold til medarbeiderne i bedriften. Sjåførene var usikre på hvem som var deres leder, og ledelsen hadde ikke særlig oversikt over hva som skjedde blant sjåførene. I etterundersøkelsen ser vi at det har vært en klar forbedring på disse punktene, noe som også blir bekreftet i den kvalitative delen av etterundersøkelsene. At teamlederne kommer tett på sjåførene fører ikke bare til at sjåførene tydeligere ser hvem som er ledelsen, men det skapes en linje for informasjon mellom toppledelsen og de ansatte. I Drammen har teamorganisering vært en del av svaret på et problem i kontakten og samarbeidet mellom ledelse og sjåfører, og teamorganisering har hatt en større og mer entydig positiv effekt enn i Sporveisbussene, så vidt vi kan bedømme ut fra det kvalitative materialet.

5.2.3 Innflytelse og medvirkning

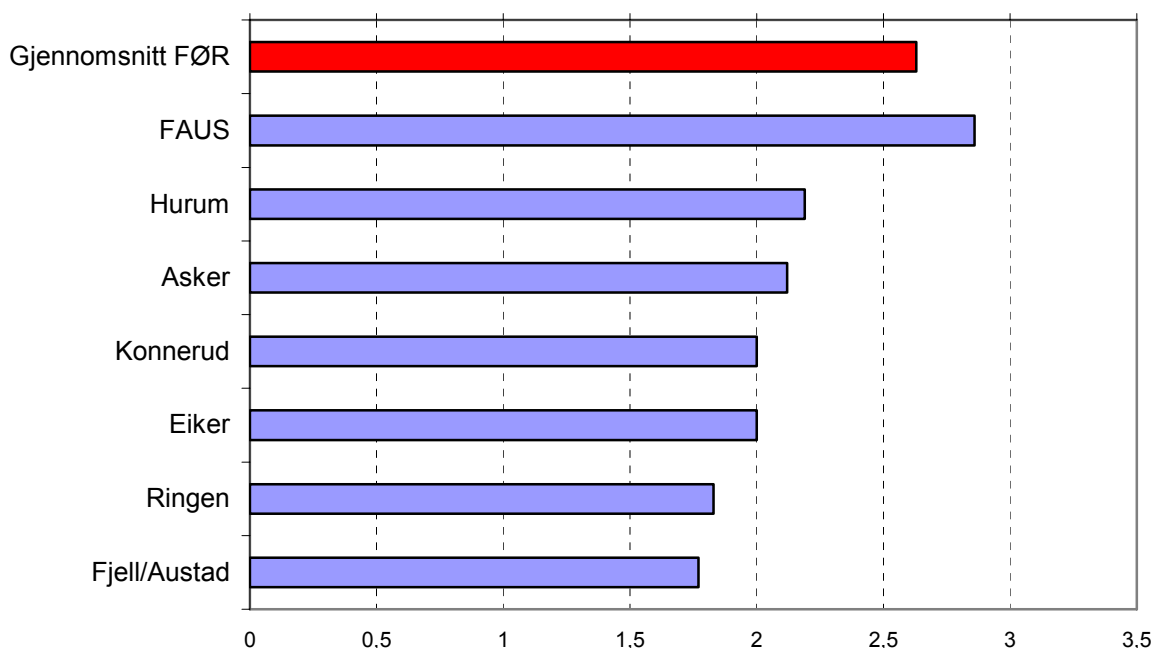
I kapittel 3 viste vi at Nettbuss Drammen skilte seg svært negativt ut fra de andre tre bedriftene i undersøkelsene når det kom til førernes opplevelser av å kunne påvirke sin egen arbeidstid. Dette ble i så måte utpekt som et av de hovedområdene selskapet burde gjøre noe med. I figur 37 ser vi at førerne i stor grad opplever dette som enklere i 2006 enn tre år tidligere. Mens under halvparten ofte opplevde å få den arbeidstidsordningen de ønsket i 2003, opplevde to av tre det samme tre år senere. Andelen som opplever at de ansatte har medvirkning på omorganiseringer, har også økt noe.

Førernes opplevelser av hvor enkelt det er å vite hvor de skal henvende seg er tilnærmet uendret. Dette var imidlertid et område hvor ND også gjorde det godt tidligere sammenlignet med de andre deltakerbedriftene.



Figur 37 Andel som er helt eller delvis enig i påstandene nedenfor, 2003 (N=113) og 2006 (N=92). Prosent.

Opplevelsen av oftere å få ønsket arbeidstidsordning går også på tvers av teamtilhørighet. Figur 38 viser at førerne i samtlige team er mer fornøyd med deres muligheter til å påvirke arbeidstiden i 2006 enn hva gjennomsnittet for ND var i 2003, med unntak av FAUS-teamet. Disse består imidlertid av nyansatte uten fast skiftordning ennå, og må i så måte ta til takke med det som blir ledig. Det er derfor ikke særlig overraskende at disse heller ikke kan påvirke dette i særlig stor grad.



Figur 38 "Jeg får som regel den arbeidstidsordningen jeg ønsker". Gjennomsnitt i 2006, fordelt på stasjoneringsssted. Skala fra 1 (helt enig) til 5 (helt uenig). Jo lavere verdi, jo mer enig i påstanden

Heller ikke tilfredsheten omkring arbeidstidsordningene er likt fordelt mellom aldersgruppene. I tabell 24 ser vi igjen at det først og fremst er de eldste aldersgruppene i selskapet som har økt tilfredsheten. Både i 2003 og 2006 var det riktignok sånn at tilfredsheten økte med alderen, noe som ikke er rart siden de i all hovedsak fordeles etter ansiennitet, men alderseffekten er enda kraftigere det siste året enn i det første.

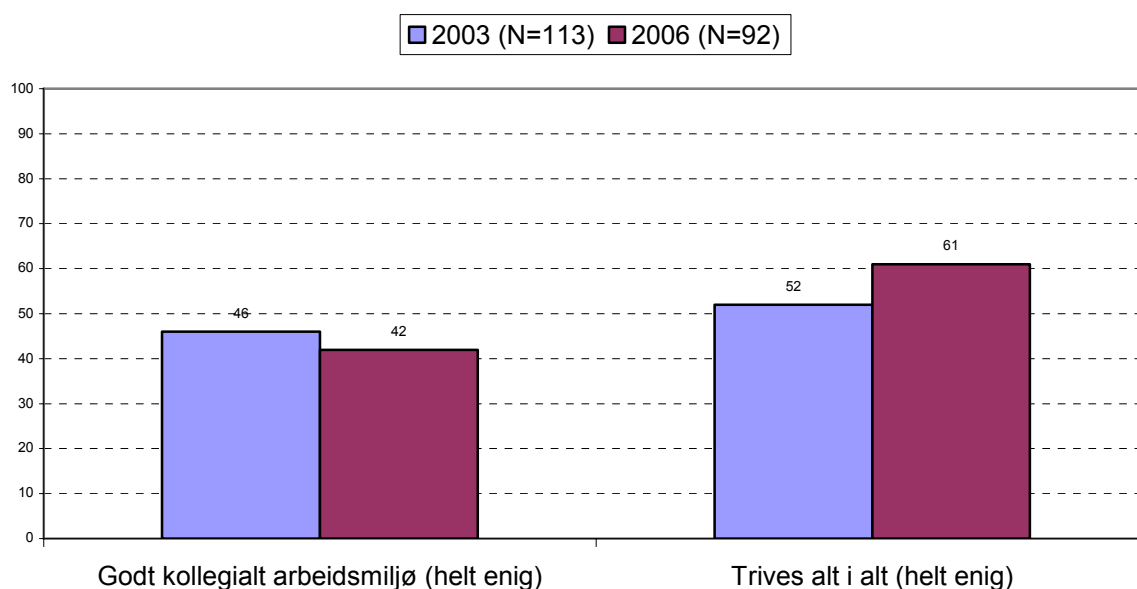
Tabell 24 "Jeg får som regel ønsket arbeidstidsordning". Gjennomsnitt i 2006, fordelt på stasjonseringssted. Skala fra 1 (helt enig) til 5 (helt uenig). Jo lavere verdi, jo mer enig i påstanden

Alder	2003	2006
25 el yngre	3,0	3,0
26-35	3,1	2,9
36-45	2,7	2,4
46-55	2,6	2,1
over 55	2,4	1,9
Total	2,6	2,2
N	113	92

5.2.4 Trivsel, subjektiv helse og jobberelatert fravær

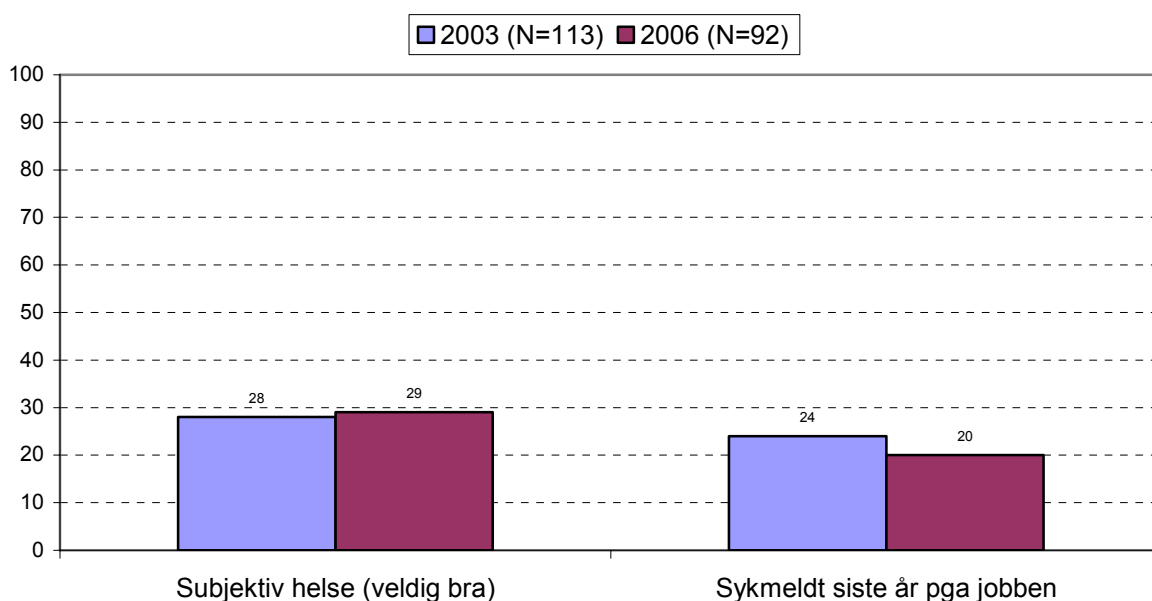
Endringstallene på underindikatorerne viser med andre ord at flere førere er fornøyd med sin innflytelse på arbeidssituasjonen i dag enn i 2003, noe som gjelder både arbeidstidsordninger og påvirkning på nærmeste ledelse. Og dette gjelder på tvers av alle faste team. Likevel er det de eldste førergruppene som har økt tilfredsheten mest.

Isolert sett skulle en også kunne forvente at dette påvirket hovedindikatorerne i undersøkelsen. Og til en viss grad kan det se ut til at det faktisk er tilfellet (se figur 39).



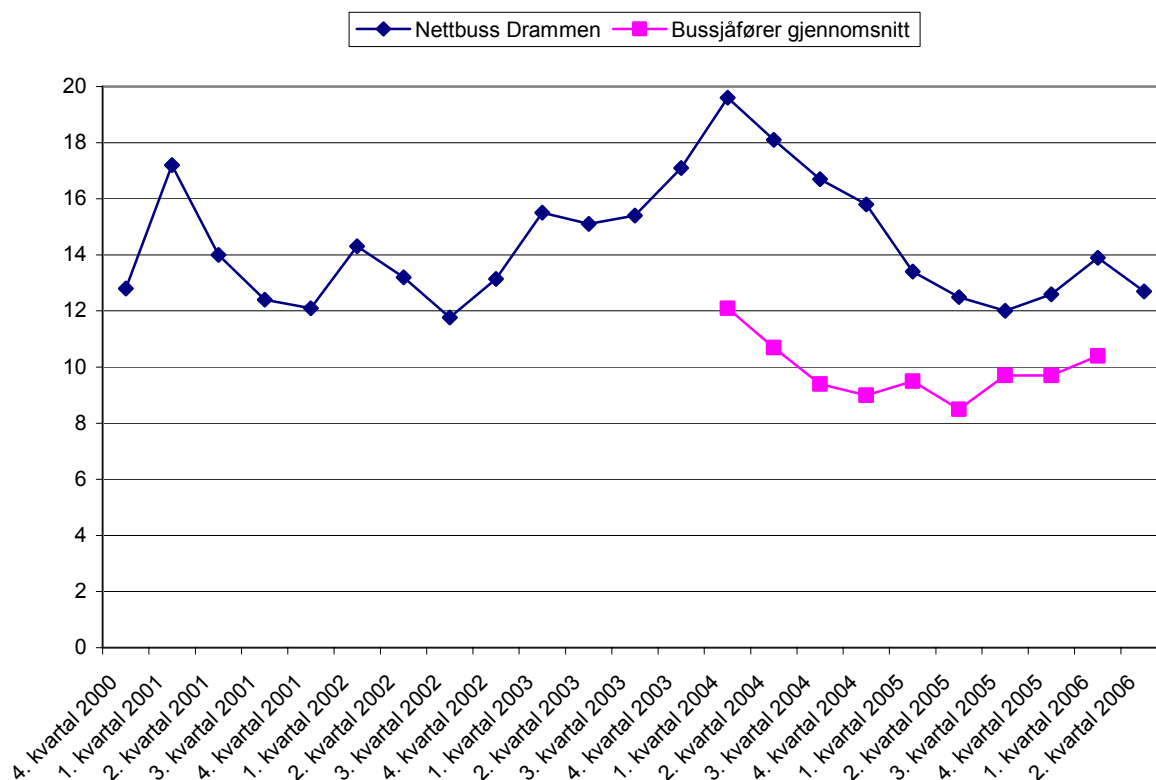
Figur 39 Andel som er helt enig i at det er et godt kollegialt arbeidsmiljø og som trives alt i alt, 2003 og 2006. Prosent

Mens den kollegiale trivselen så å si er uendret, er det noe større andel førere som oppgir at de trives alt i alt med jobben i dag enn i 2003. Det samme kan sies om jobbrelatert fravær, selv om endringene her er små og ikke signifikante (figur 40).



Figur 40 Andel som opplever sin egen helse som veldig bra og som har vært sykmeldt sist år pga forhold på jobben, 2003 og 2006. Prosent.

