

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærarutdanning.
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging.

"En livboja rundt Kalle".

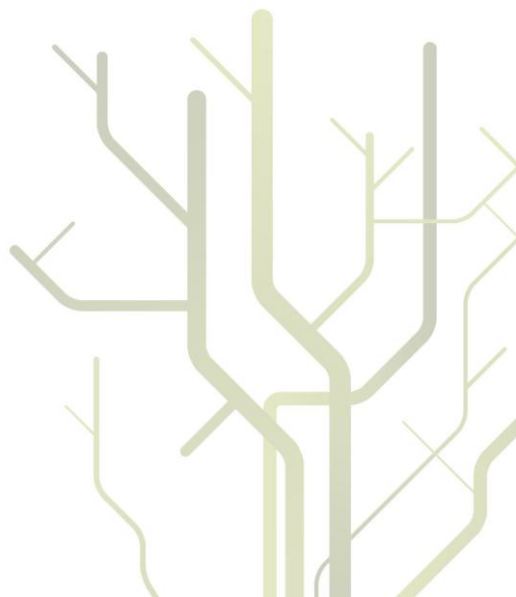
Om forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar.



Ester Kari Folkenborg

Avhandling levert for graden
Philosophiae Doctor

Desember 2011



Forord

Takk til alle dere som har bidratt til at studiet ble gjennomført. Dere har vært mange og helt uunværlige alle sammen! Å få barn, universitetsstipendiat og oppussingsprosjekt på en gang er ikke noe enestående men krevende saker likevel. Men for noen utfordrende og fine år det har vært! Takk til alle gode hjelpere fra Kaldfjord i nord til Sydney i sør, til alle som har bidratt med diskusjoner, barnepass og malingshjelp. Stor takk til mamma som har trosset vonde knær og stilt opp det hun kunne.

Takk til intervjupersonene som brukte tid med meg og tok seg godt av meg. Takk til Jenny Jansson, Anne Catrine Uusitalo og Trine Jansen for oversetting av svenske og danske sitater. En stor takk til veileder professor Tom Johansen på ISS for diskusjoner og innspill og til bakleser Tone Fløtten på Fafo som ga førsteutkastet en grundig gjennomgang, og til absolutt alle som har lest og gitt fruktbare kommentarer underveis. Til slutt vil jeg også takke Institutt for sosiologi som i sin tid ga meg universitetsstipend for å gjennomføre et etterlengtet, langvarig og sammenhengende prosjekt etter fem år som oppdragsforsker og for å gi meg frie tøyler til å opprette kurset SOS 1010 "Det moderne arbeidsliv". Nå ser jeg fram til å jobbe med litt kortere prosjekter igjen.

Tromsø 23.12.2011

Ester Kari Folkenborg

TIL AUGUST

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1. Introduksjon.....	1
Tema og problemstilling	2
Begrepsbruk	4
Bakgrunn for problemstillingen	6
Framgangsmåte	9
Bruk av teori i studien	11
Betydningen av kontekst	13
Hva kan subjektive forståelser fortelle?	16
Studier av det selvsagte	16
Strukturen i avhandlingen	17
Kapittel 2: Virksomheters Sosiale Ansvar – begrepets opprinnelse og utvikling.....	19
Corporate Social Responsibility.....	19
Ulike skoler innen CSR.....	23
Virksomhetenes Sosiale Ansvar i Norden.....	25
Internt og eksternt sosialt ansvar	27
Kritikk av CSR og VSA	30
VSA sin rolle i sosialdemokratiske velferdsregimer.....	31
Hvordan definerer arbeidsgiversiden konseptet i dag?	34
Hvordan definerer arbeidstakersiden konseptet i dag?	36
VSA som et normativt begrep	39
Former for implementering av sosialt ansvar i virksomheter	40
Implementeringsmekanismer	43
Kapittel 3. Metodologi og metode	46
Komparativ case studie	47
Likhet i nasjonale kontekster.....	48
Er studien komparativ?.....	50
Valg av case	51
Valg av offentlige virksomheter og intervjupersoner	53
Kritikk av offentlig sektor.	57
Kvalitative intervju.....	58
Aktør og agent	59
Beskrivelse av intervjupersonene og intervjusituasjonen	60
Tema som ble berørt og spørsmål som ble stilt i intervjuene.....	62
Rom for refleksjon og interaksjon i intervjuene.....	64
Ambisjoner og antakelser.....	65
Analyse av dokumenter	67
Beskrivelse av virksomhetene	68
Danmarks Statistik	69
Intervjupersoner i virksomheten.....	71

Statistiska Centralbyrå, Sverige	71
Intervjupersoner i virksomheten.....	73
Statistisk Sentralbyrå, Norge.....	73
Intervjupersoner i virksomheten.....	75
Kapittel 4. Den skandinaviske arbeids- og velferdsstatskonteksten.	76
Velferdsmodell	77
Arbeidslivsmoell	79
Arbeidslinja	80
Modellens holdbarhet	82
Kritikk av likhetsdesignet.....	83
4. 1. Den danske modellen for arbeid og velferd	84
Offentlig sektor i Danmark	86
Arbeidslinja i Danmark	86
Arbeidslinja i sykefraværspolitikken.....	87
Det Rummelige Arbeidsmarked og Virksomhetenes Sosiale ansvar.....	89
4.2. Den svenske modellen for arbeidsliv og velferd.....	93
Offentlig sektor i Sverige	94
Arbeidslinja i Sverige.....	94
Arbeidslinja i sykefraværspolitikken.....	95
VSA i Sverige.....	96
4. 3. Den norske modellen for arbeidsliv og velferd.....	97
Offentlig sektor i Norge	97
Arbeidslinja i Norge	98
Arbeidslinja i sykefraværspolitikken.....	99
Inkluderende Arbeidsliv	99
Gangen videre	103
4.4 Statlig personalpolitikk i Danmark	104
Hvordan kommer virksomhetenes sosiale ansvar til uttrykk?	109
4.5 Statlig personalpolitikk i Sverige	110
Hvordan kommer virksomhetenes sosiale ansvar til uttrykk?	113
4.6 Statlig personalpolitikk i Norge	114
Hvordan kommer virksomhetenes sosiale ansvar til uttrykk?	120
Oppsummering	121
4.7 Personalpolitikk i Danmarks Statistik.....	123
4.8 Personalpolitikk i Statistiska Centralbyrå.....	131
4.9 Personalpolitikk i Statistisk Sentralbyrå	136
4.10. Oppsummering	140

Kapittel 5. Hvordan fortolkes VSA av intervjupersonene?	143
Virksomhetenes sosiale ansvar i Statistiska Centralbyrå	144
Forståelser av VSA.....	144
Verdier og normer	148
Endring i holdninger og krav	149
De svenske tillitsvalgte.....	151
Oppsummert Sverige:.....	154
Virksomhetenes sosiale ansvar i Statistisk Sentralbyrå	155
Forståelser av VSA.....	155
Motstand.....	157
Støtte.....	159
Verdier og normer	160
Endring i holdninger og krav	161
De norske tillitsvalgte.....	162
Oppsummering Norge	165
Virksomhetenes sosiale ansvar i Danmarks Statistik	165
Forståelser av VSA.....	165
Verdier og normer	169
Endringer i holdninger	170
De danske tillitsvalgte	171
Oppsummering Danmark	173
Like tendenser i betraktninger rundt VSA	174
Forebygging og å beholde	176
Å forholde seg til flere logikker	177
Motiver og interesser	179
Statlige virksomheter som velferdsagenter?	190
Ulike tendenser i betraktninger av VSA	192
Likestilling	192
Fleksibilitet.....	195
Avslutning	197
Kapittel 6. Hvordan praktiseres virksomhetens sosiale ansvar?	199
Fravær fra arbeid og sosialt ansvar	200
Hva gjøres ved sykefravær?	202
Eksterne institusjoner.	207
Psykiske problemer	210
Livskriser.....	216
Forebygging	217
Trening og massasje	218
Permisjoner.....	219
Familievennlighet.....	220
Praktisering av sosialt ansvar i det uformelle rom	222
Personlig moral	224
Trivsel.....	225
Sosiale tiltak	228
Seniorpolitikk	229
Rusproblematikk	231
Folk som faller utenfor	234
Det sosiale ansvarets "Catch 22"	235

Hvor går grensene for VSA?	236
Kollektivt eller individuelt ansvar?	237
Økonomiske bidrag	239
Den ansattes ”markedsverdi”	240
”Romlighetens” grenser	241
Trygghet eller trussel?	243
De politiske programmene betydning for forståelser og praktiseringen	245
Gammelt tankegods i nye konsepter?	247
Avslutning	249
Kapittel 7. Begrepsdiskusjonen	251
Økonomi, faglighet og oppdraget	256
Legal dimensjon	258
Flytende grenser	259
Former for kontroll	261
Etisk og sosial dimensjon	265
Trivsel og sosialt ansvar	268
Å ta vare på ansatte	270
Iverksetting	271
Kapittel 8. Doble logikker og pendling mellom tilslutningsformer	273
Doble logikker på det politisk administrative nivået.	273
Doble logikker på virksomhetsnivå	274
Doble logikker på et subjektivt nivå	277
Lysgaard sin modell for systemer i arbeidsorganisasjoner	280
Det teknisk økonomiske system	285
Det menneskelige system	288
Det kollektive system	293
Person og system	300
Gruppe og bedrift	306
Forskansninger og spenninger på gruppenivå	308
Arv	315
”Organisert hykleri”	318
Muligheter og begrensninger i en skandinavisk modell for virksomhetenes sosiale ansvar.	324
Kapittel 9. Avslutning og oppsummering	327
Hva preger intervjupersonenes forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar?	327
Hva preger intervjupersonenes beskrivelser av praksis?	330
Sammenlikning av forståelser og beskrivelser av praksis	333
Likhet i subjektive forståelser og uttrykk, ulikhet i rammeverk	334
Ulikhet i subjektive oppfatninger, likhet i rammeverk	336
Studiens implikasjoner	339
Litteraturliste	342
Vedlegg: Intervjuguide	351
Appendiks 1	353
Historiske perspektiver på likestilling i arbeidslivet i Sverige og Norge	353
Appendiks 2: Den danske konteksten	356

Appendiks 3: Den norske konteksten.....	368
Appendiks 4: Den svenske konteksten.....	375

Kapittel 1. Introduksjon

En av de mest sentrale diskusjonene knyttet til arbeidsmarkedet og velferdspolitikken det siste tiåret har dreid seg om å hindre utstøting og frafall samt å fremme inkludering i arbeidslivet. ”Inkluderende Arbeidsliv” (IA) og ”Virksomhetenes Sosiale Ansvar” (VSA) er eksempler på politiske program i Norge og Danmark som har bidratt til å sette søkelys på hvilken rolle virksomheter og arbeidsgivere skal spille i arbeidsmarkeds- og velferdsstatspolitikk. Virkemidlene som skal realisere målsettingene for politikken er sammensatte og omfattende. En strategi er å i større grad ansvarliggjøre virksomheter når det gjelder funksjoner som tidligere ble tillagt staten. For å realisere målsettingen om økt sosialt ansvar for arbeidsgiver brukes begreper som virksomhetenes sosiale ansvar som en del av retorikken for å fremme forebygging av frafall, fastholdelse, inkludering og integrering på arbeidsmarkedet. Begreper som inkluderende arbeidsliv og sosialt ansvar brukes også om intensjoner om et bedre arbeidsliv for alle. Virksomhetenes sosiale ansvar og inkluderende arbeidsliv er i tillegg til å være benevnelse på politiske programmer også begreper som kan romme flere forståelser og avle ulike konnotasjoner som er symbolsk ladede og speiler en rekke forestillinger. Hva begrepene betyr og hva de skal inneholde er ikke fastsatt en gang for alle og er i stadig endring. Innhold og forståelse av begrepene kan avhenge av ståsted og kontekst, av hva en griper og begriper. I denne studien forstås derfor virksomhetenes sosiale ansvar og inkluderende arbeidsliv som konsepter. Med dette menes noe som er i utvikling, modeller og ideer.

At virksomhetene skal tillegges et større ansvar i arbeids- og velferdspolitikken er et fenomen som ser ut til å gjøre seg gjeldende i økende grad, både i Norden og Europa. Både IA og VSA knyttes til politiske programmer som har økt deltakelse i arbeidslivet som mål. Økt rekruttering av personer som tilhører marginaliserte grupper på arbeidsmarkedet, økt pensjonsalder og å redusere sykefraværet er sentrale målsettinger i både arbeids- og velferdspolitikken i Norge, Sverige og Danmark. Målsettingene er at alle skal bidra med sin arbeidsevne. En skal også hindre at de som er i arbeid faller ut på grunn av redusert arbeidsevne.

IA og VSA som konsept og politikkprogram kan betraktes på flere måter. En måte å betrakte det på kan være som en motmakt til stadige krav om økt lønnsomhet og resultatorientering, som et uttrykk for solidaritet og kollektiv tankegang. Alle skal inkluderes og en skal ta bedre

vare på de som er i arbeid slik at de ikke faller ut for tidlig. IA og VSA kan også relateres til det som av mange betraktes som en dominerende individualiseringstrend i det moderne samfunn generelt (Giddens 1991, Bauman 2001, Beck and Beck-Gernsheim 2002) og i arbeidslivet spesielt (Beck 2000, Sennet 2001, Edgell 2006) der det legges vekt på økt ansvar og plikter for den enkelte arbeidstaker for å blant annet redusere belastningen på offentlige utgifter. En mulig analyse kan derfor være at programmene og begrepene appellerer både til de som vil ha mindre stat og mer individuelt ansvar, samtidig som det kan appellere til de som vil ha mer stat og velferd som et felles ansvar. Jeg ønsket å studere hvilke forståelser som råder på virksomhetsnivå og hvordan aktører på dette nivået reflekterer over begrepet "virksomhetenes sosiale ansvar" som kan fremstå som komplekst og diffust. I studien undersøker jeg hvordan ansatte med personalansvar forstår og framstiller konsepter som virksomhetenes sosiale ansvar og inkluderende arbeidsliv og deres forestillinger om hvordan dette ble praktisert i virksomheten. Empirisk nedslagsfelt for studien er tre statlige virksomheter, nærmere bestemt de nasjonale statistikkbyråene i Norge, Sverige og i Danmark. Der har jeg intervjuet ledere med personalansvar som på intervjutidspunktet hadde ulike posisjoner. Intervjupersonene er både ansatte og overordnede. Studien skal bidra til å belyse hvordan offentlige insentiver nedfeller seg i subjektive forestillinger og vise hvordan intervjupersonene responderer på offisielle intensjoner.

Tema og problemstilling

Tema for studien er subjektive **forståelser av konsepter som virksomhetenes sosiale ansvar og inkludering i arbeidslivet, og forestillinger om hvordan dette utøves i virksomhetene.**

Sentrale forskningsspørsmål er:

Hvilke forståelser har intervjupersonene av virksomhetenes sosiale ansvar?

Hvilken betydning har virksomhetens sosiale ansvar i gjeldende virksomhet?

Hvilke konkrete erfaringer har intervjupersonene med det de oppfatter som praktisering av internt sosialt ansvar i virksomheten?

For å belyse subjektive forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar og oppfatninger av hvordan dette utøves, har jeg valgt å bruke tre offentlige virksomheter i tre nasjoner innen samme velferdstatstypologi, dersom en forholder seg til de velferdstatstypologiene som er utviklet av Esping-Andersen (1990). Virksomhetene, som er Statistisk Sentralbyrå (SSB) i

Norge, Statistiska Centralbyrån (SCB) i Sverige og Danmarks Statistik (DST) i Danmark, betegnes som søsterorganisasjoner. Det må presiseres at dette ikke er en studie av SSB, DST og SCB *per se*, men jeg anvender virksomhetene som ramme for en studie av hvordan virksomhetenes sosiale ansvar forstås i statlige virksomheter i en skandinavisk kontekst. Virksomhetene er valgt ut på bakgrunn av likheter og kjennetegn for moderne virksomheter som det redegjøres for i kapittel tre.

Et mål med studien er å bidra til den begrepskritiske forskningen, ikke for å finne nye begrepskonstruksjoner, men for å belyse den kulturelle og kontekstuelle betydning av et sammensatt konsept og begrep som virksomhetenes sosiale ansvar. Hva mener de som skal utøve sosial ansvarlighet om hva dette omfatter og innebærer? Hva legger føringer for meningsdanning og forståelse av begrepet? Hensikten med å velge en virksomhet i henholdsvis Norge, Sverige og Danmark er å forsøke å fange opp eventuelle likheter eller ulikheter i forståelser av begrepet. Hvor mye betyr ulikheter og likheter i nasjonale rammeverk og sosiale verdier knyttet til arbeid og velferd for oppfatninger av virksomhetenes sosiale ansvar og praktisering av det?

Å studere forholdet mellom sentrale beslutninger og lokal praksis er vanlige problemstillinger innen sosiologi og organisasjonsteori. Særlig innen organisasjonsteorien som fremstår som et felt som stadig importerer og tar i bruk nye organisasjonskonsepter. Den klassiske Scientific Management - inspirerte strukturelle tenkningen innen organisasjonsteori behandler organisasjoner som lukkede og rasjonelle system, mens moderne organisasjonsteori oppfatter organisasjoner som åpne system. (Grint, 2005, Thompson og McHugh, 2002). Det som har stått sentralt i studier og analyser av organisasjoner har tradisjonelt vært produksjon og effektivitet (ibid). Organisasjonsteoretikere er ofte beskjeftiget med å finne metoder og teknikker som skal hjelpe ledelsen og administratorer i virksomheten i deres søken etter profittmaksimering og økt produktivitet. Dette står ofte i motsetning til sosiologien som innen organisasjonsvitenskap ofte betraktes som en upraktisk vitenskap. Sosiologen betraktes som en søker etter forståelser uten å la seg påvirke av "*the needs of men of affairs*" ifølge Albrow (1973:413). Et sosiologisk blikk på samme fenomener vil kunne gi andre innfallsvinkler enn måloppnåelse. En sosiologisk modell går blant annet ut på at mennesket er et kontekstorientert vesen som søker nytte og legitimitet på måter som kan variere med kontekst, slik blant andre også Lysgaard argumenterer (Lysgaard, 2001). En arbeidsplass kan være en arena der former for fellesskap og tilhørighet utvikles samtidig som den krever forpliktelser.

Mennesker er sosiale vesen som har behov for fellesskap og tilhørighet. Sosial atferd innebærer at aktøren må forholde seg til andre mennesker. I tillegg må atferden være meningsfull og målrettet for aktøren (Lysgaard, 1982, Schiefloe, 2003).

Virksomhetens sosiale ansvar kan betraktes som å eksistere formelt gjennom lovpålagte rettigheter og plikter, offisielle intensjoner og politiske program. I studien betraktes virksomhetens sosiale ansvar også som et **sosialt fenomen**. Det betyr at det ikke er materielt, men har en sosial eksistens som betyr at det er avhengig av menneskelig aktivitet for å eksistere, reproduseres og endres (Fleetwood og Ackroyd, 2004:35). Sosiale fenomen er uttrykk for mellommenneskelig eller sosial meningsdannelse, prosessert gjennom atferd og kommunikasjon. Sosiale fenomen er videre avhengig av de begreper og konsepter som agenter og aktører har om det. Sosial atferd knyttet til et fenomen må ha mening for aktøren. I denne studien er det intervjupersonene som defineres som agenter og aktører. Disse agentene og aktørene sitter ikke nødvendigvis inne med den riktige fortolkning av fenomenet eller den riktige forståelsen, men fenomenet er likevel avhengig av deres forståelse og konsept for å eksistere. Sosiale fenomen kan også påvirkes av vår kunnskap om fenomenet, når kunnskapen er definert og presentert. Forståelsen av sosiale fenomen er kontekstavhengig og konseptavhengig fordi det formidles gjennom et begrepsapparat. Det kan likevel ikke reduseres til vår kjennskap og kunnskap om fenomenet alene.

Begrepsbruk

Når jeg i den videre framstillingen skriver virksomhetens sosiale ansvar og VSA bruker jeg benevnelsen som et **paraplybegrep** for de intensjoner og målsettinger som er innebygd i både inkluderende arbeidsliv og sosialt ansvar. Det omfatter intensjoner og målsettinger slik det er definert i politiske program som IA og VSA, som inkludering, integrering, fastholdelse og forebygging med økt ansvar på arbeidsgiversiden som mål. I tillegg rommer benevnelsen de individuelle forståelsene aktører måtte ha om virksomhetenes sosiale ansvar som sosialt fenomen. Begrepet rommer flere intensjoner og visjoner som samsvarer med hverandre, men som også kan komme i konflikt med hverandre. Virksomhetenes sosiale ansvar begrenses ikke til et politisk program i Danmark eller Norge, men omfatter også intensjoner og atferd innebygget i andre etablerte forestillinger om sosialt ansvar på virksomhetsnivå.

Virksomhetenes sosiale ansvar betraktes i studien er som en del av virksomhetens personalpolitikk med vekt på de aspekter som skal ivareta ansatte. Jeg definerer det dermed til å gjelde all atferd i virksomhetene som har forebygging og hindre utstøting internt i

virksomhetene som mål. Virksomhetenes sosiale ansvar begrenses ikke til slik de er definert på et politisk - administrativt nivå, men betraktes i lys av generelle subjektive forestillinger om sosialt ansvar, slik det forstås innenfor rammene av forestillinger og forventninger i et fellesskap som en arbeidsorganisasjon. Min intensjon er å fange opp intervjupersonenes forestillinger om hva som er virksomhetenes sosiale ansvar og deres fortolkninger av hva som betegnes som sosialt ansvarlig atferd. Det er de subjektive oppfatninger og forståelser og samspillet mellom dem, som er det sentrale i denne studien.

Kravene om økt arbeidsgiveransvar fra EU (Kommisjonen, 2001) og de politiske programmene som bruker begreper som virksomhetenes sosiale ansvar, "rommelig arbeidsmarked" og inkluderende arbeidsliv er ikke identiske program. Jeg tolker det likevel som at de har tilstrekkelige likheter til at de kan behandles som liknende fenomen i arbeidslivet, selv om både målsettinger og ideologier som ligger til grunn for programmene kan variere. Vi finner ikke noe tilsvarende politisk program i Sverige som IA og VSA, men de politiske målsettingene, strategiene, velferdsideologier og tenkesettene synes langt på vei å være de samme, sett over tid. Politiske program kan også forstås som en rekke politiske beslutninger med samme definerte målsettinger slik som det tolkes her.

I litteraturen skilles det også mellom **internt** og **eksternt** engasjement knyttet til VSA (Rosenstock, 2005, Kommisjonen, 2001, Holt, 1998). Det eksterne er rettet mot personer utenfor virksomheten og dreier seg om integrering og rekruttering av marginaliserte grupper på arbeidsmarkedet. Det interne sosiale ansvaret omfatter engasjement rettet mot virksomhetens egne ansatte og omfatter forebygging, fastholdelse og integrering. Forebygging omfatter arbeid med sikte på å hindre utstøting, gjennom for eksempel en strategi for virksomhetenes familie- og seniorpolitikk. Fastholdelse er rettet mot de som står i fare for å marginaliseres på arbeidsmarkedet på grunn av nedsatt arbeidsevne eller endrede kvalifikasjonskrav. Inkludering og integrering betyr å innlemme personer med redusert arbeidsevne og bidra til at alle skal gis like muligheter. Inkludering og integrering vil i denne studien først og fremst rette seg mot ansatte i virksomheten og det interne sosiale ansvaret.

VSA tillegges forskjellig innhold i litteraturen. I en del sammenhenger settes det likhetstegn mellom Virksomhetenes Sosiale Ansvar (VSA) og Corporate Social Responsibility (CSR) som er den anglo-saksiske varianten av virksomhetenes sosiale ansvar. I et forsøk på en begrepsavklaring mellom CSR og VSA vektlegges det at CSR knyttes mer til virksomhetens

håndtering av miljøproblemer, deltakelse i kulturliv, støtte til avskaffelse av barnarbeid i tredje verden, mens VSA i større grad vektlegger virksomhetenes deltakelse i løsningen av sosiale problem relatert til arbeidsmarkedet (Rosenstock 2005). Denne deltakelsen er i utgangspunktet basert på frivillighet. CSR er i motsetning til VSA ikke et politisk program. Det som er fellesnevner er imidlertid intensjoner om ivaretagelse av ansatte og sosialt ansvarlig atferd overfor samfunnet virksomheten er en del av. I kapittel to redegjøres det for begrepet virksomhetenes sosiale ansvar, begrepets framvekst og dominerende forståelser av hva det omfatter.

Bakgrunn for problemstillingen

En av årsakene til den økte oppmerksomheten både politisk og forskningsmessig, på å inkludere flere i arbeidstyrken og å unngå at ansatte faller utenfor arbeidslivet, er at myndighetene ønsker å redusere andelen personer i yrkesaktiv alder som faller utenfor arbeidsmarkedet og lever på ulike former for stønad. Det er også et uttrykt ønske om å redusere sykefraværet i arbeidslivet. En demografisk utvikling som tyder på at en stadig større andel av befolkningen skal livnære seg som pensjonister og trygdede, og som skal forsørges av en stadig mindre yrkesaktiv andel av befolkningen, skaper også bekymring i denne sammenheng. En høy grad av yrkesdeltakelse betraktes å være en forutsetning for opprettholdelsen av velferdsnivået i velferdsstater som Norge, Sverige og Danmark. Dette er velferdsstater som kjennetegnes av universelle velferdsgoder og et relativt godt sikkerhetsnett for sine innbyggere.

Det foreligger et omfattende antall evalueringer av prosjekter knyttet til IA i Norge (Drøpping og Midsundstad 2003, Ose m fl 2009). IA avtalen er evaluert i sin helhet der det settes søkelys på måloppnåelse. Når det gjelder VSA har det danske "Socialforskningsinstituttet" (SFI) siden 1998 gjennomført evalueringer som omhandler arbeidsmarkedets "rommelighet" og virksomhetenes sosiale ansvar. Både omfang og måter virksomhetene forstår og ivaretar dette ansvaret på er belyst. Resultatene viser ifølge SFI at det er store variasjoner i hvordan virksomhetene ivaretar og forvalter dette ansvaret. Evalueringene domineres av kvantitative studier med vekt på å måle virkning og resultat vedrørende sykefravær, arbeidsmiljøtiltak, pensjonering og rekruttering av de grupper som myndighetene definerer som målgruppe for rekruttering av. Det er denne type empiri som har dominert feltet og kvalitative studier betraktes ofte som et supplement til kvantitative studier.

I avhandlingen ” *Virksomhedernes Sociale Ansvar. Fra offentlig politik til virksomhedspolitik*” gjennomfører Bredgaard (2004) studier av beslutningsprosesser mellom politikkformulering og implementering av virksomhetens sosiale ansvar som politisk program. Ifølge Bredgaard vil det være kontekstuel hvordan virksomhetene vil tolke og implementere slike politiske program og målsettinger. Operasjonelle koblinger mellom politiske program og virksomheters faktiske sosiale ansvar kan ikke deduseres på forhånd, men må gjøres til gjenstand for empiriske analyser (ibid). Studier som ser på hva som faktisk skjer på virksomhetsnivå, som jo er den aktivt utøvende enhet, vil da være viktig for å belyse dette. Det er et åpent empirisk spørsmål, mener Bredgaard, hvorvidt konkrete virksomheter er inspirert av og lar seg overbevise av argumentene bak tankegangen om VSA, hvorvidt de beveger seg fra retorikk til praksis. Dette inspirerte meg i mitt valg av forskningsspørsmål. Selv om Bredgaard i sin studie hadde fokus på private virksomheter, mener jeg spørsmålene også er relevante for statlige virksomheter. Offentlige virksomheter kan tenkes å være mer forpliktet enn private virksomheter når det gjelder å ta hensyn til politiske program og kampanjer initiert av statlige myndigheter og jeg ønsket at intervjupersonene faktisk hadde reflektert over betydningen av sitt sosiale ansvar. Offentlige virksomheter er i Norge for eksempel pålagt å inngå IA-avtale. Statlige myndigheter får roller som både arbeidsgiver og som sentral normsender og lovgiver overfor disse virksomhetene. Kriterier for utvelgelse og hvilken betydning de har for studien beskrives nærmere i kapittel tre.

Forestillingen om et utvidet arbeidsgiveransvar og virksomhetsansvar ikke er noe nytt, men kan knyttes til en lang tradisjon for ulike betraktninger rundt samspillet mellom virksomheter og de omgivelser virksomhetene er en del av. Virksomhetenes sosiale ansvar knyttes ofte til begrepet ”Corporate Social Responsibility”. Hvilken betydning begrepet har, hva det innebærer og hvordan det utøves har imidlertid vært underlagt stadige skiftninger i tilnærminger og forståelser (Dahlsrud, 2008, Carroll, 2008, Garriga og Mele, 2004). Det som gjerne kjennetegner de mange og ulike tilnærmingene og forsøk på definisjoner av begrepet, er at de ofte er komplekse og tvetydige. Konseptet fikk fornyet oppmerksomhet i forbindelse med EUs toppmøte i Lisboa 2000, der målsettinger om økt sysselsetting ble fremmet, samtidig som hensynet til samhold og fordeling skulle ivaretas. Det ble rettet særlige appeller til virksomheter for å utvise sosial ansvarlighet vedrørende god praksis for livslang læring og utdanning, tilrettelegging av arbeid, like muligheter, sosial inkludering og bæredyktig utvikling. EU-kommisjonen kom også med en grønnbok i 2001 som konkret hadde som

formål å starte en debatt om virksomhetenes sosiale ansvar i Europa. Et av målene var å fremme partnerskap mellom virksomheter og andre aktører på det sosiale området (Kommisjonen 2001¹). I Skandinavia har konseptet blitt aktualisert gjennom nasjonale politiske program som "Inkluderende Arbeidsliv", "Det Rummelige Arbejdsmarked"(DRAM) og "Virksomhedernes Sociale Ansvar". I programerklæringene presenterer myndighetene intensjoner som det er ønskelig å realisere ved hjelp av økt innsats på virksomhetsnivå. Det må kunne sies å eksistere en ideologisk konsensus om intensjonene og viktigheten av konseptene på et nasjonalt nivå, men hvordan mening knyttet til konseptene skapes på et subjektivt og lokalt nivå kan likevel variere. Bak den retoriske aksepten kan det være konflikter, motforestillinger og reservasjoner. Tvetydige målsettinger gir rom for ulike forståelser av innhold og praktisering. Arbeidet med IA og VSA kan sies å være basert på en type eksperimentell implementering som innebærer en lærings- og utviklingsprosess (Matland, 1995). Dette gjør det komplekst å måle virkning og resultat. Det er da heller ikke hensikten i dette prosjektet. Hensikten er heller ikke å registrere hvilke tilbud som gis ansatte eller å avdekke kritikkverdige forhold. Hensikten med studien er å beskrive karaktertrekk ved forståelser av virksomhetens sosiale ansvar i en spesifikk kontekst.

Arbeid og velferd utgjør på mange måter hverandres forutsetninger i de nordiske velferdsstatene som er avhengige av høy yrkesdeltakelse og et høyt skattenivå for å finansiere sine velferdstilbud. Premisset for arbeidsmarkedspolitik og velferdspolitik i Norge, Sverige og Danmark, bygger i stor grad på forestillingen om at arbeid er et gode for den enkelte, for virksomhetene og for samfunnet. Det dominerende velferdspolitiske idealet er at flest mulig i størst mulig grad skal klare seg sjøl ved eget arbeid. Dette fordi det både reduserer etterspørselen etter offentlig velferd, bidrar til finansiering av velferdsordninger og anses som viktig med tanke på inkludering i det sosiale liv. Velferdsordninger og arbeidsmarkedspolitiske tiltak skal bidra til å bygge opp under **arbeidslinja** som betraktes som det dominerende prinsipp i arbeids- og velferdspolitikken i Norge, Sverige og Danmark. Kapittel fire i avhandlingen inneholder en redegjørelse for den forståelse av den skandinaviske modell for arbeid og velferd som utgjør kontekst og betingelser for dannelse av nedarvede meninger og nåtidig meningsdannelse knyttet til virksomhetenes sosiale ansvar og inkludering.

¹ EUs grønnbok. Kommissionen for de europæiske fællesskaber. Bruxelles den 18.7.2002. Grønbog. "Fremme av en europæisk ramme for virksomhedernes sociale ansvar". Forelagt av Kommisjonen.

Arbeid framstår i vårt samfunn både som et gode og en sentral verdi for de fleste mennesker, men også som kilde til slitasje og frustrasjon. Deltakelse i arbeidslivet bidrar til midler til livsopphold og økonomisk selvstendighet. Det er videre en uttalt ideologi i moderne vestlige industrisamfunn at arbeidet skal bidra til å dekke viktige behov som selvrealisering, selvaktelse, respekt og anseelse, identitet, deltakelse og sosial tilhørighet, foruten å gi variasjon og struktur på livet og liknende (Grimen et al., 2000, Engelstad, 2003, Kildal, 1995, Grint, 2005). Jeg begir meg ikke inn på nærmere diskusjoner om arbeidets tvetydighet, men nøyer meg med å peke på at arbeidet er kilde til både glede og frustrasjon, helse og sykdom, inkludering og ekskludering.

Framgangsmåte

I studien har jeg anlagt et komparativt perspektiv på subjektive oppfatninger av virksomhetenes sosiale ansvar. Jeg sammenstiller og sammenlikner forståelser, holdninger til og oppfatninger av praktisering av virksomhetenes sosiale ansvar. Å velge relativt like kontekster skal bidra til å redusere kompleksiteten av ytre og indre påvirkningsfaktorer. Kontekstene er ikke identiske, men har forskjeller i lovverk og bruk av virkemidler når det gjelder forebygging, inkludering og integrering på arbeidsmarkedet. Betydningen av virksomhetenes sosiale ansvar er kommunisert noe ulikt i de tre landene. Avtaleregimer og lovgivning på nasjonalt nivå er heller ikke sammenfallende. Regulering av arbeid, velferd og politiske prosesser knyttet til målsettingene i de politiske programmene er gjennomført ulikt både når det gjelder innhold og tid i de tre landene. Norge, Sverige og Danmark sies likevel å ligge hverandre nært når det gjelder utviklingen av velferdsstatlige og arbeidsmarkedspolitiske tilstander og tiltak

En metodisk utfordring i studien er å fange ulike eksisterende virkelighetsoppfatninger.

Ledere ønsker å framstå som moderne i den forstand at de ligger i forkant i innføring av nye organisasjonsformer og løsninger (Rørvik 1998). Samtidig kan lederne være preget av ønsket om å bevare det bestående, tradisjoner og normer i organisasjonen. Det er lett å forestille seg at det kan være sprik mellom hvordan lederne ønsker å framstille virksomheten når det gjelder sosial ansvarlighet og inkludering og hvordan en faktisk ivaretar og behandler ansatte. At det eksisterer sprik mellom idealer og realiteter, mellom prat og praksis i virksomheter, er mer regelen enn unntaket i organisasjoner, ifølge Brunsson (2002). Hva som faktisk skjer og hvilke effekter forståelsene av virksomhetenes sosiale ansvar eventuelt får, har jeg ikke

grunnlag for å si noe om i denne studien. Jeg forholder meg til intervjupersonenes fortellinger og forestillinger om det som skjer.

Hvordan studere et fenomen i et felt som er sammensatt av stat, marked, virksomhet og enkeltmennesker? Utfordringen har vært hvordan jeg kan gjenspeile kompleksiteten på en relevant måte. Bruk av teori og metodologi i en studie som dette, innebærer noen valg av ontologiske og epistemologiske tilnæringsmåter og antakelser knyttet til det fenomenet det skal forskes på. Jeg har valgt kvalitative casestudier som metode for å belyse fenomenet. Widerberg (2002) er en av de som hevder at målsetting for kvalitativ forskning er å finne betydninger og meninger hos eller ved et fenomen, snarere enn mengde og egenskaper. Prosjektet har dermed en induktiv og eksplorerende karakter, da jeg har gått inn i intervjusituasjonene for å besvare spørsmål som hvordan det snakkes om VSA og i hvilke sammenhenger, uten å ha en klar oppfatning av dette på forhånd. Dette er likevel ikke til hinder for å ha antakelser knyttet til virksomhet, kontekst og intervjupersoners posisjon, som jeg redegjør for i kapittel tre. Formålet her er å belyse et fenomen i arbeidslivet, begrenset i tid og rom. Kvalitativ forskning har vanligvis forståelsesorienterte ambisjoner. Forståelse er samtidig en fortolkning:

”Meaning has to be understood, it cannot be measured or counted, and hence there is always an interpretive or hermeneutic element in social science” (Sayer 2000:17)

Det vil alltid være knyttet et element av usikkerhet til et forskningsfelt som aktørers forståelser av virkeligheten, forholdet mellom sentrale beslutninger og lokal praksis av den åpenbare grunn at åpne system kontinuerlig vil være under påvirkning og gjenstand for endringer. Dette gjelder også for de individer i arbeidsorganisasjonene.

Virksomheter vil ha ulik tilslutning til forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar avhengig av hvilken type virksomhet det dreier seg om og hvilke problemer en står overfor. I denne studien er det moderne kompetansebaserte virksomheter som er nedslagsfeltet. Målsettinger om fastholdelse og forebygging vil være viktig i en slik virksomhet fordi det medfører omkostninger å skifte ut kompetent personale. Også andre faktorer kan ha betydning for tilslutning til målsettinger knyttet til virksomhetenes sosiale ansvar, som størrelse og vektlegging av personalpolitikk. Virksomhetene jeg har valgt er relativt store arbeidsorganisasjoner med egne personalavdelinger.

Bruk av teori i studien

En del av analysen var å se intervjupersonenes forståelser og fortolkninger i en skandinavisk kontekst i lys av litteratur om begreper som virksomhetenes sosiale ansvar. Dette har etter hvert utviklet seg til å bli et stort felt, men feltet er sammensatt og lite presist. Hvordan en betrakter konseptet vil i stor grad være avhengig av en rekke omstendigheter som for eksempel hvor i verden en befinner seg og hvilken type virksomhet en har med å gjøre.

”Casing” er en viktig del av en prosess for å komme fram til teoretisk strukturerte beskrivelser av sosialt liv og å bruke empiriske funn for å artikulere teorier (Ragin og Becker, 1992). Casing refereres til som prosessen som består i å tilpasse teori eller ideer og empiri. Dette skjer gjerne på slutten av en forskningsprosess (ibid:221). Denne studien hadde som nevnt et utgangspunkt av induktiv karakter. Det var ingen spesifikk teori knyttet til virksomhetenes sosiale ansvar og aktørenes virkelighetsoppfatninger som jeg ville teste, og jeg var åpen for intervjupersonenes forståelser innen de rammene som jeg har redegjort for i avsnittet om begrepsbruk. Teorier ble vurdert med tanke på deres forklaringskraft og evne til å begrepsliggjøre sosiale hendelser. Komplekse fenomen forstås sjelden gjennom endimensjonale analyser eller paradigmer. Siden feltet er sammensatt og komplekst har jeg vært eklektisk i bruk av teori som kan komplettere hverandre. Teori har fungert som en rettleider når det gjelder å skape et bilde av situasjoner, å begrepsfeste det som skjer og å skape sammenheng i materialet, eller som Sayer sier det:

”Theory as conceptualisation, to prescribe a particular way of conceptualizing something” (Sayer, 1992:50).

Jeg anvender teori knyttet til begrepet og konseptene VSA og CSR for å konseptualisere aspekter ved fenomenet som studeres samt situasjoner og faktorer som ble aktualisert i intervjuene. Målet er å danne et bilde og en ramme rundt de situasjoner og momenter som framkommer i studien. Jeg forsøker å ringe inn det som er relevant, men det er ikke mulig å isolere sosiale fenomen. En kan heller ikke kontrollere for at fenomen eller mekanismer, forstått som det som får noe til å skje, som en ikke har tatt med i analysen har blandet seg inn i hendelsesforløp og påvirket dette. Selv der vi er interessert i helhet, må vi selektere og abstrahere ulike bestanddeler (Sayer 1982:86).

Virksomhetenes sosiale ansvar er et konsept som har ulik betydning på ulike nivå i samfunnet og i en arbeidsorganisasjon. Med nivå siktes det her både til et overordnet politisk - administrativt nivå på nasjonalt plan, et overordnet nivå på virksomhetsplanet og mindre nivåer som utgjøres av arbeidsgrupper, seksjoner og enheter i virksomheten. Det er noen spenninger og interessekonflikter knyttet til de ulike nivåene. Dette ledet meg til å bruke deler av tankegodset som ligger i Lysgaard sin modell presentert i "Arbeiderkollektivet"². "Arbeiderkollektivet" er en teoretiserende organisasjonsstudie som analyserer systembetingede konflikter i bedrifter og Lysgaard presenterer en modell for å belyse situasjonsforståelser og konflikter grunnet i kollisjoner av systemer i en arbeidsorganisasjon. Jeg vil anvende modellen for å forklare betingelser for meningsproduksjon og forståelsesrammer av virksomhetenes sosiale ansvar. For å bruke modellen til Lysgaard er det nødvendig å ta høyde for en rekke modifikasjoner. Det er mange ulikheter mellom min studie av forståelser av konsepter i moderne kunnskapsorganisasjoner og Lysgaard sin studie av de underordnedes sosiologi i en industribedrift på 1950-tallet. Det postindustrielle arbeidslivet knyttet til individualisering og markedslogikk stiller arbeidsorganisasjoner og ansatte overfor endrede krav. Arbeidslivet har gjennomgått store endringer med arbeidervernlovgivning og arbeidsmiljølovgivning i de tre landene som legger vekt på beskyttelse, deltakelse og medvirkning, om enn i noe ulik grad. En utvidelse av velferdsstaten på flere områder bidrar til at situasjonen fortøner seg svært annerledes for medarbeidere i kunnskapsbedrifter på 2000-tallet enn for industriarbeidere på 1950 -tallet. I motsetning til stadige paradigmeskifter som preger deler av organisasjonsteorien, vil jeg argumentere for at Lysgaard sin sosiologiske modell kan være aktuell for å studere også andre sider ved livet i en arbeidsorganisasjon, enn de underordnedes posisjon og atferd.

Lysgaard skriver selv at kollektivteorien skal kunne anvendes på arbeidsorganisasjoner der det ikke er så lett å snakke om økonomisk utbytting, for eksempel skoler og statsdrevne bedrifter (2001:157). Lysgaard tar utgangspunkt i at bedriften er bygd opp omkring tre sosiale system, et teknisk/økonomisk, et menneskelig og et kollektivt system. På et sofistikert vis tydeliggjør han hvordan systemer og personers livsverdener sammenflettes i en organisasjon. Det teknisk/økonomiske system i Lysgaard sin industrivirksomhet, kan fungere som en ekvivalent til andre overordnede nivå, enten det dreier seg om virksomhetsnivå eller nasjonale nivå. Et teknisk/økonomisk system er planlagt, med gjennomtenkte mål om produktivitet og

^{2 2} Jeg bruker her 3. opplag av utgaven av "Arbeiderkollektivet" som kom i 2001. Første utgave av dette faglitterære verket kom i 1961.

lønnsomhet. Hvert system i Lysgaard sin modell har spesifikke krav og behov, forventninger og forpliktelser knyttet til atferd og holdninger.

Lysgaard retter oppmerksomheten mot det kollektive system. De underordnedes sosiologi omhandler hvordan og hvorfor underordnede arbeidstakere danner en forsikring til beskyttelse mot ledelsens krav om maksimal effektivitet og lønnsomhet for å bevare integritet, helse og verdighet. Denne studien handler om forståelser og praktisering av konsepter som skal initiere mer sosialt ansvar og inkludering på arbeidsplassen og i samfunnet som helhet. Virksomhetenes sosiale ansvar tolker jeg som å representere det ”menneskelige system” slik Lysgaard presenterer det i sin modell. Det er det menneskelige system som betraktes som fremtredende i denne studien, mens det i Lysgaard sin modell fungerte mer som en ytre referanse. De ansatte som produksjonsfaktorer begrenses av at de er mennesker med ulike behov og grenser (2001:143). Mye tyder på at det menneskelige system har blitt forsterket i den nordiske modell for velferd og arbeid. Samtidig har kravene fra det teknisk/ økonomiske system og framveksten av resultatorienterte arbeidskulturer ikke blitt mindre. Jeg vil argumentere for at modellen til Lysgaard om systembetingede interessekonflikter og hvilken betydning det kan ha for atferd i arbeidsorganisasjoner, kan anvendes for å belyse forståelser av sosialt ansvar i arbeidsorganisasjoner i et moderne, komplekst samfunn i kapittel åtte. I kapittel åtte bruker jeg også tankegodt fra Brunsson (2002) og hans teorier om inkonsistens mellom prat og praksis i offentlige organisasjoner. Jeg fant at Brunsson utfyller Lysgaard på en fruktbar måte med henblikk på å belyse spenninger mellom systemer i organisasjoner og skifter i tilslutninger til målsettinger og konsepter.

Betydningen av kontekst

Virksomhetsnivået kan ikke betraktes eller studeres separat, men må betraktes som innkapslet i underliggende strukturer som politiske, økonomiske og administrative strukturer i samfunnet virksomheten er en del av. Arbeidsrelasjoner, etiske og moralske rådende verdier virker inn på livet i arbeidsorganisasjonen. Nesten uavhengig av hva det er en ønsker å undersøke ved en organisasjon, så er det nødvendig å redegjøre for organisasjonens kontekst og historie. Det omtales ofte som ”*the embeddedness of organizations*”. (Thompson og McHugh, 2002, Lysgaard, 1982).

Lysgaard var også opptatt av kontekstuelle forståelser av konsepter og sammenhenger og peker på betydningen av kontekst for dannelse av mening og tolkning av fenomen i arbeidslivet (2001:252). Hans budskap var at sosiologiens bidrag må være en søken etter helhetlige sammenhenger som mennesker inngår i. Dette måtte gjerne skje i samarbeid med andre, men sosiologien sin oppgave var å gi et viktig bidrag til et helhetsperspektiv, gjennom analyse av situasjoner og forståelsesmåter. Å studere mening er alltid kontekstavhengig, og et kontekstavhengig fenomen kan ikke forstås uten konteksten de opptrer i. Han skriver om den sosiologiske menneskemodell som en modell som går ut på *at mennesket er et kontekstorientert vesen som søker nytte og legitimitet på måter som skifter med konteksten* (Lysgaard 1982:68).

I følge Danermark (2003) inneholder politiske program gjerne tre ulike aktører. De som formulerer mål og drar opp retningslinjer for å nå målene, de som gjennomfører målsettingene og de mennesker som målsettingene retter seg mot. I studien betraktes et utvalg intervjupersoner og deres forståelser av sosialt ansvar som sentrale aktører for gjennomføring av nasjonale og overnasjonale målsettinger. Intervjupersonene eksisterer ikke i et vakuum. Å få grep om de sammenhenger meningsdannelser og forestillinger virker og oppstår i kan være fruktbart. De nasjonale kontekstene danner rammer som kan forklare hva som former ”public opinion” og igjen ”individual opinion” (Svallfors, 2006). En nasjonal kontekst med tilhørende strukturelle rammer og legitimeringsgrunnlag for politikkutvikling legger naturlig nok føringer på hvordan en virksomhet utvikler sin offisielle politikk på feltet. Virksomhetene er igjen avhengig av samhandling og legitimitet fra sine omgivelser og ansatte.

Å ta høyde for konteksten innebærer en studie av den politiske konteksten fenomenet opererer innenfor. Dette danner betingelser for hva som former den subjektive forståelsen av fenomenet på virksomhetsnivå. I kapittel fire gis det en nærmere beskrivelse av de nasjonale kontekstene, med vekt på aspekter som jeg finner relevant for realisering av intensjoner om sosialt ansvar og inkludering på arbeidsmarkedet. En beskrivelse av nasjonale rammer for arbeid og velferd blir fort omfattende selv om det ikke er utførlig, og deler av beskrivelsene er lagt ved som appendiks bak i avhandlingen.

Arbeidsplassen er en arena der folk er knyttet til hverandre, formelt og uformelt, juridisk og økonomisk. Det betraktes som en arena for eksponering av ulike drivkrefter og dannelsen av ulike meninger, der folk med ulik bakgrunn er knyttet til hverandre, delvis avhengig av

hverandre og ofte er det tvingende nødvendig at de klarer å samarbeide. Jeg oppfatter ikke intervjupersonene som uavhengig av og frakoblet virksomheten de er ansatt i. Arbeidsorganisasjonen befolkes av individer som er mer eller mindre informerte, kompetente, motiverte, lojale og tilfredse. De forholder seg likevel til arbeidsorganisasjonen som en meningsstruktur eller en ”*action frame of reference*” (Silverman, 1970).

Arbeidsorganisasjoner består gjerne av flere systemer eller nivå og studier av organisasjoner foregår også på ulike nivå. På de ulike nivåene i organisasjoner, som for eksempel i prosjektgruppen eller på seksjonsnivå, kan det til tross for felles målsetting og verdigrunnlag, ha utviklet seg ulike forståelser og praksiser av virksomhetenes sosiale ansvar. Dette kan ha betydning for subjektive forståelser og utøvelse av sosialt ansvar. Posisjon i arbeidsorganisasjonen vil virke inn på hvilke interesser intervjupersonene representerer. Intervjupersonene er ansatt i en virksomhet, noe som innebærer at de har underlagt seg visse regler og plikter i bytte mot ansettelse og rettigheter knyttet til stillingen. Jeg betrakter intervjupersonenes fortolkninger som avhengig av den posisjonen, de rettigheter og plikter intervjupersonene har i form av sin posisjon i virksomheten. Fortolkningene vil altså ikke være subjektiv i den forstand at de ikke er styrt av posisjon, fortolkningene disiplineres og begrenses av virksomhetskonteksten. Å bli medlem i en organisasjon som ansatt innebærer at en utsettes for kontroll og underkaster seg visse regler. Arbeidsorganisasjoner er viktige arenaer for kontroll og intervensjon i samfunnet (Andersen 1990, Thompson og McHughes 2002).

I studien betrakter jeg virksomheter situert i en nasjonal kontekst med ulike presentasjoner av virksomhetenes sosiale ansvar og personalpolitiske strategier. Intervjupersoner er en del av virksomhetskonteksten. I virksomhetene foregår også mer spontane situasjoner i ulike settinger som intervjupersonene er en del av. Å gi en beskrivelse av empirien og konteksten casene er situert i, er en prosess som innebærer operasjonalisering og kategorisering. Disse arbeidsoppgavene innebærer i seg selv en reduksjon av fenomenet. Skal sosialt ansvar abstraheres til analytisk bruk, er dette imidlertid ikke til å unngå, som i alle samfunnsvitenskapelige forskningsprosjekter. Abstrakte kategorier er konkret sosialt situert i systemer av sosiale relasjoner på ulike nivå. Å få en fullstendig oversikt over samtlige mekanismer som virker på hva og med hvilken tyngde, hvilke som en vanskelig kan ha full oversikt over betydningen og virkningen av.

Hva kan subjektive forståelser fortelle?

Aktørenes forståelser av virkeligheten og samspillet mellom disse, er fundamentale sosiologiske problemstillinger. (Lysgaard, 1982, Lysgaard). Den enkeltes kontekst består av mer enn offisielle presentasjoner av egne erfaringer, førforståelse og posisjon. Empirien som omfatter intervjuer med ansatte er ikke betraktet som autonom empiri i den forstand at det kun forteller oss noe om egenskaper ved individene. Intervjupersonenes forståelser forteller samtidig noe om hvordan den nasjonale konteksten oppfattes og hvordan prosesser knyttet til offentlige intensjoner om større grad av iverksetting og innarbeiding av sosialt ansvar i virksomhetene forstås og legitimeres. Som Steffen Mau skriver: *”the chain of legitimation reaches back to the single citizen”* (2005:78). De ulike subjektive oppfatninger kan inngå i en del av en struktur til et system av påstander om en slags ”common sense” om virksomhetenes sosiale ansvar. Virksomhetsnivået er igjen delt inn i enheter og arbeidsgrupper. Den offentlige arbeids- og velferdspolitikken har avgjørende betydning for et inkluderende og sosialt ansvarlig arbeidsliv, fordi det produserer pålegg og henstillinger som skal styre atferd, men det handler også om atferd i virksomhetene og om mellommenneskelige relasjoner. Aktørene som inngår i strukturene, i dette tilfellet ansatte i virksomhetene, kan igjen ha sine individuelle forståelser av sosial ansvarlighet og begrunnelser for hvordan og hvorfor dette utøves. Subjektive forståelser inngår igjen i en kontekst som består av sosiale sammenhenger, sosiale relasjoner, normer og regler som fantes før, under og etter iverksettelsen av politiske program som la vekt på virksomhetens sosiale ansvar.

Det er i samspillet mellom arbeidsplassens ulike aktører at begrepet gis et innhold og en mening. Hvilken type virksomhet det dreier seg om, samspillet mellom individer på arbeidsplassen og ulike aktørers atferd er med på å bestemme hvordan fenomenet konstitueres på både virksomhetsnivået, gruppenivå i virksomheten og på individnivå. Studien kan bidra til begrepsutvikling ved å belyse hvordan intervjupersonene snakker om virksomhetenes sosiale ansvar og hvordan de mener det utøves i hvilke situasjoner i virksomheten. For realisering av politiske målsettinger vil det være viktig å ha innsikt i subjektive forståelser av fenomenet som søkes implementert og inkorporert.

Studier av det selvsagte

At moderne arbeidsorganisasjoner er komplekse, og at de står i et komplekst forhold til sine omgivelser er noe ”alle” vet. At hardt pressede virksomheter nå skal bli sosiale aktører vil

mange betrakte som utopisk og ønsketenkning. At det er sprik mellom offentlige intensjoner om sosial ansvarlighet og hvordan intensjonene forstås og utøves i en lokal kontekst med vekt på lønnsomhet og effektivitet, kan betegnes som selvsagt. Er da denne studien noe annet enn å sette individers ord og vendinger på ønsketenkning vedrørende politisk initierte konsepter og intensjoner? I et felt som er sammensatt, både politisk og forskningsmessig kan det være nyttig å ha innblikk i subjektive tolkninger, slik jeg har argumentert for her. Organisasjoner er som nevnt åpne system, aktørene betraktes ikke som passive mottakere av andres handlinger, men som aktive aktører som responderer ulikt på ulike handlinger og som fortolker hendelser på ulike vis, som bevisst eller ubevisst tildekker og bryter ned disse handlingene. Folk reflekterer rundt det som skjer i sine omgivelser. Studier av det dagligdagse og ”det som alle vet” bidrar til å utvikle begreper og konsepter knyttet til virkelighetsnær argumentasjon. Det dreier seg til en viss grad om å forstå samhandling og forutsetninger for meningsdannelse for igjen å bedre forstå de mekanismer som bidrar til realisering av overordnede intensjoner. Gjennom erfaringsbasert forskning videreføres innsikter som kan settes i nye sammenhenger som igjen vil kunne kritiseres og forbedres. Kunnskap om hvordan VSA konstitueres og forstås på virksomhetsnivå kan bidra til at en blir bedre i stand til å vurdere det som Pawson (2006:25) definerer som ”de virkelige forskningsspørsmål” *”Hva virker for hvem under hvilke forhold?”*

Strukturen i avhandlingen

Framvekst og forståelse av virksomhetenes sosiale ansvar og begrepets genealogi i en nordisk kontekst drøftes i kapittel to. Der redegjøres det også kort for kjennetegn ved noen typer implementeringsprosesser som er relevante for hvordan tvetydige konsepter med utbredt oppslutning og konsensus, som for eksempel virksomhetenes sosiale ansvar innarbeides i virksomheten og hvordan en betrakter måloppnåelse. I kapittel tre redegjøres det for framgangsmåte, utvalgskriterier og metodiske valg som er gjort. Det gis også en presentasjon og beskrivelse av virksomhetene og intervjupersoner i dette kapitlet. En nærmere beskrivelse av den skandinaviske og de nasjonale arbeids- og velferdspolitikkenes gis i kapittel fire. I dette kapitlet gis en framstillinger av statlig personalpolitikk og virksomhetenes personalpolitiske retningslinjer med vekt på sosialt ansvar og inkludering. Det er også i dette kapitlet foretatt analyse av et utvalg dokumenter som er ment å gi en presentasjon av overindividuelle strukturer, offentlige intensjoner samt regler og systemer som gjaldt i virksomhetene på intervjutidspunktet. Empirien i studien er i form av intervjuer. Resultatene

presenteres i kapittel fem og seks. I kapittel fem gis en beskrivelse av intervjupersonenes forståelser av og innholdet i konsepter som sosialt ansvar og inkluderende arbeidsliv. Intervjupersonene reflekterte over innholdet i begrepet både på et generelt nivå og på et lokalt nivå i den virksomheten og enheten de befant seg i. Hvilken betydning intervjupersonene mente konseptene hadde i praksis presenteres i kapittel seks. Intervjupersonene reflekterer her over hva de mener ble gjort for å praktisere sosialt ansvar og inkludering i sin kontekst. Det legges vekt på hvilke aktiviteter intervjupersonene mente falt inn under det å utøve sosialt ansvar overfor sine ansatte og hvilke utfordringer det representerte. Hensikten er å vise til hvordan praksis bidrar til produksjon av mening og innhold i konsepter som IA og VSA.

I kapittel syv ser jeg intervjupersonenes forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar i lys av litteratur om virksomhetenes sosiale ansvar og beslektede begrep. I kapittel åtte drøfter jeg funn og fenomen i lys av teoretiske perspektiv inspirert av Lysgaard og Brunsson (2002). Jeg bruker Lysgaard sin analyse av systemkollisjoner i arbeidsorganisasjoner for å belyse hvordan forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar legitimeres i ulike systemer i virksomheten med tilhørende retorikk og logikk. Modellen til Lysgaard brukes for å belyse spenninger som skapes mellom systemene i arbeidsorganisasjonene knyttet til i forståelser, meningsdanning og praktisering av konsepter som virksomhetens sosiale ansvar. Uttrykkene for mening og forestillinger knyttet til virksomhetenes sosiale ansvar gir rom for å problematisere inkonsistens i prat og praksis. Kapittel ni er et avsluttende kapittel med oppsummerende kommentarer knyttet til forskningsspørsmålene i studien og til komparative aspekter ved studien.

Kapittel 2: Virksomheters Sosiale Ansvar – begrepets opprinnelse og utvikling

Forestillingen om å utvise sosialt ansvar overfor sine ansatte, forstått som det å ta vare på sine ansatte, er ikke av ny dato, men har røtter som går langt tilbake i tid. Begreper som inkluderende arbeidsliv og virksomhetenes sosiale ansvar forbindes ofte med likende begreper og fenomen som ”Corporate Social Responsibility” på felt som virksomhetspolitikk, velferd og arbeidsliv. Bedriftsvelferd, samarbeid og interaksjon mellom virksomheter og omgivelser har eksistert som sentrale faktorer i arbeidslivet i lang tid, men har ulik gjennomslagskraft og kommet til uttrykk på ulike vis til ulike tider. Forestillinger knyttet til virksomhetenes sosiale ansvar har gått fra å være forankret i patriarkalske fabrikkssystemer og velferdsordninger på arbeidsplassen til en del av organisert bedriftsledelse, særlig i USA og etter hvert også i Europa (Carroll 2008). I en nordisk kontekst, gikk utviklingen i retning av at sosialpolitikk skulle styres ovenfra og omfatte alle uten å være underlagt ”autoritær veldedighet” fra bedriftsledere som ville forme arbeidere i sitt bilde (Ibsen 1996). VSA og CSR har mye til felles og er i mange sammenhenger tolket som synonymer eller funksjonelle ekvivalenter til hverandre i en nordisk kontekst. CSR er imidlertid ikke knyttet til noe politisk program.

Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR) stammer fra anglo-amerikansk organisasjonsteori, og er et begrep som gjennom tidene er definert på ulike måter og gitt ulikt innhold ifølge Carroll (2008, 1999). har foretatt en gjennomgang av ulike definisjoner av begrepet CSR siden etterkrigstiden, primært med utgangspunkt i USA. Dette gir en oversikt over utviklingen av begrepet over tid og mulighet til å se hvilke perspektiver som har dominert i hvilke tidsepoker. Den moderne forestillingen om CSR vokste fram i USA på 1950-tallet. På bakgrunn av de multinasjonale selskaperens utbredelse og makt, begynte flere å stille spørsmål ved om ikke slike selskaper burde ta et større ansvar for verdenssamfunnet og utviklingen for fred og å sikre en økonomisk og bærekraftig utvikling. Det ble satt søkelys på ledernes moralske og etiske refleksjoner. Senere er begrepet knyttet til virksomhetenes evne til sosial respons på samfunnet rundt dem og evne til ansvarlig atferd for å øke markedsøkonomiens legitimitet (Ackerman, 1973). Begrepet knyttes også til arbeidsgiversidens utvidete rolle i

arbeids- og velferdspolitikken. Det har ikke eksistert noen enhetlig definisjon av begrepet og heller ikke et enhetlig analytisk rammeverk for operasjonalisering av CSR.

CSR var i den tidlige litteraturen betegnet som Social Responsibility av blant andre Howard R. Bowen med boken *'Social Responsibilities of the Businessman'* (Bowen, 1953). Bowen betegnes som 'Father of Corporate Social Responsibility' (Carroll 1999). Den dominerende oppfatning var at sosialt ansvar omhandlet noe som lå ut over økonomiske målsettinger som kortsiktig økonomisk profitt og lovpålagte forpliktelser. Et eksempel på en definisjon av sosialt ansvar henter Carroll fra Joseph McGuire sin bok *'Business and the Society'* (McGuire, 1963:144): "*The idea of social responsibilities supposes that the corporation has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations*". Disse forpliktelsene bestod i å ta del i utvikling av politikk og velferd i samfunnet rundt, i utdanning, i de ansatts velbefinnende (the happiness of it's employees) og i hele den sosiale verden rundt dette, som enhver annen skikkelig samfunnsborger.

