



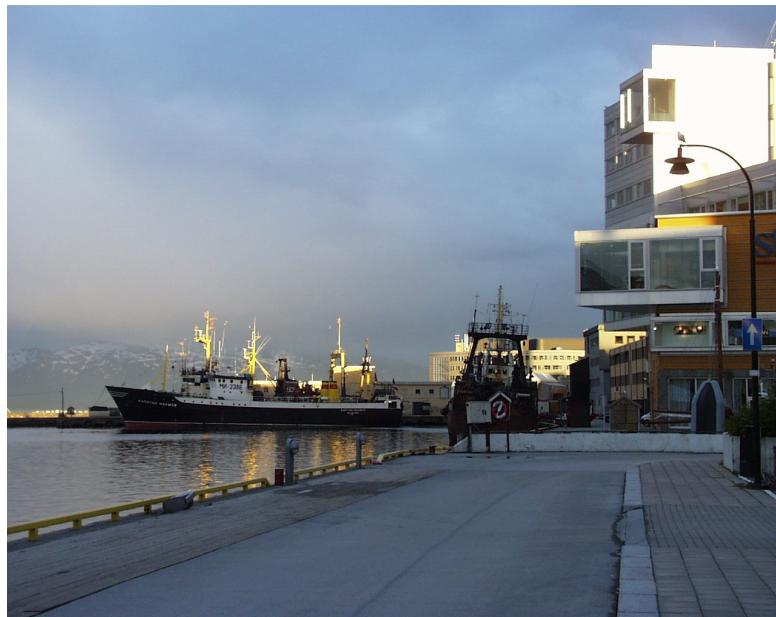
UNIVERSITETSSYKEHUSET NORD-NORGE
DAVVI-NOROGGA UNIVERSITEHTABUOHCEVISSU

Arbeidsmiljø og helse i fiskeindustrien i Nord-Norge

Delrapport 6:

“...det har så lett for å dette i fisk...”

Helse-miljø og sikkerhet/Internkontrollarbeidet i et
utvalg av fiskeindustribedrifter



Institusjon	Arbeids- og miljømedisinsk avdeling, Universitetssykehuset Nord-Norge, Tromsø
Dato	Desember 2002
Rapportutførelse	Thor Erik Eriksen
Datamateriale	Cathrine Egeness, Hjørdis Rasmussen

Forord

Denne rapporten er en del av en undersøkelse som Arbeids- og miljømedisinsk avdeling ved Universitetssykehuset Nord-Norge har foretatt i nordnorske fiskeindustribedrifter. Målsetningen med prosjektet "Arbeidsmiljø og helse i fiskeindustrien i Nord-Norge" har vært å skaffe økt kunnskap om sammenhenger mellom helse hos de ansatte og risikofaktorer i arbeidsmiljøet i fiskerinæringen, samt å tilbakeføre denne kunnskapen til næringen. Med dette prosjektet ønsker vi å øke kunnskapsgrunnlaget for fiskeindustriens arbeidsmiljøetsatsing i årene fremover, basert på kunnskap om hva som er de største utfordringene på arbeidsmiljøet.

NHO's Arbeidsmiljøfond har ved siden av Universitetssykehuset Nord-Norge gitt det økonomiske grunnlaget for gjennomføring av prosjektet.

Følgende rapporter er utarbeidet i forbindelse med prosjektet:

1. Luftveispilger og eksponering for bioaerosoler
2. Avgasser fra gasstrucker: eksponering og helseeffekter
3. Muskelplager
4. Termisk klima
5. Støy
6. Helse-miljø og sikkerhet/Interkontrollarbeidet i et utvalg fiskeindustribedrifter

Yrkeshygienikerne Lisbeth Aasmoe og Berit Bang har vært prosjektledere og har hatt det overordnede ansvaret for gjennomføring og koordinering av delprosjektene. En rekke personer har deltatt i ulike faser av delprosjektene: lege Ingrid Wormdal, lege Gerd Sissel Andorsen, lege Rosalie Evans, konsulent Tine Rasmussen, yrkeshygieniker Laila Årdal, yrkeshygieniker Roald Bøe, yrkeshygieniker Beate Hustad Aamodt, miljøkonsulent Hjørdis Rasmussen, miljøkonsulent Bodil Pedersen, fysioterapeut/sosiolog Cathrine Egeness, samfunnsviter Liv Karin Krogseng, samfunnsviter Thor Eirik Eriksen, inneklimarådgiver Ingrid Espejord, konsulent Anne Kristin Bjørnbakk, audiofysiker Magnar Johnsen og bioingeniør Eva Kramvik. Sekretær Berit Ramstad, kontorleder Barbro Godtlibsen, sekretær Turid Benjaminsen og kontorleder Mona Strømmesen har bidratt med større og mindre støtteoppgaver.

En styringsgruppe bestående av personer med førstehånds kjennskap til fiskerinæringen i Nord-Norge har gitt gode råd og kurskorrektiver underveis. Deler av denne gruppen var også involvert i forberedelsene til prosjektet. Referansegruppen besto av: Ann Torill Benonisen, Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening; Steinar Jenssen NHO, Tromsø; Magne Johnsen/ Trine Magnus, Universitetssykehuset Nord-Norge; Berit Hansen Fiskeri- og havbruksnæringens landsforening, Tromsø; Turid Moldenæs, Universitetet i Tromsø; Hans Johan Dahl, Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund og Hallgerd Sjøvoll, Arbeidstilsynet.

På ett eller flere trinn i undersøkelsen og bearbeidelsen av resultatene har disse deltatt:

Forsker Bo Veiersted, Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI)

Førsteamanuensis Siri Moe, Avdeling for sykepleie- og helsevitenskap, Universitetet i Tromsø

Førsteamanuensis Maja Lisa Løchen, Institutt for samfunnsmedisin, Universitetet i Tromsø

Professor Inger Torhild Gram, Institutt for samfunnsmedisin, Universitetet i Tromsø

Barnelege/allergolog Roald Bolle, Universitetssykehuset Nord-Norge, Tromsø

Statistikerne Tormod Brenn og Tom Wilsgård, Institutt for samfunnsmedisin, Universitetet i Tromsø

Førsteamanuensis Turid Moldenæs og amanuensis Hilde Vikan, Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø

Forsker Per Ole Huser, Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI)

Forsker Wijnand Eduard, Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI)

Forsker Monica Lundholm, Universitetet i Uppsala.

Overlege Erik Florvåg, stipendiat Thien van Do, Professor Said Elsayed Klinisk biokjemi/Yrkesmedisinsk avdeling, Haukeland universitetssykehus, Bergen.

Ikke minst en takk til alle ansatte og bedriftsledere som har tatt svært godt imot oss, gitt oss av sin dyrebare arbeidstid, båret prøvetakingsutstyr og vært velvillige intervjuobjekter.

Herved en stor takk til dere alle sammen !

Tromsø, desember 2002

Arbeids- og miljømedisinsk avdeling
Universitetssykehuset Nord-Norge, Tromsø

Lisbeth Aasmoe

Berit Bang

Innholdsfortegnelse:

	Side
Sammendrag	4
Rapportens oppbygning.....	4
Innledning	5
Kap. 1. Problemstilling og begrepsavklaring	5
1.1. Problemstilling.....	5
1.2. Om begrepene Helse, miljø og sikkerhet/ internkontroll.....	7
Kap. 2. Metode og materiale	7
2.1 Det kvantitative datagrunnlag.....	7
2.2 Det kvalitative datagrunnlag.....	8
Kap. 3. Teoretiske perspektiver	8
3.1 Ulike deldimensjoner av en organisasjon.....	8
3.2 Inter- og intraorganisatoriske prosesser.....	9
Kap. 4. Om helse, miljø, sikkerhet og internkontroll	10
Kap. 5. Internkontroll-reformen i fiskeindustrien	12
5.1 Når reformideer adopteres.....	12
5.2 IK-arbeid som hverdagspraksis.....	13
5.2.1 De formelle aspekter ved virksomhetene.....	14
5.2.2 De uformelle aspektene ved virksomheten.....	19
5.2.3 Lederrollen i virksomheten.....	22
Kap. 6. Et teoretisk sideblikk på fenomenet internkontroll	26
Kap. 7. Oppsummering – veien videre	30
7.1. ”Det har så lett for å dette i fisk”.....	30
7.2. Hva med de som lykkes?.....	31
7.3. IK-redskapet under lupen – noen utfordringer.....	32

Sammendrag:

Dette er en delrapport i forbindelse med prosjektet ”Arbeidsmiljø og helse i fiskeindustrien”. I rapporten ser vi nærmere på hvordan et utvalg av fiskeindustribedrifter rent organisasjonsmessig håndterer miljøpåvirkninger og relaterte helseplager hos de ansatte. Mer presist tas det utgangspunkt i problemstillingen; *På hvilken måte og i hvilken grad gjør virksomhetene bruk av konseptet Internkontroll (IK) for å håndtere arbeidsmiljøpåvirkninger og de konsekvenser dette har for arbeidstakerne?* Det empiriske materiale som er lagt til grunn for drøftingen av denne problemstillingen består primært av kvalitative dybdeintervjuer. De teoretiske perspektiver som anvendes i drøftingen er forankret i organisasjonsteorien. Når det gjelder anvendelsen av IK-konseptet i bedriftene så har vi med bakgrunn i vårt materiale valgt å løfte frem følgende momenter; *For det første* det forhold at det er store forskjeller i måten IK-konseptet håndteres på i de ulike virksomhetene. Det er også betydelige forskjeller i grad av opplevd suksess på dette området hos de ulike informantene. *For det andre* er det klare indikasjoner på at det i enkelte av bedriftene er en betydelig avstand mellom intensjoner og uttalte mål for IK-arbeidet og den innsatsen som kan etterspores i hverdagspraksis. Dette gjenspeiles bl.a i det forhold at det er en del ”systembrikker” på IK-området som ikke er på plass. *For det tredje* er det grunn til å fremheve at enkelte virksomheter gjennom intervju-materialet får svært gode attester på arbeidsmiljøområdet. Vårt utgangspunkt er at næringen kan profitere på å hente ut det potensiale som ligger i de virksomhetene som lykkes i helsemiljø og sikkerhetsarbeidet.

Rapportens oppbygning:

I *innledningen* presenteres forskningsprosjektet som denne rapporten er en del av. I *kapittel 1* blir det redegjort for problemstilling og det foretas en enkel begrepsavklaring. I det følgende *kapittel 2* blir hovedtrekkene i metodisk tilnærming og datamateriale gjennomgått. Kapitlet innledes med en kort gjennomgang av et kvantitativt datamateriale som belyser aspekter ved bruk av IK. Videre presenteres det kvalitative og empiriske kjernemateriale. I *kapittel 3* presenteres de teoretiske perspektiver som ligger til grunn for drøftingene i rapporten. En mer utfyllende gjennomgang av reformideen HMS/IK er tema for *kapittel 4*. Hvordan konseptet IK omsettes til praksis er tema for drøftingene i *kapittel 5*. *Kapittel 6* er et forsøk på å ytterligere løfte blikket ved hjelp av ulike teoretiske perspektiver. Det avsluttende *kapittel 7* inneholder oppsummering og noen anbefalinger basert på drøftingene i rapporten.

INNLEDNING

Om prosjektet ”Arbeidsmiljø og helse i fiskeindustrien”

Dette er en delrapport i forbindelse med prosjektet ”Arbeidsmiljø og helse i fiskeindustrien”. Dette prosjektet ble startet 1. januar 1999 og avsluttes 31.05.02. Det har vært utført fra Arbeids- og miljømedisinsk avdeling ved Universitetssykehuset i Nord-Norge (UNN). Forskningsarbeidet er finansiert i samarbeid med Næringslivets Hovedorganisasjon, NHO. Hovedmålsettingen med prosjektet har vært å produsere ny kunnskap om helse og arbeidsmiljø i fiskeindustribedrifter og dermed styrke grunnlaget for næringens arbeidsmiljø-satsing i årene fremover. En av bakgrunnene for sykehusets initiativ i dette prosjektet har vært føringer angående behovet for styrke den arbeids- og miljømedisinske kompetansen ved UNN som angår fiskerinæringen.

En vesentlig del av bakgrunnskunnskapen for prosjektet har vært ulike undersøkelser av arbeidsmiljøet blant de ansatte i fiskeindustrien i de nordiske land¹. Disse undersøkelsene avdekket omfattende belastninger relatert til støy, termiske forhold, våtarbeid, tunge løft, ergonomi, tempostyrt arbeid, ny teknologi og organisatoriske endringer.

Hovedprosjektet har vært avgrenset til 3 ulike delprosjekter:

- Omfanget av helseplager knyttet til eksponering for allergifremkallende stoffer og irriteranter, samt eksponering for avgasser fra gass- og dieseltrucker.
- Omfanget av belastningslidelser.
- Omfanget av problemer knyttet til termisk miljø og støy.

Kapittel 1. PROBLEMSTILLING OG BEGREPSAVKLARING

1.1 Problemstilling

Som nevnt ovenfor, har hovedmålsettingen med hele prosjektet vært å styrke kunnskapsgrunnlaget for fremtidig satsing på arbeidsmiljø i fiskeindustribedrifter. I første rekke gjennom å kartlegge *omfanget av miljøpåvirkninger og helseplager* hos de ansatte i virksomhetene². Hensikten med denne delrapporten har vært å få større innsikt i *hvordan bedriftene rent organisatorisk³ har møtt* utfordringer relatert til slike sammenhenger. Med organisatorisk tenker vi her på bedriftenes innsats på helse-, miljø- og sikkerhetsområdet/ internkontroll og mer presist problemstillingen:

På hvilken måte og i hvilken grad gjør virksomhetene bruk av redskapet Internkontroll (IK) for å håndtere arbeidsmiljøpåvirkninger og de konsekvenser dette har for arbeidstakerne?

¹ Se bl.a. Baldursson EB, Riche C og Pedersen B (1994); ”Fiskeindustrien i Handtsholm – arbeidsforhold, helbred og fellesskap. Forebyggelsesrådet i Viborg Amt/ Psykologisk Institut Aarhus Universitet, Danmark.