Antallet som utgjør det jobbrelaterte fraværet i selskapet, er imidlertid så lite at det er vanskelig å slutte noe i forhold til det. Helt til slutt har vi derfor tatt for oss oversikten over sykefraværet i Nettbuss Drammen i forkant og etterkant av tiltaksperioden, og sammenlignet den med gjennomsnittstall for samtlige bussføreres sykefraværspersent med legemelding i tilsvarende periode (se figur 41).



Figur 41 Totalt sykefravær blant bussførere i Nettbuss Drammen sammenlignet med gjennomsnittlig legemeldt sykefravær i yrket.

Som vi ser, har Nettbuss Drammen opplevd en forbedring i forhold til gjennomsnittstallene i tiltaksperioden ved en brattere fallrate enn for yrkesgjennomsnittet. Økningen i begynnelsen av 2004 reflekterer krisen som oppsto i kjølvannet av første teamoppstart og omleggingen av linjenettet (se beskrivelse i kapittel 4). Etter den tid har sykefraværet i selskapet falt dramatisk og kraftigere enn for yrkesgjennomsnittet. Samtidig er det sammenfall i svingningene i kurvene, noe som viser til betydningen av bedriftseksterne faktorer. Mye tyder derfor på at den siste tidens økning bedre kan forklares med bedriftseksterne faktorer enn at luften er i ferd med å gå ut av tiltaksballongen.

5.2.5 Ledelsens egne erfaringer og vurderinger om veien videre

Nedenfor følger bedrifts- og teamledernes vurderinger av ordningen og erfaringer så langt, basert på kvalitative dybdeintervjuer.

Teamledernes vurderinger

Teamlederne har stor tro på at teamorganisering er et godt tiltak for både sjåførere, bedrift og ledelse i bedriften. For sjåførene gir det lettere tilgang på leder, økte muligheter for å melde inn klager, egne ønsker og forslag til forbedringer, og det fører til økt samhold sjåførene imellom.

Teamlederne i Drammen beskriver en hektisk hverdag. De er sjåførere på heltid, og kjører i prinsippet like mange timer som sine underordnede teammedarbeidere.

Teamlederne har mulighet til å be driftssentralen om å løse dem ut fra kjøring (dvs. sette en annen sjåfør inn på teamleders rute) når de skal gjennomføre teamlederoppgaver.

Alle teamledere foruten en mener at det er for lite tid til rådighet til å utøve teamlederjobben. Flere av dem føler seg overarbeidet og utmattet. Alle vet at de kan be om å bli løst ut fra tjeneste, men de benytter seg av dette i ulik grad. Noen teamledere forteller at de har høy terskel for å be om å bli løst ut, og utfører derfor mye av arbeidet i fritiden sin, uten å ta betalt for dette. Noen har opplevd å få avslag på spørsmål om å bli løst ut med begrunnelse fra driftssentralen at det gjøres for ofte. De fleste teamlederne mener det ville forbedre opplegget dersom teamlederne kunne ha et fast antall timer hver uke avsatt til teamoppfølging. Dette ville bety at de var tatt ut av tjeneste fast, f.eks. en halv dag hver uke.

De fleste teamlederne legger mye arbeid og stolthet i jobben som teamledere. Et annet fellestrekk er at teamlederne ser at deres innsats har en helt konkret, positiv betydning for sjåførene. Oppgaven er givende, og alle ønsker å fortsette i jobben. Alle teamlederne er sjåfører på heltid, og ser fordelen av å være "en av gutta". De vektlegger at sjåførerfaringen gir dem evne til å se arbeidsplassen fra sjåførenes side, og mener at ledelsen i Nettbuss Drammen med dette har fått verdifull kunnskap inn i ledergruppa. Sjåførene ønsker å fortsette å kjøre, men ønsker også noe mer tid dedikert til ledelse. Det er grunn til å tro at det er noen viktige fortrinn ved at det er sjåfører som er teamledere. Men diskusjonen om arbeidstid illustrerer at det er en del potensielle problemer med denne posisjonen over tid. Uklar arbeidstidsbruk og kompensasjon, til dels også uklare forventninger fra ledelse, kan gi økt fleksibilitet og mulighetsrom. Men kan også føre til at noen strekker seg for langt. Denne type stilling er av den art som det ofte vil være kryssende forventninger til, med de belastninger det kan medføre over litt lengre tid.

Teamlederne er fornøyde med den oppfølging og opplæring de har fått fra selskapet, og alle er fornøyd med størrelsen på teamet. De vektlegger at det hadde vært vanskelig å mestre et større team, og at dersom teamene vokste ville det gå ut over nærhet og oppfølging av den enkelte sjåfør.

Bedriftsledelsens vurderinger

Ledelsen i Nettbuss Drammen formidler at de er imponert og stolt over hva teamlederne får til innenfor de rammer de har til rådighet. Ledelsen er svært fornøyd med resultatene fra teamorganiseringen så langt, og er positivt overrasket over hvor mye teamlederne har fått til innenfor de gitte rammene. Fra ledelsens side sies det også at det kanskje er lagt for mange oppgaver på teamledernes skuldre, og at delegeringen har gått for langt i oppstartsperioden, noe som kan ha ført til at noen teamledere har blitt overarbeidet.

Vi har forelagt ledelsen teamledernes ønsker og behov for mer fast tid til å utøve ledergjerningen. Bedriftsledelsen støtter ikke teamledernes vurderinger. Årsaken er at den ikke ønsker at teamledelsen skal utvikle seg til ytterligere et administrativt nivå i bedriften. Ledelsen ønsker også å arbeide mer med å formidle til teamlederne at de selv må ta ansvar for å be om fritak fra kjøring, slik at de frigjør tid til ledelse. Dersom teamlederne bevisstgjøres på å be om fri fra kjøring når behovet for teamledertid melder seg, vil det ikke være et behov for faste kontortider, mener bedriftsledelsen. Bedriftsledelsen frykter at en fast

kontortid ville være sløsing med tid, i og med at behovet for ledelsestid er ulikt fra uke til uke og fra team til team.

Bedriftsledelsen ønsker å videreutvikle teamordningen og teamlederne. Bedriften skal fortsette med lederopplæring for teamlederne, og teamorganisering vil bli evaluert og justert. Alt i alt mener bedriftsledelsen at teamorganiseringen fungerer svært godt som et ledd i bedriftens personal- og kvalitetssikringsarbeid, og berømmer teamlederne for flott innsats.

5.2.6 Oppsummering Nettbuss Drammen

- Lite endring i stressbelastning i arbeidssituasjonen
- Flere som er fornøyd med ledelsens evner til å se, høre og ta hensyn til de ansatte i 2006 enn i 2003
- Førerne i alle team er mer tilfreds med lederindikatorene i dag enn gjennomsnittet for ND i 2003
- Førerne opplever det som enklere å få gjennomslag for sine ønsker om arbeidstid/skiftordning i dag enn i 2006. Alle team har bedre gjennomsnitt i dag enn gjennomsnittet for ND i 2003
- Forbedringene fra 2003 til 2006 har i størst grad omhandlet de eldre førergruppene
- ND har også opplevd noe økt trivsel blant sine førere og noe nedgang i jobbrelatert fravær, men dette er små endringer

Alt i alt gir undersøkelsen mange og kraftige indikasjoner på at tiltaket har hatt en positiv effekt på NDs sykefravær. Dette gjelder både positive endringer i underindikatorer vedrørende ledelse og individuell innflytelse og hovedindikatorer på trivsel og jobbrelatert fravær. Og ikke minst; selskapets egen sykefraværstatistikk sammenlignet med sjåføryrkets gjennomsnitt. Nettbuss Drammen har i så måte maktet å få bukt med utfordringene som oppsto i kjølvannet av sammenslåingen av Nettbuss og DOB, med økt sykefravær fra høsten 2002. Det er dessuten særlig de eldre førergruppene som har opplevd denne forbedringen. Til en viss grad kan dette tolkes som at Nettbuss Drammen gjennom team har maktet å tilby sine erfarne førere noe av den samme lokale tilhørigheten de tidligere savnet da DOB opphørte. Men på en annerledes og billigere måte. Vi vet at førerne i ND har det bedre i dag enn i 2003, men nøyaktig hvor mye effekt dette har hatt på sykefraværet kan vi ikke uttale oss sikkert om.

5.3 Schøyen Bilcentraler AS

Førerne i SBC oppga høyere grunnleggende stressnivå enn alle andre førere i undersøkelsen, samtidig som de hadde mer uttalt misnøye med selskapets medvirknings- og informasjonsapparat. I kapittel 3 og 4 ble dette koplet til pågående anbudsprosesser og førernes usikkerhet knyttet til fremtidige arbeidsplasser – og desto større behov for informasjon underveis. Som vi har sett, er slike ytre endringer noe som også kan være med på å forklare økte stressnivåer i tilfellet Sporveisbussen/Nexus.

I løpet av undersøkelsens gang ble Oslo-avdelingen som var sentrum for Friskbuss-prosjektet gradvis tapt på anbud og tappet for førere. Utgangspunktet var 150 fast ansatte førere, og endringene i løpet av prosjektperioden kan oppsummeres som følger:

- 1.9.04: Tap av hovedlinjer i Oslo. Kun to gjenværende linjer: linje 74 og 33 på oppdrag for AS Oslo Sporveier
- 2004-vinteren 2005: Nedbemanning i Oslo. Mislykkede forsøk på å bevare kontinuiteten for de 32 ansatte som var igjen på linje 74 og 33
- 1.10.05: Kjøringen på linje 33 opphører
- Vinteren 2005: Eierne av SBC solgte tomte på Skøyen hvor Oslo-avdelingen var stasjonert til bolig- og næringsformål. SBC vinner på sin side anbud i Ski og Vestby. Etablerer et anlegg der og mange resterende førere fra Oslo søker seg dit
- 1.1.06: Vunnet anbud i Østfold
- 1.4.06: Vunnet anbud i Hedmark
- 20.8.06: Linje 74, som er tapt, overtas av Norgesbuss

Sjåførene i Oslo-avdeling: ble sagt opp etter ansiennitet, mens noen av verkstedsfolka ble flyttet til Ski. En leder og 2 mekanikere ble beholdt. De andre ble oppsagt, og gikk til Bertel O Steen og liknende firmaer.

Trafikklederne: 4 teamledere ble sagt opp i sine stillinger, men fikk tilbud om sjåførjobb. Av 5 trafikkledere ble 4 sagt opp, 1 ble beholdt. Oppsummert: Beholdt driftssjefen, 1 trafikkleder og en driftsleder.

Mens Oslo-avdelingen var deres største i det vi gikk inn i Friskbuss-prosjektet, hadde altså all kjøring i Oslo opphørt ved utgangen av prosjektperioden. SBC er med andre ord et helt annet selskap i dag enn for 10 år siden, og har gått fra å være et Oslo-basert selskap med storbykjøring til å bli et selskap som i hovedsak kjører i mer spredt bebodde områder. Med et par individuelle unntak fikk samtlige førere nye jobber i andre deler av SBC-konsernet eller i andre selskap.

SBC fremstår i så måte som det beste eksempelet i undersøkelsen på hvordan selskapets endrede rammebetingelser påvirker deres mulighet og insentiver til å drive langsiktig arbeidsmiljøarbeid av denne typen. Samtidig er det på det rene at det også kan påvirke de ansattes motivasjon til å investere tid og krefter i egen bedrift.

5.4 Oppsummering og konklusjon

Innføringen av gruppearbeid har kanskje hatt sine mest entydige effekter i Nettbuss Drammen. De positive endringer i underindikatorer vedrørende ledelse og individuell innflytelse i Nettbuss Drammen, og hovedindikatorerne på trivsel og jobbrelatert fravær, tyder på at Nettbuss Drammen har maktet å få bukt med utfordringene som oppsto i kjølvannet av sammenslåingen av Nettbuss og DOB. Det er dessuten særlig de eldre førergruppene som har opplevd denne forbedringen. Mye tyder på at Nettbuss Drammen gjennom team har maktet å tilby sine erfarne førere noe av den samme lokale tilhørigheten de tidligere savnet da DOB opphørte, om enn på en annerledes og billigere måte.

Når det gjelder Sporveisbussene/Nexus er effektene noe mer sammensatte. Selskapet har opplevd ytre press i tiltaksperioden som trolig skulle tilsi økte sykefraværstall. Dette har de imidlertid klart å motarbeide og til dels unngått. Førerne i linje 20 og 37 hevder at gruppeinndelingen har bidratt til å gjøre arbeidsdagen mindre belastende, der særlig innføringen av faste linjer oppfattes som positivt. Det største bidraget ser imidlertid ut til å komme på ledelsesindikatorerne, selv om det også her er store gruppeforskjeller. Mye tyder på at førerne på linje 20 er spesielt fornøyd med nærmeste leder sammenlignet med resten av Sporveisbussene, mens førerne på linje 37 synes spesielt misfornøyd med mulighetene for å påvirke sin egen arbeidssituasjon. Alt i alt er det grunn til å fastslå at innføringen av gruppearbeid på Alnabru gjør denne avdelingen likere de andre mindre avdelingene i Sporveisbussene/Nexus – noe som også var en av hovedmålsetningene til selskapet da de gikk inn i prosjektet. Når det gjelder selskapets særskilte utfordringer knyttet til å skape økt sosialt samhold blant de ansatte, har imidlertid ikke gruppeforsøkene vært noen entydig suksess. Mens samholdet føles sterkt i linje 20, er det langt svakere i 37. Selskapet burde derfor ta en nærmere titt på den ulike gruppestrukturen som kan ligge til grunn for disse forskjellene, som eksempelvis bruk av lukkede versus åpne grupper. Erfaringene med linje 20 synes i så måte å være langt mer positive enn erfaringene med linje 37.

Sjåførene i begge selskapene trekker fram en lang rekke faktorer ved teamorganisering som gir bedre oppfølging og bedre trivsel, men det mest framtrædende er nærheten til sin nærmeste leder. Sjåførene opplever det som lett å ta kontakt med sin leder, og har mer kontakt med lederen enn før. Det oppleves også som enklere å formidle klager og forslag til forbedringer til ledelsen. Noen sjåfører har opplevd vold og trusler på arbeidsplassen. Disse forteller om teamorganisering som et klart forbedret system, der det er godt å ha en leder man er forholdsvis godt kjent med og er trygg på å snakke om sine opplevelser med. Disse sjåførene opplever at nærhetsledelsen har en positiv psykologisk effekt, der det føles mer naturlig at teamleder stiller opp enn en fra den øvrige bedriftsledelsen. Et fellestrekk ved teamorganiseringen i de to selskapene er da også at teamlederne har ansvar for sykefraværsoppfølging, noe alle teamlederne synes fungerer godt. Teamlederne opplever at de har utviklet nære bånd til "sine" teammedlemmer. Teamleder og –medlem kjenner hverandre inngående og over lengre tid, og det er etablert tillit, som basis for gode samtaler, mellom dem. I Sporveisbussene er teamene langt større enn i Nettbuss Drammen. Det kan gjøre det vanskeligere å få til denne effekten her, fordi det skal mer til før en av Sporveisbussenes teamledere blir inngående kjent med sine medarbeidere,

samtidig som bruken av åpen gruppe på linje 37 i SB kan gjøre en slik utvikling vanskeligere.

