

Små virksomheter – store krav

En casestudie av tilrettelegging i varehandelen.



Lene Angelskår, Karoline Indreide
Grimstad, Jonas Hellan Larsen, Maren
Lindhardt, Nerma Masic
Prosjektforum, Universitetet I Oslo
25.mai 2012

Forord

Denne rapporten ble skrevet gjennom Prosjektforum ved Universitetet i Oslo, på oppdrag fra Hovedorganisasjonen Virke.

Vi vil rette en stor takk til Virke, som har tatt oss godt imot. En spesiell takk går til Marte Buaas, vår svært hjelpsomme kontaktperson. Vi takker også Helga Bull-Rostrup og alle andre hjelpere på Virke. Anne Inga Hilsen ved FAFO har vært vår faglige veileder, og har på mange måter vært en mentor for oss. Hun har bidratt med gode innspill og fantastisk engasjement, og vi har lært veldig mye av henne.

Til slutt, en stor takk til Nille. Hovedkontoret v/Elin Johansen, distriktssjefer og butikksjefene vi har vært i kontakt med har gjort prosjektet mulig. Deres samarbeid og åpenhet har vært enestående.

Denne rapporten er utarbeidet av Karoline Indreeide Grimstad, Nerma Masic, Maren Lindhardt, Lene Angelskår og Jonas Hellan Larsen. Rapporten er et resultat av de undertegnede sammenlagte innsats. Den er utarbeidet og skrevet i felleskap.

Sammendrag

Denne rapporten er en case-analyse av tilrettelegging i små/mellomstore virksomheter. Case-virksomheten er Nille AS, et konsern som består av små enheter.

Undersøkelsen bygger på observasjon og intervjuer med butikksjefer og distriktssjefer i Nille, samt rådgivere ved NAV Arbeidslivssenter (ALS) i to fylker. Formålet er å beskrive hvordan butikksjefer i små enheter kan tilrettelegge i forbindelse med sykefravær, og hvordan de samarbeider med aktuelle hjelpere på feltet.

I analysen beskrives det hvordan små virksomheter tilrettelegger, med fokus på handlingsrom, arbeidsmiljø, nærværspres og grad av formalisering. Deretter diskuteres de viktigste av de interne og eksterne hjelperne: hovedkontor, distriktssjefer, NAV ALS og utplasserte gjennom NAV Lokal.

Vi fant tre viktige suksessfaktorer i små virksomheters tilretteleggingsarbeid. Disse er å unytte styrken i nære relasjoner, god dialog, og felles konkrete mål. Rapporten viser også til tre utfordringer: begrenset handlingsrom, nærværspres og arbeidsmiljø.

Rapporten kaster lys over hvordan tilretteleggingsarbeid i små virksomheter *kan* fungere, og hvordan IA-samarbeidet eventuelt kan tilpasses slike virksomheter.

Innhold:

Hverdagen i en liten butikk: Møt Marit og Bodil.....	1
1. Innledning.....	2
2. Bakgrunn.....	3
2.1 Sykefravær i varehandelen.	3
2.2 Hva menes med forebygging og tilrettelegging?	3
2.3 Om IA-avtalen – Inkluderende Arbeidsliv	4
2.4 Case: Nille AS.....	5
2.4.1 Hvem er Nille?	5
2.4.2 Tilretteleggingsarbeid i Nille.	5
3.0 Metode.....	6
3.1 Metodevalg: Observasjon og uformelle intervju.....	6
3.1.1 Observasjon.....	6
3.1.2 Intervjuer – uformelle samtaler.	6
3.2. Forberedelser: Pilotprosjekt i Oslo.....	7
3.3 Strategisk utvalg av fylker og informanter.....	8
3.3.1 Valg av fylker. Hvor?.....	8
3.3.2 Valg av informanter. Hvem?.....	8
3.3.3 Nilles hovedkontor som døråpner.	9
3.4 Gjennomføring av observasjon og intervjuer.....	9
3.5 Etske hensyn – Hvorfor anonymisering?	10
4. Analyse.....	11
4.1 Liste over tiltak for tilrettelegging og forebygging i Nille.....	11
4.2. Hva er spesielt med tilrettelegging i små virksomheter?	12
4.2.1 Hvordan påvirkes butikksjefens handlingsrom av det å være en liten virksomhet? 12	
4.2.2 Hvordan påvirkes arbeidsmiljøet av å være en liten virksomhet?	13
4.2.3 Hvordan påvirkes formaliseringsgraden av å være liten virksomhet?	14
4.2.4 Fravær og nærværspres i butikken?.....	15
4.2.5. Kjøpesenter eller ikke: Har det noe å si?.....	16
4.3. Hjelpere internt i organisasjonen. Hvem er de og hvordan brukes de?.....	17
4.3.1 Nilles distriktssjefer.....	17
4.3.2 Nilles hovedkontor/lønnsansvarlig:.....	18
4.3.3 Butikksjefer i andre butikker:.....	18
4.3.4 Verneombud lokalt.....	19
4.3.5 Hva kjennetegner bruken av de interne hjelpere?	19
4.4 Eksterne hjelpere.	19
4.3.1 NAV Arbeidslivsenter.....	19

4.3.3 Nav lokal: Utplasserte som hjelpere.....	21
4.3.4 Bedriftshelsetjeneste:	22
4.3.5 Fastleger:	22
4.3.6 Uformelle hjelpere.....	23
4. 4 Tilrettelegging gjennom IA-avtalen. Hvordan fungerer NAV ALS i ulike fylker?	23
4.4.1 Økonomi og fordeling:	24
4.4.2 Informasjon og kommunikasjonsflyt:	25
4.4.3 Felles, avklarte mål:	26
4.4.5 Ulike prosedyrer i ulike fylker.	27
5. Hovedfunn og veien videre:	28
5.1 Hovedfunn.....	28
5.2 Studiens relevans for andre små virksomheter.....	29
Litteraturliste	31
Vedlegg 1. Organisasjonskart for Nille.....	32
Vedlegg 2. Observasjonsguide.....	34
Vedlegg 3. Intervjuguide for butikksjefer	35
Vedlegg 4. Intervjuguide for distriktssjefer	36
Vedlegg 5. Intervjuguide IA-rådgivere.	37
Vedlegg 6. Samtykkeerklæring	38
Vedlegg 7: Sjekkliste ved observasjon i butikker.	39
Vedlegg 8. Prosjektmandat.	40

Hverdagen i en liten butikk: Møt Marit og Bodil

Under feltarbeidet vårt observerte vi mange ulike sider ved butikksjefens arbeidshverdag. For å gi leserne av denne rapporten et innblikk i hvordan en vanlig arbeidshverdag kan arte seg, har vi laget to fiktive historier for å belyse ulike momenter i deres arbeid.

Møt Marit: Alene i butikk.

Jeg kommer på jobb senest klokka kvart på ti, trenger alltid noen minutter for meg sjøl før butikken åpner. Jeg er stort sett alene på jobb, og åpningstiden er fra ti til seks. På de dagene jeg får varer kommer det en ekstrahjelp, hun kommer rett etter skolen og hjelper meg fra tre til stengetid. Så det blir stort sett to ganger i uka, i jula trenger jeg mer hjelp. Høytidene er jo selve greia for oss, så da kommer det mye av både varer og kunder. Lørdager har jeg heldigvis fri, og jeg prøver å ha butikken så klar som mulig før jeg drar fredag. Det er jeg som har oversikten over hva vi får av varer og hvordan butikken skal se ut, så det tør jeg ikke overlate til en lørdagshjelp. Da får jeg rett og slett ikke slappet av i helga, blir bare gående og tenke på hvordan butikken ser ut og om det er tomme hyller som møter meg på mandagen. Vi har et lite lager i butikken, så heldigvis slipper jeg å låse butikken for å hente ting vi trenger. Hvis jeg skal noen småærend, eller ta en viktig telefon kan jeg få sentervakten til å passe butikken for meg noen minutter. Det som kanskje stresser meg mest er å være syk, liker ikke å miste kontrollen over butikken. Det stresser meg nok mer enn store mengder varer, det har jeg lært meg til at det får bare stå så lenge det må, på plass kommer det jo uansett.

Møt Bodil: Stor butikk med flere ansatte.

Klokka er åtte om morgenen og jeg åpner gitteret til butikken. Jeg ser meg rundt og legger merke til at varene som ble levert i går ikke er pakket opp enda. De står som to ruvende fjell midt i butikken og stenger for tilgangen til flere reoler. Det ante meg vel egentlig. Heldigvis har jeg godt med bemanning i dag, antall timer øker i takt med inntjeningen. De to timene jeg har alene før senteret åpner er også gull verdt. Det er deilig å være butikksjef i en senterbutikk, men allikevel ha en normal arbeidstid. Jeg logger meg på intranettet og får med meg siste informasjon. Må huske å justere litt på vareleveransene i forhold til hva vi faktisk trenger og hva vi faktisk får levert neste gang, også er det timelistene selvsagt. En av jentene fortalte meg i går at hun er gravid, hun er veldig flink i jobben i sin og jeg håper hun vil jobbe en stund. Jeg tror jeg skal ringe rett til IA- kontakten, så vet jeg bedre hva vi kan gjøre for å tilrettelegge og beholde henne lengst mulig.

1. Innledning

En ukes sykefravær koster bedriftene 13 000 kroner i tapt produksjon og økte kostnader i følge SINTEF (Hem 2011, s. 24). I tillegg er det en belastning for den sykmeldte, som kommer i fare for å falle utenfor arbeidslivet over lengre tid. De siste årene har det vært et økt fokus på gradert sykmelding, og dermed på tilrettelegging og forebygging.

Detaljeddene i varehandelen får gjerne spesielt store problemer når sykefravær oppstår, fordi dette leddet består av små enheter med få ansatte i hver butikk. Likevel har ikke tilrettelegging i små enheter fått så mye oppmerksomhet i forskning. Dette kan være fordi tiltak i små enkeltbutikker ikke berører så mange ansatte av gangen. Det finnes imidlertid svært mange små og mellomstore virksomheter i Norge, som til sammen berører en stor del av den norske arbeidsstokken. Derfor er det viktig å studere hvordan små virksomheter tilrettelegger, også i detaljhandelen.

Vår problemstilling er:

Hvordan jobber små/mellomstore virksomheter med tilrettelegging for å hindre sykefravær, og hvordan fungerer samarbeidet med de aktuelle hjelperne på feltet?

Hovedorganisasjonen Virke, som er vår oppdragsgiver for dette prosjektet har valgt ut Nillekjeden som casevirksomheten vi skal jobbe med. Bakgrunnen for prosjektet er rapporten ”Gravide i handelsnæringen” som studerte tilrettelegging for gravide. Her var Nille et av studieobjektene. Oppdragsgiverne var Virke og LO Handel og Kontor (Hilsen & Grimsmo, 2011, s. 3).

Vår undersøkelse kan sees som unik. Vi har tatt en oppdagelsesferd inn i hverdagen i små butikker, og sett hvordan det arbeides på gulvet. Gjennom mange gode samtaler med ansatte, butikksjefer, distriktssjefer og hovedkontor, har vi fått god innsikt i deres hverdag. Vi har også hatt intervjuer med representanter fra NAV Arbeidslivsenter, og til sammen har disse informantene gitt oss et helt spesielt innblikk på hvordan Nille jobber med tilrettelegging. De har vist oss hva de faktisk kan gjøre, og hvordan de samarbeider med hjelperne.

2. Bakgrunn

2.1 Sykefravær i varehandelen.

Begrepet sykefravær kan bety flere ting. En viktig distinksjon er mellom egenmeldt og legemeldt fravær. Det egenmeldte fraværet forholder seg stort sett uendret fra år til år. De vanligste årsakene til sykefravær i Norge er muskel-/skjelett og psykiske problemer. Dette gjelder også varehandel. Stort fokus på sykefravær skyldes økonomiske kostnader knyttet til fravær, produksjonstap, overtidsbruk, samfunnsmessige forhold og forhold for individet. I andre kvartal 2011 lå andelen legemeldt sykefravær i detaljhandelen på 6.2%. Varehandel generelt lå på 5.4% i samme periode (SSB, 2011).

2.2 Hva menes med forebygging og tilrettelegging?

Poenget med forebygging er å sørge for at ansatte ikke blir syke. Tilrettelegging er å legge forholdene til rette for at ansatte kan gå på jobb til tross for redusert arbeidsevne.

I følge loven skal forebygging skal være en del av det kontinuerlige HMS-arbeidet.