² I dette arbeidet var det først og fremst det *fysiske* aspektet ved arbeidsmiljøet som ble viet oppmerksomhet

³ Begrepet organisatorisk blir i denne rapporten brukt om organisasjonen som helhet. Det vil si at det i begrepet inkluderes både de formelle-, uformelle-, og de fysiske/tekniske aspekter ved organisasjonen. .

Den empiriske basis for å belyse den nevnte problemstilling har bestått av to ulike deler. Den *første byggesteinen* var av kvantitativ karakter basert på telefonintervjuer av begrenset omfang i et utvalg av fiskeindustribedrifter. I disse intervjuene inngikk spørsmål som direkte berørte aspekter ved helse-, miljø og sikkerhetsinnsatsen i bedriftene.⁴ Denne kartleggingens relevans lå på et generelt og overordnet nivå og var egnet til å si noe om status for innsatsen på internkontrollområdet på et mer språklig og strukturelt nivå⁵. Med utgangspunktet i dette empiriske materiale ble følgende delproblemstilling aktualisert: (se drøfting kap 5.1)

I hvilken grad gir arbeidstakerne uttrykk for at reformideen IK er adoptert inn i egen organisasjon?

Den *andre byggesteinen* – og selve hovedbestanddelen i det empiriske materiale springer ut av ett av de tre delprosjektene i hovedprosjektet. Nærmere bestemt gjelder dette kartleggingen av belastningslidelser. I motsetning til undersøkelsen som ble beskrevet i forrige avsnitt, hadde denne til hensikt å gå i dybden og få detaljerte opplysninger om arbeidstakernes hverdag. Etter hvert som vi arbeidet oss gjennom de kvalitative intervjudata ble det klart at informantbeskrivelsene berørte vår hovedproblemstilling både direkte (med henvisning til IK-rutiner) og indirekte (med henvisning til ulike organisatoriske oppgaver, rutiner og strukturer som kan ha betydning i en IK-sammenheng). Denne innledende analyse- og tolkningsprosessen muliggjorde med andre ord en sortering og strukturering av relevante ”IK-temaer”. Dette arbeidet munnet ut i følgende delproblemstillinger/tema:

- 1. I hvilken grad gjør virksomhetene bruk av formaliserte møtearenaer der arbeidstakere og ledelse kan legge frem saker som angår arbeidsmiljøet?*
- 2. Hvordan håndteres ”arbeidsmiljømeldinger” utenfor de etablerte og formaliserte arenaer?*
- 3. Hva med verneombudenes rolle/innsats i det systematiske miljøarbeid på arbeidsplassen?*
- 4. På hvilken måte har IK-reskapet eller et IK-perspektiv en betydning/rolle i forhold til organisasjonens utformelle dimensjon?*
- 5. Hvilken betydning har lederrollen i det systematiske miljøarbeid?*

Denne sortering av ulike aspekter ved HMS/Internkontrollarbeidet i fiskeindustribedriftene danner malen for drøftingene i rapportens kapittel 5.2.

⁴ Denne undersøkelsen blir nærmere beskrevet i kapittelet om metode.

⁵ Et konsept som IK (el. konsepter som målstyring, medarbeidersamtaler o.l.) må gjennom en fase der det *adopter*es (inntak) og *håndter*es av organisasjonen. Det at konseptet adopteres er likevel ikke ensbetydende med at det nye konseptet blir koplet til - og får konsekvenser for praksis (etablerte handlingsmønstre). Undersøkelsen som det vises til går ikke i dybden med den hensikt å avdekke i hvilken grad konseptet IK er koplet til eller har konsekvenser for organisasjonens praksis. Den kan derimot si noe om i hvorvidt organisasjonens medlemmer selv oppfatter at konseptet er ankommet og ”tatt i bruk” i egen virksomhet og dermed som et minimum befestet seg i språk og til dels i formell struktur (f.eks en virksomhetsplan).

1.2 Om begrepene helse, miljø og sikkerhet/ internkontroll

Begrepene helse,- miljø og sikkerhet (HMS) og internkontroll (heretter IK) er benevnelse de fleste forbinder med den store arbeidsmiljøreformen på 90-tallet. Skillet mellom disse to begrepene kan utlegges som følger: *Internkontroll* er ”selve systemet og rutine som utarbeides, mens *helse, miljø og sikkerhetslovgivningen* representerer grunnlaget for hvilke aktiviteter som skal igangsettes i den enkelte virksomhet (Vikan 2000:15)⁶. Sagt på en annen måte; det handler om ”å jobbe systematisk, veldokumentert og målbevisst med helse, miljø og sikkerhet” og ”å overholde norske lover og forskrifter” (Klepper 1992: 20)⁷. I denne rapporten vil vi ikke gå nærmere inn på en omfattende begrepsutlegning vedrørende HMS og IK. Vi vil imidlertid komme tilbake til en mer utførlig gjennomgang av det innholdsmessige aspektet ved dette konseptet i kapittel 4. I vårt datamateriale benytter informantene langt på vei begrepene ”internkontroll” og ”HMS” synonymt og om hverandre i det praktiske arbeidsmiljøarbeid. I denne rapporten vil vi som hovedregel benytte betegnelsen IK.⁸

Kapittel 2. METODE OG MATERIALE

I forskningsprosjektet som helhet er det fokusert både på kvalitative og kvantitative beskrivelser av arbeidsmiljøparametre. Det har vært benyttet både: eksponeringsmålinger, helseundersøkelser, støymålinger, målinger vedrørende termisk klima og intervjuer. Den mest omfattende datainnsamlingen i prosjektet fant sted gjennom en spørreundersøkelse hvor det ble mottatt besvarelser fra 1767 arbeidstakere i ulike fiskeindustribedrifter. Denne delrapporten bygger i hovedsak på empiri frembrakt gjennom to ulike undersøkelsesopplegg av henholdsvis kvantitativ og kvalitativ karakter.

2.1 Det kvantitative datagrunnlag

Det første undersøkelsesopplegget som ble gjennomført var en enkel kartlegging av IK-arbeidet i virksomhetene, hovedsakelig ved hjelp av telefonintervju. Disse intervjuene baserte seg på en design hvor svaralternativer var prekodet (i dette tilfellet ved svaralternativene ja og nei). I omfang var denne kartleggingen svært begrenset og inngikk ikke som en del av undersøkelsesopplegget i hovedprosjektet. Hensikten var å få en oversikt over hvordan ulike fiskeindustribedrifter benyttet seg av gjeldende lovverk (HMS-lovgivningen) og redskaper (IK) som er utviklet for bruk i arbeidsmiljøarbeid. Det ble utført separate intervju av leder med HMS-ansvar og verneombud (hovedverneombud der dette fantes). Spørsmålene ble inndelt etter arbeids- og ansvarsområde til henholdsvis verneombud og ledelse. Til sammen ble det utført intervju i 12 bedrifter; 5 lakseslakteri, 5 rekebedrifter og 2 sildebedrifter. Ansvarlig for kartleggingen var tilstede og utførte intervju på en bedrift i hver næring, de

⁶ Vikan, Hilde Marie (2000) ”Implementering av reform-ideer – ferdigdefinert standard eller kontinuerlig transformasjon. En studie av reform-ideen internkontroll (av helse,- miljø og sikkerhet) på ulike organisatoriske nivå”. (Hovedoppgave ved Det Samfunnsvitenskapelige Fakultet, Institutt for Statsvitenskap, Universitetet i Tromsø).

⁷ Klepper, Jørn (1992) ”Internkontrollhåndboken. Helse, miljø, sikkerhet.” AMS, Arbeidsmiljøseneteret.

⁸ Når vi bruker begrepet internkontroll (IK) i vår drøfting så inkluderer det den totale helse- miljø og sikkerhetsatsingen i virksomhetene.

Øvrige intervjuene ble foretatt på telefon. Intervjuene ble utført høsten 2000 og varte i 15-20 min.

Som en anmerkning til den metodiske tilnærming kan det trekkes frem at verneombudene som ble intervjuet i de fleste tilfellene ikke hadde tilgang på telefon uforstyrret, men fikk låne telefon på en annen sitt kontor (gjerne leder). I flere tilfeller var derfor ikke verneombudet uforstyrret under samtalen og det kan være grunn til å tro at kan ha påvirket samtalens forløp.

2.2 Det kvalitative datagrunnlag

Det empiriske materiale som ligger til grunn for hoveddelen av drøftingen i denne rapporten er basert på kvalitative dybdeintervjuer i ulike fiskeindustribedrifter. Det ble gjennomført 16 ulike intervjuer fordelt på ulike næringer (laks:6, hvitfisk:5 og reke:5). Dette undersøkelsesopplegget inngikk som ett av tre ulike deltemaer i hovedprosjektet; ”Arbeidsmiljø og helse i fiskeindustrien”. Formålet med undersøkelsen var primært å kartlegge omfanget av *arbeidsrelaterte muskel-skjelettplager* hos ulike grupper innen fiskerinæringen.

De ansattes muskel- og skjelettplager kan ikke isoleres fra den organisatoriske helhet som arbeidstakerne inngår i. I tillegg til det epidemiologiske og ergonomiske perspektivet i undersøkelsen, ble det også inkludert et sosialt perspektiv hvor de ansattes grad av kontroll over arbeidsoppgaver og andre krav, fleksibilitet og opplevd sosial støtte i arbeidsmiljøet ble inkludert. Dette innebar at spørsmålsstillingene i intervjuguiden la opp til en tematisk bredde i tilnærmingen til problemstillingen. I tillegg valgte også informantene selv å problematisere en rekke ulike aspekter vedrørende egen arbeidssituasjon ut over de rent kroppslige. Dette tematiske spennet bidro til at intervjumaterialet fremsto som en naturlig empirisk basis for også å belyse forhold i bedriftene relatert til *helse, miljø- og sikkerhetsarbeidet*. For en mer grundig metodedrøfting se delprosjekt 2.⁹

Kapittel 3. TEORETISKE PERSPEKTIVER

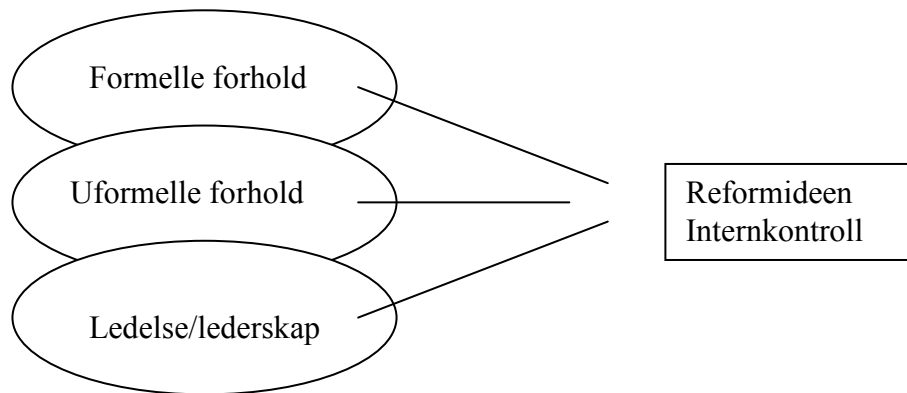
3.1 Ulike deldimensjoner av en organisasjon

Vårt utgangspunkt for denne rapporten er å utvide vår forståelse for den skjebne konseptet IK har fått i deler av fiskerinæringen. Vi bygger videre på en grunnleggende erkjennelse av at konseptet IK inngår i en organisasjonsmessig ramme som vi vet er både uoversiktlig og kompleks. Det ble derfor naturlig å legge til grunn et analytisk perspektiv eller en såkalt ”basismodell” hentet fra organisasjonsteorien i vår drøfting. Denne modellen fungerer primært som hjelpeverktøy for å håndtere den organisatoriske kompleksiteten.¹⁰ I den sentrale drøftingsdelen av denne rapporten (kap. 5.2) vil dermed disposisjonen både følge den innledende sortering av delproblemstillinger (kap 1.1) og noen hovedkategorier for å skille mellom ulike deldimensjoner av en organisasjon. Disse kategorier kan figurativt fremstilles som følger:

⁹ Egeness, Cathrine (2002) ”Arbeidsrelaterte muskel og skjelettplager i fiskerinæringen”. Arbeids- og miljømedisinsk avdeling, Universitetssykehuset i Nord-Norge.

¹⁰ se bl.a. Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (1997) ”Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse”. Fagbokforlaget. og Egeberg, Morten (1989). ”Institusjonspolitikk og forvaltningskunnskap. Bidrag til en anvendt statsvitenskap”. Tano Forlag.

Fig. 1. Ulike deldimensjoner av en organisasjon



De fem delproblemstillinger som ble presentert i kap 1.1 vil bli drøftet langs de dimensjoner som her er skissert. Problemstilling 1-3 angår formelle forhold. Spørsmål 4 angår uformelle forhold og spørsmål 5 angår lederskap.

3.2 Inter- og intraorganisatoriske prosesser

Det er ikke bare en utfordring å kunne fange inn og forenkle de mange ulike aspekter ved en organisasjons indre liv. Det er minst like utfordrende å innta et metaperspektiv på prosesser som finner sted når konsepter som IK er ”på reise” mellom organisasjoner og når de blir adoptert og eventuelt implementert i den enkelte organisasjon. For å belyse slike prosesser har vi også her hentet materiale fra organisasjonsteorien. I kapittel 6 tar drøftingen utgangspunkt i fire ulike teorier fra dette feltet som i korte trekk blir presentert her:

- rasjonell-instrumentell teori
- ny-institusjonell teori
- virusteorien
- oversettelsesteorien

Drøftingen starter ut med en kontrastering av to klassiske motsatser på feltet; Rasjonell-instrumentell teori og ny-institusjonell teori. Noe forenklet kan vi si at *den rasjonelle-instrumentelle* modellen har som utgangspunkt at reformer (som HMS/IK) gjennomføres planmessig for å effektivisere hele eller deler av en virksomhet. I den *ny-institusjonelle* teorien fokuseres det mer på organisasjonens behov for å vise omgivelsene at man har tatt i bruk redskaper (som IK) som er ”moderne” og ”riktige”. I slike prosesser kan man finne varierende grad av faktiske og praktiske konsekvenser for den daglige drift av de redskaper man mener man har tatt i bruk. Ytterligere to perspektiver benyttes for å belyse den organisatoriske prosessen vedrørende bruk av IK. Det er virusteorien og oversettelsesteorien. *Virusteorien* tar utgangspunkt i at redskaper som IK er ideer som langsomt og over tid vil

prege organisatorisk praksis (langsom spredning). *Oversettelsesteorien* bygger på forståelsen av at det finner sted et samvirke mellom et konsept som IK og den enkelte organisasjon. Her forutsettes det at organisasjonen tar tak i konseptet og bearbeider eller ”filer det til” slik at det tilpasses organisasjonen.