6 Konklusjon

Rapporten har belyst hvordan innføringen av gruppeorganisering har påvirket ulike sider ved bussførernes arbeidsmiljø. Mens vi i tidligere kapitler har gjennomgått erfaringene fra bedriftene hver for seg, vil vi i dette kapitlet diskutere erfaringene fra bedriftene mer i sammenheng: Hva kan vi lære hvis vi sammenligner dem, og ikke minst: Hvilke utfordringer følger det av å velge én teammodell fremfor en annen? Med det siste spørsmålet ønsker vi å synliggjøre hvilke øvrige betingelser som må være til stede for at de ulike teammodellene skal kunne fungere etter hensikten.

6.1 Trivsel og fravær forut for tiltakene

Innledningsvis, før en fokuserer på utfordringene, er det verdt å understreke at det store flertallet av førerne trivdes i jobben også forut for tiltakene. Noen trivdes imidlertid bedre enn andre og dette varierte både med individuelle og arbeidsmiljørelaterte forhold. Følgende faktorer ved arbeidsmiljøet påvirket den enkeltes sannsynlighet for å trives i og på jobben: Opplevelsen av stress i arbeidssituasjonen, om en har et godt kollegialt arbeidsmiljø, om ledelsen er opptatt av de ansatte, om de føler kollektiv medvirkning, om de kan påvirke egen arbeidstid, og om de føler frykt for å miste jobben.

De fleste arbeidsmiljøforhold påvirker sjåførenes trivsel og deres jobbrelaterte fravær samtidig og i samme retning. Et eksempel på dette er de mer ekstreme utslagene av førernes stressede arbeidsdag, nemlig følelsen av utrygghet. De som sjeldnest føler seg utrygg i jobben har også lavere sannsynlighet for å bli sykmeldt på grunn av forhold i og på jobben.

Graden av stress og krav i jobben er imidlertid sjelden noe problem i seg selv hvis vi ser bort fra de mer ekstreme utslagene av utrygghet. En krevende arbeidsplass som føreryrket gjør noen og enhver sliten og stresset. Det som veier opp er i hvor stor grad man selv kan kontrollere disse kravene og bestemme hvordan og når oppgavene utføres. Disse resultatene underbygges av tidligere forskning hvor særlig modifiserte utgaver av Karaseks (1979) krav-kontroll-modell trekkes fram. Her framgår det at både arbeidstakerens helse og det man kan kreve av vedkommende, er avhengig av en arbeidsorganisering som fremmer selvbestemmelse og ressurskontroll på den ene siden, og sosial støtte fra leder og kollegaer på den andre (Schücs mfl. 2003, Wahlstedt 2001, Tehorell 1997).

Dette gjelder også bussjåførene i denne undersøkelsen: Det å få den arbeidstidsordningen man faktisk ønsker, opplevelsen av at individuelle henvendelser og synspunkter blir tatt hensyn til av nærmeste ledelse, og det å føle at man har innvirkning på omorganiseringsprosesser i bedriften, er forhold som øker den enkeltes trivsel og reduserer sannsynlighet for jobbrelatert fravær. Dette er forhold som på ulike måter måler sjåførenes følelse av å kunne påvirke og være med på å bestemme sin egen arbeidsdag. Der den første faktoren relaterer seg til den enkeltes innflytelse på egen arbeidsdag i det daglige (gjennom å påvirke arbeidstiden), relaterer den andre seg til ledelsen og dens evner til å høre og ta inn

over seg de ansattes henvendelser. Den tredje påvirkningsfaktoren, følelsen av medvirkning, handler på sin side mer om en kollektiv innflytelse over rammevilkårene de ansattes jobber under (som omorganiseringer, nedleggelse, innstramminger og lignende). Det sistnevnte retter i så fall fokuset mot beslutnings- og medvirkningsapparatet i sin helhet, der både ledelsen og fagorganisasjonene inngår som sentrale parter.

6.2 Underorganisering som felles diagnose

Mye av det jobbrelevante fraværet i selskapene kunne således forklares med bristende kommunikasjons- og medvirkningskanaler mellom førere og arbeidsledelsen. Dette fremsto i tillegg som mer prekært i alle selskapenes største avdelinger enn de mindre, hvor sykefraværet var lavere, konfliktnivået mindre og det sosiale samholdet mellom kollegaene sterkere. Et gjennomgående tema i dybdeintervjuene av utvalgte førere i alle selskapene var da også opplevelsen av stor avstand til nærmeste leder, noe som understøttet den kvantitative undersøkelsens avdekking av sentrale informasjonsbarrierer.

Disse resultatene fra arbeidsmiljøkartleggingen kan med fordel sees i lys av Andersens (2002) begrep om *underorganisering*. Underorganisering defineres av en organisasjons informasjonsstrømmer fra ansatte til ledelse, eller rettere sagt: Mangel på sådanne. Opplevelsen av sviktende informasjonsstrømmer fra ledelse til ansatt – og ikke minst; fra ansatt til ledelse. Typisk for en slik situasjon er at ansatte sjelden opplever at de blir involvert i beslutninger og/eller at det kun er noen få og de samme individene som involveres gang på gang. Konsekvensene av dette er at de ansattes erfaringer fra operativt arbeid i liten grad blir synlig for ledelsen, noe som gjør det vanskelig for ledelsen å lage produksjonsplaner som bidrar til å styre og koordinere driften på en hensiktsmessig måte. Tilsvarende blir det vanskelig for ansatte å forholde seg til ledelsens forsøk på å styre og koordinere arbeidet (Andersen 2002:47/48).

Aberet med en slik individualisert eller ”taus” kommunikasjonsstruktur er todelt: Ikke bare er den avhengig av den enkelte førers evner til selv å rope høyt nok, men den er dessuten vel så avhengig av enkeltlederens personlige interesser og evner til å fange opp signaler fra ansatte. Forundersøkelsen avdekket da også at førerne virket mer fornøyd med de individuelle påvirkningsmulighetene i selskapene enn med organisasjonsapparatet som er bygget opp for å ivareta disse. Det forekommer riktignok jevnlig arbeidsplassmøter, men førerne har få opplevelser av at disse møtene blir løftet oppover i selskapets beslutningshierarki ved senere anledninger. Kommunikasjonsstrukturen gir således få muligheter til å påvirke sentrale rammeverk for førernes arbeidsoppgaver, noe som medfører at mange ansatte blir desillusjonerte i sine forsøk på å påvirke sin egen arbeidssituasjon og arbeidsplass.

Underorganisering av kommunikasjon i operativt arbeid henger nøye sammen med at organisasjonene er toppstyrt (Andersen 2002:49). Fremveksten av underorganisering i selskapenes storbyavdelinger må i så måte sees i lys av de senere årenes effektiviseringspress i bransjen, først gjennom såkalte effektiviseringsavtaler (avtaler hvor operatørene forpliktet seg til å redusere

produksjonskostnadene innen en definert kontraktperiode), og siden gjennom økende bruk av anbud og trussel om dette. Dette medførte kraftige reduksjoner i kostnadene per produsert vognkilometer utover 1990-tallet og inn mot år 2000 (Bekken mfl 2006). Alle de tre selskapene som opprinnelig var del av Friskbuss-prosjektet hadde da også over tid redusert sitt administrative støtteapparat og antall ledere per ansatt, først og fremst ved å redusere antall mellomledere i organisasjonen. Samtidig har de endrede rammebetingelsene medført en sterk konsentrasjon på eiersiden i sektoren, blant annet ved oppkjøp og sammenslåing av tidligere frittstående selskaper. Et eksempel på det sistnevnte finner vi i Nettbuss Drammen som vokste frem som et resultat av at Nettbuss-konsernet på slutten av 90-tallet kjøpte opp Drammen og Omegn Bilruter (DOB), som så ble slått sammen med deres egen Drammensavdeling. Sett ut fra resultatene i forundersøkelsen, kan mye tyde på at deltakerbedriftenes forsøk på å redusere ”uproduktive” kostnader i det administrative støtteapparatet – og slå sammen ledelsesfunksjoner fra flere enheter – har hatt negative effekter for informasjonsflyten og førernes opplevelser av å kunne påvirke sin egen arbeidssituasjon.

6.3 Hvilke løsninger ble valgt?

Ledelsen i deltakerbedriftene sto altså overfor flere likeartede utfordringer med hensyn til å utvikle et organisasjonsapparat hvor involvering og førernes opplevelse av å bli sett og hørt er mer fremtredende enn i dag. Selskapene opplevde imidlertid også klare bedriftsspesifikke utfordringer: Førerne i Sporveisbussene/Nexus (SB) opplevde mindre grad av kollegialt samhold enn de andre førerne. Førerne i Nettbuss Drammen (ND) oppga på sin side mindre innflytelse på egen arbeidstid enn andre. I SBC bar både stressnivået og tilfredsheten preg av gjentatte og pågående anbudsprosesser, som igjen ga ekstra press på organisasjonens kollektive medvirknings- og informasjonskanaler.

Det at alle bedriftene falt ned på team som løsningen på sine egne interne problemer, kunne rent umiddelbart tyde på at det valgte tiltaket i liten grad ble tilpasset de bedriftsspesifikke utfordringer nevnt ovenfor. Det var det imidlertid stor variasjon i måten teamene ble organisert på. Det som tilsynelatende var ett og samme tiltak bar i virkeligheten preg av forskjellige valg og prioriteringer:

- I Nettbuss Drammen (ND) ble gruppeorganisering innført i hele avdelingen. Hver gruppe besto av 10-12 førere. Gruppene var låst, slik at ingen kunne bytte gruppe uten ledig plass i andre grupper. Den valgte lederen var en av førerne, som fikk ekstra betalt for oppgaven. Det var ingen selvstendig ledelsestid satt av til oppgavene
- I Sporveisbussene/Nexus (SB) ble gruppeorganisering innført i avdeling Alnabru. Dette er en av fire avdelinger i selskapet, og består av rundt 250 førere. I avdelingen ble det etablert to grupper, en låst og en åpen (den første gruppen var lukket for andre søkere, den andre var åpen 2-4 ganger i året). Begge gruppene besto av rundt 70 førere, med hver sin administrative leder uten føreroppgaver

Mens dagens offentlige interesse for team/gruppearbeid i stor grad handler om utviklingen av selvstyrte arbeidsgrupper (Østhus 2006, Mueller mfl 2000), ble det i dette prosjektet i større grad fokusert på enhetenes evner til å bedre informasjonsflyten i organisasjonen – og på den måten fungere som buffer mot arbeidets krav og stressbelastninger. Et generelt stikkord som gikk igjen i de interne diskusjonene ved utformingen av tiltakene, var førernes behov for nærhetsledelse og kommunikasjon. Tiltakene var i så måte iverksatt for å rette opp i mer dyptgående svakheter i bedriftenes kommunikasjonsstruktur.

6.4 Selskapenes erfaringer med team – hvordan gikk det?

Når det gjelder evalueringen av tiltakenes effekter, kan fellestrekkene mellom bedriftene oppsummeres i følgende punkter:

- Begge selskapene har opplevd redusert sykefravær i løpet av tiltaksperioden. I Nettbuss Drammen falt det totale sykefraværet blant førerne fra 15 til 12 prosent, mens det falt fra 15 til 9 prosent i den berørte avdelingen i Sporveisbussene/Nexus. Reduksjonen har vært større der tiltakene har blitt iverksatt enn ellers i selskapene og i landet forøvrig
- Førerne er mer tilfreds med arbeidsmiljøet i dag enn tidligere. Dette gjelder særlig deres innflytelse over egen arbeidssituasjon
- Opplevelsen av å ha en fast gruppe kolleger øker førernes kollegiale trivsel og følelse av innflytelse
- Grupper hvor førerne selv inntar lederansvaret har like gode resultater som grupper hvor det innføres et nytt administrativt lederledd
- Tiltakene har hatt størst effekt i den bedriften hvor førerne var minst tilfreds med sin egen innflytelse i forkant av tiltakene

Førerne trekker fram flere felles faktorer ved gruppeorganisering som gir bedre oppfølging og innflytelse. Det mest framtrædende er dog nærheten til sin nærmeste leder. Sjøførerne opplever det som lettere å ta kontakt med sin leder, og har mer kontakt med lederen enn før. Et fellestrekk i de to selskapene er at teamlederne har ansvar for sykefraværsoppfølging. Førerne i alle selskapene oppgir det som mer naturlig at teamleder følger opp enn en fra den øvrige bedriftsledelsen.

Det er samtidig verdt å merke seg hva gruppeorganiseringen ikke ser ut til å ha påvirket i noen av bedriftene: Den enkeltes engstelse for å miste jobben og de ansattes følelse av utrygghet i arbeidssituasjonen. Begge disse forholdene kan med god grunn sies å være utenfor teamenes rekkevidde, ettersom sentrale sider ved begge berører selskapenes rammebetingelser og ulike former for ytre press på arbeidssituasjonen. Likevel kan det være grunn til å tro at det har forbedret vilkårene utryggheten finner sted under, og på den måten bidratt til en større buffer og følelsen av sosial støtte hos de ansatte.

6.4.1 Erfaringene i Nettbuss Drammen

Erfaringene fra ND kan oppsummeres som følger:

- Mens 44 prosent av førerne var enig i at nærmeste leder tok hensyn til deres synspunkter i 2003, var 69 prosent det samme i 2006
- Førerne opplever det som enklere å få gjennomslag for sine ønsker om arbeidstid i dag enn før: 2 av 3 fikk ønsket arbeidstid i 2006, mot halvparten i 2003
- Førerne er mer tilfreds med jobben og har lavere jobbrelatert fravær nå enn før
- Forbedringene fra 2003 til 2006 har vært størst blant de eldre førergruppene
- Det lege- og egenmeldte fraværet blant førerne har falt fra 15% i andre kvartal 2003, til 12% i andre kvartal 2006. Sykefraværet i Nettbuss Drammen er nå på samme nivå som gjennomsnittet for yrket

Alt i alt gir undersøkelsen mange og klare indikasjoner på at tiltaket har hatt en positiv effekt på NDs arbeidsmiljøbelastninger. Dette gjelder både positive endringer i de målte arbeidsmiljøindikatorerne og ikke minst selskapets egen sykefraværstatistikk.