Informasjon om bedriftens mål, hvilke rutiner som eksisterer, forventninger leder har til den enkelte og hva som vil skje hvis du skulle bli sykemeldt gir trygghet og forutsigbarhet for den enkelte. Godt arbeidsmiljø kan også virke forebyggende. Inkluderende.no viser til fire grunnleggende suksessfaktorer som bidrar til et godt arbeidsmiljø. Dette er å klarere ansvar og roller, og forankre arbeidet, etablere systemer og rutiner, sikre kommunikasjon og samhandling, og til slutt gi informasjon og opplæring (Inkluderende.no).

Når en arbeidstaker får redusert arbeidsevne har både arbeidsgiveren og den ansatte rett og plikt til å prøve å finne alternativer som gjør det mulig for den ansatte å fortsette i arbeid. Denne plikten er nedfelt i Arbeidsmiljøloven og Folketrygdloven (Inkluderende.no).

Tilretteleggingsarbeidet kan foregå på organisatorisk, psykososialt og fysisk nivå. Eksempler på organisatoriske tiltak er endring av: rutiner, arbeidsfordeling, arbeidsoppgaver, tempo og arbeidstid. Eksempler på psykososiale forhold kan være støtte og oppfølging fra leder, verdsetting og inkludering. Eksempler på fysiske forhold er: tekniske hjelpemidler, regulerbar arbeidshøyde, avlastningsmatter, heis, og rampe (Inkluderende.no).

2.3 Om IA-avtalen – Inkluderende Arbeidsliv

Målet med Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA) er å skape et arbeidsliv med plass til alle som kan og vil arbeide. IA-avtalen er et trepartssamarbeid. Partene er arbeidstakerorganisasjonene (LO, Unio, Akademikerne, YS) arbeidsgiverorganisasjonene (Virke, NHO, Spekter, KS) og regjeringen (Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv, 2010). IA-avtalens overordnede mål er ”Å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljø, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet” (2010, s. 2). IA-avtalen har en sentral del, og en lokal. Den sentrale delen består av tre mål. Første delmål innebærer en reduksjon i sykefraværet med 20% i forhold til nivået i andre kvartal 2001. Dette innebærer at sykefraværet på nasjonalt nivå ikke skal overstige 5,6%. Andre delmål er å øke sysselsettingen av personer med redusert funksjonsevne, og det siste målet er å øke yrkesaktiviteten for eldre arbeidstakere. Den lokale delen, samarbeidsavtalen, inngås mellom virksomhetene og NAV Arbeidslivsentere. Dette gir virksomheten rett til å kalle seg IA-virksomhet.

Som IA-virksomhet får man tilgang på egne tilretteleggingstilskudd, bedriftshelsetjenestetilskudd, egne regler for egenmelding og en kontaktperson ved Arbeidslivsentret som kan bistå disse virksomhetene. Er avtalen inngått, forplikter IA-virksomheter seg gjennom samarbeidsavtalen til å gjennomføre et møte med partene to ganger i året. Det skal være ekstra fokus på nærvær, fravær og tilrettelegging for personer som har redusert arbeidsevne i eller utenfor virksomheten. I IA-arbeidet er det arbeidsgiver og arbeidstaker samt deres representanter som har hovedansvaret for å jobbe mot de konkrete målene (2010, ss. 3-4)

Oppslutningen om IA avtalen er betydelig lavere i privat sektor enn i offentlig sektor. Kun 36% av de ansatte i privat sektor arbeider i virksomheter med IA-avtale. I varehandel er IA-andelen på 20% (Osborg Ose m.fl, 2009). En utfordring for varehandelen er en ofte stor geografisk avstand mellom ledelsen og de enkelte butikkene, som gjør at IA-arbeidet krever mye oppsøkende virksomhet. Det pekes på at det er viktig å skape medvirkning fra ledere, tillitsvalgt og verneombud, for å unngå at IA-møter bare blir et møte mellom IA-kontakt og lederne i virksomheten (Trygdeetaten, 2006).

2.4 Case: Nille AS.

Det finnes ingen etablert definisjon av begrepet liten og mellomstor bedrift. I Norge er det vanlig å kategorisere virksomheter som små når de har opp til 20 ansatte, og mellomstore når de har mellom 20 og 100 ansatte (NOU 1995, s. 44). Et kjennetegn ved varehandelen er at det er få virksomheter som har IA-avtale. Den har høy andel kvinnelige ansatte, og ofte lavt utdannelsesnivå. Arbeidstiden i varehandelen er preget av mye deltidsarbeid og krav om fleksibilitet i forhold til arbeidstid. Lang åpningstid og lørdagsarbeid er typiske kjennetegn ved denne sektoren (Trygdeetaten, 2006).

2.4.1 Hvem er Nille?

Nille er en lavpriskjede som består av små og mellomstore butikker. I Norge har Nille ca. 320 butikker. Butikkkonseptet har fokus på sesongvarer og utvalgte produktkategorier. Nille har ca. 1800 ansatte og omsetter for 1,4 milliarder kroner årlig (Nille.no). Se vedlegg 1 for organisasjonskart.

Den typiske Nillebutikken består av sesongvarer og detaljvarer. Butikkene har særlig fokus på pyntevarer og andre saker til hjemmet. De oppdaterer vareutvalget etter sesong og høytider. Butikkene er ofte små, med høye hyller og mye varer. Butikksjefene er ofte de eneste som har en hundre prosent stilling, mens deltidsansatte og ekstrahjelper bistår ved behov eller hvis butikken har lengre åpningstider. I 2.kvartal 2011 lå Nilles samlede sykefravær på 7.7% (intern statistikk). Landsgjennomsnittet lå da på 6.5% (Statistisk Sentralbyrå).

2.4.2 Tilretteleggingsarbeid i Nille.

Rapporten ”Gravide i handelsnæringen” tilsier at det er vanskeligere for små butikker å tilrettelegge for gravide, enn det er for store. Dette er fordi små butikker har færre ansatte, og mindre erfaring da de opplever sykefravær i forbindelse med graviditet sjeldnere (Hilsen & Grimsmo, 2011, s. 3). Det er grunn til å tro at det samme vil gjelde sykefravær generelt, og tilrettelegging. Med mindre bemanning i butikken er det også mindre muligheter for rullering av arbeidsoppgaver, og i enkelte butikker er det gjerne bare en heltidsansatt.

I 2008 tegnet kjeden IA-avtale, og forpliktet seg til å jobbe med inkluderende arbeidsliv. Nille skiller seg litt ut i varehandelen ved at de har tegnet IA-avtale. Dette er ett av flere virkemiddel i deres tilretteleggingsarbeid. Overfor oss uttrykte ledelsen et ønske om å jobbe med forebygging, kompetanseutvikling på psykisk helse og å fokusere på nærvær.

3.0 Metode.

3.1 Metodevalg: Observasjon og uformelle intervju.

I arbeidet med problemstilling ble det klart at observasjon og intervjuer ville være en hensiktsmessig metode for å svare på de spørsmålene vi hadde.

Hilsen m.fl (2011, s. 20-22) avdekket at små virksomheter har mindre handlingsrom, mindre kunnskap om tilrettelegging, og bruker tilretteleggingstiltak i mindre grad enn større virksomheter. Undersøkelsen kunne imidlertid ikke si så mye om *hvordan* de små virksomhetene arbeidet. Hvordan arbeider den enkelte butikksjef med forebygging for seg selv og sine to ansatte? Opplevs tilretteleggingstiltakene fra NAV som nyttige? For å dykke dypere ned i de små virksomhetenes hverdag, valgte vi en kombinasjon av observasjon og halvstrukturerte intervjuer. Disse kalles gjerne kvalitative metoder, fordi de behandler data som tekst og ikke som tall (Grønmo, 1998, s. 74). Fordelen med case som metodologisk tilnærming er en detaljert og dyptgående datainnsamling gjennom flere kilder til informasjon (Creswell, 2007, s. 73).

3.1.1 Observasjon.

Observasjon kan være så mangt, men inneholder alltid direkte iakttagelse av aktører (Grønmo, 1998, s. 77). Man skiller gjerne mellom deltakende observasjon og strukturert observasjon (Grønmo 1998, s.78 og Grønmo 2004, kapittel 8). Eventuelt kan man se for seg en skala som går fra ren observasjon til ren deltakelse (Fangen, 2004, s. 29). Alt dette er imidlertid idealtyper. Vår form for observasjon kan sies å være deltakende, fordi vi pratet med de butikkansatte og fikk dem til å vise oss sin hverdag. Samtidig deltok vi ikke i arbeidet, og ofte gikk vi rundt for oss selv i butikken. Vi opererte med en løst oppsatt observasjonsguide for å huske hovedtemaene i det vi ville observere (se vedlegg 2). Grunnen til at vi valgte deltakende observasjon er at vi ville prate med de ansatte om hva de gjorde og hvorfor – ikke bare studere dem på avstand. Formålet var å kunne si noe om hva slags behov ansatte i Nille har for tilrettelegging, og se hvordan de arbeider med det. Gjorde for eksempel de ansatte noe som fungerte forebyggende, uten at det var ment slik?

3.1.2 Intervjuer – uformelle samtaler.

Uformelle intervjuer kjennetegnes ved at de tar utgangspunkt i intervjuguider fremfor spørreskjema. Intervjuene ligner mer på normale samtaler, og følger ikke en streng mal

(Grønmo 2004, s. 159). Dette passet vår studie godt. Vi ønsket å opprettholde en noe uformell stemning for å vinne tillit hos informantene, fordi mange av dem kanskje ikke er vant til å bli intervjuet. I tillegg gikk vi inn i et felt vi ikke kjente så godt, og ville være åpne for at det kunne komme opp tema vi ikke hadde tenkt på. Om man benytter spørreskjema, kan det være vanskelig å være fleksibel og gjøre plass for uventede spørsmål eller svar. Se intervjuguider i vedlegg 3, 4 og 5.

3.2. Forberedelser: Pilotprosjekt i Oslo.

For å få et bedre grunnlag til å utarbeide gode observasjons- og intervjuguider, valgte vi å gjennomføre et pilotprosjekt i Oslo. Ofte brukes observasjon som forberedelse til senere intervjuer (Fangen 2004, s. 140). Nettopp dette var tanken bak observasjonen i vårt pilotprosjekt. Hovedundersøkelsen skulle foretas i to andre fylker, men før vi satte i gang med den ønsket vi et innblikk i hvordan det er å jobbe i en liten virksomhet. Vi fikk inspirasjon til intervjuguidene gjennom å se hvor skoen trykket, og gjennom å høre hva butikksjefene selv trakk frem som viktige tema.

Vi besøkte 3 Nillebutikker i Oslo. Disse ble valgt strategisk. Vi valgte en relativt stor frittstående butikk, og to små sentertilknyttede. Den første butikken vi besøkte lå i et lite kjøpesenter. I denne butikken var det en heltidsansatt butikksjef, og to deltidsansatte som jobbet lørdager og noen kvelder i uka. Dette førte til at butikksjefen for det meste var alene i butikken. Her lærte vi om hva butikksjefen gjør når hun er alene på jobb.

Neste butikk vi besøkte, var en frittstående butikk. Det vil si at den ikke lå i tilknytning til et kjøpesenter. Her hadde butikken flere ansatte i tillegg til butikksjef, og hadde også hatt flere utplasserte fra NAV. Her fikk vi dermed vite litt om butikksjefens erfaring med utplasserte, og hennes syn på hvordan denne ordningen fungerer. Vi fikk også høre om de ansattes kunnskap om IA- avtalen, og hvordan de får hjelp av hovedkontoret. Den siste butikken vi besøkte lå i kjøpesenter, men hver enkelt butikk hadde egen inngang fra gateplan. Denne butikken hadde flere ansatte i tillegg til butikksjef. I denne butikken var det lett å få innblikk i de sosiale aspektene ved arbeidsdagen, og det ble snakket om viktigheten av god kjemi mellom de ansatte.

Disse observasjonene gav et større grunnlag for å kunne utarbeide intervjuguider. Vi så eksempler på nærværspress og yrkesstolthet, og dette tok vi med oss inn i de senere intervjuene. Et annet poeng var den viktige rollen distriktssjefen spilte i tilretteleggingsarbeidet. Denne observasjonen gjorde at vi valgte å ta med distriktssjefene i vårt utvalg. I tillegg lærte vi mye om hvordan hverdagen i butikkene er, spesielt i forhold til varelevering og kontakt med hovedkontoret. Forprosjektet gav oss mange gode innblikk, og var et uvurderlig hjelpemiddel i gjennomføringen av den videre undersøkelsen.