Fra 1970-tallet og utover kom det stadig nye forsøk på definisjoner av CSR. Begrepet ble fremdeles betraktet som uklart og tåkete, uten en felles forståelse av meningsinnholdet. Mange av definisjonene omfattet forpliktelser som for eksempel det å ansette minoriteter, redusere forurensing, utvikle velferd i samfunnet, forbedre helse, sikkerhet og livskvalitet for de ansatte med mere. CSR knyttet til en etisk dimensjon og presenteres som prinsipper, prosesser og politikk, uten et ensidig fokus på resultat. Sosialt ansvar betraktes også som en måte for virksomhetene å øke sin legitimitet i samfunnet på og å leve opp til samfunnets forventninger (Sethi, 1975, Mitchell, 1986, Mithcell, 1989). Samfunnets forventninger og rådende normer for hva som betraktes som sosialt ansvarlige handlinger, er gjenstand for endring og forhandlinger. Det eksisterer ikke noe entydig moralsk prinsipp som kan forplikte virksomheter til sosial ansvarlighet. Litteraturen på feltet reiser ofte flere spørsmål enn den gir svar. Milton Friedman definerte virksomhetenes sosiale ansvar slik: "*I et fritt samfunn har næringslivet ett – og bare ett- sosialt ansvar: Å bruke sine ressurser og engasjere seg i aktiviteter som er beregnet på å øke overskuddet, så sant virksomheten er bedrevet i tråd med markedets spilleregler, som er åpen og fri konkurranse uten svindel og bedrag*" (Friedman, 1962:133). Han karakteriserte (Friedman, 1970) diskusjonen om virksomhetenes sosiale ansvar slik: "*The discussions of the "social responsibilities of business" are notable for their analytical looseness and lack of rigor.*" Han fortsetter med å skrive: "*The first step*

towards clarity in examining the doctrine of the social responsibility of business is to ask precisely what it implies for whom”.

Andre har definert sosialt ansvar som beslutninger og handlinger som går ut over virksomhetens direkte økonomiske og tekniske interesser (Davis, 1960:70) og som en balansegang mellom et mangfold av interesser i forhold til ansatte, leverandører, lokalsamfunn og nasjonen (Johnson, 1971:50). Carroll (1999:11) viser til Votaw (1973) som hevdet følgende:

”The term social responsibility is a brilliant one; it means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means socially responsible behaviour in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of ”responsible for”, in a causal mode; many simply equate it with a charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for “legitimacy”, in the context of “belonging” or being proper or valid; a few see it as a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behaviour on businessmen than on citizens at large”

Gjennom 1980-tallet ble debatten om CSR karakterisert ved færre forsøk på definisjoner, og mer forskning og introduksjon av alternative tema, ifølge Carroll (1999). Det ble lagt vekt på at CSR måtte baseres på frivillighet og at nedslagsfeltet måtte være bredt og strekke seg ut over tradisjonelle forpliktelser. Alternative tema og begrep som ble introdusert i tilknytning til CSR var blant annet såkalt ”stakeholder-teori”, forretningsetikk, ”corporate citizenship”, bærekraftig ledelse, verdibasert ledelse og offentlig politikk. En kan si at moralfilosofien forlates og erstattes med teorier om ”management”. Nyere teori på feltet definerer CSR som et konsept bestående av begrep som ”Corporate Accountability, Corporate Citizenship, Corporate Sustainability, Corporate Governance” med flere (Benn og Bolton, 2010). Begrepet må ses i lys av blant annet kompleksitetsteorier og stakeholderteorier med mer, hevdes det (ibid). Noe av årsaken til at begrepet er så utbredt som det er, skyldes ifølge Vogel:

”...no small part of the nearly universal appeal of the doctrine of corporate social responsibility rests on the fact that there is no agreement as to what is meant by it. Proponents of corporate social responsibility do not deny the legitimacy of the profit motive. Rather they seek to redefine it in a way that also encompasses other, more public spirited

purposes. The notion of the 'corporate conscience' represents an attempt to humanize the firm, to endow its managers with a range of motivations that are not restricted to the selfish pursuit of wealth" (Vogel, 1996:209).

Epstein (1987) legger vekt på det normative aspektet ved CSR: *"the normative correctness of the products of corporate action have been the main focus of corporate social responsibility (1987:104).* Epstein (1989) legger også vekt på at en diskusjon preget av normer, verdier og holdninger må betraktes som kontekstavhengig. Innholdet som legges i begrepet må betraktes som dynamiske og vil endres i tråd med utviklingen i det samfunn som den aktuelle virksomheten er en del av.

Det er lagt mye vekt på sammenhengen mellom virksomheters evne til sosial respons og økonomiske resultater. Det hevdes ofte at god økonomi er en forutsetning for at en virksomhet kan være sosialt ansvarlig. Flere vil imidlertid hevde at økonomisk yteevne ikke er avgjørende for virksomhetens sosiale respons og ansvar (Arlow og Gannon, 1982). At virksomheter er i stand til å respondere på utfordringer som omgivelsene og samfunnet produserer bidrar i flere sammenhenger til å legitimere virksomhetens eksistensberettigelse. Med kvinners inntog i arbeidslivet ble det for eksempel nødvendig for virksomheter å legge til rette for å kunne kombinere familieliv og arbeidsliv. En demografisk utvikling som tyder på flere eldre i arbeidsstyrken stiller krav om tilrettelegging i forhold til dette. Diskriminering av enkelte grupper i samfunnet og på arbeidsmarkedet leder til krav om endrede rekrutteringsrutiner. At deler av befolkningen står utenfor arbeidsmarkedet har flere konsekvenser for samfunnet som anses å være uheldig. At det stilles krav til virksomheter om å bidra til å endre uønskede situasjoner på arbeidsmarkedet er dermed ikke noe fundamentalt annerledes og nytt. Sosialt ansvar fremstilles også som et forretningsprinsipp i markedsføringsøyemed som kan bidra til å øke virksomhetens konkurranseevne, dersom det forvaltes riktig.

EU bruker følgende definisjonen i sin Grønnbok om et Europeisk rammeverk for virksomhetenes sosiale ansvar (Kommissjonen, 2001)³:

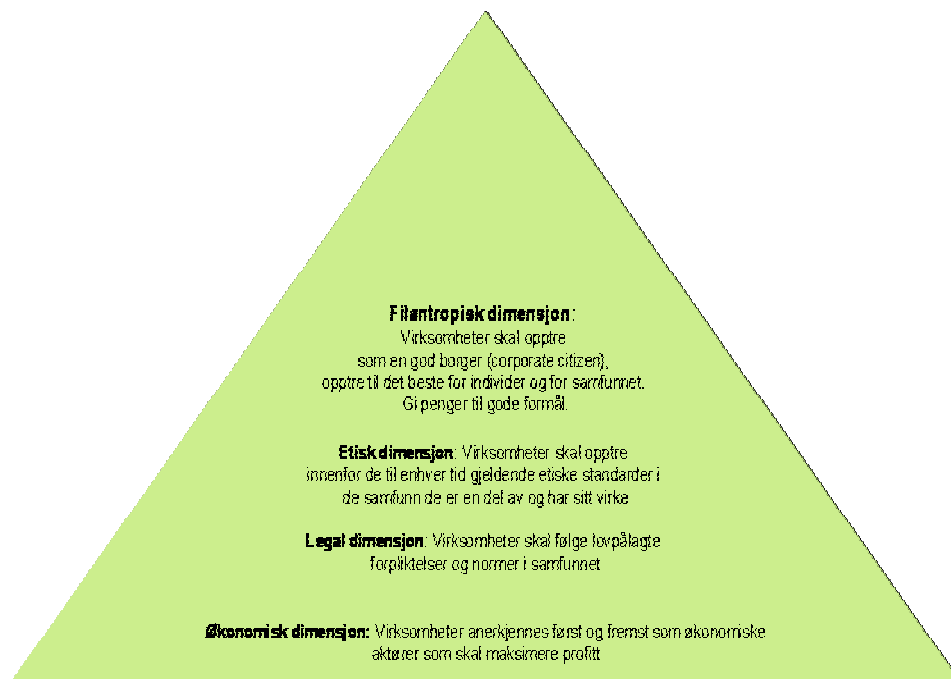
Being socially responsible means not only fulfilling legal expectations, but also going beyond compliance and investing "more" into human capital, the environment

³ En grønnbok er et dokument publisert av Europakommisjonen for offentlige debatter og diskusjoner.

and the relations with stakeholders. (side 6)

Denne definisjonen slår fast at det å være sosialt ansvarlig betyr å gå lengre enn å oppfylle lovens krav. Det vises til at erfaringene med investeringer i miljøvennlig teknologi viser at det å gå lenger enn lovens ordlyd bidrar til å øke konkurranseevnen Dette gjelder også for den sosiale arena og tema som for eksempel læring, arbeidsforhold og forhold mellom leder og ansatte. Det argumenteres med at det å gå lenger enn lovens ordlyd på dette området bidrar til bedret endringskompetanse og evne til å kombinere sosial utvikling med økt konkurransekraft (Kommisjonen, 2001).

Begrepets evolusjon og innhold kan kort oppsummeres og illustreres i følgende modell. Modellen er inspirert av Carrol (1991, 1979) og er noe forenklet. Carroll kaller den filantropiske dimensjonen også for det diskresjonære dimensjon eller ansvar (1979). Med det menes et frivillig ansvar og omfatter blant annet det å gi penger til veldedige formål.



Ulike skoler innen CSR

Peter Neergaard deler i boken ”*Social Ansvarlighed. Fra idealisme til forretningsprinsip*” (Djursø og Neergaard, 2006) oppfatninger av CSR inn i seks skoler. **Den dogmatiske skolen** tilsvarer den økonomiske dimensjonen og representeres ved for eksempel Friedman. Innenfor denne retningen er virksomhetens sosiale ansvar det samme som å maksimerer lønnsomhet. **Den filantropiske skole** med utgangspunkt i USA i 1970 årene og i virksomheter som

bevilget fem prosent av inntektene før skatt til veldedige formål, "The five percent club". I 1981 besluttet kongressen i USA å heve grensen til 10 prosent for det beløpet virksomheter kunne donere til veldedige formål og samtidig trekke fra på skatten. Denne retningen tilsvarer det Carroll betegner som den filantropiske dimensjonen. **Den internasjonale skolen** gjenspeiler en utbredt oppfatning av CSR der virksomhetenes sosiale ansvar beskrives som et konsept der virksomhetene frivillig integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sine forretningsaktiviteter. Forhold som barnearbeid og dårlige arbeidsforhold hos leverandører kommer inn under denne skolen. Neergaard anvender EUs definisjon som et eksempel på denne skolen (Kommissjonen 2001:6). **Den dialog-orienterte skolen** har en tilnærming til begrepet som omfatter virksomhetens interesser. Hvordan virksomheten interagerer med sine interesser står sentralt. Dialog, oppbygging av tillit i relasjoner og kommunikasjon av innsatsen er sentrale omdreiningspunkter i denne oppfatningen av begrepet. Når det gjelder **den danske skolen** setter Neergaard likhetstegn mellom "det rummelige arbeidsmarked" med vektlegging av fastholdelse og integrasjon og CSR. Både den internasjonale skolen, den dialog-orienterte skolen og den danske skolen kan plasseres mellom den legale og den etiske dimensjonen i modellen. **Den etiske skolen** legger vekt på at virksomheten skal leve opp til visse etiske og moralske standarder knyttet til atferd og tilsvarer den etiske dimensjonen i modellen til Carroll. Virksomheter har en plikt til å overholde lover og reguleringer, men også til å gjøre noe ut over dette.

Dahlsrud (2008) har i sin studie undersøkt hvordan CSR er definert i en rekke ulike publikasjoner over en tidsperiode fra 1980 og fram til 2003. Definisjonene ble knyttet til fem dimensjoner; miljødimensjonen, den sosiale dimensjonen, den økonomiske dimensjonen, stakeholderdimensjonen og den frivillige dimensjonen. Studien viser imidlertid at disse fem dimensjonene anvendes konsistent i definisjoner av begrepet, men det var ingen systematikk i hvilke dimensjoner som var med i hvilke definisjoner. Arbeidsliv og ansatte var ikke eksplisitte aspekter som ble vektlagt i Dahlsrud sitt forsøk på å gi konseptet meningsinnhold. Dette perspektivet er i Dahlsrud sin fremstilling, slik jeg tolker det, innbakt i stakeholderdimensjonen. Studien dreide seg da også om miljødimensjonen i CSR, og er et eksempel på at ulike kilder til begrepet vektlegger ulike aspekter. Dahlsrud konkluderer med at definisjoner på CSR beskriver et fenomen mer enn det gir retningslinjer for hvordan en skal overkomme utfordringer knyttet til det. Dette understreker dermed at konseptet må forstås kontekstuellt. Forsøk på å definere innholdet i konseptet viser både likheter og ulikheter. Dette gjør ifølge Dahlsrud (ibid) at en manglende stringent universelt akseptert definisjon blir

mindre problematisk. Utfordringen ligger dermed ikke så mye i det å definere konseptet, som i det å forstå hvordan konseptet er sosialt konstruert i en spesifikk kontekst.

Konsepter knyttet til CSR har alltid hatt et element av anstendighet mot og interaksjon med de ansatte i virksomheten i seg. Dette aspektet ved konseptet opererer i grensesnittet tett opp til det som betegnes som "Human Resource Management" (Benn and Bolton 2010: 77). Hva som vektlegges og tyngdeforholdet mellom dem, avhenger av type virksomhet, handlingsmuligheter, implementeringsmuligheter og motivasjonsfaktorer som ligger til grunn. Det vil være ulike perspektiver på CSR avhengig av hvor i verden en ser det fra. Den europeiske tolkningen av konseptet legger for eksempel mer vekt på behandling av ansatte (Benn og Bolton, 2010). I en europeisk sammenheng må en betrakte konseptet ut i fra hvilken type velferdsstat eller arbeidslivsmodeLL det enkelte land befinner seg i. Om du befinner deg i Norge eller Filippinene vil være avgjørende for hvilke utfordringer en knytter til konseptet. Det gjør at konseptet må betraktes ut i fra hvilken arbeidslivsmodeLL og velferdsstat som virksomhetene befinner seg i. Dahlsrud (2008) argumenterer for at forsøk på definisjoner ender opp med beskrivelser av fenomener og utfordringer. Oppfatninger og forståelser av dette vil dermed variere avhengig av type virksomhet.

Virksomhetenes Sosiale Ansvar i Norden

Peter Neergaard (i Djursø og Neergaard, 2006) setter likhetstegn mellom CSR og VSA. Det er mye som taler for at VSA og CSR er beslektede begreper. Noen setter likhetstegn mellom CSR og VSA, men det er en oppfatning at den skandinaviske forståelsen av VSA i større grad enn CSR forsøker å forene velferdspolitik, arbeidsmarkedspolitik og virksomhetspolitikk (Bredgaard, 2004, Midtsundstad, 2008). De nordiske land har tradisjonelt sett vært i en særstilling i europeisk sammenheng når det gjelder utvikling av universelle velferdsgoder og rettigheter i arbeidslivet. De skandinaviske landene betraktes ofte som velutviklede velferdsstater. Dette gjør det problematisk å direkte importere den brede internasjonale forståelsen av CSR til en skandinavisk kontekst, fordi vi har en annen arbeidsliv- og velferdsmodell enn for eksempel den anglo-amerikanske, der CSR begrepet sies å ha sitt utspring. I et forsøk på en begrepsavklaring mellom CSR og VSA vektlegges det at CSR knyttes mer til virksomheters håndtering av miljøproblemer, deltakelse i kulturliv, støtte til avskaffelse av barnearbeid i tredje verden enn VSA. Bredgaard (2004) legger for eksempel vekt på at CSR og VSA, dersom en betrakter begrepene som å inneholde det samme, har

utviklet seg i to ulike retninger de senere år; en mer tradisjonell retning, hvor det fokuseres på globale handelsspørsmål og en retning hvor det fokuseres på mer sosiale spørsmål og områder som tradisjonelt har vært tillagt velferdsstaten. Han skriver at den danske standardforståelsen av VSA innebærer at virksomhetene forebygger utstøting, beholder eller fastholder de som står i fare for å støtes ut og integrerer ledige og inaktive. ”VSA har således en særlig karakter og et særlig innhold i Danmark, der består af økonomiske, legale og sociale ansvar, der kan indholdsudfyldes i forhold til dimensionerne forebyggelse, fastholdelse og integration.” (Bredgaard 2004: 149). Den skandinaviske definisjonen av VSA, som jeg har valgt å fokusere på i problemstillingen, vektlegger virksomhetenes frivillige deltakelse i løsningen av sosiale problem relatert til arbeidsmarkedet (Rosenstock 2005:18). Det understrekes at VSA ikke er et fast definert begrept, men et begrep med et innhold som endrer seg over tid (ibid:17). Hva som er sosiale problemer på arbeidsmarkedet defineres i stor grad på et overordnet politisk - administrativt nivå. Det kan variere og være gjenstand for endring over tid. I den nordiske debatten er det for tiden mye oppmerksomhet på definerte problemområder som det å hindre ekskludering fra arbeidsmarkedet, reduksjon av sykefravær, å få flere eldre til å arbeide lengre og å ansette flere personer tilhørende marginaliserte grupper i arbeidslivet. Hvordan virksomheter bidrar til å avlaste eller overta sosiale arbeidsoppgaver som i dag ligger hos den enkelte arbeidstaker og i familien i samarbeid med det offentlige, som for eksempel barne- og eldreomsorg berøres så langt i liten grad i diskusjonen om VSA og IA, men kan bli et mer vektlagt tema i framtiden. Hva som betegnes som marginaliserte grupper bestemmes også på et overordnet nivå og er gjenstand for variasjon.

Midtsundstad (2008) skiller VSA fra den tradisjonelle forståelsen av CSR, ved å peke på at VSA som oftest er drevet fram av myndigheter og sentrale parter i arbeidslivet, og i all hovedsak retter seg mot virksomhetens ansvar for sine ansatte. Dette gjør at konsepter som VSA og IA skiller seg vesentlig fra CSR, som er virksomhetsdrevne prosesser. Midtsundstad (2008) foretar også et skille mellom VSA og den amerikanske *Human Resource Management* (HRM) tradisjonen, som primært er drevet fram av næringslivsinteresser og i størst grad tar hensyn til virksomhetenes egen nytte, bedriftsinterne forhold og interesser. HRM har dermed lite å gjøre med VSA, dersom en definerer dette slik som Midtsundstad og Rosenstock (2005). De definerer det som et konsept drevet fram av partene i arbeidslivet som ilegger virksomheten ansvar for ivaretagelse av egne ansatte samt å avhjelpe myndighetene med uønskede tilstander på arbeidsmarkedet.

Ofte brukes begrepet **samfunnsansvar** synonymt med både sosialt ansvar og CSR (Stortingsmeldingnr.10, 2008 - 2009, NHO, 2009)⁴. Begrepet samfunnsansvar anvendes i en rekke ulike situasjoner⁵. Samfunnsansvar henspiller i likhet med CSR mer på næringslivets og private aktørers rolle når det gjelder miljø – og klimaproblematikk, menneskerettighetsbrudd og fattigdomsbekjempelse, enn på virksomhetens deltakelse i løsningen av sosiale problemer på arbeidsmarkedet. Også når det gjelder begrepet samfunnsansvar legges det vekt på frivillighetsperspektivet og at dette er noe virksomhetene gjør frivillig som ikke er lovpålagt. Begrepet samfunnsansvar har gjennomgått en standardisering, ISO 26000, som den internasjonale standardiseringsorganisasjonen har utarbeidet. Standarden skal kunne brukes av alle typer organisasjoner, både private og offentlige i alle land. Den inneholder imidlertid retningslinjer og ikke krav. På svensk kalles denne standarden for ”socialt ansvarstagende”. I den danske konteksten brukes betegnelsen ”samfundsmæssigt ansvar”. Benevnelsen sosialt ansvar eller virksomhetenes sosiale ansvar brukes ikke og må tolkes som å omfatte noe annet enn samfunnsansvar. Standardisering av begrepet samfunnsansvar kan være forsøk på å motvirke den uklarheten og tvetydigheten som har preget diskusjonene rundt CSR.

Det har tradisjonelt vært private virksomheter og konsern som er adressater når en snakker om CSR. I denne studien er det imidlertid offentlige statlige virksomheter som er gjenstand for undersøkelser. I en nordisk sammenheng har konsepter som VSA og IA utviklet seg som en del av offentlig politikk, mens CSR er et konsept som utviklet seg blant annet med tanke på å unngå statlig regulering og å legitimere markedsmakten. Graden av statlig regulering varierer i de nordiske landene når det gjelder implementering av sosial ansvarlighet. Hvilke aspekter ved VSA som vektlegges har også variert, i takt med skiftende kulører på de som besitter regjeringsmakten i de ulike landene.

Internt og eksternt sosialt ansvar

Når det gjelder VSA skiller det videre mellom **internt** og **eksternt** engasjement (Rosenstock 2005, Bredgaard 2004, Kommisjonen 2001). Det eksterne sosiale ansvar omfatter gjerne det

⁴ Se også for eksempel <http://www.nho.samfunnsansvar.no>

⁵ Da Forsvarets Arkitekturpris ble tildelt Flerbrukshallen i Setermoen leir uttalte for eksempel Forsvarsminister Grete Faremo at ”Forsvarsbygg ivaretar sitt samfunnsansvar ved å være forbilde innen arkitektur hvor miljø – og energivennlige løsninger er viktige elementer” (Nordlys 13. november 2009)

en tradisjonelt forbinder med CSR som miljø- og klimaproblematikk, ivaretagelse av menneskerettigheter, å ta ansvar for lokalsamfunnet som virksomheten er en del av, samt sørge for anstendige arbeidsforhold og annet hos underleverandører og andre samarbeidspartnere. Rosenstock definerer det eksterne ansvar som det å rekruttere personer som står utenfor arbeidsmarkedet (2005:18). Det interne ansvaret omfatter engasjement rettet mot virksomhetens egne ansatte. Kommisjonen (2001) beskriver den interne dimensjonen av virksomhetenes ansvar slik:

”Innenfor virksomheten angår en sosialt ansvarlig praksis primært de ansatte og vedrører spørsmål som investering i menneskelig kapital, sunnhet og sikkerhet og styring av forandring (...)” (side 8)

Kommisjonen trekker fram personalledelse og medarbeiderutvikling, helse og sikkerhet på arbeidsplassen, samt tilpasning til forandring som sentrale dimensjoner ved det interne sosiale ansvaret.

Ifølge årbok for ”Virksomheters Sociale Engasjement” (Rosenstock, 2005) innebærer et internt ansvar et mer omfattende ansvar for enkeltpersoner som i perioder av varierende varighet ikke klarer å innfri sin del av den kontrakten som ble inngått mellom arbeidsgiver og arbeidstaker ved ansettelsestidspunktet. Dette innebærer **forebygging og fastholdelse**, der **forebygging** internt vil omfatte fysisk og psykisk arbeidsmiljø og omfatte virksomhetens ulike personalpolitiske tiltak. **Fastholdelse**, eller det å beholde og utvikle ansatte, er rettet mot de som er i ferd med å bli marginaliserte grupper på arbeidsmarkedet på grunn av nedsatt arbeidsevne eller endrede kvalifikasjonskrav. Det omfatter det å beholde ansatte og å finne løsninger internt for å beholde medarbeidere med nedsatt arbeidsevne. Slike problemløsninger krever handling fra virksomhetens ledelse. Motivasjonen for forebygging og fastholdelse kan være at en ønsker å beholde velkvalifisert arbeidskraft, en vil spare opplæringskostnader eller det kan være mangel på den type arbeidskraft. Når det interne sosiale ansvaret i stor grad dreier seg om å beholde såkalte kjerneansatte, gjelder det oftest ressurssterke arbeidstakere som virksomheten anser som nødvendige for produksjonen. Ethiske og moralske hensyn vil kunne komme sterkere inn i bildet når det dreier seg om ansatte som ikke kan leve opp til virksomhetenes eller samfunnets prestasjonskrav, og som ikke defineres som kjerneansatt (Westergård - Nielsen, 1999, Flemming, 1999, Knudsen og Ryen, 2006).

Det kan være vanskelig å skille mellom moderne bedriftsvelferd, definert som velferd gjennom arbeidskontrakten, og internt sosialt ansvar. Slik begrepet anvendes her inngår bedriftsvelferd som en del av det interne sosiale ansvaret, men bedriftsvelferd kan begrenses til å være et ledd i en systematisk organisasjonsstrategi. Arbeidsmiljø- og trivselstiltak på arbeidsplassen er riktignok utviklet i skjæringspunktet mellom offentlig politikk og private bedrifter, men det vil være feil slik jeg ser det å betrakte trivselstiltak til fremme av produktive ansatte og tiltak som har forebygging av fravær og frafall på arbeidsmarkedet som intensjon, som identiske fenomen. Frynsegoder er ofte lokalt initiert av ansatte og arbeidsgivere og trenger ikke være formalisert. Frynsegoder omfatter ikke alltid alle ansatte, men kan være forbeholdt bestemte grupper som vanligvis ikke befinner seg i fare for å marginaliseres på arbeidsmarkedet (Gulbrandsen og Jensen, 2009, Knudsen og Ryen, 2006). Bedriftsvelferd kan inngå som et aspekt ved VSA, men VSA omfatter frivillige løsninger på sosiale problemer i arbeidslivet i et større perspektiv. I noen grad er også arbeidsgiver pålagt å delfinansiere ytelser som sykepenger og supplerende alderspensjon, som tradisjonelt sett betraktes som offentlige.

Oppsummert mener jeg at betydninger av et utvidet arbeidsgiveransvar eller virksomhetenes sosiale ansvar vil omfatte alt fra:

1. Det å yte velferdsgoder, sosiale goder eller frynsegoder ut over lønn til sine ansatte. Dette kan være avtalefestet pensjon og tjenestepensjon, ulike forsikringsordninger og frynsegoder som barnehageplass, bil, telefon og avis.
2. Det å ta et utvidet ansvar for sine medarbeidere når det gjelder å forebygge skader eller utstøting. Det kan være individuelt tilrettelagte tilbud som å gi en større fleksibilitet i arbeidsdagen, å øke arbeidsmotivasjonen ved å tilrettelegge arbeidet, jobbrotasjon eller ekstra feriedager, etter- og videreutdanning for å bedre den enkeltes "employability" og gjennom dette hindre utstøting.
3. Det å ta et utvidet sosialt ansvar i forhold til samfunnet som helhet enten lokalt, nasjonalt eller internasjonalt

I denne studien legger jeg vekt på den forståelsen av VSA som kommer fram av punkt to.

Virksomhetens interne sosiale ansvar anvendes som et paraplybegrep og omfatter alle tiltak som har forebygging og fastholdelse som målsetting. Hovedvekten er lagt på intervjupersonenes fremstilling av atferd knyttet til det å **beholde ansatte og å forebygge utstøting**. Sosialt ansvar forbindes også med inkludering, og med det menes gjerne å ansette personer som tilhører marginaliserte grupper som står utenfor arbeidsmarkedet. Et inkluderende arbeidsliv betyr imidlertid også å utvise større aksept for at personer som er i arbeidslivet ikke kan yte fullt hele tiden. Det legges vekt på at folk kan være i arbeid selv om de er syke ved at arbeidsoppgaver legges til rette og det fokuseres på funksjonsevne og restarbeidsevne i stedet for diagnose.

Kritikk av CSR og VSA

Konseptet og begrepet CSR er blitt møtt med kritikk fra flere hold, dels fra et marxistisk perspektiv og dels fra et liberalistisk perspektiv. Den marxistisk- inspirerte kritikken går ut på at konseptet fungerer som et ”ideologisk røykteppe” eller ”manipulativ glasur på utbytende system” for å legitimere en reformert kapitalisme. Det bidrar til å gi kapitalismen en human profil eller mindre ”despotisk form” og ”pynter på fasaden”. En velferdskapitalistisk tenkning, som har beveget seg fra arbeidervelferd til personalforvaltning og som i stor grad var og er basert på frivillighet, kritiseres for å bygge på kompromisser som vil bidra til å bevare et system og en ideologi som utbytter arbeidskraften og som skaper ulikheter lokalt og globalt. Konseptet bidrar til å lede oppmerksomhet bort fra nødvendig regulering og styring av virksomheter, og baseres på frivillighet uten sanksjonsformer. Deler av denne kritikken kommer i hovedsak fra fagbevegelsen (ETUC, 2001, Schömann, 2004, Wahl, 2009).

I Norge har IA- politikken målsettinger blitt kritisert liknende måte. Noe av kritikken har dreid seg om at det stilles krav til bedriftene om økende effektivitet og slanking av organisasjonen for å finansiere en velferdsstat som i økende grad finansierer overføringer til yrkespassive. Det pekes på at det i dag er et misforhold mellom den økonomiske logikken som styrer bedriftenes etterspørsel av arbeidskraft og den sosiale logikken som bestemmer folks deltakelse i arbeidslivet (Hagen og Riise, 2004). Arbeidstakere som kan yte 100 prosent foretrekkes derfor framfor de som ikke kan det. Samfunnsmedisiner Ebba Wergeland har gjentatte ganger kritisert målsettingene i IA-avtalen, blant annet fordi hun mener det ikke lar seg gjøre å forene reduksjon av sykefravær med det å inkludere eldre og personer med redusert arbeidsevne. Essensen i noe av denne kritikken av IA og VSA er at konseptene bidrar

til å depolitisere forhold i arbeidslivet, å individualisere problemer som sykefravær og tilsløre ulikheter i maktforhold.

"The only business of business is business" er gjennomgangstonen i kritikken fra et mer liberalistisk hold, anført av markedsøkonomer som Friedman (1962,1970). At virksomheter spiller en rolle i velferds- og arbeidsmarkedspolitikken, og utøver sosialt ansvar, er det imidlertid ikke ønskelig eller mulig å forklare ved hjelp av en slik virksomhetsforståelse som den neo liberalistiske eller neo-klassiske fordi det ikke anses å være et aspekt ved virksomhetsatferden.

VSA sin rolle i sosialdemokratiske velferdsregimer

Et viktig grunnlag for forhandlinger mellom grupper i arbeidslivet med ulike interesser og verdioppfatninger om betydningen av og innholdet i konseptet VSA, ligger i bytteforholdet mellom arbeid og kapital. Gruppene kan være representanter for arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden både på virksomhetsnivå og myndighetsnivå. Virksomhetenes **egennytte** stod helt sentralt i den tradisjonelle oppfatningen av sosialt ansvar og CSR, og gjør det i all hovedsak ennå. Virksomhetsledelsen søker maksimal avkastning på sine investeringer, mens den ansatte ønsker å få mest mulig igjen for sin innsats og kompetanse. Både virksomhet og ansatt betraktes som rasjonelle aktører (Knudsen og Ryen 2006). I den nordiske konteksten har konseptet VSA imidlertid et aspekt som kan sies å skille det fra den tradisjonelle anglo-amerikanske og den kontinentale forståelsen av konseptet. Dette aspektet omfatter blant annet myndighetenes initiering av konseptet og virkemidler, samt den rolle trepartssamarbeidet i den nordiske modellen spiller i arbeidet med å utvikle VSA. Midtsundstad (2008) skiller VSA fra CSR ved at VSA er drevet fram av myndigheter og partene i arbeidslivet. Bredgaard (2004) viser også til at i Norge, Sverige og Danmark har staten vært den dominerende velferdsaktøren som inntektssikrer, tjenestetilbyder og arbeidsgiver, noe som også innebærer at sosial ansvarlighet har utviklet seg til offentlig politikk og en slags statsbærende konsensusbasert ideologi. En slik politikk kan betraktes som statens måte, som ansvarlig arbeidsgiver og tilbyder av velferdsordninger, å respondere på tilstander og verdier i samfunnet på. Hvordan VSA bør utformes og hva VSA skal bety, har i stor grad blitt utarbeidet i forhandlinger med arbeidslivets parter.

At arbeidslivets parter spiller en sentral rolle i utforming av målsettinger og virkemidler på arbeidslivsarenaen og i velferdspolitikken, er et kjennetegn ved det som gjerne omtales som den nordiske modellen. Det som presenteres som å være av nyere dato er imidlertid myndighetenes forsøk på å tillegge arbeidsgiver en utvidet rolle i arbeidet med å beholde ansatte og forebygge utstøting. Tiltak forankret i arbeidsplassen er i større grad vektlagt nå enn tidligere (Dahl og Drøpping, 2001, Midtsundstad, 2008). Økt fokus på arbeidsmiljø og inkludering har også ført til økt fokus på arbeidsgivers rolle i et samspill med arbeidstakersiden og myndigheter. Når det gjelder den status VSA og CSR tradisjonelt har hatt i Norden vil jeg anvende en modell utviklet av Joachim Boll (Boll og Kruhøffer, 2002). Boll tar utgangspunkt i Esping–Andersens typologier av velferdsregimer (1990) og har studert myndighetenes ulike appeller virksomhetenes sosiale ansvar har innenfor de ulike velferdsregimene.

Virksomhetenes rolle når det gjelder sosialt ansvar i forskjellige velferdsregimer:

	Liberal	Konservativ	Sosialdemokratisk
Betydning i velferdsregimet	Stor	Stor	Liten
Grad av frivillighet	Hovedsakelig frivillig	Forhandlet/pålagt	Nesten utelukkende frivillig
Politisk kontroll/styring	Begrenset	Betydelig	Liten
Historisk stilling	Lang historie	Lang historie, utviklet gjennom en korporativ tradisjon	Nesten ingen tradisjonell rolle

Kilde: Boll (2002:96)⁶

Boll argumenterer for at VSA tradisjonelt har hatt større betydning historisk og sosialt i liberale og konservative velferdsstatsregimer, enn i de sosialdemokratiske. Liberale velferdsstater baserte seg på arbeidsgiverfinansierte frivillige ordninger, konservative velferdsstater baserte seg på arbeidsgiverfinansierte lovpålagte og statlig regulerte ordninger, mens den sosialdemokratiske baserte seg på skattefinansierte universelle ordninger. Dette

⁶ Noe forenklet gjengivelse.

mener han skyldes flere historiske forhold, blant annet ulik utvikling i industrialiseringen av samfunnet både når det gjelder framvekst, utbredelse og omfang. Boll legger også vekt på at sterke fagforeninger i de skandinaviske landene bidro til å svekke betydningen av arbeidsgivers rolle som velferdsprodusent. Dette synet understøttes av Ibsen (1996) som i sin avhandling om bedriftsvelferd i Norge i et historisk perspektiv, begrunner hvorfor bedriftsvelferdsmodellen ikke ble noen dominerende velferdsmodell i Norge. Årsaken var for det første at modellen brøt med Arbeiderpartiets grunnleggende ideologi og skapte problemer i forhold til trykghetsidealer og målsetting om universalisme. Det er grunn til å anta at dette også gjorde seg gjeldende i Sverige og Danmark der Arbeiderbevegelsen også stod sterkt i perioder da den private bedriftsvelferden var på fremmarsj i andre deler av den industrielle verden. En annen viktig årsak Ibsen oppgir er at sterke profesjoner spilte en aktiv rolle for å hindre at bedriftsvelferden knyttet arbeiderne for sterkt til bedriften. Bedriftsvelferd ble betraktet som en form for manipulerende sosial kontroll og et hinder for utvikling av demokrati på arbeidsplassen (1996:307). Fagforeningenes rolle i utarbeidelsen av arbeidervern, velferd og syn på statlig intervensjon, ledet til en mer universalistisk orientert velferdsstat, der en ikke skulle være avhengig av arbeidsgivers gunst og filantropiske innstilling for å nyte godt av velferdsgoder. Å vise solidaritet med personer med nedsatt arbeidsevne og å fordele goder og byrder i samfunnet skulle være et statlig nasjonalt ansvar i de skandinaviske landene.

Partene i arbeidslivet i de skandinaviske landene har imidlertid ikke alltid hatt interesse for sosiale spørsmål, og særlig arbeidsgiversiden har vært reservert når det gjelder sosiale forhold (Mailand, 2008). Det er først de siste 30 år at områder for velferd har vært innenfor partenes interesse og innflytelsessfære. Interessen og muligheten har også variert (se for eksempel Pestoff, 2002). Mye av innholdet i dagens debatt om virksomhetenes utvidede sosiale ansvar for eksempel det å ta vare på ansatte, deres familier og å respondere på omgivelsenes krav, er tema som er temaer som virksomhetene har befattet seg med siden industrialismens fremvekst. Praksis har vært der selv om det har vært lite sosiologisk oppmerksomhet og teoretisering rundt dette.

At CSR eller VSA ikke har utgjort en sentral velferdsaktør i sosialdemokratiske velferdsregimer skyldes ifølge Hilson (2008) at en sterk og allestedsnærværende stat levnet lite rom for private filantropiske eller frivillige aktører eller tilbydere av velferd. Velferdsoppgaver som tidligere kom inn under benevnelsen bedriftsvelferd, som pensjoner,

sykelønn, ferie og permisjoner, tilrettelegging for de med nedsatt arbeidsevne og for funksjonshemmede med mer, ble etter hvert lovregulert og blir i dag betraktet som et offentlig ansvar. Undersøkelser gjort i Norge viser at ledere har forventninger om at staten betaler for merutgifter knyttet til sosialt ansvar og inkludering (Midtsundstad, 2008, Drøpping, 2004). Staten har så langt tatt en stor del av ansvar for ansattes velferd og for deres familier gjennom universelle velferdsgoder, og det kan være en utfordring å få virksomhetsledere til å se på dette ansvaret som deres. Nå betraktes velferdsstatens økonomiske rammer som sprenget, og staten ønsker at virksomhetene skal ta en del av ansvaret for å bidra til å redusere sosiale utgifter. Denne utviklingen er i tråd med det som skjer i resten av Europa når det gjelder velferdsstatens utvikling. Mye tyder også på en utvikling der de skandinaviske land får høyere innslag av private eller arbeidsmarkedsbaserte velferdsordninger, i tillegg til de offentlige (Kuhnle et al., 2001), mens andre land ser ut til å bevege seg mot større grad av universelle ordninger (Palier, 2010, Bonoli et al., 2001).

Selv om sosial ansvarlighet og inkludering i de skandinaviske landene langt på vei er betraktet som offentlig politikk, er det aspekter ved VSA, som blant annet innebærer en **redefinering** av virksomhetens forståelse av sosialt ansvar, der det stilles forventninger til virksomhetene om at de skal utøve et sosialt ansvar overfor sine ansatte, arbeidsmarkedet og arbeidsstyrken generelt. En beveger seg fra en tankegang om en avgrensning av individets velferd som et offentlig ansvar, til å mene at dette må kunne løses på andre måter, for eksempel gjennom et bedre samarbeid mellom arbeidstaker og arbeidsgiver for å finne løsninger. Holdninger til arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden i Norden fremstilles som årsak til at konseptet om virksomhetens sosiale ansvar til nå har hatt begrenset betydning i den nordiske velferdsmodell. Jeg vil gå tilbake til det beslektede konseptet CSR for å vise hvordan partene i arbeidslivet forholder seg til dette i dag.

Hvordan definerer arbeidsgiversiden konseptet i dag?

Mye tyder på at danskene var først ute i en nordisk sammenheng når det gjelder diskusjonen om hva virksomhetenes sosiale ansvar skulle bety i en nasjonal kontekst da de startet kampanjen "*Det angår oss alle*" i 1994. Den danske arbeidsgiverforeningen har vært opptatt av at dette ansvaret må være basert på frivillighet og at utgangspunktet må være virksomhetens behov:

”Utgangspunktet for CSR-diskussionen må således altid være den enkelte virksomhed og enhver form for udmøntning af virksomhedernes samfundsmæssige engagement vil kun kunne finde sted på basis af frivillighed. Dette gælder også f.eks. den enkelte virksomheds behov for – og muligheder for – at foretage rapportering eller regnskabsaflæggelse om de forhold, som har med CSR-dagsordenen at gøre.”⁷”

Virksomhetene må først og fremst anerkjennes som økonomiske aktører og deres viktigste oppgave er å skape arbeidsplasser og å produsere varer og tjenester på en lønnsom måte.

Medlemsforetaket ”Svensk Näringsliv”⁸ skriver i sitt notat ”Kort om Svensk Näringslivs syn på CSR” om motiver for CSR at *”lönsamhet är företagets mest grundläggande hållbarhetskriterium och därför också en förutsättning för CSR.”* Det problematiserer også at definisjonen av konseptet er diffust og basert på verdier og ideologisk innstilling:

”Ämnet CSR är således mycket diskuterat och det finns en betydande spännvidd av åsikter i den pågående debatten. Vissa av dessa kan säkert hänföras till i grunden olika ideologiska inställningar om företags roll i samhället (från tesen om att all produktion bör vara i statlig ägo till tesen om näringsfrihet i liberal mening). Även rensat för grundläggande ideologiska skillnader finns dock oklarheter och olika tolkningar om vad CSR egentligen handlar om.”⁹

NHO i Norge peker også på at begrepet kan virke diffust og har de siste årene arbeidet med forståelser av konseptet. Med utgangspunkt i definisjonen i St meld nr 10 (2008-2009) har de utdypet konseptet videre i et veiledende notat kalt *”Det handler om tillit”* (NHO, 2009). I stedet for å anvende begrepet sosialt ansvar brukes begrepet samfunnsansvar. Overholdelse av lover og regler betraktes som en forutsetning for samfunnsansvar. Videre defineres det som verdier i samspill mellom individet og det globale. Temaer som beskrives som viktige aspekter ved begrepet er delt inn i menneskerettigheter, arbeidsliv, miljø, korrupsjon og samfunn.

Ulike land og bedriftskulturer har ulike perspektiver på konseptet understrekes det i notatet og det legges vekt på at en kan prate om samme begrep, men likevel snakke om delvis ulike

⁷ <http://www.da.dk/> Dette var Dansk Arbejdsgiverforening sitt svar til Beskjæftigelseudvalget i saken om Virksomhedernes samfundsmæssige engagement, 2. august 2002. (Svaret til EU kommisjonens medelelse).

⁸ Tidligere Svensk Arbejdsgiverforening. Foretaket ble stiftet i 2001.

⁹ http://www.svensknaringsliv.se/fragor/csr/csr-ansvarsfullt-foretagande_12246.html (15.11.2010)

saker. Ser en videre på hvordan virksomheter beskriver sitt sosiale ansvar inneholder disse beskrivelsene ofte momenter som etiske retningslinjer, forhold til de ansatte, sikkerhet på arbeidsplassen, miljøbevissthet og en eller annen form for internasjonalt engasjement. Vi finner stort sett samme argumenter for motivasjon i Danmark, Norge og Sverige på arbeidsgiversiden.

Hvordan definerer arbeidstakersiden konseptet i dag?

Gro Granden definerer virksomheters samfunnsansvar i boka *"Samfunnsansvar – hva kan tillitsvalgte gjøre?"* som *"helheten av økonomi, miljø og sosialt ansvar"* (2009:21). Hun viser til norsk LO sin forståelse av samfunnsansvar: *"Prinsipper som legges til grunn og ordninger som settes i verk av virksomheter i samarbeid med de ansatte og deres representanter, for å skape et anstendig arbeidsliv og for å systematisere kontakten mellom virksomhet og samfunnet rundt, for å oppnå en bærekraftig samfunns- og næringsutvikling"* (ibid:22).

Her anvendes benevnelsen samfunnsansvar og med utgangspunkt i situasjonen i Norge, henvises det til Arbeidsmiljøloven og bestemmelser om HMS. Dette har dermed klare likhetstrekk med det som her defineres som det interne sosiale ansvaret, med vekt på å fastholde og forebygge. Det sammenfaller med den legale dimensjonen i Carroll sin modell fordi samfunnsansvaret knyttes til det å overholde lover og regler. Eksternt ansvar beskrives med vekt på rettigheter, etiske regler, retten til representasjon og ansvarsforhold.

På nettsidene til det danske LO finner vi en definisjon av CSR som brukes synonymt med VSA. Igjen pekes det på de mange betydninger konseptet har: *"Begrebet kaldes også virksomheders medborgerskap, sosialt ansvar, virksomheders ansvar og virksomheders sociale engagement. Begrebet betyder, at virksomheder frivillig integrerer sociale og miljømæssige hensyn i deres aktiviteter. Ideerne spænder vidt – fra virksomheder, der arbejder med det rummelige arbejdsmarked, til virksomheder, der donerer en del af medarbejdernes timer til at arbejde i genbrugsbutikker, pakke breve for humanitære organisationer eller lignede"*.¹⁰

¹⁰ http://www.ugebreveta4.dk/a4-fakta.htm?~/media/UBA4/2008_44/grafik/13.ashx

Svensk LO omhandler begrepet CSR i rapporten *”Ägaransvar och ägarmakt”* (Landsorganisationen, 2006). Også her understrekes det diffuse og at begrepet kan betraktes fra flere perspektiv: *”På svenska hör man det vanligen översatt till ”företagens sociala ansvar”, vilket leder tanken till socialpolitiska frågor. ”Företagens samhällsansvar” är bättre eftersom det leder in tanken på företagens roll som aktör i samhället.(...) Det saknar dock en tydlig koppling till den för fackföreningsrörelsen centrala rollen som företag har i egenskap av arbetsgivare”*(side 14).

Det etterlyses en grundig gjennomgang og en diskusjon om hva begrepet skal inneholde i denne konteksten:

”Begreppet har ingen etablerad och internationellt överenskommen definition. Det är mycket vanligt att företrädare för företag, fondförvaltare och andra aktörer uttrycker att de har en policy för ”CSR-frågor” eller att de granskar hur företag lever upp till sin ”CSR-policy”. Detta är ofta ogenomskinligt och omöjligt för utomstående att granska.” (side 15).

Det erkjennes at begrepet må gis en kontekstuell fortolkning. Det understrekes også at uklare grenser gjør det vanskelig å leve opp til forestillinger og krav om CSR. Så lenge organisasjoner og virksomheter langt på vei selv kan bestemme innholdet i begrepet, kan dette også være en ulempe for virksomhetene slik svensk LO ser det i dette notatet, fordi ulike (norm)sendere kan fylle begrepet med ulikt innhold. Det understrekes at CSR er et begrep som ikke har røtter i fagbevegelsen, men at konseptet likevel anerkjennes fordi det avgrensar og disiplinierer deler av næringslivets forståelse av sosialt ansvar som lønnsomhet og økt avkastning. Det nevnes at virksomhetenes sosiale ansvar ikke er et nytt perspektiv, men selv om det har røtter tilbake i tid trenger en mer tydelighet og avgrensning. I den videre utviklingen av konseptet legges det vekt på at det er viktig å respektere etablerte rettigheter. Det skal ikke rokkes ved standarder som allerede er forhandlet fram og CSR må ikke erstatte etablerte velferdsordninger. Det henvises til ILOs konvensjon og andre internasjonale avtaler som omhandler arbeidstakernes rettigheter. Eventuelle endringer i etablerte rettigheter må i så fall skje gjennom trepartsforhandlinger eller partoverenskomster i de enkelte land.

Svensk LO legger også vekt på de potensielle udemokratiske sider ved CSR og utvidet bedriftsvelferd i denne rapporten. At velferd skal være et nasjonalt statlig ansvar med vekt på egalitære prinsipper, er det standpunkt arbeidstakersiden har forfektet med styrke i de

skandinaviske land. (Ibsen, 1996, Boll og Kruhøffer, 2002). Virksomheter skal ikke kompensere for statens mangler og en skal ikke kunne forvente velferdsgoder fra virksomheten som ikke gjelder for alle. Dette betegnes som statens oppgave og skal være underlagt demokratiske og folkevalgte spilleregler:

”Enskilda organisationer förväntar sig inte sällan av företag att dessa ska fylla ut staters misslyckande eller brister. Det är att förvänta sig omfattande välgörenhetsinsatser från företag, vilket står i strid med synen att generell välfärd bör byggas ut som en grund, som är lika för alla. Därutöver kan företag göra insatser av detta slag, men de måste vara kontrollerade så att de inte underminerar genomförandet av de folkvaldas politik.”

Innholdet i begrepet fra et arbeidstakerståsted omhandler å oppfylle lover og avtaler som gjelder arbeidslivet i en nasjonal kontekst, samt retningslinjer fra OECD og ILO. Den Europeiske fagorganisasjonen (ETUC) viser til EU sin definisjon av CSR i juli 2001; *”a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and their interaction with their stakeholders on a voluntary business”*¹¹. I rapporten *“European Trade Unions and Corporate Social Responsibility”* fra 2004 angir ETUC en rekke kriterier for den videre utviklingen av begrepet i Europa. Det understrekes også i dette dokumentet at konseptet ikke har røtter i fagbevegelsen, at begrepet er diffust og det fremmes flere forslag om hva som bør være det sentrale innholdet i konseptet fra representanter fra ulike land i Europa. Felles er at innholdet i stor grad omfatter en sosial dimensjon, miljødimensjon og økonomisk dimensjon. Det understrekes at CSR ikke må betraktes som komplementært til det nasjonale og internasjonale lovverk, standarder og avtaler som er arbeidet fram av partene i arbeidslivet. For å kunne kalle seg en ansvarlig virksomhet må virksomheten oppfylle visse krav til interne standarder: *”A business can only claim publicity to be responsible if it first applies the highest standards internally”*¹². Interne standarder innebærer å respektere partenes rolle og deltakelse, utvikling av ansattes kompetanse og muligheter for livslang læring, standarder for helse- og sikkerhet, likestilling, at de sosiale partnere samarbeider om håndtering av omstrukturering og omorganiseringer, promotering av sosiale rettigheter for ansatte, å utvikle gode arbeidsplasser og ivaretagelse av svake grupper på arbeidsmarkedet som handikappede og innvandrere (ibid).

¹¹ <http://www.etuc.org/a/139> (Sist sett 20.06.2011)

¹² <http://www.etuc.org/a/139> (Sist sett 20.06.2011)

Dette gir et innblikk i holdninger til og forestillinger om begrepet CSR og debatter som har pågått. Hvilke forståelser av IA, VSA og begreper knyttet til virksomhetenes sosiale ansvar som presenteres i de tre landene, beskrives nærmere i kapittel fire som omhandler den skandinaviske arbeids- og velferdstatskonteksten. Konseptet er lite stringent, tvetydig og mangler teoretisk klarhet. Nyere litteratur betrakter imidlertid gjerne CSR som en sosial konstruksjon, og dermed er det heller ikke hensiktsmessig å gi konseptet en stringent mening og en objektiv definisjon. Innholdet i begrepet og forståelsen av konseptet må betraktes som mer kontekstspesifikt.

VSA som et normativt begrep

Diskusjonen om virksomhetenes utvidede sosiale ansvar blir fort en diskusjon preget av normer, verdier og holdninger. Den **etiske dimensjonen** ved virksomhetenes sosiale ansvar er sentral og innebærer at virksomhetene til enhver tid skal opptre innenfor de gjeldende etiske standarder i de samfunn de er en del av. Så lenge store deler av utøvelsen av sosial ansvarlighet hviler på frivillighet hos partene i arbeidslivet, og utøvelse av sosial ansvarlighet hviler på sivil kontroll og indre justis, vil **det etiske og normative** dominere i slike spørsmål. Hvilke verdier det legges vekt på og hvordan de kommer til uttrykk vil kunne variere i takt med normsendernes interesser og verdier, politiske konstellasjoner og er ikke fastlagt en gang for alle. Normsendere kommer fra og virker på flere nivåer, på et politisk-administrativt nivå, på virksomhetsnivå og på et subjektivt nivå. Målene og midlene for virksomhetens utvidede sosiale ansvar vil kunne variere. På et virksomhetsnivå vil innholdet i begrepet i stor grad avhenge av hvilke forståelser aktører og agenter har om hvilke forutsetninger som finnes i virksomheten for å vise sosial ansvarlighet. Forståelser og hvordan muligheter for å utvise sosialt ansvar kommer til uttrykk, er igjen disiplinert av den posisjon intervjupersonene innehar i virksomheten på intervjuetidspunktet. Individens begrep om slike konsepter vil også bygge på deres forutgående viten og erfaring som de knytter til konseptet.

Et sentralt aspekt ved virksomhetenes sosiale ansvar omfatter ivaretagelse av ansatte. Det er på ulike vis nedfelt i formelle og uformelle normer, avtaler, lovverk og praksiser. Det blir også sagt om disse lovene som skal sikre velferd, sikkerhet og utvikling på arbeidsplassen at de er 10 prosent tekst og 90 prosent holdning når det kommer til hva som faktisk skjer (Ibsen 1996). Konseptene kan gi opphav til ulike forestillinger og problemforståelser. Hva sosial ansvarlighet innebærer i praksis vil av noen defineres som det å overholde lover og regler,

mens andre vil definere det som å gå lengre enn lover og regler. Hva formuleringene og verdiene skal inneholde, hvordan det skal utøves i praksis og hvor grensene for virksomhetenes sosiale ansvar skal gå er gjenstand for forhandlinger og endringer. Hvor grensen går for hva som er innenfor eller utenfor avtaleverket, er ikke alltid like tydelig. Når konseptene operasjonaliseres tydeliggjøres motsetninger og konflikter.

Konseptet er sammensatt og komplekst og må forstås kontekstuel. Ulike krefter, som ulike nasjonale strategier i gjennomføring og tiltak, vil kunne virke inn på forståelsesrammene for konseptet og på praktisering i den enkelte virksomhet. Verdibaserte forståelser av konseptene kan være felles, men likevel relativt uforpliktende.

Former for implementering av sosialt ansvar i virksomheter

Ifølge Etzioni (1961) er det tre forhold som får noe til å skje: normer, tvang og lønnsomhet. Hva som gjøres i praksis og hvordan det gjøres, har sammenheng med strategier for iverksetting av politiske program eller beslutninger. Implementering av ulike politikkprogram og beslutninger vurderes etter mange dimensjoner og modeller. Flere rammeverk kan være nyttige, og jeg har her valgt å anvende implementeringsprosesser for politikkprogram basert på Matland (1995). Han skiller mellom **fire typer av implementeringsprosesser** avhengig av graden av tvetydighet og konflikt. Prosessene er inndelt i administrativ implementering, politisk implementering, eksperimentell og symbolsk implementering. Grad av tvetydighet og konflikt er avgjørende for hvordan tiltak gjennomføres og hvordan (ibid).

	Lav grad av konflikt	Høy grad av konflikt
Lav grad av tvetydighet	Administrativ implementering Ressurser	Politisk implementering Makt
Høy grad av tvetydighet	Eksperimentell implementering Kontekst	Symbolsk implementering Lokale koalisjoner

(Kilde: Matland, 1995 : 160)

Administrativ implementering: Med lav konfliktgraden og entydig politikken, er forutsetningene tilstede for en tilnærmet rasjonell beslutningsprosess der målsettingene

er gitt på forhånd. Det eksisterer velkjent teknologi og virkemidler for å løse det gitte problem og utfallet av implementeringen er bestemt av ressurser. Dette tilsvarer den Weberianske forestillingen om byråkratiet, der lojale medarbeidere gjennomfører sine tildelte avgrensede oppgaver og implementeringsfeil skyldes tekniske problemer.

Politisk implementering: Lav tvetydighet og høyt konfliktnivå er derimot typisk for en politisk beslutningsmodell. Aktørene har klart definerte mål, men det er uenighet om hvilke midler som skal anvendes for å nå målet eller de er uenige om målene er sammenlignbare. Det som er bestemmende for resultatet er graden av makt. Jo større makt beslutningstakerne har over aktørene, desto større sannsynlighet for at de vil gjennomføre tiltak for å nå målsettingene. Bruk av sanksjoner og forhandlinger er vanlig.

Eksperimentell implementering: Oppstår i situasjoner hvor politikken er tvetydig, men konfliktnivået er lavt. Utfallet av prosessen vil avhenge av hvilke aktører som er aktive og involvert i implementeringsprosessen. Kontekstuelle faktorer er bestemmende for utfallet og sammensetningen av aktører vil variere. Prosessen kan ligne på ”garbage can”- modellen fordi sammensetningen av aktører, problemer, løsninger og beslutningsmuligheter er uklare, teknologien usikker og aktørdeltakelsen flytende. Prosessen er åpen overfor omgivelsene. Læring blir viktigere enn målrealisering i denne implementeringsmodellen. Eksperimentelle implementeringsformer beskrives som en type ’bottom –up’. På et mikroimplementeringsnivå reagerer lokale enheter, som i dette tilfellet er virksomhetene på sentrale program og beslutninger, ved å utvikle egne versjoner av programmene og implementere disse. Implementeringsproblemer oppstår i interaksjonen mellom ulike politikker på ulike nivå. Hvordan den samme nasjonale politikken kommer til uttrykk eller implementeres på lokalt plan, vil derfor variere og må forstås kontekstuellt. Eksperimentell implementering kan lett utvikle seg til symbolsk implementering dersom politikken oppfattes som tvetydig og uklar og frivilligheten gjør det mulig å unnlate å for eksempel ta sosialt ansvar. Det utvikler seg dermed til symbolsk implementering der det å bekjenne seg til tankegangen bak konsepter som virksomhetenes sosiale ansvar og inkludering utvikles til et sosialt rituale der det handler om å uttrykke vilje og intensjoner mer enn praktisk handling.

Symbolsk implementering: Den siste form for implementering er kjennetegnet av høy grad av tvetydighet og høyt konfliktnivå. Politikk som involverer symbolske elementer kan skape konflikt selv om den er tvetydig og vidt formulert. Symbolpolitikk kan være viktig for å

bekreftede nye politiske mål og til å understreke viktigheten av gamle mål, prinsipper og verdier. Politikk blir et sosialt rituale som har som mål å gjøre noe for å skape stabilitet og sikkerhet. I praksis er det vanskelig å skille mellom ren symbolpolitikk og mer substansiell politikk. I noen tilfeller er holdningsendringer en forutsetning for endringer i folks atferd. Misforhold mellom ord, gjerninger og beslutninger kan imidlertid utvikle seg til permanente kjennetegn som bidrar til å gi legitimitet til organisasjoner som er utsatt for konfliktfylte krav og forventninger (Brunsson 2002). Individuer, grupper og samfunn bedømmer ofte politikk i forhold til den gode intensjon framfor dens effekter. Når de politiske beslutningstakere ikke vet hva de vil og ikke vet hva som skal til får implementeringsprosessen en delvis eksperimentell karakter, noe som innebærer at kontekstuelle faktorer spiller en avgjørende rolle. Dersom tilsutningen til det politiske program eller de politiske målsettinger er frivillig og det ikke foreligger sanksjoneringsmuligheter, vil ulike virksomheter implementere konseptene eller politikken ulikt, avhengig av forutsetninger, vilje og ressurser.

Tvetydighet er en forutsetning for å få slike politiske program som IA og VSA vedtatt og for å få tilslutning fra arbeidslivets parter og enighet om målene. Enighet om målene øker legitimiteten til de politiske programmene. Målsettingene for VSA kan for eksempel betraktes som tvetydig fordi en skal både inkludere flere med nedsatt arbeidsevne i arbeidsstyrken og redusere sykefravær. Virksomhetsnivået søkes ansvarliggjort i arbeidet med forebygging og å unngå at ansatte faller ut av arbeidsmarkedet, samtidig som det stilles krav om økt effektivitet. Arbeid for alle uansett arbeidsevne er en viktig intensjon i VSA og fremstilles som et gode. Retorikken bak programmene er basert på en vinn- vinn situasjon for alle parter, men arbeid kan også være kilde til slitasje, frustrasjon og sykdom. Tvetydighet er et naturlig uttrykk for politiske kompromisser og en del av det politiske systemets virkemåte. Jo mer abstrakte og vide målsettingene og målgruppene er, desto lettere kan det være for virksomheter å adoptere målsettinger og tilpasse dem til den enkelte virksomhet. På denne måten kan ulike aktører med ulike interesser slutte seg til målsettingene. Implementering består gjerne av en kjede av formelle og uformelle beslutninger. Med mange aktører involvert kan koordinering og forankring være en utfordring. Politikken adopteres på ulike måter av ulike aktører. De politiske aktører vil kunne få gjennomført implementeringen av målsettinger gjennom ulike måter å handle på, og håpe på at alle handlingsmåtene fører fram til det samme målet. Forståelse av målsettinger er også avhengig av den enkeltes erfaringer, holdninger og posisjon. Er målet komplekst og sammensatt må det forankres i flere systemer på flere nivåer hos ulike interessekonstellasjoner.

Bredgaard (2004) definerer i sin studie av DRAM og VSA i Danmark implementeringsprosesser av politisk program som VSA som eksperimentelle. Dette fordi en slik implementeringsprosess kjennetegner politikkprogram som har evolusjon og "policylæring" som målsetting, framfor kontroll og sanksjoner. Fra myndighetshold er hensikten å motivere virksomheten til å slutte seg til politiske målsettinger og sikre aksept og legitimitet for programmenes målsettinger og virkemidler. Operasjonelle koblinger mellom offentlig politikk og virksomhetspolitikk får vi når virksomhetene velger å benytte seg av virkemidler og instrumenter for gjennomføringen av målsettingen i programmene, og dermed foretar konkrete handlinger i forhold til formålet. Som Bredgaard peker på i sin studie var situasjonen i Danmark slik at det å bekjenne seg til DRAM og VSA fort kunne utvikle seg til å bli et 'sosialt rituale' fremfor å faktisk løse problemer (2004:24). "Alle" demonstrerer gode intensjoner uten å kunne vise til resultater, noe kritikken av konseptene fra arbeidstakersiden gjenspeiler. Forklaringer på hvorfor det ofte er et sprik mellom retorikk og handling er at de dominerende aktører på arbeidsmarkedet egentlig ikke ønsker forebygging, fastholdelse og inkludering, eller at de er skeptiske til de kostnader IA og VSA innebærer i praksis. En annen forklaring er at det Bredgaard kaller programmeringen av VSA og DRAM ikke er sterk nok til å ha noen avgjørende virkning på arbeidsmarkedet. Med programmering menes insentiver, grunnlag for beslutninger, virkemidler og sanksjonsmuligheter som bidrar til å gi fenomenet en sterkere strukturell posisjon i virksomhetene, slik jeg tolker det.

For å sikre kontroll kreves det rapportering fra myndighetshold, noe som også gjøres på områder som kan defineres inn under VSA. Dette kan sies å redusere mulighetene for at iverksettingen VSA defineres som symbolsk implementering. Å fylle ut rapporter kan imidlertid betegnes som et "sosialt rituale" dersom det ikke knyttes til læringsprosesser eller en bevissthet knyttet videre utvikling.