6.4.2 Erfaringene i Sporveisbussene/Nexus

I SB ble team forsøkt ut i avdeling Alnabru og erfaringene kan oppsummeres som følger:

- Mens 32 prosent av førerne på Alnabru var enige i at deres synspunkter ble tatt hensyn til av ledelsen i 2003, var 54 prosent det samme i 2006
- Innføringen av team har i liten grad påvirket førernes opplevelser av å ha innflytelse over egen arbeidstid
- Førerne på den låste gruppen oppgir å være mer tilfreds med kollegiale forhold og egen innflytelse enn førerne i den åpne
- Det egen- og sykemeldte fraværet blant førerne på Alnabru har blitt redusert fra 15 prosent i første kvartal 2002, til 9 prosent i første kvartal 2006. Fra å ligge langt over landsgjennomsnittet for yrket, ligger de nå under
- Både arbeidsmiljøet og sykefraværet har hatt bedre utvikling hos førerne på Alnabru enn i andre sammenlignbare avdelinger i SB

Alt i alt er det grunn til å slå fast at arbeidsmiljøet i avdelingen hvor gruppeorganisering ble innført, har blitt likere de andre avdelingene i SB i løpet av tiltaksperioden. Dette var da også en av hovedmålsetningene til selskapet da de gikk inn i prosjektet.

6.4.3 Erfaringene i Schøyen Bilcentraler AS

Erfaringene fra SBC er mer avgrenset grunnet tap av anbud i løpet av studien. Endringene for de rundt 150 fast ansatte førerne i Oslo-avdelingen i løpet av undersøkelsesperioden kan oppsummeres som følger:

- Høst 2004: Tap av hovedkjøringen i Oslo gjennom anbud. Rest: linje 74 og 33 på oppdrag for AS Oslo Sporveier
- Høsten 2004 til vinteren 2005 bar derfor preg av nedbemanning i Oslo-avdelingen som var hovedenheten i Friskbuss-prosjektet. Mislykkede forsøk på å bevare kontinuiteten for de 32 ansatte som var igjen på linje 74 og 33
- 1.10.05: Kjøringen på linje 33 opphører
- Vinteren 2005: Eierne av SBC solgte hovedtomta på Skøyen – hvor Oslo-avdelingen var plassert sammen med konsernledelsen – til bolig- og næringsformål. Vinner anbud i Ski og Vestby hvor de så etablerer et anlegg. Mange av de resterende førerne fra Oslo søker seg dit
- Januar 2006: Vinner anbud i Østfold
- April 2006: Vinner anbud i Hedmark
- Høst 2006: Linje 74 overtas av Norgesbuss og de siste førerne på Oslo-avdelingen slutter. Avdelingen som var utgangspunktet for Friskbuss-satsingen i SBC opphørte altså helt og holdent i løpet av prosjektperioden. Alle førerne fikk, med noen få unntak, nye jobber i andre deler av SBC-konsernet eller i andre selskap

Førerne i SBC var allerede i forkant av prosjektet sterkt preget av pågående anbudsprosesser og det fremtidige tilbudet i Oslo-avdelingen. Dette ga seg til kjenne ved at førerne i SBC oppga å ha grunnleggende høyere stressnivåer langs alle faktorene som var inkludert i førundersøkelsen. Dette ga seg også utslag i større usikkerhet omkring deres fremtidige arbeidssituasjon og mer uttalt misnøye knyttet til bedriftens medvirknings- og informasjonsapparat.

6.5 To selskaper – tre erfaringsmodeller

Tre formene for gruppeorganisering ble valgt i selskapene:

- En modell med **små lukkede** team hvor en fører tar seg av lederoppgavene (mot lønsmessig kompensasjon)
- En modell med **store lukkede** team med administrativ leder uten føreroppgaver
- En modell med **store åpne** team med administrativ leder uten føreroppgaver

De tre teammodellene synes i ulik grad å være tilpasset de lokale problembildene de var tenkt å løse.

For Nettbuss Drammens del var dette knyttet til førernes manglende opplevelse av å ha innflytelse over arbeidssituasjonen og uklare kommunikasjonslinjer til

ledelsen. Førerne hadde en uklar oppfatning av hvem som var deres nærmeste leder, noe samlokalisering av konsern- og avdelingsledelsen bidro til. Rolleklarheten kom ofte til uttrykk ved at enkeltførere gikk forbi avdelingsledelsen og rett til det øvre lederapparatet. En slik forbigåelse var utenkelig i Nettbuss-avdelinger som var plassert lengre fra konsernledelsen. Forbigåelsen må også sees i lys av at Nettbuss Drammen er en sammenslåing av tidligere NSB Nettbuss og Drammen og Omegn Bilruiter (DOB). NSB Nettbuss var basert på en hierarkisk og byråkratisk organisasjonsstruktur, mens DOB var kjennetegnet av flere mindre lokalt basert enheter med kort vei til ledelsen. Sammenslåingen ga i så måte ekstra grobunn for ulike forståelser av ledelse og tilgangen til denne.

Evalueringen av teamtiltaket i Nettbuss Drammen tyder på at de har maktet å få bukt med utfordringene som oppsto i kjølvannet av denne sammenslåingen. Det er da også de eldste og mest erfarne førerne som uttrykker størst tilfredshet med den nye organisasjonsstrukturen. På mange måter kan dette tolkes som at Nettbuss Drammen gjennom innføringen av små team har maktet å tilby sine erfarne førere noe av den samme lokale tilhørigheten og den flatere strukturen de savnet etter at DOB opphørte. Om enn på en annerledes og administrativt billigere måte som trolig er bedre tilpasset dagens anbudstrussel og krav til kostnadseffektiv drift.

På tross av en likeartet samlokalisering mellom konsern- og avdelingsledelse i Sporveisbussene som ND, opplevde ikke SB de samme utfordringene knyttet til det. Snarere tvert imot. For Sporveisbussene synes funksjonsdelingen å ha fungert etter hensikten og bidratt til at ledelsen i konsernet oppleves som tilgjengelige, uten at det har svekket avdelingsledelsens legitimitet i førergruppen. SB hadde i så måte et bedre utgangspunkt når det gjaldt opplevelse av medvirkning og innflytelse hos førerne: Mens samlokaliseringen utgjorde en tilleggsutfordring i ND, var manglende følelse av innflytelse og nærhetsledelse innad i avdelingen hovedutfordringen i SB. Samtidig bar organisasjonen preg av et større andel yngre og løst tilknyttede sjåfører enn ND, med mer uttalt ytre motivasjon for jobben. Dette kunne en anta ville medføre at de ville stå overfor større utfordringer i å benytte teamene som sosialt integrerende organisasjoner.

Interessant nok er det store variasjoner mellom teamene i SB på dette området, og gruppeforsøkene kan således ikke sies å være noen entydig suksess. Mens det kollegiale samholdet føles sterkt i det ene teamet er det langt svakere i det andre, og det er den lukkede linjen som fremstår som mest positiv i så henseende. Selskapet burde derfor ta en nærmere titt på den ulike gruppestrukturen som kan ligge til grunn for disse forskjellene. Det kan blant annet være gode grunner til å stille spørsmål ved om bruken av åpne grupper er godt tilpasset avdelingens særskilte utfordringer knyttet til kollegiale forhold.

Samtidig er det grunn til å tro at SBs bruk av såpass store grupper er mer krevende for en leder enn en hva tilfellet er med NDs små. I begge selskapene skal de ivareta mange av de samme funksjonene: de skal være *oppfølger* i forhold til sykefravær, *formidler* av informasjon til ledelse, *problemløser* i forhold til små og store praktiske utfordringer, *integrator og støttespiller*, som legger til rette for bedre kollegiale relasjoner og støtter førerne i vanskelige situasjoner. Slike multifunksjoner vil naturlig være mer krevende i en gruppe med 70 førere enn i en gruppe på 10. Stadige utskiftninger blant gruppemedlemmene gjør dette arbeidet

ytterligere krevende, ettersom det tar tid å bli inngående kjent med hver enkelt fører og skape legitimitet for personlig involvering. Lukkede grupper kan forenkle dette arbeidet ved å gi bedre grobunn for kollegialt samhold og støtte som kan avlette teamlederens oppgaver noe. Dette gjelder ikke bare behovet for sosial støtte, men også ved at tildeling og uformelt bytte av skift blir enklere.

Teamledernes arbeid i SB ble i tillegg gjort ytterligere krevende ved at de opprettholdt ansvaret for førerne selv etter at de hadde forlatt det aktuelle teamet og linjen. På denne måten får teamlederne et økende antall førere å forholde seg til over tid, samtidig som de ikke kjenner de særegne fysiske og psykososiale arbeidsmiljøutfordringer knyttet til linjene disse førerne kjører på. Denne potensielt sett grenseløse og krevende teamlederrollen i SB innebærer at jobbens avgrensninger blir opp til den enkelte teamleder – noe som igjen åpner for store variasjoner i hvilke funksjoner som blir ivaretatt og på hvilken måte.

Det er likevel verdt å merke seg at de gjenstående variasjonene internt i avdeling Alnabru er variasjoner på et høyt nivå, både sammenlignet med andre selskaper og andre avdelinger i selskapet. På tross av disse gjenstående utfordringene må derfor teamforsøkene på Alnabru sees som vellykkede ut fra avdelingens tidligere status som en problemavdeling i arbeidsmiljømessig forstand.

6.6 Samspillet mellom team og enkeltstående tiltak

Gjennom å innføre gruppeorganisering ønsket man å oppnå en varig endring i organisasjonens informasjonsflyt snarere enn å opprette nok et tidsavgrenset og enkeltstående skippertak. Denne fundamentale organisasjonsendringen ble imidlertid understøttet av mer tidsavgrensede ”opprydningssjobber”. I begge selskapene ble det iverksatt slike tiltak parallelt med gruppeetableringen. Disse tiltakene var imidlertid mer systematisert og organisert i det ene selskapet enn i det andre: Mens kartleggingen og opprydningsjobben ble systematisert sentralt under ledelsen av bedriftshelsetjenesten i Nettbuss Drammen, ble den overlatt til den enkelte teamleders egne initiativ i Sporveisbussene/Nexus. Dette innebar at hver enkelt fører i Nettbuss Drammen ble intervjuet og kartlagt individuelt ved oppstarten av teamene, der tekniske forhold og individuelle plager ble tatt tak i og forsøkt rettet opp. En slik systematisert kartlegging kan sies å ha flere fordeler: For det første medfører det mindre bedriftsintern variasjon i hva teamorganisering førte med seg av konkrete endringer for førerne. Færre arbeidsmiljøfaktorer gjøres med det avhengig av hvor i organisasjonen man er plassert, samtidig som samtlige førere får en konkret opplevelse av at ting blir tatt tak i på en ny måte etter omorganiseringen.

For det andre innebærer en slik systematisering at kartleggingsansvaret blir plassert på sentralt hold i bedriften og ikke hos den enkelte team/mellomleder. En sentral forankring av arbeidet vil være viktig så snart kartleggingen skal etterfølges av endringer og opprydningsjobben skal gjennomføres. Det er den sentrale ledelsen i bedriften som til syvende og sist avgjør de økonomiske disposisjonene i selskapet, noe som berører både valg av busstyper, teknisk utforming av førerplassen og definering av rutenettet.

Og for det tredje er systematiseringen med på å avgrense teamledernes oppgaver. Det siste var naturlig nok klarere på agendaen i Nettbuss Drammen hvor teamlederrollen skulle kombineres med fulltidsarbeid som bussfører, enn i Sporveisbussene hvor teamlederrollen ble definert som hovedbeskjeftigelse. I det sistnevnte tilfellet ble det derfor opp til den enkelte teamleder å vurdere behovene for å gjennomføre en slik kartlegging av enkeltføreres behov i oppstartsfasen. Hvorvidt det gjøres og på hvilken måte det gjøres blir dermed mer avhengig av den enkelte leders kapasitet, interesser og personlig egnethet. Dette ble da også gjennomført på forskjellige måter hos de to teamlederne i SB. Den ene teamlederen valgte å forhøre seg om behovene for så å ordne opp gjennom uformelle og formelle kontaktlinjer på egen hånd, mens den andre valgte å samle inn førernes synspunkter og sende disse videre oppover i linjen. Faren var dermed større for at enkelte opprydningstiltak kunne stoppe opp i det sistnevnte tilfellet ettersom endringene ikke var tilstrekkelig forankret i det øverste lederapparatet. Det er også på det rene at ingen av teamene i SB gjennomførte en like systematisk individuell kartlegging av førernes behov som i NDs tilfelle, men baserte seg mer på hva som kom frem i kollektive sammenhenger. Alt i alt har dette trolig bidratt til en mer variert opplevelse av gruppeorganiseringen og virkningene av den blant førerne i SB enn i ND.

6.7 Usikre omgivelser – stedbundne sjåførere

Underorganisering vil særlig kunne gjøre seg gjeldende i omstillingsperioder – der behovet for sosial støtte og involvering synes størst. Vi har tidligere beskrevet hvordan situasjonen i Nettbuss Drammen må sees i lys av en sammenslåing av to selskap og organisasjonskulturer. En annen sentral ytre påvirkning av selskapene og de ansattes arbeidsvilkår er den gradvise innføringen av anbud ved kjøp av lokal kollektivtransport.

Betydningen av anbudsregimet kom i vår studie sterkest til uttrykk i selskapet Schøyen Bilcentraler AS (SBC), som siden falt ut av evalueringen da Oslo-avdelingen ble tappt i en anbudssituasjon. Her avslørte forundersøkelsen at de ansatte opplevde et grunnleggende høyere stressnivå enn andre førere, uansett stressindikator, samtidig som de også oppga lavere kollektiv og individuell innflytelse på sin egen arbeidssituasjon. På den annen siden avslørte den kvalitative organisasjonsanalysen at antallet formelle arenaer for medvirkning var like høyt og velutviklet for førerne i SBC som for førerne i Nettbuss Drammen. SBC-førerne hadde altså ikke nødvendigvis færre muligheter for innflytelse eller involvering i denne bedriften enn i Nettbuss Drammen, men deres behov var større på grunn av pågående anbudsprosesser og frykt for fremtidig arbeidssituasjon – og misnøyen dertil mer høyroestet.