3.3 Strategisk utvalg av fylker og informanter.

3.3.1 Valg av fylker. Hvor?

Fra oppdragsgivers side var det ønskelig at vi studerte to ulike fylker. Dette for å gi oss en mulighet til å sammenlikne tilretteleggingsarbeidet på ulike steder. Dette kan kalles strategisk utvalg – det lå en sammenlikningsstrategi bak valget. Grønmo (2004, s. 88) beskriver denne utvalgsmetoden som typisk for kvalitative undersøkelsesopplegg. Undersøkelsen vår er på mange måter utforskende. Hverken vi eller oppdragsgiver visste hvordan butikksjefer i Nille tilrettelegger, og det finnes ikke tidligere studier av akkurat dette. Undersøkelsen vår er ikke representativ, for vi har ikke undersøkt et representativt utvalg av fylker eller virksomheter. Vi ønsker heller å vise, med Nille som eksempel, hvordan tilretteleggingsarbeid *kan* gjøres.

3.3.2 Valg av informanter. Hvem?

Etter å ha valgt å sammenlikne to fylker, måtte vi velge hvem vi ville observere og intervjuer i fylkene. Erfaringer fra pilotprosjektet tilsa at det var stor forskjell på hvor bevisste butikksjefene var på tilretteleggingsarbeid. De viste ofte til distriktssjefene når vi tok opp tema tilrettelegging og forebygging av sykdom. Distriktssjef er nærmeste overordnede for butikksjefen, og deltar på oppfølgingsamtaler hvis butikksjef blir sykmeldt. I tillegg er det distriktssjefen som er hovedkontaktperson for IA-rådgiveren, og eventuelle søknader om tilskudd diskuteres gjerne med distriktssjef først.

Alt dette førte til at vi valgte butikksjefer, distriktssjefer og IA-rådgivere som våre informanter. Av de to sistnevnte finnes det bare en i hvert fylke. Butikker finnes det imidlertid mange av, og vi valgte å intervjuer tre butikksjefer i hvert fylke. Ideelt sett ville vi intervjuet flere, men grunnet budsjett og tid måtte vi begrense undersøkelsen. Vi ville intervjuer butikksjefer i små og store butikker, og butikker som lå i kjøpesenter og frittstående. Disse ble

valgt ved hjelp av informasjon fra Nilles hovedkontor, som gav oss en oversikt over butikker, deres størrelse, hvor de lå, sykefraværsprosent og hvorvidt de hadde utplasserte fra NAV i arbeid hos seg. Igjen må det presiseres at utvalget er strategisk, og valgt for å belyse eventuelle forskjeller.

Grunnen til at vi ville besøke butikker av ulik størrelse, var tanken om at størrelse har betydning. Dette henger sammen med påstanden om smalt handlingsrom for små virksomheter (Hilsen og Grimsmo 2011, s.15-20), og vi ville se om vi kunne fange opp ulikheter i handlingsrom mellom de minste og største butikkene. Differensieringen av frittstående og kjøpesentertilknyttede butikker kom på innspill fra Nilles hovedkontor. Disse mente at ulike åpningstider kunne ha innvirkning på muligheten for tilrettelegging i butikkene. I tillegg vil kjøpesentertilknyttede butikker kanskje ha større tilgang på vektertjeneste, og eventuelt hjelp fra nabobutikkene. Dette kunne tenkes å være en hjelp i forebyggings- og tilretteleggingsarbeidet, gjennom større trygghet og sosialt miljø for butikksjefene som er alene på jobb.

3.3.3 Nilles hovedkontor som døråpner.

Vi besøkte Nilles Hovedkontor 09.02.2012, og fikk en uformell samtale med lønnsansvarlig. Ved å gi oss tilgang til informasjon om butikkene sine, herunder kontaktinformasjon, var Nilles hovedkontor en god hjelp. I noen tilfeller formidlet hovedkontoret kontakt mellom oss og butikksjefene, da det ikke finnes mailadresser å sende informasjonsskriv og slikt til. På sett og vis fungerte hovedkontoret som en døråpner for oss – de ble vår vei inn til butikksjefene. Grønmo (2004, s. 143) beskriver hvordan det kan være hensiktsmessig å finne frem til nøkkelpersoner som kan slippe deg inn i feltet når man skal drive observasjon. Hovedkontorets støtte i kontakten med butikksjefene, gav nok undersøkelsen vår mer autoritet i butikksjefenes øyne. Dette var positivt i den betydning at alle butikksjefer vi var i kontakt med samtykket til å delta i undersøkelsen, og viste oss tillit. Samtidig var vi tydelige på at vi ikke jobbet for Nille, og at butikksjefenes utsagn ville anonymiseres. Vi ønsket ikke at butikksjefene skulle sensurere seg selv fordi vi hadde kontakt med deres hovedkontor.

3.4 Gjennomføring av observasjon og intervjuer.

Etter at utvalget var gjort og informasjonsskriv sendt ut, tok vi nærmere kontakt med informantene for å avtale tidspunkt for intervju og observasjon. Siden dette er et

studentprosjekt, fordelte vi intervjuene slik at alle fikk deltatt på så mye som mulig. Vi valgte å være to tilstede på hvert intervju, der en var intervjuer og den andre noterte. I tillegg brukte vi båndopptaker der intervjuobjektene samtykket til det (noe alle gjorde). Dette gjorde at vi kunne føre en flytende samtale og få gode notater. Vi ønsket å ha en uformell struktur på intervjuene, der vi brukte intervjuguiden som utgangspunkt men ikke fulgte den slavisk som et spørreskjema. Intervjuene ble som regel gjennomført på en kafé, eller på kontoret til informanten.

I forkant av hvert intervju med butikksjefen gjennomførte vi observasjon i butikken på ca. 1 time. Vi hadde utarbeidet en observasjonsguide på forhånd (se vedlegg 2). Den inneholdt blant annet punkter om hvordan de pakker ut varer, hvor og hvordan de får varene levert. Andre tema var hvordan arbeidsmiljøet virker og hva de sier om det. I tillegg ville vi se etter eventuelle ”triks” eller ordninger i butikken som gjør arbeidet lettere. Vi tok oss god tid i butikkene, snakket med de ansatte og butikksjefen. Ofte viste de oss hvordan utpakkingen ble gjort. De viste oss også lagrene og hvor de hadde pauserom (for de som hadde det). I etterkant av hver observasjon ble et utfyllende feltnotat utarbeidet. Vi laget en sjekklister som hjelpemiddel (se vedlegg 7), der vi blant annet registrerte om butikken hadde støtdempende matter bak kassen eller praktiserte arbeidsrotasjon.

3.5 Etiske hensyn – Hvorfor anonymisering?

Prosjektet ble tidlig meldt inn til NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste). NSD fungerer som personvernsombud for forsknings- og studentprosjekter i Norge. Både informasjonsskriv og intervjuguider har blitt godkjent av NSD. Det vil si at prosjektet er i tråd med personvernet.

I starten av alle intervjuene presenterte vi oss på nytt og gav utfyllende informasjon om prosjektet. Deretter ble informantene bedt om å skrive under på en samtykkeerklæring (vedlegg 6), og vi ba om lov til å ta opp intervjuet på diktafon. Vi informerte også om hvordan deres informasjon kom til å bli benyttet i rapporten. Vi ønsket å få tydelig frem hvilke deler av det de sa som ville bli registrert, og hvilke ikke. Thagaard (2003, s. 106) presiserer hvor viktig det er med respekt for informantene, og at man ikke skal tråkke over deres grenser. Dette forsøkte vi naturligvis å unngå, og vi la vekt på at vi var ute etter hvordan de arbeidet – ikke personlige opplysninger om deres eget eller ansattes sykdomsforhold. Å informere grundig er

essesielt for at informantene skal kunne ta et informert valg, og vi skal få et informert samtykke. Det vil si at informantene vet hva de samtykker til å delta i, og eventuelle fordeler og ulemper ved å delta i prosjektet (Fangen 2004, s. 155). I etterkant av hvert intervju ble notatene renskrevet, og lydfilene brukt for å fylle ut notatene og som kilde til sitater.

En undersøkelse om sykefravær kan komme inn på svært personlige tema, som psykisk og fysisk sykdom hos enkeltpersoner. Det ble i våre intervjuer ikke samlet inn noen sensitive personopplysninger, og dersom informantene snakket om enkeltpersoner eller saker ble ikke dette tatt med i notatene. Vi innhentet skriftlig samtykke, og informerte om at de når som helst kan trekke seg fra prosjektet. Om noen hadde trukket seg, ville vi ikke brukt informasjon om dem i rapporten. Det ble ikke benyttet noen navn i datainnsamlingen, men stillingstittel og fylke ble registrert. Dette for at vi skal kunne sammenligne de to fylkene i etterkant. Vi opprettet en kodingsnøkkel for fylkene og butikkene, der hver butikk fikk et tall og en bokstav som tilsvarte distriktet de tilhørte. Dette for å sikre anonymiteten. Kodingsnøkkelen og alle lydfile blir makulert/slettet 25.mai, når rapporten leveres. Alt dette gjøres i tråd med føringer fra NSD (NSD, 2012).

4. Analyse.

Dette kapittelet vil presentere hvordan små virksomheter jobber med tilrettelegging, og hvordan de samarbeider med hjelperne. Hjelperne vil deles opp i interne og eksterne. Først presenteres en liste over tilretteleggings- og forebyggingstiltak.

4.1 Liste over tiltak for tilrettelegging og forebygging i Nille.

Organisatoriske tiltak:

Butikkportal (intranett). Dette er en felles plattform som alle Nilleansatte kan logge seg på og oppdatere seg på seneste nytt i virksomheten.

Online og automatisk ordresystem. Dette gjør det mye lettere ved bestilling av varer og gjør det enklere for butikksjefen å holde oversikt over vareflyten.

Maler. Dette kan for eks. være en hyllemal som viser hvor varene skal plasseres i butikkhyllene. Dette hjelper de ansatte med enklere og raskere vareplassering.

Driftsplaner. Skaper en mer forutsigbar arbeidshverdag ved å varsle hvilke kampanjer som kommer, når og hvor mye.

”Time-grip”. Registreringssystem for de ansatte hvor de logger seg inn og ut når de jobber. Her lages også timelister for de ansatte, og butikksjefene har lettere kontroll over bemanningsbudsjettet.

Jevnlige butikksjefmøter. Fokus på forbedring, oppsummering av status på tiltak.

Fysiske tiltak:

Fysiske hjelpemidler. Myke matter bak kasser, elektriske jekketraller, støtdempende sko og lignende.

Plukklister. En plan for hvordan lageret setter sammen pallene, slik at det blir lettere for de ansatte å pakke ut varene. Det tyngste nederst og det letteste øverst på pallen.

Psykososiale tiltak:

Støtte fra hovedkontoret. Hovedkontoret er tilgjengelig for hjelp og råd når noen ansatte ringer, fokus på tett kontakt og samarbeid, støtte og oppfølging fra de øverste organisasjonsleddene (ledelsen og distriktssjefene).

Butikksjefsstøttegruppe. Sammensatt av noen butikksjefer som er dyktige på hvert sitt område, og som fungerer som kontaktpersoner for andre butikker.

Coaching. Butikksjefer som er dyktige på et område går inn og hjelper andre butikksjefer, dersom det er noe de har problemer med.

4.2. Hva er spesielt med tilrettelegging i små virksomheter?

Her fokuseres det på butikksjefens handlingsrom, arbeidsmiljø i butikkene, formalisering og nærværspres. Nille er ikke en franchisevirksomhet, som betyr at butikksjefen er ansatt i Nillekjeden og ikke eier butikken selv. Likevel har butikksjef mye ansvar på butikknivå. Hun er ofte eneste heltidsansatte, og har ansvar for den daglige driften.

4.2.1 Hvordan påvirkes butikksjefens handlingsrom av det å være en liten virksomhet?

Med handlingsrom menes her muligheten til å ta i bruk tilretteleggings- og forebyggingstiltak. En butikk med lite areal og lite bemanning, kan skape mindre handlingsrom for den enkelte butikksjef (se også Hilsen og Grimsmo 2011, s.15-20).

De fleste butikkene i vårt materiale har liten plass, lite lager, og mye varer. I følge våre informanter skaper dette en del stress. Vareleveranse skjer vanligvis to ganger i uken, men hyppigere ved høytider og merkedager. Det er ofte mye som skal pakkes ut, og paller og esker vil ofte måtte stå inne i butikken mens utpakkingen foregår.