Kap 4. OM HELSE, MILJØ, SIKKERHET OG INTERNKONTROLL

Begrepene HMS og IK er i utgangspunktet relatert til ”Forskrift om systematisk helse-, miljø og sikkerhetsarbeid i virksomheter” (fra 1997), som igjen bygger på ”Forskrift om internkontroll for miljø og sikkerhet” (fra 1992). Helt fra starten av har målsettingen med denne IK-satsingen vært å fremme godt arbeidsmiljø og sikkerhet på arbeidsplassen. Et vesentlig element i dette har vært forebygging av helseskade hos arbeidstakerne. For å kunne ivareta slike målsettinger forutsettes det at arbeidsmiljøet overvåkes gjennom jevnlig kartlegging og evaluering. Internkontrollarbeidet handler dermed både om å *forebygge, avdekke og hindre gjentakelse*. Det at dette arbeidet er *systematisk* innebærer at internkontrollen utføres etter oppsatte planer og at dette arbeidet er dokumentert skriftlig. Det forutsettes videre at ansvaret for oppfølging av IK-arbeidet deles mellom flere parter. Både ledelsen, tillitsvalgte/verneombud og de ansatte er forpliktet til å bidra til å fremme helse, miljø og sikkerhet på arbeidsplassen. Det er likevel presisert i forskriften at ”den som er ansvarlig for virksomheten skal sørge for at det innføres og utøves internkontroll i virksomheten...” (§ 4).

Det er utgitt store mengder bøker, informasjonsmateriell og veiledningshefter vedrørende HMS og IK. En rekke av disse henviser til hva hver enkelt virksomhet mer konkret vil kunne hente på å overvåke og forbedre sitt arbeidsmiljø. I en veiledning som har blitt til etter et samarbeid mellom Arbeidstilsynet, NHO, LO og forsikringsbransjen finner vi bl.a. følgende argumentasjonsrekke for å ta i bruk IK¹¹ ;

- det forenkler og forbedrer hverdagen
- ryddige forhold øker effektiviteten
- færre skader på personell og materiell er god økonomi
- godt arbeidsmiljø gir deg konkurransefordeler

Som en del av den samme veiledningen foreligger det en sjekklister som viser hva et IK-perspektiv i en virksomhet egentlig krever:

- Risikoforståelse. Er det foretatt risikokartlegging?
- Ulykkesbevissthet. Er slike forhold registrert/utbedret?
- Lover og forskrifter. Er disse tilgjengelig og kjent for arbeidstakerne?
- Bedriftshelsetjeneste. Er denne etablert i henhold til regelverk?
- Handlingsplan. Er denne utarbeidet?
- Systematisk handlingsaktivitet. Blir planen fulgt opp?
- Medvirkning. Blir HMS-/arbeidsmiljøforhold jevnlig diskutert med alle ansatte, og har dere dokumentasjon på dette?

¹¹ Temahefte 1 ”Hva har helse, miljø og sikkerhet (HMS) med min hverdag å gjøre?” Utarbeidet av prosjekt Yrresskadeforsikring 1997-2001 – et samarbeidsprosjekt mellom 4 departementer, Arbeidstilsynet, NHO, LO og forsikringsbransjen. Kan bl.a fremskaffes ved henvendelse til Arbeidstilsynet.

- Opplæringsbevissthet. Har virksomheten god praksis/rutiner for å gi opplæring?
- Tilrettelegging. I perioder med særlig stor arbeidsbelastning – har dere gode rutiner for å forebygge at dette medfører skader/sykdom?

Det er spesielt de tre siste momentene i sjekklisten som er satt i fokus for vår drøfting av status for IK-arbeidet i et utvalg virksomheter. Andre viktige elementer vi gjerne forbinder med systematisk IK-innsats i virksomheter er relatert til:

Arbeidsmiljøloven:

Arbeidsmiljøloven¹² har pålagt bedriftene å opprette verneombud og arbeidsmiljøutvalg. Arbeidsmiljøloven sier videre at i bedrifter med mer enn ett verneombud skal det velges hovedverneombud som skal samordne verneombudenes virksomhet. Hvert verneombud skal ikke ha større verneområde enn at de kan ha full oversikt og ivareta sine oppgaver på en forsvarlig måte.

Verneombud

Verneombudet skal ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet. De skal se til at virksomheten er innrettet og vedlikeholdt, og at arbeidet blir utført på en slik måte at hensynet til arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd er ivaretatt i samsvar med bestemmelsene i arbeidsmiljøloven. For å ivareta verneombudsrollen kreves kunnskap om helse- miljø og sikkerhet. Arbeidsgiver skal sørge for at det gis nødvendig opplæring slik at dette vervet kan utføres på en forsvarlig måte.

Arbeidsmiljøutvalg

Arbeidsmiljøutvalget skal i hovedsak virke for gjennomføring av et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i virksomheten. Arbeidsmiljøutvalget skal bestå av like mange representanter fra arbeidsgiver og arbeidstaker.

Internkontrollverktøy

Verktøy i internkontrollarbeidet kan f.eks være vernerunder, organisert system for melding av skader og uhell, organisert system for oppfølging av fravær og medarbeidersamtaler. Arbeidsmiljøloven pålegger bedriftene å sørge for at alle personskader i virksomheten registreres.

¹² Lov av 4. februar 1977 nr. 4 om arbeidervern og arbeidsmiljø.

Kap 5. INTERNKONTROLL-REFORMEN I FISKEINDUSTRIEN

5.1 Når reformideer adopteres

Som nevnt innledningsvis under avsnittet metode og materiale ble det gjennomført telefonintervjuer i 12 ulike fiskeindustribedrifter. I samtlige 12 virksomheter er det intervjuet en representant fra ledelsen og det valgte verneombudet. Materialet fra denne undersøkelsen er egnet til å si noe om *hvorvidt informantene selv oppfatter/ mener at reformideen er adoptert inn i egen organisasjon*. Det vil si at materialet ikke kaster lys over hvorvidt en eventuell adoptering har resultert i nødvendige endringer i den organisatoriske praksis (interne aktiviteter/atferd). Organisatorisk praksis relatert til IK vil her spesifikt innebære aktiviteter som ulykkesrapportering (med tilhørende konkrete tiltak), handlingsplanarbeid (med tilhørende konkret oppfølging), medvirkning fra de ansatte i forum hvor arbeidsmiljøforhold drøftes (at slike møter gjennomføres og at denne aktiviteten dokumenteres) og ikke minst at det er et system for å fange opp arbeidsmiljømeldinger fra de ansatte (som igjen følges opp i praktisk handling). Med andre ord snakker vi her om en kopling til praksis som går ut over det at IK blir beskrevet i overordnede virksomhetsplaner. Fra intervjuene med lederne og verneombudene i de ulike virksomhetene har vi valgt å fremheve følgende momenter:

Fra spørsmålene som ble rettet til ledere i de ulike bedriftene:

- Samtlige ledere uttaler at det er innført internkontroll
- Samtlige ledere uttaler at ansatte blir tatt på alvor når de sier fra om forbedringer i arbeidsmiljøet.
- 11 av 12 bedrifter er tilknyttet BHT

Fra spørsmålene som ble rettet mot verneombudene i virksomhetene:

- Samtlige 12 bedrifter har valgt verneombud og kun i 2 av virksomhetene mangler verneombudet arbeidsmiljøopplæring .
- I kun 2 av de 12 bedriftene er det etablert faste møtearenaer mellom ledelse og vernepersonell i spørsmål som angår helse, miljø- og sikkerhetsarbeid.

Gjennom de ovenstående momenter stadfestes bildet av at reformideen internkontroll som et minimum har befestet seg på det språklige plan hos lederne i et utvalg av bedrifter. De slår videre fast at redskapet IK er ”på plass” og at intensjoner vedrørende medvirkning fra de ansatte er ivaretatt. De ansatte bekrefter at rollen som verneombud er etablert i henhold til arbeidsmiljølovens intensjoner. Det gis samtidig klar melding om at arenaer for god dialog vedrørende arbeidsmiljø i liten grad er satt i system. Så langt avtegnes et bilde av virksomheter som et godt stykke på vei har oppfylt noen vesentlige forpliktelser som ligger i gjeldende regelverk for helse,- miljø og sikkerhetsarbeid. Informantene bekrefter dermed at også de er av den formening at reformideen er adoptert inn i og har befestet seg i organisasjonen. Først og fremst fremkommer dette i responsene fra lederne i virksomhetene.

Det materiale som det er tatt utgangspunkt i her gir oss en indikasjon på at et antall formaliteter vedrørende IK er på plass i et en gruppe av virksomheter. I det neste kapittel skal vi ved hjelp av et utvalgt materiale av kvalitativ karakter, forsøke å skaffe oss kunnskaper om hvordan ansatte selv opplever IK i deres hverdag – i det praktiske arbeid.

5.2 IK-arbeid i hverdagspraksis

I forrige avsnitt så vi hvordan internkontrollarbeidet som et minimum har befestet seg på det språklige plan hos lederne i et utvalg av bedrifter. I dette avsnittet skal vi med bakgrunn i dybdeintervjuer se nærmere på i hvilken grad konseptet også har slått rot *og preger det daglige arbeid i et utvalg av virksomheter*. I tråd med de teoretiske perspektiver vi legger til grunn (jfr. kap 3.1) vil vi la presentasjonen av ulike informantuttalelser følge noen hovedkategorier som egner seg for å skille mellom ulike deldimensjoner av en organisasjon (jfr. fig. 1. s. 9)

Den første kategorien er *formelle forhold*. Dette organisasjonsaspektet rommer de mange ulike sett av forventninger til hvordan medlemmene av en organisasjon bør opptre. I organisasjonsteorien forutsetter man at disse forventningene (eller organisasjonsstrukturen) dermed regulerer atferd hos disse medlemmene. Mer spesifikt snakker vi her om de formaliserte sider av virksomheten som organisering (hvem gjør hva?), visjoner, mål og strategier (hvilken retning går vi?) og rutiner (hvordan utføres arbeidet?). I de fleste tilfeller er disse forholdene ved organisasjonen skriftliggjort. Under denne kategorien vil vi i drøftingen fokusere på informantuttalelser som peker mot de systematiske og formaliserte sider ved IK-reformen. Vi har valgt å fokusere på temaer som a) Møtearenaer (I hvilken grad gjør virksomhetene bruk av formaliserte møtearenaer der arbeidstakere og ledelse kan legge frem saker som angår arbeidsmiljøet? b) ”Arbeidsmiljømeldinger” (Hvordan håndteres ”arbeidsmiljømeldinger” utenfor de etablerte og formaliserte arenaer? og c) Verneombud (Hva med verneombudenes rolle/innsats i det systematiske miljøarbeid på arbeidsplassen?).

Den andre kategorien er *uformelle forhold* og vi spør; På hvilken måte har IK-redskapet eller et IK-perspektiv en betydning/rolle i forhold til den uformelle organisatoriske dimensjonen? Dette spørsmålet omhandler et organisatorisk tema som er nokså u håndterlig, komplekst og mangetydig. I organisasjonsteorien har man i noen sammenhenger valgt å nærme seg dette temaet ved hjelp av begrepet ”*organisasjonskultur*”¹³. Svært forenklet kan man si at dette begrepet igjen kan legges ut via spørsmålet ”hvordan gjør vi tingene her hos oss”. Mer konkret er det snakk om kulturelle kjerneelementer¹⁴ som bl.a hvilket syn man har på menneskets handlinger (skal man være aktive og påvirke eller passive tilskuere), hvilket syn man har på konflikt (tolereres uenighet?), hvilket syn man har på relasjoner mellom mennesker (skal man konkurrere eller samarbeide? Skal man delta eller skal andre ta beslutninger) og hvilke antakelser har man om den menneskelige natur (teori X – de late og dovnø, teori Y – de initiativrike og lojale). En utfordring i forhold til denne listen av kjerneelementer er å gjøre disse relevant i en IK-sammenheng. Vi har valgt å ta utgangspunkt i at de nevnte kulturtemaer bl.a kan knyttes til den *sosiale* strukturen (mønstre av sosial samhandling) i organisasjonen. Oversatt til hverdagspråk i arbeidsmiljøsammenheng vil

¹³ I boka ”Institusjonspolitikk og forvaltningskunnskap. Bidrag til en anvendt statsvitenskap” (1989)(Tano Forlag) knytter Morten Egeberg begrepet ”organisasjonskultur” til det uformelle.

¹⁴ Begrepet kulturelle kjerneelementer brukes bl.a av Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (1997) i boken ”Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse”. Fagbokforlaget.

termer som ”samarbeid”, ”trivsel” og spørsmålet ”hvordan har vi det hos oss” bli fremtredende.

Den tredje kategorien er *ledelse* og vi spør: Hvilken betydning har lederrollen i det systematiske miljøarbeid? Temaet ledelse er mangefasettert og kan knyttes både til ledelse som formell posisjon i et hierarki, ledelse i kraft av person, ledelse som rolle/funksjon, ledelse som lederutøvelse og ledelse som viser til effekten av lederens innsats i virksomheten¹⁵. Ytterligere grad av kompleksitet kan føyes til med bakgrunn i at ledelse utøves både i og via de formelle organisasjonsstrukturer og nettverket av personlige og sosiale relasjoner i virksomheten. I forhold til IK-systemet og de informantbeskrivelser vi har arbeidet med er alle de ulike deltemaer i forhold til ledelse relevant. Det er imidlertid slik at begrepet ledelse ofte blir erstattet av et fokus på *lederen*. I den hverdagspråklige setting er det videre stikkord som engasjement, synlighet, tilgjengelighet, initiativ og nærhet som bringes på banen når temaet ledelse aktualiseres. I vår drøfting er det hovedsakelig løftet frem uttalelser fra informanter som tydeliggjør hvordan de selv opplever at sin leder ”scorer” på det sett av lederindikatorer som her er beskrevet.