Implementeringsmekanismer

Ulike typer politikkprogram omfatter ulike typer makt og kontroll, og dermed virkemidler som skal bidra til å regulere handling. Å implementere eller iverksette sosial ansvarlighet og inkludering på arbeidsplassen bygger delvis på 'sivil kontroll' og sjølkontroll, noe som får konsekvenser for måter VSA implementeres på i virksomhetene. Når det å tilslutte seg avtaler og program er en frivillig sak uten noen form for sanksjonsmuligheter, vil resultatet kunne bli at ulike virksomheter implementerer politikken på ulike vis, om det i det hele tatt

implementeres. Ifølge Bredgaard (2004:41) vil det dermed være kontekstuel hvordan virksomhetene vil tolke slike politiske program og målsettinger, hvilke deler eller aspekter ved VSA de vil tilslutte seg og hvordan de vil iverksette VSA.

Innledningsvis viste jeg også til at IA- avtalen beskrives som en hybrid mellom konsensustilnærming og insentivtilnærming. Drøpping (2003) peker på at hovedtrekkene i IA-avtalen kan knyttes til en typologi for styring og implementering i offentlig politikk (Bemelmans-Videc et al., 1998):

Strategi	Eksempler på virkemidler
Insentivstyring	Lokke med belønning / trusler om straff/lønnssubsidiær/bonusordninger eller bøter
Lovregulering	Formelle påbud/forbud fra sentralt nivå (top-down) for å styre atferd-kvoteordninger/antidiskrimineringslovgivning
Konsensus/frivillighetstilnærming	Moralske appeller – holdnings- og informasjonskampanjer, rådgivning og veiledning

Normer, tvang og lønnsomhet er her erstattet med gulrøtter, pisk og preken. Når det gjelder tilslutning til IA og DRAM ønsker myndighetene å lokke med gulrøtter framfor å svinge piskan, noe som kommer til uttrykk ved at tilslutning til avtalen er basert på frivillighet. At en kan bekjenne seg til tankegangen uten å løse faktiske og praktiske problemer i den konkrete virksomheten, er ikke et ukjent fenomen. Virksomheten kan på dette viset få demonstrert gode intensjoner framfor konkrete resultater. For å motvirke en slik symbolpolitikk, forsøkes det fra partene i arbeidslivet sin side å informere om fordeler dette har for virksomheter. IA og VSA markedsføres gjerne med en retorikk som henspeiler på en ”vinn-vinn situasjon” for samfunn, virksomhet og individ, som for eksempel fornøyde medarbeidere, bedre rekrutteringsmuligheter, bedre sosialt image etc.

Vellykkede implementeringsprosesser kjennetegnes av samsvar mellom mål og resultat. Et sentralt spørsmål er naturlig nok hva som skal settes i fokus, de opprinnelige planene og målene fra programmagerens side eller generelle konsekvenser av handlinger knyttet til implementeringsprosessen. Min hensikt er ikke å måle virkning og resultat eller å teste

eksisterende teori, men å utdype og analysere et fenomen som VSA, som på dette tidspunktet, synes å høre hjemme i en eksperimentell læringsmodell for implementering.

Jeg forholder meg i studien til VSA som et normativt og kontekstavhengig konsept. Innholdet som legges i begrepet må dermed betraktes som dynamisk og avhengig av den konteksten som virksomhetene og aktørene befinner seg i. Det må derfor tas høyde for at forståelsen av begrepet vil være i stadig endring. Arbeidet med IA og VSA kan sies å være basert på en type eksperimentell implementering, og en lærings- og utviklingsprosess. I hvert fall er det nærliggende å tro at dette gjelder i en skandinavisk velferdsstatskontekst. Dette gjør det, om ikke umulig, så i hvert fall komplekst å måle virkning og resultat. Normative føringer for implementering baserer seg ofte på former for symbolsk belønning. Å være en sosialt ansvarlig arbeidsgiver kan for eksempel oppleves å gi belønning i form av fornøyde medarbeidere, noe som det kan være vanskelig å måle verdien av. Det vil dessuten avhenge av hvor etterspurt resultatene av VSA er på virksomhetsnivå, noe som igjen er avhengig av den strukturelle posisjon VSA har i virksomheten.

Kapittel 3. Metodologi og metode

Hvordan studere et fenomen bestående av etikk, lovregler og økonomisk rasjonalitet og som inngår i en kontekst sammensatt av velferdsstat, arbeidsmarked, virksomhetskultur og enkeltindivider? I dette kapitlet vil jeg redegjøre for valg av metode, case og kilder til informasjon. Tema jeg valgte å legge vekt på i intervjuene og antakelser jeg hadde gjort meg på forhånd når det gjaldt karaktertrekk ved intervjupersoner og virksomhetene vil også bli beskrevet. Til slutt i kapitlet beskriver jeg virksomhetene som er med i studien og hvordan de var organisert på intervjutidspunktet. Konteksten er kompleks og utfordringen er hvordan jeg kan gjenspeile denne kompleksiteten på en relevant måte. Hvilken informasjon kan jeg forvente å få tilgang til og hvilken kunnskap vil dette gi? Svaret er gjerne at det er fenomenets karakteristika som er bestemmende for hvilken kunnskap jeg kan forvente å få. Et viktig karakteristika ved VSA konseptet er at de konstitueres på flere felt og nivå. Det etableres et meningsinnhold på et politisk – administrativ nivå som tilpasses et virksomhetsnivå. Virksomheten består av en rekke aktører og agenter som hver har sine subjektive forståelser av konseptet ut i fra erfaringer, holdninger og posisjon.

Dette innebærer en forståelse og fortolkning av den **mening** aktørene har om et fenomen, og hva som bidrar til å skape mening. Fortolkende sosiologi har vært diskutert siden Weber introduserte aktørperspektivet i sosiologien. Fordi fenomenet vil variere i tid og rom, vil de observerbare effektene av fenomenet variere avhengig av de konkrete omstendigheter og den **kontekst** de foregår i. Studien er begrenset til å gjelde forestillinger i et begrenset tidsrom med tilhørende betingelser for meningsdannelse. Forestillinger om VSA vil være i endring og noen forestillinger vil være mer robuste enn andre. Kvalitative casestudier utpekte seg dermed som en adekvat forskningsstrategi for dette studiet fordi det innebærer en analyse av et sosialt fenomen som VSA, avgrenset i tid og sted. Kvalitative studier egner seg for å studere spesifikke kontekstuelle forhold. Konteksten består av situasjonsbestemte, ulike eller tilfeldige forhold som ofte skyldes andre forhold igjen som for eksempel endrede betingelser (Ragin og Becker, 1992). Caset betraktes ikke som en samling variabler, men som en helhet, der de ulike deler står i en relasjon til hverandre (Ragin 1987:52). Det er dermed viktig å ta høyde for interne dynamikker som representerer og produserer forhold som kan virke inn på fenomenet og være sensitiv overfor den konteksten fenomenet forekommer i. Det blir derfor viktig å redegjøre for konteksten hvor intervjupersonenes forståelser av fenomenet dannes. En

sammenheng der VSA kommer til uttrykk er virksomhetens formelle personalpolitiske profil og politikk, samt den nasjonale konteksten personalpolitikken er utviklet i. Endringer i et lands arbeidsmarkedspolitik må for eksempel forstås i lys av en nasjonal kontekst, blant annet på grunn av at ulike historiske, politiske og kulturelle drivkrefter bidrar til ulike utforminger av arbeidsmarkedspolitikken. En bør også ta høyde for at konjunkturutvikling, arbeidsmarkedssystemer og virksomhetstyper får betydning for forutsetninger for utøvelse av sosialt ansvar internt og eksternt. Det er imidlertid ikke mulig å kjenne til alle relasjoner som influerer på fenomenet, men det er da heller ikke nødvendig ifølge Ragin (Ragin og Becker, Ragin). All samfunnsforskning innebærer reduksjon av kompleksitet i en eller annen form og en må velge hvilke aspekter en ønsker å fokusere på.

For å få tilgang til aktørenes forståelser og fortolkninger av fenomenet har jeg anvendt **kvalitative intervju** med et utvalg ansatte i hver virksomhet. Jeg gikk inn i intervjusituasjonene med den oppfatning at intervjupersonenes subjektive oppfatning av fenomenet eller konseptet disiplineres av den posisjon intervjupersonene har i organisasjonsstrukturen, deres erfaringer og holdninger. Intervjupersonenes forståelse av VSA konseptet formes i tillegg av den forståelsen de har av konseptet slik det presenteres på et nasjonalt plan i politiske program og i faglige sammenhenger som lederkurs og liknende. Når intervjupersonene diskuterer begrepet innebærer det en strukturering av deres forutgående viten.

Komparativ case studie

Komparativ forskning er for en stor del definert som det å anvende data fra minst to samfunn. Det som ifølge Ragin (1987, 1992) er avgjørende for hvorvidt studien betegnes for komparativ eller ikke er hvordan resultatene forstås og behandles. Implisitt i de fleste forståelser av case studier, ligger en oppfatning av at analyseenheter ligner såpass mye på hverandre, men samtidig har såpass avstand til hverandre, at det tillater forskeren å behandle dem som tilfeller av samme fenomen (Ragin og Becker, 1992). Dette gjelder også for virksomhetene og intervjupersonene i de utvalgte virksomhetene. Jeg hadde på et tidlig stadium i studien bestemt meg for å ta med et komparativt aspekt i studien, og jeg måtte foreta et valg av komparativt design basert på konvergens eller divergens. Jeg valgte å studere fenomenet i nasjonale kontekster med dominerende likhetstrekk når det gjelder velferdsstat og arbeidslivspolitik.

Komparative case studier trenger dermed ikke innebære ulike nasjonale kontekster, jeg kunne for eksempel valgt å studere ulike bransjer innenfor samme nasjonale kontekst. Dette ville gitt kunnskap om hvilke forestillinger om virksomhetenes sosiale ansvar som dominerer innenfor ulike typer virksomheter innenfor samme nasjonale kontekst. Jeg valgte imidlertid å studere like virksomheter i ulike nasjonale kontekster.

De nasjonale kontekstene er valgt på bakgrunn av dominerende likhetstrekk og studien hadde som formål å sammenlikne oppfatning og forståelser av konseptene i de tre nordiske land, tilhørende samme kategori innen velferdsstatsregimer (Esping-Andersen 1990). Likhetstrekk og ulikheter i de nasjonale kontekstene beskrives i kapittel fire. Ragin (1987,1994) trekker et skille mellom kvalitative studier av likhet og studier av ulikhet. Han peker på at kvalitative komparative caseanalyser ofte blir eksterne narrative analyser av ett eller flere case, med fare for å ignorere den interne dynamikken innen hvert spesifikke case. Ragin skriver:

” mechanically identifiable similarities and differences may be few, and the investigation must focus on how conditions combine in different settings to produce the same or different outcomes (1987:49).”

Komparative analyser blir ofte hemmet av for dårlig kjennskap til det enkelte land og lite kontinuitet i dataene. De nordiske landene blir ofte plassert og gruppert sammen, noe som gjør at interne ulikheter ofte ikke kommer fram. Det er imidlertid anerkjent at landene eksempelvis har kvalitativt ulike typer sosialpolitikk, som til en viss grad bunner i ulike sosiale strukturer, historiske og politiske prosesser. En vanlig oppfatning er at konvergens stimuleres av likheter i utfordringer, både interne og eksterne. De nordiske landene har for eksempel vært utsatt for ulikt press internasjonalt.

Likhet i nasjonale kontekster

Utgangspunktet for valg av virksomhetene og de nasjonale kontekstene virksomhetene og intervjupersonene befinner seg i, var et 'most similar system design'. Et 'most similar system design' for komparasjon tar utgangspunkt i Mill's metode for studier av likhet, er videreført av blant andre Preworski og Teune (1970). Designet er basert på en antakelse om at karakteristika som deles av en gruppe i et system, kan overføres til en annen gruppe. En slik

strategi kan ivareta kontroll over noen variabler som forskeren ønsker å holde konstant, for bedre å studere andre variabler. Å sammenlikne relativt like land bidrar til å nøytralisere noen ulikheter for å gi rom for å analysere andre (Dogan, 2002). Tanken er å redusere variasjon, selv om det er klart i all samfunnsforskning at en aldri kan eliminere betydningen av kontekst. Hensikten med å anvende statlige virksomheter i Norge, Sverige og Danmark som nedslagsfelt for fortolkning og praktisering av sosialt ansvar, er å maksimere felles karakteristika samt minimere ulikheter, for å redusere kompleksiteten i studien.

Subjektive orienteringer og individuelle holdninger er i stor grad koplet til den politiske og sosiale konteksten individet er situert i. Norge, Sverige og Danmark har mye til felles, både sosialt, politisk og kulturelt. Det er dermed lett å tenke seg at konsepter som 'sosialt ansvar' og inkluderende arbeidsliv' dermed ville ha en felles basis tuftet på felles verdigrunnlag, i motsetning til case situert i et land tilhørende den liberale eller konservative velferdstypologi. Innbyggerne i de sosialdemokratiske velferdsregimene betrakter jeg dermed som mer disponert for å dele verdier og tilbøyelige til å ha samme holdninger til konseptene, enn innbyggere fra land med ulike velferdstatsregimer. Tilgjengelighet med tanke på data og kontakter spilte også en rolle. Jeg forventet at en til en viss grad felles språkforståelse ville redusere omsetningskostnader i forbindelse med tolkning av intervju materiale, og at dette ville gjøre det lettere å oppfatte nyanser i det som ble formidlet. At det i en nordisk setting forekommer misforståelser som gjør at nyanser i det som blir sagt i en intervjusituasjon likevel forekommer, må en likevel ta høyde for. Et forhold som nok likevel gjorde seg gjeldende var at intervju personene fornorsket sine uttrykk i møte med en forsker fra Norge. Dette har gitt seg utslag i intervjuene, men uttrykk tas med slik de er sagt da det ikke endrer meningsinnholdet slik jeg tolker det.

Å anta at likheter på et område kan overføres til et annet, som i 'most similar system design' er imidlertid en urealistisk antakelse fordi sosiale fenomen vil variere og gi utslag på ulike måter. Strategien med å sammenlikne 'like' land er også kritisert av den samme Przeworski som bidro til utviklingen av konseptet:

"I do not know one single study which has successfully applied Mill's cannon of differences. I continue to be persuaded, indeed, that the "most similar system design" is just a bad idea. The assumption is that we can find a pair (or more) of countries which it will differ in all but two characteristics and that we will be able to confirm a hypothesis, that X is a cause of Y

under a natural experiment in which a ceteris paribus holds. There are no two countries in the world, however, which differ in only two characteristics and in practice there are always numerous competing hypotheses” (Przeworski 1987 i Dogan 2002:73).

Opprinnelig ville jeg sammenlikne forestillinger om virksomhetenes sosiale ansvar i Norge og Danmark. Danmark hadde startet noen år tidligere enn Norge med fokus på dette, ved lansering av et politisk program kalt ”det rummelige arbeidsmarked” på midten av 1990-tallet. Det var tilstrekkelige likheter og ulikheter mellom landene og de politiske programmene til at det kunne være fruktbart å gjøre en komparativ kvalitativ analyse. Etter at jeg begynte å intervjuer i SSB ble jeg konfrontert med spørsmål fra intervjupersonene om hvorfor ikke Sverige var med i studien? Jeg ble rådet til å ta med den tilsvarende virksomheten der. Etter hvert syntes jeg det var en god idé. Sverige hadde på dette tidspunktet ikke hatt et liknende politisk program som innebar en lansering av konsepter som inkludering og sosialt ansvar, men som nevnt innledningsvis er det likhetstrekk i kampanjer og målsettinger på de samme områdene. Konseptene er dessuten ikke strengt knyttet til disse politiske programmene i de nasjonale kontekstene. De er knyttet til politiske prosesser på overordnede nivå som EU og OECD, samt prosesser på nasjonale nivå. Det hører også med i en slik vurdering å ta høyde for at dette er virksomheter og systemer som samarbeider på flere nivå. De nasjonale statistikkbyråene har et utstrakt samarbeid på flere felt, også når det gjelder personalpolitikk. Det har slikt sett ingen hensikt å behandle virksomhetene som adskilte case som ikke lærer av og påvirker hverandre.

Når det gjelder **vektlegging av casene**, vil dette være noe ulikt i framstillingen. Den norske konteksten er mer framtreddende og det er gjennomført flest intervjuer i den norske virksomheten. Det var også her jeg gjennomførte de første pilotintervjuene.

Er studien komparativ?

Jeg har anvendt samme undersøkelsesdesign i de tre virksomhetene. Intervjupersonene ble stilt de samme spørsmålene, men de stod fritt til å gjøre seg egne refleksjoner og redegjøre for egne erfaringer og forestillinger. Studien innfrir ikke de klassiske krav til en komparativ studie som befatter seg med overordnet sammenlikning i den hensikt å generere generell teori (Goldthorpe, 2006). Jeg gjør en sammenlikning av subjektive forståelser og uttrykk for virksomhetenes sosiale ansvar, hvordan personalpolitikk for statlige virksomheter

kommuniseres og en sammenlikning av nasjonale rammeverk. Det er et begrenset antall intervjupersoner og deres forståelse av konseptet og fortolkning av praktisering av konseptet som er utgangspunktet for studien. Intervjupersonene er lokalisert i et begrenset antall virksomheter i en begrenset del av arbeidslivet i offentlig sektor. Forskningsdesignet i denne studien gir ikke grunnlag for generalisering. Hensikten med studien er å gi innblikk i variasjon og fellestrekk knyttet til forståelser og praktisering av sosialt ansvar i en spesifikk kontekst. Ifølge Jeg tar ikke høyde for å finne universell forklaring på hvordan et fenomen forstås og praktiseres. Generalisering er imidlertid ikke nødvendigvis det samme som det å finne universelle lover og det trenger ikke være snakk om enten –eller (Andersen, 1997). Dogan (2002) involverer komparasjon alltid å studere både små og store deler av et samfunn eller et politisk system. Det kan gi rom for forståelser av variasjon og multiple årsaksforhold der kontekstuelle forhold har avgjørende betydning for politikktutvikling. Mikroskop og teleskop skal tjene ulike hensikter. Det er dette perspektivet som ligger til grunn for å kunne kalle denne studien komparativ. Å sammenlikne kan bekrefte eller avkrefte forutsetninger vi gjør og har, og det kan bidra til å kaste lys over det vi tar for gitt i vår egen.

Valg av case

Jeg har valgt å omtale de tre virksomhetene jeg bruker som empirisk nedslagsfelt som case. Dette må modifiseres noe. Det foregår stadig en samfunnsvitenskapelig diskurs om konseptualisering av case (Ragin og Becker, 1992). Case beskrives ofte enkelt og greit som undersøkelsesobjekt, og dermed noe som må defineres i hvert enkelt tilfelle. Ragin definerer case slik:

”a fundamental element of social research that is used most often to describe the members of at set of comparable phenomena, sometimes referred to as observations. Cases may be common units such as individuals and firms, but may also be singular events like the Civil War. What is a case depends on the nature of the study and is part of the analytic framing of the study (Ragin, 1994:184).”

Hva som er analyseenhetene, hva som er casene og hva disse casene igjen er et case av kan det være vanskelig å definere ifølge Ragin (1994:156). Det som studeres her er subjektive forståelser av konseptet virksomhetenes sosiale ansvar. Det er et knippe individer i tre utvalgte virksomheter som intervjues og som dermed er undersøkelsesenheter. Nasjonale rammeverk og virksomhetene utgjør **kontekst** for intervjupersonene. Både på nasjonalt plan

og på virksomhetsnivå presenteres det offisielle forståelser som jeg knytter til VSA konseptet. Intervjupersonene utgjør samtidig en del av den konteksten de befinner seg i fordi de innehar posisjoner i strukturen i den arbeidsorganisasjonen de er ansatt i. Intervjupersonene deltar selv i settinger eller situasjoner i arbeidsorganisasjonen på lokalt nivå som har betydning for deres forståelse av VSA og praktiseringen av VSA..

Virksomhetene antas å utgjøre en ramme for de subjektive forståelsene, selv om individuelle oppfatninger ikke alene formes på denne arenaen, men i et komplekst samspill med omgivelsene. Virksomhetene er arbeidsorganisasjoner som blant annet inneholder personalpolitiske strategier og et regelverk for hvordan individer forholder seg til hverandre. Både den nasjonale konteksten og virksomheten som arbeidsorganisasjon inneholder formelle regler og operasjonaliserte standarder som angir ønsket atferd og som regulerer forholdet mellom individer på ulike nivå i ulike posisjoner knyttet til forståelser av og uttrykk for virksomhetens sosiale ansvar. Institusjonen strukturerer muligheter og insentiver for utøvelse og praktisering av VSA. Virksomhetens institusjonelle rammer former også uformelle og implisitte regler for atferd. Analytisk kan det være vanskelig å skille disse. Det er derfor viktig å ta med forutsetninger og sammenhenger som danner grunnlag for forståelsesformer og meningsdanning.

Vektlegging av kontekst og sammenhenger er også noe Lysgaard trekker fram som fundamentalt for sosiologien. Kontekst er det fundamentale, det som markerer den sosiale sammenhengen. Individer i den sosiale virkeligheten er menende, tolkende, villende og handlende mennesker og lar seg ikke lede av enkle insentiver alene. Det er heller ikke bare personlige egenskaper og egennytte som danner betingelser for forestillinger og repertoarer som folk kan støtte seg til i spørsmål om hva slags oppgaver, muligheter, problemer, utfordringer de står overfor, og hvordan disse oppgaver løses. Det intervjupersonene i denne studien gir uttrykk for når det gjelder fortolkning og meningsdanning av konseptet kan ikke isoleres eller reduseres til å være informasjon om individet eller en egenskap ved individet. Intervjuene forteller også noe om virksomhetene og om omgivelsene, her forstått som en nasjonal kontekst i virksomhetenes eller arbeidsgruppens setting. I ”Arbeiderkollektivet” står dette perspektivet sentralt:

”Mennesket, i sosiologiens perspektiv, er ikke bare innkoblet i sin omverden via skiftende og springende kontekster (...) men er også koblet inn i sin omverden i en mer fundamental

normativ og forestilingsmessig forstand, nemlig sin omverdens kultur, som også inneholder de kunnskapsmessige og språklige aspekter av forståelseskomponenter i den menneskelige virksomhet” (2001:45).

Lysgaard trakk fram at menneskene også var underlagt rådende normer for atferd i den omverden de befant seg i. Menneskenes omverden kan være både arbeidsplass, lokalsamfunn, nasjon og globalt orienterte kulturer.

Valg av offentlige virksomheter og intervjupersoner

Studien har en induktiv karakter, da jeg har gått inn i intervjusituasjonene for å belyse forskningsspørsmålene, og hvordan intervjupersonene snakker om VSA og i hvilke sammenhenger. Det betyr ikke at jeg ikke hadde antakelser om trekk ved type virksomheter og intervjupersoner. De virksomhetene som er valgt som empirisk nedslagsfelt er ikke valgt ut fordi de betraktes som spesielt unike i en VSA eller IA sammenheng. Virksomhetene er valgt ut på grunnlag av forventninger jeg hadde om at offentlige virksomheter var mer tilbøyelige til å ha reflektert over og forholdt seg til konsepter som VSA enn andre. Formålet med en teoretisk utvelgelse av data skal være å oppnå relevant informasjon omkring en problemstilling. I Norge var det på intervjutidspunktet et pålegg for offentlige virksomheter å inngå IA avtale. I en studie utført av Midtsundstad om virksomhetenes sosiale ansvar (2008:23) kom det fram at ledere i offentlig sektor i større grad enn i privat sektor, mente virksomhetene viste samfunnsmessig ansvar. Det samme synes å gjelde ledere i offentlig virksomheter i Danmark, ifølge en surveyundersøkelse av 3000 ledere i offentlige og private virksomheter og holdninger til sosialt ansvar for svakstilte arbeidstakere (Rosdahl og Uldall-Poulsen, 2003). Arbeidslivet er en av de mest politiserte arenaer i samfunnet, og dette gjelder i særlig grad offentlig sektor (Schaumburg-Müller et al., 2007, Mailand, 2008). I mer konjunkturutsatte private virksomheter var jeg redd jeg ville bli møtt med en snarlig avvisning begrunnet med argumenter knyttet til forklaringer om bunnlinja og økonomiske forhold. Empiriske studier har delvis bekreftet tesen om at ulike virksomhetstyper påtar seg bestemte typer sosialt ansvar (Bredgaard 2004:291). Jeg antok dermed at typiske kunnskapsbedrifter legger vekt på personkapital fordi det er betydelige omkostninger i tilknytning til opplæring og sosialisering av nye medarbeidere (Midtsundstad 2005).

Virksomhetene bærer dermed preg av å være **kritiske case**, slik det defineres av Flyvbjerg (2006:230). Det som karakteriserer slike case er at det er fruktbart å stille spørsmålet: *Hvis det ikke virker her, hvor skulle det da ellers virke?* Dersom fenomenet forekommer der det var minst sjans for at det skulle forekomme, skriver Flyvbjerg, så er sjansen stor for at det forekommer der sjansene antas å være større for at fenomenet skulle forekomme. I mitt tilfelle tenkte jeg det imidlertid motsatt, dersom en ikke ser seg tjent med å ha eller har betingelser for å utøve sosialt ansvar overfor sine ansatte i en statlig moderne organisasjon, en kunnskapsbedrift av betydelig størrelse, avhengig av kompetansesarbeidskraft og tillit i samfunnet, så vil det være vanskelig å finne fotfeste for dette fenomenet i virksomheter der disse forutsetningene eller forventningene ikke er tilstede. Dersom dette viser seg å være motsatt, kunne det bidra til å snu på noen eksisterende forestillinger.

Kriterier for utvelgelsen av virksomheter var at disse skulle kjennetegnes av å være en moderne virksomhet, med de egenskaper som kjennetegner det såkalt moderne arbeidslivet. Det som kjennetegner et moderne arbeidsliv er **tjenesteytende virksomheter** basert på arbeidskraft som innehar **høy kompetanse** og som i utstrakt bruk arbeider med hjelp av **ny teknologi**, i tillegg til en sammensatt arbeidsstokk med tanke på kjønn og ulike etniske grupper (Torp, 2005, Grint, 2005, Edgell, 2006). I moderne kunnskapsbedrifter har stoppeklokker og samlebåndsprinsipper ikke spilt noen eksplisitt rolle, men tidsfrister og produksjonskrav har imidlertid like fullt dominert virksomhetene og fungert som disiplinerende og kontrollerende faktorer. At virksomhetene har gjennomført **omorganiseringer** de siste år er også et viktig kjennetegn for såkalte moderne virksomheter. I tillegg til stadige omstillinger, økte krav til effektivisering og stadige bud om nedskjæringer, står offentlig sektor overfor utfordringer som "eldrebølgen". Dette er problemstillinger som jeg mener er relevant for konsepter som sosial ansvarlighet og inkluderende arbeidsliv. **Fungerende fagforeninger** i virksomheten var også et kriterium for valg av virksomheter. Det å ha egen personalavdeling vil ha betydning for hvorvidt virksomheten er aktive i forhold til VSA.

Virksomhetene jeg har valgt som empirisk nedslagsfelt svarer godt til de kriterier jeg satte for utvelgelse, men hvilke forutsetninger har de for forvalte og praktisere VSA? Dette er spesialiserte tiltrodde virksomheter som i stor grad er enestående i sitt slag i det landet de er lokalisert i. Når det gjelder kjerne-ansatte akademikere er det grunn til å anta at virksomhetene hadde sterke motivasjoner for å utvikle og tilby tiltak for å forebygge frafall og

å beholde ansatte som står i fare for å falle ut av arbeidslivet. Det er også grunn til å anta at ansatte vil kreve mulighet til kompetanseutvikling og selvrealisering og en autonomi som kjennetegner slike virksomheter. På den annen side gir disse kjennetegnene dårligere forutsetninger til å rekruttere såkalte svakere grupper på arbeidsmarkedet. Siden virksomhetene i stor grad krever ansatte med høy utdanning og spesifikke kunnskaper danner dette en barriere når det gjelder å rekruttere ansatte med nedsatt arbeidsevne eksternt. Virksomhetene har ikke bare ansatt akademikere, men også kontorpersoneell, intervjukorps og andre teknisk ansatte som virksomheten har personalansvar for. Noe av det som kjennetegner disse virksomhetene og utfordringer knyttet til inkludering og internt sosialt ansvar, forståelser og praktisering av dette, vil være virksomhetsspesifikke. Andre kjennetegn og utfordringer vil kunne knyttes til andre arbeidsorganisasjoner i Norden og arbeidslivet generelt med samme kjennetegn.

Jeg fikk tilgang til den norske virksomheten, som jeg på forhånd visste var en IA virksomhet, og startet intervjuene der. Dette ble igjen inngangsporten til de andre virksomhetene. I realiteten er det nok ikke slik at ledere og andre i utgangspunktet begeistres over å bruke timer av sin hektiske arbeidsdag for å la seg intervju av en forsker om et tema som ikke nødvendigvis er det som står øverst på dagsordenen innad i virksomheten. Tilgang til feltet og til intervjupersonene reguleres av en rekke praktiske forhold. Deltakelse er basert på frivillighet og virksomhetene var også på intervjutidspunktene preget av omorganiseringsprosesser. Veien fram til intervjupersonene ble i noen tilfeller nokså tungrodd, og på det meste tok det syv måneder fra første henvendelse ble sendt og til endelig avtale ble inngått. Intervjuene foregikk på arbeidsplassen til intervjupersonene og mottakelsen var god. Intervjusituasjonene bar preg av åpenhet og refleksjon. De første intervjuene ble foretatt mai 2006, og de siste intervjuene november 2008.

Kriteriet for utvelgelse av intervjupersonene var at de skulle ha personalansvar. Intervjupersonene var dermed strategisk utvalgt. At det ble akkurat de personene som jeg snakket med, berodde delvis på deres posisjon og stilling i virksomheten, og på hvem som hadde tid og mulighet de dagene som var satt av til intervjuingen. Det å velge ut intervjupersonene på bakgrunn av stilling og posisjon i virksomheten, har ulemper knyttet til seg som jeg har forsøkt å være oppmerksom på. Utvelgelsesprosessen kan bære preg av at det blir en systematisk skeiv utvelgelse av intervjupersoner, og at det dermed blir en gruppe som

ikke kommer til ordet. Ved å velge strategiske intervjupersoner, går det også noe informasjon tapt.

”The key question for respondent selection (..) is whose voices will be heard and whose silenced if we conceived of people in particular ways? (Gubrium og Holstein, 1997:27)

I tillegg til ledere og mellomledere har jeg intervjuet **tillitsvalgte** i virksomhetene. IA og VSA som politiske program er utarbeidet på et overordnet nivå i samarbeid mellom arbeidsgiversiden, arbeidstakersiden og sentrale myndigheter. Tillitsvalgte spiller en viktig rolle i bearbeiding av holdningsmessige og arbeidsorganisatoriske barrierer. Fagforeninger tildeles også ofte rollen som ”vaktbikkje” og skal påse at regler og avtaler blir overholdt. De fungerer ofte både som en link for de ansatte til formelle fora der det tas avgjørelser av betydning for ansatte, og som en buffer mellom ansatte og ledelse.

Det er gjennomført intervjuer med representanter fra fire ulike fagforeninger i Norge, to i Sverige og tre ulike foreninger i Danmark. I tillegg har jeg deltatt på ’Nordiske Statistiske Fagforeningsmøte’ i Örebro i september 2007. De tillitsvalgte ble intervjuet i grupper, mye på grunn av tids- og ressursmessige hensyn. Det er fordeler og ulemper knyttet til bruk av gruppeintervjuer. En ulempe kan være at maktforhold spiller inn og gjør at noen ikke kommer til orde. En fordel er at en får en direkte respons på det som blir sagt fra andre, og at ikke bare intervjueren er med på å tolke det som blir sagt. Det ble også diskusjon representantene imellom, noe som fikk fram interessekonstellasjoner i virksomhetene og variasjoner i oppfatninger.

Det er ulike inndelinger og tradisjoner i Norge, Sverige og Danmark når det gjelder hvem som organiserer seg hvor. I Norge er det ikke uvanlig at funksjonærer og akademikere er organisert i samme fagforening. I Sverige og Danmark er det mer vanlig at profesjonstilhørigheten og yrkeskategorien bestemmer hvor en organiserer seg. Det var imidlertid ikke noe i mitt materiale som tilsa at dette ga seg utslag i hvordan de tillitsvalgte tolket og reflekterte over konsepter som var knyttet til VSA og IA.

Kritikk av offentlig sektor.

En jobb i staten har ord på seg for å være en trygg og god jobb. Hvorfor da velge virksomheter der folk sitter trygt og godt i jobbene sine som case? Offentlig sektor har de siste 20 år vært igjennom omfattende omstillinger i alle de tre landene, og omstillingstakten har vært høy. Omstillingsprosesser i staten har ikke alltid foregått trygt, smertefritt og uten personlige omkostninger for de statsansatte (se for eksempel Trygstad et al., 2005). Staten blir ofte kalt en "versting" i Norge når det gjelder bruk av numerisk fleksibilitet, det vil si midlertidige ansettelser. Det hevdes fra ulike hold at staten er "versting" på å presse folk ut av arbeidslivet. I en artikkel i det norske tjenestemannsbladet 2/2010 hevdes det for eksempel at staten har størst omstillingsiver og at dette reduserer de ansattes medbestemmelse, øker arbeidspresset og fører til uklar arbeidsfordeling¹³. Arne Holte fra Funksjonshemmedes Fellesorganisasjon mener at staten er en "uføre versting"¹⁴. I samme artikkel erklærer leder i det som da het Utdanningsgruppenes Hovedorganisasjon, Anders Folkestad at "*Offentlig sektor er nesten de verste til å skyve folk ut av arbeidslivet*". Leder i akademikerne på det aktuelle tidspunktet, Knut Aarbakke hevdet for eksempel at "*over halvparten av alle midlertidig ansatte jobber i offentlig sektor, og aller verst er det i staten*"¹⁵ og krevde litt senere samme år en lovendring i Tjenestemannsloven som skulle bidra til å forhindre utbredelsen av midlertidige ansettelser¹⁶. I et nyhetsoppdrag i NRK uttrykker daværende direktør i Handels og Servicenæringens Hovedorganisasjon (HSH) frustrasjon over at staten ikke selv følger opp krav om færre midlertidige ansatte: "*Det er mye strengere i det private næringsliv. Det er nesten umulig hvis det ikke er et svangerskap eller et lengre sykefravær*", og sikter da til muligheten for å ansette folk på midlertidig basis. HSH viser til leder i LO, Roar Flåthen som siteres i samme nyhetsoppdrag: "*Midlertidig ansettelser er å undergrave et inkluderende arbeidsliv. Det å ha en fast ansettelse er et viktig element i det norske arbeidslivet.*" Tove Stangnes, daværende nestleder i Fagforbundet uttalte at: "*Staten har i aller høyeste grad jobbet med å kvitte seg med folk*"¹⁷. Forbundssekretær i Norsk Tjenestemannslag, Berit Hobber siteres fra LO-aktuelt 20.09.2005:

¹³ <http://www.aktuell.no/tjenestemannsbladet/article5009908.ece?service=print> (lest august 2010)

¹⁴ <http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article148102.ece> (lest 5. november 2008)

¹⁵ <http://www.nrk.no/nyheter/okonomi/1.6676254> (lest august 2010)

¹⁶ http://www.aftenposten.no/kul_und/article3291299.ece (lest august 2010)

¹⁷ Hun sikter da til omorganiseringer i store statlige virksomheter som Posten og Forsvaret.

”Staten var rausere før i forhold til sine arbeidstakere. Om du var blind eller halt og ikke kunne yte 100 prosent, var det likevel rom for de som ikke var enere, sier Hobber som mener den politiske retorikk om arbeid til alle som føres i dag, står i sterk kontrast til virkeligheten.”

Eksemplene skulle illustrere noe av kritikken som har kommet fram av offentlig sektor i den norske konteksten. Bildet av statlige virksomheter og hvordan de forstår, tolker og utøver sosialt ansvar kan dermed framstå som sammensatt. Det er grunn til å anta at dette ikke er spesielt for Norge, men også gjelder i Sverige og Danmark der offentlig sektor har gjennomgått omstillinger og nedskjæringer av samme art, men til ulike tider og i noe ulikt omfang.

Kvalitative intervju

Det er ikke bare case som må konseptualiseres (Ragin og Becker, 1992), dette gjelder også for kvalitative intervju. Det som skal fanges opp er ikke stringente og klart definerte konsepter. Metoden som skal fange dette opp kan dermed heller ikke være særlig stringent og fastlagt. Det blir hevdet at det ikke er noe konsensus om hva kvalitative intervju egentlig er for noe (Olsen, 2003:126). Kvalitative intervju er ulike både i innhold og prosess og har ingen felles konstituerende trekk og lar seg derfor ikke defineres på en entydig måte. Dette skyldes, ifølge Olsen, forskjellige metateoretiske forutsetninger. Kvalitative metodeforfattere har ikke samme oppfatning av undersøkelsenes epistemologiske og ontologiske grunnlag og implikasjoner. Det kan derfor være nyttig å redegjøre for de forutsetninger som ligger til grunn for observasjoner av verden og hvordan observasjoner av verden forstås, i denne studien. Kort fortalt betrakter jeg kunnskap som konstruert og teoriladet, begrenset i tid og rom. Vår kunnskap om verden eksisterer gjennom tilgjengelige beskrivelser eller diskurser. Vi kan imidlertid ikke stige ut av dette for å betrakte verden og se hvordan vår kunnskap hevder å passe til de fenomener de refererer til. Kunnskap er formidlet gjennom og konseptualisert i tilgjengelige diskurser. Likevel skal det være mulig å få respons fra deler av verden, om enn på en indirekte måte. Vi reproducerer vår fortolkning av verden, gjennom de konsepter og begrep vi har tilgjengelig og ved de abstraksjoner vi klarer å gjennomføre (Sayer i Fleetwood og Ackroyd 2004:6). Til tross for vår begrensede tilgjengelighet til virkeligheten og et relativt kunnskapsbegrep, så skal vi kunne være i stand til å vurdere noe som mer sannsynlig enn noe annet og vurdere noen forklaringer som mer kraftige eller adekvate enn andre. Mange konkrete objekter eller fenomen har en observerbar kausal innflytelse over hverandre, men

mange fenomen kan ikke observeres direkte. Den sosiale verden er også strukturert ved underliggende prosesser som ikke er direkte observerbare. Hvilke relasjoner som virker på hva kan det dermed være vanskelig å forutsi fordi det også vil være situasjonsbestemte forhold som skaper egne dynamikker som leder i ulike retninger eller skaper ulike observerbare resultat. Den sosiale virkelighet konstrueres og forstås som kjent på ulike måter (Berger og Luckmann, 1967). Abstraksjon blir en metode for å forstå prosesser innen komplekse og interne forhandlinger som foregår i spesifikke sosiale relasjoner (Roberts, 2004).

Kjennetegn og egenskaper ved begrepene kan endres når nivåene som en abstraherer fra endres. Egenskaper og kjennetegn endres og utvikles når nivåene blir mer konkret, komplekse og kontingente (Sayer, 1992:86). Det betyr, slik jeg tolker det, at kjennetegn og egenskaper som tillegges og forbindes med konseptet VSA på ett nivå, endres og utvikles når en befinner seg på virksomhetsnivå i konkrete situasjoner på ulike nivåer i ulike virksomheter. Dette har også implikasjoner for implementeringsprosesser, slik jeg har beskrevet i forrige kapittel. Abstraksjonsprosessen innebærer at vi må skille ut relevante aspekter ved det fenomen vi studerer. I samfunnsvitenskapelig forskning er det imidlertid ikke mulig å isolere fenomener. Sosiale systemer er befolket med kreative og reflekterende individer, noe som er en garanti for at slike systemer alltid vil være åpne, ifølge Archer (1998:190). Dermed kan en heller ikke isolere mekanismer som produserer det fenomen vi skiller ut aspekter fra. Selv der vi er interessert i helhet må vi selektere og abstrahere de ulike bestanddelene (Sayer 1992:86) og basere studien på noen utvalgte sammenhenger og konstellasjoner. Begreps- eller kategoriutvikling baserer seg på at en kjenner ulike sammenhenger og konstellasjoner, men det er ikke nødvendig å kjenne alle sammenhenger (Ragin 1994:99). All kunnskap er ikke like feilbarlig, og vi kan ha gode grunner til å foretrekke en forklaring framfor en annen. Vi må imidlertid være åpne for at forklaringer vil endre sin kraft avhengig av andres observasjoner og ny kunnskap.

Aktør og agent

Konsepter som sosialt ansvar og inkluderende arbeidsliv er avhengig av den forståelse og oppfatning som aktørene har av dem. Med aktørbegrepet siktes det i sosiologien til alle som inngår i sosiale handlinger (Brante et al., 1997). Intervjupersonene er både aktører og agenter, men er ikke nødvendigvis i besittelse av den riktige definisjon eller kunnskapen knyttet til

konseptet. Sosialt ansvar og inkluderende arbeidsliv er ikke enhetlige begreper og konsept med riktige og gale fortolkninger, slik jeg tolker det. Konseptene er avhengig av menneskelig aktivitet for å kunne reproduseres og endres. De som er involvert i denne prosessen betraktes som **aktører** eller **agenter**. Organisasjonens **agentskap** er her definert som de individer som er involvert i reproduksjon og transformasjon av VSA som sosialt fenomen.

Det er flere tilnærminger til å forstå agentbegrepet. Begrepet agent blir her anvendt om de som er intensjonale i sine handlinger og som har virkemidler og makt de kan anvende for å nå sine mål (Archer, 1988, Brante et al., 1997). Det er personer som har evne til å handle og å utgjøre en forskjell, enten det er i kraft av den posisjonen de besitter eller andre sosialt bestemte evner. I dette prosjektet betraktes ikke agenter som autonome agenter upåvirket av hendelser og rammeverket rundt seg, men heller ikke som mekaniske agenter som kun tilpasser seg ytre strukturer. Agenter i denne forstand er agenter med en vilje og evne til å påvirke handling og til å nå målsettinger gjennom å interagere med andre. De uttaler seg på vegne av seg selv, men også på vegne av virksomheten fordi de til en viss grad representerer denne og står i et lojalitetsforhold til arbeidsplassen.

I dette prosjektet er det individenes *posisjon* eller *stilling* som fagsjef, avdelingsleder, personalsjef, tillitsvalg og liknende i arbeidsorganisasjonen, som er bestemmende for min definisjon av dem som agenter. Dette var også et kriterium for at de ble brukt som intervjupersoner. Den strukturelle posisjonen intervjupersonen har, gjør at personen har et bestemt handlingsrom knyttet til posisjonen. I dette mer eller mindre autonome handlingsrommet blir opp til hver enkelt hva de velger å gjøre ut i fra egen overbevisning og erfaring. Intervjupersonene uttaler seg ikke kun på vegne av seg selv, men har personalansvar og uttaler seg dermed også på vegne av andre. Intervjupersonenes uttalelser er subjektive uttrykk for forestillinger, oppfatninger og erfaringer på gruppenivå, men jeg har også argumentert for at det er uttrykk for forståelser av konseptet på makronivå. Intensjoner på makronivå vil imidlertid være ulikt intensjoner på virksomhetsnivå og på gruppenivå. På gruppenivå eller individnivå vil det i større grad vil dreie seg om den enkeltes holdning, bevissthet og moral.

Beskrivelse av intervjupersonene og intervjusituasjonen

Intervjupersonene hadde ulike posisjoner i virksomhetene, de fleste befant seg i mellomlederposisjoner. Knyttet til posisjonene er også et sett med praksiser, både formelle og

uformelle. Intervjupersonene entrer sosiale relasjoner i virksomheten med forventninger, krav og rettigheter knyttet til dette. Intervjupersonenes subjektive forståelser av konseptene vil dermed begrenses og disiplineres av regler og normer innen virksomheten og regler og normer knyttet til posisjonen. Posisjonen som mellomleder knyttes ofte til det å befinne seg ”mellom barken og veden”, de har ansvaret for å få jobben gjort innen gitte rammer, samtidig som de har det daglige ansvar for og kommunikasjon med sine medarbeidere. De kan dermed syne så ha visse likhetstrekk med mellomledere i Lysgaard sin studie (2001) som ble utsatt for press fra flere hold og som måtte beskytte seg mot press fra både ledelse og ansatte. Mellomlederne var medlem i det systemet som de samtidig måtte beskytte seg mot. Det kan være en dagligdags erfaring og utfordring for de fleste arbeidstakere. Ledere utsettes de for en rekke krav fra omverdenen i form av krav til modernitet og ansvarlighet og lojalitet mot både eier og ansatte.

Noe av ansvaret som mellomlederne har vil bidra til å regulere og standardisere atferd og svar. De disiplinerende strukturene vil være både formelle og uformelle. Intervjupersonene har samme yrke, relativt lik utdanning, og en kan derfor *”lett tenke seg de har relativt lik livsstil, samfunnssyn og økonomiske interesser”*, som Lysgaard skriver (2001:243). De tilhører i stor grad samme kategori mennesker og betingelsene for at det i prinsippet skal utvikle seg like forståelser i de ulike virksomhetene er i stor grad tilstede. Jeg hadde en forestilling om at intervjupersonene og virksomhetene liknet hverandre tilstrekkelig til at de kan behandles som sammenliknbare enheter i en studie av samme fenomen. Samtidig er de ikke helt identiske, intervjupersonene er også tilstrekkelig ulike, både internt i virksomhetene og mellom virksomhetene til at det gir studien flere dimensjoner. Krav og forventninger omfatter holdninger til hva som oppfattes legitimt å mene og hva som anses som avvikende meninger. Reglene og normer for atferd gjenspeiler også kompleksiteten i måter å relateres til hverandre på og nivåer for toleranse når det gjelder individuelle ulikheter og behov. Ulike former for fellesskap gir ulike muligheter og forståelser for sosialt ansvar og inkludering.

Intervjupersonene har variert i alder, stilling, bakgrunn og fartstid i byråene. Jeg har ikke lyktes i å få en jevn kjønnsfordeling av intervjupersoner i alle casene. Det er særlig i den norske virksomheten det har vært en overvekt av kvinner som intervjupersoner, noe som igjen gjenspeiler hvem som innehar funksjoner i virksomheten som er relevant for VSA. De intervjupersonene som hadde langt fartstid i byråene, det vil si mer enn 20 år, hadde erfaring fra andre stillinger og posisjoner og nivåer innad i virksomheten. De som hadde kortere

fartstid, ett år eller mindre, kunne bidra med erfaring fra andre arbeidsplasser som de knyttet til spørsmålet om VSA i casevirksomhetene.

Intervjupersonene forholder seg til komplekse konstruksjoner som sammensatte ansatte og flertydige begreper og konsepter i en arbeidsorganisasjon. Staunes og Søndergaard (2005) peker på at ledere kan være del av ulike rasjonaliteter, som eksisterer i organisasjonen på samme tid. De viser til Law og Moser (2003) som beskriver hvordan ulike subjektiviteter, logikker eller prinsipper for orden kan eksistere side om side i samme organisasjon. En administrativ logikk kan eksistere side om side ved en visjonær logikk for å skape mening. Studiene det er referert til omhandlet hvordan aktører ledere og andre forhold seg til forståelser av kjønn i organisasjoner. Det er grunn til å anta at det samme kan gjelde forståelser av andre konsepter i organisasjoner som for eksempel VSA. Virksomhetsintern logikk samsvarer ikke alltid med en logikk utviklet på et politisk – administrativt nivå eller et subjektivt nivå når det gjelder konsepter som virksomhetenes sosiale ansvar. Det er grunn til å tro at dette vil kunne gjelde konsepter som VSA avhengig av om det for eksempel er den økonomiske dimensjonen som legges til grunn for forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar eller om det er en etisk dimensjon eller om begge deler eksisterer side om side på samme tid. Ulike logikker eller prinsipper for orden vil kunne legge føringer og betingelser for meningsdanning og handling.

Tema som ble berørt og spørsmål som ble stilt i intervjuene

Jeg brukte intervjuguide og intervjuene kan defineres som semistrukturerte. Semistrukturerte intervju betegnes som mer fokusert enn dybdeintervju, men er ikke like opptatt av tilgang til intervjupersonenes livshorisonnt eller livsverden. Jeg vil kalle intervjuene for kvalitative temasentrerte intervjuer fordi de hadde fokus på ett tema, men med mulighet for intervjupersonene å beskrive sine egne forståelser, erfaringer og refleksjoner. Selv om intervjuene forløp ulikt, ble det jeg definerer som nøkkelspørsmålene i intervjuguiden stilt til samtlige intervjupersoner. Intervjuet ble innledet med spørsmål om hvilken forståelse intervjupersonene hadde av begreper som VSA og IA, både generelt og i virksomheten spesielt. Så ble diskusjonen dreid inn på spørsmål som omhandlet hva som ble gjort i praksis i virksomheten for å være inkluderende og sosialt ansvarlig. Det dreide seg om hvilke tiltak som var iverksatt for å forebygge utstøting og bidra til problemløsning. Så fulgte gjerne spørsmål om hvorfor virksomhetene og intervjupersonen utøvde sosialt ansvar. Hvilke tema

det ble lagt vekt på i intervjuene var avhengig av hvordan intervjuet utviklet seg og hva intervjupersonene selv ønsket å legge vekt på med utgangspunkt i de innledende spørsmålene.

Inspirasjon til spørsmålene i intervjuguiden hadde jeg hentet fra ”*Virksomheders sociale engagement årbog 2005*” av Rosenstock (2005) som det året tok for seg en evaluering av situasjonen for VSA fra arbeidsgivers ståsted. I årbøkene skiller de mellom **internt** og **eksternt** sosialt ansvar, der det interne omfatter engasjement rettet mot virksomhetens egne ansatte og det eksterne er rettet mot personer utenfor virksomheten. Personalpolitiske tiltak som det å utvikle en syke-, familie- og seniorpolitikk behandles som uttrykk for internt sosialt ansvar. **Indikatorerne** som skulle måle det **interne sosiale ansvaret** var spørsmål om virksomheten tok hensyn til medarbeidere med små barn, eldre medarbeidere og medarbeidere i krise eller sykdomssituasjon? Det omfattet også spørsmål om hvorvidt virksomheten arbeidet med å beholde medarbeidere med langvarig sykdom eller nedsatt arbeidsevne (ibid: 9). Om virksomheten tilbyr etter- og videreutdanning til medarbeidere med utilstrekkelige kvalifikasjoner var også et spørsmål som ble tatt med i intervjuguiden. Ellers var teksten til IA-avtalen som ble inngått i 2001, med fokus på sykefravær og heving av pensjonsalder med på å legge føringer for utforming av spørsmål. Med dette som inspirasjon inneholdt intervjuguiden spørsmål om holdninger i virksomheten til syke ansatte, seniorer og småbarnsforeldre. Intervjupersonene fikk spørsmål om de var kjent med bruk av virkemidler som fleksible arbeidstider, omsorgsdager, oppfølging av ansatte ved sykdom, muligheter for å arbeide hjemme ved behov, foreldrepermisjon, toleranse overfor fravær fra arbeid, lemping av prestasjonskrav i perioder, økonomisk hjelp til medisinsk behandling, andre former for veiledning og støtte, tilbud om etter- og videreutdanning til medarbeidere, individuelle oppfølgingsplaner og utviklingsavtaler. Temaer som rusproblematikk og psykiske lidelser ble også tatt med i intervjuguiden sammen med spørsmål om konsensus, forankring, mulighet og vilje i virksomheten til å arbeide med VSA. Forholdet mellom fokus på sosial ansvarlighet og økende effektivitetskrav ble diskutert. Intervjuene ble som regel avrundet med spørsmål om grensene for sosial ansvarlighet. Spørsmålene om virkemidler knyttet til det interne sosiale ansvaret i virksomheten gjelder i stor grad personalpolitikk og personalpolitiske tiltak i virksomheten. VSA rommer mer enn personalpolitiske tiltak, men i denne sammenhengen er hovedvekten lagt på forebygging og fastholdelse og spørsmålene er knyttet til ivaretagelse av ansatte. Spørsmålene kan plasseres innefor den legale dimensjonen i Carroll sin modell for CSR i kapittel to, fordi mange av disse spørsmålene er regulert i lov og avtaleverk. Mange av

disse spørsmålene omfatter imidlertid aktiviteter der arbeidsgiver har mulighet til å gå lenger enn lovens ordlyd.

Rom for refleksjon og interaksjon i intervjuene

De fleste av spørsmålene ble gjennomgått i alle intervjuene. Det kunne være intervjuer der intervjupersonen fordypet seg i ett tema, og dermed rakk vi ikke å diskutere alle spørsmålene før tiden gikk ut. Intervjuene varte som regel 1-2 timer. Intervjuene var ustrukturerte på den måten at intervjupersonene stod fritt til å formulere refleksjoner, tanker og erfaringer.

Jeg satt igjen med inntrykk av at mange satte pris på å få reflektert over dette temaet. Dette varierte selvsagt fra person til person, men i noen tilfeller ble det uttalt eksplisitt. I en hektisk arbeidshverdag er det god grunn til å tro at det blir lite tid for en leder til å sette seg ned og ”lommefilosofere” for å låne et begrep fra Staunes og Søndergaard (2005: 65) over problemstillinger som dette. For meg var det noe av hensikten med studien å fange opp noe av denne ”lommefilosofien” for å få et innblikk i hvordan konseptene og begrepene er nedfelt i de subjektive forestillingene hos mellomledere på virksomhetsnivå i denne typen virksomheter. Staunes og Søndergaard (i Järvinen og Mik-Meyer 2005:63) peker på at det i slik ”lommefilosofering” vil være glidende overganger mellom allerede ferdigtenkte og organisasjonspolitisk legitime programerklæringer på den ene siden og den type materiale som forholder seg tettere til ”det flimrende liv” i organisasjonen. Det kan dreie seg om konkrete erfaringer som ikke er ’reflektert på plass’ men som sammenfaller med virksomhetens offisielle politikk på feltet.

Mange peker på at det er et gjennomgående trekk ved kvalitative intervjuer at det foregår en fortolkning og produksjon av mening i interaksjonen mellom intervjuer og intervjuperson. (Olsen, 2003, Järvinen og Mik-Meyer, 2005, Silverman, 1993, Holter og Kalleberg, 1996) Dette innebærer et interaksjonistisk perspektiv på intervjusituasjonen. De metodologiske konsekvenser dette får er at det byr på utfordringer som å gripe produksjon av mening som finner sted i intervjusituasjonen. Ifølge Järvinen (Järvinen og Mik Meyer 2005:39) er et generelt kjennetegn i interaksjonistiske analyser av intervjuer at forskeren fokuserer på hvordan intervjupersonene og intervjueren uttaler seg, og at dette tillegges mer (eller like mye) vekt enn meningsinnholdet i det som blir sagt. En interaksjonistisk tilgang til intervjuer er dermed en tilgang som omfatter fortellingens innhold, form, funksjoner og kontekst.

Selv om det er intervjuets **hva**, altså hva intervjupersonene svarer og hvilke faktorer de knytter til konseptene, som er viet oppmerksomhet i denne studien, ville det etter min oppfatning være en mangel på refleksjon å utelate intervjuets **hvordan** i analysen. En intervjusituasjon er også et sosialt møte. Hva intervjupersonene sier vil i dette prosjektet tillegges størst vekt, men det settes i sammenheng med hvordan intervjupersonen fortalte og formidlet sin opplevelse og fortolkning av VSA og hvilke situasjonsbestemte faktorer som innvirket på intervjusituasjonen. Hvilke sosiale strategier, hvordan intervjupersonen tegner sitt eget portrett, virksomhetens portrett og hvilke former for inntrykkskontroll som anvendes var viktige situasjonsbestemte faktorer. Det pekes også på at **sosiale rammer** har en regulerende karakter (ibid:14). De sosiale rammene for intervjusituasjonene er i denne studien intervjupersonenes arbeidsplass, enten på intervjupersonens eget kontor eller et annet rom. Temaet var definert på forhånd og intervjupersonene hadde blitt bedt om å sette av minst en time. Intervjusituasjonen var dermed på mange måter definert på forhånd og rammen for hva det skulle snakkes om var satt. Samhandlingen ble dermed regulert med tanke på hva det snakkes om og hvor mye.

Ambisjoner og antakelser

De subjektive forståelser og oppfatninger av konseptene er fortolket, kommunisert og videreformidlet til meg som forsker gjennom de begreper og formuleringer som intervjupersonene selv anvender som uttrykk for sine refleksjoner og erfaringer. Som jeg har vært inne på gir disse spørsmålene rom for intervjupersonene til å *reflektere* over hva de legger i begrepet og hva de legger i betydningen av VSA generelt sett, ikke bare i den spesifikke virksomheten de selv er ansatt i. Refleksjonene omhandler en strukturering av forutgående viten jeg tar for gitt at de fleste intervjupersoner innehar når det gjelder aspekter ved disse begrepene og konseptene. En antakelse jeg hadde på forhånd knyttet til intervjusituasjonen var at svarene på spørsmål om virksomhetenes sosiale ansvar og inkluderende arbeidsliv ville være farget av politisk korrekthet og presentasjon av offisiell politikk. Jeg var forberedt på å møte intervjupersonenes ”frontstage” for å bruke et dramaturgisk begrep fra Goffman (1971). Det betyr at jeg forventet å få servert mer eller mindre **ferdigproduserte** svar i tråd med virksomhetens og myndighetenes offisielle personalpolitiske retningslinjer. Standardsvar og eventuelle ”floskler” hører imidlertid med til intervjupersonenes refleksjoner over konseptene generelt og er viktige for å belyse hvordan VSA som fenomen i arbeidslivet forstås og fortolkes i den enkelte kontekst.

Intervjupersonenes uttrykk for forståelser av VSA kan forstås som retorikk eller et sosialt rituale for å vise en fasade, symbolpolitikk og honnørord uten rot i virksomhetenes faktiske atferd. At det sjelden er overensstemmelse mellom prat, beslutninger og praksis i organisasjoner er ifølge (Brunsson 2002) mer regelen enn unntaket. Ferdigproduserte svar eller organisatorisk prat må dermed ikke forveksles med organisatorisk praksis, sånn uten videre. Bredgaard peker for eksempel på at at ledelsesrepresentanter har en tendens til å overdrive egen utøvelse av VSA (2004:298). Intervjupersonene kan etterstrebe konsistens mellom sine forestillinger og praksis, men det betyr ikke at det er slik. Noen ganger kan resultatet av virkemidler bli det motsatte av intensjonene.

En annen antakelse jeg gjør knyttet til intervjusituasjonen og til trekk ved intervjupersonene er at deres tolkning av VSA vil være preget av den situasjonen de befinner seg i på intervjutidspunktet og av de diskusjonene som på det tidspunktet dominerte i virksomhetene og i nasjonale diskurser. Slike samtidige prosesser vil kunne påvirke de refleksjoner intervjupersonene uttrykker knyttet til VSA og utgjør en historisk kontekst det kan være vanskelig å vurdere betydningen av. Dersom virksomheten var midt i en omfattende omstillingsprosess, kan det tenkes at det påvirker svarene og aktualiserer aspekter ved VSA som har med denne prosessen å gjøre. Alle intervjupersonene hadde erfaring med omorganiseringer og endringer som virksomheten hadde gjennomgått de siste årene. Dette hadde ikke foregått på samme tidspunkt i de tre virksomhetene. På intervjutidspunktet var to av virksomhetene etter eget sigende, midt oppe i omfattende omorganiseringer. Omorganiseringene var imidlertid ikke av samme art. I den ene virksomheten dreide det seg for tiden om omlokalisering og i den andre organisatoriske omorganiseringer, med tilhørende utfordringer. Intervjupersonene ble ikke spurt om utfordringer knyttet til omorganiseringer spesielt, men i den grad det berøres i studien er det fordi intervjupersonene knytter erfaringer og eksempler i forbindelse med omorganisering til konsepter som IA og VSA.

Ifølge en Webersk tradisjon får en tilgang til aktørene i et felt en gjennom deres situasjonsforståelse. Ambisjonene knyttet til innsamling av empiri i denne studien, omfattet ikke noen "Deep hanging out" i virksomhetene (Geertz, 1998). I prosjektet har det ikke vært hensikt å gjennomføre noen dybdestudie av denne typen, som vil være feltarbeid av en mer

antropologisk karakter¹⁸. Jeg hadde heller ingen ambisjon om å få tilgang til intervjupersonenes livsverden. Det var intervjupersonenes forståelse, tolkning, beskrivelse, erfaringer og praktisering av konseptet VSA som var av interesse for meg. Jeg var ute etter intervjupersonenes forestillinger knyttet til dette temaet. Til tross for sentrale begrensninger hadde jeg en ambisjon om å gå dypere enn offisielle og på forhånd definerte svar på spørsmål om tolkning og praktisering av VSA.