Undersøkelsen dokumenterer således at anbudsutsetting og mulighet for tapte anbud skaper økt usikkerhet blant sjåførene. Den usikkerheten som anbudsoverdragelse fører med seg, må sees i sammenheng med at sjåførene i lokal busstransport som oftest er stedbundne: De har sin yrkesutøvelse knyttet til et bestemt ruteområde, og arbeidsfellesskapet er også gjerne sjåfører ved bestemte linjer eller ruteområder. Slik skiller de seg fra for eksempel piloter og

kabinpersonale, som kan ha sin yrkesutøvelse et helt annet sted. Historisk sett kan en finne mange eksempler på slike stedbundne sjåførere i rurale strøk, der en sjåfør kunne betjene en strekning med en kjent gruppe passasjerer over tiår. Selv om mønsteret vil være annerledes og mindre utpreget i byområder, er situasjonen like fullt den at for mange bussjåførere betyr tapte anbud at det er lite aktuelt å flytte yrkesutøvelsen til et annet ruteområde i samme selskap, fordi reiseavstandene blir for store. Dette innebærer, dersom en skal fortsette som sjåfør i samme område, at en må bli tilsatt i det overtakende selskapet. Mange av dem vil trolig også ha sin identitet som sjåfør knyttet til at en er sjåfør i et gitt område som kollega i et arbeidsfellesskap. Usikkerheten ved anbud knytter seg dermed dels til om selskapet en kjører for vinner anbudet, om en ved tapte anbud får ansettelse i vinnende selskap og hvilke betingelser en blir ansatt under. Men det kan også dreie seg om usikkerhet knyttet til endrede kollegiale relasjoner, i form av tap av tidligere kollegaer – eller usikkerhet knyttet til møtet med nye bedriftskulturer og nye kollegaer.

Våre funn viser, naturlig nok, at etablering av team i begrenset grad kan redusere den usikkerheten som følger av anbud og redusert jobbsikkerhet. Denne type usikkerhet kan bare reduseres ved fortrinnsrett for nyansettelse i nytt firma, eller ved å innføre et regelverk som gir sjåførene de samme rettigheter ved anbudsoverdragelse som ved virksomhetsoverdragelse (Osland og Leiren, 2006). Slik sett har teamorganisering begrenset effekt på usikkerhet knyttet til om en har jobb eller ikke. Derimot kan funnene våre tolkes dit at team kan redusere omstillingsproblemer ved fusjoner, som erfaringene fra Nettbuss Drammen viser. Det er grunn til å tro at det samme kan være tilfelle ved anbudsoverdragelse. Teamorganisering endrer ikke opplevd påvirkning på omorganiseringer, men det kan medføre økt individuell innflytelse på arbeidet og bedre kommunikasjon i organisasjonen. Ved omfattende endringer i arbeidstokken i en situasjon med store omstillinger kan team og teamledelse medvirke til raskere integrasjon og økt opplevd innflytelse for den enkelte. Dersom dette var kombinert med virksomhetsoverdragelse, ville det innebære at organiseringen på operativt nivå et stykke på vei ville ligge fast ved anbudsoverdragelse.

6.8 Ti bud for hensiktsmessige team i bussbransjen

Forsøkene med de tre teammodellene har gitt flere erfaringer underveis, både av generell og mer modellsesifikk art. Vi vil her forsøke å summere opp erfaringene i ti råd eller tommelfingerregler som kan være lurt å ha i mente i eget arbeid med en slik organisasjonsform:

1. *Tiltaket må forankres*, både nedover og oppover i organisasjonen. Dersom de ansatte og deres representanter ikke støtter opp under og er enige i tiltaket, vil heller ikke tiltaket fungere etter hensikten. Det samme gjelder den øverste bedriftsledelsen hvor de avgjørende økonomiske disposisjonene foretas. Teamorganisering vil på en eller annen måte gripe inn i etablerte maktstrukturer på arbeidsplassen, noe aktørene må være forberedt på og villige til. Fordeling av skift og linjetilhørighet – og prinsippene som ligger til grunn for denne fordelingen – er eksempler på slike potensielle konfliktområder. Felles for alle bedriftene som var med i undersøkelsen, var at de var motiverte for å bedre arbeidsmiljøet allerede i utgangspunktet
2. *Forankring krever felles problemforståelse*, noe som tar tid å utvikle dersom det er mistillit mellom partene i utgangspunktet. En ekstern og kvantitativ kartlegging av arbeidsmiljøet kan gi et bedre grunnlag for å diskutere hvilke utfordringer selskapet står overfor, dels fordi eksterne ikke er del av konflikten i utgangspunktet, dels på grunn av kartleggingens objektive karakter og dels fordi undersøkelsen også vil fange opp ”den tause majoritet”. Grunnlaget for å utvikle felles problemforståelse kan imidlertid også oppstå gjennom kriser: At tingenes tilstand blir så ille at det er åpenbart for noen og enhver at noe må gjøres. Mens det var etablert godt samarbeidsklima mellom partene i den ene av undersøkelsens bedrifter, måtte det en krise til for at partene i den andre skulle innse behovet for reelt samarbeid
3. *Teamutformingen må tilpasses det lokale problembildet*. Mens den ene bedriften i undersøkelsen hadde arbeidsmiljøutfordringer som blant annet grunnet i en sammenslåing av to ulike organisasjonskulturer, var utfordringene i den andre i større grad knyttet til deres mange yngre og nyansatte førere med svakere tilhørighet til selskapet. Det er gode grunner til å stille spørsmål ved om en av de valgte teamformene i det sistnevnte selskapet var tilstrekkelig tilpasset dette problembildet
4. *Team er ikke et enkeltstående tiltak*, men kan med fordel underbygges med flere, mer tidsavgrensede oppryddingstiltak samtidig. Selskapene kan med fordel investere ekstra tid og ressurser til kartlegging og oppfølging av irritasjonsmomenter hos hver enkelt fører i etableringsfasen av gruppene, slik at de ansatte får en konkret opplevelse av at ting blir tatt tak i på en ny måte etter omorganiseringen
5. *Oppryddingsjobben bør systematiseres fra sentralt hold i selskapet*. Dette vil gi mindre bedriftsintern variasjon i hva teamorganisering førte med seg av endringer for førerne, samtidig som tiltak og endringsbehov får en bedre forankring i øverste ledelse. Selskapene bør trolig i tillegg beregne ekstra tid og ressurser for teamledere i oppstartsfasen av teamet. På den

måten kan førerne oppleve store konkrete driftsendringer med en gang. Det er grunn til å anta at tiden som settes av til dette, kan reduseres etter hvert

6. *Teamlederrollen må avklares* i forhold til forventninger hos ledelsen og legitimiteten hos førerne. Potensialet for rollekonflikter og rolleklarheter er mange: Teamlederne skal være *oppfølger* i forhold til sykefravær, *formidler* av informasjon til ledelse, *problemløser* i forhold til små og store praktiske utfordringer, *integrator og støttespiller* som legger til rette for bedre kollegiale relasjoner, og *målbærer* av konsernledelsens økonomiske prioriteringer. Den enkeltes rolleutforming og -utfordringer vil være ulik gitt teamledernes bakgrunn og opprinnelige forhold til dem de skal lede. Det er eksempelvis grunn til å tro at teamledere med bakgrunn i sjåføreryrket vil ha mer umiddelbar legitimitet hos sjåførgruppen enn en med administrativ bakgrunn
7. *Teamlederoppgavene må avgrenses* i forhold til tilgjengelige ressurser og antall førere i gruppen. Det er vanskeligere å være personlig leder og støttespiller for 70 førere enn for 10. Og denne utfordringen vil trolig være større jo større utskiftninger det er i gruppen. Når lederen samtidig har administrativ bakgrunn uten den umiddelbare legitimiteten som følger av sjåførbakgrunnen, er det mye som taler for mindre grupper og/eller at disse er lukkede. Dersom dette ikke er tilfellet bør antallet administrative oppgaver trolig nedjusteres: det er krevende å være nærhetsleder til en omskiftelig gruppe ansatte og samtidig ivareta alle oppgaver som førstelinjeleder oppover. Hvilke roller man ønsker at teamlederen skal vektlegge og hvilke oppgaver man forventer blir ivaretatt i den forbindelse, bør være avgjørende del av vurderingene av hvordan teamene utformes og hvilke ressurser teamlederen tildeles
8. *Faste linjer og lukkede grupper synes fornuftig*, dersom arbeidsmiljøutfordringene knytter seg til manglende nærhetsledelse og sosial integrering. Dette må i så fall kombineres med etableringen av minst ett team hvor førerne har mulighet til å kjøre på ulike linjer, samt at førere oppfordres til å søke seg rundt. Man kan også vurdere å opprettholde noen få plasser på hvert team for kortere hospitering for ansatte som ønsker slik variasjon. Det er samtidig mye som taler for at mange og små grupper lettere lar seg kombinere med gode valgmuligheter for de som vil kjøre varierte linjer, enn store og få
9. *Teamlederne må tilføres lederkompetanse* i forhold til oppgavene de blir satt til å utføre. Dersom de i all hovedsak skal ivareta sykefraværsoppfølging og fungere som sosial støtte og integrator, bør de tilføres kompetanse i mellommenneskelige relasjoner og konflikthåndtering. Dersom de i tillegg skal utføre oppryddingsoppgaver og være i kontakt med kommunale veimyndigheter, bør de tilføres kompetanse om hvem de i så fall skal kontakte og hvordan dette gjøres. Kompetansetilførselen må dessuten tilpasses hver enkelt leders bakgrunn. En leder med førerbakgrunn trenger trolig mer administrativ opplæring enn en med administrativ erfaring. Og motsatt

10. TING TAR TID – BRUK DEN! Team er ikke et ensartet tiltak som lar seg kopiere fra en organisasjon til en annen, fra en førerkontekst til en annen. Team kan utformes på ulike måter. Graden av måloppnåelse vil i hovedsak avhenge av hvor godt utformingen er tilpasset den problemstrukturen den er ment å virke innenfor. Å finne ut av dette kan ta tid, ikke minst å utvikle en felles forståelse av hva problemene består i. Dette vil imidlertid være vel anvendte tidsressurser i jakten på en holdbar organisasjonsform for selskapet

Helt til slutt kan det være på sin plass å påpeke at teamene vi har undersøkt, har hatt naturlig og begrenset råderett over ressurser. Dette henger blant annet sammen med selskapenes rammebetingelser og kontraktsforhold, som blant annet definerer hvor mye av tilbudet selskapene faktisk kan være med å påvirke. Likevel er det grunn til å slå fast at det de har hatt råderett over har fungert etter hensikten. I Nettbuss Drammen har både førernes tilfredshet og sykefraværet blitt redusert i perioden, og i Sporveisbussene/Nexus har avdeling Alnabru gått fra å være en problemavdeling i arbeidsmiljøforstand til å bli lik andre mindre avdelinger i selskapet. Et sentralt spørsmål er i så fall hvordan de eventuelt kan utvikle teamene videre. En mulighet er at teamene får råderett over mer. Dette vil imidlertid finne sine naturlige begrensninger i hva bedriftene selv har råderett over gjennom kontraktene. Bruk av nettokontrakter med tilbudsansvar hos operatørene gir større muligheter til å involvere førerne i ruteoppsett og tilbudsutvikling enn bruk av bruttokontrakter. Hvilke muligheter man står overfor til å videreutvikle teamorganiseringen, vil med andre ord være annerledes i Nettbuss Drammen som kjører på første type kontrakter enn i Sporveisbussene/Nexus som har sistnevnte type kontrakt. Samtidig kan det i begge selskapene være verdt å vurdere å ha teamlederrollen på rundgang blant medlemmene, eller at store team i større grad kan påvirke eget skiftoppsett. Dette er noe bedriftene selv har råderett over uansett kontraktsform.

Referanser

- AAD 2002. *Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv*. Oslo: Arbeids- og administrasjonsdepartementet.
- Andersen, L. 1997. *Bedriftsutvikling - Reduksjon av stress og fravær*. Trondheim, SINTEF.
- Andersen, L. 2002. *Underorganisering. Bedriftsutvikling og ansattes arbeidsvilkår..* Oslo: Gyldendal Akademisk..
- Anker, M.M. 2002. *Litteraturoversikt over årsaker til sykefravær*. Notatserie i helseøkonomi nr. 1, 2002. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Bekken, J-T, F. Longva, N. Fearnley, E. Frøysadal og O. Osland 2006. *Kjøps- og kontraktsformer i lokal rutebiltransport*. TØI-rapport 819/2006. Oslo: Transportøkonomisk institutt.
- Byström-Valencia, K. mfl 2000. *Tiden går. Om bussföräres psykosociala arbetsmiljö*. Stockholm: Yrkesmedicinska enheten.
- Bruusgaard, D. Og W. Eriksen 1997. *Plagsomt for pasienten, vanskelig for hjelpeapparatet og dyrt for samfunnet. Evaluering av Sosial og Helsedepartements program Trygd og Rehabilitering*. Rapport97/5. Oslo: Institutt for allmenntilleggsmedisin og samfunnsmedisinske fag, UIO.
- Dahl-Jørgensen, C. Mfl. 2002. "Fravær som mestringsstrategi for bedre helse?". I *Tidsskrift for samfunnsforskning* 43, 1: 3-29.
- Denzin, N.K. og Lincoln, Y.S. 2000. Introduction. The Discipline and Practice of Qualitative Research. I Denzin, N.K. og Lincoln, Y.S. (red.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication, Inc.
- Dyrstad, J.M. og S.O. Ose 2005. "Problemstillinger og resultater i sykefraværskforskningen". I *Søkelys på arbeidsmarkedet* 1/2005, årgang 22: 103-116.
- Eriksen, T. og I.S. Mehlum 2007. *Nye mottakere av utførelser i 2005 fordelt på næring, kjønn og alder*. NOA-rapport 1/2007. Oslo: STAMI/NOA
- Ferrie, J E, Shipley M J, Marmot M G, Stansfeld S, Davey Smith G. 1998. "The health effects of major organisational change and job insecurity". I *Social Science medicine*, 46 (1998) 243-54.
- Fyhn, A. 2002. *Sykefravær i butikker innenfor COOP*. Fafo-rapport 389/2002. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo.
- Gunnes, S. 2003. *Anbudstap i rutebilsektoren. Konsekvenser for ansatte, yrkets omdømme og kompetansen*. Fafo-rapport 406/2003. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo.
- Karasek, R. A. 1979. "Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign", I *Administrative Science Quarterly*, 24: 285-307.