Den fjerde og siste kategori man gjerne kan skille ut i en organisasjon er de *fysiske* forhold. Vi tenker da på bygninger, lokaler, maskiner og utstyr. Dette organisasjonsaspektet vil ikke bli omtalt nærmere her og det henvises til andre delerapporter i prosjektet.

5.2.1 De formelle aspekter ved virksomhetene

Møtearenaer

Både ut fra et overordnet arbeidsmiljøperspektiv og fra et IK-ståsted kan det argumenteres for viktigheten av møteforum. Vi tenker her på et treffpunkt hvor arbeidstakere på alle nivå i virksomheten kan møtes for å drøfte arbeidsmiljøet. Vi reiser derfor spørsmålet: *I hvilken grad gjør virksomhetene bruk av formaliserte møtearenaer der arbeidstakere og ledelse kan legge frem saker som angår arbeidsmiljøet?* I veiledningshefter for HMS-/IK-arbeid vektlegges det at ”en HMS-møteplass for alle øker forståelse og motivasjon. Det handler om ”min” arbeidsdag og det gir en god følelse”.¹⁶ I kapittel 4 gikk vi gjennom ulike krav til IK. Et av spørsmålene i sjekklisten var: Blir HMS-/arbeidsmiljøforhold jevnlig diskutert med alle ansatte, og har dere dokumentasjon på dette? Vi står med andre ord overfor en særdeles viktig komponent i et målrettet arbeid for å bidra til et godt arbeidsmiljø.

Likevel er ikke alene etableringen av et møteforum tilstrekkelig. Det må eksistere en vilje hos alle parter til å delta i den dialogen som skal finne sted på denne møteplassen. Denne dialogen er særlig verdifull fordi ”en ikke bare spør folk en og en og dermed bare får tak i den enkeltes forståelse av miljøet. Diskusjoner har den virkning at de som tar del i dem også produserer eller skaper nye kunnskaper. Det kan de gjøre gjennom å utveksle og kombinere

¹⁵ Se Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (1997) i boken ”Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse”. Fagbokforlaget

¹⁶ Temahefte 5 ”Vil du ha en mer sammensveiset bedrift?” Utarbeidet av prosjekt Yrkesskedeforsikring 1997-2001 – et samarbeidsprosjekt mellom 4 departementer, Arbeidstilsynet, NHO, LO og forsikringsbransjen. Kan bl.a fremskaffes ved henvendelse til Arbeidstilsynet.

sine erfaringer om arbeidsmiljøet og gjennom det *oppnå en annen og ny forståelse som ingen eller få av dem hadde før saken ble diskutert*”(min kursivering)(Ebeltoft, 1993:3- 4).¹⁷

Et av spørsmålene fra intervjuene med de ansatte fokuserte på i hvilken grad de har tilgang til den type møtearenaer som er beskrevet ovenfor. Det vil si arenaer hvor de ansatte kunne formidle ”miljømeldinger” i bred forstand (fysiske forhold, trivsel etc.) Vi velger å trekke frem følgende informantuttalelser:

”Ja, ei stund kjørte vi hver mandag. En halvtime hver mandagsmorgen. Så hvis det var noe galt, så snakket vi om det. Positive ting, ikke bare negative ting – hvis det var noe vi ønsket rettet på. Det synes jeg var ganske greit. Nå har det glidd ut mer og mer, men jeg synes det var ganske greit” (nr 3)

”Nei, ikke mens jeg har jobbet her. Bare noen små møter av og til når vi sitter på pauserommet. Ikke noe ellers.”

”De har jo 1 gang pr. måned sånt informasjonsmøte med oss. Dem prøvde en stund 1 gang i måneden, men det har vel glippa litt en stund. Men, og det er klart; har vi noe da som vi lurer på, så tar vi det opp direkte.”

Den type møtearenaer som de ansatte her omtaler er bl.a. drøftet i ”Sluttrapport EGA-DUA prosjektet” (2000)¹⁸. I prosjektet arbeidet man for å få etablert arenaer der ansatte kunne komme sammen som likeverdige partnere. Før man gikk i gang med prosjektet beskrev man virkeligheten på følgende måte: *”verktøyet de benyttet var ikke alltid den gode dialogen, men beste argument – vinne eller tape, eller ren en-veis informasjon (monolog). En møteplass hvor de ansatte kunne utveksle synspunkter vedrørende forhold som opptok dem har så å si ikke eksistert”* (s. 53). En gjennomgang av vårt intervjumaterialet fra fiskerinæringen viser klare fellestrekk med beskrivelsen hentet fra EGA-DUA prosjektet. Vi snakker her om møter hvor alle ansatte i virksomheten har muligheter til å komme frem med sine ønsker, behov og ideer som angår både helse- miljø og sikkerhetsaspektet på arbeidsplassen. Én utfordring er at slike arenaer knapt eksisterer i bedriftene. En annen er at de arenaer som eksisterer har en form som begrenser dialog mellom arbeidstakere og mellom ansatte og ledelsen:

”Vi har hatt. Vi skal egentlig ha hver måned, men det kan bli litt vanskelig å få det også til. Det er gjerne at vi setter opp oppslag og stopper en halv time”” Da er det leder som forteller hvordan ståa er...”

”Nei, det finner dem ut selv der oppe om det trengs å prate om noe... med arbeidsfolkene”

” Hvis de ansatte, får spørsmål og sånn da er det ikke mange som sier noe. Da tør dem ikke si noe. Vi skal prøve å få slutt på det så vi får en dialog når det gjelder.... men vi har mye å arbeide for før vi får det sånn som vi vil ha det, kan du si.” (arbeidsformannen i bedriften).

¹⁷ Ebeltoft, Arne (1993) ” Hvordan kartlegge psykososialt arbeidsmiljø og få i gang aktivitet – en veileder”. Rapport 6/93. Arbeidsforskningsinstituttet (AFI).

¹⁸ Krog, Tore og Müller, Pippi (2000). ”Sluttrapport fra EGA-DUA- prosjektet. Fra ensidig gjentakende arbeid til det utviklende arbeid. (Et samarbeidsprosjekt mellom LO og NHO).

Hva er det da som begrenser det frie ord og den gode dialog i slike settinger? Organisasjons-/gruppepsykologien redegjør for at det er svært mange psykologiske mekanismer er i sving når grupper av mennesker møter i samhandling. En av disse mekanismene som kan sette en effektiv stopper for dialog er angst. Organisasjonspsykolog Paul Moxnes har beskrevet dette fenomenet på følgende måte: ”Men angst og usikkerhet er ikke noe mennesker flest søker. Dette er ubehagelige følelser som man helst vil unngå. Men når organisasjonspsykologen sier at enhver læringssituasjon inneholder *en trussel mot enkeltindividets oppfatning av seg selv og mot den oppfatning han har av andre*, da vil også en flukt fra den truende situasjonen og fra angsten være en flukt fra mulighetene for å lære” (Moxnes 2000:31)¹⁹(vår kursivering). Gode møteplasser og den gode dialog har det potensiale at man kan uttrykke seg – og bli forstått av gruppen. I dette rommet av forståelse ligger også kjernen til læring som Moxnes her er opptatt av. Oversetter vi Moxnes språk til det som så langt har vært gjennomgående tema så snakker vi også om en vilje (i første rekke hos ledere) til å etablere møtearenaer hvor dette potensialet for læring kan blomstre. Vi tenker her på de mulighetene det gir at ledere og ansatte *gjensidig* kan lære av hverandre og dermed være med på å løfte kvaliteten på det totale arbeidsmiljø.

Det er samtidig grunn til å fremheve noen aspekter ved intervjumaterialet som et stykke på vei kan nyansere bildet av bedriftene som så langt er fremstilt. For det første er det ikke spurt direkte om praksis i forhold til arbeidsmiljøutvalg (AMU) i virksomhetene. Om møter finner sted i slike fora så er dette viktige bidrag, men er likevel ikke et tiltak som kan erstatte arenaer hvor større ansattegrupper deltar. For det andre fremgår det av materialet at forskjellene mellom store og små virksomheter er betydelige. De tre ovennevnte sitater er hentet fra større virksomheter. For de små (gjerne familieeide bedriftene) ned til kun 5-7 ansatte er slike arenaer i noen tilfeller verken etablert eller etterspurt. Det blir hos enkelte av disse beskrevet en kommunikasjonspraksis i det daglige som fanger opp de fleste vesentlige aspekter ved arbeidsmiljøet. På spørsmål om arbeidsmiljø rettet til en av de ansatte i en av disse mindre virksomheten fikk vi følgende uttalelse:

”..... ingen problem, i hvert fall for mitt vedkommende. Og jeg har ikke hørt noen andre si noe heller. Takk og pris her har vært et godt arbeidsmiljø, og kanskje det er for at vi er så få – alle kjenner alle. Her er så trivelig å være!”

På tross av slike miljøbeskrivelser der ”alle kjenner alle” er vårt hovedinntrykk fra informantenes uttalelser at de gir klare indikasjoner på *at virksomhetene i liten grad har etablert og gjør bruk av formaliserte møtearenaer der arbeidstakere og ledelse kan legge frem og drøfte saker som angår arbeidsmiljøet.*

Avslutningsvis under dette punktet vil vi hen vise til Internkontrollforskriftens § 5. Der slås det uttrykkelig fast at arbeidstakerne skal medvirke ved innføring og utøvelse av internkontroll. Det legges i tillegg vekt på at arbeidstakere medvirker slik at samlet kunnskap og erfaring utnyttes. På bakgrunn av slike argumenter er det derfor gode grunner til å være bekymret over mangelen på gode møteplasser i enkelte virksomheter. Kanskje i særlig grad gjelder dette enheter hvor det verken finnes etablerte formaliserte møtepunkter eller mer uformelle arenaer hvor de ansatte kan møtes i fellesskap. På den andre siden er det minst like

¹⁹Moxnes, Paul (2000). ”Positiv angst i individ, gruppe og organisasjon. Et organisasjonspsykologisk perspektiv.”. Valdres Trykkeri.

gode grunner for å berømme de små og større virksomheter der man har tatt behovet for både arenaer og dialog på alvor.

”Arbeidsmiljømeldinger” (rutiner)

Nå er det slik at arbeidsmiljømeldinger ²⁰ i en bedrift kan nå frem på flere måter enn via tradisjonelle møteforum. Vi spør derfor; *Hvordan håndteres ”arbeidsmiljømeldinger” utenfor de etablerte og formaliserte møtearenaer?* Vi berører her den del av internkontrollforskriften som omhandler forhold som igangsetting, kartlegging, planlegging og prioritering av tiltak og oppfølging i det systematiske IK-arbeidet ²¹. Første trinn i dette arbeidet er å skaffe seg oversikt over oppgaver og mulige risikoer/problemområder på arbeidsplassen. Andre trinn er å ta initiativ, sette mål for arbeidet og organisere det på en god måte. Tredje trinn innebærer en mer detaljert og systematisk kartlegging av etablerte rutiner og mulige risikoer forbundet med disse. Kartleggingen innebærer en bevisst innsats på det å undersøke både de ansattes fysiske arbeidsmiljøfaktorer og hvordan de trives i sitt arbeide. Fjerde trinn er å vurdere og prioritere mellom de problemområder som er avdekket gjennom kartleggingen. Det femte og kanskje aller viktigste trinn i denne prosessen er å følge opp og iverksette tiltak.

For å belyse hvordan problemområder i arbeidsmiljø sammenheng håndteres i det praktiske liv vil vi starte ut med et sitat fra en ansatt som beskriver et forhold som ikke er tilfredsstillende. Utfordringen her er en kollega som vedkommende ikke kan arbeide sammen med. Han har dermed måttet flytte til en arbeidsposisjon som medfører store fysiske plager. På spørsmål om det ikke er noen som kan gjøre noe for å bedre hans situasjon svarer informanten:

*”Jo, det kan de vel gjøre hvis de er såpass modig at de tar tak idet, det må de jo gjøre, det går jo så lenge – folk snakker jo om det daglig”.....
”...jeg får håpe for vår del at det blir bedre, at det blir tatt tak i det som blir sagt, at folk har noe på hjertet så må de gjøre noe med det videre og ikke bare , at det ikke bare blir et ja! Det er det som er så tungvint, ”jada, det der skal vi ordne” veit du – også høre du ikke mer!”.*

Som vi viste til under forrige punkt (ad. møtearenaer) er gjerne første utfordring å finne en adressat for egne miljømeldinger. Det er imidlertid en minst like stor utfordring at meldinger som gis ikke blir fulgt opp. En parallell til dette kan vi finne i bruken av redskapet medarbeidersamtaler. Også her er gjerne en av hovedproblemstillingene at de ansatte gis muligheter for å ta opp forhold angående egen arbeidssituasjon uten at dette følges av en tilsvarende handlingsvilje ²². I dette ligger det også inne en dimensjon av *medvirkning* eller medinnflytelse. I internkontroll-forskriften presiseres det at det ikke bare handler om anledning til å medvirke, men at de ansatte også har en plikt til å medvirke (§4). Dette punktet omhandler den enkeltes opplevelse av å være delaktig i utformingen av egen arbeidsplass. I denne forbindelse tar vi med et sitat fra en informant som ble utfordret på nettopp dette:

²⁰ Meldinger fra ansatte til kollegaer, verneombud og ledelse som angår arbeidsmiljøet i virksomheten.

²¹ § 5 i Forskrift om systematisk helse,- miljø og sikkerhetsarbeid i virksomheter av 1.januar 1997. Kommunal og arbeidsdepartementet. Arbeidsmiljøforlaget.