Analyse av dokumenter

Med til studien hører også en fremstilling av virksomhetenes strategi og uttrykk for dominerende ideologi knyttet til temaet, slik det kommer fram av dokumenter knyttet til personalpolitikk i den enkelte virksomhet. Dette presenteres i kapittel fire. Dette vil danne et bakteppe for tolkning av intervjupersonenes forståelser av konseptene. Jeg foretar en gjennomgang og analyse av utvalgte dokumenter som kommuniserer retningslinjer for den statlige personalpolitikken på regjeringnivå og på virksomhetsnivå. Dokumenter som omhandler personalpolitikk generelt og aspekter ved inkludering og det som kan defineres som sosialt ansvar spesielt. Det er i disse dokumentene personalpolitiske retningslinjer, og dermed retningslinjer for det interne sosiale ansvar kommuniseres i skriftlig form. Hensikten er å gi en fremstilling av virksomhetenes og myndigheters strategi og uttrykk for dominerende ideologi knyttet til temaet på dette tidspunktet. Dokumentene som brukes er utarbeidet av både statlige sentrale myndigheter og mer lokalt i virksomhetene. En tradisjonell oppfatning av dokumentanalyse er at de gjenspeiler virkeligheten på en objektiv og nøytral måte og dermed kan brukes for å teste gyldighet og sannhetsgehalt i opplysninger om bestemte fenomen (Scott, 1990). En mer konstruktiv – interaksjonistisk tilgang til dokumentanalyse tilsier at en tar høyde for at dokumentene inngår i en kontekst og kan både sette i gang og være en del av ulike diskurser. Dokumentene må behandles som et relasjonelt fenomen fordi de ofte genererer flere tolkningsmuligheter og oppfatninger. Produksjon av innhold og mening i begrepene dokumentene behandler og beskriver skapes i møtet med de aktører som forholder seg til dokumentene. De dokumenter som er utarbeidet fra myndighetshold er etter mitt skjønn eksempler på tekster som eksisterer og virker i ulike institusjoner, og de samme tekstene kan gi opphav til ulike tolkninger innenfor ulike institusjonelle rammer og i

¹⁸ "Deep hanging out" er en feltarbeidsmetode der hensikten er å få en dypere forståelse av alt som skjer i feltet på flere nivå. Et mer klassisk antropologisk feltarbeid krever år i feltet for å få et dypere innblikk i andres liv og livshorisont.

kontekster. Dette er også dokumenter som er kjedet sammen med eller som relateres til andre dokumenter, først og fremst lovtekster, hovedavtaler, tariffavtaler og andre avtaler inngått for å regulere forhold i arbeidsorganisasjonen. De er dermed også til en viss grad standardisert med hensyn til oppbygging og hva de må inneholde. De er kontekstualisert i den forstand at de gi uttrykk for en ønsket retning for statlig virksomhet generelt, og er ikke knyttet til en spesiell spesifikk statlig eller offentlig arbeidsorganisasjon. Dokumentene som er brukt her ”*skaper en kunstig stabilitet og enhet ut i fra en virkelighet som mer ligner en elv enn en brønn*” for å bruke en beskrivelse av Smith (2001:163 sitert i (Järvinen og Mik-Meyer, 2005:211).

Interaksjonistiske konstruktivister (Justesen, 2005) argumenterer for at dokumenter handler i den forstand at de kategoriserer, legitimerer, problematiserer, viser til handlingsmuligheter og tilbyr virkemidler. Handlingene identifiseres i konkrete empiriske analyser. Mye av metodelitteraturen som omhandler analyse av dokumenter dreier seg om viktigheten av å spørre seg hva slags dokument det er en har for seg og hvilke egenskaper dokumentet har når en anvender skriftlige kilder i analysen. Det betyr å finne ut i hvilken sammenheng dokumentet oppstod i, plassering av de som har skrevet dokumentet sett i forhold til de hendelser som dokumentet forteller om, under hvilke forhold dokumentet ble produsert, for eksempel hvilke debatter vedrørende temaet var dominerende i samfunnet på den tiden, enigheter og uenigheter og liknende (Holstein og Gubrium, 2008, Kjeldstadli, 1997, Fulsås, 2001). En skal prøve å plassere dokumentet i en kontekst og ut i fra dette vurdere forklaringskraft og innhold. Dette er selvsagt også relevant for andre fagfelt enn historie. Mange av de dokumentene som inneholder personalpolitiske retningslinjer utarbeidet av virksomheten selv er ”oversettelser” av de statlige utarbeidet dokumentene. De inneholder blant annet pålegg og krav fra myndighetshold som søkes innarbeidet i virksomhetens personalpolitiske profil. Dokumentene forholder seg dermed til hverandre og refererer til hverandre og kan ikke leses isolert fra hverandre.

Beskrivelse av virksomhetene

Virksomhetene i studien betegnes som ”søsterorganisasjoner” med dominerende likhetstrekk når det gjelder produksjon, ansatte, kompetansebehov, bruk av teknologi og liknende. Et statistisk sentralbyrå betraktes gjerne som en del av en nasjons infrastruktur. Virksomhetene i studien kan sies å ha spilt en tradisjonelt samfunnsnyttig og viktig rolle og må sies å ha tillit i

samfunnet. Styrende organer, forskningsvirksomhet og andre har behov for den kunnskapen om utvikling i samfunnet som disse virksomhetene produserer. Produksjon av offisiell statistikk anses for å være en forutsetning for demokrati og deltakelse i et samfunn. Alle de tre byråene i studien driver med utstrakt samarbeid med andre land når det gjelder oppbygging av statistikkbyråer. I arbeidet med statistikkproduksjon er virksomhetene underlagt både nasjonale og internasjonale standarder, og virksomhetene har utstrakt samarbeid i regi av internasjonale organisasjoner når det gjelder kvalitetssikring og muligheter for sammenlikning av data. Beskrivelsene av virksomhetene bygger på årsrapporter som utgis av virksomhetene selv. Innholdet i og oppbygging av årsrapportene kan variere noe, derfor varierer dette også noe i framstillingen, avhengig av hva virksomhetene selv legger vekt på i de formelle og offisielle dokumenter som skal gi et bilde av virksomheten. Beskrivelsene gir innblikk i hvordan virksomhetene var organisert og situasjonen på intervju tidspunktet.

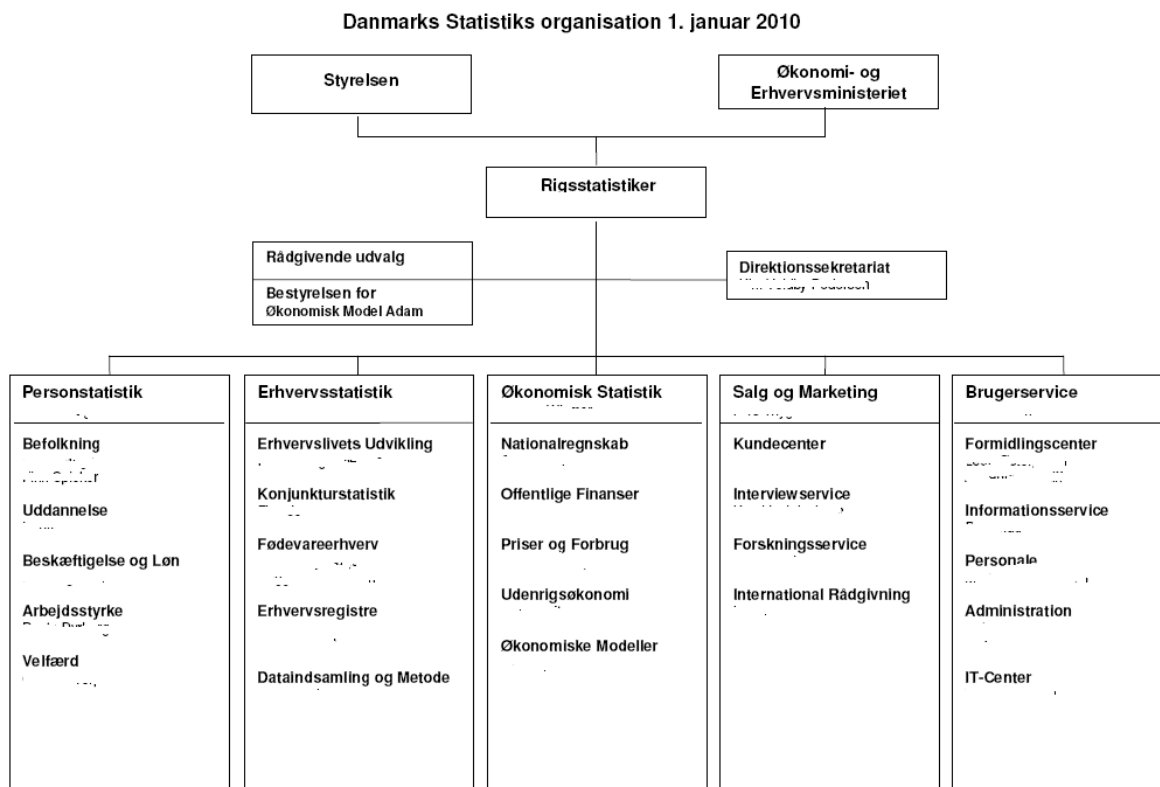
Danmarks Statistik

Danmarks Statistikk feiret 150 års jubileum i 2000. Den første sentrale danske statistikkinstusjon begynte sin virksomhet etter kongelig anordning 1. januar 1850, ifølge jubileumsskriftet (DST, 2000). Virksomheten har vært under ledelse og styring fra Finansministeriet, Økonomiministeriet fra 1961 og nå ”Økonomi – og Erhvervsministeriet”. Fra 1966 var virksomheten organisert med en øverste leder som kalles Riksstatistiker, som har den faglige og administrative ledelsen. DST er nå en selvstendig institusjon ledet av et styre på syv personer. Riksstatistikeren er leder, ellers skal styret ifølge ”*Bekendtgørelse af lov om Danmarks Statistik*” bestå av seks andre medlemmer med innsikt i samfunnsforhold. I 2008 bestod styret av representanter fra Dansk Industri, Kommunernes Landsforening, Københavns Universitet, Syddansk Universitet og en representant for selvstendig næringsdrivende.

Det juridiske grunnlaget og produksjonsmetodene har gjennomgått mange moderniseringsprosesser siden oppstarten. I løpet av 1980 – årene opplevde virksomheten kutt i bevilgningene på nesten 20 prosent per år. Dette bidro til ulike rasjonaliseringsprosesser som blant annet førte til oppsigelser av ansatte i løpet av 1990 tallet. DST har gjennomgått en rekke omstillingsprosesser som en følge av endring i økonomiske rammer og arbeidsoppgaver, innføring av ny teknologi samt endring i ledelsesprinsipper og organisering av arbeid.

Beskrivelsen bygger på ”Arbejdsplan 2008” og profilfolderen til DST ”Tal i tiden 2010”.

Organisasjonskart over Danmarks Statistik:



Kilde:

I 2007 sysselsatte DST 569 ansatte fordelt på 550 årsverk. De er lokalisert i Sejrøgade 11 i København. De har også en filial i Århus som skal bistå og serve forskere ved Universitetet der når det gjelder statistiske data. Som organisasjonskartet viser består DST av fem seksjoner med til sammen 24 underliggende enheter eller kontorer. To av seksjonene driver med utadrettet virksomhet, det vil si ikke med tradisjonell statistikkproduksjon. Dette gjelder seksjon eller senter for salg og markedsføring og for brukerservice, med sine underliggende enheter. Senter for brukerservice inkluderer alt av personalarbeid for ansatte i virksomheten, og har dermed produsert en del av materialet som denne beskrivelsen bygger på. Av de 569 ansatte hadde 78 ansettelsesform som ”tjenestemænd” og 491 overenskomstansatte i 2007. Det var fordelt på 270 kvinner og 299 menn uten at det angis nærmere på hvilket nivå kvinner og menn er fordelt. Gjennomsnittsalderen på de ansatte var 44 år. Den største aldersgruppen av ansatte var mellom 30-50 år. Av virksomhetens ansatte arbeidet 484 heltid og 85 arbeidet deltid. Den største personalgruppa er kontorpersonalet, inkludert betjenter og grafisk

personale, og utgjorde i 2007 en gruppe på 196 ansatte. Den neste største personalgruppa er fullmektiger, inkludert bibliotekarer, journalister og ”bachelorer” og teller 166 ansatte. Sjefer med personalansvar utgjorde 43 stykker. I 2007 hadde DST 23 studenter og kontorelever. DST hadde i 2007 knyttet til seg 14 personer i såkalte ’fleksjobs’ og jobbtrening.

De økonomiske rammene for DST fastsettes i de årlige bevilgninger på finansloven (FL 08). I 2007 hadde DST en økonomisk ramme på 346,2 millioner danske kroner. I forhold til andre offisielle statistikkinstusjoner er en stor andel av budsjettet til DST finansiert ved egne inntekter, omtrent 28 prosent. Det bemerkes i dokumentet at blant andre Norge har nesten dobbelt så mange statlig finansierte årsverk til rådighet for å løse statistikkoppgaver. Sverige har også flere ressurser i statistikkinstusjonen enn Danmark. Om økonomiske og lovgivningsmessige rammer står det at DST skal realisere en produktivitetsøkning på tre prosent per år samtidig som bruk av DST sine produkter skal brukes mer.

Intervjupersoner i virksomheten

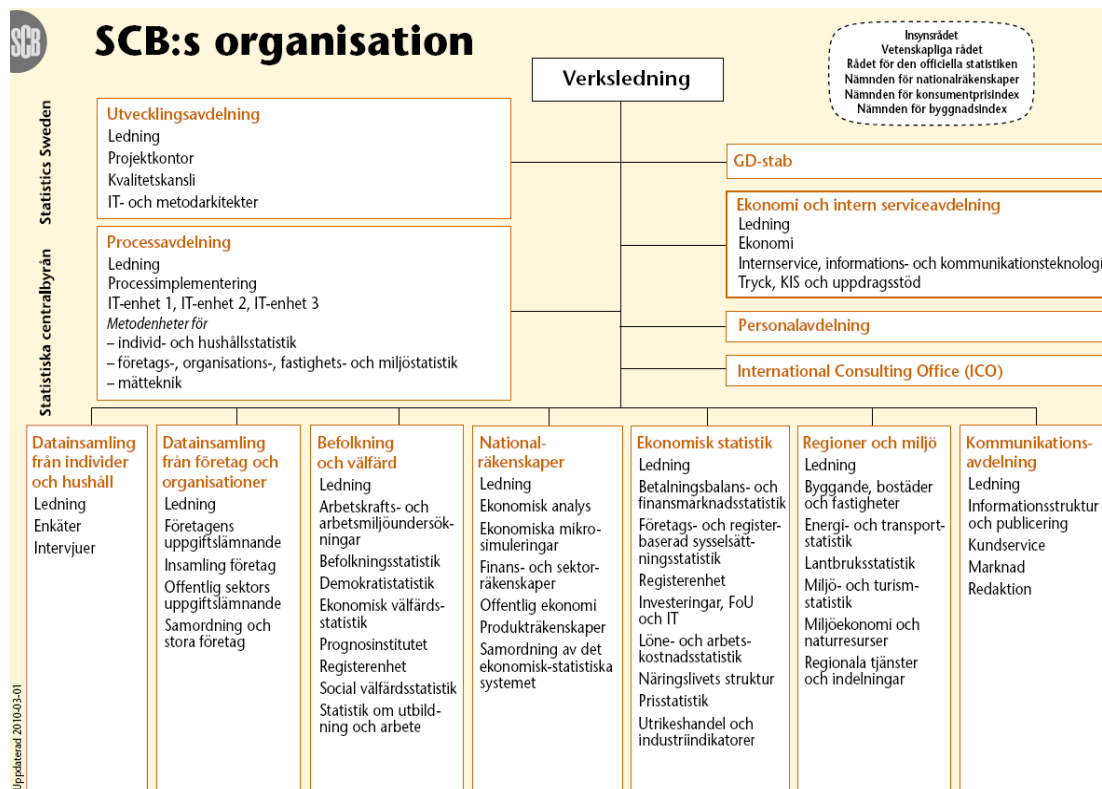
I den danske virksomheten er det gjennomført intervju med HR-ansvarlig og en rådgiver innefor området for ”personal” i avdeling for ”Brugerservice”. Det er intervjuet tre seksjons- og enhetsledere som er ansvarlig for hvert sitt område innefor ulike statistikkområder. I tillegg er det gjennomført gruppeintervju med seks representanter fra tre ulike fagforeninger i virksomheten. Den danske virksomheten er lokalisert i København med en filial i Århus. Det er kun foretatt intervjuer med ansatte i København. Alder har variert fra 35 – 60 år. Fartstid i virksomheten har variert fra 1- 20 år. Det er intervjuet like mange kvinner som menn.

Statistiska Centralbyrån, Sverige

SCB har aner tilbake til 1749 da befolkningsstatistikk ble presentert gjennom en samling statistiske tabeller. I 1756 ble ”Tabellkomisjonen” etablert og hadde ansvar for at tabellverket fungerte som det skulle. I 1858 ble den ”Kungliga Statistiska Centralbyrån” etablert i Stockholm, og hadde fram til da stort sett arbeidet med befolkningsstatistikk. I 1965 fikk SCB et styre og et vitenskapelig råd. I 1968 ble deler av SCB sin virksomhet etablert i Örebro. I 1994 ble det innført en endring i ansvarsfordelingen, og ansvaret for den offisielle statistikken ble overført til andre statlige myndigheter. Dette medførte endringer i inntektsgrunnlaget. Fra 2007 gjaldt ikke lenger ordningen med et styre slik SCB hadde det fra 1965, nå er det et

innsynsråd som ivaretar noe av den funksjonen. Dette rådet skal bestå av høyst ni representanter samt generaldirektøren som også fungerer som ordstyrer i rådet. Organet har en rådgivende funksjon og skal bistå med råd for virksomheten slik at den drives mest mulig effektivt og i overensstemmelse med etablerte målsettinger. Representantene i rådet utnevnes av regjeringen. I 2009 var følgende institusjoner representert: Konjunkturinstituttet, Näringslivets regelnämnd, Swedbank, Finansdepartementet, Landsorganisationsnämnden, Moderat riksdagsledamot, Saco, Sveriges kommuner och landsting og Socialdemokratisk riksdagsledamot. Informasjonen om tall og størrelse på SCB er hentet fra virksomhetens årsrapport, ”Årsredovisning 2007”.

Organisasjonskart over Statistiska Central byrån



Kilde: Årsredovisning 2007

SCB hadde i 2007 1405 ansatte fordelt på 839 kvinner og 566 menn. På ledernivå var fordelingen på 48 prosent kvinner og 52 prosent menn. Det arbeidet 567 personer i Stockholm og 681 i Örebro. Det var 140 personer som arbeidet som feltintervjuere, og av disse var 89 prosent kvinner. Av de ansatte var 23 prosent 60 år og eldre mens 21 prosent var under 35 år. Gjennomsnittsalderen for kvinner var 47 år og for menn 48 år. Den gjennomsnittlige

ansettelsestiden i SCB var på 16 år. SCB hadde 958 millioner kroner i inntekter der og 967 millioner i utgifter. Oppdragsvirksomheten ga 462,5 millioner i inntekter. Oppdragsgivere er hovedsaklig ulike departement og andre myndigheter. Regjeringens styring av SCB gjennomføres gjennom reguleringsbrev og instruksjon. Det er et krav at produktiviteten skal øke med tre prosent hvert år. Ifølge årsplanen for 2007 har virksomheten hatt en produktivitetsøkning på 3,7 prosent de siste fem årene.

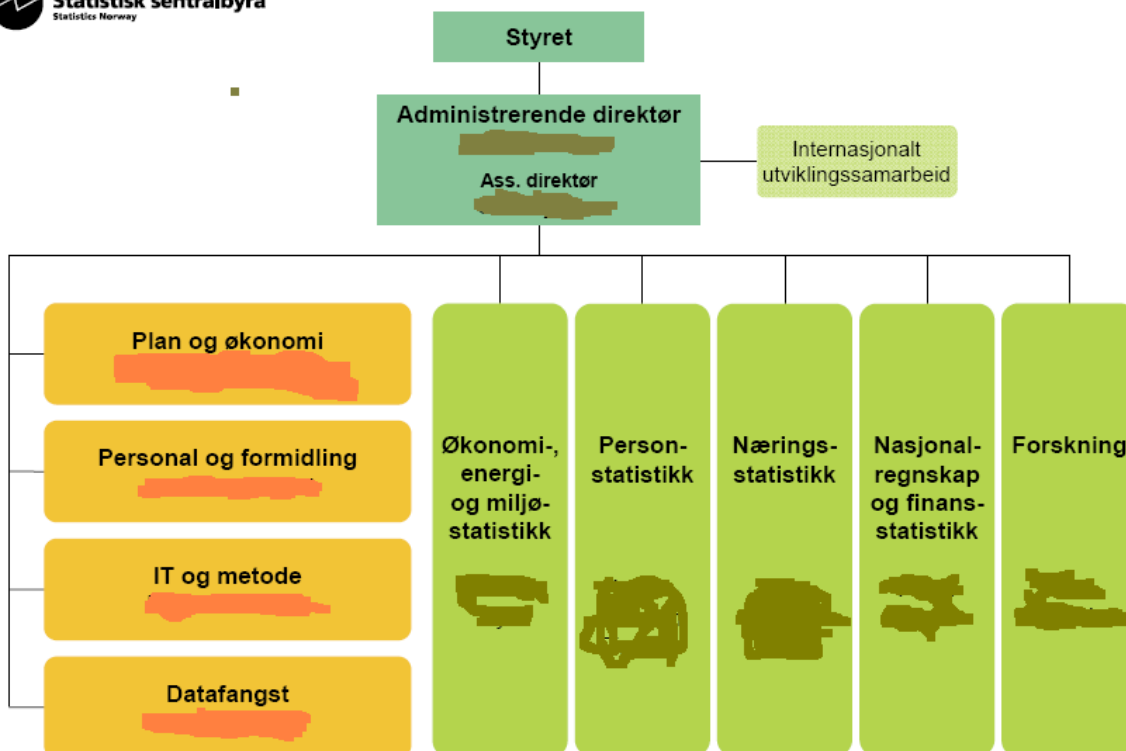
Intervjupersoner i virksomheten

På grunn av et skifte i stillingen i løpet av intervjuperioden har jeg i den svenske virksomheten intervjuet to personaldirektører. Det er videre gjennomført intervjuer med tre enhetsledere og to rådgivere som arbeidet i personalavdelingen. I tillegg er det gjennomført to gruppeintervju med tillitsvalgte med til sammen ni personer. Alder har variert fra ca 30-60 år, og ansettelsestid har variert fra to til mer enn 20 år. Det er intervjuet like mange kvinner som menn. Også den svenske virksomheten er lokalisert to steder i landet, Stockholm og Örebro. Det er gjennomført intervjuer begge steder.

Statistisk Sentralbyrå, Norge

SSB sin forgjenger "Det Statistiske Centralbureau" ble grunnlagt i Christiania i 1876 med 15 ansatte funksjonærer. "Annuaire Statistique de la Norvège" utkom første gang i 1879 og "Statistisk Aarbog for Kongeriget Norge" kom i 1881. I 1907 kom den første Statstikklov i Norge. Det var særlig folketellinger som utgjorde hovedbeskjeftigelsen de første tiårene. I 1981 fikk SSB oppnevnt et eget styre. Under styret og styreleder finner vi fremdeles tittelen direktør, eller administrerende direktør som er virksomhetens øverste leder. I 1987 ble en avdelingen i Kongsvinger etablert. SSB gjennomgikk i likhet med det fleste statlige virksomheter, omorganiserings- og rasjonaliseringsprosesser på 1980 og 90 tallet.

Organisasjonskart over Statistisk Sentralbyrå:



Kilde: Årsmelding 2008

Virksomheten består av en topledelse, ni ulike avdelinger samt en seksjon for internasjonalt utviklingssamarbeid. Avdelingene består av en fagdirektør og stab, med underliggende seksjoner for ulike områder innen avdelingen. Hver seksjon har en seksjonsleder. Avdelingsleder har faglig og administrativt ansvar for virksomheten innen avdelingen. Ledergruppa i en avdeling består av avdelingsleder og mellomledere som seksjonsledere, fagsjefer og forskningsledere. Seksjon for personal og kompetanse har ansvaret for personal- og lønnsfunksjonen og dekker oppgaver knyttet til personal- og organisasjonsutvikling og gir støtte til linjeledelsen i utøvelse av arbeidsgiverrollen.

SSB sine oppgaver er regulert gjennom statistikkloven av 16.juni 1989. Virksomheten er underlagt Finansdepartement, som også er bevilgende myndighet. Virksomheten får sine økonomiske rammer gjennom årlig tildelingsbrev fra departementet. Ifølge samlet budsjett for 2009 hadde SSB 648 millioner i bevilgninger og inntekter og 659 millioner i utgifter.

Det er et overordnet mål at det skal gjennomføres en årlig økning i effektivitet på tre prosent. Ifølge årsrapporten for 2008 hadde SSB 1014 medarbeidere pr 31.12.2008 inkludert 24 i

fødselspermisjon. På samme tidspunkt i året før var det 998 ansatte. Økningen skyldes i hovedsak tilsetning i vikariater for medarbeidere som hadde fødselspermisjon. Medarbeiderne fordelte seg med 627 i Oslo og 387 i Kongsvinger. SSB hadde også 227 intervjuere som arbeider med spørreundersøkelser. Det er ansatt 54 prosent kvinner og 46 prosent menn i SSB der kvinne utgjorde 89 prosent av kontorstillingene og 31 prosent av lederstillingene. Det er flest kvinner i aldersgruppene over 40 år (69 prosent), mens det under 40 år er det flest menn (39 prosent). I SSB Oslo er det omtrent like mange kvinner og menn. I Kongsvinger er kvinneandelen 62 prosent. Det er kjønnsforskjeller i utdanningsnivå. Av kvinnene har 37,5 prosent universitetsutdanning av høyere grad, mot 63 prosent av de mannlige ansatte. SSB hadde i 2008 ansatt 58 personer med innvandrerbakgrunn utenfor EØS området, noe som var en økning på fem personer fra året før.

Intervjupersoner i virksomheten

I den norske virksomheten har jeg intervjuet personalsjef og til sammen fem rådgivere og førstekonsulenter i personalavdelingen. På intervjutidspunktet var de ilagt ulike ansvarsområder som IA-ansvarlig, HMS-ansvarlig og liknende. Ved ett tilfelle ble det intervjuet to stykker samtidig. Det er i tillegg intervjuet til sammen fem personer som på intervjutidspunktet hadde stillinger som seksjonssjef, fagdirektør eller fagsjef for et fagområde i en seksjon. Den norske virksomheten er lokalisert med hovedkontor i Oslo og avdeling i Kongsvinger. Det er foretatt intervjuer på begge stedene. Det er gjennomført gruppeintervju med tillitsvalgte fra begge avdelinger, med til sammen seks personer. Det er intervjuet flere kvinner enn menn, noe som skyldes at alle intervjupersonene som arbeidet i personalavdelingen var kvinner. Intervjupersonenes alder har variert fra omtrent 30 – 60 år, og ansettelsestid fra to til 20 år.

Kapittel 4. Den skandinaviske arbeids- og velferdsstatskonteksten.

I dette kapitlet gir jeg en beskrivelse av den konteksten som virksomhetene og intervjupersonene er situert i. Beskrivelsen skal bidra til å sette VSA i en sammenheng historisk og sosialt. Det er naturlig å tenke seg at nasjonale føringer som utgjør underliggende strukturer knyttet til forskningsspørsmålene i studien, som arbeidslivsmodell, velferdsmodell, sykefraværspolitik, aktiveringspolitikk, familiepolitikk og liknede, vil prege intervjupersonenes oppfatning og fortolkning av sosialt ansvar. Norge, Sverige Danmark betraktes ofte som så like på mange områder innen velferd, arbeid, økonomisk og sosial kontekst, at de refereres til som en og samme kategori eller samfunnsmodell. Samtidig anerkjennes det at de på noen områder er ulike. I dette kapitlet vil jeg problematisere begrepet den 'nordiske modell' og likhetsdesignet som er lagt til grunn i studien. Jeg vil deretter gi en nærmere beskrivelse av de nasjonale kontekstene med vekt på offentlig sektor da virksomhetene jeg har anvendt som empirisk nedslagsfelt er statlige virksomheter og dermed en del av offentlig sektor. I følge Berge Furre (1991) må enhver fremstilling av offentlig sektor som arbeidsorganisasjon ta utgangspunkt i velferdsstaten som politisk konstruksjon og historisk fenomen. Offentlig sektor har i alle de tre landene vært gjenstand for kritikk, innstramminger og omstillinger. Jeg vil gi en beskrivelse av velferds- og arbeidslivsmodeller i det enkelte land for å vise hvordan jeg mener VSA kommer til uttrykk. En vil ikke få med alle nyanser i en slik fremstilling, men jeg legger vekt på aspekter jeg mener er relevant for forståelser av VSA som tiltak for iverksetting av arbeidslinja og sykefraværspolitik. Så gis en beskrivelse av det enkelte lands offisielle personalpolitikk for statlige ansatte, og til slutt en beskrivelse av personalpolitikk i de enkelte virksomhetene med vekt på hvordan VSA formidles. Beskrivelsene bygger på analyse av et utvalg personalpolitiske dokumenter.

Den nordiske modellen for velferd betraktes gjerne som en **samfunnsmodell**, og som en **sosial kontrakt** som regulerer rettigheter og forpliktelser mellom samfunnet og individet, og mellom forskjellige grupper og samfunnslag. Det finnes ingen eksakt definisjon på eller operasjonalisering av en nordisk modell. Det finnes en rekke forklaringer, som kan variere i tid og rom, som sammen kan sies å utforme modellen, slik for eksempel professor i økonomi, Kalle Moene definerer dette: ” *Den nordiske modellen er ikke en politikk, men en rekke politiske*

og institusjonelle ordninger som passer sammen, og som gjensidig forsterker hverandres virkemåte”(Moene, 08.10. 2005). Sosial trygghet for borgerne i et demokratisk samfunn synes å være idealer som ligger til grunn for modellen. Hva dette innebærer blir bestemt i en prosess som innebærer sosiale kompromisser mellom myndigheter og befolkning. Samfunnsmodellen er basert på økonomiske og politiske likhetstrekk som igjen danner grunnlag for felles modeller for velferd og arbeid. I den videre framstillingen er det ikke rom for å gå inn på alle politiske og institusjonelle ordninger som til sammen utgjør den nordiske eller skandinaviske modellen. Jeg legger vekt på arbeidslinja som styrende prinsipp i arbeids- og velferdspolitikken.

Velferdsmodell

Den skandinaviske modellen for velferd etablerte seg som et begrep innen internasjonal velferdsforskning, ikke minst på grunn av Esping – Andersens bok ”*The Three Worlds of Welfare Capitalism*” (1990) etterfulgt av ”*Social Foundations of Postindustrial Economies*” (1999). Tesene om ulike velferdsregimer - det liberale, det konservative og det sosialdemokratiske som viser betydningen av institusjoner som stat, familie og marked for utvikling, produksjon og fordeling av velferd, har fått stor gjennomslagskraft. Danmark, Norge og Sverige fremstilles i Esping-Andersens modell som eksempler på sosialdemokratiske velferdsregimer, og det er særlig Sverige som betraktes som den arketypiske velferdsstat. Det som kjennetegner sosialdemokratiske velferdsregimer er **relativt sjenerøse universelle skattefinansierte velferdsgoder, en utpreget egalitær tankegang, omfattende statlig intervensjon og offentlig tjenesteproduksjon**. Dette gjør modellen til en av de mest omfattende og ambisiøse modeller for velferd i Vest- Europa, og interessen for denne har vært stor, også utenfor Europas grenser (Hilson, 2008, Häusermann og Palier, 2008). Den nordiske modell for velferd sies å være en av de sterkeste og mest vedvarende stereotypier vedrørende Norden og har til tross for en viss påvirkning fra neo-liberalistisk hold etter 1970 – tallet, fremdeles stor oppslutning og støtte i folket. De skandinaviske landene betraktes som en blanding av markedsorientert modernisme og sosialdemokratisk tradisjonalisme og de sosialdemokratiske velferdsstatene i Skandinavia kan ifølge Dølvik (Dølvik et al., 2007) leses som fortellinger om en ekspanderende velferdsstat, med en gradvis utvikling av borgerens rettigheter, der grunnlaget for utviklingen av universelle ordninger ble skapt gjennom brede klassekompromisser.

Det snakkes i flere sammenhenger om en felles **velferdsideologi** for de nordiske land (Brage, 2002, Lødemel, 1997). Dette kan forstås som en slags overbygning som omfatter normer, verdier, etikk og moral som deles av såpass mange at det bidrar til å skape en felles bevissthet. Tidligere lovgivning på velferdsområdet ble influert av et felles moralsk imperativ i den Lutherske kristne tro (Hilson, 2008). I dag forklares dette felles moralske imperativet med en felles velferdsideologi som knyttes til sterk offentlig styring, universelle stønadsordninger, høy skattevilje og en rekke andre kjennetegn ved den nordiske modellen. Det kan være problematisk å vise til hva som identifiserer den nordiske modellen når en snakker om ideologi og verdier. Den felles nordiske velferdsideologien (Rothstein, 1994) blir ofte fremstilt som besynderlig for noen, mens det for andre tas for gitt og gis en forklaringskraft som overgår ulikheter i eksterne og interne utfordringer. Kultur, forstått som felles verdier, normer, holdninger som deles av majoriteten i befolkningen, er også anerkjent som en viktig dimensjon når det gjelder velferdsstaten (van Oorshot, 2008). Når det gjelder religion, kultur (Hilson 2008) og ideologiske skifter (Dølvik 2007) blir de nordiske land fremstilt som ganske like. I følge Hilson (2008) betraktes da også velferdsstaten som en integrert del av den nasjonale identitet i Norden.

Når det gjelder velferdsstatens framtid står de nordiske land overfor flere **likheter i utfordringer**, blant annet når det gjelder en aldrende befolkning og finansiering av fremtidige pensjoner. Aldri før har så mange hatt krav på så mye, finansiert av så få, sies det. Å øke den reelle pensjonsalder ved å få folk til å stå lengre i arbeid er også en felles nordisk målsetting som et tiltak for å møte utfordringer knyttet til en aldrende befolkning. Målet er at flest mulig skal jobbe lengst mulig. En økning i antall personer som står utenfor arbeidsmarkedet på grunn av sykdom og uførhet presenteres som en felles utfordring (Stortingsmelding, 2006-2007). Selv om bildet av velferdsstaten ofte domineres av nedskjæringer og innskrenkninger har noen velferdsreformer har gått i en annen retning, for eksempel når det gjelder rett til foreldrepermisjon. På dette området har det skjedd en utvidelse av ytelser.

Innvandringspolitikk er viktig for områdene velferd og arbeid, men jeg vil ikke i denne redegjøringen komme spesielt inn på innvandrerpolitikk i de nordiske land. I denne studien er redegjøres det for sider ved arbeidsmarkedspolitik og velferdspolitik som grunnlag for forestillinger og dannelse av mening knyttet til konseptene. Innvandrere utgjør imidlertid en viktig målgruppe for de offisielle politiske program som VSA og IA fordi de ofte utgjør

marginaliserte grupper på arbeidsmarkedet, i tillegg til at arbeidslinja står sterkt også i integreringspolitikken (Brochmann et al., 2010).

Arbeidslivsmodell

De skandinaviske modellene kjennetegnes ved at landene har et annet forhold mellom lov- og avtaleregulering enn landene på kontinentet, der sosiale sikringsordninger ofte er knyttet til yrkesrollen og arbeidstakerrettigheter er forankret i lovgivning. Sterke og slagkraftige arbeidstakerorganisasjoner har vært et kjennetegn ved den nordiske modell for arbeidsliv. Oppbyggingen av fagbevegelsene i de nordiske land ble sterkt påvirket av de Skandinaviske Arbeiderkongressene på slutten av 1800-tallet. Septemberforliket i 1899 resulterte i det som gjerne kalles verden første Hovedavtale. Dette var kilden til et system der forholdet mellom partene på arbeidsmarkedet karakteriseres som konfliktbasert konsensusssystem som har dannet grunnlag for et institusjonelt rammeverk der arbeidslivets parter opererer i dag ifølge Strøby Jensen (i Berger og Compston, 2002). Den norske hovedavtalen kom i 1935 og har enda status som "arbeidslivets grunnlov". Saltsjøbadavtalen kom i stand i Sverige i 1938. Siden har de nordiske arbeidslivsm modellene utviklet felles trekk i utviklingen av de kollektive forhandlingssystemene (Kjellberg, 1992, Stokke et al., 2003). Institusjonelle ordninger, **velorganiserte arbeidslivsorganisasjoner** og et tett samarbeid mellom partene i arbeidslivet har preget framveksten av velferdsstat og arbeidsliv. Et utstrakt trepartssamarbeid som regulerer forholdet mellom arbeidsgiverside, arbeidstakersiden og myndigheter, har avgjørende betydning for fordeling og produksjon av velferd. Når det her snakkes om en nordisk arbeidslivsmodell, må det også tas høyde for anerkjente og viktige historiske forskjeller. Dette gjelder spesielt ulike bedriftskulturer, forholdet mellom lovgivning og avtaleregulering, regelverk for forhandling og konfliktløsning, inntektspolitikk, og statens rolle som arbeidsgiver (Elvander, 1988). Når det gjelder ansettelsestrygghet skiller den danske arbeidslivsmodellen seg noe fra den norske og svenske.

Nordiske verdier knyttet til arbeidslivet defineres gjerne som egalitarisme, likestilling, demokrati og medvirkning. Det snakkes blant annet om en egen nordisk eller **skandinavisk ledelsesmodell** som karakteriseres av å være "uformell, inkluderende, konsensusorientert og rettferdig" (Schramm Nielsen et al., 2004:15) som har bidratt til en utvikling av distinkte skandinaviske lederverdier. Grunnlaget for en slik karakteristikk sies å blant annet ligge i en tett koordinering mellom de sosiale partene på mikro- og makronivå.

De nordiske landene preges av likheter i **sysselsettingsmønster** med høy yrkesdeltakelse, også blant eldre og kvinner. Aktive arbeidsmarkedstiltak og prinsippet om dekommodifisering har vært viktige kjennetegn. Videre skårer landene høyt når det gjelder arbeidstakerrettigheter og likestilling. En stor og ekspanderende **offentlig sektor** har vært et viktig kjennetegn for de nordiske arbeidslivsmodeller. Etter 1980 – årene ble veksten i offentlig sektor utsatt for kritikk og gjennom 1990 tallet ble det gjennomført innstramminger og for å redusere utgiftene. En stor og omfattende offentlig sektor er likevel et vedvarende dominerende trekk i den skandinaviske modellen.

Arbeidslinja

Arbeidslinja kan sies å være et felles dominerende prinsipp i landenes arbeids- og velferdspolitik (Lødemel, 2002, NOU, 2004:13, NOU, 1999, Kautto et al., 2001). Det skal lønne seg å arbeide og arbeid skal være langt å foretrekke framfor sosiale stønader. Arbeidsplassen er en arena for deltakelse i verdiskapingsprosessen, og **arbeidskontrakten** forstått som det å gjøre bruk av sin arbeidsevne og delta i arbeidslivet, utgjør en sentral del av borgernes forhold til samfunnet og samfunnskontrakten. Implisitt i arbeidskontrakten ligger forestillingen om at arbeid er grunnleggende for individets livskvalitet, og til det beste for samfunnet. Kautto m fl (2001) understreker også i sin oppsummering at arbeidslinja har blitt framholdt sterkere det siste tiåret. Det at samfunnsborgerne deltar i arbeidslivet er også en del av dynamikken i den **tillitsøkonomien**, som de nordiske samfunnene er avhengig av. Dette dreier seg blant annet om å bidra til å opprettholde velferdsordninger, og samtidig vise en tilbakeholdenhet når det gjelder å benytte seg av dem (Sørensen og Wathne, 2007). Dette baserer seg på tillit og sosial kompromisser mellom samfunnsborgere og myndigheter. Arbeidslinja synliggjør sammenhengen mellom ansvar og rettigheter, fellesskapets verdier og individuelle goder (Kildahl 1998).

Når det gjelder holdninger til arbeidslinja, er dette i stor grad sammenfallende i de tre nordiske landene. Både målsettingene bak arbeidslinja og selve benevnelsen har stått sentralt i politikktutviklingen både i Norge, Sverige og Danmark etter andre verdenskrig (Hvinden, 2008). Arbeidet med forebygging, fastholdelse og inkludering for å forhindre utstøting fra arbeidsmarkedet representerer en tilnærming til et fremtidig arbeidsliv, med arbeidslinja som overordnet verdi. Arbeidslinja kan imidlertid vise seg å være et tveegget sverd. Ikke alle kan

eller vil være en del av arbeidslivet. Noen vil plassere en slik tankegang som plasserer arbeidslinja framfor trygdelinjen, i en liberalistisk sosialpolitikk (Midré, 1995). Ifølge Midré har arbeidslinja en ideologisk kraft gjennom det upresise og tvetydige, og har dermed et potensial til å dekke over fundamentale motsigelser i samfunnet (ibid:203). I arbeidslinja kan det ligge former for institusjonalisert tvang som ikke betraktes som å være til fordel for individ, virksomhet og samfunn. Arbeidslinja er et løsaktig begrep, skriver han, som bygger på heterogene mål og verdimønstre og som gir grunnlag for ulike politiske tiltak. Fokus på arbeid som et nødvendig gode kan også bidra til å tilsløre konfliktlinjer mellom arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden som dreier seg om maksimering av profitt og ansattes yteevne.

Når folk faller utenfor arbeidslivet som en følge av arbeidsledighet, uførhet og sykdom er det gjerne to typer strategier som iverksettes. En strategi er å sørge for **inntektssikringsordninger** som skal kompensere for bortfall av inntekt. Dette gjøres ved sosiale overføringer. Målsettingene med sosiale overføringer er også at de skal ha en fordelingseffekt som reduserer andelen av befolkningen med lav inntekt, relativt sett (St meld nr 9 2006 -2007). De nordiske land kjennetegnes av relativ små ulikheter i befolkningen¹⁹. En egalitær tankegang er et sentralt prinsipp i den nordiske velferdsmodellen, noe som også understøttes ved at de nordiske landene har vært kjennetegnet av et sammenpresset lønnsystem.

Siden begynnelsen av 1990 – tallet har det vært mye oppmerksomhet rundt de offentlige inntektssikringsordninger, spesielt knyttet til **sykepenger** og **uførepensjon**. Det har vært et mål å redusere utgifter til uførepensjon, sykelønn og sosialhjelp. I likhet med andre vesteuropeiske land, om enn ikke i samme grad, har myndigheter i de nordiske land innskrenket rettigheter til økonomiske ytelser og innført strengere forutsetninger for å motta ytelser samt at stønadperiodene er redusert.

En annen strategi som iverksettes når folk faller ut av arbeidslivet er iverksetting av **aktiveringstiltak** som skal få yrkespassive tilbake til yrkeslivet. Den nordiske modellen (i motsetning til den konservative og den liberale) kjennetegnes ved et omfattende inntektssikringssystem **kombinert** med et stort omfang av aktiveringstiltak for å få

¹⁹ Jfr Gini –koeffisient som brukes som virkemiddel for å si noe om ulikheter i et samfunn

arbeidsledige og yrkespassive tilbake i arbeid. Både Norge, Sverige og Danmark bruker betydelige ressurser på slike attføringstiltak. Den nordiske modellen krever som motytelse til arbeidsledige som mottar stønader at de skal være aktive arbeidssøkere og at de er pliktige til å delta på **arbeidsmarkedstiltak**. Hansen (2001) beskriver i sin artikkel om "Aktivering i Danmark" noe som sies å være velkjent i aktiveringssystemet, nemlig det som gjerne kalles "creaming" Det Hansen beskriver, er at man velger de beste først og venter med de som har størst problemer med å komme inn på arbeidsmarkedet. Det fører til at de blir de vanskeligste ledige som blir igjen etter perioder med lav arbeidsledighet. En annen sideeffekt av aktiveringspolitikk kan være det som kalles substitusjonseffekter (ibid). Det betyr at de som ansettes på særlige vilkår, med lønnstilskudd fra det offentlige blir rimeligere arbeidskraft for arbeidsgiver enn de som er ansatt på vanlige vilkår. Det kan føre til at ansatte på særlige vilkår fortrenger ansatte på normale vilkår. Omfanget av denne effekten er ikke kjent, men det kan tenkes at ansatte dermed betrakter slike virkemidlene som en trussel i stedet for inkludering og sosial ansvarlighet. Dette er en klassisk konflikt i arbeidet med VSA og det er grunn til å anta at denne situasjonen også vil gjelde i arbeidslivet i Norge og Sverige.

Det er andre forhold som bidrar til opprettholdelse av arbeidslinja og landenes satsing på kompetansereformer er en viktig faktor. Det er imidlertid ikke rom for å gjennomgå alle forhold. Arbeidsgivergiversiden trekkes stadig mer inn i arbeidet med å hindre frafall på arbeidsmarkedet, for eksempel i form av å dekke kostnader ved sykefravær og kompetansetiltak. Tiltak har kommet på noe ulike tidspunkt i de landene, men har til felles at kravene til den enkelte strammes inn og det legges mer vekt på kontroll enn tidligere. Kampen mot det som er definert som et høyt sykefravær i arbeidslivet har stått høyt på den politiske dagsordenen i en årrekke. Ifølge Karen M Olsen sin studie (Olsen, 2006) har måten vi lever på i fritiden større effekt på sykefravær enn arbeidsmiljøet. Dette understøttes også av danske undersøkelser (Lund og Labriola, 2009). Arbeidsplassen regnes likevel som en viktig arena å bekjempe sykefravær på og å fremme arbeidslinja. Budskapet fra myndighetene er at "Arbeid er god medisin"(Arbeidsdepartementet, 2010).

Modellens holdbarhet

Når det gjelder interne utfordringer som befolkningsutvikling, kompetanseutvikling, offentlig tjenesteproduksjon og skattefinansiert velferd synes det å være stor grad av sammenfall for disse landene. De skandinaviske landene har imidlertid hatt ulike eksterne utfordringer og

vært utsatt for ulikt press internasjonalt på grunn av ulikheter i **næringsgrunnlag**. Norges oljeøkonomi har for eksempel gjort at noen problemstillinger ikke har vært like presserende for Norge som for de andre nordiske landene. Svensk næringsliv har større innslag av industri som kjennetegnes av sterk internasjonal konkurranse, sammenliknet med Norge og Danmark, og er dermed mer utsatt for konjunktursvingninger. Et felles utgangspunkt for de nordiske modellene var imidlertid at de vokste fram i små og åpne økonomier som var sterkt avhengig av internasjonal handel og åpne markeder (Dølvik 2007: 18). I dag framstår de nordiske land som robuste mot konjunktursvingninger og trekkes fram som forbilder fra mange og uventede hold (ibid:32).

Ulike nivå på **arbeidsledighet** kan også trekkes fram som en viktig forskjell, der Norge og Sverige over tid har hatt lavere ledighet enn Danmark. Sverige har vært preget av større svingninger i arbeidsledigheten enn Norge og Danmark, noe som først og fremst skyldes strukturelle problemer i den nasjonale økonomien. Arbeidsledigheten i de nordiske landene har tradisjonelt sett vært lav sett i et europeisk perspektiv, til tross for at den har variert noe i landene det siste tiåret.

Modellen utsettes for stadige spådommer om krise og undergang som forklares med framvekst av individualisme på bekostning av universalisme, og re – kommodifisering i stedet for de-kommodifisering. De siste tiårene er den sosialdemokratiske velferdsmodellen blitt utfordret av liberale reformer og EU tilpasning. Skiftende regjeringer med ulikt ideologisk ståsted har likevel ikke rokket ved det innarbeidede bildet av den nordiske modell (Berge et al., 2009) og mye tyder på at vi fremdeles kan snakke om en nordisk eller skandinavisk velferdsmodell med utgangspunkt i fellesstrekk som vidtfaavnende offentlig sosialpolitikk, sterk statlig intervensjon, universalisme, offentlig inntektssikring, jevn inntektsfordeling og en uttalt målsetting om likestilling mellom kjønn (Kautto et al., 2001).

Kritikk av likhetsdesignet

I kjølvannet av Esping-Andersens inndeling i ulike velferdsregimer, har det også kommet kritikk som er relevant for denne studien. Det er blant annet pekt på at klassifiseringen av velferdsstater kan føre til en deterministisk tenkning og en homogenisering av case på tvers av tema og tid (Kautto et al., 2001). Bruk av typologier kan gjøre det fristende å ta for gitt at det som er bestemmende for velferdspolitikken i ett land, er det samme innen land med mer eller

mindre samme styresett, eller at land som anses for å stå hverandre nær langs noen dimensjoner, også gjør dette på andre eller alle områder. Dette gjør at noen vil hevde at en slik inndeling som Esping-Andersen gjør ikke er fruktbar (se for eksempel Hicks og Kenworthy, 2003). Hvilke sosiale faktorer som påvirker politikktutformingen i det enkelte land, kan også variere over tid. En som peker på ulikheter i den skandinaviske arbeidslivskonteksten er for eksempel dansken Jørgen Rønne, som har vært representant for arbeidsgiversiden i det europeiske partssamarbeidet i mange år som medlem og leder for 'Social Affairs Committee i Business Europe'. Han hevder for eksempel at:

”Det er en alminnelig oppfatning at det ikke er store forskjeller mellom arbeidsmarkedene i Norden. Det er en illusjon. Det er kjempeforskjeller. Fagbevegelsens rolle i Danmark, Sverige og Norge er vidt forskjellig. Lovgivningen er forskjellig. Organisasjonsprosenten er forskjellig, men på noen områder ligner vi også hverandre; forhandlinger er viktige når det gjelder å finne frem til løsninger.”²⁰

Forhandlinger står sentralt i den skandinaviske modell, noe som er viktig for utvikling og praktisering av VSA konsepter. Jeg vil i det følgende gi en beskrivelse av kjennetegn ved det enkelte lands trekk ved velferds- og arbeidsliv. Det legges vekt på aspekter ved modellen som arbeidslinja og sykefraværspolitik. Dette er tema som jeg mener står sentralt i strategier for å forhindre at folk faller ut av arbeidslivet. Hvordan VSA konsepter som inkludering og sosial ansvarlighet har utviklet seg i det enkelte land og hvilke erfaringer knyttet til VSA og IA som er gjort så langt presenteres også.

4. 1. Den danske modellen for arbeid og velferd

I den danske arbeidslivsmodellen implementeres nasjonale trepartsavtaler og samarbeid via tariffavtaler og kollektive overenskomster i de ulike sektorer og bransjer, og ikke ved lov slik det er mer vanlig i Norge og Sverige. Dialogen mellom partene i arbeidslivet betraktes som en grunnstein. Det at partene i arbeidslivet i stor grad selv avtaler vilkår for de ansatte kalles også gjerne 'den danske modell'(Due et al., 1993, Due og Steen Madsen, 2006). Dette er et fenomen som kan forventes å føre til ulike aktør- og ressurskonstellasjoner også på

²⁰ <http://www.arbeidslivinorden.org/artikler/portrett/portrett-2011/article.2011-04-05.6189062035> (1.juni 2011)

virksomhets- og individnivå. Denne modellen innebærer at visse rettigheter i arbeidslivet, som for eksempel ferie og lov om likestilling reguleres ved lov, mens andre rettigheter, som for eksempel minstelønn, arbeidstid, permisjon og overtidsbetaling reguleres av kollektive overenskomster. I Danmark er det ingen lovgivning som regulerer midlertidige ansettelser og individuell oppsigelse. I privat sektor er kollektive overenskomster ofte eneste regulator.

Flexicurity er en annen betegnelse som anvendes for å beskrive det danske arbeidsmarkedet (Jørgensen og Kongshøj Madsen). Det betraktes gjerne også som et nyord for det å kunne kombinere sikkerhet og fleksibilitet i et samspill mellom velferdsstat og arbeidsmarkedet. Tradisjonelt anses fleksibilitet og sikkerhet som to motpoler i arbeidslivet. 'Flexicurity' - tankegangen forsøker å framheve hvordan disse to motpolene kan understøtte hverandre. Danmark utmerker seg i en nordisk sammenheng med svakt oppsigelsesvern kombinert med ordninger for ledighetstrygd og en aktiv arbeidsmarkedspolitikk. Ved å øke fleksibiliteten og samtidig gi arbeidstakerne et sikkerhetsnett ved for eksempel skifte av jobb, vil en kunne få arbeidstakerne til å ta større risiko og dermed øke mobiliteten på arbeidsmarkedet. Det markedsføres som en vinn-vinn situasjon. Modellen beskrives også som "den gyldne middelvei". Selv om modellen peker på ulikheter mellom Danmark, Norge og Sverige når det gjelder arbeidsmarkedsreguleringer, er det likevel likhetstrekkene mellom landene som dominerer. Olberg (2007) behandler spørsmålet om hvorvidt 'flexicurity' er nordiske arbeidslivsmodeller i nye kontekster og konkluderer med at dette ikke representerer noe radikalt og kvalitativt nytt. En nordisk studie (Berglund, 2010) peker på at det er tilstrekkelige likhetstegn mellom de nordiske land også i et flexicurity-perspektiv, til at en kan gruppere de skandinaviske landene sammen.

De fleste velferdsområder har derimot vært regulert av lovgivning, og det er først nylig at velferdspolitikken er innlemmet i arbeidslivspartenes interesse- og innflytelsessfære (Mailand, 2008). Det er særlig de "*Sociale pagter*" som inngås mellom stat, arbeidstakerforeninger og arbeidsgiver som bidrar til dette. Partene i arbeidslivet inngår såkalte politiske bytter, ved at for eksempel arbeidstakere forplikter seg til moderasjon i lønnsoppgjør mot at de gis innflytelse på velferdsstatlige områder. I Danmark har dette trepartssamarbeidet særlig omfattet områder som etter- og videreutdanning, aktiveringspolitikk, arbeidsmarkedspensjoner og familie- og arbeidsliv. Dette engasjementet er imidlertid av nyere dato og Mailand skriver at det ikke er mange år siden sosialpolitikk nærmest ble betraktet som et skjellsord i noen fagorganisasjoner og at arbeidsgiverengasjementet begrenset seg til å komme med forslag om redusert støtte til arbeidsledige som ikke var forsikret (Mailand

2008:9). Mailand viser til at solidariteten er på retrett i lønnsoppgjør og begrunner det med at partene i større grad samarbeider om å begrense utgifter til sosiale formål (Berger og Compston, 2002, Emborg og Schaumburg-Müller, 1998). Han viser til at krav om sosialt ansvar kom som en del av krav om 'work fare' i sosialpolitikken og betegner dette som et steg mot den kontinentale modell i velferdspolitikken for Danmark (i (Strøby Jensen et al., 1996).

Offentlig sektor i Danmark

For offentlig ansatte gjelder en særlig lovgivning. I følge Emborg og Schaumburg – Müller (1998) kan rettsforholdene mellom de som jobber i det offentlige og de som omfattes av alminnelig arbeidsrett, knapt sammenliknes. Også arbeidsgivernes oppgaver er annerledes. Offentlige arbeidsgivere skal gjerne forfølge andre formål enn det å maksimere økonomisk overskudd, hevdes det. Deres mandat er ofte å gjennomføre spesifiserte oppgaver innenfor gitte rammer. Alle offentlige ansatte i Danmark dekkes av **overenskomstavtaler**. En overenskomstavtale gjelder for tre år ad gangen. Statsansatte i Danmark er i all hovedsak enten ansatt som *Overenskomstansatte* eller som *Tjenestemænd*. Tjenestemannsansettelser karakteriseres som den opprinnelige ansettelsesform, mens overenskomstansettelse er en ansettelsesform overtatt fra det private området. Som tjenestemann er en garantert ansettelse og pensjon, men har ikke streikerett. I praksis omfattes disse av tariffforhandlinger som staten inngår. "Centralorganisationernes Fællesudvalg" (CFU)²¹ som er en samarbeidsorganisasjon for statsansatte, representerer 95 prosent av de statsansatte. Kvinner utgjør 2/3 deler av offentlige ansatte, men bare 1/3 av statsansatte (ibid).

Arbeidslinjen i Danmark

Sett i forhold til Norge og Sverige har arbeidslivet i Danmark over lang tid vært preget av større arbeidsledighet, lavere sykefravær og noe lavere yrkesdeltakelse blant eldre og blant kvinner. Danmark var først ute blant de nordiske landene når det gjaldt snuoperasjonen fra avgang og ivaretagelse av de som falt utenfor arbeidsmarkedet, til et sterkere fokus på aktivering. Med begrunnelser i opprettholdelse av velferdstilbud og sysselsetting, innførte danskene i 1977 aktivitetskrav knyttet til sosiale ytelser. Etter år 2000 har aktiveringstiltakene utviklet seg til et omfattende og komplisert sett av regelverk, som skal hjelpe den arbeidsløse i

²¹ Partene i samarbeidet er Akademikernes Centralorganisation AC, Stats- og Kommunalt Ansattes Forhandlingsfællesskab SKAF samt Offentligt Ansattes Organisationer (OAO).

arbeid. Det hevdes at en har beveget seg fra det enkle og generelle i retning av det spesielle og individuelle (Hansen, 2001).

Det som fremstår som de viktigste **virkemidlene** når det gjelder både fastholdelse, forebygging og inkludering av personer med nedsatt arbeidsevne er **fleksjobs** og **skånejobs**, som betyr at arbeidsgiver mottar lønnstilskudd ved ansettelse av arbeidstaker med redusert arbeidsevne. **Fleksjob** er en varig lønnstilskuddsordning og et virkemiddel som først kan benyttes når alle former for arbeid under normale vilkår er utprøvd. Det er et krav at de som innvilges dette må være under 65 år. Lønns og arbeidsvilkår følger gjeldende avtale. Arbeidsgiver betaler lønn og mottar et lønnstilskudd fra 0,5 til 0,75 av lønnen, avhengig av personens arbeidsevne. Personer på fleksjobs har ellers samme rettigheter som andre ansatte. **'Skånejobs'** er et tiltak som innebærer lønnstilskudd for personer som mottar førtidspensjon, men som ønsker å jobbe videre. I hvilken utstrekning disse virkemidlene tas i bruk må ses i sammenheng med situasjonen på arbeidsmarkedet generelt, om det er overskudd eller mangel på arbeidskraft.. Personer innenfor 'det rommelige arbeidsmarkedet' i staten er først og fremst er å finne i gruppen av kontorfunksjonærer og ikke-faglærte.

Et annet sentralt virkemiddel er **arbeidsevnevurdering**. Et mål har vært å bevege seg fra å snakke om "arbeidsuførhet" til "mulighetserklæringer" eller arbeidsevne. I 2003 innførte danskene i sammenheng med innføring av nytt system for uførepensjon, en egen saksbehandlermetode kalt "arbeidsevne metoden"²². Dette er både et virkemiddel og en metode som skal sammenstille den enkeltes ressurser for å utarbeide en individuell ressursprofil, som skal gjenspeile personens samlede ressurser, med de muligheter som finnes på arbeidsmarkedet. Dette kriteriet gjelder også som grunnlag for vurdering av uførepensjon.

Arbeidslinja i sykefraværspolitikken

Det er flere forhold som medvirker til opprettholdelse av arbeidslinja, som for eksempel politikk for kompetanseheving og endring. Jeg vil her rette oppmerksomheten mot sykefravær fordi dette er et sentralt tema i offentlige diskusjoner om VSA og DRAM i Danmark, i evalueringer av IA i Norge og i Sverige. Sykefravær kobles til arbeidslinja i diskusjonene.

²² www.arbejdsevne metode.dk

Danmark har over en lengre periode også hatt noe lavere sykefravær enn Norge og Sverige. Reduksjon av fravær i arbeidslivet på grunn av sykdom står likevel høyt på dagsordenen og det er lagt vekt på at det er store forskjeller mellom kommunene i Danmark med hensyn til sykefravær. I 2003 kom det lovendringer som medførte styrking av oppfølgingen av de sykemeldte i form av **oppfølgingssamtaler**. Fokus på **dialog** som virkemiddel for å redusere sykefravær i arbeidslivet har siden blitt styrket.

Professor i samfunnsmedisin, Søren Brage peker på at Norge, Sverige og Danmark, til tross for felles velferdsideologi, jobber etter ulike modeller når det gjelder sykefraværsordninger (Brage 2007). Det kommer av ulike kulturelle og økonomiske årsaker som igjen får konsekvenser for ulik utforming av praktisk politikk på noen områder. Det som skal kjennetegne den danske modellen er at den er mer markedsorientert og influert av kontinentale trender innen velferdsideologier som kjennetegnes av et mindre aktivt statsapparat, og at en større del av ansvaret overlates til arbeidsgiverne og arbeidstakerne. I tillegg kommer det et svakere vern mot oppsigelse, også under sykdom. Økonomiske kompensasjoner er begrenset fra statens side, men forsterket i avtaler mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. På bakgrunn av dette kalles den danske modellen for mer *markedsorientert*.

I 2008 startet en kampanje kalt "Syg med job". Kampanjen kom i gang etter avtale med arbeidslivets parter og har som målsetting å redusere sykefravær og øke forståelsen for at sykdom og arbeid ikke kan forstås som nødvendige motsetninger²³.

Regjeringen kom i juni samme år med en handlingsplan for å redusere sykefraværet. Virkemiddelet her er basert på informasjonskampanjer der budskapet er at sykdom ikke er en privatsak og at dialog er det beste redskapet²⁴

Det finnes ikke noe generelt vern mot oppsigelse i en sykdomsperiode, men dette kan variere innefor ulike tariffområder. Ulikheter i oppsigelsesvernet ved langvarig sykdom er et sentralt punkt hvor de nordiske land har utviklet seg ulikt. I Danmark er det en mer spredt lovgivning som regulerer oppsigelsesvernet enn hva for eksempel Arbeidsmiljøloven gjør i Norge. Generelt gjelder oppsigelsesvern under sykdom i seks måneder i Danmark, mot ett år i Sverige og Norge. Et dårligere oppsigelsesvern betraktes som å være et aspekt ved det som

²³ (www.sykmedjob.dk)

²⁴ (www.RaskSnak.dk).

kalles den danske modellen eller flexicurity-modellen for å øke mobiliteten på arbeidsmarkedet.