Butikksjefens handlingsrom i forhold til tilrettelegging begrenses av konstant utpakking av varer, kundebehandling og annet forefallende arbeid. Butikksjefene har ikke så stor mulighet til å sette seg ned på kontoret og planlegge tilretteleggingstiltak. Det blir også lite tid til å sette seg inn i nye endringer i regelverk og liknende. Tanker om forebygging og tilrettelegging forsvinner gjerne blant andre dagligdagse krav.

Små enheter har gjerne få ansatte på jobb om gangen. I de minste butikkene er ofte butikksjefen den eneste på jobb om gangen. Om man er alene på jobb, blir man nødt til å ta alle de tunge løftene selv.

Men det er klart, vi prøver jo å tilrettelegge oss i mellom på jobb da, slik at hvis noen har behov for å ikke ta de tunge eskene, så bytter vi på det. Så, det prøver vi å legge en plan på. (Butikksjef A-2).

Arbeidsrotasjon kan være en måte å avlaste de ansatte på, og forebygge belastningslidelser. Men selv om denne butikksjefen fremhever at de prøver å gjøre dette, er det vanskelig å gjennomføre når man står alene. Det samme kan sies om delegering av arbeidsoppgaver. I butikker med mer bemanning er ikke disse utfordringene like store.

Hvis andre butikker har noen folk fra fire til åtte hver eneste dag, så har jo de tjue timer mer enn meg. Da har jo de folk som kan gjøre den jobben. Når jeg ikke har noen der om kveldene, så må jo jeg gjøre all jobben selv. Jeg kan ikke bare sette et hjul [hyll] der og si at da priser den [ansatte] på kvelden det. For jeg har jo ingen på kvelden! (Butikksjef B-3)

4.2.2 Hvordan påvirkes arbeidsmiljøet av å være en liten virksomhet?

Arbeidsmiljø kan også bli påvirket av lav bemanning. Det er vanskelig å snakke om sosialt arbeidsmiljø hvis man som oftest står alene i butikken.

Selv om lav bemanning er en utfordring, kan det ha sine positive sider sosialt sett. Det å være få ansatte, kan skape tettere forhold mellom dem som er der. Alle kjenner alle. Da må man selvfølgelig ha timer sammen i butikken, eller omgås på andre måter.

Jeg synes det er koselig å jobbe her, og det tror jeg de andre synes også (butikksjef B-3)

Noen av butikksjefene har ordnet til arrangementer utenfor jobben, som for eksempel en årlig middag med hele personalet. Disse var veldig nøye på at slike begivenheter kan være med å

bedre gruppens arbeidsmiljø. Om man sjelden har sjansen til å prate med de andre ansatte, kan god kommunikasjon være ekstra viktig ved de anledningene man er sammen. Flere butikksjefer pekte på kommunikasjonen de hadde med de ansatte, og hvordan de kunne snakke om alle temaer og gi hverandre tilbakemeldinger.

Flere butikksjefer var opptatt av åpenhet, og at de ansatte skal si ifra hvis de ikke føler seg bra. En butikksjef fortalte at hun gjerne vil høre om hvordan de ansatte har det, og var opptatt av at de ansatte skal få komme på jobb selv om de ikke kan yte full innsats.

[...] Jeg sier det at har du en dårlig dag, så bare gir du meg en lyd. Så kan du heller stå i kassen, eller jeg kan ta kassen og du kan gå og samle litt med varene eller et eller annet. [...]Og det tror jeg har litt å si [i forhold til sykefravær] fordi at det er ofte sånn at man kan føle at man er litt dårlig tidlig på dagen, og så kan man bli bedre etter hvert. (Butikksjef B-3).

Butikksjefen gav også uttrykk for at hun stoler på sine ansatte hvis de sier de ikke *kan* komme på jobb. Flere av butikksjefene i materialet uttrykker at de kjenner de ansatte veldig godt, og nevnte at de gjerne vil gå foran som et godt eksempel. Når de fleste butikkene er små virksomheter med to til tre ansatte vil butikksjefens atferd være veldig synlig. Alle ansatte ser hverandre jobbe, og kanskje spres holdninger fort.

Få ansatte på jobb er en av grunnene til at utplasserte fra NAV kan være en viktig ressurs. Det virker som om denne ekstra bemanningen letter mulighetene butikksjefene har til å rotere og delegere arbeid, fordi de da blir flere i butikken. Den utplasserte kan også være et tilskudd til det sosiale miljøet. Det viser seg i vårt materiale at de mindre butikkene har veldig mye å hente på denne ordningen. Den kan løse mange av de utfordringer som kommer av lav bemanning.

4.2.3 Hvordan påvirkes formaliseringsgraden av å være liten virksomhet?

Med formalisering menes her hvor stor grad av formelle rutiner butikken har. Varehandelen blir noen ganger kritisert for manglende formalisering, og det har blitt påpekt at dette kan være en svakhet. Varehandelen kjennetegnes gjerne praktisk arbeid, og butikksjefer som jobber ”på gulvet”. Flere av butikkene vi besøkte gjennomførte ikke formelle medarbeidersamtaler. Butikksjefen la vekt på at de pratet med de ansatte så ofte og kjente dem så godt, at å ha formelle medarbeidersamtaler var meningsløst.

Det kan virke som om den nære arbeidsrelasjonen butikksjef og ansatte har, tjener til samme formål som en formell medarbeidersamtale. Hvis det er få kunder i butikken eller rolige stunder, prater de ansatte naturligvis med hverandre. I slike dagligdagse settinger kan de ansatte få ytret seg, og butikksjefene kan få vite om eventuelle tilretteleggingsbehov. Dette er nok et uttrykk for hvordan små virksomheter kan utvikle særegne, mer uformelle erstatninger for formelle rutiner. Manglende formaliseringen trenger altså ikke å være en svakhet.

På den andre siden kan slike uformelle erstatninger vanskelig kvalitetssikres. Butikksjefen kan ikke vite om de ansatte virkelig forteller hvordan de har det når de prater sammen under vareutpakkingen. Kanskje kan såpass nære relasjoner som vi finner i små virksomheter, gjøre det vanskelig for noen ansatte å ytre seg. En sammenblanding av personlige og profesjonelle forhold kan gjøre maktbalansen mellom ansatt og sjef uklar. Man kan også tenke seg at ansatte holder inne eventuell kritikk, fordi de ikke vil såre eller stresse butikksjefen.

4.2.4 Fravær og nærværspres i butikken?

Våre observasjoner peker mot et visst nærværspres for butikksjefene i Nille. Begrepet nærværspres har sammenheng med begrepet *presenteeism*. Biron & Saksvik (Biron & Saksvik, 2009, s. 78) beskriver *presenteeism* som det at ansatte kommer på jobb selv om de er syke. Nærværspres (*attendance pressure*) referer til de pressfaktorene som forårsaker presenteeism (s. 83). Biron & Saksvik understreker at det er viktig å skille mellom positive faktorer som får ansatte til å *ville* gå på jobb, og negative faktorer som skaper nærværspres.

Å være butikksjef innebærer et overbyggende ansvar for butikken, blant annet ved å styre bemanning, budsjett og personalansvar. Samtidig har vi vist at butikksjefene har et noe begrenset handlingsrom. Hverdagen som butikksjef består av mange store og små arbeidsoppgaver som må følges opp kontinuerlig. Mange av butikksjefene uttrykker frustrasjon over at det er svært mye å gjøre, og få ansatte til å gjøre det. Biron & Saksvik (2009, s.84) viser til at nettopp stor arbeidsmengde og liten tid og ressurser ofte assosieres med nærværspres.

Butikksjefene i vårt utvalg uttrykker at det å være borte fra jobb noen dager, er stressende i seg selv. De er redde for å miste kontrollen over arbeidsoppgavene og butikkens tilstand. De

fleste butikksjefene har et veldig tett og personlig forhold til butikken, og det kan se ut som om de er veldig opptatt av å strekke seg litt ekstra for å få den daglige driften til å fungere. På et eller annet tidspunkt vil imidlertid alle bli syke, eller av andre grunner være fraværende fra jobb. Flere butikksjefer beskriver perioder der de har presset seg selv hardt, for eksempel en høytidssesong, og deretter blitt sykemeldt. Dette kan være et uttrykk for nærværspress.

Jeg ble jo sykemeldt [etter en høytidssesong]. Kroppen ville ikke mer. Men da var jeg ikke flink å delegere. Da gjorde jeg alt selv, ja du vet, jeg var inne hver søndag. (Butikksjef B-1)

Det er viktig å kommentere at det ikke bare finnes negative nærværsfaktorer. Stolthet over butikken og et personlig forhold til den, kan sies å være en positiv nærværsfaktor. Det kan se ut som at mange er stolte av butikken sin, og legger ned mye arbeid i den.

Stortrives på jobb. Det er litt sånn type babyen min, på en måte. (Butikksjef A-1).

Det er kjekt å være butikksjef i Nille. Du får tidlig et eierforhold til butikken, og det gjør jo det enda gøyere. (Butikksjef B-2)

Butikksjefene utviser en ganske høy grad av yrkesstolthet. Dette kan få butikksjefene til å ville komme på jobb selv om de er litt syke. Å være stolt av jobben sin kan definitivt være en positiv nærværsfaktor. Men hvis press og stress får butikksjefen til å føle at hun *må* komme, er dette en negativ nærværsfaktor som kan få helsemessige konsekvenser i det lange løp.

4.2.5. Kjøpesenter eller ikke: Har det noe å si?

Flere av Nille-butikkene som har blitt studert er tilknyttet kjøpesenter. De er deler av et større kjøpesenter, med egen senterledelse og andre butikker. Våre intervjuer har gitt veldig ulike svar på spørsmålet om hvor mye kjøpesentertilknytning har å si. Noen butikksjefer mener det ikke er en veldig stor forskjell, mens andre mener det er noe forskjell. Vi skal her prøve å peke på hvilke eventuelle forskjeller det er snakk om.

En forskjell er at dersom man er tilknyttet et kjøpesenter, har man lengre åpningstid. Dette gjør at man har flere timer i løpet av dagen som må bemannes, og butikksjefene slipper å måtte stå alene på jobb hele åpningstiden. Likevel er det som regel butikksjefen som åpner butikken og står alene på dagtid, frem til det kommer en annen ansatt som jobber

ettermiddag/kveld. De virket som om det var få timer det var flere på jobb samtidig, og at dette ikke skilte seg mye fra de andre butikkene som ikke var sentertilknyttet. Det har ikke nødvendigvis noe å si om man er sentertilknyttet eller ikke, da det er omsetningen som styrer bemanningsbudsjettet.

Senterbutikkene har tilgang til hjelp og kontakt med butikkene rundt. Toalettbesøk, søppeltømming og andre grunner til at de må forlate butikken, kan bli løst på en gunstig måte. Enten ved tilkalling av vaktentral eller ved at en butikkansatt fra en annen butikk passer på butikken. Sånn sett er samarbeid og tilrettelegging innenfor senteret et mulig viktig moment. Dette beskrives nærmere under kapittel 4.4 om eksterne hjelpere.

Du har det litt lettere [i kjøpesenter]. Du slipper snømåking, du rydder ikke på fortauet på utsida, sånne ting da. [...]Det er jo vaktmester som går her og sånn. (Butikksjef A-1).

I vår undersøkelse fremsto ikke sentertilknytning som en viktig faktor i tilretteleggingsarbeidet i butikkene.

4.3. Hjelpere internt i organisasjonen. Hvem er de og hvordan brukes de?

Her vil vi ta utgangspunkt i Nilles interne hierarki. Ved siden av å ha hjelpere utenfor kjeden, har de ansatte i Nille flere hjelpere innad i kjeden som de kan henvende seg til når de trenger hjelp og veiledning. Hjelperne vil ikke nødvendigvis ha samme tittel i alle organisasjoner, men den generelle inndelingen i enhetsleder – mellomleder – sentralledelse vil være overførbart til andre organisasjoner. Etter intervjuer med butikksjefene i Nille, har det kommet frem at de følgende er aktuelle som hjelpere internt i Nille: Distriktssjefer, hovedkontor, butikksjefer i andre butikker, og verneombud lokalt. De to første hjelperne er de viktigste og mest sentrale.

4.3.1 Nilles distriktssjefer

Distriktssjef er første kontaktperson for mange butikksjefer, dvs. at de henvender seg først til distriktssjefen om det er noe. Søknader om tilretteleggingstilskudd skal for eksempel diskuteres med distriktssjef. Distriktssjefen kan besøke butikken etter avtale, eller komme uannonisert. Telefonkontakt er likevel vanligst. Distriktssjefene er også tilstede ved oppfølgingssamtaler hos NAV og fungerer som støtte for butikksjefene.