²² Forfatteren av denne rapporten har tidligere veiledet en rekke virksomheter i bruken av medarbeidersamtalen. De hyppigst fremkommende innvendinger mot konseptet var gjerne at 1)Det krever for mye ressurser (et vanlig innspill fra ledere) og 2) De innspill som gis blir ikke fulgt opp og dermed ser vi ingen hensikt med å delta (et vanlig innspill fra ansatte).

”Jeg tror kanskje at jeg føler meg mer psykisk utslitt på en måte. Du er jo opptatt av det som skjer rundt deg og du føler at du har ganske liten innvirkning på ting som ikke er rett angående dine arbeidskamerater og rundt omkring” .

Signaler av det mer oppløftende slaget finner vi historier fra informanter som viser til at de både har hatt gode intensjoner og at de har lykket med innsatsen. Selv om suksessen i dette spesielle tilfellet ikke fikk varige virkninger for bedriften kan den tjene som bevis for at det faktisk nytter når man prøver:

”...for vi hadde noe før i tida noe vi kalte for utviklingsring. Så tok vi opp alle problemene våre både når det gjaldt bedriften, ja alt! Vi hadde en kasse på pauserommet hvis noen hadde ideer og sånn der. Da tok vi opp sånne forandringer og fikk forandra masse greier” ... ”Ja, jeg vet ikke hvorfor det gikk skeis, det ble stopp” ...

Det er kun unntaksvis vi ved gjennomgang av materialet kommer over informantuttalelser som utvetydig henviser til suksesser i håndtering av arbeidsmiljømeldinger fra de ansatte. Et eksempel i så måte må være følgende sitat:

”Han (formannen) kan du prate med. Du kan prate med han på fritida, når man er ute på byen og på jobb. Man går godt overens med han, det er det som er fint. Det er det som er trivelig, at man kommer overens – det gjør vi alle som jobber” ”Han er veldig flink til å ta vare på arbeidsfolkan. Når man sier ifra til han at man har ondt, så bryr han seg”.

Det er svært positivt med de arbeidsledere som tar sine ansatte på alvor som det her er beskrevet. Det er imidlertid slik at de positive beskrivelsene gjerne er relatert til enkeltledere som utmerker seg og de personlige kvaliteter disse lederne er bærere av. I det samlede intervjumateriale er det svært problematisk å finne uttalelser fra ansatte som henviser til systematiske rutiner som sikrer at problemer i arbeidssituasjoner blir registrert, formidlet og iverksatt tiltak i forhold til. Det er likevel flere ansvarlige aktører på arbeidsmiljøarenaen. I denne sammenheng er det naturlig å etterlyse verneombudenes rolle i oppfølgingen av virksomhetenes IK-arbeid.

Verneombudsrollen

Så langt er det trukket frem informantuttalelser som belyser hvordan man håndterer meldinger fra de ansatte vedrørende arbeidsmiljøet. I IK-sammenheng er det slik at rollen som verneombud representerer en av de avgjørende formidlingskanaler for slike meldinger. Vi skal her se nærmere på *hvordan informantene opplever verneombudenes rolle/innsats i den systematiske innsats på arbeidsmiljøområdet?* De som velger å gå inn i dette vervet kan imidlertid stå overfor en rekke utfordringer. Det kan være at man både 1) har et omfattende ansvar, 2) ikke har tilstrekkelig tid til å utføre oppgaven tilfredsstillende og 3) ikke har den beslutningsmyndighet eller de ressurser som trengs i IK-arbeidet. Ett annet problem som kan svekke utførelsen av denne jobben er et utilfredsstillende samarbeide med ledelsen i bedriften.

Det kan bl.a. innebære at det ikke blir avholdt møter eller at meldinger som gis av verneombudet ikke blir tatt på alvor. Ytterligere en utfordring kan være at verneombudet selv kan mangle kompetanse for å utføre rollen eller at vedkommende helt enkelt ikke er motivert for innsats på dette området. To av informantene deler sine erfaringer med denne ordningen på følgende måte:

*”Jada, nei – skal jeg si min mening så synes jeg ikke det fungerer så veldig”..
”Jeg vet blant annet her, det var noen som gikk en vernerunde så skulle si fra det vi synes skulle vært gjort noe med, men det er nå ikke skjedd noe enda til dags dato. Så det virker at det ikke blir tatt så alvorlig.”*

”Ja, virker som vi overser dem enkelte ganger, at man går rett til kontoret (ledelsen). Men det med støyen – har vi sagt lenge til han (VO) at han må få arbeidstilsynet, men dem har ikke reagert, støyen har vært i over et år og det skulle vært gjort noe for lenge siden!

I andre virksomheter er det tydelig at det er et noe annet driv hos de personene som bekler de viktige ombudsrollene:

”Jada, vi har alt som kreves. Vi er jo organisert.””....det har vel sikkert med dem både verneombud og tillitsvalgt at de står på litt og vet sin jobb. Han tillitsvalgt er veldig oppegående. Så sånn sett er alt i orden og BHT er vi jo med i og vi har kontroller fra der og vi drar dit og tar både hørsels og synstester ”. ”Joda, dem har ei miljøgruppe, en gang i måneden. Ho X og en fra hvert skift, arbeiderne og så er det tillitsvalgt og verneombud”

Hvis man tar utgangspunkt i en nokså omfattende funksjonsbeskrivelse og det betydelige ansvar et verneombud har (bl.a meldeplikten ved personalkonflikter), så forutsetter dette nødvendig tilrettelegging. Dette gjelder både grunnleggende opplæring, tid til å utføre funksjonen, arenaer hvor ombudet kan fremlegge sine observasjoner og refleksjoner og ikke minst en mulighet for dialog med virksomhetens ledelse. Informantenes beskrivelser gir indikasjoner på at denne tilrettelegging i noen virksomheter er forsømt. Det er på samme tid nødvendig å påpeke at grad av suksess i verneombudsrollen også har en personavhengig komponent knyttet til interesse og motivasjon for vernearbeid.

5.2.2 De uformelle aspekter ved virksomhetene

I kapitlet ovenfor ble det fokusert på selve rammeverket for arbeidsmiljøarbeidet. Hensikten var primært å gi et inntrykk av hvordan ansatte i bedriftene opplever at det systematiske IK-arbeidet fungerer i praksis. I dette kapitlet skal vi fortsatt holde oss til praksisnivået når vi retter blikket mot de mer diffuse og uformelle forhold i organisasjonen. Nærmere bestemt spør vi; *På hvilken måte har IK-redskapet eller et IK-perspektiv en betydning/rolle i forhold til den uformelle organisatoriske dimensjon?* Dette innebærer i første rekke å via informantene bli kjent med hvordan enkelte opplever egen status for trivsel og aller viktigst hva som innvirker positivt og negativt på denne trivselen. Slike beskrivelser gir oss også en mulighet til å bli kjent med hvilke grep/tiltak som gjennomføres i bedriftene for å påvirke arbeidsmiljøet utenfor de mer systematiske handlingsplanbaserte IK-rutiner.

Hvilken plass har så det ”mellommenneskelige” det ”kollegiale” og ”trivsel” i det skriftlige materiell som ligger til grunn for selve internkontrollarbeidet? I selve internkontrollforskriften er særlig begreper som systematikk, kartlegging, lover og forskrifter, planlegging, prioritering, oppfølging, risiko, sikkerhet, forebygging, rettigheter, plikter, krav og skriftliggjøring vektlagt. Hvis vi går til det tidligere refererte veiledningsmateriale²³ finner vi den samme begrepsrekken, men da med et særlig fokus på spesifikke arbeidsmiljø-faktorer som ”støy, støv, tunge løft, ensformig arbeid, stillesittende arbeid, arbeid i høyden, bruk av kjemiske produkter, bruk av kraner, sliping, brenning m.m. Det er primært disse forholdene som man i en IK-sammenheng betrakter som risikofaktorer som kan føre til skader og sykdom. Både forskriften og dette utvalgte veiledningsmaterialet rommer dermed det grunnleggende fokus på regelverk, systematikk og de fysiske arbeidsmiljøfaktorer. Et helhetlig grep om IK-arbeidet innebærer derfor at ett av punktene hvor det mer uformelle aspektet må forankres er i Arbeidsmiljøloven²⁴. Da fortrinnsvis gjennom §§ 1,7 og 12 hvor vi finner stikkord som psykisk helse, trygghet, personlig utvikling, velferd og en meningsfylt arbeidssituasjon. I § 12, 2.ledd er det videre utdypet at: ”arbeidet skal ellers søkes utformet slik at det gir muligheter for variasjon og kontakt med andre”.

Hvordan opplever så den enkelte arbeidstaker denne dimensjonen ved arbeidssituasjon? Vi velger å innlede med en informant som ble utfordret på sin opplevelse av hvilke kvaliteter ved kollegiet vedkommende forbandt med et godt arbeidsmiljø:

”Ja, når dem er blid og glad hele tiden. Kommer ikke på jobb og er sur. Det går ikke an, for da går det ut over de andre. Så må man kunne prate med folk, at man kan diskutere om man har gjort noe feil..”.

Andre uttalelser fra informantene er mer direkte formet som miljøbeskrivelser. Vi har her valgt ut et knippe av slike beskrivelser hvor informantene spesielt ble utfordret på å si noe om temaet arbeidsmiljø og trivsel:

”For det første; vi har ingen som..... Vi er nesten som en kompisgjeng – sant. Jeg tror det har med trivselen å gjøre. Vi kan gå ut en kveld. Han X ringer til meg eller jeg kan ringe til han. Det skjer jo ikke på en større plass – at sjefen ringer og sier ”skal vi gå en tur! Jeg tror det har med trivsel å gjøre”.

”Kan jo være litt innimellom. Noen som er litt uenig som det kanskje er overalt. Men stor sett tror jeg det er greit”... ”Jeg føler jeg har et veldig godt forhold til dem jeg jobber sammen med.”.

”Ja, jeg må jo si vi har et kjempegodt arbeidsmiljø her og det har sikkert en del å si at man holder ut. Og bedriftsledelsen prøver jo og gjør det litt trivelig. Dem steiker vafler og vi får frukt og vi har litt sosialt sånn, eller, Noen ganger går vi jo ut på X for en pizzakveld eller sånn der.”... ”..Jada, arbeidsmiljøet er kjempegodt så det må jeg si. Har det ikke vært for det så tror jeg det hadde vært mer gjennomtrekk”..

²³ Temahefte 3 ”Hvordan kommer jeg i gang med HMS-arbeidet?” Utarbeidet av prosjekt Yrkeskadeforsikring 1997-2001 – et samarbeidsprosjekt mellom 4 departementer, Arbeidstilsynet, NHO, LO og forsikringsbransjen. Kan bl.a. fremskaffes ved henvendelse til Arbeidstilsynet.

²⁴ ”Arbeidsmiljøloven”. Lov av 4. feb. 1977 ajourført med endringer, senest ved lov 21.12.2001 nr. 117 fra 01.01.2002.

Det siste av de tre sitatene er fra en større virksomhet med høy grad av mekanisering og ensidig gjentakende arbeidsoppgaver. Gjennom den ansattes beskrivelse får vi et innblikk i at dette likevel ikke er et hinder for å iverksette virkningsfulle miljørettede tiltak. Det som videre er spesielt verdt å merke seg er at informanten angir ”det sosiale” som en vesentlig faktor for å forhindre gjennomtrekk i bedriften. Når det gjelder selve internkontrollforskriften og en rekke håndbøker på feltet så er det svært grundig gjort rede for viktigheten av systematisk kartlegging og skriftliggjøring. Dette gjelder også på det psykososiale området. En mulig svakhet med slike håndbøker er at de i liten grad sier noe om hvordan man ved hjelp av måleverktøy helt konkret skal avdekke ”avvik” innenfor den psykososiale dimensjonen. De fysiske arbeidsmiljøfaktorer kan i de fleste tilfeller underlegges det man gjerne betegner som objektive måleinstrument/redskap. På det psykososiale feltet blir dette en langt større utfordring. Dette kan være en av en rekke ulike delforklaringer på hvorfor både kartleggings- og tiltakssiden på ”trivselsområdet” i en del tilfeller svikter.

Når det gjelder dette uformelle aspektet ved organisasjoner så er det svært viktig å løfte frem det faktum at *mange av informantene gir utvetydige positive beskrivelser av trivsel på egen arbeidsplass*. Dette på tross av angitte problematikker som muskelplager, ensidig gjentakende arbeid, mekanisering, høyt arbeidstempo eller begrenset innflytelse over eget arbeidsmiljø. Hvis vi kopler slike funn med data fra selve spørreundersøkelsen i prosjektet så finner vi også der resultater som kan knyttes til den psykososiale dimensjonen. Ett av spørsmålene i undersøkelsen ble utformet som følger: ”Tror du at du fortsatt jobber i fiskeindustrien om 5 år”. I rangeringen av grunner for å bli i næringa ble *gode kollegiale forhold* (26,2 %) rangert foran både lønn (22,6 %), variasjon i arbeidet (20,4%) faglige utfordringer (11,8%) og anseelse (5,3%)²⁵. Blant grunner for å slutte å arbeide i fiskeindustrien anga kun 3 % kollegiale forhold. Ett annet spørsmål i undersøkelsen var; Får du hjelp støtte fra dine arbeidskollegaer når du trenger det? Det var 3 ulike svarkategorier til dette spørsmålet. Hele 45 % svarte et ubetinget ja, 47 % svarte ja, i blant, og kun 7 % svarte at de sjelden mottar støtte fra kollegaer.