Det Rummelige Arbeidsmarked og Virksomhetenes Sosiale ansvar

Med referanse til et stramt arbeidsmarked og demografiske trender som en økende aldrende befolkning og stadig flere som havnet utenfor arbeidsmarkedet, økte danske myndigheter innsatsen for økt yrkesdeltakelsen under samlebegrepet ”**det rummelige arbeidsmarked**” (DRAM). I 1994 startet Socialministeriet en kampanje ”*Det angår oss alle*” der et av formålene var å ikke avgrense oppgaven med å inkludere flere i arbeidsstyrken til å være et offentlig anliggende. Startskuddet for kampanjen sies å være en kronikk, skrevet av den daværende sosialministeren i avisa ”Politiken”(Politiken 10. jan. 1994).Regjeringen etablert en referansegruppe bestående av blant annet representanter fra arbeidsgiversiden, arbeidstakersiden og ”Social- og Arbejdsministeriet”. Målsettingen med kampanjen var at alle med nedsatt arbeidsevne skulle delta i arbeidslivet med den restarbeidsevnen de hadde. Kampanjen omhandlet også ”**virksomhetenes sosiale ansvar**” (VSA). Den danske forståelsen av DRAM bar preg av å være generelle retningslinje og et langsiktig mål for arbeidsmarkedspolitikken, til forskjell fra den da mer tidsavgrensdede norske IA – politikken som kom i Norge i 2001. Inspirasjonen til den danske politikken synes å komme fra den daværende diskusjonen i EU om ”Social Inclusion”, fattigdomsbekjempelse og en aktiv arbeidsmarkedspolitikk (Bredgaard 2004:200). Problemforståelsen som lå til grunn for utviklingen av VSA fra programutviklernes sin side, var velferdssamfunnets overlevelse, økonomiske besparelser, aktivering av menneskelige ressurser og av virksomheter i sosial- og arbeidsmarkedspolitikken. Bredgaard (ibid) peker på at det er viktig å slå fast at DRAM og VSA ikke er identiske begrep, men at det er overlapp mellom dem. Den generelle målsettingen innefor både DRAM og VSA er å forebygge utstøting og stimulere til rekruttering.

Med begrepet virksomhetenes sosiale ansvar menes ”*virksomhetenes frivillige deltakelse i løsningen av de sosiale problem relatert til arbeidsmarkedet*” (Rosenstock 2005:18). Det er dermed snakk om virksomhetsadferd som forebygger eller avhjelper sosiale problemer med relasjon til det danske arbeidsmarkedet. VSA appellerer først og fremst til private virksomheter om å påta seg et utvidet sosialt ansvar, men det argumenteres også for at VSA er en del av offentlig politikk og dermed også en del av den statlige personalpolitikken. VSA hadde to **målsettinger**. For det første skulle den overtale virksomhetene til å **ansette** personer

som stod utenfor arbeidsmarkedet og for det andre at de skulle **beholde** arbeidstakere som ellers ville falle utenfor ved å satse på **forebygging**. Dermed kunne en bedre utnytte tilgjengelig arbeidskraft i en tid der mangel på arbeidskraft begynte å gjøre seg gjeldende. VSA skulle medvirke til å avlaste det offentlige sosiale systemet ved å integrere utsatte grupper arbeidstakere slik at flere ble selvforsørgende (Boll og Kruhøffer, 2002).

VSA har større fokus på arbeidsgivers rolle og virksomhetene enn DRAM ifølge Bredgaard, (2004:262) som viser til at begreps- og politikktutviklingen har vært i endring. I starten av perioden (1991 – 1997) var fokus på VSA med slagorden ”plads til alle”, med en statsdrevet strategi og Socialministeriet som ansvarlig instans. Så ble fokus endret til DRAM i perioden 1998 - 2000 med slagorden ”brug for alle”. Politikprogrammet sorterte fremdeles under Socialministeriet, men med større etterspørselsorientering (av arbeidskraft) enn tidligere. Så ble fokuset igjen flyttet til VSA i perioden (2002 -) med slagordet ”det betaler sig”. Det ble økt oppmerksomhet på sykefravær, tilbudsorientering og på å presentere politikprogrammet som en virksomhetsdrevet strategi. I 2001 ble målsettingen om at 3,5 prosent av medarbeiderne på statlige arbeidsplasser skulle tilhøre målgruppen for ”det rummelige arbeidsmarked” lansert, sammen med kampanjen ”Giv plads på din arbejdsplads” (Bredgaard 2004:371). Samme år, i forbindelse med regjeringsskiftet, skiftet dette politikkområdet ansvarlig departement, fra ”Socialministeriet” til ”Beksejæftigelsesministeriet”. Det kan se ut til at konseptet til en viss grad endrer innhold og fokus etter situasjonen på arbeidsmarkedet og etter regjeringspartienes politiske kulør.

Noe av kritikken mot VSA i Danmark har gått på at det politikken involverer for mye statlig regulering og at dette rokker ved den **'danske frivilligheten'**. I starten på utviklingen av programmet ble det lagt vekt på at det sosiale ansvaret måtte være basert på frivillighet (ibid: 226). Det er særlig arbeidsgiversiden som legger vekt på frivillighetsaspektet. Ved å bygge på en frivillighetstankegang, ivaretar programmene virksomhetenes autonomi, og virksomhetene anerkjennes først og fremst som økonomiske aktører. Dette sies å representere barrierer med tanke på programmets gjennomslagskraft og måloppnåelse fordi virksomhetene ikke gjerne påtar seg kostnader knyttet til ansatte med nedsatt arbeidsevne for eksempel. En viktig utfordring er å få virksomheter til å frivillig opptre som sosiale aktører. Arbeidstakersiden har i stor grad konsentrert seg om synspunkter som går ut på at programmet ikke fortrenger ordinært ansatte.

Når det gjelder **virkemidler** for DRAM og VSA er disse basert på trepartsavtaler og samarbeid. Implementeringsmekanismer eller styringsinstrumenter som skulle overbevise virksomheter om programmets fortrefeligheter var først og fremst basert på informasjon og holdningsendring. Økonomiske insitament er brukt sammen med organisering som skulle gi en sterkere institusjonell forankring av politikken. Det som fremstår som de viktigste virkemidlene i programmet, i tillegg til fleksjobs og skånejobs er **sosiale klausuler**. Det kan dreie seg om krav i en anbudskontrakt om at den som blir tildelt en arbeidsoppgave, leverandør og liknende, skal påta seg en nærmere angitt forpliktelse, som ansettelse av personer på særlige vilkår. Sosiale klausuler kan også inneholde krav til arbeidsgiver om en formulert politikk overfor ansatte når det gjelder å beholde eller å forebygge slitasje. Dette er hjemlet i Finanslovsavtalen 2000²⁵. Kravene til sosiale klausuler er ikke absolutt og det kan formuleres som en intensjon, for eksempel at en skriver at en **tilstreber** å overholde sosiale klausuler. Arbeid med førtidspensjonsreform og tiltak for reduksjon av sykefravær er også virkemidler som ses i sammenheng med DRAM og VSA.

Danmark startet tidligere enn Norge med å fokusere på arbeidsgiveres innsats for å avhjelpe uønskede tilstander i arbeidslivet. Både omfang og måter virksomhetene forstår og ivaretar dette ansvaret på er evaluert av det danske "Socialforskningsinstituttet" og publiseres i årlige utgivelser. Evalueringene viser at det eksisterer en eller annen form for familie, senior og sykefraværspolitik i de fleste danske virksomheter, enten skriftlig eller på annen måte.

Multivariate regresjonsanalyser viser at størrelse på virksomheten og hvorvidt virksomheten har gjennomført minst tre organisatoriske endringer de siste årene, øker sannsynligheten for at virksomheten gjennomfører tiltak vedrørende familie, senior og sykefraværspolitik. Offentlige virksomheter har flere av de nevnte personalpolitiske tiltak og har dermed større sannsynlighet for å fastholde minst en medarbeider enn private virksomheter (Rosenstock, 2005). Evalueringen i 2007 viste at bruken av lønnstilskudd økte. En tredel oppga at de fant det praktisk og økonomisk mulig å ha ansatte med redusert arbeidsevne, mens 27 prosent oppga at det var helt umulig. Virksomhetene var mer positive til fastholdelse enn til nyansettelser. Det tolkes som et uttrykk for at de er mer positive til å arbeide med internt ansvar enn eksternt ansvar. Konklusjonen var likevel at danske virksomheter utviste et større

²⁵ Det er opprettet egen hjemmeside for veiledning om sosiale klausuler for kommunene og andre utbydere (www.socialaftaler.dk).

sosialt engasjement, noe som ble betraktet som nødvendig på grunn av et mer krevende arbeidsmarked på undersøkelsestidspunktet (Rosenstock et al., 2008).

I 2009 var situasjonen på arbeidsmarkedet endret og det var overskudd på arbeidskraft (Schademan et al., 2009). Evalueringene i 2008 ble offentliggjort etter at mine intervjuer ble foretatt i 2007, men tas likevel med i denne beskrivelsen fordi den forteller noe om tendenser og oppfatninger en må ta høyde for gjorde seg gjeldende i Danmark siste halvdel av 2007. Resultater og endringer kommer ikke over natten, men er et resultat av en pågående prosess i samfunnet. Konjunktorene var nedadgående etter flere år med oppgang og mye oppmerksomhet var rettet mot et stigende sykefravær. Evalueringen i 2009 viste at det var færre virksomheter som ansatte folk med lønnskudd og med nedsatt arbeidsevne. Tilgjengelig var det en mindre andel av virksomhetene som gjorde mer, altså ansatte flere med redusert arbeidsevne. Evalueringen viste videre at virksomhetene opptrådte ulikt, og det var særlig store offentlige virksomheter preget av fysisk krevende arbeid som fastholdt medarbeidere med nedsatt arbeidsevne. De fleste virksomheter hadde sykefraværspolitikker som ble brukt aktivt (92 prosent av de store virksomhetene og 61 prosent av de mindre virksomhetene). Bare 14 prosent av virksomhetene hadde retningslinjer for håndtering av stress. Organisasjonsformer og utdanning syntes å ha sammenheng med sykefravær. Virksomheter med høyt utdannede hadde lavere sykefravær, men spørsmål om sykefravær anses som for komplekst til at dette kan tolkes som noen entydige svar. Flere personer med funksjonshemming var kommet i arbeid.

Det er gjort flere evalueringer av det sosiale engasjement som bidrar til å belyse holdninger og forståelser av VSA hos virksomhetsledere og ansatte. SFI gjennomførte i 2007 en kvalitativ studie som omfattet virksomhetsledere, ”jobcentermedarbeidere” og personer med tilknytning til det lokale beskjeftigelsesråd i tre case kommuner. Studien skulle belyse partenes forståelse, praksis og rådslagning vedrørende det sosiale engasjement eller ansvar. Undersøkelsen viste at selv om VSA gjerne skulle omfatte ”*forebyggelse, fastholdelse og integration av svake grupper på arbeidsmarkedet*”, slik det ble lansert av Sosialministeriet på midten av 1990-tallet, var det mye som tydet på at begrepet primært ble forbundet med kommunale aktiveringsordninger for de svakeste gruppen av ledige (Beer og Damgaard, 2007).

Evalueringen gjort av SFI blant **ansatte** i 2008 viste at en større andel av lønsmottakere mente ansettelse av personer på særlige vilkår var belastende. Flertallet oppga for eksempel at

de heller ville ha en blind kollega enn en med psykiske problemer. De yngre var tilsynelatende mere negative til sosialt ansvar enn de eldre (Schademan et al., 2009). Hvilken type virksomhetskultur som rådet der de ansatte arbeidet så ut til å være bestemmende for hvordan de ansatte svarte. Virksomheter med en ”sterk felles kultur og korpsånd” hadde større sannsynlighet for å gi en positiv vurdering av arbeidsplassens ”rummelighet” og større sannsynlighet for å svare at det ble tatt hensyn til medarbeidere som ble rammet av sykdom og krise. Virksomheter preget av ”hard konkurranse” hadde mindre sannsynlighet for å svare positivt vedrørende virksomhetens generelle ’rummelighet’. Til gjengjeld hadde de større sannsynlighet for å rapportere om ansettelse av etniske minoriteter (Schademann et al 2009:54). Det kan synes som om ulike typer virksomheter er gode og dårlige på ulike ting. Hvorvidt virksomheter anses som gode eller ikke gode i sosial ansvarlighet, ser ut til å avhenge av hvilke aspekter av VSA en legger vekt på. Alle er ikke gode på alt. Noen forståelser av VSA ser ut til å ’nulle ut’ andre forståelser, slik at resultatene blir at alle er ’like gode’ samlet sett. Dette kan bidra til å gjenspeile noe av det tvetydige i begrepet.

4.2. Den svenske modellen for arbeidsliv og velferd

Sverige omtales gjerne som prototypen på den sosialdemokratiske velferdsstatstypologien til Esping – Andersen (1990). Den såkalte Rehn – Meidner modellen, oppkalt etter de svenske økonomene Gösta Rehn og Rudolf Meidner, hadde som mål å forene høy sysselsetting med en stabil pengeverdi. Den baserte seg på kompromisser mellom partene i arbeidslivet og staten og gjorde arbeidsmarkedspolitikken til en integrert del av den økonomiske politikken (Axelsson et al., 1985, Dølvik et al., 2007). Politisk samordning på arbeidslivsfeltet har lange tradisjoner i Sverige. Sentraliserte organisasjoner og stor grad av konsensus når det gjaldt utfordringer og situasjonsbeskrivelse i organisasjonene, gjorde at politisk samordning ble en norm på arbeidslivsfeltet og etter hvert andre felt.

Det svenske arbeidsmarkedet preges av at svensk næringsliv har større innslag av industri som igjen kjennetegnes av sterk internasjonal konkurranse, sammenliknet med Norge og Danmark. Sverige er dermed mer utsatt for konjunktursvingninger (Handal, 2007), noe som var årsak til at Sverige har satt i gang innstramminger i offentlig sektor tidligere enn i Norge. En annen forskjell vi finner er for eksempel at streikeretten er grunnlovsfestet i Sverige, det er den ikke i Norge og Danmark (se for eksempel Källström og Sigeman, 1990).

Sosialpolitikk har i all hovedsak vært ansett som statens ansvar og arbeidsgiversiden i Sverige beskrives som noe motvillig når det gjelder å delta i diskusjoner og arrangement som omhandler særlig sosiale saker og kan sies å være noe mindre innstilt på samarbeid og samordning når det gjelder slike tema. (Pestoff, 2002, Strøby Jensen og Kjellberg, 2000, Magnusson, 1999). Staten har imidlertid en mer tilbaketrukket rolle når det gjelder for eksempel tvisteløsnings- og lønnspolitikk enn i Norge, noe som har ført til at svensk arbeidslivspolitik sies å ha vært mer preget av klasseforskjeller og polarisering.

Offentlig sektor i Sverige

Sammen med Norge, topper Sverige lista over OECD land med størst offentlig sektor. Statlig ansatte fikk representasjonsrett i styrer på linje med privat sektor i løpet av 1970 – tallet. På midten av 90-tallet måtte Sverige gjennomføre en betydelig omlegging og rasjonalisering i offentlig sektor og sysselsettingen i offentlig sektor falt i perioden 1994 -2001. Krisen på 1990- tallet førte til innstramminger i offentlige budsjett, liberalisering av midlertidige ansettelser, innføring av karensdag og kutt i sykelønnsordningen og økning i arbeidsgiverbidragene.

”Arbetsgivarverket” er en medlemsstyrt statlig arbeidsgiverorganisasjon. De utvikler og samordner den statlige arbeidsgiverpolitikken og inngår sentrale avtaler. De fleste avtalene er rammeavtaler som gjelder lønns- og arbeidsvilkår, pensjon, regulering av arbeidstivster. Statlig sektor i Sverige er variert. Det arbeider omtrent 250 000 arbeidstakere i statlig sektor og de virksomheter som sysselsetter flest er innen universitet og høyskoler. Omtrent halvparten av de statsansatte er kvinner²⁶ Selv om kjønnsfordelingen i staten som helhet er jevn, er det store ulikheter innen virksomhetsgrenene. Statsansatte er i gjennomsnitt eldre og har høyere utdanning sammenliknet med arbeidsmarkedet generelt. Statlige virksomheter er geografisk spredt over hele Sverige, men er konsentrert rundt Stockholmsområdet. Statlig sektor har en lavere andel ansatte med utenlandsk bakgrunn sammenliknet med gjennomsnittet på arbeidsmarkedet²⁷.

Arbeidslinjen i Sverige

”Arbeidslinjen” er et etablert begrep i svensk politikk og henviser både til politiske virkemiddel for å fremme sysselsetting og til en holdning som går på individers ansvar for å skaffe seg

²⁶ (<http://www.arbetsgivarverket.se/>) (sist sett 20.06.2010)

²⁷ I 2008 utgjorde denne gruppen 12 prosent og samme år utgjorde de 18 prosent av nyansatte. Dette begrunnes delvis med at svensk statsborgerskap er påkrevet for stillinger inne forsvaret og sikkerhetstjenesten (Att arbeta Statlig – viktiga arbeten och moderna vilkor 2010).

arbeid (Junestav, 2004). I en svensk offentlig utredning om inkluderende arbeidsliv (SOU og kunnskapsrådet, 2009:93) beskrives arbeidslinja slik:

”Alla som kan och vill arbeta ska få arbeta, i de uppgifter och i den omfattning deras hälsa och övriga förhållande tillåter. (...) Om man inte har ett arbete utan är bidragsförsörd är man i ett ”utanförskap”. Utanförskapet er en tung börda för den berörda individen. Den kan skada hälsan och välbefinnandet. Den kostar gigantiska belopp. Och den gör att välfärden blir alt svårare att finansiera (...).” (side 18)

Er du ikke i betalt arbeid, er du en del av 'utanförskapet'. Er du en del av 'utanförskapet' presenteres du som en byrde for deg selv ved at du øker risikoen for dårlig helse og for samfunnet ved at du påfører det utgifter. Begrepet understreker arbeidslinja som rådende norm.

Arbeidslinja i sykefraværspolitikken

Det er særlig det siste tiåret at sykefravær har blitt definert som et samfunnsproblem i Sverige ifølge Johnson (2010). Brage (2007) betegner den svenske modellen når det gjelder sykefraværsordninger som mer statlig styrt sammenliknet med den danske og norske modellen. I Sverige stilles det krav om aktivering overfor sykemeldte i tråd med prinsippene i arbeidslinja. Karensdag er anvendt som virkemiddel i Sverige for å redusere sykefravær. Den ble innført i Sverige i 1993 eller rettere sagt gjenninnført etter at den først ble fjernet i 1987 (Johanson 2010). Kortidssykefraværet gikk ned i Sverige etter innføring av karensdag, men stabiliserte seg på et høyere nivå etter en femårsperiode (ibid). Høsten 2001 presenterte regjeringen et 11 punktsprogram for reduksjon av sykefravær i arbeidslivet i budsjettproposisjonen for 2002 (prop2001/02:1). Programmet skulle forebygge sykefravær, søke å få sykemeldte raskt tilbake i arbeid og tydeliggjøre arbeidsgivers ansvar. En overordnet politisk målsetting var å halvere sykefraværet i offentlig sektor innen utgangen av 2008. Virkemidler det satses på er tett oppfølging og tidligere rehabilitering for å motvirke uførepensjonering og langvarig fravær fra arbeidsmarkedet. Å ha dialogmøter med ansatte som har vært syke er innarbeidet i lovgivningen. Det samme gjelder for trenden med å bevege seg bort fra sykdom som retningsgivende kriterium for ytelser og i stedet rette oppmerksomheten på funksjonsevne. Regjeringen utarbeidet i 2008 det som omtales som **”rehabiliteringskedjan”**, som skulle effektivisere arbeidet med å få folk tilbake i arbeid etter sykdom. De første tre måneder etter at arbeidsuførhet har inntruffet mottar den ansatte

sykelønn og er i dialog med arbeidsgiver om muligheter for å komme tilbake i jobb ved tilrettelegging av arbeidet. Er den ansatte fortsatt sykemeldt etter tre måneders skal arbeidsgiver prøve ut alternative muligheter for annet arbeid i virksomheten som kan passe for den sykemeldte. Dersom dette ikke lykkes innen nye tre måneder, skal arbeidstakeren prøve å finne alternativt arbeid i resten av arbeidsmarkedet med støtte fra arbeidsgiver og arbeidsformidling for å kunne returnere til en eller annen form for arbeid. Det legges også i Sverige stor vekt på å tilrettelegge for at folk skal arbeide selv om de mottar sykelønn. Dette har ikke skjedd uten protester fra arbeidstakersiden og fagorganisasjoner (jfr LO –aktuelt 2010:1). Sverige satser i større grad på økonomiske gulrøtter som lønnstilskudd og redusert arbeidsgiveravgift enn Norge (Berge et al., 2009). Noen enkle løsninger og entydige resultater av ulike virkemidler er det vanskelig å bekrefte eller avkrefte. Kontroll av fravær har vært et gjennomgående tema i arbeids- og velferdspolitikken og kontrollmekanismene har blitt forsøkt effektivisert.

VSA i Sverige

Vi finner ikke noe tilsvarende politisk program i Sverige som IA og DRAM, men langt på vei finner vi de samme målsettingene og tenkesettene. Noe annet ville i og for seg være oppsiktvekkende. Sverige møter mange av de samme utfordringer på arbeidsmarkedet som Norge og Danmark. En yrkesaktiv befolkning som ble betraktet som stadig sykere ble beskrevet som et alvorlig og stort problem (se for eksempel Johanson 2010, St meld 2006-2007). Det ble utarbeidet handlingsplaner satt i gang ulike tiltak for å redusere sykefravær og frafall på arbeidsmarkedet. *”Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet”* (SOU 2002:5) understreker at forslag til handlingsplan springer fram fra et overgripende felles samfunns mål om *”Människor i arbete”* at arbeidsmiljøet er viktig for å skape bedre forutsetninger for at individer, aktører og prosesser skal kunne samvirke for å øke den *”enkeltes vilje, förmåga og mulighet til å delta i arbetslivet”*. De slår fast at *”det råder ett starkt samband mellan arbetsplatsförhållande och anställdas sjukfrånvaro. Arbetsplatsen är den viktigaste och kanske ofte den enda arenan för effektiva förebyggande och rehabiliterande åtgärder för att minska sjukfrånvaron oavsett hur sjukdomen orsakats”* (s14)

Deler av debatten i Sverige på feltet gjenspeiles blant annet i promemoria²⁸ som *”Arbetsmiljön och utanförskapet”* (Arbetsmarknadsdepartementet, 2008) og Offentlige

²⁸ Promemoria er en sammenfatning, redegjørelse eller rapport knyttet til et avgrenset tema.

utredninger som ”*Inkluderande arbetsliv*” (SOU 2009: 93). Dokumentene viser at debatten og i Sverige, når det gjelder forebygging og fastholdelse på arbeidsplassen, ikke på vesentlige områder avviker fra mye av det vi finner i Norge og Danmark. Sverige har langt på vei de samme overordede målsettinger som for eksempel IA-avtalen i Norge og VSA og DRAM i Danmark, å redusere frafall på arbeidsmarkedet, å få folk til å stå lengre i arbeid og å søke å ansvarliggjøre arbeidsgiversiden i større grad. Sykefravær synes å være det dominerende tema i den offentlige debatten på intervjudispunktet.

4. 3. Den norske modellen for arbeidsliv og velferd

Norge beskrives gjerne som en litt seint utviklet fetter i familien av nordiske modeller som i 1970-årene ble assosiert med det svenske ”*folkhemmet*” (Dølvik et al., 2007:17). Norge skiller seg blant annet ut når det gjelder tilknytning til EU og med et næringsgrunnlag som i stor grad er basert på naturgitte forutsetninger.

Den norske arbeidslivsmodellen kjennetegnes ved et utstrakt samarbeid mellom ansatt og ledelse gjennom representative samarbeidsorganer og ved direkte medvirkning. Når det gjelder organisering i arbeidslivet, er det et særtrekk ved Norge at det ikke er egne forbund knyttet til ulike segment og sektorer i arbeidslivet, men at organisasjonene i arbeidslivet i stor grad har vært tverrgående (Dølvik et al 2007:22) I Norge er det for eksempel ikke en klar deling mellom arbeider - og funksjonærforbund, slik vi ser i Danmark og Sverige.

I Norge er det det hovedavtalen inngått mellom arbeidstakersiden representert ved LO og arbeidsgiversiden representert ved NHO som regulerer forhandlings- og samarbeidsforhold mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Den tar for seg forhold som ikke er lovfestede, men tar ikke for seg lønns- og arbeidsbestemmelser. Dette reguleres i overenskomster. En tariffavtale består gjerne av en hovedavtale og en overenskomst og er en kollektiv avtale inngått mellom arbeidstakere og arbeidsgivere om lønns- og arbeidsvilkår. I utgangspunktet gjelder en hovedavtale bare på de arbeidsplassene der partene har inngått slik avtale. I den senere tid har det kommet tilleggsavtaler som regulerer forhold som likestilling, arbeidsmiljø og deltidsarbeid.

Offentlig sektor i Norge

Norges oljeøkonomi har gjort at noen problemstillinger ikke har vært like presserende for Norge som for de andre nordiske landene. Høye oljeinntekter har bidratt til at Norge ikke hadde det samme finansielle presset til å gjennomføre omstrukturering av offentlig sektor.

Behovet for omstruktureringer og innstramminger har imidlertid gjort seg gjeldende i Norge, men noe senere enn i Danmark og Sverige. Veksten i offentlig sektor og i offentlig utgifter satte i gang en debatt på 1990-tallet om effektivisering av velferdsstaten (Furre 1991:487). Offentlig sektor ble kritisert for treghet, sløseri og sviktende innsats. I 1989 kom Hermansen-utvalget med ”En bedre organisert stat” (NOU 1989:5), noe som markerte startskuddet for større grad av fristilling for og utskilling av statlige virksomheter. Omdannelse av Statkraft, Televerket/Telenor, NSB og Postverket er eksempler på statlige virksomheter som ble gjenstand for endrede tilknytningsformer til staten. Den offentlige debatten om fristilling preget også driften av SSB, men SSB ble ikke gjenstand for en markant endring i tilknytningsform til staten. I dag arbeider omtrent 30 prosent av arbeidskraften i offentlig sektor og ti prosent arbeider i statlig sektor. Kvinneandelen i statlig sektor utgjør 57 prosent²⁹.

Arbeidslinja i Norge

Arbeidslivet i Norge kjennetegnes av høy yrkesdeltakelse. I Norge er gjennomsnittlig arbeidstid per ansatt noe lavere enn i Danmark og Sverige, noe som blant annet skyldes at flere, særlig kvinner, jobber deltid i Norge. Arbeidslinja framstilles som det dominerende velferdspolitiske idealet som både velferdspolitiske og arbeidsmarkedspolitiske ordninger skal bygge opp under (NOU 1999:13, NOU 2004:13). I Norge ble den offisielt lansert som en nasjonal strategi for å røkt sysselsetting, på begynnelsen av 1990 – tallet med Sysselsettingsutvalget sin innstilling (NOU 1992:26) Prinsippet om at det skal lønne seg å arbeide i stedet for å motta ytelse var også viktig i Attføringsmeldinga (St. meld. nr 39 1991-1992) og videreført i Velferdsmeldinga (St. meld 35 1994-1995). Prinsippet om rett til arbeid for alle også til grupper som står i fare for å marginaliseres på arbeidsmarkedet og hjelp til selvhjelp slik at den enkelte i størst mulig grad kan forsørge seg selv kan imidlertid spores lengre tilbake i tid. Mye av hensikten med utredninger og reformer på 1990 tallet var å bekjempe utstøting og utestengning fra arbeidsmarkedet for å blant annet redusere sosiale utgifter og øke sysselsettingen. Å stramme inn ytelse i sosiale stønader er et virkemiddel som er lansert for å opprettholde arbeidslinja og øke yrkesdeltakelsen. Sterkere insitamenter i sykelønnsordningen for å redusere sykefravær er et eksempel på virkemiddel som ble lansert i Sandmanutvalgets utredning (NOU, 2000:27).

²⁹ <http://www.norge.se/Om-Norge/samfunn/Like-muligheter/gender/workforce/> (2004)

Arbeidslinja i sykefraværspolitikken

Brage (2007) peker på at den norske modell for sykefravær er basert på en samarbeidsmodell der myndigheter, arbeidslivets parter og helsesektoren deltar. Dette kommer ifølge Brage av at den norske modellen sies å være mer samarbeidsorientert med IA-avtalen og NAV-reformen som illustrasjon på det. Samarbeid og dialog mellom arbeidsgiver, arbeidstaker, legen og Nav er ansett som et mål i IA arbeidet. Ordningen med IA-virksomheter bygger på en erkjennelse om at årsaker til sykefravær, tidligpensjonering og annet frafall fra arbeidsmarkedet har røtter i arbeidslivet og at dette best kan forebygges på den enkelte arbeidsplass. Rammen om virkemidlene er samarbeidsavtalen som inngås mellom virksomheten og trygdeetaten.

Inkluderende Arbeidsliv

I Norge er det "Inkluderende Arbeidsliv" som politisk program som best kan likestilles med begrepet virksomhetenes sosiale ansvar. Det skilles i noen sammenhenger mellom arbeidet for inkluderende arbeidsliv og IA-avtalen. Inkluderende arbeidsliv betraktes som et videre konsept og IA-avtalen som et virkemiddel. Sommeren 2001, ett år etter at Sandmanutvalget hadde levert sin utredning som blant annet inneholdt omdiskuterte forslag om reduksjon av utgifter til sykefravær og uføretrygd, kunne norske aviser melde at regjeringen hadde innledet hemmelige forhandlinger med LO og NHO om sykefraværet³⁰. Høsten samme år ble den første "Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv" undertegnet. De opprinnelige åtte avtalepartene var myndighetene ved Arbeids- og administrasjonsdepartementet og sosialdepartementet, NHO, LO, Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon, Yrkesorganisasjonenes sentralforbund, Kommunenes Sentralforbund og Akademikerne. Avtalen bygget videre på 'arbeidslinja' i norsk velferdspolitik og skulle gjelde fram til 2005. Noen kalte inkluderende arbeidsliv for arbeidslinjas nye drakt (Drøpping, 2003). Avtalen innebar at regjeringen og partene i arbeidslivet påtok seg et særlig ansvar for å drive et holdningsskapende arbeid og for å snu utviklingen med frafall på arbeidsmarkedet. IA – avtalen som ble undertegnet av partene i arbeidslivet og myndighetene høsten 2001 skulle bidra til et mer inkluderende arbeidsliv til det beste for den enkelte arbeidstaker, arbeidsplass og for samfunnet, redusere bruk av uføretrygd og sykefravær og ta bedre i bruk eldre arbeidstakers ressurser. Den hadde som operative mål å få:

- Redusere sykefraværet med 20 prosent

³⁰ <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=3480467>

- Bidra til økt ansettelse av personer med redusert funksjonsevne
- Heve den reelle pensjonsalderen

Å tilslutte seg IA-avtale innebar å inngå et samarbeid med ett av Trygdeetatens arbeidslivssentre. Det ble også forutsatt at det ble opprettet lokale samarbeidsavtaler mellom partene og at disse ble lokalt tilpasset ved å utarbeide egne delmål knyttet til punktene i samarbeidsavtalen. Virkemidlene omfattet tettere dialog mellom arbeidsgiver og arbeidstaker og å etablere rutiner for oppfølging av sykemeldte. Avtalen ble også presentert som et skifte når det gjaldt bruk av virkemidler for å nå sosialpolitiske mål. Tiltakene i regi av Arbeidslinja hadde ifølge (Dahl og Drøpping, 2001) fram til da vært rettet primært mot utfordringer av inntektssikringsordninger og det å endre ansvars- og oppgavefordeling mellom offentlige etater. Tiltak forankret i arbeidsplassen hadde i liten grad vært vektlagt tidligere. Tiltakene som var foreslått i Sandmanutvalget sin utredning bygde på en forståelse av at det var den enkelte arbeidsplass som måtte være arena for arbeid et med å redusere sykefravær. Mye tydet nå på at morgendagens arbeidslinje i større grad ville bygge på en ny og utvidet rolle for arbeidsgiverengasjement i arbeidet med å skape et inkluderende arbeidsliv.

Det pekes på noen viktige strategier i IA-arbeidet som endringer i velferdsordningenes utforming, omorganisering av velferdsforvaltningen (NAV reformen), samarbeid mellom partene i arbeidslivet (IA-avtalen) og utbedring av lovgivning for å forbedre arbeidsmiljø og hindre diskriminering (Hammer og Øverbye, 2006). Viktige virkemidler knyttet til den nye IA-avtalen for å beholde arbeidstakere er tilretteleggingstilskudd ved helseproblemer, bedriftshelsetjenestetilskudd, arbeidsplassvurdering, tilretteleggingsgaranti for personer med redusert funksjonsevne og såkalte "IA-arbeidsplasser" som er en skreddersydd utprøvningsplass i en IA-virksomhet.

Ansvar for å forebygge utstøting og tilrettelegge for utsatte har lenge ligget i arbeidsmiljøloven, men at myndighetene prøver å mer aktivt trekke arbeidsgiversiden kan sies å være av nyere dato i Norge (Dahl og Drøpping 2001, Drøpping 2003, Midtsundstad 2008). Fokus på arbeidsmiljø og inkludering har ført til økt vekt på arbeidsgivernes rolle og deres forpliktelser i et samspill mellom arbeidstakere og myndigheter. I økt vektlegging av arbeidsgivers ansvar ligger også en erkjennelse av virksomhetene som først og fremst økonomiske aktører på konkurranseutsatte markeder og at de ikke alene kan bære kostnader knyttet til disse utfordringene.

Det er pekt på at IA arbeidet på den ene siden representerer en dreining mot individet. Arbeidet skal tilpasses individet og ikke omvendt. Det skal ikke fokuseres på begrensninger som sykdom, skade og lyter, men på funksjonsevne og muligheter. På den andre siden ser vi dreiningen mot den sosiale konteksten rundt individet, der arbeidsmiljølov, arbeidslivssentrene og IA-avtalen er virkemidler for en bedre organisering av hjelpetiltak, og å skape en bedre bedriftskultur slik at problemer som utestengning kan håndteres bedre (Hammer og Øverbye, 2006).

IA-avtalen ble evaluert i 2005 og resultatene viste at sykefraværet var gått noe ned, men at det ellers var liten utvikling på de andre delmålene. Ved årsskifte 2005/2006 ble partene enige om å forlenge avtalen fram til utgangen av 2009. De overordnede nasjonale mål var stort sett de samme med et inkluderende arbeidsliv til det beste for individ, virksomhet og samfunn. Det ble stadig lagt vekt på forebygging og tilrettelegging på arbeidsplassen, og at den enkeltes ressurser og arbeidsevne utvikles og benyttes i aktivt arbeid. *”Det er nesten ingen mennesker som har null arbeidskraft, men mange mennesker plasseres i en situasjon hvor de har null arbeid”*, uttalte daværende statsminister Jens Stoltenberg i 2006³¹. Det ble imidlertid understreket at partene la vekt på at et mer inkluderende arbeidsliv stilte krav til inkludering av alle grupper som hadde problemer med å få innpass i arbeidslivet, ikke bare personer med redusert funksjonsevne. Slik nærmet IA-avtalen den danske modellen for ’det rommelige arbeidsmarkeder’ ved at det ble gitt eksplisitt uttrykk for at dette også omfattet innvandrere. Det legges vekt på forebygging og tilrettelegging på arbeidsplassen. St. prp. nr 1 (2007) angir hovedelementer i tiltakene for å redusere sykefravær der det legges vekt på økonomiske insentiver som et økonomisk medansvar for arbeidsgiverne.

Norge har hatt full lønnskompensasjon ved sykefravær, begrenset av et inntektstak på 6G. Sykelønnsordningen har vært betraktet som ’fredet’ så lenge IA-avtalen var aktiv. Full sykelønn har plassert Norge i en særegen posisjon. Det er da også særlig delmålet om reduksjon av sykefravær som har fått oppmerksomhet, og til tider har dette delmålet dominert diskusjonene om inkluderende arbeidsliv og fungert som et avgjørende vilkår for avtalens eksistens. Regjeringen inviterte partene høsten 2006 til å drøfte ordninger for arbeidsgivers medfinansiering og til å komme med forslag til tiltak som kunne redusere sykefraværet og

³¹ Aftenposten Morgen 15.06.2006 ”Ingen ledige hender. Stoltenberg vil gi alle plass i arbeidslivet”.

kostnader knyttet til dette. Samme høst truet regjeringen med å trekke seg fra avtalen fordi en ikke hadde oppnådd den operative målsettinga om reduksjon i sykefraværet. Mye oppmerksomhet knyttet til reduksjon av sykefravær og tidligpensjonering har imidlertid også ført til økt oppmerksomhet på arbeidsmiljø og HMS-arbeid i virksomhetene. Noen tar for eksempel til ordet for at HMS-arbeidet også bør omfatte inkludering i tillegg til det helsefremmende, forebyggende og rehabiliterende perspektivet, for å ivareta arbeidsmiljølovens intensjoner (Borgen og Lunde, 2009).

Ved reforhandlingen av avtalen i 2010 var sykefravær og sykkelønn igjen hovedtema der regjeringen hadde reduksjon av sykkelønn som ”piskan” i arbeidslinja når ikke gulrøtter og kampanjer tilsynelatende hadde ført fram. Sykkelønnen ble stående, men finansieringen av denne ble noe endret. Den 24. februar 2010 ble en ny IA-avtale undertegnet som skal vare fram til 2013. Intensjonsavtalen mål er i hovedsak de samme. Det overordnede mål er å *”forebygge og redusere fravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet”*.

Avtalen ble igjen evaluert i 2009 (Osborg Ose et al., 2009). Evalueringen konkludert med at nasjonale målsettinger kun var innfridd når det gjaldt å øke forventet pensjonsalder. Når det gjaldt sykefravær hadde dette gått både opp og ned i perioden. Det pekes i evalueringen på at IA –avtalen bør ha sterkere fokus på forebygging, samt at IA avtalen har et uutnyttet potensiale som kan fungere bedre med mer målrettethet og større differensiering. Evalueringen i 2009 viste også at i underkant av 60 prosent av arbeidstakere i Norge arbeidet i en IA virksomhet, slik at avtalen må kunne sies å ha rotfeste i arbeidslivet, i alle fall formelt sett. Offentlige virksomheter, inkludert kommuner, ble da også pålagt å inngå IA-avtale i løpet av 2005.

Det har i perioden framkommet kritikk av IA avtalen og dens målsettinger. Noe av debatten har dreid seg om påstanden om at dagens velferdspolitikk hindrer et inkluderende arbeidsliv (Hagen og Riise 2004). Det stilles krav til bedriftene om økende effektivitet og slanking av organisasjonen. Dette for å finansiere en velferdsstat som i økende grad finansierer overføringer til yrkespassive. Det pekes på at det i dag er et misforhold mellom den økonomiske logikk som styrer bedriftenes etterspørsel av arbeidskraft og den sosiale logikk som bestemmer folks etterspørsel etter arbeid og deltakelse i arbeidslivet. Selv om arbeidsgiver ønsker å tilrettelegge for arbeidstaker som for eksempel er blitt syk, så er det

ikke alltid de har økonomi eller kompetanse til dette. Arbeidstakere som kan yte 100 prosent foretrekkes derfor framfor de som ikke kan det.

Kritikken av IA avtalen har også gått på at det er umulig å redusere sykefravær samtidig som en skal inkludere flere marginaliserte grupper i arbeidslivet. ”*Et inkluderende arbeidsliv med plass for de aller fleste, må være et arbeidsliv som aksepterer sykefravær*” hevdes det (Leira, 2003:123). Samfunnsmedisiner Ebba Wergeland har vært profilert motstander av arbeidslinja og IA-avtalen og betegner dette som uttrykk for statlig paternalisme og et syn på mennesker med redusert arbeidsevne som ”*late og arbeidssky, men lar seg styre av penger*”³².

Gangen videre

Jeg har nå presentert noen karaktertrekk knyttet til den enkelte nasjonale kontekst for velferd og arbeid, med vekt på arbeidslinja og sykefraværspolitikken. Nå følger en gjennomgang av dokumenter som presenterer mål og ønsker for statlig personalpolitikk i de samme landene. Arbeidslivet er regulert gjennom en rekke lover og avtaler som blant annet skal ivareta ansatte. Hvert land har en Arbeidsmiljølov og lover om medbestemmelse i arbeidslivet og om offentlig ansatte. Det er imidlertid dokumentene, som blant annet bygger på gjeldende lovgivning, jeg har lagt vekt på i denne framstillingen. Dette flytter fokuset fra Staten som myndighet og rådende normsender når det gjelder forståelser av VSA, til staten som arbeidsgiver med de målsettinger og satsingsområder knyttet til en arbeidsgiverposisjon. Spørsmål det er lagt vekt på å besvare i denne framstillingen er hvordan og i hvilke sammenhenger det skrives om VSA og IA, hvem beskrives som målgrupper, hvilke virkemidler trekkes fram til fremme av VSA, hva beskrives som målsettingene med personalpolitikken og VSA/IA, hva betegnes som motivene bak politikken og hvordan relaterer dokumentene til overordnede nasjonale målsettinger?

Etter en beskrivelse av den nasjonale profilen på personalpolitikken følger en beskrivelse av formelle retningslinjer for personalpolitikken i den enkelte virksomhet slik det framkommer i personalhåndbøker, ulike skriftlige strategier og liknende. Personalpolitikken til den enkelte virksomhet står sentralt i arbeidet med det interne sosiale ansvaret slik det er tolket her. Jeg betrakter det som viktig å redegjøre for det som kan tenkes å danne et bakteppe for intervjupersonenes subjektive forståelser av sosialt ansvar, og måter intensjoner om sosialt

³² Klassekampen 14.02.2008. ”Arbeidslinjas menneskeforakt”

ansvar og inkludering kommuniseres på i offisielle dokumenter betraktes som en del av bakteppet.

Dette er ikke noen utfyllende beskrivelse av de enkelte lands framstilling av statlig personalpolitikk, mens skal gi et bilde av hvordan aspekter ved personalpolitikk som er relevant for VSA framstilles på gjeldende tidspunkt. Dokumenter utarbeidet av statlige myndighetsorganer formidler et budskap om ønsket atferd i arbeidslivet og gir et bilde av personalpolitiske prioriteringer og intensjoner, som kan betraktes som en idealsituasjon eller det vi kan kalle ”søndagsteori” (Argyris og Schön, 1978). En søndagssteori er en uttalt teori som for det meste anvendes i festtaler. Bak en søndagssteori ligger det imidlertid en bevisst rasjonalitet Den skal fungere forklarende og rettferdiggjørende for virksomhetens handlinger. Implementering og utøvelse av personalpolitikk vil også avhenge av styrkeforholdet mellom de ulike budskaper og krav som igjen bestemmes av ulike former for belønning og kontroll fra myndighetenes side.

4.4 Statlig personalpolitikk i Danmark

I tråd med den danske modellen for arbeidslivet er mye av personalpolitikken underlagt de lokale overenskomster. Sentrale myndigheter, ved ”Personalestyrelsen”, forventes imidlertid å uttrykke noen sentrale intensjoner for personalpolitikken. ”Personalestyrelsen” ble opprettet 1. mars 2000, og er statens arbeidsgiverorganisasjon ³³. Personalestyrelsen ligger under Finansministeriet og deres primære oppgaver skal være å inngå avtaler og overenskomster med faglige organisasjoner for ansatte i staten. De skal ivareta overordnede oppgaver som omfatter lønn, pensjon, personal- og ledelsesspørsmål. Dokumentene som er brukt i denne framstillingen er utgitt av ”Personalestyrelsen”, enten alene eller i samarbeid med andre institusjoner og skal gjenspeile generelle retningslinjer for statlig personalpolitikk, men med særlig vekt på omtale av sosial ansvarlighet. Jeg har lagt til grunn en bred forståelse av sosialt ansvar, som betyr at jeg har tatt vektlagt det som har relevans for ivaretagelse av ansatte og deres velferd er vektlagt. Følgende dokumenter er gjennomgått:

- ”Statens personale og ledelsespolitikk. Gjør en forskjell” fra 2003.
- ”Statens personale og ledelsespolitikk. Handlingsplan 2003”.
- ”Så rummelig er staten”. April 2004
- ”Vejledning om sosialt kapittel i staten” (juni 2004).

³³ (www.perst.dk).

- ”Samarbejdsudvalg og socialt kapitel i staten”. 2004

Dokumentene var alle gjeldende på intervju tidspunktet. Det betyr at dokumentene som er eldre enn 2008, de fra 2003 og 2004, ikke var utgitt i nyere utgave på det tidspunktet. Dokumentene som brukes for å beskrive statlig personalpolitikk i Danmark referer til hverandre. Det understrekes i de fleste dokumentene at de utgjør retningslinjer og at de ikke skal være til fortrensel for den lokale personal- og ledelsespolitikken. Så er det heller ikke regjeringens oppgave å detaljregulere arbeidsgivere og arbeidstakere jfr den danske modellen.

Hvordan og i hvilke sammenhenger skrives det om VSA?

I dokumentet ”*Så rommelig er Staten*” (2004) slås det fast at virksomhetenes sosiale ansvar for alvor er kommet i fokus, både nasjonalt og internasjonalt og at virksomhetene i stigende grad påtar seg et sosialt ansvar. Det skrives videre om aspekter ved VSA som betegnes som ”det rommelige arbeidsmarked”. Statens målsetting om at 3,5 prosent av de ansatte skulle tilhøre målgruppa for ”det rummelige arbeidsmarkedet” ved utgangen av 2003 forkynnes oppnådd. Det understrekes at selv om måltallet er nådd må det holdes fast ved denne utviklingen og fortsette arbeidet med å utvikle redskaper og metoder som kan sikre en fornuftig anvendelse av ordninger og virkemidler knyttet til ’det rummelige arbeidsmarked’ i staten. At et ”rummelig arbeidsmarked” ikke er noe en oppnår en gang for alle og dessuten ikke kan gjenspeiles i tall og statistikker, men dreier seg om de ansattes velbefinnende, er poenger som understøttes for eksempel i dokumentet ”Samarbejdsudvalg og socialt kapitel i staten”(2004):” *Rummelighed er ikke noget, der alene afspejles i tal og statistikker. En væsentlig dimension ved rummelighed og social ansvarlighed drejer sig om at de ansatte føler sig som en integreret del af organisationen med ansvar og opgaver, der i videst muligt omfang svarer til deres ønsker og kompetencer*” (side 11). Det legges vekt på at sammensetning av medarbeiderne, oppgaver, brukere, kultur og tradisjoner er forskjellig fra institusjon til institusjon: ”*Der findes derfor ikke kun en løsning på, hvordan rummelighet i praksis kan opnås i institusjonen*”. (side 12)

Budskapet er at en skal være stolt av å ha staten som arbeidsplass, at statlige arbeidsplasser er gode på VSA og at statlige virksomheter dessuten har et særlig ansvar når det gjelder sosialt ansvar, særlig når det gjelder å rekruttere personer med nedsatt arbeidsevne: *Staten som arbeidsplass har et betydelig sosialt ansvar for integrering af mindre sterke grupper på arbeidsmarkedet*”. (“*Statens personale og ledelsespolitik. Gør en forskel*” 2003: 6)

Dokumentet ”*Statens personale og ledelsespolitik. Gør en forskel*” (2003) skal ifølge innledningen, betraktes som en overordnet referanseramme for utvikling av personalpolitiske strategier og innleder med ”*Regjeringen ønsker en fornyelse av den offentlige sektor, hvor mennesker settes før systemet*”. I beskrivelsen av ”gode medarbeidere” legges det vekt på ansvarlige og kompetente medarbeidere. Strategisk og systematisk kompetanseutvikling fremstilles som et gjensidig ansvar for arbeidsgiver og arbeidstaker og skal bidra til ”*utfoldelse av det unike menneskelige potensiale*”(side 10)

Begrepet sosialt ansvar brukes ikke mye i dokumentet ”*Statens personale- og ledelsespolitik. Handlingsplan*” (2004), med unntak av beskrivelse av et initiativområdet kalt ”*Mangfold og ledelse*”.

Dokumentet ”*Samarbejdsudvalg og socialt kapitel i staten*” (2004) som henvender seg til samarbeidsutvalg på de statlige arbeidsplassene som har ansvar for å drøfte forhold vedrørende ansettelse av personer på særlige vilkår og som spiller en sentral rolle når det gjelder å gi informasjon og bidra til legitimitet for arbeidet med VSA og løsninger som velges. I dette dokumentet fokuseres det på begrepene forberedelse, fastholdelse og integrasjon i omtalen av det sosiale ansvaret. Forberedelse dreier seg om hvordan arbeidsplassen klargjøres for å motta personer med nedsatt arbeidsevne, mens fastholdelse dreier seg om hvordan arbeidsplassen hindrer utstøting som er rammet av slitasje, sykdom og liknende. Å arbeide for å redusere sykefraværet nevnes som et eget punkt under innsatsområdene.

Målsettinger og målgrupper for VSA?

I handlingsplanen ”*Statens personale- og ledelsespolitik. Handlingsplan*” (2004), beskrives det sosiale ansvaret som å sikre integrasjon av utsatte grupper: ”*At hver enkel statslig institution lever op til det sociale ansvar, der forventes, i relation til at sikre integration af udsatte grupper på arbejdsmarkedet*” (side 12) Videre slås det fast at: ”*Statens institutioner tager i dag et socialt ansvar. Målet for den fremtidige indsats er at komme et skridt videre med det sociale ansvar, herunder at få det til at blive en integreret del af den personalepolitiske praksis i statens institutioner.*”(side13)

I dokumentet ”*Vejledning om socialt kapital i staten*” (2004) pekes det på tre innsatsområder: ”*Rummelighed i praksis*”, ”*Socialt ansvar som en integreret del af personale- og ledelsespolitikken*” og ”*Bedre og mere fleksibel anvendelse af mulighederne i de eksisterende ordninger*”. Sosialt ansvar omtales i hovedsak som det å ansette personer som har problemer med å komme inn på arbeidsmarkedet, men det å **forebygge** slitasje og **fastholde** ansatte med nedsatt arbeidsevne nevnes også.

Målgruppen er marginaliserte grupper på arbeidsmarkedet og målsettingen er av VSA skal integreres i personalpolitisk praksis i statlige institusjoner. Fleksible jobbvilkår og godt arbeidsmiljø presenteres som satsingsområder og målsettinger

Virkemidler for fremme av VSA

I dokumentet ”*Statens personale og ledelsespolitik. Gør en forskel*” (2003) gis en beskrivelsene av videreutvikling av statlig personalpolitikk der det legges vekt på å effektivisere virksomheter samt å heve kompetansen til ansatte i disse virksomhetene. Dialog og samarbeid framheves som viktige punkter for utvikling av attraktive statlige arbeidsplasser. Honnørord som fleksibilitet, omstillingsevne, samarbeid, effektivitet gjentas gjennom hele dokumentet i beskrivelser av veier fram til målet om et godt arbeidsmiljø og effektive virksomheter. I dokumentet stilles det også krav om overensstemmelse mellom resultat og ressursanvendelse.

Fleksible arbeidsvilkår er viktig av hensyn til ulike livsfaser hos for eksempel barnefamilier og eldre arbeidstakere. Visjonen er at statens arbeidsplasser skal være i stand til å håndtere individuelle behov og ønsker. Toleranse blant kolleger beskrives i dokumentet som et spørsmål om respekt, og er sammen med sosial ansvarlighet blant medarbeidere og ledere, det som betegnes som avgjørende for hvorvidt potensialet i mangfoldigheten og det som beskrives som det unike menneskelige potensialet, kan utfoldes til alles fordel. Et mer individuelt innrettet avlønningssystem nevnes som virkemiddel for anerkjennelse av gode medarbeidere.

Reguleringer av VSA og DRAM i lov og avtaleverk samt hvilke virkemidler som er tilgjengelige er omtalt i dokumentet ”*Vejledning om socialt kapital i staten*” (2004) som er utformet i samarbeid med ”*Centralorganisationernes Fellesudvalg*” (CFU) som representerer arbeidstakersiden. CFU er et forhandlingsfelleskap av tre sentralorganisasjoner i staten og

inngår avtaler på vegne av alle ansatte i staten³⁴. Veiledningen har til hensikt å iverksette og styrke arbeidet for å skape ”rummelige arbeidsplasser” og inneholder stort sett beskrivelser av lokale avtaler om jobb på særlige vilkår og sosial- og arbeidsmarkedspolitiske ordninger. Dette er ordninger som i hovedsak dreier seg om rekruttering til arbeidsmarkedet, og det dokumenteres og fremheves at statlige virksomheter har ansatt flere personer med nedsatt funksjonsevne de siste årene, fra 1600 ansettelser i 1996 til over 4000 i 2003 (s 10). Om hvordan en skal implementere sosial ansvarlighet står det: ”Der findes ingen standardopskrift på, hvordan man bedst muligt kan arbejde med rummelighed og social ansvarlighed. Det drejer sig for den enkelt institution om at tilpasse indsatsen til arbeidsplassens aktuelle situation.” (side 8)

Det understrekes i dokumentet ”Samarbejdsudvalg og socialt kapitel i staten” (2004) at drøftelser i utvalg ikke er nok for å kunne være en ”rummelig” arbeidsplass. Like viktig er det å fokusere på holdninger til medarbeidere og kolleger som er ansatt på særlige vilkår, hevdes det. Til slutt i dokumentet skisseres det noen konkrete arbeidsspørsmål til samarbeidsutvalgene og ledere og medarbeidere. Spørsmålene dreier seg om hvordan elementer fra ”socialt kapitel i staten” og ansatte på særlige vilkår inngår i institusjonens personalpolitikk, om muligheter og begrensninger når det gjelder å ansette folk på særlige vilkår i virksomheten, hvordan støtte opp om romslighet og sosial ansvarlighet i det daglige arbeidet og arbeidsforhold for de som ansettes på særlige vilkår. Med arbeidsforhold menes utvikling, oppfølging og integrering av disse (side 15). Det pekes på viktigheten av en konstruktiv dialog om omsetting av overordnede målsettinger i praksis, der ledere og ansatte i alle avdelinger i organisasjonen er involvert, for at sosialt ansvar skal bli noe annet og mer enn ”generelle målsætninger og holdningstilkendegivelser i samarbeidsutvalget” (side 16).

Hva betegnes som motiver for VSA

Det er flere grunner til å sette ”rummelighet” på dagsorden hevdes det i dokumentet ”Samarbejdsudvalg og socialt kapitel i staten” fra 2004. En årsak er at statlige institusjoner

³⁴ Et resultat er dokumentet ”Forhandlingerne mellem Finansministeren og CFU.” Det inneholder punkter om avtaleperiode, lønnsforhøyelser, reguleringsordning, lønnsstatistikk, nye lønssystemer, lokallønn og lederlønn, avtale om barsel, adoption og omsorgsdager, barns 1. og 2. sykedag, avtale om tillitsrepresentanter i staten, om senior eller fratredelsesordninger, ansettelsesområder, arbeidstid, inngåelse av lokale avtaler og pensjonsordninger. Omtalen av VSA avviker ikke fra det som blir presentert her.

har en forpliktelse til å gå i bresjen når det gjelder å hjelpe borgere som av ulike årsaker har problemer med å finne fotfeste på arbeidsmarkedet. En annen årsak er at det skaper trygghet hos de ansatte. En tredje er at en "rummelig" og sosialt ansvarlig arbeidsplass medvirker til å skape et godt omdømme blant brukere og samarbeidspartnere. En fjerde årsak som listet opp i dette dokumentet er at de statlige arbeidsplassene bør forberede seg på å i større grad integrere personer som av ulike årsaker ikke ansettes på normale vilkår for å utnytte tilgjengelig arbeidskraft (side 6). Det siste punktet knyttes opp mot situasjonen på arbeidsmarkedet og kan sies å gjelde i en situasjon der en opplever knapphet på arbeidskraft. Å utnytte det menneskelige potensialet og mangfoldet i befolkningen betegnes som en viktig motivasjonsfaktor i alle dokumentene. Mangfoldighet beskrives som å fremme legitimering av virksomhetens oppgaver og eksistens, og at det krever bredere rekruttering. Det poengteres at det ikke kun er et sosialt ansvar, der staten skal gå foran ("*Statens personale og ledelsespolitikk. Gjør en forskjell*" 2003.)

Gjenspeiles overordnede målsettinger i dokumentene?

Dokumentet "*Så rummelig er Staten*" viser til at den overordnede nasjonale målsettingen om at 3,5 prosent av de ansatte skulle tilhøre målgruppa for "det rummelige arbeidsmarkedet" ved utgangen av 2003 og til at dette er oppnådd. Dokumentet er inndelt i tre deler: "*Rummelighet i tall*", "*Rummelighet i praksis*" og "*Fremtidens rummelige stat*". Dokumentet avsluttes med forslag til framgangsmetoder og oversikt over ordninger som gjelder på et nasjonalt plan for å oppnå målsettingen om høy sysselsetting.

Hvordan kommer virksomhetenes sosiale ansvar til uttrykk?

Gjennomgangen viser at VSA presenteres som et sentralt aspekt ved den offentlige statlige personalpolitikken. Dokumentene som her er presentert er ikke særlig omfangsrike og er heller ikke preget av en juridisk språkform. Dokumentene er slikt sett tilgjengelig for de som vil lese dem fordi de fremstår som mer innbydende, rikt illustrert med bilder og personifiserte historier, relativt korte og lettleste. Dokumentene fremstiller ønskede retningslinjer for personalpolitikken i staten. Sosialt ansvar nevnes i disse dokumentene først og fremst i forbindelse med integrering av svakere grupper på arbeidsmarkedet, og særlig i forhold til etniske minoriteter. Det fokuseres imidlertid også på det å tenke om VSA som å omfatte mer enn tall, at det dreier seg også om holdninger og et godt arbeidsmiljø. Det gjentas at komponentene forebygging, fastholdelse og integrering skal være en integrert del av

personalpolitikken i staten. Reduksjon av sykefravær står sentralt. Rapportering og evaluering er brukt som metode for kontroll, og det legges vekt på at regjeringen vil følge utviklingen i andelen ansatte med redusert funksjonsevne for å nå sine måltall. Krav til ledere om samsvar mellom ressurser og resultat der lederne forespeiles avlønninger etter oppnådde resultat, kan tenkes å stå i et motsetningsforhold eller ha en overordnet posisjon for den enkelte leder og for virksomheten, enn krav til økt toleranse, integrering, dialog og samarbeid. Det skrives at det skal være bruk for alle, samtidig som det legges vekt på økt effektivitet, kompetanse, individuell lønnsfastsettelse, redusert sykefravær og omstillings og fornyingsevne hos medarbeidere. Dette kan sies å representere motstridende krav og en tvetydighet som representerer noen utfordringer i politikken og strategien for et inkluderende arbeidsliv og sosial ansvarlighet. Det legges videre vekt på å formidle at lokale tilpasninger er viktig, slik at den enkelte virksomhets autonomi skal være ivarettatt. Medvirkning og demokrati presenteres som verdifullt og viktig for implementering av sosialt ansvar i virksomhetene.

4.5 Statlig personalpolitikk i Sverige

I denne beskrivelsen av bildet som gis av statlig personalpolitikk brukes dokumenter produsert og utgitt av ”Arbetsgivarväcket”.³⁵ ”Arbetsgivarväcket” er en arbeidsgiverorganisasjon for statlige myndigheter og ”affärsväck”. På oppdrag fra kollegiet og ledelsen tegner Arbetsgivarväckets **kanselli** sentrale kollektivavtaler med fagorganisasjonene. Kansliet utvikler og samordner den statlige arbeidsgiverpolitikken og overvåker lovstiftning og regler som berører medlemmenes arbeidsgiverrolle. ”Arbetsgivarväcket” sine medlemmer driver virksomheter av ulik art og har derfor stiftet ni ”bransjegrupper” eller sektorer der medlemmene utveksler erfaringer og drøfter arbeidsgiverspørsmål.

Organisasjonen ble stiftet i 1995. Før dette var det regjeringen og riksdagen som hadde ansvar for lønnsutviklingen på det statlige området. I 1994 ble det gjennomført en arbeidsgiverpolitisk reform kalt ”*Den arbetsgiverpolitiska delegeringen*”, som bygde på at arbeidsgiverspørsmål skal anses som virksomhetsspørsmål og skal behandles av partene på arbeidsmarkedet (Arbetsgivarväcket, 2007:3). Dette skal innebære at en i stor grad skal kunne bestemme lønnsforhold og andre tilsetningsvilkår så lokalt som mulig. Regjeringens mål og forventninger til myndighetene kommer til uttrykk i den årlige budsjettproposisjoner og myndighetenes instruksjoner. Virksomhetene har selv ansvar for områder som personal,

³⁵ (www.arbetsgivarverket.se)

organisering og finansiering innenfor gitte rammer. Det pekes imidlertid på at Regjeringen ikke har fulgt dette prinsippet fullt ut, og har definert delmål for statlige virksomheter i arbeidsgiverpolitiske spørsmål (Arbetsgivarverket, 2007). Eksempler på slike delmål er økning av andelen kvinner i lederstillinger, reduksjon av lønnsforskjeller mellom kvinner og menn og økning i andelen ansatte med en annen etnisk bakgrunn enn den svenske. I tillegg er det et uttalt overordnet mål for statlige arbeidsgivere å arbeide for et godt arbeidsmiljø for å redusere sykefraværet (ibid: 11). Begrepet sosialt ansvar brukes lite i de dokumentene som er gjennomgått og jeg legger derfor vekt på å få fram hva som betraktes som viktig i utviklingen av statlig arbeidsgiverpolitikk.

Dokumentene som videre er gjennomgått er:

- *Att arbeta statlig – viktiga arbeten och moderna vilkor (2007 – 2010)*
- *”Utmaningar. Strategi för den statliga arbetsgivarpolitiken 2007 -2010”*
- *”Chef i staten –din roll som arbetsgivare” fra 2009.*
- *”Inkluderande synsätt – en strategi för mångfald i staten.” 2008*

Hvordan og i hvilke sammenhenger skrives det om sosialt ansvar og inkludering?

Det skrives ikke om sosialt ansvar spesielt, men det pekes på et felles verdigrunnlag som statsansatt. Dette felles verdigrunnlaget er: rettssikkerhet, effektivitet og medborgerorientering (*”Att arbeta statlig-viktiga arbeten och moderna vilkor”* (2007-2010)). Viktige framtidige utfordringer for den statlige arbeidsgiverpolitikken knyttes til kompetanseutvikling, medvirkning og arbeidsmiljø. Det nevnes at statlig sektor har lavt sykefravær noe som det er ønskelig å videreføre. Når det gjelder framtidige utfordringer pekes det på at virksomhetene står overfor krav om økt produktivitet og effektivitet som vil innebære tilpassning og forandring.

