

## Sammendrag:

# Et tidsskifte for AS Oslo Sporveier? Evaluering av forsøk med ny skiftordning for førerne i sporvogns- og banedivisjonen

Ved tariffrevisjonen i 2000 ble partene i AS Oslo Sporveier enige om å gjennomføre forsøk med endret skiftordning for førerne i sporvogn- og T-banedivisjonen. Bakgrunnen for tiltaket var felles bekymring for førernes sykefravær, tidlige avgangsalder og helsebelastningene knyttet til den tradisjonelle kolonneordningen. Skiftarbeidets negative helseeffekter har blitt vel dokumentert i flere undersøkelser de siste 50 årene, samtidig som det er pekt på en rekke mulige tiltak for forbedringer. Ønskemålet for partene i AS Oslo Sporveier var ut fra det å utvikle mer helsevennlige skiftordninger ved hjelp av tre virkemidler: (i) arbeidstiden skulle gjøres likere og mer jevnt fordelt utover arbeidsuken, (ii) førerne skulle få flere rene frihelger ved at vaktene skulle byttes i forbindelse med en friperiode, og (iii) skiftperioden skulle ikke bevege seg ”moturs” mot kroppens biologiske klokke. Det siste innebærer at arbeidsdagene ikke skal begynne tidligere og tidligere på døgnet mellom fridagene.

Skiftendringen ble iverksatt 5. november 2001, og Transportøkonomisk institutt (TØI) ble engasjert til å evaluere den ett år senere. Det er liten grunn til å anta at skifttiltaket påvirker den fysiske helsen til førerne såpass kort tid etter igangsetting. Rapporten har derfor evaluert skiftordningen ut fra dens effekter på AS Oslo Sporveiers arbeidsmiljø i bred forstand, og tar utgangspunkt i tre hovedspørsmål:

1. Hva påvirker tilfredsheten hos førerne i AS Oslo Sporveier?
2. Hva påvirker det jobbrelaterte fraværet?
3. Hvordan har den nye skiftordningen påvirket årsakene til førernes tilfredshet og fravær slik det framkom av spørsmål 1 og 2 ovenfor?

## Hovedkonklusjon

Det er grunn til å slå fast hovedkonklusjonen i rapporten en gang for alle: Flertallet av førerne i AS Oslo Sporveier trives på jobben og har gode erfaringer med den nye skiftordningen. Mer konkret viser undersøkelsen at åtte av ti førere:

- er tilfredse med jobben sin
- har et godt kollegialt arbeidsmiljø
- får som regel den arbeidstidsordningen de ønsker
- har ikke opplevd jobbrelatert sykmelding
- mens to av tre førere ønsker ny framfor gammel skiftordning, om enn med noen justeringer

Dette positive bildet betyr imidlertid ikke at alt er som det bør være. Hver femte fører føler seg ikke hjemme i de tre første beskrivelsene over, og har vært sykmeldt av forhold som direkte relaterer seg til jobben. Begge deler henger nøye sammen med førernes manglende følelse av å kunne påvirke sin egen arbeidssituasjon, det være seg via inkluderende enkeltledere, det kollektive medvirkningsapparatet, eller gjennom å påvirke sin egen arbeidstidsordning.

Undersøkelsen viser videre at tre av ti som selv oppgir at de har blitt direkte påvirket av den nye skiftordningen faktisk ønsker seg tilbake til den gamle. Dette gjelder spesielt de gruppene som også tidligere var minst fornøyd med påvirkningsmulighetene i selskapet, som T-baneførerne på Majorstuen og førere i småbarnsfasen. Begge gruppene synes på hver sin måte at skifttiltaket har medført mindre valgfrihet og muligheter til å påvirke sin egen arbeidstidsordning.

Det er imidlertid verdt å merke seg at mange av de kritiske røstene retter seg mot hvordan tiltaket ble gjennomført, snarere enn mot hovedprinsippene som ligger bak utformingen av det. For AS Oslo Sporveier innebærer dette at det heller er snakk om små justeringer av førernes handlingsrom innenfor den nye skiftmodellen, enn å måtte utvikle en hel ny modell en gang til, eller gå tilbake til den gamle.

## Hvem trives i jobben – og hvem holder seg borte?

Undersøkelsen tegner et bilde av AS Oslo Sporveier som en bedrift med et godt sosialt og kollegialt arbeidsmiljø. Et stort flertall av førerne trives med jobben sin og har heller ingen planer om å søke seg bort. Det er særlig tre forhold som bestemmer i hvor stor grad førerne trives i AS Oslo Sporveier: Hvor utrygge de føler seg i arbeidssituasjonen, om de opplever gode muligheter til videreutvikling, og i hvor stor grad de føler de kan påvirke sin egen arbeidsdag.