Går vi til Lysgaards sosiologiske klassiker ”Arbeiderkollektivet” vektlegges nettopp det kollegiale eller det ”menneskelige systemet” i virksomheten²⁶. Han understreker at arbeidstakerne må betraktes som noe mer en innsatsfaktorer i et rent teknisk økonomisk system hvor hovedformålet er maksimal effektivitet og lønnsomhet. Det han videre hevder må sies å langt på vei sammenfalle med vår tolkning både av resultater fra spørreundersøkelsen og en rekke av uttalelsene fra informantene: *”Man skal være klar over den positive virkningen av den sosiale integrasjonen som arbeiderkollektivet byr på for arbeiderne. Det kunne kanskje se ut som om bedriften ville ha de gunstigste betingelser for effektivitet og lønnsomhet om ingen grupper eller kollektiver kom inn mellom den enkelte ansatte og ledelsen. Men solidariteten i grupper og kollektiver er i virkeligheten av vesentlig betydning for den enkeltes tilpasning til bedriften. Gruppemedlemskapet gir en umiddelbar ”mening” i arbeidssituasjonen og understøtter de ansattes trivsel i denne situasjonen.* (vår kursivering). (Lysgaard (1985:248).

Lysgaards skille mellom det teknisk-økonomiske system og den menneskelige faktor kan fortsatt ha sin relevans vel 40 år etter at boken kom ut. Rammebetingelsene for å pleie det kollegiale nettverk (eller arbeiderkollektivet) er fortsatt under press også i dag. At det fortsatt

²⁵ Se Egeness, Cathrine (2002) ” Muskelplager i fiskeindustrien”. Delrapport 2 i prosjekt: Arbeidsmiljø og helse i fiskeindustrien. Arbeids og Miljømedisinsk avdeling, Universitetspsykehuset Nord-Norge.

²⁶ Lysgaard, Sverre (1985) ”Arbeiderkollektivet”. Universitetsforlaget.

kan være problematisk å pleie det kollegiale samvær velger vi å illustrere gjennom følgende uttalelse fra en informant i en større fiskeindustribedrift:

*”...de senere årene etter at det er blitt maskinstyrt, så har du ikke pauser i lag. Du har mistet det sosiale samværet. Det er blitt opprevet arbeidsmiljøet på en måte. At maskinene går hele tiden så du ikke har felles pausa.....”. ”....., synes det er synd at vi har mistet det der felles...”
”Også har vi det at folk går å lure; Hvem får beholde jobben og hvem er overflødig...” ”Sånn sosialt synes jeg at der er fint lite. Det er veldig lite” ”Det er blitt atskillig kaldere mellom dem som arbeide. Kanskje at det var mer.....Du kan liksom så lite gjøre for du vet jo at det må være som det er nå for å holde næringen i gang..”*

Vedkommende gir her nokså sterke karakteristikk av hvordan nye rammebetingelser på arbeidsplassen virker inn. Det beskrives et arbeidsmiljø som er blitt ”opprevet”, ”har mistet det der felles” og er blitt ”kaldere”. På den ene siden er det åpenbart at delingen mellom ulike arbeidsskift og behovet for kontinuitet i produksjonslinjen er strukturelle rammebetingelser som gjør det vanskelig å pleie kollegiale relasjoner. På samme tid er det nok nødvendig å virkelig ta på alvor at et godt sosialt fellesskap i mange virksomheter blir beskrevet som selve ”limet” som holder motivasjon og engasjement oppe hos de ansatte. Et viktig skritt på veien vil være å anerkjenne det betydelige potensialet som kan ligge i det å jobbe aktivt og systematisk med de mellommenneskelig/kollegiale forhold i virksomhetene. Dette er trolig også et aspekt ved redskapet IK som må oppvurderes i kommende evalueringer og eventuelle nyorienteringer.

5.2.3 Lederrollen i virksomhetene

Så langt har vi forsøkt å belyse IK-aspektet gjennom arbeidstakernes opplevelser langs både den formelle og den uformelle organisatoriske dimensjonen i virksomheten. Et tredje element vi trekker frem er *ledelse*. I den sammenheng spør vi: *Hvilken betydning har lederrollen i det systematiske miljøarbeid?* Temaet ledelse og lederskap (og lederen) har de siste 10-20 år fått stadig økende oppmerksomhet i tilnærmingen til organisasjonenes verden. Lederen blir gjerne betraktet som det mest fremstående symbol og selve bærebjelken av det organisatoriske byggverket. På tross av at en del nyere organisasjonslitteratur (bl.a Nyhlen, 1997)²⁷ har stilt spørsmål ved lederens unike posisjon så ser ikke dette ut til å ha svekket den betydning man velger å tillegge lederrollen.

I kommentarene til Internkontrollforskriftens § 5 slås det fast at ”Plikten til å innføre og utøve internkontroll påhviler ”den som er ansvarlig” for virksomheten. Med dette menes virksomhetens ledelse/eier...Selv om internkontroll må utøves på alle nivåer i virksomheten, tilligger hovedansvaret for å sette i gang arbeidet (”innføre” internkontroll og å holde det i gang (”utøve internkontroll) det øverste nivået i virksomheten”).” På tross av at enkelte stiller spørsmål ved lederens rolle så vil vi med utgangspunkt både i regelverk og de ansattes uttalelser legge til grunn en forståelse av at *ledelsens holdning og tilnærming er en betydningsfull faktor mht. hvordan konseptet internkontroll blir håndtert i de ulike fiske-*

²⁷ Nyhlen, Børre (1997) ”Organisasjonsteori. Kritiske analyser og refleksjoner” (Kolle Forlag).

industribedriftene. I det følgende skal vi løfte frem noen sitater som kan være egnet til å belyse hvordan denne faktoren kan slå ut i arbeidstakernes hverdag: (i dette tilfellet ble informantene spurt om forholdet til ledelsen i virksomheten”)

”Ja, for når han X var her så kunne du gå opp og spør, så fikk du et svar, også - jeg føler det sånn nå at det ikke er noen som bryr seg, for det eneste jeg hører nå det er ”vi skal tjene penger, penger og enda mer penger”. Du hører ikke noe annet. Så det gode miljøet siden den gammel-ledelsen dro, det er helt borte”

Det er neppe kontroversielt å hevde at næringa som markedsaktør har et sterkt fokus på inntjening og generelt det finansielle aspektet. I dette tilfellet uttrykker informantene klar misnøye med at det i denne bedriften har funnet sted markant et fokusskifte i den retning. En hypotese er at denne type fokus kan ta oppmerksomheten bort fra IK-arbeid og arbeidsmiljøinnsats generelt. Jøri Horverak og Petter Ingebrigtsen ved Norges Handelshøyskole har utarbeidet en rapport om lederes forhold til utvikling av arbeidsmiljø som tematiserer nettopp dette²⁸. I de avsluttende konklusjoner påpeker de blant annet at ”Vi finner at lederne som har et internt fokus viser interesse for HMS, og til dels arbeidsmiljøet. Ledere med eksternt fokus, eksempelvis ledere med fokus på lønnsomhet, svarer unnvikende på spørsmål om disse emnene”.

Gjennom media har vi også sett at det har vært diskusjoner om eierskapsstrukturer i næringen. En av informantene gjør seg noen betraktninger også om dette fenomenet:

”Og det er vel ikke bare vi, men det er blitt ganske vanlig rundt om i industrien at eierne ikke sitter på bedriften og da er det greit; uansett hva du sier eller ikke, du er ei lønnsutgift, de ser ikke ansiktet, de ser ikke mennesket bak. Den fremmedgjøringen der”.

I den samlede mengde intervjudata finner vi at flere av informantene uttrykker at eierskifte og etablering av store enheter i tråd med konsernfilosofi i næringen har hatt stor betydning for forholdet mellom ansatte og ledelse. Vi snakker her om de overordnede og strukturelle endringsprosesser i næringen. I boken ”Røtter og vinger – kystkulturen i globalsamfunnet” tematiserer samfunnsforskeren Svein Jentoft betydningen av eierskifte i fiskeribedrifter²⁹. Han påpeker ”Eierskap er ikke kun et nøytralt virkemiddel, egnet til å fremme økonomisk vekst eller bærekraftig forvaltning. Eierskap er også et politisk spørsmål, noe dets stilling i samfunnsdebatten viser” (s.49). Han argumenterer videre for mulighetene for å sikre et lokalt forankret næringsliv på kysten og ta vare på kystkulturen slik vi kjenner den, samtidig som vi utvikler et globalt orientert og kompetent næringsliv (s. 61).

De ovenstående sitater er mulig å tolke dithen at opplevelsen av avstand mellom ansatt og leder er ett aktuelt problemområde. Informantene beskriver her både en konkret geografisk avstand til sine ledere og en varierende grad av engasjement og oppmerksomhet fra de samme lederne. Det er likevel slik at bildet av forholdet mellom ansatte og ledere har en rekke forskjellige nyanser. Uttalelsene fra ansatte i to ulike virksomheter kan stå som illustrasjon på nettopp det: (informantene ble også her spurt om forholdet til ledelsen i egen virksomhet)

²⁸ Horverak, Jøri Gytte og Ingebrigtsen, Petter (2002) ”Motsatt av antatt. Lederes forhold til utvikling av arbeidsmiljø. Norges Handelshøyskole.

²⁹ Jentoft, Svein (2001). ”Røtter og vinger – kystkulturen i globalsamfunnet”. (Orkana Forlag)

”Veldig greie å ha med å gjøre. Om dem ikke gjør noe, så viser dem interesse. Altså du blir ikke sett på som en raring. Har du ideer som kan være med å hjelpe på arbeidssituasjonen, øke produksjonen eller -noe som er med å være bedriften til....så prøver dem... Altså dem viser interesse. Det er det som mange bedriftsledere skulle ha lært mye mer ut av – og høre på de ansatte. Det er tross alt de ansatte som holder hjulene i sving. Der er dem veldig flink.”.

”Nei, men det var så greit at selv om mannen ikke kjente folk, så kunne han være interessert i å prate med de og spørre hvordan de har det og om de trives eller et eller annet...”.

I det tidligere nevnte ”EGA-DUA” prosjektet var det lagt vesentlig vekt på at de ansatte skulle komme frem med sitt syn i de ulike prosessene som ble igangsatt. Som førstnevnte informant nokså presist uttrykker det – det handler om å høre på de ansatte. Det handler her om å få gjennomslag for ideer som kan være ”med å hjelpe på arbeidssituasjonen” og dermed bidra til et bedre arbeidsmiljø. De to sitatene kan muligens også tjene som en lærebok for ”godt lederskap”. Informantene har i alle fall i dette tilfellet nokså presist formulert hva som for dem fungerer og hva som gir resultater.³⁰ I en IK- sammenheng vil det nettopp være av avgjørende betydning at ”når man sier ifra til han at man har ondt, så bryr han seg” (informant om sitt forhold til arbeidsformannen). Fra konseptlitteraturen kjenner man til begrepet ”MBWA – management by walking around” (vandre-rundt-omkring-ledelse). Enkelte beskrivelser fra informantene tyder på at en del ledere har etablert en praksis som innebærer å ta denne ideen virkelig på alvor. Andre opplever ledernes lytteferdigheter og engasjement på en noe annen måte:

”Nei, han bruker nesten aldri å være her nede. Jeg har ikke sett han. Av og til bare og ser, men han sier ingenting”.

Intervjumaterialet rommer også lederbeskrivelser og betraktninger som mer presist avdekker store forskjeller i den rollen den enkelte leder velger å gå inn i. Følgende sitat er hentet fra en mindre virksomhet:

”Du ser jo aldri vår sjef her og går i dress. Han kan jo like gjerne gå i kjeldress og ligge og skru på en maskin som og sitte inne på kontoret. Vi har et helt totalt avslappet forhold til sjefene våre”.

Vi hevder at det er nokså klare indikasjoner i intervjumaterialet på at ulike aspekter ved lederskap har en betydning for den skjebne reformideen IK har fått i fiskerinæringen. Vi vil her presisere at vi da bygger på en ide om at ikke bare enkeltpersoners (ledernes) egenskaper, men også selve jobbsituasjonen (det situasjonsbetingede) blir avgjørende for atferd og prosesser³¹.

³⁰ Igjen kan man i IK-arbeidet vurdere hvor mye vekt man skal legge på å registrere avvik og problemområder versus det å kartlegge, ta vare på og videreformidle de ledergrep som gir positive resultater i næringa.

³¹ En kombinasjon av både personlige egenskaper og situasjonsfaktorer blir gjerne beskrevet som et integrasjonsperspektiv. Dette er nærmere beskrevet i: Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid (1996) ”Psykologi i organisasjon og ledelse”. Fagbokforlaget.