Målsettinger og målgrupper for VSA

Det er virksomhetens behov og en effektiv virksomhetsutvikling som synes å stå i sentrum for en statlig arbeidsgiverpolitikk (*”Utmaningar. Strategi för den statlige arbetsgivarpolitiken.”* 2007-2010). Det legges vekt på tydelighet i arbeidsgiverrollen og samarbeid og samordning i arbeidsgiverspørsmål. Arbeidsgiver skal ha en kontinuerlig dialog med sine medarbeidere og både ansatt og arbeidsgiver skal ha felles oppfatning av virksomhetens oppdrag, behov og forutsetninger. Dette anses som en forutsetning for utvikling av medarbeidere og en

kontinuerlig kompetanseutvikling. Verdier som demokrati og ytringsfrihet nevnes ofte sammen med rettsikkerhet, effektivitet og medborgerorientering. I dokumentet listes det opp fire kulepunkter som den statlige arbeidsgiverpolitikken må gjennomføre, disse er å støtte opp under en effektiv virksomhet som lever opp til borgerens krav, å sikre en langsiktig kompetanseutvikling, å speile endringer i omverdenen og tilpasse seg endrede forutsetninger i samarbeid med andre land, å bygge på statlige arbeidsgiveres fellesinteresser og den enkeltes interesser (ibid:11). I den grad inkludering nevnes er det i forbindelse med målsettinger som mangfold og integrering av etniske minoriteter.

Virkemidler for å fremme sosialt ansvar

Kvalitet, fleksibilitet og effektivitet fremheves som avgjørende for å klare å møte framtidige krav til økt produktivitet, effektivitet, tilpassning og forandring. Dette gjøres gjennom moderne og fleksible avtaler tilpasset krav og felles vurderinger knyttet til den statlige arbeidsgiverrollen (*"Utmaningar. Strategi för den statlige arbetsgivarpolitiken."* 2007-2010) Det er virksomhetens behov som først og fremst skal styre lønnsdannelse og arbeidstid.

Gode resultater krever et godt arbeidsmiljø, likestilling og mangfold heter det videre og det må derfor føres en aktiv arbeidsgiverpolitikk etter virksomhetens krav (*"Inkluderande synsätt – en strategi för mångfald i staten"* 2008). Med mangfold menes det i disse sammenhenger, ikke bare om etnisitet og kjønn, men en blanding av bakgrunn og kompetanse som har betydning for arbeidet: *"Det rör sig inte bare om medarbetare med olika etnisk eller kulturell bakgrund utan även olikheter i form av personlighet, utbildningsbakgrund, ålder, kön, sexuell läggning, funktionshinder, interesse etc"* (*Utmaningar. Strategi för den statlige arbetsgivarpolitiken."* 2007-2010: 15). Det understrekes at et godt arbeidsmiljø, et lavt sykefravær, integrasjon og mangfold er av stor betydning for effektivitet.

Dialog trekkes fram som et avgjørende virkemiddel for å tilpasse seg framtidige krav til kompetanseutvikling og utvikling av medarbeidere (*"Chef i staten –din roll som arbetsgivare"*.2009).Utviklingen på arbeidsmarkedet preges av økt mobilitet, mangfold, tekniske løsninger, økt fokus på leder og medarbeiderskap samt fleksible arbeidstider og former, skrives det i (*"Utmaningar. Strategi för den statlige arbetsgivarpolitiken."* 2007-2010).

I dokumentet ”Att arbeta statlig – viktiga arbeten och moderna villkor (2007 – 2010)” redegjøres det for fastsetting av lønn, arbeidstid og ferie. Et maksimum antall feriedager på 35 dager oppnås etter fylte 40 år. Det redegjøres for muligheter rett til permisjoner i forbindelse med det å få barn, studier og fagforeningsarbeid, rett til fravær i forbindelse med syke barn og lønnskompensasjon ved sykdom, støtte til treningsaktiviteter, tilgang til bedriftshelsetjeneste, forsikringsordninger og pensjonsordninger. Virkemidlene beskrives ikke som et aspekt ved virksomhetenes sosiale ansvar, men er relevant for ivaretagelse av ansatte og er en del av statlig personalpolitikk.

Hva betegnes som motiver for VSA

Verdier som demokrati og ytringsfrihet betegnes som motiver for en statlig personalpolitikk, som skal fremme et godt arbeidsmiljø. Motiver for å utvikling av arbeidsgiverpolitikk er likevel først og fremst virksomhetens behov for å møte framtidige utfordringer. Et godt arbeidsmiljø og et lavt sykefravær har stor betydning for virksomhetens effektivitet (*”Utmaningar. Strategi för den statlige arbetsgivarpolitiken.”* 2007-2010 : 10).

Gjenspeiles overordnede målsettinger i dokumentene?

Arbeidslinja skal styrkes og utvikling i retning av konkurranseutsetting av statlige virksomhet vil fortsette, skrives det. I tillegg nevnes samordning på det globale plan og tettere tilknytning til EUs forvaltning samt økt tilgjengelighet som en følge av den teknologiske utviklingen som viktige utfordringer for statlig sektor i framtiden (*”Utmaningar. Strategi för den statlige arbetsgivarpolitiken.”* 2007-2010).

Det understrekes at virksomhetens behov er viktigst i forhandlinger om arbeidstid og likende og at virksomheten må legge størst vekt på kvalitet og effektivitet for å imøtekomme framtidens krav. Konkurranseutsetting vil fortsette, arbeidslinja skal styrkes og sykefraværet skal fortsatt være lavt.

Hvordan kommer virksomhetenes sosiale ansvar til uttrykk?

Dokumentene er skrevet i en stil som signaliserer leservennlighet. Poenger er uthevet, det er lagt vekt på leservennlig layout og bruk av eksempler. Det legges ikke vekt på å anvende begreper som sosialt ansvar eller inkludering i særlig stor grad, når statlig arbeidsgiverpolitikk kommuniseres og det er først og fremst virksomhetens behov som skal legge føringer for arbeidstid og lønn. Det legges imidlertid vekt på at statlige arbeidsplasser skal gå foran i

arbeidet med å skape de gode arbeidsplassene med et godt arbeidsmiljø. Internt sosialt ansvar gjenspeiles i beskrivelse av generelle personalpolitiske retningslinjer og i form av målsettinger om å skape gode arbeidsplasser som en forutsetning for effektivitet. Eksternt sosialt ansvar kommuniseres i form av målsettinger om bedre integrering av utpekte målgrupper på arbeidsmarkedet. Ved en eventuelle interessekonflikt mellom individ og virksomhet understrekes det av virksomhetens behov veier tyngst.

4.6 Statlig personalpolitikk i Norge

Jeg skissert noen utviklingstrekk knyttet til inkluderende arbeidsliv som politisk program, målsettinger og virkemidler i den norske konteksten. Jeg skal i det følgende redegjøre for hvordan konsepter knyttet til inkluderende arbeidsliv og internt sosialt ansvar kommer til uttrykk i ”Statens Personalhåndbok” (SPH) som betraktes som det sentrale dokument som gjelder for arbeidstakere i staten. I den norske konteksten er det betegnelsen IA som brukes i dokumenter og diskusjoner. Det omfatter i stor grad det samme som VSA slik jeg har definert det i denne studien. IA er knyttet til sentrale aspekter ved en virksomhets personalpolitikk og omhandler stort sett det som berøres i begrepet VSA som er fastholdelse, forebygging og integrering.

I beskrivelsen av statlig personalpolitikk bruker jeg to utgaver, både utgaven fra **2007** og **2009**. Jeg bruker begge utgavene fordi jeg mener de uttrykker gjeldende politikk på feltet på intervju tidspunktet. Utgavene samsvarer stort sett med hverandre, men ulikhetene kan gi et bilde av eventuell endring i virkemidler, målgrupper og annet knyttet til konseptet IA og VSA. På utgivelsestidspunktet for SPH var det Fornyings og administrasjonsdepartementet (FAD) som hadde statens sentrale arbeidsgiverfunksjon. Det ansvaret innebærer blant annet å gi rammer for utøvelsen og utviklingen av arbeidsgiverfunksjonen i statlige virksomheter. FAD inngår avtaler med hovedsammenslutningene for de tilsatte om lønns- og arbeidsvilkår, og at de forvalter lover på det statsrettslige feltet som gjelder hele statsforvaltningen. SPH er et omfangsrikt og innholdsrikt dokument og jeg vil i denne beskrivelsen legge vekt på noen sentrale aspekter ved personalpolitiske føringer fra staten jeg finner relevant for VSA og IA. Først vil jeg kort gjengi et punkt i **Hovedavtalen** for arbeidstakere i Staten i §1 om formål og intensjoner der det står følgende om inkluderende arbeidsliv:

”Partene er enige om at det er viktig å arbeide for et mer inkluderende arbeidsliv til beste for den enkelte arbeidstaker, arbeidsplass og samfunnet, slik at sykefravær og uføretrygd reduseres. Et inkluderende arbeidsliv skal også bidra til at den enkeltes ressurser og arbeidsevne utvikles og benyttes i aktivt arbeid.”

Dette gjelder dermed som rådende norm for utvikling av statlig personalpolitikk. Medbestemmelse, medvirkning, særlig ved omstilling er prioriterte områder i tillegg til punktet om IA. Det understrekes at partene har et felles ansvar for å utvikle en god, åpen og løsningsorientert samarbeidskultur.

Hvordan og i hvilke sammenhenger skrives det om VSA/Inkluderende arbeidsliv ?

I det første kapittelet i boka: *”Staten som arbeidsgiver – personalpolitiske føringer og satsingsområder”* gjøres det rede for hovedlinjer i personalpolitikken og satsingsområdene. Hovedutfordringene er knyttet til punkter som brukerretting, tilgjengelighet, åpenhet, effektivisering, kvalitet og medvirkning. Arbeidsgivers styringsrett defineres som: *” (...) den «restkompetanse» arbeidsgiver har innenfor de rammene lov- og avtaleverket setter. Selv om statlig forvaltning er regulert av et omfattende lov- og avtaleverk, har lokale arbeidsgivere et betydelig handlingsrom som det er viktig at de utnytter på en hensiktsmessig måte. Det er særlig viktig at statlige arbeidsgivere har kunnskap om det regelverket, og om de muligheter det gir for god styring, organisering og ledelse i den enkelte virksomhet.”* (s 15)

Det er i dette handlingsrommet mye av det som omtales som det sosiale ansvaret utøves.

Det legges vekt på at økt velferd skal kombineres med større effektivitet og helsefremmende arbeidsmiljø. Ambisjoner om faglig kvalitet henger sammen med kontinuerlig kompetansebygging som igjen skal være forenlig med forsvarlig kostnadskontroll. Inkluderende arbeidsliv betegnes som en av hovedutfordringene for den statlige personalpolitikken framover og nevnes i forbindelse med overordnede nasjonale målsettinger og målgrupper for ulike tiltak.

Målsettinger og målgrupper

Målsettingene i IA- avtalen om nedgang i sykefraværet, økt pensjonsalder og integrering av personer med nedsatt funksjonsevne beskrives som viktige mål for statlige virksomheter. Det poengteres at personalpolitikken skal legge vekt på at arbeidsstyrken skal gjenspeile mangfoldet i befolkningen når det gjelder kjønn, alder og etnisitet (side 16). Det legges vekt på å inkludere personer med innvandrerbakgrunn, noe som gjenspeiler revideringen av IA

avtalen som fant sted i 2005. Det slås fast at sykefraværet og pensjonsalder i statlig sektor er uendret, og dermed er ikke målsettinger for IA-avtalen oppnådd i denne sektoren. I 2009 utgaven er det lagt større vekt på personer med redusert funksjonsevne, men seniorer er fremdeles en målgruppe som det er rettet særlig oppmerksomhet mot i forbindelse med IA – politikken.

Disse målsettingene, å redusere sykefravær, øke pensjonsalder, bedre integrering av personer med nedsatt funksjonsevne og personer med innvandrerbakgrunn gjentas flere steder i SPH som for eksempel i kapittel ni i om ”*Sentrale avtaler med kommentarer*”. Her står det at intensjonsavtalen skal bidra til at en får et mer inkluderende arbeidsliv til beste for den enkelte arbeidstaker, arbeidsplass og samfunnet, reduksjon i sykefravær og uføretrygd og at den enkeltes ressurser og arbeidsevne utvikles og benyttes i aktivt arbeid (side 285). Samme målsettinger, med litt annen ordbruk.

Det tallfestes et operativt mål om at regjeringen ønsker at fem prosent av nytilsatte i statlig sektor skal være personer med nedsatt funksjonsevne (2007). Dette er fjernet i 2009 utgaven. Det opplyses imidlertid om at FAD vil be om regelmessig rapportering og følge utviklingen på dette området i begge utgavene.

Det skal gis større prioritet til det å rekruttere marginaliserte grupper eksternt, samt større fokus på forebygging og systematisk HMS-arbeid. Dette skal gjelde samtidig som tidligere målsettinger i IA avtalen fremdeles skal opprettholdes og være like viktige som før(s 300).

I 2009 utgaven appelleres det i noe større grad til, slik jeg tolker det, at virksomheter skal bidra til å realisere det nasjonale målet om å redusere kostnader. Dette målet gis en høy prioritering. Når det gjelder målsettinger på **virksomhetsnivå** konkretiseres og skisseres dette for alle delmålene i IA-avtalen. Om styringsvirkemiddel i det statlige tariffområdet står det for eksempel: ”*I den nye IA-avtalen er virksomhetene utfordret til å sette egne, konkrete aktivitets-og resultatmål. Lederne i virksomhetene har et særlig ansvar for å sette slik emål, og få i stand rutiner og aktive tiltak i samarbeid med de tillitsvalgte for at målene i IA-satsingen skal nås. Departementene vil følge opp dette gjennom tildelingsbrev, lederkontrakter og i styringsdialogen med virksomhetene.*”(side 300).

Virksomhetene trekkes mer inn i arbeidet med å nå nasjonale mål og virksomhetsinterne ordninger blir et sentralt virkemiddel.

I 2009 utgaven av SPH legges det vekt på at statlige virksomheter skal ansette flere personer med nedsatt funksjonsevne og legge til rette for dette. Det oppfordres til å benytte nye virkemidler som tidsubestemt lønnstilskudd.: ”*Det er etatene og virksomhetene som skal nå regjeringens mål, og rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne må derfor bli en del av personalpolitikken i alle statlige virksomheter. FAD vil følge utviklingen på området.*” (s17) Det legges dermed sterkere vekt på personer med nedsatt funksjonsevne og på virksomhetenes ansvar for å oppnå målene. Her lanseres det nye virkemidler som tidsubestemt lønnstilskudd for å oppnå regjeringens mål som skal gjenspeiles i statlige virksomhetsmål. Personer med ulik seksuell orientering er også en ny målgruppe for inkluderende arbeidsliv som omtales i SPH fra 2009 (side 17). Det pekes på at målet er en bedret livskvalitet for ”lhb-t-befolkningen”. Det er ikke en særskilt nevnt målgruppe i IA-avtalen. er henvises det til bestemmelser i Arbeidsmiljøloven og til Arbeidstilsynets bestemmelser om psykososialt arbeidsmiljø. Likestilling mellom kjønn er også listet opp som et mål og arbeidsgiver ilegges ansvaret for initiering og gjennomføring av likestillingstiltak i virksomhetene (side 17).

Virkemidler som skal fremme IA

I kapittel åtte, der temaet er ” ”*Medbestemmelse – Hovedavtalen i staten*” skrives det at det skal særlig legges til rette for mangfold, kompetanse og en livsfaseorientert politikk i virksomhetene. Begrepet ’livsfase’ og ’livsfasepolitikk’ brukes i SPH og skal ivareta seniorperspektivet :”*Arbeidsgiver skal i samråd med de tillitsvalgte utforme en livsfaseorientert personalpolitikk, som blant annet ivaretar seniorperspektivet*”. (s 233)

I kapittel ni om ”Sentrale avtaler med kommentarer” der IA avtalen omhandles, beskrives IA-avtalen som et virkemiddel for å nå overordnede mål i sysselsettings-, arbeidsmiljø- og inkluderingspolitikken. Samarbeidet mellom partene skal utfylle og forsterke eksisterende virkemidler av juridisk og økonomisk karakter (side 299). Det betyr at det også henvises til eksisterende juridisk rammeverk når det gjelder IA og VSA. Kapittel åtte har for eksempel et punkt om **tilrettelegging** der det henvises til Arbeidsmiljøloven (AML) og arbeidsgivers tilretteleggingsplikt når det gjelder ivaretagelse og tilrettelegging for arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne, arbeidstakere som misbruker rusmidler, forebygging og motvirking av trakassering og tilrettelegging for inkludering, for ansatte med vansker i forhold til å tilpasse seg ny arbeidssituasjon eller ny teknologi og for å unngå forskjellebehandling av arbeidstakere (side 237).

Målsettinger på virksomhetsnivå konkretiseres og skisseres dette for alle delmålene i IA-avtalen i 2009 utgaven av SPH (side 300). Når det for eksempel gjelder **sykefravær** skal virksomheten legge vekt på dialog, aktivitetsmål, HMS – arbeid og oppfølgingsplaner senest innen seks uker etter sykemelding.(s 302) Det understrekes at IA arbeidet skal legge særlig vekt på at oppfølgingen ved sykefravær kommer tidlig i gang. Utviklingen innen sykefraværarbeid følger trenden om tidligere inngripen, tettere dialog og bruk av graderte sykemeldinger. Samlet sett er målet å redusere andel av mottakere av stønader, trygd og sykepenges. På virksomhetsnivå skal dette skje ved å ta i bruk virkemidler som dialog og setting av måltall i sykefraværarbeidet, etablere aktivitetsmål, integrere målene i et godt arbeidsmiljøarbeid og HMS- arbeid og utarbeiding av individuelle oppfølgingsplaner.

Det understrekes at det ikke trenger være et motsetningsforhold mellom jobb og diagnose eller sykdom. Når det gjelder oppfølging ved langtidssykemeldinger pekes det på i SPH utgaven fra 2009 at dette nå har vært gjenstand for innstramminger og presisering. Kjøp av helse og rehabiliteringstjenester og aktiv bruk av sykemeldingsblankett er virkemidler som nevnes her. At det åpnes opp for kjøp av helse og rehabiliteringstjenester i SPH er et punkt som har kommet til etter at jeg foretok intervjuer.

Til arbeidet med inkludering av målgruppene for IA avtalen og personalpolitikk i SPH er det også knyttet noen virkemidler som skisserer ulike former for implementering. Det er lagt stor vekt på kampanje eller overtalelse heller enn pisk. Former for kontroll er for eksempel oppfølging og rapportering. Dette kommuniseres som grunnlag for mulige sanksjoner dersom endring ikke finner sted. FAD truer ikke med direkte sanksjoner, men gjentar gjerne at de vil følge nøye med på utviklingen på temaer knyttet til IA og VSA som rekruttering av målgrupper. Et eksempel er ved innkalling til jobbintervju: ” *Statlige virksomheter skal innkalle minst en søker med innvandrerbakgrunn til jobbintervju, forutsatt at søkeren er kvalifisert. FAD vil påse at statlige virksomheter følger opp dette pålegget.*”(side 13)

Når det gjelder rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne nevnes også gulrøtter i form av nye virkemidler i form av ”tidsubestemt lønnstilskudd”. Men vi skimter også framtidige pålegg i punktet om ledelse der det pekes på at: ” *Det er etatene og virksomhetene som skal nå regjeringens mål, og rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne må derfor bli en del av personalpolitikken i alle statlige virksomheter. FAD vil følge utviklingen på området.*” (ibid)

Det henvises til bestemmelser i **likestillingsloven** i SPH 2007 og bestemmelser om formulering når det gjelder kunngjøring av ledige stillinger: ”*Den enkelte arbeidsgiver har ansvar for initiering og gjennomføring av likestillingstiltak i virksomheten, se SPH pkt 8.21.De lokale tilpasningsavtalene til Hovedavtalen skal inneholde bestemmelser om likestilling (...)*” Det underrepresenterte kjønn, det vil si mindre enn 40 prosent, skal ha prioritet i staten. Arbeidsgiver har ansvar for rapportering og tiltak: ”*arbeidsgiver har ansvar for initiering, gjennomføring av og rapportering om likestillingstiltak i virksomheten, jf likestillingsloven §1a*” (s234).

Når det gjelder rusmiddelproblematikk er dette kort nevnt i Statens Personall håndbok i kapittel 2.11.7 om ”*Avskjed pga krenkelse av tjenesteplikter*”. (s 84) der det skrives at beruselse er grunnlag for avskjed dersom det representerer krenkelse av tjenesteplikt og indikerer varig uskikkethet. Det henvises til AKAN som er Arbeidslivets komité mot alkoholisme og narkomani.

Hva betegnes som motiver for IA/VSA?

IA beskrives som en nødvendighet både av hensyn til personene i målgruppene, til de statlige etatene selv og for å møte framtidige utfordringer på arbeidsmarkedet (s 16). I **2009** utgaven gis det foruten en nærmere beskrivelse av avtalen og innhold i avtalen, en redegjørelse for statlige virksomheters rolle og begrunnelse for hvorfor IA arbeid skal prioriteres: ”*Regjeringen prioriterer arbeidet for et mer inkluderende arbeidsliv. Hovedgrunnen er et økende behov for arbeidskraft, og at det kreves en felles dugnad for å møte utfordringene i IA-arbeidet, som det er viktig at statlige arbeidsgivere tar aktivt del i. Regjeringen vil at staten skal gå foran i arbeidet for et mer inkluderende arbeidsliv.*”

Med begrunnelse i situasjonen på arbeidsmarkedet, sikring av folketrygdens framtid og demografiske utfordringer vi står overfor, slås det fast at IA er viktig. Dette skal gjøres ved å ”*For å sikre folketrygdens framtid er det også viktig å bryte trenden i retning av tidligere avgang fra arbeidslivet.*” (s17) Økt behov for arbeidskraft oppgis som et sentralt motiv for IA.

Hvordan relateres det til overordnede nasjonale målsettinger i dokumentene?

Målsettingene i IA-avtalen presenteres som overordnede målsettinger til det beste for samfunnet, virksomheten og individet. Nasjonale målsettinger står dermed sentralt i beskrivelsen av målsettinger i SPH. Det blir gjort nærmere rede for IA avtalen i kapittel ni som omhandler *"Sentrale avtaler med kommentarer"*. Der står det blant annet at: *"regjeringen og partene i arbeidslivet skal videreføre samarbeidet for å styrke arbeidslinjen i arbeidslivet."* (side 285.) Intensjonsavtalen skal bidra til å IA-samarbeidet er et virkemiddel for å nå overordnede mål i sysselsettings-, arbeidsmiljø-og inkluderingspolitikken. Gjennom samarbeidet skal de ulike partene aktivt bidra til at den enkelte arbeidsplass kan delta i et forpliktende løft for å nå de felles målene. Det appelleres til dugnadsånd og felles forståelse for viktigheten av å arbeide for et inkluderende arbeidsliv. Det understrekes at det skal legges mer vekt på det eksterne sosiale ansvaret (side 301 i 2007 utgaven og side 299 i 2009 utgaven) noe som begrunnes i resultater fra evalueringen av intensjonsavtalen (2001-2005). Resultatene det vises til var at det til da hadde vært arbeidet mest med målsettinger som rettet seg mot de som allerede hadde et arbeidsforhold. Dette er langt på vei den samme utviklingen og de samme erfaringer som framkom av evalueringen av DRAM i Danmark på begynnelsen av 2000 tallet (Rosenstock 2003).

Hvordan kommer virksomhetenes sosiale ansvar til uttrykk?

I SPH er det Inkluderende Arbeidsliv som er benevnelsen som brukes for å beskrive en politikk med formål å blant annet forebygge, fastholde og integrere. Dette fremstilles som å være til det beste for individ, virksomhet og samfunn. Det legges vekt på at den enkeltes ressurser skal brukes i arbeid, uavhengig av funksjonsevne. Motivet er å redusere sykefravær og trygdeutgifter. Det legges vekt på å inkludere og rekruttere det som defineres som målgruppen for IA politikken som personer med funksjonshemming, seniorer, etniske minoriteter. Det gis i SPH også uttrykk for et ønske om deltakende, medvirkende aktive, effektive, innovative, kompetente, medgjørilige og friske medarbeidere. Dette framstilles som rådende norm og som en slags idealtipe og som en beskrivelse av hvilke ansatte en foretrekker. I arbeidet med et inkluderende arbeidsliv skisseres det en rekke målsettinger, både nye og gamle som fremstilles som like viktige. Alle målgrupper og målsettinger skal prioriteres i like stor grad.

SPH er en skriftlig kilde skapt med det formål å regulere forholdet mellom arbeidstakere og arbeidsgiver. Videre har dokumentet en påvirkende funksjon. Det betyr at holdninger som

sender ønsker å gi uttrykk for, forsøkes viderefremidlet til mottaker i dokumentet. Dokumentet vil i stor grad søke å forme mottakers verdisyn, slik at det blir i overensstemmelse med senders. Det søker videre å skape forståelse for senders standpunkter og ståsted. Det dreier seg i stor grad om å presentere senders standpunkt som uomtvistelige fakta, og dokumentet skal overbevise og samle framfor å sette i gang en dialog. Dokumentet kan videre sies å være stilet innen en bestemt sjanger. Regulering av arbeidsforhold inneholder nødvendigvis referanser til en rekke lover og avtaler som omhandler dette, noe som gir dokumentet et sterkt preg av å være et juridisk dokument. Holstein og Gubruim (2008) understreker viktigheten av å ta høyde for hvilke konvensjoner som styrer tilblivelsen av et dokument, før vi tar inn over oss innholdet i dokumentet. Når det gjelder SPH er produksjonen av denne i stor grad styrt av tradisjonelle konvensjoner. Innholdet styres av mer eller mindre faste prosedyrer, språkføringen er i stor grad juridisk preget og argumentasjonen, i den grad det er noen, begrunnes rasjonelt og prinsipielt. Konklusjoner eller påstander om samfunnet og sammenhenger i samfunnet presenteres autoritært og som tatt for gitt. Fra ståstedet til en leser som meg selv, som ikke kan sies å ha vært en flittig leser av dokumentet før det ble aktuelt for denne studien, må det kunne sies at Dokumentet utstråler ikke leservennlighet, er langt (over 500 sider) og preges av tungt språk. Dette kan imidlertid sies å medvirke til å gi dokumentet den nødvendige autoritet og status som det må kunne hevdes at det har i den norske konteksten.

Oppsummering

Jeg har nå presentert landenes politikk for statlige ansatte med utgangspunkt i de utvalgte dokumentene. De personalpolitiske dokumentene kjennetegnes ved at de er kortfattede, relativt lettleste og tilgjengelige, med unntak av den norske "Statens Personelhåndbok". Dokumentene beskriver og informerer om rettigheter, plikter og forventninger, men er også normative, i den forstand at de angir en ønsket retning og tilstand. Dokumentene har ulik gjennomslagskraft og autoritet avhengig av om de beskriver en ønsket situasjon eller informerer om rettigheter og plikter hjemlet i lov.

Det legges ulik vekt på sosialt ansvar i presentasjonene av statlig personalpolitikk. I Danmark skrives det mye om sosial ansvarlighet, både eksternt og internt. Ansettelse av personer på særlige vilkår er viet mye plass. Sosialt ansvar beskrives både som det å oppfylle kvoter for ansatte på særlige vilkår, og som en sosial verdi som skal være en integrert del av

personalpolitisk praksis. Det legges vekt på at det er opp til den enkelte virksomhet å finne sine måter å gjennomføre VSA I Norge brukes betegnelsen Inkluderende Arbeidsliv om langt på vei de samme målsettingene som VSA i Danmark. I Norge vektlegges reduksjon i sykefravær, økt pensjonsalder og integrering av personer med nedsatt funksjonsevne. Sverige skriver ikke eksplisitt om virksomhetenes sosiale ansvar, men legger vekt på reduksjon av sykefravær, bedre utnytting av arbeidskraften, integrasjon og mangfold. Det legges vekt på at det er virksomhetens behov som er bestemmende for de tilpasninger som gjøres og at tydelighet i arbeidsgiverrollen er viktig. Samtidig tillegges virksomhetsnivået stor vekt i gjennomføringen av nasjonale som opprettholdelse av arbeidslinja. Det er videre ønskelig med samsvar mellom målsettinger for virksomhetene og nasjonale målsettinger, også når det gjelder å ”utnytte menneskers unike potensiale” og ”den enkeltes ressurser”.

Dokumentene gir uttrykk for at ansatte betraktes i et helhetlig perspektiv og ikke som standardiserte ansatte. Medarbeidere og ansatte betraktes som en mer sammensatte og gjenstridige, men likevel som en potensielt håndterlig og styrbar ressurs. Det legges vekt på at medarbeidere bør være kreative, ansvarlige, kompetente, friske og deltakende.

Felles personalpolitiske utfordringer synes så være krav til økt effektivitet, kvalitet, omstillingsevne, kompetanseutvikling, større mangfold i arbeidsstokken slik at den gjenspeiler befolkningen, reduksjon av sykefravær, deltakelse og medvirkning. En overordnet målsetting er et godt arbeidsmiljø, først og fremst fordi det betraktes som bra for økt produktivitet. Motiver for fastholdelse, forebygging og integrering er reduksjon av sosiale utgifter og bedre bruk av tilgjengelige arbeidskraftressurser. Felles er også forestillingen om at det er knyttet særlige forventninger og forpliktelser til det å være en statlig virksomhet og statsansatt når det gjelder arbeidsmiljø, medvirkning, mangfold og integrering. Likestilling mellom etniske grupper og kjønn er nevnt som en felles verdi og et mål for den statlige personalpolitikken i disse landene. Familievennlighet er også et satsingsområde der det har forekommet en utvidelse av velferdsstaten de siste år i form av økte foreldrepermisjoner. Ordningene med permisjon i forbindelse med familieforøkelse og barns sykdom varierer betydelig mellom de tre landene(fra fem dager i Danmark til 60 dager i Sverige).

Det er de samme målgrupper som går igjen i alle dokumentene, med unntak av SPH som har en noe mer detaljert beskrivelse av flere målgrupper. Felles virkemidler er dialog, medvirkning, kompetanseutvikling og en livsfaseorientert politikk. Rettigheter og muligheter

som senior innebærer muligheter for kortere arbeidstid i offentlig sektor i de tre landene. Temaet alkohol og rus vies lite oppmerksomhet i dokumentene, med unntak av et lite avsnitt i SPH. Tallfesting av operative nasjonale målsettinger varierer. I Danmark er det lagt vekt på at 3,5 prosent av ansatte skal være rekruttert fra utsatte grupper på arbeidsmarkedet. I Norge har målsettingen om en reduksjon på 20 prosent i sykefraværet fått mye oppmerksomhet og i Sverige er det en uttrykt målsetting om halvering av sykefraværet i offentlig sektor i perioden 2002-2008. Landene har ulik sykefraværspolitikk på områder som lønnskompensasjon karensdag, normering av sykemeldinger, lengden på sykefraværet før tiltak settes inn og grenser for når oppsigelse kan foreligge på grunn av sykefravær. Det er bare Norge som på intervjutidspunktet formelt sett har full lønnskompensasjon ved sykdom som varer ut over arbeidsgiverperioden. Rett til fravær med syke barn varierer. Heving av pensjonsalder er en målsetting i alle landene, men tidspunkt for avgang og muligheter for å heve pensjon, samt størrelse på og typer pensjon varierer.

De nasjonale strategiene for personalpolitikk legger føringer på hvordan personalpolitikken i virksomheten utformes. Jeg skal videre gi en presentasjon av personalpolitiske utfordringer i de enkelte virksomhetene ved å gjennomgå sentrale personalpolitiske dokumenter. Hvilke tema og utfordringer det legges vekt på og virkemidler knyttet til utfordringene vil kunne belyse forståelser av hvordan VSA kommer til uttrykk i virksomhetene.

4.7 Personalpolitikk i Danmarks Statistik

DST har produsert en rekke hefter som omhandler retningslinjer for personalpolitikken.

Dokumentene som er tatt med i denne beskrivelsen av DST sin personalpolitiske profil er følgende:

- Personalehåndbog 2008
- Danmarks Statistiks personalepolitikk (dokument utstedt 30. november 2001)
- Strategi 2010. Målsætninger for utviklingen af Danmarks Statistik.
- Forventninger til chefer og medarbejdere i Danmarks Statistik (dokument utarbeidet i desember 2005)
- Senior i Danmarks Statistik (2005)

Personalpolitiske tema

Personalpolitikken fremstilles på noe ulike vis i dokumenten. I dokumentet ” *Danmarks Statistiks personalepolitikk* (30. november 2001)” er framstillingsformen nærmest diktpreget i

både innhold og form.. Det innledes for eksempel med at DST først og fremst skal produsere statistikk av høy kvalitet. Om forutsetninger og menneskesyn står det for eksempel:

*”Det skal være en god
opplevelse at være medarbejder
i Danmarks statistik”.*

Dokumentet ” er et lite hefte med komprimerte budskap som ble gitt meg da jeg intervjuet. Budskapet i dokumentet er videre at *”alle ansatte er medarbeidere”* og det pekes på at de ansatte er DSTs viktigste ressurs, samtidig som det understrekes at økonomien setter rammene. Det legges vekt på å fremstille personalpolitikken som å bygge på tanken om *”det hele mennesket”*. Det skal derfor tas hensyn til ulike faser folk befinner seg i med hensyn til arbeidsliv og familieliv. Punktet om *”det hele mennesket”* innledes med: *”Vi interesserer oss for hinanden og er parate til at hjelpe og støtte”*. Det skrives at DST er en familievennlig arbeidsplass, at det satses på likestilling og ansettelse av medarbeidere med en annen etnisk bakgrunn. *”Danmarks Statistik lægger også vekt på et godt arbeidsklima, så det daglige arbejde preges af respekt for hinanden og hinandens forskelligheder, motivation, kvalitet, effektivitet og trivsel”*. Det skrives videre om tilrettelegging av arbeid. *”Gode resultater og en attraktiv arbejdsplads går fint i spænd hos os”*. Så følger avsnitt om lønn, kompetanseutvikling og ledelsesprinsipper. Når det gjelder ledelsesprinsipper trekkes mål- og resultatstyring, ”balanced scorecard” og verdibasert ledelse fram som de tre viktigste prinsipper. Om medarbeiderne står det også: *”Medarbejdere skal være brugerorienterede, professionelle, kvalitetsbevidste og effektive.”*

Personalhåndboken inneholder de viktigste personalpolitiske bestemmelsene for ansatte i DST. Den blir løpende ajourført og trykkes i en skriftlig utgave en gang i året. Boken utstedes etter drøftelser i Samarbeidsutvalget i virksomheten, der personalpolitisk utvalg spiller en sentral rolle. Personelhåndboken inneholder bestemmelser om: *ansettelse, intern rokkering, avlønning og forfremmelse, arbeidstid, ferie, ekstraordinær fri, sykdom, barsel og adopsjon, premisjon/orlov, fratredelse og seniorordninger, avskjedigelse, etterutdanning, medarbeidersamtaler, samarbeid, sikkerhet, personalforeninger, alkohol og røyking, telefongodtgjørelse, jubileer, resepsjoner og medaljer, personlrådgivning, likestilling, fortrolighet og sikkerhet og tjenestereiser*. I tillegg kommer bilag vedrørende arbeidstid, fravær og handlingsplaner for likestilling mht kjønn og etnisitet, lønnsforhold, ansettelse og

forfremmelse. Til slutt kommer et kapittel kalt 'diverse' som omhandler bruk av personalsystem, adgang til rekreasjonssted, anvendelse av e-post og mobiltelefonpolitikk i DST. Personalhåndboken inneholder også beskrivelse av virkemidler. I kapittel 1 om "Ansættelse i Danmark statistikk" vises det til "Handlingsplan for ligestilling", "handicappedes fortrinnsrett" og til "Socialt kapittel" i staten. Videre står det at ønsker fra ansatte om å bli ansatt på *særlige vilkår*, noe som vil innebære å fravike de gjeldende overenskomster, vil bli behandlet positivt³⁶.

Arbeidsrelatert stress vektlegges som et tema i "Personalhåndboken". Det vises til at DST har vedtatt retningslinjer vedrørende dette, og omfanget av arbeidsrelatert stress i virksomheten kartlegges og belyses hvert andre år i virksomhetens interne medarbeiderundersøkelse.

I strategiplanen "Strategi 2010" sammenfattes indikatorer på en god arbeidsplass i fem punkter som uttrykker hvilken type arbeidsplass en ønsket at DST skal være. Disse punktene var **"Familievennlig arbeidsplass, "En samfunnsansvarlig arbeidsplass, Et godt arbeidsmiljø både fysisk og psykisk, Omsorgs- og sykefraværspolitikk** der reduksjon av sykefravær presenteres som det sentrale og til slutt en **lønnpolitikk** der lønna skal avspeile medarbeidernes kvalifikasjoner, ansvar og resultater. Det å være en familievennlig arbeidsplass beskrives som at det skal være mulighet for at arbeidsliv og familieliv kan henge sammen. I avsnittet om det å være en samfunnsansvarlig arbeidsplass heter det at det innebærer å ta initiativ til å ansette medarbeidere med en annen etnisk bakgrunn og at det skal ansettes medarbeidere med nedsatt arbeidsevne. Videre heter det at det skal tas initiativ vedrørende likestilling og seniorpolitikk. Et godt arbeidsmiljø både fysisk og psykisk, der det regelmessig skal gjennomføres undersøkelse av medarbeidernes tilfredshet samt ledervurderinger, som skal danne bakgrunn for ønskede forbedringer. I avsnittet om omsorgs- og sykefraværspolitikk, legges det vekt på helsebringende initiativ som skal redusere sykefraværet og initiativer i forbindelse med alvorlig eller langvarig sykdom. I avsnittet om lønn heter det at det er en målsetting at resultatlønnandelen skal utbygges. For lederne innføres et nytt resultatlønnssystem basert på kontrakter. I Strategiplanen henvises det også til

³⁶ Dette gjelder ansatte som ønsker å gå over på ordninger som for eksempel 'fleksjobs' og 'skånejobs'.

”Økonomi- og Erhvervsministeriets konsernpersonalpolitikk”³⁷, ”Personalhåndboken” og dokumentet ”Forventninger til chefer og medarbejdere i DST”.

”Alkohol og rygning” er viet et eget kapittel i ”Personalhåndboken” (2008). Røyking er totalforbudt og ”det er Danmarks Statistikk sin politikk, at alkohol og arbejde bør adskilles” (side 48). Det forutsettes at dersom alkohol inntas i arbeidstiden skal det ikke gå ut over arbeidet eller arbeidskolleger. Det henvises til nærmere redegjørelse i bilag tre i personalhåndboken der det står at alkohol ikke medfører et utbredt problem i DST. Det legges til at: ”Danmarks Statistiks medarbejdere er et almindeligt bredt utsnit af den danske befolkning, og det må derfor forventes, at der undertiden kan opstå arbejdsmæssige og menneskelige problemer i forbindelse med alkohol.” (side 68). Den eneste personalkantinen der det ble solgt alkohol, var i den danske virksomheten.

Tillit og dialog mellom leder og ansatt er blitt stadig mer framtrædende i personalpolitikken for arbeidslivet de siste tiår. DST har utarbeidet et kort notat *”Forventninger til chefer og medarbejdere i Danmark Statistikk”* som presenterer forventninger som stilles til sjefer og medarbeidere i virksomheten. Dokumentet ble godkjent av DSTs Samarbeidsutvalg desember 2005. I notatet fremstilles gode ledere og engasjerte medarbeidere som en forutsetning for en effektiv organisasjon. *”Den gode leder skaber resultater sammen med og via medarbejderne. God ledelse bygger på menneskelige relationer, dvs på forholdet mellom chefen og medarbejderne samt mellem disse innbyrdes.”*

Hvilke virkemidler har en til rådighet?

Hvilke virkemidler det legges vekt på at en har til rådighet forteller noe om hvordan en ønsker å løse problemer som igjen forteller noe om hvordan en definerer som problemet. Kapittel 7 i *”Personalehåndboken”* omhandler prosedyrer i forbindelse med sykdom. Dette er en sentralt område for ’sosial ansvarlighet’ og inkludering, og utgjør også det mest omfangsrike kapitlet i boken. Her omtales regler for virksomhetens politikk i forbindelse med alvorlig eller langvarig sykdom. Det gjelder sykesamtaler og oppfølgingssamtaler av sykesamtalen. Sykesamtalen inngår i det som omtales som *”Sundhetsfremmende tiltak”* vært borte pga sykdom i 10 arbeidsdager de siste 6 mnd. Det skal anvendes et *”samtaleark”* til strukturering av en slik samtale. Dette samtalearket inneholder punkter som: gjennomgang av sykefravær,

³⁷ Dokumentene er ikke med i denne gjennomgangen da det inneholder de samme personalpolitiske prinsipper som de dokumentene som er tatt med, slik jeg har tolket dokumentene.

inkludert fravær i forbindelse med barns sykdom, bakgrunn for fraværet, eventuelle tiltak for å redusere fraværet, forventninger til fremtiden og et punkt om legeattest tidligere enn 14 dagers sykdom. Oppfølgingssamtalene skal foretas seks måneder etter den første samtalen. Dersom medarbeideren fremdeles har mye sykefravær og har vært sykemeldt 30 dager i løpet av ett år, skal saken bringes inn for direksjonen av personalleder. Langvarig syke oppfordres til å henvende seg til ”Personalerådgivningen” om forhold i forbindelse med sykdommen. Det skal føres oversikt og statistikk over sykefravær. Dette gjøres i tre versjoner, en for alle medarbeidere og alt sykefravær, en for alle medarbeidere eksklusiv langvarig sykefravær og en versjon der en utelukker medarbeidere ansatt på lønnstilskudd og de med kronisk sykdom (§ 28 avtale), men med alt sykefravær for de øvrige ansatte.

Å synliggjøre sykefraværet omtales som en del av arbeidet med å redusere det. Når det gjelder barns sykdom informeres det om mulighet til å ha helt eller delvis fravær på barnets første sykedag dersom barnet er under 18 år og bor hjemme. I bilaget knyttet til temaet slås det fast at det overordnede mål med DSTs omsorgs- og sykepolitikk er å sikre omsorg for virksomhetens medarbeidere og å få ned sykefraværet. Formålet er å skape like retningslinjer når det gjelder håndteringen av sykefravær. DST er innstilt på å legge om arbeidsvilkår og oppgaver slik at de med langvarig eller alvorlige lidelser kan bruke sin restarbeidsevne. Det understrekes at: ”I Danmark statistikk skal der også være plads til medarbejdere med nedsat arbejdsevne eller med alvorlige kroniske sygdomme, og omsorgs- og sygefraværspolitikken omfatter også disse situationer.” (side 62).

Arbeidsrelatert stress fremstilles som et innsatsområde innen personalpolitikk der det skal tas noen grep som dialog, samarbeid, kompetanseheving og undervisning for alle, henvisning til ekstern hjelp (”Personalerådgivningen”) og intern hjelp (kollegaer) ifølge ”Personalhåndboken”.

Kapittel 13 i ”Personalehåndboken” omhandler ”Medarbejdersamtaler” som framstilles som det mest sentrale virkemiddel i personalpolitikken. Det legges det vekt på at den ansatte selv må ta ansvar for egen utvikling, men at nærmeste leder har ansvar for å ta initiativ til aktivitet for å skape rammer for gjennomføring av den ansattes egenutviklingen slik den framkommer i utviklingsplanen som tar utgangspunkt i den enkeltes kompetanseprofil og utarbeides gjennom medarbeidersamtaler eller ”udviklingsdialogene” som de også kalles i dokumentet.

Det henvises til Arbeidsmiljøloven når det gjelder sikkerhetsarbeid og det redegjøres for DSTs sikkerhetsutvalg som skal lede og koordinere arbeidet med sikkerhet og forebygging. I DST er det tatt initiativ til ordninger som skal forebygge helseskader. Disse ordningene omfatter fysioterapeut, ”Musetek”, massasjeordning, skjermbrilleordning og influensavaksinasjon. DST har egen personalforening.

Når det gjelder temaet ”*Alkohol og rygning*” kapittel 15 stilles det krav til selvdisiplin og det understrekes at, selv om det kan kjøpes øl og vin i kantinen, så må alkohol inntas i begrenset omfang i arbeidstiden slik at det ikke påvirker kvaliteten på arbeidet. Det legges vekt på at alle medarbeidere har et ansvar for å hjelpe en kollega når det oppstår problemer vedrørende alkohol og det henvises til ”*Personalerådgivningen*” som kan henvide videre slik at den ansatte får hjelp.

Det er utarbeidet et eget hefte ”*Senior i Danmarks Statistikk*” som omhandler rettigheter og muligheter som senior. Her omtales også en ”seniorcafé”. Det pekes på muligheter til å søke redusert arbeidstid, og at det av prinsipielle årsaker ikke gis økonomiske bidrag til ansatte i forbindelse med fratredelse. Det er den enkeltes ansvar å holde seg orientert om pensjon og liknende og at det vanlig med fratredelsessamtaler for å utvikle DST som arbeidsplass. Pliktig avgangsalder i DST er 70 år. I heftet ”*Danmarks Statistiks personalepolitikk* (30. november 2001)” nevnes ønsket om å beholde seniormedarbeidernes erfaring og at dette gjøres ved å tilby tilpassede jobbfunksjoner og nedsatt arbeidstid. ”*Er problemene af mer personlig art, tilbyder Danmarks Statistikk hjælp via en ekstern rådgivningsfirma, hvor hjælpen gives anonymt.*” Trygghet i ansettelsen er et punkt i heftet der løsningen en omplassering ved overflødighet: ”*Hvis udviklingen overflødiggör nogle stillinger, vil de pågældende medarbejdere blive tilbudt en ny stilling i organisationen, så vidt det er mulig.*” Fratredelse er siste punkt i dette heftet: ”*Danmarks Statistik ønsker at tage ordentlig afsked med de medarbejdere, der forlader os*”. Dette skal gjøres ved en sluttsamtale. Det fremheves at DST gir permisjon til de som vil prøve å arbeide et annet sted i en periode.

I notatet ”*Forventninger til chefer og medarbejdere i Danmarks Statistik*” (desember 2005) fremstilles forventninger en kan ha til sin leder som upartiskhet og høy faglig kvalitet, men også det å skape en god arbeidsplass ved å belønne og rose gode resultater, gi konstruktiv kritikk, følge den enkelte medarbeiders innsats gjennom blant annet årlig medarbeiderutviklingsamtaler, ta ansvar for godt arbeidsklima og håndtere konflikter ved å

tidlig gjøre aktiv innsats. Punktene som omhandler forventninger som stilles til medarbeiderne dreier seg også om upartiskhet og faglighet, handlekraft og samarbeid internt og eksternt, å gi sin leder og sine kolleger konstruktiv feedback, støtte deres arbeid samt følge opp den årlige medarbeidersamtalen.

Det henvises i de ulike dokumentene stadig til Personalerådgivningen, som er en ekstern institusjon som arbeider med å gi bistand i tilfelle problemer den enkelte ansatte opplever. De kan også henvide videre dersom spesialbistand er nødvendig. De problemområdene som Personalerådgivningen kan medvirke til å løse, og som nevnes i personalhåndboken er problemer i forbindelse med ekteskap og skilsmisse, samvær med barn, sykdom, pensjon og "etterløn", økonomi og misbruk. Henvendelser skjer anonymt (side 52). Ifølge egen hjemmeside er "*Personalerådgivningen*" et lite firma som i mer enn 20 år har drevet med rådgivning overfor medarbeidere i private og offentlige virksomheter. De reklamerer med at de tar seg av "*moderne problemer for moderne mennesker i moderne virksomheter*" og legger vekt på å se det hele mennesket og å finne holdbare løsninger. De peker på at kravene som stilles til virksomheter i dag er store, med tanke på kundeimage og bunnlinjen og til det å leve opp til medarbeideres forestillinger om en god arbeidsplass. Det understrekes at de ikke skiller mellom private problemer og arbeidsrelaterte problemer og betegner et skille mellom disse som kunstig³⁸.

En nærmere beskrivelsen av rammeverk er oppsummert i tabellen nedfor. I oppsummeringer er det tatt med sider ved personalpolitikken som er relevant for fastholdelse og forebygging som er sentrale elementer i det som her defineres som virksomhetenes sosiale ansvar.

³⁸ www.personalerådgivningen.dk

Tabell: Personalpolitiske retningslinjer og rammer ved DST

Område	Fokus på	Virkemiddel
Fleksibel arbeidstid	Arbeidstiden styres av den enkelte selv innenfor visse grenser. Holdes regnskap med den samlede arbeidstid	Flexitidsregler for DST.Flexeperioder man.fre 07.00 – 10.00 og 15.00 -17.00
Omsorgs- og sykefraværspolitik	Reduksjon av sykefravær, men også plass til alle Arbeidsrelatert stress. Bruk av restarbeidsevne	Det skal føres statistikk og oversikt. Synliggjøring betegnes som en del av arbeidet med å redusere sykefravær. Sykesamtaler med nærmeste leder ved fravær 10 dager siste 6 mnd Til personalleder/direksjon ved 30 sykedager i løpet av ett år. Bruk av samtaleark. "Sundhetsfremmende tiltak" Retningslinjer vedrørende arbeidsrelatert stress.
Lønnskompensasjon ved sykdom	Redusert lønn	Lokale avtaler, statsansatte 90 prosent, reduksjon ved langvarig sykdom
Arbeidsgiverperiode ved sykdom	I retning av økt arbeidsgiveransvar	To uker som standard, deretter gjendende avtale
Barns sykdom	Positiv til å tilrettelegge, vil være familievennlig	Fri med lønn på barnets første sykedag fram til barnet er 18 år. Etter første sykedag kan omsorgsdager brukes: 10 dager til sammen pr barn. Mulighet for fleksitidsordning. Egne regler for alvorlig syke barn og pass av døende
Foreldrepermisjon		32 uker
Permisjon	Skal være lett å få	Til utdanning og i forbindelse med fødsel, adopsjon og pass av barn
Kompetanse	Rekruttering, 'branding, ansettelsesprosedyrer. Ansvarsfordeling.	Både medarbeider og leder har ansvar for medarbeiderens egenutvikling Kompetansekatalog og IT verktøy til opprettelse av kompetanseprofi (EPOS)l
Medarbeiderutvikling	Konsept for Kompetanseutvikling og Lederutvikling Medarbeidertilfredshet	Medarbeiderutviklingssamtaler (MUS)
Velferdstiltak	Trivsel Sikkerhetarbeid Samarbeidsutvalg	Arbeidsmiljøloven. Musetek Skogsturer, seniordag, julefest med mer Fysioterapeut
Røyking og alkohol	Bør ikke skje i arbeidstiden og ikke gå ut over arbeid og kollegaer Nevnes i den Personalehåndboken og i eget bilag	Selvdisiplin Kollegial hjelp Personalerådgivningen Nærmeste leder har ansvar.
Eksterne tilbud	Personalerådgivningen	Alle typer problem, personlige og jobbrelaterte. Anonym ved henvendelse. Henvise spesialbistand.
Likestilling og mangfold	Kjønnfordeling og etniske minoriteter Samfunnsansvar å ansette medarbeidere med annen etnisk bakgrunn og nedsatt funksjonsevne. Lik kjønnfordeling i arbeidsgrupper og ledergrupper skal tilstrebes. Kvinner og ledelse nevnes som satsingsområde. . Balanse familie og arbeidsliv Lik lønn og representasjon	Vises til regjeringens handlingsplan for likestilling. Utarbeide stillingsbeskrivelser som oppfordrer folk med annen etnisk bakgrunn å søke stillinger, innkalle de til samtale. Være bevisst på bruk av bilder i brosjyrer, føring av årlig personalstatistikk mht etnisk bakgrunn. Tilby nyansatte språkopplæring ved behov. Handicappedes fortrinnsrett Rapporteringsplikt Fleksitid og midlertidig deltid som virkemiddel for bedre balanse familie arbeidsliv. Møter og kurs innenfor normalarbeidsdag
Seniorpolitikk	Den enkeltes ansvar å holde seg orientert om rettigheter og ansvar	Redusert arbeidstid Pliktig avgangsalder 70 år Seniorcafé
Oppsigelse	Nedbemanning Individuelle forhold	Lavt oppsigelsesvern. Oppsigelsesgrunner: Utilfredsstillende arbeidsinnsats, samarbeidsvanskeligheter, sykdom
Personlige og arbeidsrelaterte problem	Søke eksternt hjelp God ledelse	Personalerådgivningen Upartiskhet og høy faglig kvalitet

4.8 Personalpolitikk i Statistiska Centralbyrån.

Dokumentene som er brukt i denne beskrivelsen er fra sammetidspunkt som da intervjuene ble gjennomført (2007-2008). Det utvalget av dokumentene som er brukt i framstillingen av SCB sin personalpolitikk er:

- Årsredovisning 2007
- Verksamhetsplan 2007
- Ulike notatet som omhandler retningslinjer for personalpolitikken ved SCB; ”*Personalpolicy vid SCB*” (2002), ”*Arbetsmiljö*”, ”*Chefspolicy*”, ”*Etnisk mångfald vid SCB*”, ”*Jämställdhetsplan* ”(2007)³⁹. Dokumentene er på 1-2 sider hver, lettlesle og med korte budskap formulert som en overskrift med et par utdypende setninger under. Personalenheten står som ansvarlig. Dokumentene beskrives som komplementære og skal utfylle hverandre.

Personalpolitiske tema og målsettinger

Kapittel 6 i ”*Årsredovisning*” for 2007 omhandler personalpolitikk og innleder med å informere om et prosjekt kalt LOTTA. Prosjektet har vært et dominerende innslag i all personalvirksomhet heter det. LOTTA er et prosjekt der IT- og metoderessurser skal samles til en ny avdeling, prosessavdelingen, noe som medfører en direkte forandring for 150 ansatte. ”*LOTTA – projektet har skapat stort engagement i organisationen både i form av oro men också framtidstro*” står det innledningsvis. Stor intern bevegelse av personalet ble gjennomført og prosjektet innebar også omfattende kompetanseutvikling. Så følger presentasjon av noen personalfakta før tredje avsnitt som omhandler likestilling. ”*Målet är att SCB ska vara en jämställd arbetsplats där både kvinnor och män, oavsett ålder och livssituation, ska trivas och kunne utvecklas.*” (side 40). Neste avsnitt omhandler etnisk likestilling og målsettingen er å øke andelen ansatte med en annen bakgrunn enn den nordiske. Deretter følger et avsnitt om arbeidsmiljø og helse. Det vises til virksomhetens ”*arbetsmiljöpolicy*” som har som mål at ”*SCB ska vara en god arbetsplats som vi är stolta över. Vi ska ha en god arbetsmiljö där alla trivs och mår bra*”. (side 41). I tillegg nevnes kompetanseutvikling som et satsingsområde.

³⁹ Disse er nå fjernet og erstattet av tilgjengelige årsmelding og strategiplaner alene iflg www.scb.se. (21.12.2010)

Også i virksomhetsplanen "*Verksamhetsplan 2007*" nevnes det å styrke SCB som en attraktiv arbeidsplass som en viktig målsetting. Virksomhetsplanen innleder med en overordnet visjon om at SCB skal være i verdensklasse når det gjelder å utvikle statistikk tilpasset kundens behov. Resten av dokumentet beskjeftiger seg først og fremst med faglige utfordringer, hvordan forholde seg til omverdenen, møte kunder, utvikle og forsterke sin profesjonalitet og kundevennlighet. Planen har imidlertid et punkt kalt "*Personal*" som omhandler kompetanseutvikling, halvering av sykefravær fra 2002 til 2008, styrke SCB som en attraktiv arbeidsplass, der motivet er å kunne rekruttere og beholde personale med nødvendig kompetanse, samt å øke produktiviteten med minst tre prosent (side 7).

Dokumentet "*Personalpolicy vid SCB*" (2002) skal for perspektiver og verdier som skal prege organisasjonen. Disse perspektivene og verdiene er i fellesskap nå opp til målsettinger som stiller høye krav til kvalitet og effektivitet. Siste punkt om "*arbetsmiljö*" understreker at "*SCB ska vara en jämställd arbetsplats där vi trivs, mår bra och utvecklas*". Om arbeidsmiljø står det at SCB skal være en likestilt arbeidsplass der "*vi trivs, mår bra och utvecklas*". Måten å skape gode arbeidsforhold på er gjennom å arbeide med arbeidsmiljøet.

I heftet "*arbetsmiljöpolicy*" legges det også vekt på momenter som stolthet og trivsel. er målsettingen at "*SCB ska vara en arbetsplats som vi är stolta över. Vi ska ha en god arbetsmiljö där alla trivs och mår bra*". Heftet "*Etnisk mångfald vid SCB*" viser til retningslinjer og handlingsplan fra sentralt hold for tiltak mot diskriminering i arbeidslivet. I SCB skal mangfoldsarbeidet gjelde områder som rekruttering, arbeidsforhold og trakassering. Fordelen med mangfold er å "*lyfte fram människors olikheter och att ta tilvara på dessa*." Mangfold beskrives som en berikelse for arbeidet.

Heftet "*Jämställdhetsplan 2007*" er det mest omfangsrrike av disse korte heftene (12 sider) og innleder med å beskrive fordeler med en likestilt arbeidsplass. "*En jämställd arbetsplats berikar verksamheten och ger goda möjligheter för alla anställda att utvecklas. Kvinnor och män har delvis olika erfarenheter och uttryckssätt. Det gäller att ta tilvara olikheterna för att tillsammans skapa något som är bättre än vad vi kan skapa var for sig. Bästa arbetsresultat uppnås i grupper där båda kvinnor och män finns. Det är viktig att detta beaktas även vid organisastioner.*"

Virkemidler til rådighet

Målet om et godt arbeidsmiljø skal ifølge ”Årsredovisning 2007” nås gjennom et systematisk arbeidsmiljøarbeid som blant annet består av årlige kartlegginger av arbeidsmiljø, som igjen skal føre til lokale arbeidsmiljøplaner på alle avdelinger og samtidig være underlag for sentrale arbeidsmiljøplaner. Medarbeiderenqueter skal gjennomføres med 18 måneders mellomrom. For å kartlegge arbeidsmiljøet skal det utarbeides diskusjonsunderlag som skal diskuteres enhetsvis, avdelingsvis og på virksomhetsnivå. Områder som skal diskuteres er ergonomi, arbeidsinnhold, arbeidsorganisasjon, arbeidsbelastning og medarbeider/arbeidsklima, ifølge årsrapporten.

SCB har ulike satsingsområder for å redusere sykefravær. I 2005 startet arbeidet med *helseprofilbedømmelser* som har som mål å øke den fysiske aktiviteten samt bevisstheten rundt det å ta ansvar for egen helse. Sykefraværet sank fra 4,4 prosent i 2006 til 4,1 i 2007. SCB har utdannet ”*friskvårdsinspiratører*” som skal bidra til arbeidet med økt velbefinnende på jobb. Mer enn halvparten av medarbeiderne anvender ”*friskvårdsersättningens*” tilbud, ifølge ”Årsredovisning 2007”. Det finnes tilgang til gratis gym på begge stedene. Seminarer og til og med teaterforestillinger er tatt i bruk for å skolere ansatte på områder som stress, kommunikasjon og hvordan oppnå ”balanse i livet”. Når det gjelder sykefravær lå sykefraværet i SCB omtrent på landsgjennomsnittsnivå for perioden.

Dokumentet ”*Personalpolicy vid SCB*” legger vekt på at måten å nå oppsatte mål er å utvikle medarbeidernes kompetanse, bruke den enkeltes forutsetninger på best mulig måte samt delegering og medvirkning. Neste punkt er ”*medarbetarskap*” som har ”*sin utgångspunkt i individen och ska kännetecknas av ansvar, engagement, öppenhet, lojalitet, initiativ och flexibilitet*”. Så følger et punkt om ”*ledarskap*” der det legges vekt på resultatoppnåelse gjennom dialog og synlighet, samt at lederskapet skal skape forutsetninger for ”*allas delaktighet i verksamheten*”. Under neste punkt om ”*kompetens*” står det at det anses som normalt å bytte arbeidsoppgaver innen en periode på 5-10 år og at ”*Vi ska lära både av framgångar och av motgångar*”. Lønn skal stimulere til arbeidsinnsats og utvikling.

Hftet ”*Arbetsmiljöpolicy*” skriver om framgangsmåter for å bekjempe dårlige arbeidsforhold som kartlegging av arbeidsmiljø, alles deltakelse, tidlig utarbeiding av handlingsplaner for å bedre uønskede forhold og oppfølging av denne. Overskriftene er forebygging, gjennomføring og oppfølging. Hftet ”*Chefspolicy*” har som utgangspunkt at en godt lederskap karakteriseres av et grunnleggende positivt menneskesyn. ”*Grundläggande i rollen som chef är att vara ett godt föredöme*”. Ellers nevnes rekruttering og viktigheten av kontinuerlig utvikling i tråd med

stadige nye krav. Viktigheten av bevegelse innad i virksomheten for å bidra til kunnskapsspredning og utvikling for den enkelte understrekes. I heftet ”*Jänmställdhetsplan 2007*” gis en beskrivelse av formål i likestillingsloven og hvordan dette implementeres i virksomheten og hvem som er ansvarlig. ”*Enligt gällande praxis avses med jämn könsfördelning minst 40 procent av vardera kön.*”

Når det gjelder ”*Etnisk mångfald vid SCB*” vises det til handlingsplan og lov mot diskriminering i arbeidslivet. Loven ilegger arbeidsgiver ansvar for å fremme etnisk mangfold innenfor rammene av sin virksomhet. Hvordan en skal formulere og forme annonser der en utlyser stillinger i virksomheten beskrives som en viktig faktor for å nå målsettingen om etnisk mangfold. SCB skal rapportere om antall ansettelse av personer med en annen bakgrunn enn den nordiske.

Previa som er den eksterne insitusjonen som SCB anvender vedrørende personalpolitiske saker. SCB hadde på intervjutidspunktet vært knyttet til Previa i ti år. På hjemmesidene til Previa kan vi lese at Previa har et komplett tjenestetilbud innen helse, ledelse, arbeidsmiljø og rehabilitering. ” *Vi ska genom att tillhandahålla tjänster inom hälsa, arbetsmiljö och ledarskap aktivt bidra till att företag och organisationer ökar sin attraktionskraft, effektivitet och konkurrenskraft.*”⁴⁰ Virksomheten er riksdekkende med enheter på 70 steder i Sverige. Selskapet har ca. 1000 medarbeidere og ca. 6 000 bedrifter og 914 0000 medarbeidere som anvender denne tjenesten. Previas omsetning i 2008 var på 885 MSEK. De tilbyr rådgivning innen områder som HMS, organisasjonsutvikling og for ” ett sunt och effektivt yrkesutövande hos medarbetaren”. De ansatte i Previa er blant annet leger, psykologer, organisasjonskonsulenter og arbeidsmiljøingeniører og helsepedagoger.