En av måtene distriktssjefen kan hjelpe på, er gjennom IA-handlingsplanen. Distriktssjefen i fylke B har for eksempel satt på planen at hver butikksjef skal delegere 3 oppgaver innen neste butikksjefmøte. I tillegg organiserer distriktssjefene tiltak som butikksjef-støttegrupper og coaching. Coaching innebærer at butikksjefer som for eksempel er gode på delegering, besøker andre butikksjefer som har hatt problemer med dette. Dette blir en støttefunksjon for butikksjefene, og hjelper dem å organisere arbeidet sitt.

4.3.2 Nilles hovedkontor/lønnsansvarlig:

De fleste butikksjefene vi var i kontakt med, nevnte at de kontakter Nilles hovedkontor når de trenger hjelp. Hovedkontoret er tilgjengelige både på mail og telefon. Butikksjefene beskriver dem som trivelige og lette å få tak i. Butikksjefene kan bestille en del fysiske hjelpemidler fra hovedkontoret, som for eksempel jekketraller, matter og tilpassede sko. Videre sier de at lønnsansvarlig kan "alt" om IA-avtalen. Alle søknader om tilrettelegging gjennom NAV kvalitetssikres av hovedkontoret.

Hovedkontoret har også i de siste par årene bedret og laget flere rutiner for butikkene. Eksempler på dette er hyllemaler, plukklister og andre organisatoriske tiltak som vi har presentert under kapittel 4.1.

Hovedkontoret/lønnsansvarlig sier samtidig at de får mange telefoner fra butikksjefene og at de har tett kontakt med mange av dem. Dette er en enkel måte for butikksjefene å få svar på det de lurer på og de virker fornøyde med å kunne kontakte hovedkontoret når de trenger det.

4.3.3 Butikksjefer i andre butikker:

Kontakten med kollegaer i andre butikker kan være ganske viktig for noen av butikksjefene i Nille. Flere butikksjefer som vi var i kontakt med nevnte at de møter andre butikksjefer i Nille når de har butikksjefssamlinger. Her kan de utveksle erfaringer med sine kollegaer. Andre sier at kan ringe til bekjente butikksjefer hvis de har spørsmål om noe. En formell variant av dette er coaching og butikksjef-støttegrupper nevnt under kapittel 4.1. Butikksjef-støttegrupper er noe distriktssjef i fylke B har satt i gang. Det er grupper sammensatt av

butikksjefer som er gode på forskjellige områder. Om en butikksjef trenger råd om for eksempel arbeidsrotasjon, så ringer de til butikksjefen som er best på dette.

4.3.4 Verneombud lokalt

Nillekjeden har ikke lokale verneombud på butikknivå, fordi de er små enheter. De har det imidlertid på distriktsnivå. Verneombud ble bare nevnt i noen butikker. De sa at de kan kontakte han/henne hvis det er spesielle saker, og om noe skjer. Andre butikker visste ikke navnet til verneombudet eller at det finnes i kjeden. Generelt har butikksjefene vi intervjuet lite kjennskap til verneombudet.

4.3.5 Hva kjennetegner bruken av de interne hjelperne?

Kontakten med hjelperne innad i organisasjonen fremstår som lettere og mer uformell enn med de eksterne hjelperne, som vil bli diskutert i neste kapittel. Det ser ut til at butikksjefene har mer kontakt med de viktigste av interne hjelperne enn de eksterne. Nesten alle nevner lønnsansvarlig ved hovedkontoret som en person de har kontakt med med jevne mellomrom. Lange prosedyrer og papirarbeid hos de eksterne hjelperne kan virke overveldende på butikksjefene. Det kan hende de foretrekker å henvende seg til hjelpere på en mer uformell måte, for eksempel ved å ta en telefon til distriktssjef.

4.4 Eksterne hjelpere.

De eksterne hjelperne er i hovedsak NAV Arbeidslivsenter(ALS), NAV lokalt, bedriftshelsetjenesten (BHT) og fastleger. Fagforeninger og arbeidsgiverorganisasjoner er også hjelpere, men de opplevdes ikke som relevante for butikksjefene vi intervjuet, og er dermed ikke relevante i denne analysen.

4.3.1 NAV Arbeidslivsenter.

Det er mellom Arbeidslivsenteret (ALS) og den enkelte virksomhet at IA- handlingsplanen utarbeides lokalt. Når man er IA-bedrift blir dermed IA-kontakten på ALS en av de viktigste hjelperne i tilretteleggingsarbeidet. Det er de som skal følge opp virksomheter og gi råd, støtte og hjelp når det er nødvendig.

Det er distriktssjefene som har mest kontakt med ALS, og de bruker dem i ulik grad. Dette vil vi komme nærmere inn på i kapittel 4.4. Distriktssjefene får informasjon om ulike kurs i regi av ALS, men det er i følge IA- kontaktene lite interesse for dette. Distriktssjefene viser til at det medfører vanskeligheter for både dem selv og butikksjefene å delta på ALS kurs siden disse ofte gjennomføres på dagtid. Butikksjefene ofte er alene i butikken, og dermed ikke anledning til å delta, det er ofte heller ikke budsjett for å sette inn vikar.

I fylke B har det vært et butikksjefmøte der IA- kontakten var til stede og informerte om hva det vil si å være en IA- bedrift. I hovedsak bruker butikksjefene ALS for å søke om tilskudd til ekstravikarer. Vi fikk gjennom våre intervjuer med ALS inntrykket av at Nille har et veldig selektert forhold til hvordan de benytter seg av ALS sine tilbud.

«Når man bruker mye tilretteleggingstilskudd [...], skjuler det egentlig et bemanningsbehov? Skjuler det egentlig, hvis man tenker på det med å være en helsefremmende virksomhet, en systemfeil?» (IA-rådgiver fylke B)

Dette kan komme av at ALS ikke har informert godt nok om hva de kan tilby. ALS på sin side, mener at Nille burde være mer kreative og ikke bare søke om tilskudd til ekstravikarer. Dette kan skyldes at butikksjefene ikke har god nok innsikt i hva ALS kan hjelpe til med.

Søknadsprosessen til ALS går gjennom distriktssjefen og videre gjennom hovedkontoret. Likevel nevner butikksjefer og distriktssjefen i fylke B og distriktssjefen i fylke A at de vanligvis ringer til IA-kontakten i forkant av søknadsprosessen for å høre om det i det hele tatt er mulig å få igjennom søknaden. I forhold til i hvilken grad butikksjefene kjenner til ALS, er det forskjell mellom fylkene. I fylke B så vi at butikksjefene er på vei mot å vite mer om IA-avtalen og ALS, men kjenner det foreløpig best personifisert gjennom IA-rådgiveren.

«...Tenker du på [navn på rådgiveren] da? Ja, hun har jeg jo snakket med på telefon. Så hun kjenner jeg jo til ja, den kontakinfoen har vi fått alle sammen. Det var jo angående min egen tilrettelegging, ja, og så etter det BS-møtet, der hun informerte om alle disse tingene.» (Butikksjef B-2)

Dette kan også komme av at Nille består av små enheter, hvor forholdene er små og de er vant til å kjenne de fleste ved navn. I tillegg må det nevnes at butikksjefene som selv har vært sykmeldte og mottatt tilretteleggingstiltak, var mest oppdaterte på IA. Dette er ikke så

unaturlig hvis man er eneste heltidsansatte, og ikke får erfaring med sykefraværsproblematikk med mindre man selv blir syk.

Flere av butikksjefene virker usikre på begrepene *tilrettelegging* og *IA-avtale*. I fylke B nevnes ofte IA-rådgiveren ved navn. De viser også til butikksjefkurset der de ble informert om IA, eller informasjon de fikk på intranettportalen. I ett tilfelle bruker ikke butikksjefen begrepet IA i det hele tatt og omtaler tilrettelegging som noe de får fra hovedkontoret, før hun på slutten av intervjuet sier at hun naturligvis kjenner til IA-kontakten og nevner henne ved navn.

«Ja, jeg har jo en fast en jeg skal ringe til. [...] der kan jeg ringe direkte hvis det er noe. [...]Jeg har ringt henne når det har vært noe med tilrettelegging» (Butikksjef B-1)

Usikkerheten i begynnelsen av intervjuene i fylke B kan bety at butikksjefene bruker andre begreper enn oss når de snakker om tilrettelegging og IA. Det var slående hvordan navnet på IA- rådgiver var så velkjent blant butikksjefene i B, mens hva ALS faktisk er og gjør ofte var mer uklart. Det kan også virke som om butikksjefene ikke har helt klart for seg forskjellene mellom NAV lokalt og ALS. I flere tilfeller ble begrepet NAV brukt om både NAV lokal og ALS. Dette kan komme av at mange av dem ikke har et bevisst forhold til hva IA- avtalen innebærer og hvilke instanser som tar seg av ulike forhold. Det kan også tenkes at det har noe å gjøre med at mye av kontakten med ALS, spesielt i forhold til søknader, går gjennom hovedkontoret og distriktssjefen.

4.3.3 Nav lokal: Utplasserte som hjelpere.

NAV-kontorene i de aktuelle kommunene, det vi her definerer som NAV lokal, skal registrere sykmeldinger, rapporteringsskjemaer og oppfølgingsplaner. I forhold til NAV lokal nevner butikksjefene at de får støtte i enkeltsaker, og at dette fungerer. Likevel peker de på at det er mye papirarbeid, kanskje i overkant mye etter deres syn.

Det er også NAV lokal som håndterer utplasserte, og derfor nevnes de mye av butikksjefene i sammenheng med dette. Vi ser på utplasserte på arbeidstrening som en mulig hjelper for butikksjefene, basert på våre intervjuer. Dette er en del av arbeidet for et inkluderende arbeidsliv, men som går under et annet delmål enn det vi har fokus på i denne rapporten. Butikksjefene ser på de utplasserte som en hjelper i sitt daglige tilretteleggingsarbeid. Dette er et tosidig forhold, der både den utplasserte får hjelp i form av arbeidstrening og verdifulle

erfaringer, og butikkene får en ekstra ansatt på jobb. Utplasserte ble i stor grad sett på som noe positivt så lenge de utplasserte var villige til å jobbe, samarbeidet fungerte og butikksjefen hadde anledning til å gi dem god opplæring. Flere utplasserte har fått fast jobb i Nille etter endt utplassering.

4.3.4 Bedriftshelsetjeneste:

Nille har bare bedriftshelsetjeneste (BHT) som er tilgjengelig for lageret og hovedkontoret. Nille er pålagt å ha BHT i tilknytning til lageret, men for resten av kjeden er ikke risikovurderingen like høy. Det vil derfor ikke være sentralt for vår analyse. Ingen av butikksjefene vi intervjuet hadde noe kjennskap til at Nille i det hele tatt hadde det, men noen nevner at de gjerne kunne tenke seg å ha det. Arbeidslivsenteret(ALS) i fylke B, peker på at butikkene burde hatt det. Dette kan imidlertid komme av at BHT kunne lettet presset på ALS.

Hva BHT skal brukes til og hvordan det kan hjelpe dem, har ikke butikksjefene noe reflektert forhold til. Som andre studier viser kan BHT være et viktig bidrag i tilrettelegging og forebyggingstiltak (Osborg Ose m.fl. 2009). Spesielt i forhold til å unngå sykemeldinger. Det er også en mulighet for at råd som BHT gir til hovedkontoret kan formidles nedover i organisasjonen, uten at vi har noe konkret støtte for dette i denne studien.

4.3.5 Fastleger:

Fastleger nevnes i hovedsak lite i denne studien. Distriktssjefene mener at fastleger burde hatt mer kompetanse i forhold til hva det vil si å være en IA- bedrift og hvilke tiltak man da kan sette i gang. Dette var også et tema som ble tatt opp av hovedkontoret.

«Er det god nok informasjon til legene? Hvorfor gir de 100 % sykemelding med en gang, synes det virker for enkelt» (distriktssjef Fylke A).

Enkelte butikksjefer og ovennevnte distriktssjef uttrykte frustrasjon over at det enkleste for legene er å gi 100 % sykemelding, i stedet for å finne ut hvilke oppgaver den syke kan gjøre og hvilke tiltak man kan sette i gang. Våre funn peker mot at fastleger i hovedsak ikke ble sett på som en hjelper.

4.3.6 Uformelle hjelpere

For mange av butikksjefene fantes det flere uformelle hjelpere som var med på å lette hverdagen deres. De butikkene som er sentertilknyttet, har oftest tilgang til en felles vektertjeneste. Mange viser til at de ringer på vekterne dersom de må på toalettet eller andre ærender, slik at de kan passe butikken i mellomtiden. På den måten har man anledning til å gå på toalettet selv om man står alene i butikken. Dette så butikksjefene på som positivt.