- Kivimaki, M, Vahtera, J, Ferrie J e, Hemingway H, Pentti J. 2001. "Organisational downsizing and musculoskeletal problems in employees: a prospective study". I *Occup Environ Med* 58 (2001) 811-7.
- Kompier, M. mfl. (red.) 1999. *Preventing Stress, Improving Productivity*. London: Routledge.
- Kompier, M. A. and Martino, V. D. 1995. "Review of bus drivers' occupational stress and stress prevention". *Stress Med* 11, 253-262.
- Longva, F. 2001: "Private sector services: A challenge to centralised co-ordination?". I Dølvik, J.E. (red), *At your Service? Comparative Perspectives on Employment and Labour Relations in the European Private Sector Services*. Brüssel: P.I.E. – Peter Lang.
- Longva, F., O. Osland, J. I. Lian, C. H. Sørensen og D. Van de Velde 2005. *Måltrettet bruk av konkurranseutsetting av persontransporttjenester innen lokal kollektivtransport, jernbane og luftfart*. TØI-rapport 787/2005. Oslo: Transportøkonomisk institutt.
- Longva, F. og Ruud A. 2003. *Et tidsskifte for AS Oslo Sporveier? Evaluering av forsøk med ny skiftordning for førerne i sporvogns- og banedivisjonen*. TØI-rapport 695/2003.
- Mastekaasa, A. 2000. *Fraværforebygging i staten. En evaluering av åtte sykefraværprosjekter*. ISF-rapport 2000/015. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Nilsson, T. 2003. *Avhandling om bussförarens förändrade arbetsvilkor*. Doktorgradsavhandling. Karlstad: Universitetet i Karlstad.
- Olsen, K. M. og A. Mastekaasa 1997. *Forskning om sykefravær: en oppsummering og vurdering av perioden 1980-1980-96*. ISF-rapport 3/97. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Ose, S.O., H. Jensberg, R.E. Reinertsen, M. Sandsund og J.M. Dyrstad 2006. *Sykefravær. Kunnskapsstatus og problemstillinger*. Oslo: SINTEF Helse.
- Procter, S. og F. Mueller 2000. *Team working*. London: Palgrave Macmillan.
- Roberts, B (red) 1979. *Towards Industrial Democracy. Europe, Japan and the United States*. London: Croom Helm.
- Røed, K. og E. Fevang 2004. *Organisational change, absenteeism and welfare dependency*. Memorandum. Oslo: Frischsenteret.
- Szücs, S. mfl 2003. *Organisatoriske faktorerers betydelse för långa sjukskrivningar i kommuner*. Rapport nr. 2003:6. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Theorell, T. 1997. "How will future work life influence health?", I *Scandinavian journal of Work, Environment & Health*. Volume 23:4.
- Thorsrud, E. og F. Emery 1969. *mot en ny bedriftsorganisasjon: Eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum.
- Torp, H. 2005. *Nytt arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal.
- Torvatn, H. & Molden, T. H. 2001: *HMS-tilstanden i Norge år 2001*. Sintef rapport STF38 A01027, Trondheim.
- Veiersted, B. og F. Boix 2004. *Arbeidstid og helse i arbeidsforhold av betydning for helse*. Oslo: Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI).
- Wahlstedt, K. 2001. *Postal Work – Work Organisational Changes as Tools to Improve Health*. Doktorgradsavhandling. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.

Wiegman, I.M., Mathiesen K., Hasle P. 2004. *Arbejds miljø ved udbud af busdrift*. CASA, København.

Østhus, S. 2006. "Fører teamarbeid til økt kontroll og et mer fleksibelt arbeid? I *Søkelys på arbeidsmarkedet* 1/2006, årgang 23:73-82.

Vedlegg 1: Friskbuss-prosjektet

Etter en konferanse i 1999 vedtok 7 organisasjoner for arbeidsgivere og arbeidstakere i transportbransjen at det skulle startes et prosjekt for å teste ut og dokumentere hva som kan gjøres for å forbedre sjåførenes arbeidssituasjon. Disse organisasjonene var: Transportbedriftenes Landsforening og NAVO fra arbeidsgiversiden, og Norsk Transportarbeiderforbund, Norsk Kommuneforbund (senere Fagforbundet) og Norsk Jernbaneforbund fra arbeidstakersiden. Senere ble også NHO og LO sentralt tilknyttet prosjektet og styringsgruppen gjennom Hovedorganisasjonenes Fellestiltak.

Et forprosjekt ble gjennomført tidlig i prosjektfasen, og det ble opprettet kontakt med ulike fagmiljøer både i Norge og i utlandet. Konkrete målsetninger og rammer for det faglige og forskningsmessige design på prosjektet ble utviklet. Det ble klart at et fåtall, større bedrifter burde delta i prosjektet. Følgende hovedproblemområder skulle inngå i prosjektet: Forbedringer av det organisatoriske arbeidsmiljøet og mindre belastende skift-/turnusordninger.

Hovedprosjektet ble etablert i august 2002 og Transportøkonomisk institutt fikk det faglige ansvaret for å evaluere tiltakene som ble iverksatt i fire bedrifter. I hver bedrift ble det dannet prosjektgrupper som skulle finne aktuelle problemstillinger innen de to nevnte hovedområdene og foreslå tiltak i egen bedrift. Forslag til tiltak ble altså styrt av bedriftene selv. Det har vært vesentlig for prosjektet at arbeidet i bedriftene er godt forankret både i ledelsen og blant øvrige medarbeidere.

Friskbuss-prosjektet er i hovedsak finansiert av programmet "FARVE – forsøksmidler for arbeid og velferd" ved AID. I tillegg har Hovedorganisasjonenes Fellestiltak bidratt med midler, noe også NHOs Arbeidsmiljøfond gjorde i oppbyggingsfasen av prosjektet.

Foruten den vedlagte rapporten som evaluerer hovedtiltaket i Friskbuss, er følgende rapporter publisert og delfinansiert gjennom prosjektet:

- De gamle er eldst! Evaluering av seniorordningen i AS Oslo Sporveier. TØI-rapport 627/2003
- Et tidsskifte for Oslo Sporveier? Evaluering av forsøk med ny skiftordning for føreren i sporvogns- og banedivisjonen. TØI-rapport 695/2003

Prosjektet har i tillegg bidratt til flere arbeidsdokumenter til bruk for deltakerbedriftene og formidling av resultater underveis i form av foredrag. Ytterligere informasjon og dokumentasjon fra prosjektet finnes på prosjektets egne hjemmesider: www.friskbuss.no

Vedlegg 2: Spørreskjema til før-undersøkelsen

1. Er du mann eller kvinne?

Mann.....	<input type="checkbox"/>	1
Kvinne.....	<input type="checkbox"/>	2

2. Hvilken aldersgruppe tilhører du?

25 år eller yngre	<input type="checkbox"/>	1
26 - 35 år	<input type="checkbox"/>	2
36 - 45 år	<input type="checkbox"/>	3
46 - 55 år	<input type="checkbox"/>	4
Over 55 år.....	<input type="checkbox"/>	5

3. Har du hjemmeboende barn?

Ja.....	<input type="checkbox"/>	1	<i>Skriv hvor mange</i>	<input type="text"/>
Nei	<input type="checkbox"/>	2		

4. Er du gift eller samboende?

Ja.....	<input type="checkbox"/>	1
Nei	<input type="checkbox"/>	2

5. Hvor er du født?

Norge.....	<input type="checkbox"/>	1
Annet land i Europa.....	<input type="checkbox"/>	2
Annen verdensdel enn Europa	<input type="checkbox"/>	3

6. Hvor er foreldrene dine født?

Norge.....	<input type="checkbox"/>	1
Annet land i Europa.....	<input type="checkbox"/>	2
Annen verdensdel enn Europa	<input type="checkbox"/>	3

7. Hvor stor er inntekten din før skatt pr. år (inkludert overtid)?

Under 100.000 kroner	<input type="checkbox"/>	1
100.000 - 199.000 kroner	<input type="checkbox"/>	2
200.000 - 299.000 kroner	<input type="checkbox"/>	3
300.000 - 399.000 kroner	<input type="checkbox"/>	4
400.000 eller mer	<input type="checkbox"/>	5

8. Hva er din høyeste utdanning? *Sett ett kryss*

Inntil 9 års utdanning, for eksempel grunnskole/ungdomsskole/framhaldsskole/ realskole.....	<input type="checkbox"/>	1
Inntil 12 års utdanning, for eksempel videregående yrkesfag/yrkesskole/handelsskole /videregående allmennfag/ gymnas	<input type="checkbox"/>	2
15 års utdanning og mer, for eksempel høyskole/universitet	<input type="checkbox"/>	3
Er under utdanning nå.....	<input type="checkbox"/>	4

9. Er du fast ansatt som bussjåfør?

Ja	<input type="checkbox"/>	1
Nei.....	<input type="checkbox"/>	2

10. Hvor mange år har du jobbet som bussjåfør, alt i alt?

Skriv antall år (i boksen).....	<input type="text"/>
---------------------------------	----------------------

11. Hvilket stasjonsingssted tilhører du?

Drammen	<input type="checkbox"/>	1
Sylling	<input type="checkbox"/>	2
Åsheim.....	<input type="checkbox"/>	3

12. Hvordan er din *nåværende* arbeidstidsordning (ikke regn med overtid).

Fast turnus med dag, kveld og helg	<input type="checkbox"/>	1
Fast turnus kun med dagskift (kl 05-19)	<input type="checkbox"/>	2
Fast turnus med dag, kveld - men fri i helgene	<input type="checkbox"/>	3
Annet/ikke fast turnus.....	<input type="checkbox"/>	4

13. Ønsker du deg en annen arbeidstidsordning enn den du har i dag?

Ja.....	<input type="checkbox"/>	1
Nei.....	<input type="checkbox"/>	2

14. Hvis ja på spm 13: Hvilken arbeidstids-
ordning ønsker du deg (kun ett kryss)?

- Fast turnus med dag, kveld og helg 1
Fast turnus kun med dagskift (kl 05-19) 2
Fast turnus med dag, kveld - men fri i helgene 3
Annet/ikke fast turnus 4

15. Hvordan er din nåværende faste arbeidstid
(ikke regn med overtid)?

- Heltid (35,5 timer per uke eller mer) 1
Lang deltid (20-35 timer per uke) 2
Kort deltid (1-19 timer per uke) 3

16. Tenk deg en vanlig uke: Hvor mye arbeider
du utover din faste arbeidstid (overtid)?
Skriv ca antall timer i uka

Skriv antall timer per uke (i boksen)

17. Hvor viktig er det for deg at du kan tjene
mer ved å jobbe flere timer enn din
ordinære arbeidstid?

- Veldig viktig 1
Ganske viktig 2
Mindre viktig 3
Ikke viktig 4

18. Har du, eller har du hatt, tillitsverv på din
nåværende arbeidsplass?

- Ja 1
Nei 2

19. Har du fått etterutdanning eller gått på kurs i
regi av jobben i løpet av det siste året?

- Ja 1
Nei 2

20. Vet du hvem som er verneombud på din
arbeidsplass?

- Ja 1
Nei 2

21. Er du organisert i en fagforening?

- Ja 1
Nei 2

22. Hvilke goder /sosiale tiltak på jobben
benytter du deg av? *Du kan sette flere kryss*

- Bedriftsidrettslag 1
Får refundert deler av treningavgift 2
Julebord 3
Medlem av Jernbanepersonalets sykekasse 4
Frikort på selskapets egne busser for
ektefelle/barn 5
Bank- og forsikringsordning i
Jernbanepersonalets sparebank 6
Annet 7
Ingen 8

23. Hvis du svarer annet (alt. 7) på spm 22: Hvilke
goder /sosiale tiltak er dette? *Bruk store
bokstaver, én linje per boks.*

24. Er det noen tider av døgnet du ikke liker å
kjøre? *Du kan sette flere kryss*

- Nei 1
Ja, morgen hverdag (kl 05-09) 2
Ja, morgen helg (kl 05-09) 3
Ja, tidlig på dagen (kl 09-13) 4
Ja, sent på dagen (kl 13-19) 5
Ja, kveld hverdag (kl 19 og utover) 6
Ja, kveld helg (kl 19 og utover) 7
Ja, nattbuss (etter kl 23) 8

25. Er det noen typer ruter du ikke liker å kjøre?

Du kan sette flere kryss

Nei	<input type="checkbox"/>	1
Skolebussruter	<input type="checkbox"/>	2
Landeveisruter	<input type="checkbox"/>	3
Byruter	<input type="checkbox"/>	4
Ruter som for en stor del går inn i boligfelt	<input type="checkbox"/>	5
Ekspressruter	<input type="checkbox"/>	6
Annet	<input type="checkbox"/>	7

26. Vil du anbefale jobben som bussjåfør til andre?

Sett bare ett kryss

Ja, helt sikkert	<input type="checkbox"/>	1
Ja kanskje	<input type="checkbox"/>	2
Nei, sannsynligvis ikke	<input type="checkbox"/>	3
Nei, helt sikkert ikke	<input type="checkbox"/>	4
Vet ikke	<input type="checkbox"/>	5

27. Hva er de(n) viktigste grunnen(e) til at du ble bussjåfør?

Sett inntil 2 kryss

Fikk jobben anbefalt	<input type="checkbox"/>	1
God lønn	<input type="checkbox"/>	2
Liker å ha kontakt med mennesker	<input type="checkbox"/>	3
Liker å yte service	<input type="checkbox"/>	4
Arbeidstidene passer meg godt	<input type="checkbox"/>	5
Det var få andre jobbalternativer	<input type="checkbox"/>	6
Tok jobben på grunn av helsemessige problemer i tidligere jobb	<input type="checkbox"/>	7
Andre grunner	<input type="checkbox"/>	8

28. Har du i løpet av det siste året søkt andre jobber eller vurdert å søke andre jobber?

Nei	<input type="checkbox"/>	4	→ Gå til spm 30
Ja, har vurdert å søke, men har ikke søkt på andre jobber	<input type="checkbox"/>	1	
Ja, har søkt andre jobber	<input type="checkbox"/>	2	
Ja, har søkt og skal begynne i ny jobb	<input type="checkbox"/>	3	