⁴⁰ www.previa.se (15.10. 2008)

Oppsummert : Personalpolitiske retningslinjer ved SCB

Område	Fokus på	Virkemiddel
Fleksibel arbeidstid	Arbeidstiden styres av den enkelte selv innenfor visse grenser. Holdes regnskap med den samlede arbeidstid	Flexitidsregler for SCB Noe restriktiv
Omsorgs- og sykefraværspolitik	Sykefravær skal halveres fra 2002-2008. Bruk av restarbeidsevne	Det skal føres oversikter og lages statistikk. Sykesamtaler med nærmeste leder ved lengre fravær Arbeidsevnevurdering Friskvårdsinspiratører (Normert sykemelding) (‘Rehabiliteringskedjan’)
Lønnskompensasjon ved sykdom	Reduksjon av lønn ved sykdom	En Karensdag, deretter 90 prosent for statsansatte.
Arbeidsgiverperiode ved sykdom	Økt ansvar	14 dager
Barns sykdom	Familievennlighet og likestilling	Rett til 60 dager fri med lønn pr barn
Foreldrepermisjon	Familievennlighet og likestilling	60 uker
Permisjon	Skal være lett å få	Til utdanning og i forbindelse med fødsel, adopsjon og pass av barn
Kompetanse	Viktig for rekruttering, ’branding, og utvikling av ansatte. Ansvarsfordeling.	Medarbeidersamtaler IT verktøy til opprettelse av kompetanseprofil (LOTTA) Kunnskapsoverføring Både medarbeider og leder har ansvar for medarbeiderens egenutvikling
Medarbeiderutvikling	Konsept for Kompetanseutvikling og Lederutvikling	Medarbeiderenqueter
Velferdstiltak	Trivsel	Årlige kartlegging gjennom årlige arbeidsmiljørunder, medarbeidersamtaler. Trening og massasje Helseprofilbedømmelser og Frisvårdsinspiratører (Arbeidsmiljøloven.)
Røyking og alkohol	Ikke nevnt i dokumentene, men viser til ordning med ’kamratstöd’ i intervjuene.	Kollegahjelp Previa
Eksterne tilbud	Previa	Alle typer problem, personlige og jobbrelaterte. Anonym ved henvendelse. Kan henvise til spesialbistand.
Likestilling og mangfold	Kjønnsfordeling og etnisk likestilling. SCB skal være en likestilt arbeidsplass (Årsrapporten) Kvinner og ledelse	.Årlig likestillingsplan internt i virksomheten. Etnisk mangfoldsplan.
Seniorpolitikk	Livsfasepolitikk	Pensjonsalder 65 år, med mulighet for å gå av ved fylte 55. Økning fra 30 feriedager til 35 dager ved fylte 40 år Seniordager.
Oppsigelsesvern	Sterkt vern, skal være saklig begrunnet	Lag om anstillningskyddnad Omplassering skal prøves først

4.9 Personalpolitikk i Statistisk Sentralbyrå

Følgende dokumenter er brukt i framstillingen av personalpolitikk i SSB:

- Virksomhetsplan for 2009
- HMS- håndboka”. Revidert 2008
- Personalpolitikk i Statistisk sentralbyrå – verdier, mål og prinsipper (2002)
- ”Livsfasepolitikk i SSB. En utviklingsrettet og livstilpasset personalpolitikk” (gitt meg i 2006).

Personalpolitiske tema

”Virksomhetsplan for 2009” gir en oversikt over SSBs planer for virksomheten i det kommende år. Det inneholder blant annet strategi og budsjetttrammer, risikovurderinger og satsinger og prioriteringer. Den omhandler ikke først og fremst personalpolitikk i SSB, men har fokus på den faglige delen av virksomheten. Dokumentet inneholder likevel noen relevante avsnitt for personalpolitikk i SSB. Avsnittene berører i stor grad de samme tema jeg har referert til fra Statens personalhåndbok og punkter om Arbeidsmiljø og HMS, IA er stort sett sammenfallende. Det står for eksempel at ”SSB har IA-avtale med følgende mål:

- *SSB vil aktivt arbeide for å holde sykefraværet på et fortsatt lavt nivå*
- *SSB vil ivareta ressursene som medarbeidere i alle aldre representerer, gjennom en aktiv livsfasepolitikk.*

Om fysisk arbeidsmiljø står det: ”Universell utforming er en del av planlegging og drift av lokalene. I SSBs lokaler er det gjort tilpasninger for funksjonshemmede, rullestolbrukere, merking forsvaksynte og teleslynger i møterom. Universell utforming skal være en del av kravspesifikasjonen i anbudssaker hvor dette er relevant.” Om det psykososiale arbeidsmiljø står det ikke noe spesifikt.

Om arbeidet med IA-avtalen står det i ”HMS håndboken” at virksomhetene har hatt fokus på målene som da ble satt siden avtalen ble inngått i 2003. Det arbeides aktivt for at sykefraværet skal holdes på et lavt nivå, og SSB vil ivareta ressursene som medarbeidere i alle aldre representerer, gjennom en aktiv livsfasepolitikk. Det legges stor vekt på fysisk tilretteleggelse av arbeidsplassen for å unngå helseplager og forebygge sykefravær. SSB legger også vekt på å tilrettelegge for at sykmeldte arbeidstakere raskest mulig kommer tilbake i jobb. Det er tett samarbeid med bedriftshelsetjenesten. Gjennomsnittlig **sykefravær** var 5,3 prosent i 2008, det

samme som i 2007. I 2008 var det fem sykmeldte personer i SSB som hadde avtale om aktiv sykemelding.

Gjennom tildelingsbrev fra Finansdepartementet stiller departementet krav til SSB om flere forhold, blant annet til utvikling av en livsfasestyrt personalpolitikk. Virksomhetsplanen stiller også krav om ”en aktiv livsfasepolitikk” (s 25). Dokumentet ”Livsfasepolitikk i SSB” (2006) er et dokument utarbeidet i virksomheten i samarbeid med fagforeningene. Om livsfasepolitikk står det: ” *Livsfaseorientert personalpolitikk er her definert som en politikk der individuelle tilpasninger og tiltak er sentralt gjennom hele det yrkesaktive livet.*”

Det nevnes også at livsfasepolitikk handler mer om en måte å tenke og handle på, enn nye regler eller retningslinjer. Et formål med dokumentet er å skape en felles forståelse for hva dette innebærer for virksomheten og den enkelte medarbeider og hvorfor det er viktig med en livsfasepolitikk. Motivasjonen for en livsfaseorientert personalpolitikk oppgis å være en ”*tro på at medarbeiderne gjør en bedre jobb når arbeidssituasjonen tilpasses den enkeltes livssituasjon og behov*”. En livssituasjon defineres som ” *tidsavgrenset situasjon for en person, som berører personens følelser, tanker og atferd på en eller annen måte. Livssituasjoner kan være knyttet til familieliv (nære relasjoner), egen helse og fritid.*” Det understrekes at det er vanskelig å kategorisere dette.

Hvilke virkemidler har en til rådighet?

Alle retningslinjer i HMS-arbeidet er samlet i SSBs HMS-håndbok som sist ble revidert i juli 2008. I 2008 ble det i Oslo tilbudt treningsopplegg som Pilates, sirkeltrening, energitrim m/styrke, lavterskeltilbud og mensendieck. I Kongsvinger var det tilbud som Sirkeltrening, ledd- og styrketrening, aerobic, mensendieck og lavterskeltilbud som pausegymnastikk to ganger i uken. SSB har via NAV mottatt og lagt til rette for personer med nedsatt funksjonsevne. Bestemmelsen i forskriftene til tjenestemannsloven om at personer med nedsatt funksjonsevne alltid skal innkalles til jobbintervju når de er kvalifisert, brukes aktivt, jf. SSBs tilsettingsreglement (HMS håndboka) **Etisk atferd** omtales i HMS håndboka i forbindelse med faglige utfordringer ”*etikk og statistikk*”. For statistikkproduksjonen gjelder dette blant annet EUs/EØS’ ”Code og Practice” og FN’s prinsipper for statistikkproduksjon.

I forbindelse med at det kom nye retningslinjer for seniorpolitiske tiltak i staten har dette vært drøftet i virksomheten, men SSB hadde på intervjutidspunktet ikke ønsket å innføre spesielle tiltak for å få folk til å stå lengre i arbeidslivet. Medarbeidersamtaler er også et sentralt

virkemiddel for medvirkning i SSB. Det gjennomføres medarbeidersamtaler en gang i året, fortrinnsvis i forbindelse med virksomhetsplanarbeidet. Det finnes en momentliste til bruk i medarbeidersamtaler. Denne inneholder i hovedsak spørsmål om det fysiske arbeidsmiljøet.

SSB i Norge var knyttet til Oslo HMS-senter, som tilbyr bedriftshelsetjenester gjennom medlemskap eller rammeavtale. De tilbyr blant annet kurs for ledere i HMS relaterte tema. Avdelingen i Kongsvinger var også knyttet til en ekstern institusjon kalt Eskoleia som har spesialisert seg på personalutvikling.

En beskrivelse av rammeverk er oppsummert i tabellen nedfor. I oppsummeringer er det tatt med sider ved personalpolitikken som er relevant for fastholdelse og forebygging som er sentrale elementer i det som her defineres som virksomhetenes sosiale ansvar.

Tabell: Oppsummert Personalpolitiske retningslinjer ved SSB

Område	Fokus på	Virkemiddel
Fleksibel arbeidstid	Arbeidstiden styres av den enkelte selv innenfor visse grenser.	Reguleres av AML § 10-2 og Hovedtariffavtalen i staten. Skal ikke være til vesentlig ulempe for arbeidsgiver.
Omsorgs- og sykefraværspolitikk	Skal reduseres og føres oversikt/statistikk. Bruk av restarbeidsevne	Tettere oppfølging og bedre tilrettelegging. Dialogmøter med lege innen åtte uker. Oppfølgingsplan etter fire uker. Aktiv sykemelding (under avvikling), gradert sykemelding Arbeidsevnevurdering "Raskere tilbake" Kjøp av helsetjenester.
Lønnskompensasjon ved sykdom	Full lønnskompensasjon	
Arbeidsgiverperiode		10 dager (14 dager)
Barns sykdom	Positiv til å tilrettelegge, vil være familievennlig	Fri med lønn 12 dager
Permisjon	Skal være lett å få	Til utdanning og i forbindelse med fødsel, adopsjon og pass av barn Velferdspermisjoner reguleres av AML
Kompetanse	Rekruttering, 'branding, ansettelsesprosedyrer. Ansvarsfordeling.	Medarbeidersamtaler, Både medarbeider og leder har ansvar for medarbeiderens kompetanseutvikling
Medarbeiderutvikling		Medarbeidersamtale Medarbeiderenquetter
Velferdstiltak	Trivsel	Arbeidsmiljøloven. Trening, Fysioterapeut
Røyking og alkohol	Ikke alene nok til avskjedigelse, må ses i sammenheng	SPH kap 2.11.7, HTA §18, AKAN
Eksterne tilbud	Bedriftshelsetjenesten	Oslo HMS senter
Likestilling og mangfold	Tillagt Arbeids- og samarbeidsutvalg. Kvinner og ledelse . Balanse familie og arbeidsliv Lik lønn og representasjon	§ AML § 24.2. Oppfordre folk med annen etnisk bakgrunn å søke stillinger, innkalle de til samtale. Handikappedes fortrinnsrett Rapporteringsplikt
Seniorpolitikk	Å få folk til å arbeide lengre, ivaretagelse av kompetanse	Livsfasepolitikk med mulighet for reduksjon av arbeidstid. Dialog. Pensjonsalder 67, AFP 62 år.
Oppsigelse	Sterkt oppsigelsesvern. Sykdom ikke grunnlag for oppsigelse det første året. Etter dette kreves saklig begrunnelse.	Arbeidsmiljøloven og Tjenestemannsloven
Personlig råd og veiledning		Kolleger

4.10. Oppsummering

Det er her gitt en beskrivelse av hvordan personalpolitikken i virksomhetene fremstilles på et formelt og offisielt plan og hvordan jeg tolker at VSA er inkorporert i de aktuelle dokumentene. Dokumentene som gir en beskrivelse av gjeldende utfordringer og satsingsområder innen personalpolitikk har det til felles at alle legger vekt på økt effektivitet, kompetanse, omstillingsevne og medvirkning. Verdien av trivsel og et godt fysisk og psykisk arbeidsmiljø settes høy, først og fremst fordi det betraktes som å være bra for produktiviteten. De nasjonale strategiene for personalpolitikk legger naturlig nok føringer på hvordan personalpolitikken i på virksomhetsnivå utformes. Et overordnet mål som kommer til uttrykk i alle virksomhetene er opprettholdelse av arbeidslinja. Hvordan budskapet som sendes via dokumentene tolkes kan variere fordi budskapene konkurrerer med andre krav som stilles til virksomheten fra omverdenen som for eksempel krav til lønnsomhet. Virksomhetene anerkjennes først og fremst som en faglig kompetent aktør i samfunnet, nasjonalt og internasjonalt.

Arbeidsgiver har et arbeidsgiveransvar og i alle virksomhetene omfatter det tilrettelegging og rehabilitering for ansatte med redusert arbeidsevne. I hvilken grad dette ansvaret gjelder varierer. Oppsigelsesvernet og jobbtryggheten er for eksempel ikke lik i de tre kontekstene. Virksomhetene styres alle av tildelingsbrev fra myndighetene, men de har også rom for å forme egen politikk på noen felter. Felles for alle virksomhetene er fokus på økt produktivitet med omtrent tre prosent årlig og sterk vektlegging av kompetanseutvikling. Særlig i strategiplanene legges det trykk på krav om økt effektivitet. Dette kan bidra til det motsigelsesfylte i konsepter som virksomhetenes sosiale ansvar, når det gjelder kravet om å rekruttere flere med nedsatt arbeidsevne og beholde ansatte som står i fare for å falle fra, og samtidig øke effektiviteten. Alle virksomhetene skal rapportere om ansettelse av personer som tilhører ulike målgrupper.

Kompetanse er en avgjørende faktor og utfordring i en kompetansebasert arbeidsorganisasjon. Virkemidlene i virksomhetene er langt på vei de samme. Utviklingssamtaler, karrieresamtaler og kompetanseprofiler. Det balanseres mellom den enkeltes ansvar for egen utvikling og for sitt eget arbeidsmiljø, og virksomhetens ansvar når det gjelder det samme. Reduksjon av sykefravær er nasjonale mål, noe som videreføres til virksomhetsnivå. Virkemidlene på nasjonalt plan er også i stor grad sammenfallende, tettere dialog og tettere oppfølging. Det

legges vekt på at problemer skal løses gjennom synliggjøring, kartlegging, informasjon, medarbeiderundersøkelser og trivsel. Dette skal bidra til reduksjon av sykefravær samt å skape gjensidig tillit, forpliktelser og problemforståelser. For å forebygge og legge til rette for friske ansatte synes virkemidlene som massasje og treningstilbud langt på vei å samsvare. Det legges vekt på fysisk aktivitet.

Tillit og åpenhet er viktige forutsetninger for å kunne gjennomføre tettere dialog og tidligere inn gripen ved fravær. Det er særlig ved omstillinger at trygghet og tillit står på spill. Et virkemiddel i statlig sektor er omplassering for å unngå oppsigelser. Bruk av individuell avlønning skal stimulere til ekstra innsats. Dette vektlegges ikke i dokumentene til den norske virksomheten. Mangfold og likestilling er viktige innsatsområder. Dette skal gjenspeiles i måter å utforme jobbannonser på i alle virksomhetene. Virksomhetene må forholde seg til krav om handlingsplaner når det gjelder likestillingsarbeid i virksomhetene. Det var bare i SCB at likestilling var viet et eget hefte i de interne dokumentene. Seniorpolitikk er et sentralt tema i VSA, men var ikke framtrødende i noen av dokumentene produsert i virksomhetene, selv om det er et trekk ved virksomhetene at de har en aldrende populasjon. DST hadde på intervju tidspunktet utarbeidet et eget hefte, SSB satset på "Livsfasepolitikk" mens SCB ikke nevner seniorpolitikk spesielt. Felles virkemidler er redusert arbeidstid. Seniorpolitikk

Rusmisbruk er lite synlig i dokumentene. Dette tas imidlertid opp som eget punkt i personalhåndboken i den danske konteksten. Dette tas ikke opp på samme måte i den norske og svenske personalpolitikken. Det legges også større vekt på arbeidsrelatert stress i dokumentene til DST som på intervju tidspunktet hadde en egen handlingsplan på dette utarbeidet av "Personalestyrelsen" og CFU.

Når det gjelder bruk av eksterne institusjoner var dette alle noe virksomheten gjorde bruk av. På intervju tidspunktet skilte den norske eksterne institusjonene seg noe ut ved at Bedriftshelsetjenesten offisielt sett ga uttrykk for å ta seg av hovedsakelig arbeidsrelaterte problemer, men de andre institusjonene, særlig den danske, la vekt på at de også arbeidet med mer private problemer. Dette kan være en anerkjennelse av at ivaretagelse av ansatte er et komplekst felt som krever kompetanse på flere felt.

Denne delen av avhandlingen har beskrevet VSA i en skandinavisk kontekst, hvordan VSA kommer til uttrykk i offentlige dokumenter intensjoner knyttet til personalpolitikk på et

overordnet nasjonalt politisk administrativt nivå og på et overordnet virksomhetsnivå. Senderne er de som formulerer mål og som drar opp ønskede retningslinjer for personalpolitikken. Beskrivelsen av de nasjonale kontekstene er ikke utfyllende. Det er det heller ikke rom for her.

Jeg har argumentert for at sosialt ansvar kan forstås som en sosialt fenomen i arbeidslivet, som ikke kan betraktes uavhengig av de forestillingene aktørene har om det. Virksomhetenes interne sosiale ansvar betraktes dermed som et konsept som langt på vei opprettholdes av aktørenes, her forstått som de ansattes, kontinuerlige handlinger og fortolkninger av fenomenet. Hvordan intensjoner knyttet til virksomhetenes sosiale ansvar inkorporeres i offisielle personalpolitiske dokumenter belyser gjerne et aspekt ved VSA. Hvordan virksomhetens sosiale ansvar forstås, fortolkes og implementeres eller utøves i det daglige arbeidet vil kunne representere en annen side og belyse andre aspekter ved konseptet.

Kapittel 5. Hvordan fortolkes VSA av intervjupersonene?

I dette kapitlet presenteres intervjupersonenes egne forståelser og definisjoner av VSA og IA, både generelt og for virksomheten spesielt. Det som kom fram i intervjuene er systematisert tematisk og belyser følgende spørsmål:

Hva legger intervjupersonene i begrepet Virksomhetenes Sosiale Ansvar og Inkluderende Arbeidsliv?

Hvilke områder eller temaer trekkes fram i beskrivelsen av VSA?

Hvilke endringer i holdninger og krav har intervjupersonene erfart?

Hva motiverer til å vektlegge arbeidet med VSA og hvem mener de er pådrivere?

Til slutt i kapitlet drøfter jeg likheter og ulikheter i forståelsene av VSA på tvers av nasjoner, virksomheter og posisjoner.

Intervjupersonene utgjør deler av organisasjonens **agentskap** som jeg har definert som de individer som er involvert i produksjon og reproduksjon av VSA som sosialt fenomen. Intervjupersonene innehar ulike posisjoner i virksomheten, noe som kan påvirke autoriteten i utsagnene, men alle har de direkte personalansvar, noe som gjør at de har en nærhet til det som det snakkes om. De har alle erfaringer som kan knyttes til konseptet og forholder seg ikke bare til virksomhetens intensjoner nedfelt i dokumenter. Agentene bidrar til å sette vilkår for hvilke forståelsesrammer som eksisterer i virksomhetene knyttet til konseptene. Det betyr imidlertid ikke at agentene er i besittelse av riktige eller gale forståelser eller at de forvalter den ”riktige” kunnskapen i tilknytning til disse begrepene (Fleetwood 2004:40). Ulike subjektive oppfatningen kan betraktes som å inngå som en del av et system av påstander om virksomhetenes sosiale ansvar. Felles for intervjupersonene er at de forholder seg til komplekse arbeidsorganisasjoner med sammensatte ansatte. Jeg har valgt å fremstille intervjupersonenes fortolkninger av VSA i virksomhetene i de nasjonale kontekstene hver for seg i dette kapitlet. Jeg gjør et skille i framstillingen mellom tillitsvalgte og ledelsen i de tre virksomhetene. Dette gjør jeg fordi tillitsvalgte har en noe annen rolle i virksomheten enn ansatte med personalansvar. De har ledelsen som motpart i noen situasjoner, de skal fungere som en buffer mellom ansatt og ledelse i noen situasjoner og skal representerer en link for de ansatte til formelle fora der det tas avgjørelser av betydning for ansatte.

Beskrivelsen av de subjektive forståelsene følger i hovedsak gangen i intervjusituasjonen. Innledningsvis ble det snakket om forståelser og fortolkning av begrepet, samt bakgrunnen for forståelsen eller hva som motiverte virksomhetene til å vise VSA. Hensikten er ikke å gjengi intervjuene i sin helhet, men å systematisere tematisk det som kom til uttrykk under intervjuene.

Virksomhetenes sosiale ansvar i Statistiska Centralbyrån

I den svenske virksomhetene var ikke diskusjonen rundt VSA dominert av å være knyttet til en spesielt politisk program med tilhørende virkemidler som IA eller DRAM/VSA. At det kan virke som at personaldirektøren dominerer i svarene i den svenske virksomheten kommer av at jeg har intervjuet to stykker av dem. De første intervjuene ble foretatt i 2007, mens de siste intervjuene ble gjennomført i 2008. SCB var på intervjutidspunktene i en omstillingsprosess som blant annet innebar flytting til kontorlandskap. Noe av dette kan ha preget intervjupersonene og deres svar.

Forståelser av VSA

At det ikke eksisterer en felles og fast oppfatning av hva VSA dreier seg om, verken internasjonalt eller på nasjonalt nivå, gjenspeiler seg i intervjupersonenes innledende refleksjoner. De ulike tolkninger av konseptet vi finner i litteraturen, kommer til uttrykk hos intervjupersonene i virksomhetene. De ble eksponert for den forståelse av VSA jeg la til grunn i prosjektet, med vekt det interne sosiale ansvar som beskrevet i kapittel to. Noen ga uttrykk for at denne måten å definere VSA på virket ganske fremmed:

”Jag tenker icke sosialt ansvar for våra anställda. Jeg tenker VSA som något som gäller utanför.” (Personaldirektør)

Her tolkes VSA mer i tråd med det jeg har definert som eksternt sosiale ansvar (jfr kapittel 2) og det som omfatter omgivelsene utenfor virksomheten. Konseptet ble knyttet til eksterne faktorer, som miljøspørsmål :

”I alla våra beslut finns det en form for miljötenkning. Det gjelder resor, i alla beslutningsprosesser ser vi på hur detta påverkar miljö i 2. och 3.ledd.” (Personaldirektør)

VSA ble også koblet til virksomhetens mandat og den faglige kvaliteten på arbeidsoppgaver virksomheten skal utføre. At arbeidet ble utført riktig og effektivt var avgjørende for å legitimere virksomhetens eksistensgrunnlag og for å opprettholde tillit til eier og myndigheter. Innholdet i dette ansvaret gjelder spesielt for denne typen virksomhet:

” I vår verksamhet finns socialt ansvar kopplat till uppdrag. Det gäller också underlag för bestämda uppdrag. Ta till exempel ett uppdrag SCB hadde för regeringen, det gällde basbeloppet – till socialförsäkringen. Vi gjorde en felräkning i det som skulle vara rätt underlag för att fatta et politisk beslut. Den felräkningen kostade staten miljoner. Det är vårt sociale ansvar utad. Vi måste gjøre ting riktig, skaffe de riktige underlag for att fatta så riktiga beslut som möjligt.”(Personaldirektør)

De fleste forståelser av VSA og CSR omfatter imidlertid forståelser som har med virksomhetens egne ansatte og deres situasjon å gjøre. Dette kom også fram i denne virksomheten og i samme intervju, etter litt refleksjon. Det dominerende oppfatning var at ivaretagelse av ansatte og VSA var nedfelt i nasjonal lovgivning. Hva som ivaretas i lover og avtaler er gjerne gjenstand for forhandling og diskusjon mellom arbeidslivets parter. Rettighetslovgivning formidler også gode intensjoner. Ved å følge lovens intensjoner om et godt arbeidsmiljø for eksempel, ville en imidlertid fort befinne seg på et område som ikke var regulert. Dette gjaldt blant annet utfordringer der en måtte finne snarlige løsninger tilpasset den enkelte situasjon:

”Socialt ansvar ligger i lagen. Rehabilitering är arbetsgivers ansvar tillsammans med det å aktivt arbeta for et bra arbetsmiljö. Att forebygga risiker for ohelsa i arbetslivet. Det gäller ju också stress og psykisk hälsa på den sista tiden.” (Personaldirektør)

Rehabilitering og forebygging er dynamiske begreper som ofte er kontekstuellet betinget. Sitatet viser at begrepet sosialt ansvar rommer både det regulerte og det som ikke kan reguleres på et generelt nivå. Arbeidsgivers ansvar med tanke på rehabilitering av ansatte som har blitt syke og uføre er hjemlet i lov, men forebygging av ”ohälsa” i arbeidslivet, som for eksempel stress og psykisk helse, betraktes som kontekstuellet betinget og måtte vurderes i den enkelte situasjon i den enkelte arbeidsgruppe. At VSA i en skandinavisk kontekst regnes som å omfatte områder som sykefravær, foreldrepermisjon, andre permisjonsordninger og

rehabiliteringsansvar som i stor grad er regulert og regnes som offentlig politikk kom også til uttrykk. En seksjonsleder svarte for eksempel slik på spørsmål om hva VSA betydde:

”VSA generelt, dreier seg om sjukfrånvaro, rehabilitering, barnledigheter, tjänstledig. Arbetsgivare har fortfarande ansvar. Vi skal holda dom informert, så at det er lett for dom att komma tillbaka på jobb.” (Seksjonleder)

Det meste av det som assosieres med det interne sosiale ansvar, betraktes her som regulert i lovs form med statlige myndigheter som forvalter av det overordnede ansvaret for at dette etterkommes. Det legges imidlertid til en bit som ikke ble betraktet som regulert og som måtte tilpasses situasjonen, i dette tilfellet ansvar for å legge til rette for informasjon slik at de lovpålagte oppgaver og forpliktelser fungerer slik de skal. Når en medarbeider hadde vært borte på grunn av sykdom eller permisjon, var det arbeidsgivers ansvar å legge til rette slik at overgangen tilbake til jobb skulle gå så greit som mulig.

Å følge lover og regler var viktig, men hva en skulle legge i dem og hvor langt en skulle gå i å etterkomme politiske pålegg, var noe som ble definert lokalt. Å finne løsninger på utfordringer som oppstod lokalt og som krevde at en handlet i tråd med en forståelse av det å handle sosialt ansvarlig, kunne lede til at en gikk på tvers av rådende normer:

”En del saker är vi pålagda, men vi diskuterar hur vi ska tolka detta. Ett minimumsnivå är att rätta sig efter lagar och avtal. Gör vi inte det kan vi straffas och åläggas böter (...) Om vi vill göra mer änn så är det upp til oss. Vi struntar i facket för att få til en individuell lösning som fungerar. Vi sluter individuella överenskomster och följer dom, det forholder vi oss til då.”
(Personaldirektør)

De ansattes medvirkning og medinnflytelse (facket) er regulert i lov, men funksjonalitet veide i praksis tyngst, individet stiller sterkere og får gjennomslag for individuelle avtaler. Det interne sosiale ansvar blir av intervjupersonene definert som å få ting til å fungere, om nødvendig på tvers av formelle rammer der det anses hensiktsmessig. En rådende oppfatning var likevel at den skandinaviske modellen for samarbeid i arbeidslivet var nøkkelen til velfungerende og sosialt ansvarlige virksomheter:

”Vi løser dom flesta problem i samforstånd. Vi har en gemensam värdegrund att stå på. I Sverige har facket en hög forståelse för värksamheten. Det är för att de har medbestämmande och medvärknad.(...) Medbestämmandelagen, som reglerar förhållandet mellan chef och ansatlld, det med fackordförande och alt det där...det finns hos oss (...) Många gamla svenska företag har blivit oppkjöpta av utländska sällskap, särskilt från USA. (...) Det är en helt annan kultur där. Dom (de svenska arbeiderne ved virksomheter kjøpt opp av utenlandska selskap) fördes långt tilbake i det fackliga arbetet när dom blev oppkjöpta.”
(Personaldirektør)

Medvirkning og deltakelse fra arbeidstakersiden ble betraktet som en forutsetning for en god utvikling av virksomheten:

”Fackets roll är att se till att vi gör det vi skal göra, plus att dom skal vara med om att utveckla verksamheten, om man släpper inn dom (...) Detta är också personberoende.”
(Personaldirektør)

Velferdsstatens institusjoner og praksis ble også koblet inn når intervjupersonene snakket om VSA:

”SCB är som alla andra statliga verksamheter, dom litar för mycket på välfärdsstaten. För tjugo år sedan ingick i Folkhälsovården också sjukvård. Dom tog blodprover för att testa om folk var friska. Det är nu flyttat til den almänna sjukvården.” (Konsulent)

Virksomheten overlater til velferdsstaten å ta ansvar for ansattes helse, ifølge intervjupersonen som hadde arbeidet i privat sektor før han havnet i SCB. Intervjupersonens oppfatning var att statlige virksomheter til nå i liten grad hadde behøvd å beskjeftige seg med internt sosialt virksomhetsansvar på dette nivået. En annen oppfatning var at dette på ingen måte representerte noe nytt i virksomhetene:

”Socialt Ansvar – det har ärbetsgivare alltid haft” (Personaldirektør)

Dette var et synspunkt som ble understreket av flere. Dette ble begrunnet i landets historie, kultur og tradisjon. Det ble også begrunnet med at virksomheten hadde tradisjon for å

behandle sine ansatte på en skikkelig måte. At arbeidsgivere alltid har hatt og tatt sosialt ansvar for sine arbeidstakere kan selvsagt være en god beveggrunn til å fortsette med dette.

Verdier og normer

VSA ivaretas av gjeldende lovverk, men at det finnes områder som ikke reguleres av avtaleverk, som likevel er uttrykk for gjeldende regler som regulerer relasjoner på arbeidsplassen var det i stor grad enighet om:

”Det finns områden där reglering genom lag inte passar, till exempel hur skall vi vara mot varandra på jobbet? Relationen till varandra kan inte regleras i lag. Ta till exempel den situation vi står inför just nu. Vi ska flytta och ta i bruk öppna lösningar. Vi förhandlar med hyresvärderna om tekniska lösningar. Vilka oskrivna regler gäller? En oskreven regel är att om dörren är stängd, så skal du inte gå inn. Det vet alla. Det står inte i något avtal, men den oskrivna regeln har en bred förankring. Normer – det kan inte lagregleras.”(Personaldirektør)

Etiske og moralske begrunnelser for å arbeide med VSA var i liten grad et moment i diskusjoner rundt disse konseptene hos denne intervjupersonen. Det ble likevel lagt vekt på at VSA hadde med lokal kultur å gjøre:

” Det sägs ofta om VSA att det är något som ligger i kulturen. Det ligger i kulturen? Sitter det i väggarna? Om det sitter i väggarna , då kan vi ju bara måla om väggarna, så är det borta. Det er bare en måte å snakke på och bara tull tror jag. Ligger det i kulturen? Den skapar vi tillsammans. Vi kan påverka det mycket mer enn vi tror. Det fins så mycket outald, som exemplet med den stängda dörren. Kultur och endring är svårt. Det grundar oftast på värderingar, vi har. Förhållningsregler, etik(...) Nyckeln är öppen kommunikation. Inte tysta arbetsplatser.” (Personaldirektør)

VSA ble ikke betraktet som noe nytt i en skandinavisk kontekst:

”I Sverige har vi visat socialt ansvar i många frågor, många fler enn hva många andra land i EU har gjort.”(Personaldirektør)

VSA ble her forstått som både sosialt ansvar generelt i betydningen av velferdsgoder for alle og vektlegging av et godt arbeidsmiljø. VSA ble i tillegg fremstilt som å legge vekt på medmennesker og deres behov:

”Sosialt ansvar ...det är medmänskighet. Att vårt arbete fungerar beror på respekt och förtroende mellan arbetskamrater.”(Enhetsleder)

Sosialt ansvar fremstilles her som noe høyverdig moralsk som knyttes til respekt og tillit. Det har en verdi i arbeidslivet fordi det får relasjoner, som er en forutsetning for at arbeidet fungerer, til å fungere.

Endring i holdninger og krav

Med økt fokus på IA, VSA og virksomhetstilpasning, stilles det forventninger til at virksomhetene skal opptre mer som sosialpolitiske aktører, der det fokuseres på en tettere dialog mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som et virkemiddel for å få ned blant annet sykefravær. Både arbeidsgivere og individer får mer ansvar i form av jobbendringer, rehabilitering og tilrettelegging. Intervjupersonene gir uttrykk for en trend i arbeidslivet som gjør at arbeidsgiver *”måste följa noga med, og spela en mer aktiv roll gentemot sina anställda som blir sjuk”*. Det som dominerte i den offentlige debatten om endringer i ansvarsforhold i arbeidslivet var etter manges mening en større grad av individualisering, i tråd med en mer kontinental velferdsmodell, mer enn for eksempel områder som respekt og tillit mellom ansatte:

”Vi har inte märkt någon ökad förväntning från samhället. Regeringen betoner heller den enkeltes ansvar i större grad. Den borgerlige regjering vektlegger inte kollektive ordninger. Dom höjde avgifterna dramatiskt i A-kassan. Det läde till at veldig många falt fra, 1/5 av medarbetarna hos oss är inte ens med i en facklig anslutning. Det är ganske många och det kommer troligen av att det har varit många goda år. En har inte behövat facket.”
(Personaldirektør)

Hvorvidt det var det individuelle ansvaret eller arbeidsgivers ansvar som dominerte i den politiske debatten var uklart. På intervjutidspunktet hadde regjeringens plan om en halvering av sykefraværet, nylig blitt introdusert. Virksomheten hadde selv en offisiell målsetting om å

halvere sykefraværet fra 2002 -2008 ifølge virksomhetsplanen for 2008. Denne målsettingen var de pålagt å ha i virksomhetsplanen, noe som var bestemt på et overordnet politisk administrativt nivå og som skulle gjelde alle statlige virksomheter. Ingen av intervjupersonene betegnet sykefraværet i virksomheten som spesielt høy eller problematisk. ”Rehabiliteringskedjan’ legger vekt på et utvidet arbeidsgiveransvar, men oppfatningen var at det var den enkelte ansatte som måtte ta hovedstøyten for endringen:

*”Om mina medarbetare skulle bli sjuk, då kan jag inte bara seia upp dom. Man måste anpassa uppgifterna til personen, hitta annat arbete. Senn koplas Försäkringskassan inn. Sånn har det varit fram til nu (...) Senn har vi fått den nya regering. Dom anser i grunden at många fuskar. Det är derfor innförd nya regler. Nu kan du vara tre månader sjukskriven. Så ska du gå tillbaka til jobbet innan sex månader. Om det inte går efter nio månader ska du provas mot hela arbetsmarknaden...om det då **finns** andra jobbar på arbetsmarknaden. Det ställer större krav til den enskilda. Her är det undantak for alvarlig sjukdom som cancer och så där. Det drabbar också en del som är värkligen sjuka. For vår del betyder det inte annat änn at vi tar signaler tidligare, och det är bra.”* (Personaldirektør)

Intervjupersonene var opptatt av sykefravær, som også er det tema som har dominert i de nasjonale debattene om arbeidsliv og velferd:

” När det gäller sjukfrånvaro så har det varit en hel del uppmersamhet på det. Det kom en målsettnig från myndighetshold om at sjukfrånvaro i staten skulle halveres i perioden 2002 till 2008. Det medförde strängare krav til att följa upp. Är du borta mer enn en vecka ska det leveras läkarbetyg. Upprepat sjukfrånvaro ska följas upp, utredning ved mycke kortidsfrånvaro och så där.” (Avdelingssjef)

Tette oppfølging av ansatte, intensivering av dialogen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver og tidligere utredning ble betraktet som arbeidsgivers utvidede oppgaver. Det var på dette området intervjupersonene først og fremst hadde merket endringer krav. En av intervjupersonene uttalte seg om denne endringen i holdninger:

”For ungefär ett år sedan var oppfatningen at arbetsgivaren inte hade något ansvar för vuxna mäns privatliv. Om arbetsgivaren lägger seg i – då blir man ärg. Men så är det så at om Arbetsgivaen inte lägger sig i, då blir man också ärg!” (Personaldirekør)

Intervjupersonene var oppmerksomme på at studien var komparativt anlagt, og at det dreide seg om søstervirksomheter i de tre nordiske kontekstene. At jeg kom fra Norge, gjorde at intervjupersonene gjerne så sin situasjon i lys av hvordan de oppfattet situasjonen i Norge, når de reflekterte over endringer i arbeidslinja:

”I Norge har ni Inkluderande Arbetsliv, i Sverige har vi väl motsvarande rehabiliteringsansvar.”

Om arbeidsforhold i de andre virksomhetene som var med i studien ble det ellers kommentert:

”DST...där är det nog en tuffare tilvaron.” (Avdelingssjef)

De svenske tillitsvalgte

Lederne som ble intervjuet uttalte seg litt ulikt om fagforeningenes rolle, noen mente de hadde utspilt sin rolle mens andre mente de hadde avgjørende betydning for en velfungerende arbeidsorganisasjon:

”Fackliga organisationer är ju en motpart, men dom är viktiga, dom skal stöda dom anställda” (Rådgiver, SCB)

”Vi har haft starka fackföreningar här (...) Arbetslivsforskning har visat att det var något som va rätt.” (Avdelingssjef, SCB)

Gruppen med svenske tillitsvalgte bestod av medlemmer fra SACO, TCO og LO.

SACO er akademisk sentralorganisasjon med 600 000 medlemmer, partipolitisk uavhengig med 23 selvstendige medlemsorganisasjoner. TCO er også en partipolitisk uavhengig sentralorganisasjon med 16 ulike medlemsorganisasjoner. Forbundets medlemmer er alt fra ingeniører, politi, lærere, sykepleiere innen stat og kommune, bank og forsikring. De andre medlemsorganisasjonene som ”Statens Tjänstman” (ST) ligger under Landsorganisasjonens i Sverige sin sentralorganisasjon og er en del av LO i Sverige. De tillitsvalgte ble intervjuet i grupper. Det ble dermed en annen dynamikk i intervjuene. Diskusjoner oppstod og folk kunne erklære seg både enig og uenig med de som kom med uttalelser. På spørsmål om hva de legger i konseptet VSA svarer en tillitsvalgt i ST:

”Det innebær et større ansvar än topp besetning av arbeidsoppgifter. Det är solidaritet med människor som har det svært. Acceptans för at alle inte kan vara hundra prosent. Ta hänsyn til mennesikor i perioder, av livskriser och förändringar. Inte bara se till kapacitet, utan tillåta och ha en aksept för livskriser. Det är ett annat sätt att arbeita på och svært för vi ser inte alt.. Man måste fråga hur folk har det.”

Det handlet i all hovedsak om:

”Att bry sig, att säga till”.

Det innebar å gå litt under overflaten til de en arbeidet sammen med:

”Att ta socialt ansvar innebær att forsøka se det som inte är helt oppenbart når det gælder medarbeitare och kolleger. Att ta høyden for att folk ikke yter fullt hela tiden.”

Begrepet ble fort koplet til spørsmål om etikk. Løsningen ble gjerne koplet til formelle rettigheter:

”Vi har en ’Etik for Statistik’ bok. Det finns regler for sånt där, for sjuka ...dom ska ha et rehabiliteringssamtal.” (SACO)

Konfrontert med selve begrepet, ble det i det ene gruppeintervjuet reagerte med undring fra flere av deltakerne:

” Værksamhätens Sociala Ansvar, vad är det? Beror det på en social skyldighet? Rör det sig om regler? Att man ska visa att en bryr sig?”

Hva VSA dreier seg om, og hvordan intervjupersonene tolker konseptet kommer fram underveis i intervjuet. Det som imidlertid er gjennomgående i diskusjonene mellom de tillitsvalgte og deres svar på mine spørsmål, er at konseptet omhandler forholdet mellom leder og ansatt og ivaretagelse av de ansattes trivsel og velbefinnende. At ansatte mistrives og blir

syke på grunn av at de behandles dårlig av sin leder, var et fenomen som ble vektlagt i gruppeintervjuene. Dette omfattet både formelle og uformelle sider ved relasjonene.

”Dom vågar inte ta i svåra saker. Har ju exempel på att chef og medarbetare inte har talas vid. Så kommer dom til mig. Det trista är ju att alla kan se at någon inte mår bra. Det är inte mitt bord. Dom (lederne) gör inget. Om chefen är blind och døv så måste vi ändå sparka och ge beskjed. Det går så långt at någon blir sjuk.” (SACO)

Det interne sosiale ansvaret ble vekselvis betraktet som den ansatte selv sitt ansvar og et lederansvar:

”Vi förvånar oss att någon är formellt ansvarig. Vi vil styras – det faller därmed på en ledare att ta socialt ansvar. Får du fel ledare, då ligger konflikten kvar.”

I en annen gruppeintervjusituasjon, med en annen fagforening i samme virksomhet, ble det reflektert i en litt annen retning:

”Det är inte chefen som har störst ansvar. Kollegor ser bättre personer, hur dom mår.”

Hvem som er best egnet til å fange opp signaler som ikke var ”helt åpenbare” blant de andre ansatte, vil variere etter de tillitsvalgtes mening. De tillitsvalgte befinner seg ofte mellom barken og veden i konfliktsituasjoner. Medvirkning og medbestemmelse bidrar til å gi innflytelse og kontroll, men kan også resultere i det som kan oppleves som en gisselsituasjon, der de tillitsvalgte oppfattes å sitte på ’ begge sider av bordet’. At de tillitsvalgtes organisasjoner spilte en avgjørende rolle, var det enighet om. En viktig rolle fagforeningene hadde var akkurat det å trå til der lederne ikke klarte å se problemet:

”Tillsammans har vi fingrarna ute överallt. En anställd kan gå til sin chef eller sin representant. Vi har ressurser ...vi vet vilka chefer som är bra och vilka som inte är det. Ibland är det ju ensamt ...”

En annen tillitsvalgt fulgte opp temaet med denne kommentaren om hvor integrert fagforeningene skulle være i virksomhetens målsettinger og strategier:

”Jag holder med XX. Jag är tveksam til den nya organisationen. Det kan øka konflikten när vi blir både bätställare och utförare. Det kan leda til att vi tar mindre socialt ansvar, och då kan det vara frågan om liv och død.”

Det hører med til denne beskrivelsen av virksomhetene har vært igjennom omstillingsprosesser. Når disse prosessene begynte og sluttet er det imidlertid vanskelig å tidfeste. Kjernen i diskusjonen rundt fagforeningens rolle og de tillitsvalgtes rolle i den svenske konteksten dreide seg i stor grad om hvor de skal og bør ha sitt ståsted, hvilket konfliktnivå en skal legge seg på og ansvarsfordelingen mellom leder og kollegiet. Dette gjøres på et kontekstuellet nivå i lokale situasjoner. Skal de først og fremst samarbeide med ledelsen? Vil det medføre at de mister tillit og mulighet til å fange opp signaler som ledelsen ikke ser og dermed setter seg selv ute av stand til å praktisere deler av det de definerer som sosialt ansvar? Skal de samarbeide svekkes styrken ved å *”se hvilke ledere som duger og hvilke som ikke gjør det”*? En slik grunnleggende konflikt kan sies å være iboende i relasjonen mellom arbeidstakersiden og arbeidsgiversiden, til tross for at det til daglig er samarbeidet som kjennetegner den nordiske arbeidslivsmodellen og ikke konflikt.

Oppsummert Sverige:

”Att bry sig, att säga til.” fanger opp mye av det de ansatte i SCB forstod med VSA. Å ta ansvar for medarbeidernes trivsel og skape et godt arbeidsmiljø, må betegnes som essensielt i intervjupersonenes forståelser av VSA på et generelt nivå. Som en personalleder uttrykte det:

”Det skal vara en livboja rundt Kalle.”

VSA oppfattes som å være i tråd med sentrale verdier i den skandinaviske samarbeidsmodellen i arbeidslivet. Områder som sykefravær, foreldrepermisjoner og fravær i forbindelse med syke barn samt andre permisjoner ble ansett som en del av VSA som var ivarettatt av det nasjonale lovverket. VSA forstås og fortolkes også som å forvalte sitt samfunnsmandat på en korrekt måte, det vil si gjøre pålagte oppgaver så riktig og raskt som mulig. Intensjonene fra myndighetshold oppleves imidlertid som motsetningsfylte, med fjerning av helsetilbud for virksomheter på den ene siden og krav om halvering av sykefravær på den andre siden. Å følge lover og regler utgjør en kjerne i forståelsen av VSA, og lover og regler synes så dekke det meste av det som intervjupersonene betraktet som sentrale aspekter ved VSA. Likevel var det et rom for bruk av skjønn og det ble lagt vekt på felles verdsett og

normer. Arbeidet med å finne de beste løsninger lokalt, å få ting til å fungere og å gjøre bruk av personlig skjønn i den enkelte situasjonen, betraktes som vanskelig å lovregulere og samtidig som en viktig del av VSA.

Virksomhetenes sosiale ansvar i Statistisk Sentralbyrå

Intervjuene i den norske virksomheten ble gjennomført fra 2006 til 2007. I den norske konteksten ble begrepene IA og VSA brukt om hverandre, noe som skyldes at konseptene ble knyttet nært opp til den statlige politikken for inkluderende arbeidsliv, og de benevnelser, virkemidler, målsettinger og problemer som det fokuseres på i den sammenhengen. Virksomheten ble IA-virksomhet i forbindelse med at alle offentlige virksomheter i Norge ble pålagt å inngå IA avtale høsten 2006.

Forståelser av VSA

Også i den norske virksomheten ble VSA knyttet til faglig dyktighet og virksomhetens samfunnsmandat:

” Når det gjelder VSA har vi en god forankring på det, men det er først og fremst fag som er i høysetet her.” (Personaldirektør)

Arbeidsgivers utvidede ansvar for egne ansatte utgjorde likevel en kjerne i hvordan intervjupersonene reflekterte over begrepet. Særlig ble det knyttet til sykefravær. En IA-konsulent reflekterte umiddelbart slik:

”Når en snakker om arbeidsgivers utvidede ansvar, da tenker jeg sykefravær, det er det som gjelder sånn i det daglige. Videre omfatter det alle som vil og kan arbeide, og at vi tar vare på dem.”

Andre knyttet det ikke så direkte til sykefravær, men til forebygging og det å beholde ansatte:

”Det dreier seg om at vi tar våre medarbeidere på alvor, det at vi vil jobbe forebyggende og at vi har en bevissthet på dette. Vi må unngå at de faller ut.” (Rådgiver)

Temaet førte ofte raskt til en diskusjon om ansvarsfordelingen mellom arbeidsgiver og arbeidstakere:

”Dette (IA) innebærer at begge parter tar større ansvar og en jevnere ansvarsfordeling. Det fordrer dialog, kommunikasjon presses fram.(...)Det betyr mer ansvar for den enkelte også, en må ta tak i ting, ikke la det skure og gå.(...) Oppfølging og forebygging er viktig og her har arbeidsgiver et overordna ansvar, men vi opplever for eksempel å ikke få tak i ansatte per brev og telefon når de er syke.” (Personalkonsulent)

Arbeidsgivers utvidede ansvar knyttes til mer ansvar også for den enkelte ansatte. IA - avtalen vektlegger også økt ansvar for arbeidstakerne når det gjelder å gi informasjon om sin situasjon og et utvidet sosialt ansvar for arbeidsgiver overfor arbeidstakerne innebærer en vektlegging av økt dialog. Forståelsen av inkluderende arbeidsliv og virksomhetens sosiale ansvar ble nært knyttet til det nasjonale politiske programmet (IA) og tilhørende virkemidler. Andre ledere med personalansvar, som ikke befant seg i personaladministrasjonen, knyttet imidlertid ikke konseptet VSA så nært opp til IA avtalen og ordlyden der, men la til grunn en bredere forståelse av konseptene:

”VSA- betyr at vi tar ansvar for medarbeidernes arbeidsliv utover det å kunne søke å utnytte de tilgjengelige arbeidstimer fullt ut. (...) Det betyr at vi prøver å finne løsninger og det betyr at vi ikke tenker slik at vi ikke kan ha ’halvveise’ folk her.” (Seksjonsleder)

I stedet for å snakke om sykefravær som det legges stor vekt på i IA -avtalen, ble det lagt vekt på mer trivsel:

” Virksomhetenes sosiale ansvar, det dreier seg også om arbeidsmiljø og trivsel på jobb. Det omfatter alle positive bidrag som ytes på pluss sida.” (Fagsjef)

Blant fagsjefer og seksjonssjefer ble VSA i større grad knyttet til romslighet, og til det å tilpasse og forbedre arbeidsforhold for de som har behov for det.

Motstand

Det å være IA bedrift var ikke noe virksomheten hadde valgt selv. Dette kan ha påvirket holdninger, og dermed også refleksjoner og svar på hvordan intervjupersonene oppfattet VSA. Dette fordi det hadde vært noe motstand knyttet til det å bli IA virksomhet internt i SSB. Skjemaveldet i tilknytning til det å være IA- bedrift ble betegnet som en utfordring og dominerte i svarene:

”Et politisk pålegg – nok et pålegg”. (Personaldirektør)

Når det kom fram kritikk av konseptene ble dette ensidig knyttet til det nasjonale politiske programmet. Hvem denne politikken for arbeidslivet burde gjelde og hvem den passet best for var det uenighet om. Det var en utbredt oppfatning at i det i denne virksomheten egentlig ikke var behov for pålegg om IA og VSA:

”Vi har da både medarbeidersamtaler og trivselsundersøkelser, dette er ikke nytt for oss, dette har vi da hatt i en evighet(...) Arbeidsgiver sosiale ansvar og IA betraktes som et politisk pålegg – nok et pålegg. Men vi gjør som vi blir bedt om, og for oss var ikke det et spesielt problem, vi gjør som vi alltid har gjort. Det er da heller ikke så mye å gå på. Staten har ikke skjøvet ut noen og offentlig sektor inkluderer jo flere enn privat sektor.”
(Personaldirektør)

En politikk for et inkluderende arbeidsliv knyttes i dette sitatet til ordninger og virkemidler som medarbeidersamtaler og trivselsundersøkelser. Videre knyttes det til intensjoner om å forhindre utstøting og hjelpe ansatte med problemer. Konseptet forbindes også med etnisk mangfold på arbeidsplassen, og det å rekruttere personer med fysisk handikap.

”Når det gjelder dette med IA, så har vi har alltid arbeidet med integrering, IA avtalen har ikke gjort noe fra eller til på det området. SSB kan stille med 26 språk i organisasjonen, vi har også flere ansatte med fysisk handikap, alle er representert her.”(Personaldirektør)

Dette kan tolkes som at det var en holdning at virksomheten var gode nok på dette området før de inngikk IA-avtale. Denne holdningen, ble delt av mange:

”Opprinnelig ønsket vi ikke å være en IA bedrift. Vi var gode nok, mente vi, til å hjelpe folk med problemer.” (Rådgiver)

”Statlige bedrifter ble pålagt etter hvert å bli IA virksomhet. Vi mente vi hadde gode nok ordninger, vi hadde det meste på plass.” (IA-konsulent)

”Men vi var gode nok tidligere. Vår relasjon til IA var vel at det var et slags frivillig ekstraansvar.” (Seksjonssjef)

Å tilslutte seg avtalen ble betraktet som en symbolsk handling for å etterleve noen intensjoner utarbeidet på regjeringsnivå. Å hjelpe folk med problemer var noe virksomheten alltid hadde lagt vekt på ifølge en av seksjonssjefene:

”Det er ikke IA – avtalen som gjør at vi har fokus på dette, vi drev med dette lenge før det.”

IA avtalens intensjoner ble i hovedsak betraktet som sammenfallende med virksomhetskulturen:

”Vi tar det ansvaret og det representerer en ytterligere forpliktelse i tillegg, for å finne løsninger. Det kan også gi noen frihetsgrader – da henger jeg meg mer opp i intensjonene med avtalen mer enn reglene. Det gir en forsterkelse av det vi hadde fra før. Intensjonene passer godt med slik vi tenker i vår avdeling, her er vi tre ledere som alle tenker nokså likt om dette. Det er ellers ikke ens praktiserende personalpolitikk her på huset. Det preger nok avdelingene. Her er vi samkjørte ledere, også fordi vi er så få.” (Seksjonssjef)

At virksomheten inngikk IA-avtale skjedde ikke uten motstand. For mange ble det betraktet som mer papirarbeid, og ikke så mye ut over det:

”Det er ikke unaturlig at det møter noe motstand. Ledere sukker og stønner over at det innebærer ekstra jobb. Ikke alle ser verdien i det.” (Personalkonsulent)

Støtte

I noen intervjuer kom det likevel fram at ikke alle sider ved arbeidsgiveransvaret ble vektlagt i den grad det ble betraktet ønskelig før virksomheten ble IA bedrift. En hadde et stykke å gå, og pålegg fra staten ble sett på som å være på sin rettmessige plass. Dette gjaldt også blant de som hadde forholdt seg kritisk til det å bli IA-virksomhet:

”Det sosiale ansvaret var ikke godt nok ivaretatt før IA avtalen. Det gir medarbeiderne mer tillit. Fire ganger egenmelding var et ganske rigid system og det førte til misnøye. Jeg tror ikke lederne gjorde nok. Vi har blitt mer bevisst rundt dette nå og det har også gjort problemstillingene irreversible.” (Personaladministrasjonen)

”SSB er ikke så flinke til å ta inn nye. Funksjonshemming er ikke akkurat et pre her. Vi har pålegg om å ta inn minst én med funksjonshemming eller noen fremmedkulturelle, det gjelder altså staten. Så rapporteres dette, jeg tror det er hvert år eller halvannet år?” (IA – ansvarlig)

”Dialogen er nok viktigst, den kom med IA avtalen (...) IA systemet er behjelpelig når det gjelder å vite hvordan vi kan bli bedre. Krav om dialog og individuell oppfølgingsplan gjør at det er lettere for ledere å gripe fatt i dette.” (IA – konsulent)

Fokuset på sykefravær i IA politikken har også gjort at lederne blir bevisste det ansvaret de burde ha når det gjelder oppfølging av ansatte, som betegnes som en del av VSA:

”Alle har i utgangspunktet ansvar. Det er greit at arbeidsgiver tar et større ansvar. Vi har ofte ikke tatt det ansvaret som de (arbeidsgiverne) faktisk har. I noen tilfeller her, ved langvarig sykemelding, kunne det gå ett år og det ble bare tatt en telefonkontakt, før vedkommende gikk ut i uføretrygd.” (Personaladministrasjonen)

En skjerping av ønsket praksis og mer oppmerksomhet på hva som virker var også et uttrykt ønske for det framtidige interne sosiale ansvaret i virksomheten:

”Historikken viser at IA har noe for seg. Evalueringer av IA arbeidet gir indikasjoner på hva som fungerer. Det har en funksjon, men arbeidet kan lett skli ut. IA innebærer også plikter overfor arbeidstaker som kan være ganske skarpe.(...)IA prøver å fordele ansvaret og beholde

en sunn fordeling. Dette arbeidet er kommet for å bli. Det har også ligget i SSB i mange år. Vi må alltid ha et minimum av VSA, men trøkket kan endre seg.” (Personalkonsulent)

Verdier og normer

En dominerende forståelse av konsepter som IA og VSA gikk ut på at dette omfattet en tilpasning til politiske pålegg og nasjonalt regelverk. At konseptet likevel rommer noe ut over dette, som ikke kan reguleres og som blir til i lokal settinger var det også bred enighet om:

”Det primære er ikke formaliseringen, men det faktiske. Om det er det formelle eller uformelle, det er jo trygghet som er det viktigste. Hvordan formalisere dette og sette det i et skjema? Konkrete ting er mer verdt på papir, men det er ikke alt som kan skvises i skjema. ’Jeg hadde en god samtale med en medarbeider som gjorde at hun følte seg trygg’, en får jo ikke det ned i et skjema?” (Seksjonsleder)

Å utvide rommet for individuell tilrettelegging kunne skape utfordringer for hvor grensene skulle gå for individuell tilrettelegging og standarder som skal gjelde for alle:

”Mye i IA avtalen forutsetter tett kontakt mellom ledelse og arbeidstaker. Intensjonen her er viktig, og den skal fungere. Vi praktiserer som regel en minimumslov, men dette kan ikke bare være sjablonmessig – det må være intensjonen. (...) Dette med samhandling er modningsbiten. (...) Det er ingen som er uenig i at vi skal være IA bedrift. Det er konsensus om det, og det ligger i kulturen her. Det er likevel mange eksempler på at vi ikke klarer å leve opp til intensjonene i IA avtalen. Årsaken til det er stort sett ferdighetsnivået til ledere.” (Fagsjef)

Hvordan intensjonene i IA politikken implementeres bestemmes av situasjonen i den enkelte virksomhet, og av relasjonen mellom ansatte og deres ledere. Dette betegnes som en ”modningsbit” og dermed noe som må skapes, vedlikeholdes og endres av de berørte aktører. Dette er en beskrivelse av uformelle strukturer. Hva det utvidede arbeidsgiveransvar skulle bestå var dermed ofte noe som måtte defineres i den enkelte situasjon:

”I SSB har vi en kultur på å ta vare på de ansatte. Det handler vel mer om uskrevne regler enn skrevne. Dette gjelder for eksempel redusert arbeidstid, vi har sikkert 100 ulike

arbeidstidsordninger og koder. Vi prøver å finne løsninger som fungerer og folk sier de har blitt godt tatt vare på her.” (Personaladministrasjonen)

”Det som er viktig er å huske på at en oppnår resultater gjennom medarbeidere, og de kan ikke gå tomme, det er bortkasta bruk. Det gjelder både det fysiske og det psykiske. Kompetanseutvikling er veldig viktig i denne sammenhengen.”

Når det gjaldt innholdet i den utvidede arbeidsgiveransvaret fokuserte noen på kompetanseutvikling, andre på sykefravær, fleksibilitet og trivsel. Konseptet ble også knyttet til overordna samfunnsverdier som at alle skulle delta i arbeidslivet. Det hadde ikke alltid vært slik at alle ble like godt ivaretatt i denne virksomheten konkret, men som statsansatt ble det påpekt at en hadde særlige rettigheter ivaretatt i lovs form:

”På 90-tallet hadde vi en tøff tid med oppsigelser. Som statsansatt er det ventelønsordninger. Du går ikke rett ut i arbeidsledighet. Du har også fortrinnsrett til andre statlige jobber, forutsatt at kvalifikasjonene er i orden selvsagt, det er viktig.”
(Personaladministrasjonen)

Staten betraktes i stor grad som den som forvalter og ivaretar det sosiale ansvaret for sine ansatte gjennom lovgivning og tilsyn.

Endring i holdninger og krav

Intervjupersonene gjorde seg noen refleksjoner om framtida og om hvilke endringer i krav og rettigheter de mente de hadde erfart:

”Arbeidsgiver har et større ansvar for folks helse i dag. Før stolte vi blindt på legene, nå tenker vi litt videre. Dette har IA medvirket til (...) Arbeidstaker må også ta et større ansvar sjøl.” (IA – konsulent)

Utviklingen på arbeidsmarkedet bar preg av et utvidet ansvar både for arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette var en gjennomgående holdning, men hvorvidt denne oppstrammingen var et resultat av IA politikken eller ikke var det ikke enighet om:

”Ansatte er mer forpliktet å være åpen på forhold som skyldes arbeidslivet. En slik oppstramming er uavhengig av IA avtalen.” (Personalkonsulent)

Å bli IA-virksomhet var et pålegg fra nasjonale myndigheter, men ansvaret for dette lå på et nivå over der igjen, ifølge noen av intervjupersonene:

”Norge er bare en brikke. Det kommer EU – direktiver på dette” (Personaladministrasjonen)

Også i den norske virksomheten ble det nevnt noe om de andre virksomhetene, da det i løpet av intervjuene ble diskutert hvordan tilstanden ble oppfattet å være i de andre virksomhetene. Dette er tatt med for å belyse hvilke betraktninger som ble gjort både av egen kontekst og andres:

”Når det gjelder det sosiale ansvaret er vi bedre på det her enn i Sverige og Danmark. I Danmark kan de lettere si opp folk. Det har vært drastiske nedskjæringer på personalsiden i Finland og Sverige de siste fire år. Organisasjonene er noe annerledes. Dette fører til at de er veldig lydige der” (Personaldirektør)

Det ble også påpekt at det var ulikheter i organisasjonskulturen og stilen. Den danske virksomheten ble beskrevet slik:

” I byrået der er det en mer direkte stil, de er tøffere på resultatkrav. Det er mer hierarki, autoritetskrav og businessledelse. (...) Her er det mer forskningsledelse og mer vekt på det.” (Fagsjef)

De norske tillitsvalgte

Som i SCB var det også i SSB blandede oppfatninger av fagforeningenes rolle: *”Fagforeninger er ei viktig vaktbikkje. De passer på at det generelle reglementet følges. (Seksjonsleder, SSB)*

De ble imidlertid også betegnet som ”kravsmaskiner og bakstreverske” og å bare beskjeftige seg med økt lønn for de ansatte uten å arbeide med det sosiale aspektet i arbeidslivet i særlig grad:

”Fagforeninger kjemper først og fremst for lønn, så inkludering.” (Personalansvarlig, SSB)

De norske tillitsvalgte kom fra Akademikerne, LO og Parat. Fra LO var forbundene NTL representert i begge avdelingene i virksomheten. Akademikerne og Parat er politisk uavhengige forbund. Det ble innledet med at de tillitsvalgte redegjorde for at virksomheten hadde gode tradisjoner for å ivareta ansatte og at situasjonen på intervjuet ble betraktet som god. Dette ble litt senere i intervjuet fulgt opp med:

”Dette har aldri vært en konfliktfri arbeidsplass, herregud det har da vært folk som har sittet hos bedriftslegen og grått sine modige tårer og alt sånn. Personkonflikter vil du alltid ha, noen alvorlige også.”