De fleste av disse forholdene påvirker også det jobbrelaterte fraværet. De som i størst grad føler de kan påvirke og kontrollere sin egen arbeidsdag, er sjeldnere enn andre sykmeldt på grunn av forhold i og på jobben. Stresset og kravene førerne føler i yrkesutøvelsen fører med andre ord sjelden til jobbrelatert sykmelding i seg selv. Det som veier opp er i hvor stor grad de selv kan kontrollere disse kravene og bestemme hvordan og når oppgavene skal utføres. I AS Oslo Sporveier er det tre former for innflytelse som synes avgjørende for fraværnsnivået: (i) Førernes følelse av medvirkning i omorganiseringer, (ii) deres opplevelser av at individuelle henvendelser og synspunkter blir tatt hensyn til av den nærmeste ledelsen, og (iii) førernes frihet til selv å påvirke egen arbeidstidsordning.

Resultatene i AS Oslo Sporveier underbygges av tidligere forskning som viser at både arbeidstakerens helse og det man kan kreve av vedkommende er avhengig av en arbeidsorganisering som fremmer selvbestemmelse og kontroll. Mye av det jobbrelaterte fraværet i AS Oslo Sporveier kan således forklares med bristende kommunikasjons- og medvirkningskanaler mellom førere og arbeidsledelsen. Bare 15 prosent av førerne føler de har innflytelse på omorganiseringsprosesser, mens seks av ti ikke er enig i at deres synspunkter blir tatt hensyn til av nærmeste ledelse. Mye tyder derfor på at førernes følelse av kontroll og påvirkningsmuligheter i stor grad begrenser seg til enkeltpersoners evner og interesser, både hos den nærmeste ledelse og i forhold til pågangsmot hos førerne selv. Det fore-

kommer riktignok jevnlig arbeidsplassmøter i AS Oslo Sporveier, men førerne har få opplevelser av at disse møtene blir løftet oppover i selskapets beslutningshierarki ved senere anledninger. Kommunikasjonsstrukturen gir dermed 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. Dette gjelder særlig førere med lang ansiennitet, familieforpliktelser utenfor arbeidslivet, og de som er stasjonert ved Majorstuen.

## **Erfaringer med den nye skiftordningen**

De ansattes erfaringer med den nye ordningen er i hovedsak positive. Syv av ti vil fortsette med den nye ordningen, selv om nesten halvparten av disse ønsker at det blir gjennomført visse justeringer i ordningen. Hensynet til egen helse på lang sikt er den enkeltfaktoren som har størst betydning for hvor tilfreds den enkelte er med den nye skiftordningen, og er også den faktoren de fleste ønsker å prioritere i det videre arbeidet med ordningen.

Undersøkelsen viser likevel at tre av ti førere ønsker seg tilbake til den gamle ordningen. Det er særlig reduserte muligheter til lengre friperioder førerne trekker fram som negativt ved den nye ordningen. Forskjellene mellom førergruppene er imidlertid store. Minst fornøyd med den nye ordningen er T-baneførerne på Majorstuen, de med lavest ansiennitet og førerne med flest familieforpliktelser utenfor jobben (familier med hjemmeboende barn). Majorstuen-førerne og par med hjemmeboende barn var også blant dem som var mest plaget av jobbrelatert fravær, og som trivdes minst i jobben sin tidligere. Disse gruppene synes på ulike måter at skifttiltaket har medført mindre valgfrihet og reduserte muligheter til å kombinere jobben med forpliktelser hjemme.

Den negative holdningen blant småbarnsfamiliene er til en viss grad naturlig. Endret arbeidstid vil alltid ha størst konsekvenser for de førerne med flest fastlagte forpliktelser og rutiner også utenfor arbeidslivet. Svært mange førere oppgir da også at skiftordningen skal la seg kombinere med forpliktelser hjemme og i privatlivet når det skal prioriteres i det videre arbeidet med ordningen. AS Oslo Sporveier har i så måte en stor utfordring i å legge forholdene bedre til rette for ansatte med familie generelt og hjemmeboende barn spesielt når ytterligere justeringer av tiltaket blir aktuelt. Dette kan blant annet innebære å se nærmere på fordelingskriteriene i skiftplanen. Å fordele skiftene etter ansiennitetsprinsippet, slik tilfellet er nå, vil ofte komme i direkte konflikt med siktemålet om å øke valgmulighetene og fleksibiliteten for førerne i småbarnsfasen.