Etter fire så er det jo Securitas her, da. Og da bare står de ved inngangen hvis du må på toalettet og sånt (Butikksjef A-1).

Andre butikksjefer benyttet ikke vekterne til dette, men de hadde avtaler med andre butikker på senteret. De holdt øye med butikkene for hverandre dersom man måtte forlate butikken en liten stund.

Vi passer på hverandres butikker dersom vi må på toalettet (Butikksjef B-1).

I ett tilfelle, på et litt mindre senter, fikk vi også vite om en «senteroriginal». Dette var en gammel dame som alltid var på senteret på formiddagen. Hun passet på butikkene, om butikksjefene både i Nille og i de andre butikkene, måtte for eksempel på toalettet. Det kan tenkes at det eksisterer flere slike «senteroriginaler», som kan være en nyttig og uformell hjelp for små butikker. De som leverer varer, henter søppel og andre praktiske ting kan også fungere som en hjelper for butikksjefene. En butikksjef fortalte om en svært hyggelig sjåfør som alltid var behjelpelig når det ble mange paller og mye varer. Han kunne flytte på tingene for henne og tok seg god tid slik at alt kom på plass.

Det blir kanskje spesielt viktig med slike uformelle hjelpere i virksomheter som er små og som har få ansatte. Nettopp fordi de har et mindre handlingsrom, og er avhengige av uformell hjelp for å få hverdagen i butikken til å gå rundt.

4. 4 Tilrettelegging gjennom IA-avtalen. Hvordan fungerer NAV ALS i ulike fylker?

Hvert fylke i Norge har sitt eget Arbeidslivscenter(ALS), et selvstendig ressurs- og kompetansesenter som styres på fylkesnivå. ALS er hovedsakelig et tilbud til arbeidsgivere, og de jobber primært med inkluderende arbeidsliv. At sentrene styres på fylkesnivå, vil si at de kan operere ulikt i ulike fylker. Osborg Ose m.fl (2009, s. 220) viser til at de ansatte ved

arbeidslivssentrene ofte selv ønsker mer sentral styring. Hele 60 % sier seg enige i at det er en svakhet at arbeidslivssentrene mangler sentral styring (s. 221). Rapporten fremhever at sentralstyring kunne bidratt til et likere system i alle fylker. Dette ville styrket de ansattes faglige kompetanse, og fått NAV ALS til å fremstå som mer enhetlig ovenfor bedriftene (s. 220/221). Spesielt er dette viktig der de enkelte rådgiverne har kontakt med en virksomhet lokalt, mens hovedkontoret for virksomheten er lokalisert i et annet fylke.

Våre funn samsvarer med Osborg Oses konklusjon om stor lokal variasjon i hvordan arbeidslivssentrene fungerer. Vi vil her vise hvordan arbeidslivssentrene kan være ulike på økonomi og fordeling, informasjon og –kommunikasjonsflyt, og i hvilken grad de har felles mål med bedriftene. Vi argumenterer for at det er positivt for virksomheten å aktivt *bruke* sin lokale handlingsplan.

4.4.1 Økonomi og fordeling:

På Arbeidslivscenter (ALS) A fordeles senterets budsjett mellom rådgiverne, slik at hver har et fast beløp å bruke på de virksomhetene de er rådgiver for. Det vil være opp til den enkelte rådgiver hvordan hun fordeler pengene mellom virksomhetene hun er ansvarlig for. Det vil si at man kan havne i en situasjon der rådgiverens budsjett er oppbrukt, og søknader man ellers ville fått innvilget blir avslått, til tross for at det er mye igjen av senterets totale budsjett.

ALS B fungerer på en litt annen måte. I følge rådgiveren vi intervjuet finnes det ingen oppsatt plan for hvordan budsjettet fordeles mellom virksomhetene eller rådgiverne. Unntaket er ”Prioriterte virksomheter”, som velges ut til å få spesiell hjelp for en periode. Kanskje er det mye opp til virksomhetene og deres aktivitetsnivå hvor mye hjelp de får fra ALS i dette fylket. Det må merkes at dette ikke innebærer fri tilgang på penger –ALS B opererer også med et budsjett. Det ser likevel ut til at de i mindre grad enn A fastsetter fordelingen på forhånd. Budsjettfordelingen er dermed mer fleksibel.

Arbeidslivscenterene i begge fylkene vi besøkte har valgt å gi Nille en kontaktperson å forholde seg til, dette oppleves som veldig positivt av både ALS og distriktsjef.

Hvis vi skal få til god kvalitet på HMS-arbeidet i Nille, så er det viktig at de har en person å forholde seg til. [...]Det har jeg stått på. Det er ikke alle som har vært enig med meg, men jeg mener at det er i virksomhetens beste interesse. (IA-rådgiver, ALS B)

Nilles distriktssjef i fylke B bygger opp om dette. Distriktssjefen fremstiller dialogen mellom de to som viktig i tilretteleggingsarbeidet. Dette kommer vi nærmere inn på i det følgende.

4.4.2 Informasjon og kommunikasjonsflyt:

Rådgiveren ved ALS A fremstiller dialog med Nille som dialog med distriktssjefen. Det vil si at distriktssjef er eneste ledd hun har kontakt med, og all informasjon og kommunikasjon til den enkelte butikk går gjennom distriktssjef. IA- rådgiveren vi her viser til nevnte spesifikt at hun var usikker på om informasjonen gikk videre ut til butikkene, og etterlyste mail adresser til de enkelte butikkene.

Jeg vet ikke hva [mine kontaktpersoner i bedriftene] gjør med informasjonen videre. Men jeg ser jo det at i vanskelige saker, så er det mangelfull kunnskap hos butikksjefene. Om IA og sykefraværsoppfølging, og tilrettelegging (IA-rådgiver, ALS A).

Altså, jeg vet ikke hvem som er tillitsvalg i Nille, jeg. [...] Vi skal gi informasjon også til tillitsvalgte og verneombud på lik linje med ledelsen, men så lenge de ikke har noe mail, så får jeg jo ikke gitt det! Det er avhengig av at den kontaktpersonen jeg har sender det ut (IA-rådgiver, ALS A).

I fylke B foregår dialogen ikke bare mellom IA- rådgiver og distriktssjef. Også det lokale verneombudet på distriktsnivå og butikksjefene har jevnlig kontakt med rådgiveren. På en tidligere butikksjefsamling ble butikksjefene oppfordret til å ringe IA-rådgiveren direkte hvis de trenger det, og rådgiveren mener selv at hun får en telefon fra en butikksjef i Nille cirka en gang i uken. Hovedtyngden ligger likevel på distriktssjefen også i fylke B. De har dialog i forkant av søknader om tilskudd, og har samarbeidet om distriktssjefens lokale handlingsplan for IA-arbeid. Distriktssjef og verneombud har deltatt på kurs om hva ALS kan tilby, og om lokal handlingsplan. Rådgiveren fremstiller Nille som uvanlig aktive innenfor varehandelen.

Av de som jeg har i bransjen, så har jeg mest dialog med dem (IA-rådgiver, ALS B)

I følge vårt materiale vet butikksjefer i fylke B mer om ALS og har tettere kontakt med dem, enn butikksjefer i fylke A. Dette kan vi naturligvis ikke si sikkert uten en representativ undersøkelse. Men vi observerer at butikksjefene i fylke A ikke nevner ALS når de snakker om tilrettelegging eller sykmelding, men heller fremhever distriktssjef og hovedkontor. Ofte blir spørsmål om ALS eller IA-rådgiver til en samtale om utplasserte og NAV Lokal – fordi det er NAV Lokal de kjenner til.

4.4.3 Felles, avklarte mål:

Med felles mål menes i hvilken grad aktørene i Nille og ved ALS har fastsatt mål for deres felles arbeid, og hvordan det skal gjennomføres.

I fylke A omtaler både IA-rådgiver og distriktssjef samarbeidet som positivt og dialogen som god. Likevel stiller rådgiveren spørsmål ved hvorvidt informasjonen hennes går videre til butikksjefene, og distriktssjef gir uttrykk for at butikksjefenes informasjonsportal kanskje inneholder overveldende mengder. Rådgiver sier at hun har tilbudt seg å besøke butikker sammen med distriktssjefen for å informere om mulighetene ved IA. I fylke A har det ikke blitt utarbeidet lokal handlingsplan. Rådgiveren ved ALS har bare sett Nilles sentrale plan, men beskriver den ikke som retningsgivende for hennes arbeid.

Jeg leste igjennom den HMS-planen, den handlingsplanen til Nille...og så at det sto at de hadde en del forebyggende tiltak og skulle iverksette en del helsefremmede tiltak. Men det var ikke konkretisert, så jeg vet ikke hva det er (IA-rådgiver, fylke A).

Distriktssjef i fylke A har mottatt handlingsplanen som ble laget i fylke B, men bruker den ikke i hverdagen. Hun fremstiller den som noe som oppsto fordi det var samarbeidsproblemer i fylke B, og slike samarbeidsproblemer mener hun ikke at de har i hennes fylke.

Hun og rådgiveren har tatt en prat om det er noe ALS ønsker å gjøre eller støtte, men utdyper ikke om dette førte til resultater. Det ser ikke ut til å finnes uttalte mål for IA-arbeidet.

I fylke B er det laget en lokal handlingsplan, som da senere har blitt gitt ut til Nilles øvrige distrikter. Denne er laget av distriktssjefen, men med tilbakemeldinger og tips fra IA-rådgiver. Distriktssjefen fremhever at planen stadig oppdateres, og kaller den et levende dokument. Oppdaterte versjoner også sendes ut til butikksjefene. Planen ble også informert om på forrige butikksjefmøte, hvorpå tidligere skeptiske butikksjefer i følge distriktssjefen sto i kø for å snakke med rådgiveren. Distriktssjefen viser til en periode der ALS reagerte på kvaliteten på Nilles arbeid, som begynnelsen på utarbeidelsen av handlingsplanen.

Jeg ble på en måte kalt inn på teppet, da. Så jeg og [IA-rådgiveren] satte oss ned og oppdaga jo fort at vi hadde samme mål, da. Da har jo jeg kommet med mine innspill og hun med sine innspill, og så har vi laga en lokal handlingsplan sammen. [...] Jeg ble vel kanskje ikke kalt inn på teppet, det var jo jeg som tok kontakt med [rådgiveren] når jeg tenker meg om. Men det var behov for det. (Distriktssjef fylke B)

IA-rådgiveren i fylke B fremstiller handlingsplanen som en stor hjelp i hennes arbeid. Hun nevner spesielt de konkretiserte målene (f.eks en hjemmelekse i delegering for butikksjefene innen neste butikksjefmøte) som positivt. Distriktssjefen mener handlingsplanen, som en del av den tette dialogen mellom henne og rådgiveren, er en viktig årsak til at sykefraværet har gått så kraftig ned i fylke B de siste årene.

4.4.4 Lokal handlingsplan – noe man har eller noe man bruker?

Lokal handlingsplan kan være et verktøy for å klargjøre mulighetene i IA-arbeidet, for eksempel ved at rådgiver foreslår konkrete tiltak som arbeidsplassvurdering som en del av planen. En handlingsplan vil også gjøre det lettere å vurdere om virksomheten oppnår de målene den setter seg, og hva den får ut av samarbeidet med ALS.

Variasjonene i arbeidslivssentrenes arbeid undergraver til dels nytten av å dele handlingsplaner innad i virksomheten. I følge distriktssjefen i fylke A har handlingsplanen fra fylke B blitt sendt ut til alle distriktene. Slike handlingsplaner må sannsynligvis tilpasses de lokale forholdene. Distriktssjefen i fylke B mente at ”Nå skal alle [distriktssjefene] ta kontakt med sine kontaktpersoner og prøve å få til lokale handlingsplaner i alle distriktene”. Vi har ikke sett på alle fylkene, og vet ikke i hvilken grad dette har blitt gjort. Men i fylke A hadde i alle fall distriktssjef mottatt fylke Bs handlingsplan, uten endre den eller bruke den aktivt i sitt arbeid.

Å ha en handlingsplan oppfattes som positivt både for distriktssjef og rådgiver i fylke B. I fylke A kunne kanskje usikkerheten rundt informasjonsflyt og rådgivers ønske om å bli mer aktiv, blitt utbedret gjennom en handlingsplan. Bruken av lokal handlingsplan og hvor mange ledd i virksomheten rådgiveren har kontakt med, er kanskje de største forskjellene mellom fylke A og B.