29. Hvis ja på spm 28: Hva er årsaken(e) til at du har søkt andre jobber eller vurderer å skifte arbeidsplass?

Sett inntil 2 kryss

Lønnen er for dårlig	<input type="checkbox"/>	1
Det er for få muligheter til å jobbe overtid	<input type="checkbox"/>	2
Det er for få muligheter til å jobbe på tidspunkter som medfører tillegg for ubekvem arbeidstid	<input type="checkbox"/>	3
Jobben er for stressende	<input type="checkbox"/>	4
Jeg føler meg utrygg når jeg er på jobb	<input type="checkbox"/>	5
Jeg vil prøve noe nytt	<input type="checkbox"/>	6
Jeg føler at min arbeidsplass er truet	<input type="checkbox"/>	7
Jobben er kjedelig	<input type="checkbox"/>	8
Dårlig ledelse	<input type="checkbox"/>	9
Jeg har for liten innflytelse på min arbeidssituasjon	<input type="checkbox"/>	10
Private årsaker / forhold	<input type="checkbox"/>	11
Dårlig forhold til kolleger	<input type="checkbox"/>	12
For mye kvelds-/helgearbeid	<input type="checkbox"/>	13
Andre årsaker	<input type="checkbox"/>	14

30. Har du i løpet av det siste året vært sykmeldt på grunn av forhold som har med jobben å gjøre?

Ja	<input type="checkbox"/>	1
Nei	<input type="checkbox"/>	2

31. Er det forhold utenfor jobben som for tiden føles belastende for din arbeidssituasjon?

Ja	<input type="checkbox"/>	1	
Nei	<input type="checkbox"/>	2	→ Gå til spm 33

32. Hvis ja på spm 31: Hva er det som føles belastende for arbeidssituasjonen?

Vanskelige forhold hjemme	<input type="checkbox"/>	1
Stress med å organisere hverdagen (for eksempel hente/bringe barn)	<input type="checkbox"/>	2
Helseproblemer	<input type="checkbox"/>	3
Annet	<input type="checkbox"/>	4

33. Hvor ofte er du plaget av følgende:				
	Ofte	Av og til	Sjelden	Aldri
Trekk.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Innånding av bileksos.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Sterk varme om sommeren.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Kulde om vinteren.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Vibrasjoner	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Sjenerende støy	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Fartshumper	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Dårlig vedlikeholdt vei	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Hensynsløs opp- førsel fra andre trafikanter.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

34. Hvordan vurderer du din helse, totalt sett?				
	Veldig bra	Ganske bra	Ganske dårlig	Veldig dårlig
Min helse er.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

35. Tror du at du har helse til å være bussjåfør om to år?	
Ja	<input type="checkbox"/> 1
Nei.....	<input type="checkbox"/> 2
Vet ikke	<input type="checkbox"/> 3

36. Kryss av for om du er enig eller uenig i følgende påstander					
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig
Jeg trener for lite.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg spiser for usunn mat	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg ønsker å redusere vekten min	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

37. Røyker du?	
Ja.....	<input type="checkbox"/> 1
Nei	<input type="checkbox"/> 2 →Gå til spm 39

38. Hvis ja på spm 37: Ønsker du å slutte å røyke?	
Ja	<input type="checkbox"/> 1
Kanskje	<input type="checkbox"/> 2
Nei.....	<input type="checkbox"/> 3

39. Hvor mange ganger i uka trener du i minst 30 minutter?	
Minst 3 ganger i uka	<input type="checkbox"/> 1
Minst 1 gang i uka	<input type="checkbox"/> 2
Minst 1 gang hver 14. dag.....	<input type="checkbox"/> 3
Minst 1 gang i måneden	<input type="checkbox"/> 4
Sjeldnere enn 1 gang i måneden.....	<input type="checkbox"/> 5
Aldri	<input type="checkbox"/> 6

40. Vi vil be deg om å krysse av for om du er enig eller uenig i følgende påstander

	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig
Jeg er ofte fysisk sliten etter jobb	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg føler meg ofte nedtrykt/deprimert på grunn av jobben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg gleder meg som regel til å gå på jobb.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

41. Vi vil be deg om å krysse av for om du er enig eller uenig i følgende påstander

	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig
Jeg går ofte på arbeid, selv om jeg føler meg dårlig og egentlig burde være hjemme	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg er oppdratt til at man skal gå på jobb, nesten uansett hva	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg er redd for å miste jobben hvis jeg er for mye syk	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg får dårlig samvittighet hvis jeg er hjemme	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg er redd for at ledelsen skal tro at jeg er ustabil	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg tar en sykedag når jeg føler meg dårlig	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

42. Vi vil be deg om å krysse av for om du er enig eller uenig i påstandene nedenfor

	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig
Jeg trives med å ha kontakt med passasjerene	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
De fleste passasjerene er vennlige og forståelsesfulle	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg føler at jeg yter en viktig arbeidsinnsats	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg blir ofte stresset på grunn av passasjerene (lang kø, mas og lignende).....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg blir ofte stresset på grunn av stramme rutetider/forsinkelser	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg blir ofte stresset på grunn av tekniske problemer med kjøretøyet.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg er ofte utrygg når jeg er på jobb på grunn av vanskelige passasjerer (pågående passasjerer, trusler om vold og lignende).....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg er ofte utrygg når jeg er på jobb fordi det er vanskelige kjøreforhold.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg er ofte utrygg når jeg er på jobb på grunn av frykt for ulykker	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Bussjåførjobben har et godt rykte.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Det kollegiale arbeidsmiljøet er godt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg får som regel den arbeidstidsordningen jeg ønsker.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg har gode muligheter til å videreutvikle meg i jobben.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg er engstelig for å miste jobben.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg føler meg trygg på at rutekutt i selskapet jeg jobber for ikke vil ramme min arbeidsplass	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg føler meg trygg på at omorganiseringer av selskapet jeg jobber for ikke vil ramme min arbeidsplass	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Ledelsen er opptatt av de ansattes synspunkter	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg føler at mine synspunkter blir tatt hensyn til av min nærmeste overordnede	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg føler meg stresset på grunn av konkurransesituasjonen i bransjen.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
De ansatte har medinnflytelse på omorganiseringer av selskapet jeg jobber for.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

43. Kryss av for om du er enig eller uenig i følgende påstand: Alt i alt trives jeg i min nåværende jobb som bussjåfør

Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

44. Hvilke forhold er det etter din vurdering viktig å prioritere når det gjelder organiseringen av arbeidstiden? Sett inntil 2 kryss

At jeg har mulighet til å arbeide så mye overtid som jeg ønsker	<input type="checkbox"/>	1
At jeg har mulighet til å jobbe på så mange godt betalte skift som jeg ønsker	<input type="checkbox"/>	2
At arbeidstiden ikke går ut over min helse.....	<input type="checkbox"/>	3
At døgnrytmen min er noenlunde jevn.....	<input type="checkbox"/>	4
At det ikke er så mye press på å jobbe overtid.....	<input type="checkbox"/>	5
At jeg har en variert arbeidstidsordning.....	<input type="checkbox"/>	6
At det er greit å kombinere jobben med forpliktelser hjemme/familieliv	<input type="checkbox"/>	7
Annet	<input type="checkbox"/>	8

45 Vet du hvem du skal henvende deg til for å ta opp følgende forhold:

	Vet helt sikkert	Vet ganske sikkert	Er usikker	Vet ikke
Lønn	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Misnøye med arbeidstidsordningen.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Kollegiale forhold som påvirker arbeidssituasjonen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Private forhold som påvirker arbeidsinnsatsen.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Helseproblemer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Ønsker om kurs eller spesiell opplæring	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Problemer i forhold til den daglige driften (problemer med å holde rutetider, tekniske feil osv).....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Fysisk arbeidsmiljø (støy, ventilasjon, sittekomfort osv).....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Utrygghet/stress i arbeidssituasjonen.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

46. Er du enig eller uenig i følgende påstand

	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig
Alt i alt synes jeg at det er enkelt å vite hvem jeg skal henvende meg til når jeg vil ta opp forhold som har med min arbeidssituasjon å gjøre	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

47. Arbeider du i team? Dvs at du tilhører en fast, mindre gruppe med arbeidskolleger og en gruppeleder (i Konnerud, Ringen, Fjell, Timeekspresen (Svelvik) eller Hurum).

Ja.....	<input type="checkbox"/> 1	
Nei	<input type="checkbox"/> 2	→Gå til spm 49

48. Hvis nei på spm 47: Er du enig eller uenig i følgende påstander

	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig
Jeg ville trives bedre på jobb dersom jeg kunne jobbet i team - en fast og begrenset gruppe med kolleger (10-30 personer)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg ville trives bedre på jobb dersom jeg hadde en fast teamleder å forholde meg til	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Dersom jeg får en fast teamleder å forholde meg til tror jeg det blir enklere å ta opp forhold som har med min arbeidssituasjon å gjøre....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg tror ikke en annen måte å organisere arbeidet på vil påvirke min arbeidssituasjon i nevneverdig grad	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

49. Hvordan tror du arbeidet som bussjåfør vil være om to år?

	Bedre enn nå	Dårligere enn nå	Samme som før
Jeg tror arbeidet som bussjåfør blir	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3

Vedlegg 3: Spørreskjema til etter-undersøkelsen

Bakgrunnsopplysninger

1. Er du mann eller kvinne?

Mann..... 1

Kvinne..... 2

2. Hvilken aldersgruppe tilhører du?

25 år eller yngre..... 1

26 - 35 år..... 2

36 - 45 år..... 3

46 - 55 år..... 4

Over 55 år..... 5

3. Har du hjemmeboende barn under 10 år?

Ja..... 1

Nei..... 2

4. Hvor er du født?

Norge..... 1

Annet land i Europa..... 2

Annen verdensdel enn Europa..... 3

5. Hvor mange år har du jobbet som bussjåfør, alt i alt?

Skriv antall år (i boksen)

6. Hvor mange år har du vært tilknyttet Nettbuss Drammen (inkludert NSB Biltrafikk og DOB)?

Skriv antall år (i boksen)

7. Hvilket team tilhører du?

Ringen..... 1

Hurum..... 2

Fjell/Austad..... 3

Konnerud..... 4

Eiker..... 5

Asker..... 6

FAUS..... 7

8. Hvor mange timer jobber du vanligvis PER UKE (utenom overtid)?

Heltid (35,5 t timer eller mer)..... 1

Deltid (under 35,5 timer) 2

9. Hvor mye overtid jobber du vanligvis PER MÅNED?

50 timer eller mer per måned 1

30-49 timer per måned 2

10-29 timer per måned 3

1-9 timer per måned 4

Aldri 5

10. Hva slags arbeidstids-/skiftordning har du?

Fast turnus med dag, kveld og helg 1

Fast turnus kun med dagskift (kl 05-19) 2

Fast turnus med dag, kveld - men fri i helgene 3

Annet/ikke fast turnus..... 4

11. Hvor stor del av kjøretiden din foregår i rushtrafikk?

Ingen tid 1

Mindre enn halvparten 2

Omtrent halvparten 3

Mer enn halvparten 4

All tid 5

Medvirkning og ledelse

12. Vi vil be deg om å krysse av for om du er enig eller uenig i påstandene nedenfor

	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig
Jeg får som regel den arbeidstids-/skiftordningen jeg ønsker	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Ledelsen er opptatt av de ansattes synspunkter	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg føler at mine synspunkter blir tatt hensyn til av min nærmeste leder.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Mine arbeidsresultater blir verdsatt av min nærmeste leder.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Bedriftens ledere gir ulik og motstridende ordre	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
De ansatte har medinnflytelse på omorganiseringer av selskapet jeg jobber for (avdelingsinndelinger og lignende).....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

13. Vet du hvem du skal henvende deg til for å ta opp følgende forhold:

	Vet helt sikkert	Vet ganske sikkert	Er usikker	Vet ikke
Arbeidstid.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Helse, utrygghet, stress.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Daglig drift, tekniske feil, skader, trafikkuhell.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Fysisk arbeidsmiljø (støy, ventilasjon, sittekomfort osv).....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

14. Er du enig eller uenig i følgende påstand

	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig
Jeg synes det er enkelt å vite hvem jeg skal henvende meg til om forhold som har med min arbeidssituasjon å gjøre.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Motivasjon og trivsel

15. Vi vil be deg om å krysse av for om du er enig eller uenig i følgende påstander

	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig
Jeg er ofte fysisk sliten etter jobb	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg føler meg ofte nedtrykt/deprimert på grunn av jobben	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg gleder meg som regel til å gå på jobb.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg føler at jeg yter en viktig arbeidsinnsats	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Det kollegiale arbeidsmiljøet er godt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

16. Kryss av for om du er enig eller uenig i følgende påstand: Alt i alt er jeg tilfreds med min nåværende skiftordning

Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

17. Hvis du ønsker justeringer av dagens skiftordning, eller vil ha en helt annen skiftordning: Kan du forklare med noen få ord hvilke endringer du ønsker? *Bruk store bokstaver. Én linje per boks.*

18. Kryss av for om du er enig eller uenig i følgende påstand: Alt i alt trives jeg i min nåværende jobb som bussjåfør

Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

19. Har du i løpet av det siste året søkt andre jobber eller vurdert å søke andre jobber?

- Nei 1
- Ja, har vurdert å søke, men har ikke søkt på andre jobber..... 2
- Ja, har søkt andre jobber..... 3
- Ja, har søkt og skal begynne i ny jobb 4

Helse, arbeidsbelastninger og sykefravær

20. Vi vil be deg om å krysse av for hvor ofte du opplever følgende forhold på jobben:

	Meget ofte eller alltid	Ganske ofte	Av og til	Ganske sjelden	Meget sjelden eller aldri
Har du for mye å gjøre?.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Utfører du arbeidsoppgaver som du trenger mer opplæring for å gjøre?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Gir dine kollegaer deg støtte og hjelp i ditt arbeid hvis du trenger det?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Gir din nærmeste leder deg støtte og hjelp i ditt arbeid hvis du trenger det?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

21. Vi vil be deg om å krysse av for om du er enig eller uenig i påstandene nedenfor

	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig
Jeg blir ofte stresset på grunn av passasjerene (lang kø, mas og lignende).....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg blir ofte stresset på grunn av stramme rutetider/forsinkelser	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg blir ofte stresset på grunn av tekniske problemer med kjøretøyet.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg føler meg stresset på grunn av konkurransesituasjonen i bransjen.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg er ofte utrygg når jeg er på jobb på grunn av vanskelige passasjerer (pågående passasjerer, trusler om vold og lignende).....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg er ofte utrygg når jeg er på jobb fordi det er vanskelige kjøreforhold.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg er ofte utrygg når jeg er på jobb på grunn av frykt for ulykker	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg er engstelig for å miste jobben.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

22. Hvor ofte er du plaget av følgende i jobbsammenheng:

	Ofte eller meget ofte	Av og til	Sjelden	Meget sjelden eller aldri
Trekk, varme, kulde vibrasjoner.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Fartshumper, dårlig vedlikeholdt vei.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Trusler eller vold fra passasjerer.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Muskelsmerter i skuldre, nakke og/eller rygg.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Tretthet.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

23. Har du i løpet av det siste året vært sykmeldt på grunn av forhold som *har med jobben å gjøre*?

Ja..... 1
Nei..... 2

24. Har du i løpet av det siste året vært sykmeldt på grunn av forhold som *IKKE* relaterer seg til jobben?

Ja..... 1
Nei..... 2

25. Hvordan vurderer du din helse, totalt sett?

	Veldig bra	Ganske bra	Ganske dårlig	Veldig dårlig
Min helse er.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Erfaringer med teamorganiseringen (teamledere med personalansvar)

De neste spørsmålene omhandler erfaringer med teamorganisering i Nettbuss Drammen.