Så langt i har vi i dette kapitlet som helhet berørt temaer som møtearenaer, arbeidsmiljømeldinger, verneombudsrollen (kap 4.2.1), det uformelle aspektet (kap 4.2.2) og nå til sist lederskap. Med bakgrunn i de informantuttalelser som har vært presentert under disse overskriftene, velger vi å fremheve følgende kritiske faktorer ved lederskap i en IK-sammenheng:

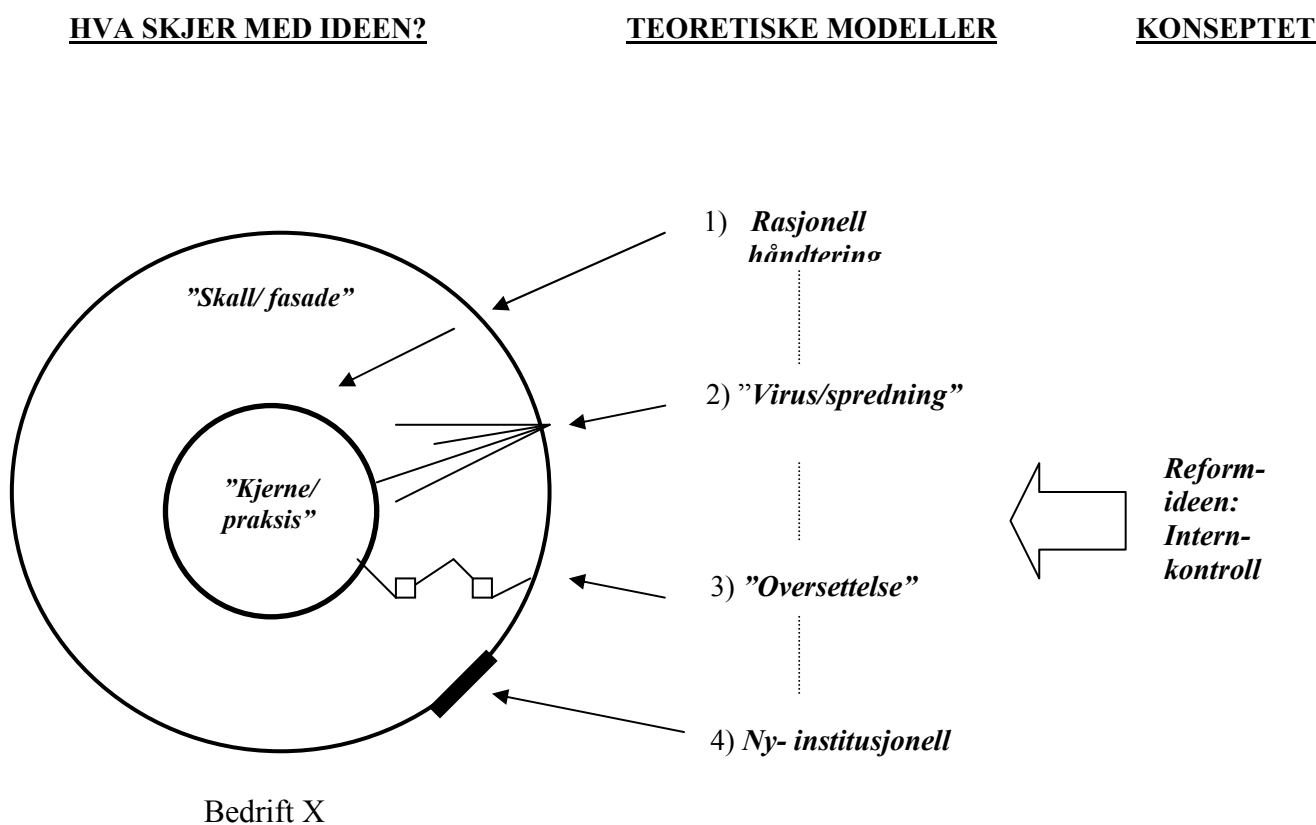
- I hvilken grad prioriterer ledelsen møteplasser for dialog (tilfeldig samtale ved lunsj eller formaliserte arenaer for læringsutveksling)?
- I hvilken grad involverer og aktiviserer leder verneombudet i det løpende IK-arbeidet?
- Hva slags rolle går lederen inn i (”kontrollør”, ”kompis”, ”medkollega”....)
- Hva slag avstand etableres mellom ledere og ansatte (fysisk og i relasjoner)
- Hva slags holdning har leder til de ansatte (som lønnsutgift eller innsatsressurs som må pleies)
- Hvordan kommuniserer leder med de ansatte (i særlig grad lytting)?
- Hva slags engasjement har leder og hvilke initiativ tas på den uformelle sosiale arena (”pizzakvelder, vaffelsteiking)
- I hvilken grad utvises handlekraft og tiltaksevne i arbeidsmiljøspørsmål (hvordan håndteres arbeidsmiljømeldinger som har nådd frem til ledelsen)?

Alle de nevnte punkter må sies å være relevante i et HMS/IK perspektiv. I så måte kan denne momentlisten danne utgangspunkt for en drøfting både av IK's fremtidige plass i virksomhetene og hvilke strategier for lederskap som er påkrevd i dette. Avslutningsvis i denne delen vil vi *for det første konkludere med at det er store forskjeller i informantenes opplevelser av hva slags type lederskap som utøves av den enkelte leder*. Vi snakker her bl.a. om store forskjeller i hvordan ledere i de ulike bedrifter håndterer de utfordringer som er listet opp ovenfor. Vi har løftet frem informantbeskrivelser som viser både høyst tilstedeværende/involverende lederskap og ”motsatt” lederskap hvor det virker som IK-arbeidet kommer langt ned på prioriteringslisten. At det er store forskjeller mellom ulike ledere blir også bekreftet i studien til Horverak og Ingebrigtsen (2000). De påpeker betydelige variasjoner mellom ledere både i måten å tenke på IK, grad av forståelse for arbeidsmiljøet, internt versus eksternt fokus, verdier og prioriteringer. *For det andre vil vi trekke frem at vårt materiale støtter opp om oppfatningen av at ledelse gjør en forskjell/har betydning i en IK-sammenheng*

Kap 6. ET TEORETISK SIDEBLIKK PÅ FENOMENET INTERNKONTROLL

I forrige kapittel fulgte drøftingen en inndeling langs ulike deldimensjoner i en organisasjon. Det teoretiske rammeverket ble her benyttet for å belyse IK-arbeidet i et *intra*-organisatorisk perspektiv. Det finnes imidlertid teoretiske innfallsvinkler som fanger inn både *intra*- og *inter*organisatoriske blikk på organisasjonsverdenen. I dette kapittelet tar vi utgangspunkt i at IK-ideen er et konsept³² spesialdesignet for å innvirke på organisatoriske prosesser. Nærmere bestemt skal vi ta utgangspunkt i den delen av organisasjonsteorien som bidrar til å belyse hvordan slike konsepter for god organisering blir adoptert av - og håndtert i virksomheter. Mer konkret ønsker vi å bruke de teoretiske modeller som hjelpeverktøy for å få innsikt i graden av kopling mellom konseptet og de forventede endringer i praksis³³. De ulike perspektiver velger vi først å presentere gjennom følgende figurative fremstilling: (se neste side)

Fig. 2: Ulike teoretiske modeller



³² Begrepet konsept vil her bli benyttet synonymt med begreper som redskap/ oppskrift/ verktøy. Dette er benevnelse som henspiller på fremgangsmåter for å endre eller forbedre organisasjoner eller deler av organisasjoner.

³³ Datamaterialet som anvendes i denne delrapporten bygger primært på kvalitative studier (dybdeintervjuer) som ikke er designet med henblikk på testing. De teoretiske ansatser som her er nevnt vil i stedet bli benyttet som bakteppe og som referansepunkter for den forenklete behandling av empirisk materiale som denne drøftingen rommer.

Med bakgrunn i 12 summariske intervjuer og de 14 kvalitative dybdeintervjuer har det så langt vært løftet frem et materiale som kan gi oss et innblikk i status for IK-arbeidet i næringen. Nå ble det i innledningen redegjort for at denne rapporten fra prosjektet ikke har hatt som intensjon å i sin fulle bredde gå inn på testing av mulige hypoteser som de teoretiske modeller er bærere av. I det følgende vil vi på bakgrunn av datamaterialet kun antyde noe om de ulike modellens forklaringskraft. Vi vil presisere at de tentative konklusjoner som presenteres i det følgende må ses i sammenheng med det faktum at intervjumaterialet denne rapporten bygger på i utgangspunktet ikke var rettet mot å kartlegge IK-reformens skjebne i fiskerinæringen.

Det rasjonelle perspektivet

I denne kortfattede drøftingen vil vi først lansere den grunnleggende kontrastering av to klassiske teoretiske motsatser fra dette feltet. Kjernen i den første teorien kan beskrives som følger: innføringen av et nytt konsept i en virksomhet (eller for en gruppe virksomheter) gjennomføres som en planmessig prosess for effektivisering/ forbedring og resulterer i en adekvat respons i organisatorisk praksis. Kjerne: idé (konsept) påvirker organisasjon. Vi kan kalle dette for *Rasjonell-instrumentell teori (nr. 1 i figuren)*. I praksis betyr dette at man for eksempel adopterer et redskap som IK og har en planmessig strategi for hvordan dette skal ”feste seg” i egen organisasjon (via oppgaver, arbeidsfordeling, rutiner, ledelse etc). Det forutsetter videre at de ansatte i organisasjonen endrer atferd i tråd med konseptets intensjoner (”sette ut i livet”). En praktisk konsekvens vil bl.a. være at man setter ut i livet tiltak (som å ta i bruk hørselvern) i tråd med handlingsplanen for IK-arbeidet.

Den rasjonelle/instrumentelle teorien forutsetter med andre ord at organisatoriske reformideer adopteres, implementeres og omsettes til ny organisatorisk praksis. Mer presist handler det om at ideene manifesteres i konkrete aktiviteter som har direkte konsekvenser for organisasjonsmedlemmenes atferd. I kap. 5.1 ble det trukket frem at samtlige 12 bedriftsledere som ble intervjuet uttalte at IK er innført i deres virksomhet. Samtlige ledere kunne også bekrefte at ansatte blir tatt på alvor når de ønsker å ta opp arbeidsmiljøspørsmål. Så langt klare indikasjoner på at IK *har ankommet* bedriftene i tråd med reformideens intensjoner. En videre forutsetning med basis i rasjonell teori ville være at informantene i de kvalitative dybdeintervjuer ville redegjøre for at disse ideene fullt ut var styrende for deres arbeid. Gjennomgangen av vårt materiale gir oss få indikasjoner på at så er tilfelle. Vår oppsummering er derfor at *materialet gir få støttepunkter for å hevde at IK-reformen har trådt inn i næringen via en forutsigbar, mekanisk og lineær implementeringsprosess som har hatt de tilsiktede virkninger for organisatorisk praksis.*

Det ny-institusjonelle perspektivet

Det finnes imidlertid en konkurrerende teori som problematiserer slike forutsetninger og stiller bla. spørsmål både ved hvordan og i hvilken grad det faktisk finner sted en kopling mellom det aktuelle konsept og den organisatoriske praksis. *Ny-institusjonell teori (nr. 4 i figuren)* fremhever på sin side organisasjonens behov for legitimitet i forhold til sentrale aktører i omgivelsene. Utgangspunktet er at organisasjoner ikke kun vurderes ut fra hvor effektivt de frembringer sine varer og tjenester, men også hvor vidt man anvender strukturer og prosesser som sentrale aktører i omgivelsene oppfatter som ”moderne” og ”riktige”. I en ytterliggående variant av teorien fremmes hypotesen om at det nyinnførte konsept kun representerer et ”ferniss” eller ”skall” og har lite eller ingen konsekvens for organisasjonens

etablerte praksis. Kjerne: idé (konsept) påvirker i liten grad organisasjon. Dette er den såkalte ”de-koplingshypotesen” (ide koplet fra praksis). Vi forventer her å finne at reformideen kun har festet seg i språket eller som en del av strukturen i den enkelte bedrift³⁴. I praksis kan dette bety at en virksomhet formidler til omgivelsene at ”vi har tatt i bruk IK”. Dette representerer virksomhetens ”utstillingsvindu”. I de hverdagslige rutiner og den løpende oppgaveløsning finner man likevel ingen spor av IK-bevissthet. Dette representerer på en måte virksomhetens ”bakrom”.

Vårt startpunkt her er altså den radikale de-koplingshypotesen. Den forutsetter at reformideene er frikoplet fra den organisatoriske praksis. Vi kunne med andre ord forutsette at IK-permen var på plass i kontorhyllen mens det daglige virke i produksjonshallen fulgte sin egen logikk totalt løsrevet fra IK-systemet. I den utstrekning virksomhetene ”tok grep” om arbeidsmiljøarbeidet så ville slike initiativ springe ut av helt andre mekanismer enn de som forutsettes i IK-opplegget. Det foreliggende materiale bærer i første rekke med seg informasjon om at omfanget av systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomhetene er på svært forskjellige nivåer av intensitet og grad av systematikk. I enkelte virksomheter er det klare meldinger fra de ansatte om at rutiner og systematikk i liten grad er etablert eller påvirker de ansattes hverdag. Andre informanter kan berette om mønsterbedrifter hvor både de formelle rutiner og praksis til en viss grad har sammenfall med intensjonene i IK-reformen. *Vår oppsummering er derfor at hypotesen om at implementering av reformideen kun skjer som en del av virksomhetenes fasadebygging ikke får støtte i vårt materiale.* På tross av at systematisk arbeidsmiljøarbeid virker nokså fraværende i enkelte virksomheter er det med andre ord ikke grunnlag for å hevde at IK kun har fått en skjebne som ”papirtiger” i de aktuelle bedriftene i fiskerinæringen.

Virusperspektivet og oversettelsesperspektivet

De senere års forskning med utgangspunkt i bl.a ”nyinstitusjonell” teori har funnet at formen på virksomheters håndtering av nye konsepter er svært mangeartet og kompleks. Det er derfor lansert utfyllende og det vi her kan kalle for ”mellomliggende” hypoteser som igjen har redet grunnen for nye teorier. Felles for disse er at de er bærere av et ”*transformasjonsperspektiv*” (Vikan, 2000:6)³⁵. Transformasjon brukes her med henblikk på at konsepter (ideer) blir omformet i større eller mindre grad når de adopteres av en organisasjon. Det oppstår da nye varianter som er forskjellige fra det den opprinnelige ideen.³⁶ Innenfor dette transformasjonsperspektivet har vi valgt å bruke *virusteorien* (nr. 2 i figuren) og *oversettelsesteorien* (nr. 3 i figuren) (Røvik, 1988)³⁷.

I følge *virusteorien* vil ideene langsomt og over tid prege praksis (Vikan, 2000:6). I dette perspektivet vil de-koplingen kun være en midlertidig tilstand. Kjerne: idé infiserer gradvis organisasjonen (ikke negativt ladet metafor). I praksis kan en slik prosess finne sted for

³⁴ Vi snakker her om at IK-satsingen f.eks kun inngår som en del av virksomhetens formulerte strategier og figurerer i virksomhetsplaner.

³⁵ Vikan, Hilde Marie (2000) ”Implementering av reform-ideer – ferdigdefinert standard eller kontinuerlig transformasjon. En studie av reform-ideen internkontroll (av helse,- miljø og sikkerhet) på ulike organisatoriske nivå”. (Hovedoppgave ved Det Samfunnsvitenskapelige Fakultet, Institutt for Statsvitenskap, Universitetet i Tromsø).

³⁶ Som f.eks at IK-ideen blir tatt i bruk i en virksomhet på en lokal og original måte som skiller seg fra hovedlinjene i konseptet slik det opprinnelig ble utformet.