4.4.5 Ulike prosedyrer i ulike fylker.

De ulike prosedyrene som kommer frem i vårt materiale er blant annet budsjettfordelingen i arbeidslivssentrene, grad av kommunikasjon- og informasjonsflyt fra ALS til enhetene, hvilke ledd i virksomheten som har kontakt med ALS og hvor hyppig kontakten er. En siste ulikhet er bruken av lokal handlingsplan.

Ulike prosedyrer i en offentlig institusjon som på papiret skal tilby de samme tjenester til alle, kan være et problem. Den kan for eksempel føre til uklare forventinger hos IA-bedrifter om hva ALS kan tilby. For en kjede som Nille, som strekker seg over flere fylker, er det mange ulike prosedyrer å sette seg inn i. Forskjellige opplevelser med ALS var en kilde til frustrasjon for noen av våre informanter.

Ulike prosedyrer er kanskje spesielt et problem for små/mellomstore virksomheter, da de ofte ikke har en HR-avdeling som kan holde styr på de ulike systemene i ulike fylker. Nille har en lønnsavdeling som roses av butikksjefene for sin kunnskap på IA-området, men de kan ikke være til stede lokalt i 19 fylker. Kanskje faller da IA-ansvaret i hovedsak på distriktssjefen, fordi hun er den eneste med kjennskap til hvordan ALS fungerer i sitt distrikt.

5. Hovedfunn og veien videre:

5.1 Hovedfunn

Denne rapporten har pekt på flere ulike sider ved Nillebutikkers tilretteleggingsarbeid. Vi har funnet både suksessfaktorer og utfordringer.

Suksessfaktorer:

En av suksessfaktorene er å vri det nære og uformelle ved små virksomheter til noe positivt. Det vil si å opprettholde et nært og sosialt arbeidsfellesskap på jobb, der de ansatte og butikksjefen prater sammen hver dag. Dette kan kanskje være en erstatning for formelle rutiner som årlige medarbeidersamtaler.

Denne nærheten kan viderebringes til samarbeidet med hjelperne. Butikksjefene i vårt utvalg kan ringe både distriktssjef og hovedkontor om de trenger hjelp og støtte. De har en uformell tone, og terskelen for å ta kontakt er lav. Dette gjelder også IA-rådgiveren i det ene fylket, som hadde personlig kontakt med butikksjefene over telefon.

God dialog og kommunikasjon er essensielt. Butikksjefene har ikke tid til å sette seg inn i alle regler og prosedyrer for tilretteleggingsarbeid, og de er praktikere. Som butikksjef i Nille jobber man på gulvet. Derfor er det viktig å vite hvem man skal kontakte, og ha god

kommunikasjon med dem. Som butikksjef i en travel, liten butikk må man ha gode hjelpere og god dialog for å til et godt tilretteleggingsarbeid.

En siste suksessfaktor er felles og konkrete mål. Distriktssjefen er den som lager lokal IA-handlingsplan i Nillekjeden. For at handlingsplanen skal reflektere butikksjefenes behov, må distriktssjef og butikksjefer blir enige om felles mål. Dette er også viktig i samarbeidet mellom distriktssjefen og IA-rådgiveren. For at lokal handlingsplan skal ha noen effekt, må den bygge på en felles forståelse mellom partene. Den bør inneholde konkrete mål.

Utfordringer:

Butikksjefer i små virksomheter møter en rekke utfordringer i sitt tilretteleggings- og forebyggingsarbeid. For det første finner denne rapporten at butikksjefene har et noe begrenset handlingsrom. Det innebærer at enkelte tiltak er vanskelig å gjennomføre, for eksempel arbeidsrotasjon.

En annen utfordring er det nærværspresset butikksjefene møter. Flere beskriver et sterkt eierforhold til butikken, og stolthet over å styre den daglige driften. I tillegg er de ofte den eneste heltidsansatte, noe som gir et ekstra ansvar. Dette kan føre til at de presser seg til å gå på jobb selv når de er syke. Man kan tenke seg at dette kan føre til belastningslidelser og/eller stress. Dette eierforholdet kan også virke positivt i form av yrkesstolthet.

Arbeidsmiljøet i små virksomheter kan være både godt og mindre godt. Når man er alene på jobb hver dag, er det imidlertid ikke så mye arbeidsmiljø å snakke om. Dette kan være en utfordring fordi man mister den positive virkingen av et godt arbeidsmiljø.

5.2 Studiens relevans for andre små virksomheter

Denne rapporten har funnet noen flere positive trekk ved Nilles tilretteleggingsarbeid. Disse kan ha en viss overføringsverdi til andre små virksomheter.

Små virksomheter har ofte tette relasjoner mellom ansatte. Virksomhetene kan utnytte sin styrke på dette området. Det de mangler av formaliteter, kan de kanskje gjøre opp for gjennom personlig kontakt og tette bånd. Et tilløp til dette er bruken av støttegrupper for

butikksjefene, samt coaching. Her har Nille videreutviklet det som i utgangspunktet er uformelle relasjoner.

Utbyttet Nille har av å ta imot utplasserte fra NAV kan øverføres til andre små virksomheter. Butikksjefen og den utplasserte har gjensidig nytte av denne ordningen. Den utplasserte får arbeidstrening, og butikksjefen får svært trengt arbeidskraft. Å ha en ekstra person på jobb, letter presset og minker kanskje sykefraværet for de andre ansatte i butikken. Både å redusere sykefravær og å ta imot utplasserte er en del av IA-avtalen. Dette viser at de to delmålene kan og bør sees i sammenheng med hverandre. Kanskje viser dette at IA-avtalen har relevans for små virksomheter. Dette fordi disse to delmålene bygger opp om hverandre i små virksomheters hverdag.

Passer IA-avtalen for små virksomheter?

Denne rapporten viser at tilrettelegging gjennom IA-avtalen kan virke formelt og fjernt for butikksjefer i små enheter. De har ikke mulighet til å lese seg opp på handlingsplaner og regelverk i en travel hverdag. Man kan derfor ikke forvente så mye kunnskap om IA blant sjefer i små enheter.

Man kan tenke seg at å ha kjennskap til sin kontaktperson ved Arbeidslivssenteret gjennom navn og nummer, er viktigere enn kjennskap til regelverket. Hvis det ikke er realistisk eller nødvendig med fullstendig IA-kunnskap blant butikksjefer i små virksomheter, må man gi dem en annen måte å forholde seg til avtalen på. Å ha en kontaktperson å ringe til, kan være en slik måte. En mer uformell relasjon vil kanskje passe butikksjefene bedre, og gjøre avtalen mer tilgjengelig.

Litteraturliste

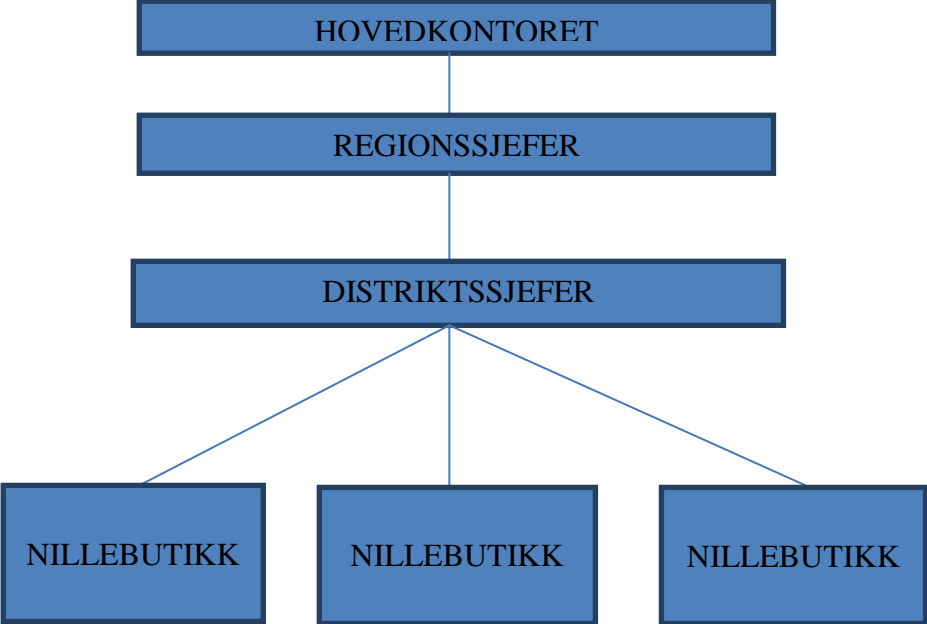
- Biron, C., & Saksvik, P. Ø. (2009). Sickness absenteeism and attendance pressure factors. I C. L. Cooper, J. C. Quick, & M. J. Schabracq, *International handbook of work and health psychology, third edition*. Blackwell Publishing.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Fangen, K. (2004). *Deltakende observasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (1998). Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder i samfunnsforskningen. I R. Kalleberg, & H. Holter, *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (2004). *Kvalitative metoder*. Universitetsforlaget: Oslo.
- Hem, K. G. (2011). *Bedriftenes kostnader ved sykefravær*. SINTEF.
- Hilsen, A. I., & Grimsmo, A. (2011). *Gravide i handelsnæringen*. Oslo: AFI/FAFO.
- Inkluderende.no*. (u.d.). Hentet mai 18, 2012 fra Forebygging:
<http://www.inkluderende.no/forebygging/forebygging>
- Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv. (2010, februar 24). *1. mars 2010 - 31. desember 2013 (IA-avtalen)*.
- Nille.no*. (u.d.). Hentet mars 28, 2012 fra Om Nille: http://www.nille.no/om_nille_s9.html
- NOU 1995. (1995, mai 29). NOU 1995:16. *Fra sparing til egenkapital*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste.
- NSD. (2012). *Informasjon og samtykke*. Hentet mars 2, 2012 fra NSD Personvernet for forskning: http://www.nds.uib.no/personvern/forsk_stud/informasjon.html
- Ose, S. O., Bjerkan, A. M., Pettersen, I., Hem, K. G., Johnsen, A., Lippestad, J., et al. (2009). *Evaluering av IA-avtalen 2001-2009*. Trondheim: SINTEF.
- Ose, S. O., Kaspersen, S. L., Reve, S. H., Mandal, R., Jensberg, H., & Lippestad, J. (2012). *Sykefravær - gradering og tilrettelegging*. Trondheim: SINTEF og NHOs Arbeidsmiljøfond.
- SSB. (2011). *Sykefraværstatistikk tredje kvartal 2011*. Hentet mai 19, 2012 fra virke.no:
http://www.virke.no/eway/default.aspx?pid=302&trg=Content_9079&Main_8836=9079:0:10%2c3808&Content_9079=9082:0:10%2c4216:1:0:0:::0:0
- Statistisk Sentralbyrå. (u.d.). *Statistikkbanken. Sykefravær for arbeidstakere, etter kjønn og type sykefravær (prosent)*. Hentet mai 21, 2012 fra Statistisk sentralbyrå:
http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/Default_FR.asp?PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tilside=selectvarval/define.asp&Tabellid=08718

Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Trygdeetaten. (2006). *Kunnskap og erfaringer fra IA-arbeid i varehandelen*. Oslo:
Rikstrygdeverket.

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Vedlegg 1. Organisasjonskart for Nille.



Vedlegg 2. Observasjonsguide.

Observasjonsguide

Navn på butikk. Tidsrom. Hvem observerte. Hvor mange jobber der, og hvordan er rotasjonen (f.eks: bare én på jobb om gangen?), hvor stor er butikken, og er den frittstående eller ikke.

1. Kryss av på listen over tiltak. Lag utfyllende notater. Hva sier de om tiltakene de bruker/ ikke bruker, og hvorfor de bruker/ikke bruker dem?
2. Kryss av på listen over hjelpere. Lag utfyllende notater. Hva sier de om hjelperne de bruker/ikke bruker, og hvorfor de bruker/ikke bruker dem?
3. Hvor kjent virker butikksjefen/de ansatte med IA-avtalen og tilretteleggingstiltak generelt?
4. Spør, og se på hvordan de gjør utpakkingen av varer. Hva får det til å fungere i praksis?
5. Arbeidsmiljø. Hvordan er det, hva sier de om hverandre? Virker det som de føler seg ivaretatt?
6. Har de noen spesielle ordninger/triks i butikken? (f.eks senteroriginal, hjelpsom gutt i butikken ved siden av, en egen måte å gjøre ting på?)