26. Hvilket stasjoningssted tilhørte du før du ble tilknyttet teamet?	
Drammen.....	<input type="checkbox"/> 1
Sylling.....	<input type="checkbox"/> 2
Åsheim.....	<input type="checkbox"/> 3
Jobbet ikke i Nettbuss Drammen.....	<input type="checkbox"/> 4 → <i>Gå til spm 30</i>

27. Hvor mange år har du vært tilknyttet teamet · Sett <i>kun ett kryss</i>	
Under 1 år	<input type="checkbox"/> 1
1-2 år.....	<input type="checkbox"/> 2
Siden teamet ble etablert	<input type="checkbox"/> 3

28. Hva er din mening om at dere er organisert i mindre grupper med en teamleder, i forhold til organiseringen dere hadde tidligere?					
	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig
Jeg fikk god informasjon i forkant av innføringen av teamorganiseringen.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg har bedre kontakt med øverste ledelse nå enn før organiseringen ble endret.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Det er lettere å gi ledelsen tilbakemelding nå enn før omorganiseringen....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg får bedre informasjon om forhold som angår arbeidssituasjonen min nå enn før.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Det er lettere å vite hvor jeg skal henvende meg om forhold som angår arbeidssituasjonen nå enn før.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Jeg kan i større grad påvirke min egen arbeidsdag/arbeidssituasjon nå enn tidligere.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Omorganiseringen har bidratt til at arbeidsdagen min oppleves mindre stressende/belastende.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Faste linjer har bidratt til at jeg sjeldnere føler meg utrygg i trafikkbildet.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Innføringen av teamorganisering har bidratt til et bedre kollegialt arbeidsmiljø i bedriften.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Hvis jeg trenger det er det lettere å få støtte og hjelp av mine kollegaer nå enn før.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Hvis jeg trenger det er det lettere å få støtte og hjelp av min nærmeste leder nå enn før.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Innføringen av teamorganiseringen har ikke betydd noe særlig for min arbeidsdag.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

29. Hva er din mening om teamorganiseringen?

	Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig
Alt i alt er jeg mer tilfreds med teamorganiseringen enn den gamle avdelingsinndelingen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**30. Du kan gjerne skrive ned noen kommentarer til hvordan du opplever dagens teamorganisering.
Bruk store bokstaver. Én linje per boks.**

31. Kryss av for om du er enig eller uenig i følgende påstand: Alt i alt er jeg tilfreds med teamorganiseringen

Helt enig	Ganske enig	Verken enig eller uenig	Ganske uenig	Helt uenig
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Vedlegg 4: Kvalitativ intervjuguide, midtveis

Til øverste ledelse, sentrale tillitsvalgte og et utvalg av sjåførene

Bakgrunnsinformasjon om bedriften

- Bedriftens organisasjonskart ut
- Bedriftens historie (grunnlegging, opprinnelig forretningsidé – hvordan dette har forandret seg med årene)
- Eierforhold
- Personalstruktur: Antall ansatte, alderssammensetning, kjønnsfordeling, ansiennitet osv.
- Fagorganisering:
 - Hvilke fagforeninger finnes i bedriften?
 - Hvor mange av de ansatte er fagorganisert?
 - Hvis det er flere enn en fagforening som organiserer de ansatte: Hvordan er forholdet mellom fagforeningene? Samarbeider de?
- Rekruttering
- Arbeidsmiljøtiltak: Hvilke tiltak driver bedriften med nå – i tillegg til friskbuss?

Daglig drift og samarbeidsrelasjoner

- Daglig drift. Hvem gjør hva – hvem har hvilke arbeidsoppgaver?
 - I øverste ledelse – mellomledelse – førstelinje (hvis det er noe, f eks teamleder).
 - Myndighet og ansvar: Hva rapporteres til øverste ledelse fra mellomleder – førstelinje? Hvilke rutiner er det for rapportering?
- Fordeling av arbeid og skift:
 - Hvem lager turnusen/skiftplanene? Gjennomfører dere generalavtøring?
 - De som ikke får oppfylt ønskene sine ved fordeling av tjenester, får de sjansen til å bytte på noe vis?
 - Har førerne lov til å bytte tjenester/skift seg i mellom, uten at det går veien om tjenestekontoret/skiftplanlegger?
- Møtestruktur/arenaer for ledelse og samarbeid:
 - Hvilke faste møter finnes det i bedriften? (hva skjer i møtene – hvilke beslutninger tas hvor?)
 - Når det er allmøter/møter mellom ledelse og arbeidstakere: Skjer dette i arbeidstida?
- Etterutdanning
 - Finnes det noe strukturert opplegg for etterutdanning og/ellers kurs?
 - Hvordan velger dere ut hvem som skal få etterutdanning?
- Feil og skader: Når feil og skader oppstår på bussen, hva er rutinene og hva er praksis?
- Vold og trusler: Rutiner versus praksis

Spørsmål knyttet til implementeringen av team

- Planlegging av deltakelse i FriskBuss:
 - Ble det etablert en prosjektgruppe i bedriften?
 - Var det lagt planer for et tiltak av denne typen FØR bedriften ble med i FriskBuss?
- Målstruktur:
 - Er det definert mål for tiltakene?
 - Hvordan valgte de tiltak?
 - Hvem var med på å velge ut mål?
- Informasjon og strategi:
 - Er det lagt planer for informasjon til de ansatte?
 - Når ble de ansatte først informert om bedriftens deltakelse i Friskbuss?
 - Hvem har hatt ansvaret for å informere de ansatte?
- Medbestemmelse i dette prosjektet (for ”generelt”, se ovenfor)
 - Har de ansatte blitt tatt med på råd, i så fall: hvordan?
- Hvordan har første fase av prosjektet fungert:
 - Utfordringer, vanskeligheter i implementeringen og underveis
 - Er det noe dere ønsker å justere i prosjektet, hittil?
 - Eksterne/interne begivenheter som kan ha hatt innvirkning på tiltaket?

Vedlegg 5: Kvalitativ intervjuguide i sluttfasen

Ledelsen

- Bakgrunn for teamorganisering
 - ❖ Hvorfor de valgte team som tiltak
 - ❖ Andre samtidige tiltak på arbeidsmiljø eller sjukefravær. Få beskrivelser.
- Hvordan ble det valgt hvilken form teamorganisering skulle ha?
 - Hvem drøftet? (ledelsen? Med ansattes org.?)
- Innføringsfase (å sette det i gang):
 - ❖ Problemer, overraskelser, uforutsette elementer
 - ❖ Holdninger hos ansatte, øvrig ledelse, fagforening. Konsensus, konflikter?
- Rekruttering av teamledere
 - ❖ Hva la de vekt på ved rekruttering
- Utvelgelse av linje, deltakende sjåfører
 - ❖ Hva var kriteriene for hvem som skulle teamorganiseres? (valg av linje)
 - ❖ Hvilke sjåfører ble utvalgt til å være med i teamene?
- Erfaringer:
 - ❖ Oppnår bedriften det de ønsket med å teamorganisere?

Bussjåførene

- Prosessen med introduksjon av team: Hva skjedde.
- Hvem får kjøre på dette teamet – utvelging?
- Er arbeidsdagen annerledes nå enn før team?
- Teamleder: Utvelging, funksjon, dialog?
 - Hva driver teamleder med?
 - Når har du kontakt med/bruker du teamleder? Når tar teamleder kontakt med deg? Har dere møter? Møtes uformelt? (i.e. vil få fram samhandlingsmønster i teamet)
- Team: Opplevelse av sjåførene som et team: Hvordan jobber dere som team, hva betyr det at dere er et team?
- Hvordan fungerer det å jobbe på bare ei linje?
- Fordeler/ulempes

Teamledere

- Beskrivelse av prosessen så langt
 - Innføringsprosessen – fortell om planlegging og oppstart
 - Utvelgelse av teamordning, sjåfører (hvordan?)

- Rekruttering av leder
- Organisering: Beskrivelse av arbeidsoppgaver
- Hvilke rammer har teamleder for arbeidet?
 - Lønn, tid, opplæring, oppfølging og valgfrihet?
- Antall ansatte i hvert team.
- Utvelging: Hvilke ansatte får kjøre på teamet.

Vedlegg 6: Regresjonsanalyser

Vedleggstabell til figur 16: Sannsynligheten for å være helt enig i at man trives alt i alt etter ulike egenskaper ved individet, arbeidstid og arbeidsmiljøet. Helt enig inntar verdien 1 og alt annet inntar verdien 0. Modellen klassifiserer 74,6 prosent av casene korrekt.

	Koeff.	St.feil	Oddsrate
alder			
36-45	,537*	,301	1,710
46-55	,749**	,299	2,115
Over 55	1,080***	,328	2,946
Skift			
Ordinær u/helg	-,072	,298	,930
Delt skift	-,059	,336	,943
Annet	,138	,236	1,148
Barn			
Ett eller flere	-,326	,207	,722
Egenoppfattet helse			
Veldig bra	,657**	,241	1,929
Arbeidsmiljø			
Får ønsket arbeidstidsordning	,992***	,237	2,698
Føler seg ofte stresset	-,606**	,200	,545
Føler seg ofte utrygg	-,135	,433	,874
Ledelsen er lite opptatt av synspunktene	-,514**	,224	,598
Nærmeste leder tar hensyn til synspunktene	,843**	,333	2,323
Godt kollegialt arbeidsmiljø	1,205***	,205	3,338
Har ikke medvirkning	-,643**	,259	,526
Engstelig for å miste jobben	,923**	,399	2,517
Konstantledd	-1,215	,316	,297
-2 Log L	645,061		
N	611		

Note: De rapporterte verdiene er estimerte koeffisienter, standardfeil og oddsrate. I tillegg er kategoriene med signifikant effekt markert med stjerner, der signifikansnivå på 1 prosent er markert med tre stjerner (***) , 5 prosent med to stjerner (**) og 10 prosent med en stjerne (*). Referansekategori er en fører på under 36 år, som ikke jobber fast turnus med helg, som ikke har barn og som ikke synes han selv har en god helse. Arbeidsmiljøvariablene er kodet ut fra en skala fra 1 til 5: "Får ønsket arbeidstid" (1 helt enig, 0 annet); "Ofte stresset" (1 enig på minst 1, 0 annet); "Ofte utrygg" (1 helt enig på minst 1, 0 annet); "Ledelsen er lite opptatt av mine synspunkter" (1 helt enig, 0 annet); "Nærmeste leder tar hensyn til mine synspunkter" (1 helt enig, 0 annet); "Godt kollegialt arbeidsmiljø" (1 helt enig, 0 annet); "Ansatte har medvirkning" (1 helt enig, 0 annet); "Frykt for å miste jobben" (1 helt enig, 0 annet).

Vedleggstabell til figur 19: Sannsynligheten for å ha opplevd jobbrelatert fravær i løpet av det siste året, etter ulike egenskaper ved individet, arbeidstid og arbeidsmiljøet. ”Ja” inntar verdien 1 og ”nei” verdien 0. Modellen klassifiserer 77,6 prosent av casene korrekt.

	Koeff.	St.feil	Oddsrate
alder			
36-45	,471	,298	1,602
46-55	-,149	,305	,862
Over 55	-,106	,339	,900
Skift			
Ordinær u/helg	,555*	,299	1,743
Delt skift	,936**	,332	2,550
Annet	,328	,246	1,388
Barn			
Ett eller flere	,183	,215	1,201
Egenoppfattet helse			
Veldig bra	-,621**	,273	,537
Arbeidsmiljø			
Får ønsket arbeidstidsordning	-,473*	,273	,623
Føler seg ofte stresset	,268	,214	1,307
Føler seg ofte utrygg	,947**	,383	2,578
Ledelsen er lite opptatt av synspunktene	,618**	,232	1,856
Nærmeste leder tar hensyn til synspunktene	-,790**	,339	2,202
Godt kollegialt arbeidsmiljø	-,354	,230	,702
Trives alt i alt	,014	,243	1,015
Har ikke medvirkning	,275	,247	1,316
Engstelig for å miste jobben	,638*	,354	1,893
Konstantledd	-1,958	,345	,141
-2 Log L	612,397		
N	606		

Note: Signifikansnivået er merket på samme måte som i tabellen over, og variablene er definert på samme måte.

Sist utgitte TØI publikasjoner under program: Kollektivtransportens finansiering

Offentlig kjøp av flytransport	916/2007
Virkninger av å innføre reglene om virksomhetsoverdragelse	
Økonomiske og administrative virkninger av å styrke ansattes rettigheter i kollektivtransport	896/2007
Optimale tilskudd til kollektivtrafikk i byområder	829/2006
Kjøps- og kontraktsformer i lokal rutebiltransport	819/2006
Etterspørselseffekter på kort og lang sikt: en litteraturstudie i etterspørselsdynamikk	802/2005
Tiltakspakker for kollektivtransport 1996-2000. Befolkningens vurdering av tiltakene og effekter på reisemiddelvalget	794/2005
Samfunnsøkonomisk analyse av kollektivtransportens inntektsgrunnlag. Alternativ finansiering av transport i by - Delrapport 4	767/2005
Lettbaner - europeiske erfaringer	764/2005
Kollektivtransportens økonomiske rammebetingelser og utviklingstrekk. Alternativ finansiering av transport i by - Delrapport 3	752/2004
Preferanseundersøkelse blant lokale beslutningstakere i samferdselssektoren. Alternativ finansiering av transport i by - Delrapport 2	746/2004
Transportpakker i by. Rammebetingelser, organisering og innhold - en oversikt	744/2004
Endringer i kontraktperioden. En dokumentasjon av retningslinjer og praksis ved utvalgte kontaktsformer for lokal bussdrift i Skandinavia	741/2004
Finmod - en aggregert kostnadsmodell for norsk	734/2004
"An offer you can't refuse.." Innføring av bomringer i norske byområder	733/2004
Alternativ finansiering av transport i by - Delrapport 1	
Analytisk rammeverk for undersøkelser av målrettet bruk av konkurranseutsetting av persontransporttjenester	730/2004