³⁷ Røvik, Kjell Arne (1998) ”Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonsforskning ved tusenårsskiftet”. Bergen-Sandviken, Fagbokforlaget.

eksempel ved at et redskap som IK ved et første steg blir adoptert inn i en organisasjon. I startfasen får dette redskapet stor oppmerksomhet, men får kun i begrenset grad direkte virkninger for organisasjonens praksis. IK som redskap har likevel ”festet” seg i bedriftens språk og finnes også nedfelt i skriftlig materiale. Over tid viser det seg at det langsamt og bit for bit etableres en økt bevissthet om IK-aspektet. Dette setter etter hvert også et gradvis sterkere preg på den praktiske oppgaveløsning i organisasjonen.

Oversettelsesteorien tar utgangspunkt i at det finner sted et komplisert samvirke mellom idé og organisasjon. Involverte aktører i organisasjonen vil her bidra til at den aktuelle idé/konseptet blir bearbeidet, omformet og tilpasset. Kjerne: idé filtreres og tilpasses organisasjon. I en slik løpende bearbeidingsprosess kan vi finne at noen elementer av konseptet blir adoptert i sterkere grad enn andre. I praksis vil det også her finne sted en prosess der IK-redskapet blir adoptert av virksomheten. Innenfor dette perspektivet kan vi tenke oss at det er høy generell bevissthet omkring det å ta i bruk av redskaper. Vi kan også forestille oss at det reises en rekke kritiske røster angående bruk av IK. Vi kan videre tenke oss en prosess over tid hvor bedriften helt bevisst sorterer ut hvilke deler av dette verktøyet som vil passe for akkurat denne bedriften. Det er kun disse utvalgte elementer som implementeres og preger virksomhetens praksis.

Virusteorien forutsetter med andre ord at ideene langsamt og over tid preger praksis. Oversettelsesteorien forutsetter at involverte aktører i organisasjonen bidrar til at den aktuelle idé/konseptet blir bearbeidet, omformet og tilpasset. Nevnte tilnærminger kan sorteres under en felles paraply ”transformasjonsperspektivet” og vil i fortsettelsen bli sett i sammenheng (jfr. Vikan, 2000). Vår gjennomgang av intervjudata gir indikasjoner på *at de intensjoner og ideer som ligger i IK-reformen er mulig i gjenfinne i praksis i enkelte virksomheter*. Dette betyr at vi har funnet spor av systematisk arbeidsmiljørettet arbeid i virksomhetene. Med bakgrunn i informantuttalelsene har vi likevel ikke holdepunkter for å hevde at det kun er IK-konseptet som har utløst dette arbeidet. Vi vet med andre ord ikke i hvilken grad reformideen IK representerer en skriftliggjøring eller språklig justering i forhold til allerede etablert praksis. Mengde og type data som er tilgjengelig gjør det også vanskelig å antyde hvorvidt det er virusteori eller oversettelsesteori som er best egnet til å kaste lys over reformarbeidet. Vi vil likevel antyde at *transformasjonsperspektivet* som helhet er bærer av hypoteser som er egnet til å kaste lys over reformideens skjebne. Dette perspektivet rommer på en god måte de svært komplekse sammenhenger som vi kan gjenfinne i den organisatoriske virkelighet også i fiskeribedrifter.

Vår oppsummering er i første rekke at det er store forskjeller mellom de ulike virksomhetene i undersøkelsen. Vi har informantuttalelser som beskriver virksomheter både uten – og med grader av systematisk arbeidsmiljørettet arbeide. Kompleksiteten i den organisatoriske hverdag og et ikke fullt ut tematisk dekkende datagrunnlag gjør at vi må åpne for at det kan ligge forklaringskraft både i det rasjonelle/instrumentelle perspektivet, den ny-insitusjonelle tilnærmingen og i transformasjonsperspektivet. Det er kun ved mer målrettede og omfattende studier at man kan si noe mer presist om på hvilken måte de ulike modeller kan kaste lys over IK-redskapets skjebne i næringen.

KAP 7. OPPSUMMERING – VEIEN VIDERE

7.1 ”Det har så lett for å dette i fisk...”

Vi skal i det følgende forsøke å oppsummere status for IK-arbeidet i et utvalg av bedrifter i fiskerinæringa. Vi velger å innlede med et hjertesukk relatert til noen grunnleggende problemer som oppstår i prosesser på arbeidsmiljøfeltet. Informantens uttalelse i sin helhet var som følger:

”Jeg synes nok at man ikke blir så hørt av ledelsen. Dem kjører sitt løp, dem – altså du blir nok hørt, hvis ledelsen vet at der må vi høre, men ikke ellers. Du prøver kanskje av og til, men det har så lett for å *dette i fisk*.... Men vi har sånne småe,... at vi skal prøve og få ting til, men så glir det ut” (vår kursivering).

Som helhet er det klare indikasjoner i intervjumaterialet på at en rekke gode intensjoner på arbeidsmiljøområdet i enkelte virksomheter ”detter i fisk”. I denne rapportens kapittel 4 viste vi til at mulige fallgruber i IK-arbeidet kan knyttes til bl.a.:

<i>Formelle forhold:</i>	”Systembrikker” på IK-området som ikke er på plass.
<i>Uformelle forhold:</i>	Manglende fokus på det psykososiale/kollegiale aspektet
<i>Ledelse:</i>	Manglende prioritering av IK-arbeidet fra ledelsen

I kapittel 6 ble fokus flyttet fra slike spesifikke organisasjonsdimensjoner til et mer overordnet perspektiv på bruk av konsepter i virksomheter. I de siste 20 år har vi sett fremveksten av et konseptrepertoar som er svært innholdsrikt. Vi tenker her på konsepter som: målstyring, coaching, medarbeidersamtaler, forandringsledelse, relasjonsledelse, virksomhetsplanlegging, bench-marking m.m. Nyere empiri og teoridannelse vedrørende konsepters oppblomstring, spredning, adopsjon, implementering, frastøting og eventuelle død bringer klarhet i at vi står overfor svært komplekse mekanismer³⁸. Det er også på det rene at organisasjoner håndterer slike prosesser svært forskjellig³⁹. Noen virksomheter adopterer konsepter og tar dem effektivt i bruk. Andre virksomheter ”stiller ut” sine konsepter og lar praksis være uendret. Atter andre støter konseptet fra seg. Det er med bakgrunn i slike innsikter vi kan si at store forskjeller i grad av suksess/implementering av IK i fiskeribedriftene trolig er innenfor ”normalen”. Disse teoretiske ansatser koplet med vår empiri gir dermed ikke grunnlag for å hevde at næringen har ”systemfeil” eller nødvendigvis har dårligere forutsetninger enn andre virksomheter for å lykkes med IK-konseptet. *Det er likevel klare indikasjoner på at forbedringspotensialet på IK-området er betydelig – langs alle dimensjoner.*

³⁸ Et sideblikk på fenomenet konsepter: forfatteren av rapporten avla den lokale universitetsbokhandelen et besøk underveis i arbeidsprosessen. Jeg var da på jakt etter aktuell litteratur og forskning angående IK og HMS. I de mange hyllemetrene med ”konseptlitteratur” var det umulig å oppdrive bøker om emnet. I henhold til nyere organisasjonsteori kan dette være ett av mange mulige indikasjoner på at interessen for et konsept er dalende eller i ferd med å dø ut.

³⁹ Tom Christensen har skrevet en innsiktsfull bok om emnet: ”Virksomhetsplanlegging – myteskaping eller instrumentell problemløsning” (1994) (TANO) hvor han bla redegjør for hvor store forskjeller det er mellom ulike organisasjoners håndtering av ett og samme konsept.

7.2 *Hva med de som lykkes?*

Generelt kan det sies at det finnes tilstrekkelig med *problemorienterte* beskrivelser av organisatorisk praksis fra alle typer virksomheter i alle typer næringer. Det er kanskje derfor nødvendig å også konsentrere seg om de virksomheter som lykkes – og som kan tjene som rollemodeller for den resterende del av næringen. Dette innebærer blant annet at man er i stand til å verdsette de aspekter som er med på å løfte kvaliteten på arbeidsmiljøet i virksomheten. Av vårt materiale fremgår det at trivselsfaktoren og det kollegiale aspektet er spesielt viktige i denne sammenheng. En illustrasjon på dette vil være å trekke frem en av informantene som beskriver en rekke forhold som vedkommende er svært misfornøyd med på arbeidsplassen. Dette gjelder både fysiske forhold (temperatur, arbeidsstilling etc), muskel/skjelettplager og et ugreit forhold til sin leder. På spørsmål om hvorvidt vedkommende er fornøyd med jobben så svarer han:

”Ja, jeg trives jo godt her. Miljøet blant oss på gulvet er veldig godt. Jeg trives veldig godt, det er kjempemessig. Synes jeg i alle fall. Det er ikke noe vondt mellom oss på gulvet....”

Dette kan fremstå som litt av et paradoks, men det korresponderer godt med resultatene fra spørreundersøkelsen i prosjektet. Funnene her var at arbeidstakerne får god støtte og hjelp fra kollegaer når de trenger det. Av intervjuene fremgår det at de ansatte i stort omfang også bruker medkollegaer som støttepersoner for sine plager og at IK-systemer i svært ulik grad fanger opp de ansattes plager. Det bør derfor ligge et betydelig potensiale i å finne ut av hva som kan stimulere, vedlikeholde og bygge videre på de kvaliteter som det kollegiale arbeidsmiljøet representerer. Den samme utfordring gjelder lederaspektet. Hvordan er det mulig å kartlegge og formidle hva ledere gjør av ”kloke handlinger”. I kapitlet om ledelse (5.2.3) viste vi til at det finnes en del ledere som foretar nettopp slike ”kloke handlinger” og dermed har suksess sett med de ansattes øyne. Alt i alt vil det være mulig å etterspore gode ”rollemodell-virksomheter” langs flere dimensjoner:

<i>Formelle forhold:</i>	Det finnes virksomheter hvor ”alt er på stell” (som en av informantene uttrykte det). Gode rutiner etablert.
<i>Uformelle forhold:</i>	Det er virksomheter som har løftet frem den kollegiale dimensjonen i arbeidsmiljøetsatsingen. Trivsel i fokus.
<i>Ledelse:</i>	Fra ansatte formidles det opplevelser av ledere som ”lykkes”, er kreative og har blikk for verdien av systematisk helse,- miljø og sikkerhetsarbeid.

Enkelte ledere har forestillinger om at en innsats på IK-området både representerer unødig tidsspille og er en unødvendig utgiftspost (Horverak og Ingebrigtsen, 2002)⁴⁰. Med utgangspunkt i vårt materiale vil vi som motsatt til dette legge vekt på de ”små ting”. Vår tolkning av de ansattes uttalelser er ikke at de etterspør store organisatoriske løft og et omfattende IK-byråkrati. De etterspør i langt større grad et minimum av oppmerksomhet vedrørende det arbeidet de utfører. Det handler om deltakelse/ medvirkning – altså det å bli tatt på alvor i

⁴⁰ Horverak, Jøri Gytre og Ingebrigtsen, Petter (2002) ”Motsatt av antatt. Lederes forhold til utvikling av arbeidsmiljø”. Norges Handelshøyskole.

saker som angår deres eget arbeidsmiljø. Det bør være legitimt å lære av de ledere og virksomheter som lykkes på dette området.

7.3 IK-redskapet under lupen – noen utfordringer

Drøftingen så langt har rommet beskrivelser, kritiske merknader, men også ansatser til muligheter og potensiale for bedriftene på IK-området. Vårt fokus i denne diskusjonen har vært strukturer, prosesser og sentrale IK-aktører. Den tematiske forankring har i liten grad gitt rom til en refleksjon vedrørende selve oppskriften internkontroll. Vi finner det derfor naturlig å avslutningsvis reise noen spørsmål vedrørende denne som vi mener kan følges videre:

- Hva skal til for at en universaloppskrift som IK skal kunne fungere like tilfredsstillende i bedrifter med 250 som med 5 ansatte?
- I hvilken grad er det i IK-sammenheng tatt høyde for de unike organisasjonskvaliteter og betingelser som hver enkelt bedrift innehar?
- I hvilken grad er oppskriften tilpasset de spesielle rammebetingelser næringen har?
- I hvilket omfang kan det ligge et ”forenklings-potensiale” i redskapet IK? Hva er konsekvensene av effektive og synlige minimumsløsninger v.s omfattende og lite tiltaksorienterte juridisk korrekte IK-formaliteter?

For oss er det vesentlig å få frem at det ligger store muligheter i organisasjoners indre liv når det gjelder systematisk arbeide med helse-miljø og sikkerhetsspørsmål. Vi tror likevel det er minst like nødvendig å foreta en grundig og kritisk gjennomgang av selve IK-reformen og de forventninger man har hatt til enkeltbedrifter. I de nevnte spørsmålsstillinger etterlyses det i praksis en fleksibilitet i reformideen IK som kan gjøre det mulig å ta i bruk dette redskapet på svært mange forskjellige måter. Det er trolig nødvendig å vurdere effekten av å ta i bruk enkeltstående deler/ideer fra IK-konseptet som gir positive konsekvenser for arbeidstakere og bedrift – versus det å bruke energi på å bygge et internt IK-byråkrati som innebærer risiko for å avføde svært få konkrete og konstruktive konsekvenser for praksis.

Drøftingene i denne rapporten viser at de utvalgte fiskeindustribedrifter via informantenes historier fremstår med et mangfold av innfallsvinkler, løsninger og praksiser på området internkontroll. På tross av noen metodiske forbehold når det gjelder det datamaterialet som er benyttet i rapporten er det grunn til å fremheve at hver og en av informanthistoriene fremstår som unike sannheter. De representerer hver for seg autentiske biter av en opplevelsesverden som den enkelte informant er i solid inngrep med. Det bør være legitimt å ta problembeskrivelsene fra disse informantene på alvor – gjerne ved hjelp av IK-redskapet. Det er kanskje mindre legitimt, men desto mer konstruktivt givende å også ta suksesshistoriene fra disse på alvor. De aktører i næringen som leter, vil finne gode rollemodeller på arbeidsmiljøfeltet både representert ved ansattegrupper, ledelse og hele virksomheter samlet.