Når det gjelder forskjellene i tilfredshet mellom de ulike stasjonene, tyder mye på at den nye skiftplanen ble innført med mer rigide og fastspikrede timelister på Majorstuen enn andre steder i AS Oslo Sporveier. Det er i så fall ikke hovedprinsippene med jevnere og ”medurs” arbeidstid misnøyen knytter seg til, men måten den har blitt implementert og gjennomført på. Erfaringene fra de andre stasjonene viser at den nye skiftordningen meget vel kan innføres på en mer frivillig og inkluderende måte enn hva tilfellet har vært på Majorstuen. Dette er i så fall noe ledelsen og fagforeningen på stedet må ta felles ansvar for. Mye tyder på at skifttiltaket ble håndtert og/eller mottatt annerledes på Majorstuen allerede i en tidlig informasjonsfase av implementeringen.

## Videre utfordringer for AS Oslo Sporveier

Undersøkelsen viser at førerne i AS Oslo Sporveier stort sett er fornøyd med jobben. Den nye skiftordningen bidrar til dette bildet med åpenbare fysiske helsegevinster på lengre sikt sammenlignet med den gamle kolonneordningen. AS Oslo Sporveier har imidlertid store utfordringer knyttet til den organisatoriske bufferbyggingen mot de negative arbeidsbelastningene som forekommer i føreryrket. Førerne opplever høye og til dels motstridende krav om hvordan yrket skal utføres, samtidig som de har få muligheter til selv å påvirke arbeidsdagen gjennom eksempelvis tidstabeller og ruteplan.

På dette området opplever dessuten flere førere at det nye skifttiltaket har beveget seg i feil retning, noe som i seg selv har en negativ effekt på førernes sannsynlighet for sykefravær. Skifttiltakets endelige påvirkning på AS Oslo Sporveiers sykefravær vil derfor dra i to ulike retninger: Mens skifttiltakets åpenbare fysiske helsegevinster vil kunne redusere førernes sykefravær på lang sikt, vil førernes reduserte muligheter til å påvirke egen arbeidstid kunne øke fraværet hos enkelte førergrupper på kort sikt. Den samlede utviklingen av sykefraværet i AS Oslo Sporveier er dermed uklart.

Ledelsen i AS Oslo Sporveier står altså overfor markerte utfordringer når det gjelder å utvikle et organisasjonsapparat hvor engasjement, involvering og opplevelse av å bli sett og hørt er mer fremtredende enn i dag. Gjennom små justeringer som kombinerer dagens medurs ordning med økte muligheter til valgfrihet for den enkelte, er det også fullt mulig at den nye skiftordningen kan bli et tiltak som bidrar til det. En slik kombinasjon er også i tråd med hva de fleste førerne uttrykker ønsker om. Parallelt med særskilte tiltak overfor enkeltgruppene som er identifisert som mest negative til den nye skiftordningen, bør det derfor arbeides videre med å øke samtlige føreres muligheter til å ha innflytelse over egen arbeidssituasjon og påvirke sin egen arbeidstid.

Mer konkret innebærer dette at følgende tiltak bør vurderes i arbeidet med skiftordningen:

- **Førere i småbarnsfasen kan gis større muligheter til å få lengre fri mellom skiftperiodene.** Denne gruppen kan eksempelvis fritas fra skiftplanens oppsett med kveldsvakt før helgefri der dette er tilfellet. Dette innebærer i så fall at ansiennitetsprinsippet i tildelingsfasen fravikes i enda større grad enn i dag.
- **Det bør innføres jevnlig ”ønsketurnusmøter” for samtlige førere.** Det innebærer faste møter etter generalaverteringen, hvor hver enkelt fører gis anledning til å bytte vakter som passer best mulig overens med private forpliktelser. Jevnlige formaliserte møter av denne sorten vil kunne gi en bedre tilpasning av den enkeltes arbeidstid enn når hver enkelt fører bare forsøker å bytte bort vaktene som passer dårligst.
- **Dagens arbeidsplassmøter kan med fordel gjøres mer forpliktende for samtlige førere og belønnes deretter.** Dette krever samtidig at ledelsen forplikter seg til å ta med seg forslag og idéer videre opp i organisasjonsapparatet. Målet må være at informasjonsstrømmen i større grad enn i dag oppleves å gå begge veier.

- **Tiltak overfor førerne bør gå hånd i hånd med tiltak rettet mot ledere og ledelsesutvikling.** Å utvikle en inkluderende organisasjon er til syvende og sist et lederansvar. Dette innebærer økt satsing på å utvikle lederes evne til å inkludere og involvere de ansatte på ulike nivåer i bedriften. På den måten kan lederne styrke sine evner til å forebygge og se risikofaktorene på et tidligst mulig stadium. Målet må være å gjøre beslutnings- og medvirkningsapparatet mindre avhengig av enkeltlederens personlige interesser og evner, og dermed også førernes innflytelse mindre avhengig av hvor i organisasjonen vedkommende jobber og er stasjonert.