

Sammendrag:

Arbeidsmiljøtiltak i bussbransjen

- evaluering av forsøk med team

Sykefraværet og spesielt langtidsfraværet innenfor transportnæringen har vist vedvarende høyt nivå over tid. I 2001 tok syv organisasjoner fra arbeidsgiver- og arbeidstakersiden initiativet til et felles prosjekt – det såkalte Friskbussprosjektet – for å bedre arbeidsmiljøet blant førere i norsk rutebiltransport. I denne rapporten evaluerer vi virkningene av hovedtiltaket som ble gjennomført i den forbindelse: forsøk med gruppeorganisering/team blant bussførere i Nettbuss Drammen, Sporveisbussene/Nexus og Schøyen Bilcentraler. Sistnevnte selskap falt imidlertid ut i løpet av prosjektperioden på grunn av tapte anbudsprosesser og er derfor bare representert i første del av rapporten.

For at vi skal kunne analysere endringer i førernes arbeidsmiljø over tid, er undersøkelsen basert på flere datakilder: Kvantitative spørreundersøkelser av samtlige førere i for- og etterkant av tiltaksperioden, kvalitative prosessanalyser underveis i tiltaksperioden, og kvalitative dybdeintervjuer av utvalgte ledere og ansatte i etterkant av tiltaksperioden.

Hovedkonklusjoner

Begge selskapene har opplevd redusert sykefravær i løpet av tiltaksperioden. 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

Innføring av gruppeorganisering er ikke og bør ikke være et enkeltstående og entydig definert tiltak. I begge bedriftene har flere forhold blitt tatt tak i parallelt med tiltakene, noe som har hatt avgjørende betydning for resultatene.

Virksomheter i Nettbuss Drammen

I Nettbuss Drammen (ND), som er den største avdelingen i Nettbuss Drammen AS, ble gruppeorganisering innført i hele avdelingen. De rundt 170 førerne ble delt inn i grupper som besto av 10-12 førere hver. Gruppene var lukket, 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. Erfaringene 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 avdelingens egen sykefraværstatistikk.

Virksomheter i Sporveisbussene/Nexus

I Sporveisbussene/Nexus AS (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 lukket 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. 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 lukkede gruppen oppgir å være mer tilfreds med kollegiale forhold og egen innflytelse enn førerne i den åpne
- Det egen- og sykemeldte fraværet blant førerne i 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 også en av hovedmålsetningene til selskapet da det gikk inn i prosjektet.

Virkninger i Schøyen Bilcentraler AS

Erfaringene fra Schøyen Bilcentraler AS (SBC) er mer avgrenset grunnet tap av anbud i løpet av studien. SBC er et helt annet selskap i dag enn da prosjektet ble startet opp. Endringene for de 150 førerne i Oslo-avdelingen kan oppsummeres som følger:

- Høst 2004: Tap av hovedkjøringen i Oslo gjennom anbud. 32 ansatte ble beholdt på 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. Dette ga også lite kontinuitet for de gjenværende ansatte på linje 74 og 33
- Høst 2005: 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. SBC vinner anbud i Ski og Vestby hvor de så etablerer et anlegg. De fleste av de resterende førerne fra Oslo søker seg dit
- 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 anbudet i Oslo-avdelingen. Dette ga seg blant annet til kjenne ved at førerne i SBC oppga å ha høyere stressnivåer langs alle faktorene som var inkludert i forundersøkelsen. SBC fremstår som det beste eksempelet i undersøkelsen på hvordan selskapets endrede rammebetingelser påvirker deres mulighet og insentiver til å drive langsiktig arbeidsmiljøarbeid av denne typen.

Lokale løsninger – felles resultater

Førerne i Nettbuss Drammen og Sporveisbussene/Nexus trekker fram flere felles faktorer ved gruppeorganisering som gir bedre oppfølging og innflytelse. Det mest framtrædende er nærheten til nærmeste leder. Sjøførerne opplever det som lettere å ta kontakt med sin leder, og de har mer kontakt med lederen enn før. Et fellestrekk i de to selskapene er at teamlederne har ansvar for sykefraværsoppfølging. Førerne oppgir det som mer naturlig at teamleder følger opp enn en fra den øvrige bedriftsledelsen. En slik sosial støttefunksjon vil imidlertid være mer krevende i en gruppe med 70 førere enn i en gruppe på 10.

Stadige utskiftninger blant gruppe medlemmene gjør dette arbeidet enda mer krevende.

Teamorganisering er ikke et ensartet og enkeltstående tiltak som kan kopieres fra en organisasjon til en annen. I begge selskapene ble det foretatt interne kartlegginger av arbeidsmiljøet i forkant av tiltaksutformingen, noe som resulterte i forskjellige teamløsninger i de to selskapene. Samtidig ble det iverksatt andre tiltak parallelt med gruppeetableringen. Kartlegging og oppfølging av irritasjonsmomenter hos hver enkelt fører i etableringsfasen av gruppene, synes å ha hatt en spesielt positiv effekt. Jo mer systematisert denne kartleggingen gjennomføres, jo bedre effekt synes den å ha.

Ti bud for hensiktsmessige team i bussbransjen

Forsøkene med teamorganisering kan oppsummeres i følgende ti råd:

1. *Tiltaket må forankres*, både nedover og oppover i organisasjonen. Dersom de ansatte og deres representanter ikke støtter opp under tiltaket, vil det heller ikke fungere etter hensikten. Det samme gjelder den øverste bedriftsledelsen hvor de avgjørende økonomiske disposisjonene foretas
2. *Forankring krever felles problemforståelse*, noe som tar tid å utvikle dersom det er mistillit mellom partene i utgangspunktet. En ekstern kartlegging av arbeidsmiljøet kan hjelpe i dette arbeidet
3. *Teamutformingen må tilpasses det lokale problembildet*. Mens den ene bedriften i undersøkelsen hadde utfordringer knyttet til en sammenslåing av to ulike organisasjonskulturer, var utfordringene i den andre knyttet til svakere kollegialt samhold
4. *Team er ikke et enkeltstående tiltak*, men kan med fordel underbygges med flere, mer tidsavgrensede oppryddingstiltak samtidig
5. *Oppryddingstiltakene bør systemiseres fra sentralt hold i selskapet*. Dette vil gi mindre bedriftsintern variasjon i førernes opplevelser av endringene, samtidig som tiltak og endringsbehov får en bedre forankring i øverste ledelse
6. *Teamlederrollen må avklares* i forhold til forventninger hos ledelsen og legitimiteten hos førerne. Potensialet for rollekonflikter og rolleklarheter er mange
7. *Teamlederoppavene 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
8. *Faste linjer og lukkede grupper er fornuftig*, dersom arbeidsmiljøutfordringene knytter seg til usikkerhet, manglende nærhetsledelse og sosial integrering

9. *Teamlederne må tilføres lederkompetanse* i forhold til oppgavene de blir satt til å utføre. Kompetansetilførselen må dessuten tilpasses hver enkelt leders bakgrunn
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