Vedlegg 3. Intervjuguide for butikksjefer

1. Hvordan er det å være butikksjef her?
 - Hvordan fordeles oppgaver mellom deg og de andre ansatte? Hvem jobber når?
 - Hvordan er det å være sjef for en relativt liten butikk? Hovedutfordringer?
 - *Hvis kjøpesenter: Har det noe påvirkning på din jobb? Sentermøter, kjenner du de som jobber i de andre butikkene? Åpningstidene, nattåpent?*
 - Hvem driver i hovedsak med utpakkingen av varer? Når?
 - Kjenner du til IA-avtalen, og at Nille er IA-bedrift? (eventuelt v/ utplasserte)

2. Hvordan er det med sykefravær i butikken?
 - Høyt/lavt? Hva tror du er årsaken til det?
 - Oftest heltids- eller deltidsansatte fraværende? ”Typisk” grunn til fravær?

3. Arbeider dere med forebygging eller tilrettelegging her i butikken?
 - Hvilke spesifikke tiltak kan du søke om? Søkt om eller brukt noen? Eksempler?
 - Hvor mye av tilretteleggingsarbeidet er opp til deg å sette i gang?
 - Vet du noe om hvordan det er i andre Nillebutikker?

4. Hvordan har de tilretteleggingstiltakene du har brukt, fungert?

5. Er det noen du kan spørre hvis du er usikker på hva du skal gjøre i forbindelse med sykmelding eller tilrettelegging?
 - Har du kontakt med distriktssjefen? Hva kan han/hun hjelpe med?
 - Har du kontakt med hovedkontoret? Kan de hjelpe med noe?
 - Kjenner du til Arbeidslivssenteret eller IA-kontakten i Hordaland?
 - Har du mulighet til å bruke BHT? Hva kan de eventuelt bistå med?
 - Hva med fastlegen til den sykmeldte?
 - Har du hørt om Virkes Arbeidsgiverservice-telefon? Eller Virkes kurstilbud?
 - Har dere tillitsvalgte, verneombud eller AMU? Fagorganisert?

6. Er det noe du ønsker var bedre eller lettere i tilretteleggingsarbeidet?
 - Om butikken kunne få hva som helst av tilrettelegging eller annen hjelp, hva ville hjulpet mest?

Vedlegg 4. Intervjuguide for distriktssjefer

1. Hvordan er det å være distriktssjef i ditt distrikt?

- Hvor lenge vært DS? Jobbet i Nille/ lignende stilling før? Intern opplæring?
- Hvor mange butikker har du ansvar for? Hvor ofte kontakt med dem, hvordan?
- Forskjell på hvor mye kontakt du har med hver butikk? Hva er årsakene til det?
- Ser du forskjell på de minste og de største butikkene? Hva kjennetegner dem?
- Hvordan er bemanningen? Forskjell på å være flere vs. å være alene i butikk?

2. Hvordan er det med sykefravær i ditt distrikt?

- Høyt/lavt? Hva tror du er årsaken til det? Hva er den ”typiske” grunnen til fravær?
- Sykefraværet i Nille har sunket kraftig de siste 3-4 årene. Grunnen til det?

3. Hvordan arbeider dere med forebygging eller tilrettelegging i ditt distrikt?

- Finnes det tiltak som er utenom IA?
- Du eller butikksjefene som tar initiativ til å søke om tiltak?
- Hvordan er søknadsprosessen til Arbeidslivsenteret? Hvilken rolle har IA-kontakten?
- Hvilke tiltak søkes vanligvis om? Hvilke søknader er lettest å få igjennom?
- Vet du hvordan arbeidet er i andre distrikt? Kontakt med andre distriktssjefer?

4. Hvordan pleier tilretteleggingstiltakene å fungere?

- Hva er best/ mindre bra? Eksempler?
-

5. Er det noen du kan spørre om hjelp i forbindelse med sykmelding eller tilrettelegging?

- Hvordan er samarbeidet med hovedkontoret? Hvor ofte kontakt, og hvordan?
- Hvordan er samarbeidet med IA-kontakten?
- Har du kontakt med BHT eller fastleger? Hva er din rolle i det samarbeidet?
- Har du hørt om Virkes Arbeidsgiverservice-telefon? Eller Virkes kurstilbud?
- Har dere tillitsvalgte, verneombud eller AMU i ditt distrikt? Fagorganisert?
-

6. Er det noe du ønsker var bedre eller lettere i tilretteleggingsarbeidet?

- Om butikkene kunne få hva som helst av tilrettelegging eller annen hjelp, hva ville hjulpet mest?

Vedlegg 5. Intervjuguide IA-rådgivere.

1. Hva innebærer jobben som kontakt ved Arbeidslivssenteret i korte trekk?

- Hva er en typisk arbeidsdag for deg?
- Hva slags hjelp tilbyr du bedriftene du er kontakt for? Kontakt for flere bedrifter?
- Hvordan fordeler du tiden og budsjettet mellom dem?
- Hvor lenge har du vært IA-kontakt, og hvor lenge for Nille?
- Har du noe å gjøre med utplassering av personer på arbeidstrening?

2. Hvordan er det å være IA-kontakt for Nille?

- Hva slags hjelp har du bistått med? Noe spesielt som kjennetegner arbeidet med dem?
- Deltar de på kurs eller liknende som ALS arrangerer?
- Har de IA-handlingsplan på distrikts- eller butikknivå?
- Har du kontakt med andre i Nille enn distriktssjefen? Butikksjefene?
- Har det vært noen utvikling i arbeidet siden Nille først ble IA-bedrift?
- Hva er din erfaring med Nilles bruk av utplasserte på arbeidstrening?

3. Hvordan er kommunikasjonen med distriktssjefen i Nille?

- Hvor ofte har dere kontakt, og hvordan?
- Hvordan fungerer prosessen når distriktssjefen ber om råd, hjelp eller tilskudd?
- Hva ber Nille vanligvis om? Noe de burde benytte seg mer/mindre av?
- Mest kontakt i forb. med spesifikke saker, eller veiledning/forebyggende?
- Har det vært utskiftning i hvem som har vært distriktssjef i din tid som IA-kontakt?
- Hva gjør samarbeidet godt/ mindre godt? Er det noe som kunne fungert bedre?

4. Hvilke andre aktører er viktige i arbeidet med Nille?

- Har du noe kontakt med Nilles hovedkontor?
- Har du kontakt med arbeidsgiver- eller arbeidstakerorganisasjoner tilknyttet Nille? (HK eller Virke?) Om hva?
- Er det andre samarbeidspartnere du bruker i forbindelse med Nilles tilretteleggingsarbeid?

5. Hvordan er det å være IA-kontakt for små bedrifter?

- Har de små bedriftene spesielle utfordringer?
- Merker du forskjell på hva Nille bruker Arbeidslivssenteret til, i forhold til andre bedrifter?
- Er det noe som kunne vært bedre i Nilles bruk av Arbeidslivssenteret?

6. Er det noe mer vi burde spurt om, eller viktige tema vi ikke har vært inne på?

- Kan vi kontakte deg igjen pr mail eller telefon hvis flere spørsmål dukker opp?

Vedlegg 6. Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring.

Jeg har mottatt informasjon om studien av tilrettelegging i forbindelse med sykefravær –
Prosjekt Tilrettelegging.

Jeg ønsker å stille på intervju, og godtar at intervjuet brukes i prosjektrapporten.

Signatur Dato..... Telefonnummer

Vedlegg 7: Sjekkliste ved observasjon i butikker.

Kontrollspørsmål, Nillebutikker	Ja	Nei	Vet ikke
Har informasjon om vareflyt og kommende vare- volumer forbedret seg det siste året?			
Bruker du Intranettportalen til å kommunisere med andre butikker?			
Bruker du Intranettportalen til å kommunisere med hovedkontoret?			
Bruker du en ukes- planlegger på Intranettportalen?			
Har en ansatt i din butikk gjennomgått verneombudsopplæring?			
Har du vært i kontakt med Nilles bedriftshelsetjeneste?			
Har alle ansatte i din butikk(som har jobbet i Nille siden vår 2010) gjennomført kurset «Medarbeiderløftet»?			
Har alle ansatte i din butikk(som har jobbet i Nille siden vår 2010) gjennomført en medarbeiderundersøkelse?			
Har butikken mulighet til å tilrettelegge for/ med følgende:			
Arbeidsrotasjon			
Mulighet til å sitte ved kassa			
Mulighet for hyppige pauser			
Mulighet til små matpauser etterhvert			
Vikarstøtte/ Ekstrahjelper ved behov			
Kurs i løfteteknikk			
Slippe tunge løft			
Støtdempende matter bak kassa			
Betalte arbeids- sko			
Kasser med senkbar bunn			
Varepåfyllingsvogner			
God stol eller madrass for hvile i løpet av dagen			
Krakker istedenfor å sitte på huk			

Vedlegg 8. Prosjektmandat.

Om Hovedorganisasjonen Virke:

Hovedorganisasjonen Virke er den raskest voksende hovedorganisasjonen i Norge. Vår grunntanke er at arbeidslivet virker best når arbeidsgiver og arbeidstaker går sammen om å skape verdier. Vi representerer mer enn 15 000 virksomheter med mer enn 200 000 ansatte fra mange ulike bransjer. Felles for dem alle er at de representerer fremtidens arbeidsliv – basert på kunnskap, tjenester og innovasjon.

Hovedorganisasjonen Virke har vært part i avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) siden avtalens start i 2001. IA-avtalen har som mål å redusere sykfraværet og inkludere flere personer i arbeidslivet, og er et trepartssamarbeid mellom arbeidstaker og arbeidsgiverorganisasjonene og myndighetene. Det er nå to år igjen av denne IA-avtalens periode og Virke jobber med å innhente kunnskap om hvordan avtalen fungerer i praksis for våre medlemsvirksomheter.

Bakgrunn:

En ukes sykefravær koster bedriftene i gjennomsnitt 13 000 kroner i tapt produksjon og økte kostnader anslår SINTEF. Ved å jobbe systematisk for å beholde personer som står i fare for å bli sykemeldt i arbeid reduseres kostnader for virksomheten og samfunnet generelt. For den sykemeldte er det heller ikke alltid slik at hvile er det beste, passivitet kan forverre situasjonen og forlenge fraværet. Detaljleddet i varehandel består i stor grad av små enheter med få ansatte i hver enkelt butikk og er derfor spesielt utsatte for fravær. En metode for å beholde flere ansatte i arbeid er gjennom tilrettelegging. Med økt fokus på graderte sykemeldinger gjennom nytt regelverk vil også behovet for å tilrettelegge for ansatte være økende. Dette er grunnen til at hovedorganisasjonen Virke ønsker å igangsette et prosjekt som omhandler tilrettelegging i varehandel.

Oppgavebeskrivelse:

Problemstilling: Hvordan jobber små/mellomstore virksomheter med tilrettelegging for å hindre sykefravær, og hvordan fungerer samarbeidet med de aktuelle hjelperne på feltet?

Casevirksomhetene er Nille sine butikker i fylke A og B. Det skal velges butikker av ulik størrelse, med og uten tilknytning til kjøpesenter, med varierende sykefravær og med varierende bruk av NAV-utplasserte. De aktuelle hjelperne kan være IA-kontaktene i NAV Arbeidslivssenter, distrikssjefene og hovedkontoret i Nille.

Prosjektgruppen skal først og fremst kartlegge tilretteleggingsarbeidet, men vil også se på bakenforliggende årsaker til gode/dårlige tilretteleggingsforhold.

Gjennomføring:

Prosjektgruppen skal benytte seg av deltakende observasjon og delvis strukturert intervju. Intervju vil bli foretatt med informanter blant butikksjefene i Nille, IA-kontaktene på NAV Arbeidslivssenter i de to fylkene og distrikssjefene i Nille. Det vil også være samtaler med personalavdelingen i Nille. Det vil bli brukt noe deltakende observasjon i de to fylkene i sammenheng med intervjuene. I tillegg vil gruppen ha et lite feltarbeid i Nillebutikker i Oslo. Dette er for å gi gruppen en innsikt i hvordan det er å arbeide i Nille før intervjuene tar til, og et forsøk på å hente frem såkalt ”taus kunnskap”. Prosjektet ferdigstilles innen 25.05.2011.

Praktisk tilrettelegging:

Virke stiller kontor til disposisjon i sine lokaler på Solli plass. Prosjektgruppen må regne med noe reising, utgifter til dette vil bli dekket av Virke.

Kontaktpersoner og veiledere:

Kontaktperson Virke: Marte Buaas (marte.buaas@virke.no)

Andre kontaktpersoner i Virke: Helga Bull-Rostrup (helga.bull-rostrup@virke.no)

Ekstern veileder: Anne Inga Hilsen (anne.inga.hilsen@fafo.no)