Den generelle forståelsen av virksomhetenes sosiale ansvar ble definert slik:

”Vi har et spesielt ansvar for menneskene rundt oss. Dette har også med holdninger generelt å gjøre, men det hjelper ikke med hundre avtaler når holdningen er en annen (...) VSA krever en bevisst grunnholdning. En skal stole på de ansatte og ansatte skal stole på sin leder. Så skal en ikke være så stri på prinsippene.”

Det interne sosiale ansvaret ble dermed i stor grad knyttet til holdninger og til tillit. Det er først og fremst **holdninger** hos ledelsen som har innvirkning på det interne sosiale ansvaret:

”Vi er godt og vel 1000 ansatte, der cirka 200 er ledere. Vi vet ikke om alle 200 ledere har forankret verdier som ligger i VSA, det vil alltid være gjennomsnittsmennesker her på huset også. Jeg tror ikke IA avtalen i seg selv har vel, den er med på å skape et annet klima og formaliserer en del ting rundt det... men den forandrer ikke menneskene rundt den. Menneskene må ha en positiv holdning til andre og til å løse konflikter. Det hjelper ikke med all verdens fine avtaler.” (Parat)

Det ble fokusert på åpenhet og dialog når det ble snakk om opplevde endringer:

”Nå er det mer åpen dialog mellom ansatt og ledelse, før var det vel mer slik at en måtte gå sideveier. Det er mer åpenhet nå og dette er gjort til en del av systemet”

M: Hvilken status har dette arbeidet i virksomheten?

”Status er et vanskelig ord å bruke i denne sammenhengen. Det stilles andre krav til ledere etter hvert. De må være gode konfliktløserer også. Det hersker konsensus om at dette er viktig og at det må jobbes med. Vi kan snakke saklig sammen om å løse problemer som oppstår.”

Både holdninger og mulighetene for å utøve internt sosialt ansvar og inkluderende arbeidsliv ble knyttet til økonomiske mekanismer:

”Så lenge byrået har et romslig budsjett, går det greiere å jobbe med slike tema.”

Fagforeningen så også sin rolle i virksomheten når det gjaldt å utforme både innhold og utforming av konseptene:

”En viktig forutsetning (for å få gjennomført intensjonene i IA politikken) er samspillet mellom ledelse og ansatte, at du har oppgående fagforeninger som kan ivareta ansatte og rettigheter.”

Det ble underveis i intervjuet snakket om samarbeid mellom fagforeninger på tvers av de nasjonale grensene i de nordiske virksomhetene. Dette temaet ble initiert av moderator (meg), og fulgt opp av intervjupersonene som reflekterte over sin posisjon sett i lys av situasjonen i de andre kontekstene en da sammenliknet seg med:

”Du kan si det slik at de ansatte i Danmark og Sverige er litt misunnelige på de ansatte i Norge. Det skyldes at vi har en flatere struktur og en mye mer uformell væremåte, ikke så hierarkisk som i Sverige, og vi har i det store og det hele unngått den markedsmakten som hersker i Danmark.”

At virksomhetene lærer av hverandre og bruker hverandres erfaringer, også på fagforeningsnivå, kom tydelig fram:

”Det er ofte slik at det den ene organisasjonen gjennomgår det ene året, gjennomgår den andre et annet år (...) Vi lærer av hverandres erfaringer (...) Dette har vært særlig viktig i forbindelse med omorganiseringer.”

De tillitsvalgte var enig i at sammenliknet med sine søsterorganisasjoner, så var det godt å være tillitsvalgt og fagforening i den norske virksomheten. Men alt var ikke bare fryd og gammen:

”Du må bare ikke tro at alt er fullstendig rosenrødt her på huset. Det topper seg her også, men vi har jo veldig mye bra.”

Oppsummering Norge

Forståelsen av VSA ble nært knyttet til ordlyden i IA-avtalen. Den ble vekselvis betraktet som noe unødvendig som ikke representerte noe nytt, da en synes en hadde etablert praksis og et regelverk som tok vare på dette godt nok fra før, og som nyttig og nødvendig. Det legges vekt på at en er lojal mot reglene og derfor finner seg i ”nok et politisk pålegg” selv om en egentlig var gode på intern sosial ansvarlighet fra før. Et skjerpet arbeidsgiveransvar ble likevel betraktet som nødvendig av andre når det gjelder rutiner for oppfølging av ansatte som er syke, og en styrkning av dialogen mellom arbeidsgiver og ansatte. Konseptene blir imidlertid også tolket mer uavhengig av IA-avtalen og defineres da som overordnede intensjoner som skal bidra til å styre hvordan en tenker og samhandler i relevante situasjoner. Et utvidet internt arbeidsgiveransvar blir forbundet med en balansering av ansvarsforholdet mellom myndigheter, arbeidsgiver og arbeidstaker, og det snakkes vel så mye om at arbeidstakerne har et større ansvar for sin arbeidssituasjon.

Virksomhetenes sosiale ansvar i Danmarks Statistik

Intervjuene i den danske virksomheten ble gjennomført i 2007. Virksomheten i Danmark hadde forholdt seg til politiske program som DRAM og VSA siden 1994, altså i noen flere år enn i Norge.

Forståelser av VSA

Det ble i likhet med slik situasjonen var i den norske virksomheten, lagt vekt på det aktuelle politiske program med tilknyttede virkemidler når intervjupersonene ble bedt om å reflektere over hva de la i konseptet med et utvidet sosialt internt arbeidsgiveransvar. Ordninger som ’fleksjobb’ og ’skånejobb’ ble trukket fram som sentrale virkemidler, ordning med medarbeidersamtaler og fleksibel arbeidstid ble også definert som VSA. Arbeidet med å redusere sykefravær ble vektlagt:

”Det er et kollossalt problem for Danmark den her stigning i sykefravær og uføre (...) Sykefravær rammer dobbelt så mange der er arbeidsledige, det sier noget om dimensionerne.” (Seksjonsleder)

Det var bare i den danske virksomheten at sykefravær ble oppfattet som problematisk. Grunnen til var at det lå over gjennomsnittet for sykefravær for statlig sektor på det tidspunktet. I DST var sykefraværet på 16 dager i gjennomsnitt, mens det i statlig sektor som helhet lå på 9 dager. Det var imidlertid ulikheter i hvilke grupper av ansatte som hadde mest fravær. Sykefraværet blant kjerneansatte ble ikke betraktet som problematisk høyt. En av seksjonslederne i samme virksomhet fortalte om hvilke grupper som var særlig utsatt når det gjaldt fravær:

”De som er mest syge her, er elevene. Sykefravær kan være et problem i gruppen 16 -18 år. Det gjelder de som driver med lærlingeuddanning der de også har skole i tillegg til praksis her. De skal bli kontorfunksjonærer (...) De jobber jo her under normale forhold, og forstår nok ikke helt konsekvensen av det å ha et høyt sykefravær. De som har stort sykefravær beholder vi simpelthen ikke.”

En annen gruppe ansatte som hadde et høyt sykefravær var de som var ansatte på spesielle vilkår og som hadde fleksjobs. De har ofte fått den type arbeid fordi de av ulike årsaker har nedsatt arbeidsevne:

”Flexjobs, det er jo tilpasset de som har en livsstil som gjør at de blir syge. De jobber mindre, men det er likevel høyt sykefravær blant den gruppen. De har andre toleranseterskler.” (Spesialkonsulent)

Det ble imidlertid gjort noen umiddelbare betraktninger om konseptet ut over temaet sykefravær:

”Vi har et overordnet internt ansvar. Det er at folk skal trives. Vi har god trivsel her hos os og vi setter ind tiltag der hvor det er behov, for at folk skal trives her.(...) Det er en god ånd i huset med respekt for alle” (Seksjonsleder)

VSA ble assosiert med trivsel og gjensidig respekt, og å stadig søke å forbedre arbeidsmiljøet:

”Det interne ansvar, det dreier seg om at være en DRAM venlig arbeidsplass. At fastholde og forebygge. Målet er hele tiden at skape et ordentlig arbeidsmiljø, som skal gi en god arbeidskraft. Det ligger altså en forventning om at vi skal kunne prestere noget mere end hvad vi gør i dag.”(Spesialkonsulent)

Noen betraktet det formelle arbeidsgiveransvar som begrenset til å gjelde pensjonsforpliktelser:

”Generelt set har ikke virksomhederne stort ansvar. Løn, overenskomster og sådan noget er sjælden direkte regulert i lovgivningen. Arbejdsgiver betaler pensionsindskud der er lovbestemt. Andre steder er det ikke slik. (...) Vi er ikke længer livstidstilsat, det var du tidligere som tjenestemand, nu er vi tilsatt på overenskomst. Det betyder et oppsigelsesvern på en måned. (...) Tjenestemænd er en utdøende race. Vi holder på at avvikle denne ordningen. I motsætning til andre EU land så driver vi med avvikling af statslige virksomheder. Virksomhedernes direkte pensionsforpliktigelser, det er vel det som i dag er virksomhedens ansvar” (Seksjonsleder)

Tiltakene det refereres til var altså både formalisert og ikke formaliserte. Det sosiale ansvar knyttet også her til det å følge opp eksisterende regelverk, og det var i den danske konteksten mindre formalisert i lovs form enn i de andre. Et svakere rettsvern når det gjelder oppsigelse, ble poengtert av noen av intervjupersonene:

”Tryghed i ansættelser er en del af VSA. Det er ikke et kendetegn ved det danske arbejdsmarked. Det er en del af den modell med samspillet mellem det offentlige og erhvervsmarkedet. Staten finansierer sikkerhedsnettet” (Seksjonsleder)

Intervjupersonen refererer her til den danske flexicurity modellen som skal ivareta mobilitet på arbeidsmarkedet og et sosialt sikkerhetsnett for den enkelte dersom de faller ut. Staten defineres som forvalter og ivaretaker av sosialt ansvar for ansatte gjennom rollen som lovgiver. Innholdet i konseptet og utøvelsen av VSA ble knyttet opp til tiltak gjort i virksomheten og hvilke problemer det ble lagt vekt på i virksomhetssammenheng. Når det gjelder tiltakene trekkes det et skille mellom hva virksomheten strengt tatt ikke er pålagt å

gjøre. I praksis er dette skillet ofte ikke så tydelig. Både det å etterkomme formelle avtaler og regler, og det å gå ut over dette ble koplet til et utvidet sosialt arbeidsgiveransvar:

” Det dreier sig om sygdom og dette har fået øget opmærksomhet (...) Så har vi dette med sygesamtaler, det er nu formaliseret (...) Vi haver også fysioterapi, som også jobber med indstilling af bord og trening. Dette er slike ting som DST strengt tat ikke behøvede at gøre.”
(Seksjonsleder)

Sykesamtaler var pålagt, å tilby fysioterapi var ikke det, men i praksis ble begge handlinger betraktet å være en del av forebygging og fastholdelse. Innholdet i begrepet ”romlighet” og sosialt ansvar gis et innhold og en definisjon tilpasset den bestemte situasjonen og den lokale konteksten.

”Vi haver episoder hvor vi har været mer ansvarlig end det vi var forpliktiget til, og det skal være en likhed indenfor lovens grænser. I de fleste tilfælder er det legitimt at fyre nogen. Nogen vil trives bedre andre steder. Dette er meget situationsbestemt. Socialt ansvar gjælder også i henhold til regler og lovverk. I nogle tilfælder går en lengre.” (HR – ansvarlig)

Særtrekk ved den lokale settingen ble også beskrevet slik:

”Begrepet ’rommelighed’ har en anden mening her i DST. Det er mange forskellige mennesker her, mange merkelige typer. Mænd med langt skæg og hår, omkring halvfjærs år, med kontoret fyldt med papirstabler på papirstabler... mange sådanne. Det er folk som vanskelig vilde finde sig til rette andre steder end her. Dette her er en ekspertarbejdsplads. Så længe folk leverer det de skal er det fint. Det er rom for nerder og de får leve ud den rollen i fred. Nogle har altså bare en pussig fremtoning her, som jeg ikke har set andre steder. Sandaler og joggetøj.... At det er aksept for dette her haver også noget med rommelighed at gøre. Det er også mange forskellige kulturer representert her.” (Spesialkonsulent)

Det spesifikke med DST sitt interne virksomhetsansvar ble knyttet til at det var rom for ansatte som ble betraktet som sære og såpass spesielle at de ikke ble levnet mye håp dersom de skulle fungert i andre virksomheter. Denne særlige takhøyden i DST ble betraktet som en del av virksomhetens sosiale ansvar.

Verdier og normer

Konseptet ble også knyttet til overordnede verdier av historisk og moralsk karakter. Å avhjelpe en vanskelig situasjon på arbeidsmarkedet ble definert som en slik verdi knyttet til det å være en del av et demokrati og en velferdsstat. Dette la rammer for hvordan VSA burde praktiseres etter sektor og på virksomhetsnivå, mente en av intervjupersonene:

”Det er at bidrage til samfundets ansvar. Vi må også bidrage, det er vår plikt, vi må sikre den sociale ansvarlighed. Det er en del af det som det indebærer at være et demokratisk samfund. Innenfor den ramme kan man differensiere bidragene efter sektor. Det er en slags profesjonalisme i dette.” (HR – ansvarlig)

Et mål med virkemidler som fleksjob og andre ansettelse på særlige vilkår er at de skal innlemmes i den ordinære arbeidsstyrken. Å innfri krav som at ansatte på særlige vilkår skulle få fast ansettelse etter hvert, var imidlertid ikke lett å gjennomføre. Det var heller sjelden at personer ansatt på fleksjob fikk fast ansettelse. Å ansette folk på særlige vilkår var i utgangspunktet betraktet som en belastning en tok på seg både fordi en mente burde og fordi det var et krav og en målsetting fra myndighetshold om at en viss andel ansatte skulle være folk med nedsatt arbeidsevne:

”Dette med fleksjobs fungerer som et lotteri (...) Hvis bare vedkommende kan arbejde er det jo til hjælp? Vi har møt modstand når det bliver meget tilrættelegning. Hvis det går godt er det jo en gevinst ud over det at få en person i arbejde. Hvis en er kynisk så...ja, så er det jo ikke det” (Seksjonsleder, DST)

Det ble lagt vekt på at ordningen med ansettelse på særlige vilkår burde være frivillig og dessuten distanseres fra en tradisjonell bedriftsøkonomisk logikk. Det ble gitt uttrykk for at dette ikke helt passet sammen. Det viktigste var trivsel og en 'god ånd' og dette ble betraktet som verdier en ikke kunne vedta seg fram til:

”Må appellere til en eller anden kultur. Det må meget nødig blive tvungen, skal alle ikke være ansvarlig? En god ånd kan ikke vedtas, men det er fint med fokus. Vi kunde jo også godt været mer miljøbevisste.” (Spesialkonsulent)

Holdningen var at en burde kunne appellere til en annen kultur i statlige virksomheter til forskjell fra de som fulgte rene bedriftsøkonomiske hensyn. Det burde være mer rom for ansatte med redusert arbeidsevne i statlig sektor, samtidig som det ble pekt på andre områder en også burde vært flinkere på, som for eksempel miljøbevissthet.

Endringer i holdninger

Arbeidsgivers ansvar har blitt tydeligere på områder som fravær på grunn av sykdom og tilrettelegging på arbeidsplassen. Intervjupersonene hadde på intervjutidspunktet noen betraktninger om hvilken retning utviklingen tok når det gjaldt området som var relevant for VSA:

”En skulle før ikke tale med de syge... Nu er det endret til at du skal følge opp de som blir syge, og det er den vei det kommer til å gå i DST. Vi må se på arbeidsevne.” (Seksjonsleder, DST)

Økt vekt på dialog mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, også i forbindelse med sykdom er et gjennomgående trekk. En skal ikke fokusere på diagnoser, men se på arbeidsevnen. På en annen side er det aspekter ved VSA og DRAM som fokuserer på at diagnose skal foreligge:

”Det er regeringens ambition at stramme ind regelværket når det gælder det at få tilgang til flexjob. Det krævs for det første en legeerklæring. Det skal vises til objektive årsager til smerte. Det kan være problematisk fordi det findes mange diffuse lidelser (...)

Dette ble møtt med lett resignasjon blant de i denne virksomheten som arbeidet med problematikken. En oppfatning var at det var vanskelig å komme i kategorien ansatt på særlige vilkår. For virksomheten var det viktig å trygge egne ansatte, og derfor ble disse prioritert:

Flexjobs – det er nu mere reserveret til egne medarbejdere. Det handler om at være rommelig i forhold til egen medarbejdere også (...) Det kan tage op til et til to år før en får indvilget flexjob.” (Spesialkonsulent)

Innstamminger overfor den enkelte arbeidstaker var betraktet som et kjennetegn ved utviklingen de siste år.

Også i DST ble det kommentert forhold ved de andre virksomhetene. Det ble naturlig nok kommentert at vern mot oppsigelse var dårligere i Danmark enn i Norge og Sverige, og det ble ytret ønske om 'svenske tilstander' når det gjaldt foreldrepermisjon:

"Det er ret gode vilkår i Sverige for barselsorlov. Er det to år? Det er noget der betyder meget, før løn og fleksibilitet."

De danske tillitsvalgte

Lederne i den danske virksomheten snakket lite om fagforeningene sin rolle, noe som kan skyldes tilfeldigheter. En av intervjupersonene som hadde samarbeidet med tillitsvalgte i virksomheten omtalte fagforeninger på denne måten: *"Fagforening er viktig, de hjelper dem der er syge. De kender lovgivning og roller godt."* (Spesialkonsulent, DST)

De danske tillitsvalgte representerte forbundene Handel og Kontor (HK), Prosa og Akademikernes Centralorganisation (AC). I den danske konteksten er det hvilket yrke eller hvilken profesjon du tilhører som er bestemmende for hvilket forbund du tilhører. Prosa organiserer IT-personell. Det ble intervjuet fem tillitsvalgte, hvorav en var mann.

De tillitsvalgte i den danske virksomheten knyttet umiddelbart konseptet til de virkemidler den danske regjering har frontet i arbeidet med DRAM og VSA:

"I Danmark haver vi dette med 'skånejobs'. Det er en viktig del fv DRAM og VSA"

"Det betyder at sikre plads til alle, ikke blot de stærke og raske"

" - at ingen bliver uglest fordi de ikke fungerer. Det betyder også at vi skal være proaktive. En må have aksept fra cheffene og blandt kollegerne for at det skal fungere."

De målbare målsettinger regjeringen satte seg for å oppnå VSA ble også knyttet til konseptet, men med et noe annet utgangspunkt:

”DST har folk som ikke fungerer 100 procent. Det er vi politisk pålagt at have... 3,5 procent af de tilsatte skal være tilsat på visse vilkår mod at de ikke trænger at fungere 100 procent. Vi haver for eksempel en blind fyr der jobber hos oss. (...) VSA betyder videre at arbejde for at bibeholde de arbejderne vi havde. Det bliver straks en sværere job med ikke synlige handicap.”

Refleksjoner over konseptet ble knyttet til virkemidlene som var tilgjengelig. Det ble understreket at virkemidlene ikke fungerte som problemløsere, og det må stadig jobbes for en legitimering av dette arbeidet. Innholdet i og utformingen av det interne sosiale ansvar var ikke lagt en gang for alle, og det foregikk stadige forhandlinger om hva som er akseptabelt og hvilke hensyn som skal dominere, for eksempel når det gjelder kvoter og kriterier for å bli vurdert som aktuell for ulike ordninger. Disse forhandlingene foregår mer eller mindre kontinuerlig mellom arbeidstakersiden og arbeidsgiversiden. De tillitsvalgte reflekterte også over sin rolle i dette arbeidet og ansvarsfordelingen:

”Vi må hele tiden stille oss spørsmål om hva der kan ændres slik at det fungerer.”

”Det en skal gjøre overfor kolleger som ikke fungerer, er at hjelpe dem. Du skal også passe på dit arbejde, de som ikke laver sitt arbeid følges så op i seks måneder (...) For de der er syge skal det indgås aftale med om at vende tilbage efter to måneder. Tillitsmandskorpset er vigtig her.”

Når det gjaldt hvor mye ansvar som tilfalt fagforeningene og de tillitsvalgte ble det tilløp til diskusjon. Hvor grensene gikk for intervensjon var høyst uklart. Det var både personavhengig og situasjonsbestemt:

(HK): ”Du selv må være opsøgende. Når det gælder overføringer af opgaver, der må vi holde os orienteret. Vi må følge op det der sker og vi må være tydelige hvis der opstår problemer.”

(Prosa): ”Vi må da gå ud i fra at medarbejderen selv reagerer. Vi skal ikke gå rundt og have opsyn, det er ikke vår oppgave og ikke haver vi tid hellere”.

(AC): ” Men når folk bliver flyttet rundt, da må vi jo være interesseret og følge op.”

(HK): ” Vi kan ikke hjelpe noen hvis de ikke vil fortælle hvad problemet er.”

(Prosa): ” Får vi kendskab til det, så skal vi handle. Men når nogle haver brugt 200 flextimer- hvad gør vi?”

De tillitsvalgte følte seg ofte i en posisjon som betegnes som å være ’mellom barken og veden’. De skal være vaktbikkje overfor ledelsen, men blir det også overfor andre ansatte.

”Vår oppgave er også at mægle. Det kan være svært at være den der løfter pegefingeren. Noen ganger er det fair at de får refs”

Mye av arbeidet opplevdes som både tidkrevende, personlig krevende og vanskelig å gjennomføre. En var solidarisk innstilt på å ansette personer som ikke klarer å yte hundre prosent, samtidig lå det et potensiale der for den tradisjonelle konflikten mellom ansatte på subsidierte lønnsmidler og andre ansatte. Regjeringens måltall for oppnåelse av VSA, markerer samtidig et skille for de tillitsvalgte for når aspekter ved VSA kunne utgjøre en potensiell trussel:

”Som fagforening går vi ind for 3,5 prosent, men ikke flere. Ingen andre skal fyres (...) De som går på 3,5 procenten koster ikke DST en krone.”

Oppsummering Danmark

I den danske konteksten ble konseptet knyttet opp mot gjeldende politisk program med tilhørende virkemidler. Refleksjoner rundt konseptet ble fort en beskrivelse av virkemidler. Andre tolkninger av konseptene kom fram når det ble knyttet opp til overordnede verdier som demokrati og ivaretagelse av velferdsstaten og til lokale verdier som trivsel og respekt på arbeidsplassen. Det ble oppfattet som problematisk å tilpasse ansatte på særlige vilkår i en tradisjonell bedriftsøkonomisk tankegang. Det ble lagt vekt på at det sosiale ansvaret knyttes til overordnede verdier som igjen må tilpasses de lokale forhold. Det ble i den danske konteksten ikke snakket så mye om faglighet og utøvelse av mandat når det gjaldt sosialt ansvar, men det ble lagt stor vekt på at hensikten med det sosiale ansvaret var å få ting til å fungere på best mulig måte slik at produksjonen kunne foregå raskt og effektivt. Det ble lagt vekt på at en strakk seg langt for å få ting til å fungere. At arbeidslivet er regulert i mindre

grad enn de andre kontekstene, kan tyde på at en oftere går ut over loven, fordi regelverket antyder et minstemål av rettigheter. Det forhandles om dette lokalt i større grad enn i de andre virksomhetene.

De tillitsvalgte havner i en posisjon der de skal ivareta de ansattes interesser, noe som tilsynelatende kan se ut til å fungere som en bremsekloss i det som oppfattes som et kjernemoment i VSA og IA, nemlig ansettelse av marginaliserte grupper. Dette skyldes at bruk av lønnstilskudd ikke skal bidra til å skyve ut ansatte på vanlige vilkår.

Like tendenser i betraktninger rundt VSA

Det er først og fremst likheter, både mellom virksomhetene og internt i virksomhetene, som dominerer i intervjupersonenes refleksjoner over konseptene. Til tross for flere og til dels tvetydige forståelser av begrepet VSA, er det aspekter hos intervjupersonene som er gjennomgående i de fleste forståelser av VSA. Forståelser av VSA knyttes til virkemidler og politiske program, men overordnet sett betyr VSA en aksept for at ikke alle kan yte fullt hele tiden og beskyttelse og ivaretagelse av ansatte. VSA innebærer å rette oppmerksomheten mot det delte ansvarsforhold mellom individet, fagforeninger og arbeidsgiver. Det er likevel høyst uklart hvor grensene går mellom individets ansvar og lederens ansvar, og det er i mange tilfeller situasjonsbestemt. Blant de tillitsvalgte gis det uttrykk for at det kan være vanskelig å ha tillit til at lederne kan utøve sosialt ansvar, så lenge de betraktes som "helt håpløs" på VSA. Det er enighet om at fagforeningene må ha "fingrene ute" for å fange opp det som skjer med ansatte rundt i virksomheten. Samtidig gis det også blant de tillitsvalgte uttrykk for begrenset kapasitet når det gjelder å følge med.

I alle virksomhetene hersket en konsensus om at det var viktig å ta vare på de ansatte ved å skape trivsel og et godt arbeidsmiljø. De assosiasjoner som dominerte når intervjupersonene ble bedt om å beskrive hva de forstod med begreper eller konsepter som VSA og IA, dreide seg personalpolitiske tiltak som skal støtte medarbeidere, kompetanseutvikling, sørge for utviklingsmuligheter til medarbeiderne og ha tettere dialog med medarbeiderne. Trivsel ble betegnet som det viktigste når intervjupersonene beveget seg litt vekk fra ordlyden i politiske pålegg.

"Å se hele mennesket"

Det gjaldt å følge med på hva som rørte seg slik at medarbeiderne trivdes på jobb. Men det var ikke bare tiden på jobb som ble ansett som viktig:

”Å ta ansvar for medarbeiderne ut over den tiden de er i arbeid (...) ikke bare de timene de er på jobb” (Seksjonsjef, SSB)

Å se hele mennesket var noe alle hadde en forståelse av. Det ble lagt vekt på at det å betrakte ansatte som maskiner, hørte fortiden til, og kanskje også deler av privat sektor. Som leder med personalansvar måtte de *”ta høyde for at folk er forskjellige og har ulike behov i ulike livsfaser”, ”utvikle medarbeidere”, ”ta medarbeiderne på alvor”, ”vise medmenneskelighet”, ”gjensidig tillit og respekt”*.

Det ble betraktet som viktig både for leder og medarbeider, å kunne se helheten i arbeid og resten av livet, og da gjerne med rollen som arbeider som utgangspunkt :

”Min personliga tolkning bygger på at arbetet är en stor del av livet. Därför är det viktigt med trivsel och intressanta arbetsuppgifter (...) Det synsättet har jag med mig också när jag tenker på mina medarbetare. Jeg tycker det är trist när medarbetare inte är engasjerad i sina arbetsuppgifter , men inte alla vil se sin del av helheten”. (Enhetsleder, SCB)

Da det i denne studien dreier seg om relativt store virksomheter, vil det være en utfordring for de som betraktes som ansvarlige å skulle fange opp signaler, å få med hva som skjer. Å kjøre medarbeiderenqueter var en måte å få til en dialog på, men med begrensninger:

”Vi utbildar chefer til att prata med medarbetare. Vi kör en enquete enn gång per år. SSB i Norge har adopterat den. Det är ett sätt att hänte info. Men det beror på hur öppen du vil vara. Enqueten kan berättta en hel del om dom signaler chefen sender til dig om hva han eller hon vil väta. Hva medarbetarna vil berättta kan jag inte göra något åt. Det blir en fråga om förtroende.” (Personaldirektør, SCB)

En tettere dialog mellom arbeidsgiver og arbeidstaker betraktes som en forutsetning for arbeidet med et godt arbeidsmiljø, men fordrer tillit og åpenhet som skapes i situasjonsbestemte forhold og som dermed er kontekstuellet betinget. Det anses som viktig for å

få møte utfordringene når det gjelder personalpolitikk i det nye arbeidslivet, men her som ellers så synes regelen om at 'for mye eller for lite er like galt' å gjelde:

”For lite fortroende är galt, för myckjet förtroende är också galt! Som chef riskerar män att dränkna i info. Det blir en fråga om omgjengelighetsnivå på jobb. Det kan man inte diskutera sig fram til, det är något som måste växa fram mellan individer. VSA beror på dom inngående och involverade parter, det beror på personkjemin (...) Det är svårt dersom kommunikationen inte fungerar. (...)Flere anställda är som kameleoner. Det måste vara rätt för varje person, det är utmaningen.” (Personaldirektør, SCB)

At VSA fremstilles som her, som noe relasjonelt, situasjonsbestemt og noe som må modnes eller vokse fram, preget forståelsen i alle virksomheter på alle nivå, men var ikke like mye vektlagt hos alle intervjupersonene.

Forebygging og å beholde

Trivsel og forebygging ble nevnt ganske umiddelbart av intervjupersonene når de skulle reflektere over betydningen av VSA. Noe som har preget de nasjonale diskursene vedrørende inkluderende arbeidsliv og VSA og situasjonen på arbeidsmarkedet generelt de siste år, er sykefravær. Sykefravær er med jevne mellomrom tema for politiske handlingsplaner og utredninger i alle de tre landene. Når intervjupersonene skulle reflektere over begrepet var de imidlertid like opptatt av forebygging som sykefravær. Noe av årsaken til at sykefravær ikke dominerte refleksjonene kan være at virksomhetene hadde et generelt lavt sykefravær på intervjutidspunktet.

”Vårt effektiviseringspotensiale er to til tre prosent hvert år. I dette ligger det å bruke systemer bedre og øke standardiseringen. Vi kan ikke redusere sykefraværet.” (Personaldirektør, SSB)

I den danske virksomheten hadde sykefraværet vært betraktet som høyt og definert som 'problematisk'. På intervjutidspunktet hadde situasjonen endret seg til det som ble betraktet å være et 'akseptablet' nivå. En annen årsak til at spørsmål om sykefravær ikke dominerte i diskusjonene kan være at når ansatte er blitt syke og er sykemeldt, er det uklart hvor mye

arbeidsgiver kunne gjøre med dette. I stedet for å snakke om sykefravær ble det snakket om forebygging og å beholde ansatte:

”VSA oppfattas som att beröra forebygging. Det betyr att vi tar signaler.”

(Personaldirektør, SCB)

”Vi tar våre medarbeidere på alvor. Vil jobbe forebyggende og har en bevissthet på dette. Unngå at de faller ut.” (Personaladministrasjonen, SSB)

VSA presenteres som nytt og moderne, men gjenspeiler ifølge intervjupersonene tradisjoner og grunnleggende normer i arbeidslivet som har vært der ”hele tiden”. At VSA betegnes som *”trivsel, godt arbeidsmiljø, å se hele mennesket”* gjenspeiler dette. At individers rolle som ansatt og deres generelle velferd er nært knyttet til hverandre er en slik tradisjon.

Å forholde seg til flere logikker

Intervjupersonene hadde det til felles at de arbeidet i komplekse arbeidsorganisasjoner med sammensatte ansatte i samfunn som stiller ulike krav til hva som bør være gjeldende normer til ulike tider. Intervjupersonene hadde forskjellig ståsted eller posisjon i organisasjonen og ga uttrykk for ulike syn på hva som var viktigst når det gjaldt innholdt i konseptet.

I metodekapittelet viser jeg til Staunes og Søndergaard (2005) som peker på at ledere kan være en del av ulike rasjonaliteter som eksisterer side om side i organisasjonen på samme tid. At intervjupersonene snakket varmt om VSA og inkludering og støttet intensjonene som lå i konseptene, samtidig som de hadde andre krav, effektivitetskrav, tidsfrister og andre produksjonskrav å forholde seg til, gjorde at de snakket om VSA fra ulike perspektiver som alle medvirket til å gi mening og innhold til konseptet. At intervjupersonene var del av skiftende logikker, lokalt og periodisk kommer til uttrykk på flere måter. En i personaladministrasjonen i SSB utalte seg slik om det sosiale ansvaret på et generelt nivå:

”Vi har jo stor yrkesaktiv populasjon. Dersom alle er rullert inn i yrkeslivet, er det jo også mange som er syke. Ikke rart at det kommer mange inn med problemer. Vi har ikke familie, private ordninger som tar seg av oss når vi er syke. Det er et offentlig ansvar. Tar du flere inn i yrkeslivet, da blir flere også syke og kommer inn under trygdeordninger”. (Seksjonsleder, SSB)

Fra et overordnet nasjonalt perspektiv har intervjupersonene forståelse viktigheten av å forebygging, fastholdelse og å inkludere flere i arbeidslivet. De ga sin tilslutning til målsettinger både for å redusere sykefravær og inkludere flere med nedsatt arbeidsevne. Tilslutningen til intensjonene på et nasjonalt nivå ble begrenset når de samme intensjoner betraktes fra et virksomhetsperspektiv:

”Å ta inn flere som ikke fungerer 100 prosent kan ikke bli en belastning for de andre ansatte. Det må ikke skje.”

Målsettingene endres avhengig av ståsted og hvilket perspektiv en betrakter problemstillingen fra. HR-ansvarlig i DST som uttrykte et ønske eller visjon om en kåring av ”*stadtmester i VSA*” og som ønsket at virksomheten skulle fungere som en rollemodell i sosial ansvarlighet:

Hva vilde ske hvis DST markedsførte sig som en særlig VSA virksomhed? Jeg tror størstedelen af vores medarbejdere vilde føle en stolthed over at arbejde på et sådant sted. Det er en aksept for dette, og den er det viktig at holde ved lige”

Samtidig måtte vedkommende forholde seg til at VSA på et politisk-administrativt nivå formaliseres gjennom lover og regelverk og omfatter krav til rapportering og oppfylling av kvoter. HR-ansvarlig gir uttrykk for en ønskesituasjon, men må forholde seg til de rammer virksomheten har som blant annet formes av krav om effektivitet og lønnsomhet. Det gjør det vanskelig å utvise et særlig sosialt ansvar slik intervjupersonen her ga uttrykk for hadde vært ønskelig. Visjonen møtte straks virkeligheten:

”Socialt ansvar gælder i henhold til regler og lovverk. I nogle tilfælder går en længre.” (HR-ansvarlig, DST)

Virksomhetsintern logikk samsvarte ikke alltid med rasjonaliteter knyttet til det å være en inkluderende arbeidsplass og ta et utvidet sosialt ansvar for sine ansatte. I noen tilfeller ønsket en å gå lenger i å utøve sosial ansvarlighet enn det de opplevde rammene ga rom for. Intervjupersonene er bevisst de begrensningene som gjorde at de måtte handle på en annen måte enn det de anså som å være i tråd med verdier de ønsket å formidle.

Motiver og interesser

Til refleksjonene over begrepene ble også motiver for å utøve sosialt ansvar diskutert. I dette avsnittet legges det vekt på hva intervjupersonene mener får noe til å skje og hvorfor, hvem som er pådrivere og hva som anses å være drivkraften. Forklaringer på hvorfor en drev med dette og hvorfor det ble ansett som viktig eller uviktig forteller også noe om forståelsen av konseptet. Jeg i det foregående berørt flere motiver for VSA som intervjupersonene ga uttrykk for, som det å bidra til opprettholdelse av velferdspolitiske idealer. Det kan være vanskelig å skille mellom motiver og forståelser fordi forståelser av begrepet var avhengig av motiver for å utøve VSA. Å gjøre ting etter boka, å lojalt følge opp pålegg fra myndighetshold var en viktig motivasjonsfaktor:

”Tja, hvorfor skal vi egentlig drive med dette? Er det fordi det er bedre for folk? Fører det til mindre sykdom? Er det for å imøtekomme regelverk eller fordi vi ønsker å gjøre ting bedre? (...) Personaladministrasjonen ønsker å gjøre ting riktig, etter boka. Dette gjøres i samarbeid med fagforening, slik det skal. (...) Men om en forankring av dette arbeidet fører tilbake til noe vi føler på kroppen? Tja, til en viss grad gjør det nok det. (...) Sykefravær for eksempel, har ikke så mye med evne til produksjon å gjøre lenger, det dreier seg om å rapportere.”
(Fagsjef, SSB)

Spesifikke virksomhetsinteresser ble ikke nevnt når intervjupersonene snakket om motiver som ivaretagelse av demokratiske verdier, opprettholdelse av arbeidslinja og å hindre at folk faller ut av arbeidslivet. VSA betraktes som viktig for samfunn og individ :

”Motivasjonen for å drive med dette, det er jo å få arbeidstakerne i jobb så raskt som mulig etter sykdom. Ved lengre sykemeldinger viser det seg å være vanskeligere å komme inn igjen. Tidlig tilrettelegging er derfor viktig, det viser jo også tall fra NAV trygd.” (IA-ansvarlig, SSB)

Å knytte et utvidet virksomhetsansvar til sykefravær og forståelser av dette, er nok naturlig all den tid mye av oppmerksomheten fra myndighetshold er knyttet til dette. Intervjupersonene hadde forståelse for behovet for reduksjon av sykefravær på et nasjonalt nivå, men ønsket å definere VSA og IA på en annen måte i virksomheten. De ønsket mer vekt på forebygging og trivsel. I løpet av intervjuene kom det fram ulike beveggrunner som er fundamentert i ulike verdigrunnlag, for å holde på med dette. Det skulle være lønnsomt, det skulle ikke ha noe med

lønnsomhet å gjøre, men derimot verdier, menneskeverd og moral. At det var variasjon i motiver og tolkning av innhold, kan både tolkes som et uttrykk for at intervjupersonene ikke mekanisk gjenga vedtatte formuleringer når de reflekterte over betydningen av og innholdet i VSA. De vekslet mellom subjektive verdioppfatninger, nasjonale intensjoner innenfor området arbeid og velferd og virksomhetsinteresser. Å bli oppfattet som en god arbeidsgiver var i virksomhetens interesse.

Virksomhetens presentasjon utad

Virksomhetene i studien har som nevnt lange tradisjoner og stor tillit i samfunnene de virker i. De er avhengig av legitimitet og av å vedlikeholde den tillit som de har i de kontekstene de befinner seg i. Derfor var det ifølge intervjupersonene viktig å framstå som en ansvarlig arbeidsgiver.

”SSB jobber for demokratiet, vi skal produsere uavhengig statistikk. Det er viktig at folk stoler på SSB.” (Personalkonsulent, SSB)

Selv om SSB ikke var særlig motivert for å bli IA-virksomhet i utgangspunktet, ble det påpekt at det kunne ha en positiv effekt utad:

”Symbolsk sett er dette viktig, vi har et image å ta vare på. Vi bruker det bevisst i stillingsannonser at vi er en IA-virksomhet” (Rådgiver, SSB)

”Et godt omdømme er viktig, ikke minst for rekrutteringen. Etikk og medarbeideraspektet må være med.(...) Vi har et nært samarbeid med fagforeningene på huset. Dette skal være en god plass å jobbe på.”(Administrasjonssjef, SSB)

Rekruttering og godt rykte var viktige virksomhetsinteresser og motivasjonsfaktorer i alle virksomhetene:

”Vi kan aldrig matcha löner i andra sektorer. Vi måste matcha på andra sätt. Då har vi kriterier som intressanta arbetsuppgifter, at man tillåts utvecklas i sitt arbete, vi har goda utvecklingsmöjligheter här (...). Vi marknadsför oss på arbetslivsdagar, karriärdagar, och använder oss då gärna av medarbetare som själva gått där. Vi önskar att rekrytera på grund av den demografiska situationen i verksamheten. Vi hade ju inte skickat före detta studenter

till den aktuelle studieorientert om dom anställda inte tyckte att SCB var en god arbetsplats.”
(Personaldirektør, SCB)

De tillitsvalgte snakket også om motiver for VSA og IA og mente omdømme var en viktig motivasjonsfaktor:

”SSB tjener ikke på at folk kommer sure hjem fra jobb hver dag og slenger dritt om SSB. Det gjør jo noe med inntrykket.” (NTL, SSB)

Det var litt ulike oppfatninger om dette var noe virksomheten gjorde for å tilfredsstille krav fra omverdenen eller om det faktisk var fordi de var en sosialt ansvarlig virksomhet:

”SSB er en samfunnsinstitusjon med behov for positiv aksept fra omverdenen. De har ansvar for de under seg. Det er en del av policy’n og er en del av bedriftskulturen. Det er ikke bare for at andre skal synes at en er flink, det er også fordi en vet at en har et ansvar for de som er der. Ikke for å få pen omtale fra et annet sted.” (Parat, SSB)

Trivsel som trylleformular

Trivsel ble betraktet som et sentralt aspekt ved VSA. Hva som var motivasjonen for å skape trivsel kunne variere. Lederne i virksomhetene hadde en unison oppfatning av at: *”Det som er bra for folk, er bra for virksomheten”*. Intervjupersonene ga uttrykk for at motivasjonen for å utøve sosialt ansvar var *”å få ansatte som trives i jobben.”* Dette ble ofte betegnet som både innholdet i og motivasjon for VSA. Trivsel er imidlertid et diffust begrep på linje med VSA. Det betraktes i stor grad som noe immaterielt som ikke nødvendigvis kan forklares eller pekes på, selv om det kan legitimeres. Det kan være situasjonsbestemt og komme til uttrykk på flere vis. Å skape trivsel ble likevel ansett som en viktig motivasjonsfaktor av flere årsaker. Ansatte som trives er mindre syke og yter mer, var en årsak og *”arbeidstakere som trives, yter bedre”*. Videre gjaldt det å *” beholde gode arbeidstakere og forebygge slitasje og skader.”* Dette gjenspeiler også det tvetydige i forhold til arbeid, nemlig at arbeid på den ene siden betraktes som en arena for livsutfoldelse og selvrealisering, og på den andre siden en kilde til slitasje, sykdom og stress. Arbeid er både belastende og berikende.

Trivsel ble betraktet som viktig fordi det bidro til å skape lojalitet og forpliktelse overfor arbeidsplassen. Trivsel ble også betraktet som viktig fordi det dannet en buffer mot negative faktorer på arbeidsplassen:

”Om du inte trivs, blir draget från fönsteret ett jätteproblem. Trivs du betyder draget från fönsteret mindre”. (Personaldirektør, SCB)

Flere mente forutsetning for et godt arbeidsmiljø og trivsel var at folk følte seg verdsatt. For å få folk til å trives på jobb måtte de bli sett og tatt på alvor. Det ble ikke betraktet som enkelt i en stor organisasjon med sammensatte ansatte, men var like fullt betraktet som en viktig utfordring og forutsetning for trivsel :

”Att bli sedd och uppfattat är en viktig utmaning. Det är det största problem med arbetsmiljön, folk lyssnar inte, ser inte, det som måste vara där och måste vara till för att du känner att du finns, att någon ser mig. Det är också det ända sätt att uppnå större aksept för beslut en inte är enig i.” (Personaldirektør, SCB)

Trivsel begrunnes også her med at det fører til deltakelse og integrasjon som igjen bidrar til at ansatte i større grad aksepterer beslutninger de ikke er enige i. Å få folk til å føle seg verdsatt ble ansett som verdifullt, selv om verdien ikke kunne måles direkte:

”Det er kostnader og tidsfrister knyttet til dette. Til gjengjeld får vi et bedre arbeidsmiljø med ansatte som føler seg ivaretatt. Det er viktig at folk føler seg verdsatt.” Seksjonsleder, SSB

Det var underforstått at når intervjupersonene snakker om sammenhengen mellom trivsel og ytelse, var det ytelse på arbeidsplassen de hadde i tankene. Det er underforstått at uttalelser som at *”fornøyde arbeidstakere yter mer”* gjelder ytelse på jobb. En av personaldirektørene som ble intervjuet tok imidlertid en annen vinkling på dette med ansattes trivsel og ytelse på arbeid:

”Trivs folk på jobbet, trivs dom kanske betre hemma också. Jag tror vi blir betre människor av att trivas.”

Å skape trivsel på jobben, for å skape bedre trivsel i folks privatsfære, var ikke en dominerende holdning i intervjupersonenes refleksjoner. Som intervjuer ble i hvert fall jeg eksponert for denne noe uventede vinklingen på motivasjon for å skape trivsel for sine ansatte.

En oppfatning som ble delt av de fleste var at det å arbeide for ett godt arbeidsmiljø og bruke virksomhetens ressurser på økt trivsel må lønne seg på ett eller annet vis. En må kunne vise til at en får noe igjen, ellers kan det virke lite rasjonelt og dermed lite legitimt å ha det som et tema. Samtidig var det enighet om at et godt arbeidsmiljø ikke omfatter målbare verdier, og det kan dermed være vanskelig å måle eventuelle resultater. Dette tolker jeg som et uttrykk for intervjupersonenes doble logikk, de har forståelser av trivsel og betydninger det skal ha på ulike nivåer. Intervjupersonene legger vekt på trivsel samtidig som de også nevner produktivitet. At trivsel var bra for produksjonen går igjen i intervjupersonenes forestillinger om motiver for utøvelse av VSA:

”En oppnår resultater gjennom medarbeidere, de kan ikke gå tomme, det er bortkasta bruk. Det gjelder både det fysiske og det psykiske.” (Fagsjef, SSB)

”Hvis folk har det bra, får virksomheten mest igjen for det i det lange løp.” (Seksjonssjef, SSB)

At motivet for VSA (og ansattes trivsel) bunner i et ønske om lønnsomhet eller økning i produktiviteten var imidlertid ikke helt entydig, og noen ønsket å markere avstand til det å knytte VSA til et spørsmål om økonomisk lønnsomhet:

”VSA er ikke blitt til med henblikk på at drive forretning”. (HR ansvarlig, Danmark)

Som ansvarlig leder må en likevel ta hensyn til de økonomiske motivene og krav. Spørsmål om hvilken verdi ulike sider ved VSA tillegges opplevdes som både utydelig og frustrerende:

”Skal sosialt ansvar lønne sig? Det er et underliggende økonomisk motiv i dette, som ligger der når vi skal bedrive tilrettelægging” (HR ansvarlig, DST)

Dette bidro til å redusere VSA til noe målbart og økonomisk lønnsomt, som det ikke alltid var greit å identifisere seg med eller å presentere utad, mente intervjupersonen.

Å tilpasse seg regelverk

Det produseres gode overbevisningsgrunner for å utøve sosial ansvarlighet internt i virksomhetene som for eksempel viktigheten av legitimitet, et godt rykte som arbeidsgiver og å kunne bidra til samfunnets beste. Det som likevel får noe til å skje, koker ifølge noen av intervjupersonene ned til politiske pålegg og innføring av nye regler. Det å følge regler kan bli en motivasjonsgrunn i seg selv, uten at det får større virkninger i virksomhetene eller arbeidsmiljøet:

”Å tilpasse seg regelverk er nok en større motivasjonsfaktor, mer enn motivene i IA avtalen. Vi er flinke til å følge regelverk her. Det er ikke nødvendigvis fundamentert på virksomhetens behov (...) Tingene smeller på arbeidsmarkedet, og det får virkninger her også uavhengig om vi er IA-bedrift eller ikke.(Fagsjef, SSB)

I nedgangstider ville det ikke spille noen rolle hvorvidt en var IA-virksomhet eller ikke. Den type lønnsomhet som ligger i VSA konseptet representerer ifølge intervjupersonen ikke noen buffer mot slike svingninger. Å slutte seg til intensjonen om Vsa betraktes dermed som mer symbolsk.

Det var ikke spesifikt for Norge at en diskuterte det problematiske med politiske pålegg som statlig virksomhet. I den danske og den svenske virksomhetene var de også pålagt å forholde seg til politiske pålegg, som etter noens oppfatning bare førte til større skjemavelde og som hadde lite med VSA og virksomhetens behov å gjøre. Sentrale aspekter ved VSA som integrering av ikke-vestlige arbeidstakere, oppfølging av sykefravær, kompetanseheving og annet, er noe det kreves rapportering om til arbeidsgiver og eier. Det er en underliggende struktur av lover, regler og avtaler som danner grunnlag for tildelingsbrev som igjen er arbeidsgivers (Finansdepartementets) styringsmekanisme:

”Varje år kräver departementet av högsta ledning här rapport om detta. Det finns liknande krav på sektionsnivå där vi måste redovisa sådana saker som; Hur lösa kompetanseöverföringen mellan äldre och yngre i byrået? Hur ska icke- europeiska integreras i verksamheten? Situationen gällande sjukfrånvaro(...). Regeringen skriver regleringsbrev, sen utarbetas styringsdokument för verksamheten för varje avdelning.”
(Rådgiver, SCB)

Alle må forholde seg til den formelle krav om lønnsomhet fra arbeidsgiver og eier, som i disse tilfellene er staten. Krav om økt effektivitet og utvikling av faglig dyktighet legger føringer på hvordan det tenkes om inkludering og VSA og hvordan det praktiseres. Som vi har sett finnes det imidlertid rom for å ta lokale og situasjonsbetingede hensyn. Praktiseringen av fenomenet vil variere avhengig av den bestemte situasjonen, uavhengig av forsøk på standardisering av det sosiale ansvaret som forstås og behandles som et komplekst og sammensatt konsept..

Den skandinaviske definisjonen av VSA, som jeg har valgt å fokusere på i problemstillingen, vektlegger virksomhetenes frivillige deltakelse i løsningen av sosiale problem relatert til arbeidsmarkedet (Rosenstock 2005). Virksomhetene har likevel mulighet til å velge **hvilke aspekter** ved det interne sosiale ansvaret de la størst vekt på:

”Ingen skal oppfatta oss som en dålig arbeidsgivere. Men vi konsentrerer oss på våre interessentgrupper.” (Personaldirektør, SCB)

Med interessentgrupper menes her de som befinner seg i rekrutteringssjiktet og som vil kunne være interessante for virksomheten.

Interessenters rolle

Interessenter er de institusjoner eller grupper som har interesse av at virksomheten opptrer på en bestemt måte. Å imøtekomme sentrale interessenters krav til hva som anses for ønsket atferd er en viktig motivasjonsfaktor. For disse virksomhetene er det offentlige den sterkeste og dominerende interessent og dermed pådriver for det som skal gjøres. Virksomhetene er et åpent system og må respondere på strømninger og holdninger i de samfunn de er en del av. Når intervjupersonene snakket om hvem som hadde interesse av at virksomheten arbeidet med sitt interne sosiale ansvar, ble det tatt utgangspunkt i spørsmål som ”hvem hadde reagert hvis dere ikke fulgte opp et sosialt ansvar internt”? Med pådriver og interessent ble arbeidsgiver og eier betraktet som den sentrale. Det var imidlertid viktig å ikke pådra seg negativ omtale:

”Der er Finansdepartementet og fagforeninga. Så har vi jo dette med presse og media, vi må sørge for å holde stien rein.” (Rådgiver, SSB)

Å unngå negativ omtale og eventuelle sanksjoner var en viktig motivasjonsfaktor. Dette henger sammen med det bilde virksomheten ønsker å gi av seg selv utad. Dette understrekes også av en personaldirektør i SCB:

”Vi vill syns på TV for vår produksjon, inte för tokigheter vi har gjort.”

Intervjupersonene ga ikke uttrykk for at de opplevde noe sterkt press fra omverdenen når det gjaldt VSA. En seksjonsleder i SCB reflekterte slik over hvem det kunne være i deres omgivelser som hadde interesse av at virksomheten utviste sosialt ansvar:

”Vi märker inte höjda förväntningar om socialt ansvar från omvärden. Det kunde vara från Finansdepartementet, dom vi lyder under. Social departementet har vi ofte kontakt med, men de har inget särskilt intresse avsignaler som kommer. Inom forskarvärlden gäller god och utförlig statistik, fort. Hur SCB är som arbetsgivare...det är de signaler som kommer inför regleringsbrev. Det är (innholdet i regleringsbrevet) standardformuleringer om att reducera sjukfrånvaro, paragraf fjorton om jämställhetsfrågor. Det gäller inte specifikt för SCB, utan gäller alla statliga företag (...) Om vi skulle ha et dårlig socialt miljø – då skulle vi kanhända hört nå...”

Arbeidsgiver (staten) har også roller som brukere og oppdragsgivere når det gjelder disse virksomhetene. Det er kundene eller brukerne som stiller krav som legger de sterkeste føringene. Ingen hadde opplevde spørsmål eller krav fra kundene om VSA. Fagforeninger ble imidlertid betraktet som interessenter og stilte krav som knyttet til VSA. Måten dette skjedde på kunne variere:

”Finansdepartementet, som representant for myndighetene er de som stiller krav til oss. De stiller kvalitetskrav, men gir oss faglig uavhengighet, og vi er veldig regeltro. Myndighetene er også oppdragsgivere, de er mer orientert mot brukerbehov. (...) Fagforeningene må vi også ta hensyn til og de kan stille krav vi må ta hensyn til,. Når det gjelder fagforeninger er det et stort spenn i måten de samarbeider på.” (Fagsjef, SSB)

Heller ikke i den danske virksomheten merket de et veldig press fra omverdenen om å utvise sosial ansvarlighet internt i virksomheten:

”Når det gjelder stakeholders og krav så må det være det som kommer fra sentraladministrasjonen. Ellers har vi ikke merket noe til andre krav. Vi bliver ikke konfrontert med det (...) Vi har en kvote og en plan for at få fylle denne. Det er det der foreligger.” (HR – ansvarlig)

I den danske virksomheten trakk de inn samarbeidspartnere i arbeidet med å integrere marginaliserte grupper på arbeidsmarkedet. Disse ble betraktet som interessenter i dette arbeidet:

”Når det gjelder flexjobs , så har vi et samarbeide med kommunen og jobcentra. Det er viktig med en tredjepart, vi må spille sammen.” (Seksjonsleder, DST)

Krav fra ulike interessentgrupper som virksomheten var avhengig av, utgjorde ikke noe sentralt poeng i diskusjonen rundt VSA, med unntak av når det kom formelle pålegg fra myndighetshold. Da måtte virksomheten forholde seg til det. Temaet VSA er altså ikke som synes å dominere i virksomhetene, selv om de forholder seg til det.

Om virksomhetens interessenter og hva som fikk noe til å skje, reflekterte de tillitsvalgte slik:

”Det som får noe til at ske er når konsernechefen sier du skal, da sker det (..) Lover og regler i overenskomsten følges. Ting må ind der dersom noe skal ske” (Prosa, DST)

”Ministerne (eierne av virksomheten) må være tilfrædse, de (lederne) må jo oppfylle sine direktørkontrakter.”(AC, DST)

”Det er vel ingen som har noen spesiell innflytelse. Ledelsen må forholde seg til det som blir bestemt fra politisk hold.” (Akademikerne, SSB)

Hvordan de tillitsvalgt opplevde at noe skjedde, hva og hvem som fikk noe til å skje når det gjaldt det de betraktet som relevant for VSA og IA synes å gå i samme retning på tvers av virksomhetene, men avviker noe i intensitet. Det er det som bestemmes i tildelingsbrev og ledelseskontrakter som tillegges størst vekt. De norske tillitsvalgte virket ikke like skarpe mot sine ledere. De svenske tillitsvalgte mente i stor grad at lederne var håpløse på å utøve sosialt ansvar overfor egne ansatte, men var opptatt av at de selv måtte ta det ansvaret.

Etikk og normer som motivasjonsfaktorer

Motivasjon for VSA og IA begrunnes også i ”ryggmargsreflekser” og ”tradisjon” som jeg definerer som å utgjøre en etisk dimensjon ved motiver for VSA. Årsaken til at en ønsker å ha en sosialt ansvarlig praksis i virksomheten er ikke bare knyttet til krav om lønnsomhet eller bedring av rekrutteringsgrunnlaget. Sosial ansvarlighet begrunnes også delvis i et ønske om å være redelig og grei. På spørsmål om hvorvidt et ønske om et godt renommè som grunnlag for rekruttering var en motivasjon for å arbeide med VSA, svarte en seksjonsleder i DST:

”En kan godt si de ting du nævner, men en vil gerne være ordentlig overfor arbejderne. En vil ha en redelig atferd.”

Det er mange utfordringer som stilles til ledere når det gjelder å balansere mellom krav til hva de bør gjøre og et ønske om å gjøre det ”riktige”. Å tilrettelegge for folk med handikap ble betraktet som en ryggmargsrefleks og noe ”en bare gjorde”:

”Det ligger i menneskets natur å vise hensyn. I hvert fall gjelder dette overfor mennesker med fysiske hemninger. Det kan være vanskeligere når det gjelder psykososiale problemstillinger. Selve tilrettelegging i jobben går greit. Dette gjelder jo ikke spesielt for IA.”.(Fagsjef, SSB)

Deler av budskapet her var at det å ta hensyn til ansatte med fysisk handikap, og tilrettelegge for ansatte som befant seg i en vanskelig situasjon var noe de hadde gjort uavhengig av om de var pålagt dette som IA-virksomhet eller ikke. Det ble uttrykt en aksept for litt ”slack” av og til for ansatte som hadde det vanskelig. Det ble betegnet som en naturlig ting å gjøre:

”Aksepten ligger her i organisasjonen, i ryggmargen hos oss alle på avdelingen. Spørsmålet er når skal vi være tøffe og når skal vi gi etter?” (Fagsjef, SSB)

Sider ved VSA ble koblet til personlige egenskaper hos lederne. Det ga intervjupersonene rom for å utforme det sosiale ansvaret slik de selv mente skulle forvaltes og realiseres. Det kan dermed avhenge av den enkeltes ideologiske ståsted og erfaring:

”Det är nånting man har med seg från uppväxten. Man måste vara schysst mot andra för att ha det bra själv. Man vill ju vara en human människa på arbetsplatsen. Man vil ha ett humant ledarskap.” (Enhetsleder, SCB)

At VSA omfatter aspekter som oppleves som ideologisk fundamentert og verdibasert, kan gjøre det problematisk å avgrense og definere. Hva som oppfattes som humant er ofte personavhengig og avhengig av ståsted og posisjon.

At internt sosialt ansvar kan oppfattes som et verdispørsmål og som **trekk ved de ansatte** kom fram i diskusjonen blant de tillitsvalgte i den norske virksomheten. Dette ble diskutert i forbindelse med spørsmål om hvorvidt VSA ble betraktet som en del av den eksisterende virksomhetskulturen:

Tillitsvalgt 1:”Mange av de som har begynt å jobbe i SSB har hatt en grunnleggende holdning inni seg.”

Tillitsvalgt 2:”Det er vel litt forskjellig det da.”

Tillitsvalgt 1:”Ja, men det er jo kjent at vi som jobber her er ganske sånn...ganske like og. Kan en ikke tenke sånn da? At det kan være innad, at en føler at det er sånn en skal behandle folk?”

Tillitsvalgt 3:”De som jobber her har en ideologi å forholde seg til som statsansatt.”

Også de svenske tillitsvalgte la vekt på personlige moralske og etiske egenskaper når de reflekterte rundt innholdet i IA og VSA:

”Det berör min egen moral. Värdenormer kommer inifrån. Det kan inte skrivas ner. Vi agerar inte så här bara på grund av SCBs personalpolitik, men ut ifrån egen moral och värdesyn. Det ligger i var och en av oss. Vi måste agera som medarbetare och arbetskamrat” (TCO, SCB)

De tillitsvalgte mente virksomheten først og fremst var motivert til å arbeide med VSA og IA fordi de trengte kompetent arbeidskraft, men åpnet opp for at det sosiale ansvaret var noe videre:

”Motivasjonen til SSB for å ta vare på ansatte, å beholde ansatte, er å ta vare på kompetent arbeidskraft. Det er også videre enn dette, vi har ansvar for menneskene rundt oss.” (NTL, SSB)

Det var likevel virksomhetsinteressene som ble betraktet som det viktigste:

”Vet ikke om det dreier seg så mye om etikk, vi er avhengig av et godt omdømme. Vi må ha en målsetting om å gi et godt inntrykk.” (NTL, SSB)

Statlige virksomheter som velferdsagenter?

Å mobilisere arbeidsgiversiden i større grad enn tidligere, ser ut til å være det dominerende budskap vedrørende inkluderende arbeidsliv og internt sosialt ansvar i virksomheter slik det presenteres fra myndighetshold. For å kunne opprettholde en høy sysselsetting, noe som betraktes som en målsetting i den nordiske arbeidslivs- og velferdsmodellen, er det mye som på lang sikt tyder på at det kan være hensiktsmessig både for virksomheter og for samfunnet å sikre arbeidskraft gjennom forebygging og fastholdelse. Det betyr at en i større grad må søke å finne hensiktsmessige tilpasninger og fordeling av ansvar mellom arbeidstakere og arbeidsoppgaver. Virksomhetene forventes i større grad å avhjelpe situasjonen på arbeidsmarkedet i samarbeid med myndigheter ved å blant annet å bidra til å redusere sosiale utgifter og sykefravær, heve reell pensjonsalder, rekruttere marginaliserte grupper arbeidstakere i større grad samt å beholde ansatte som kan stå i fare for å falle ut av arbeidsmarkedet.

Offentlig sektor betraktes som en politisert arena og det skapes en særlig forventning til offentlige virksomheter når det gjelder å leve opp til de idealer og målsettinger som myndighetene bærer bud om. På virksomhetsnivå skal det imidlertid tas mange ulike hensyn, både nasjonale, lokale og individuelle. Det kan være interessekonflikter og motsetninger i relasjonen mellom virksomheten og den offentlig politikk. Intervjupersonene reflekter over hvorvidt statlige virksomheter har et særlig ansvar for å utøve VSA. Er det sammenheng

mellom virksomhetsinteresser og statlig politikk? En av intervjupersonene svarte følgende på spørsmål om betydningen av VSA og det å være en statlig virksomhet:

”Haver DST en spesiell forpliktigelse? Ja, jeg synes vi haver det (...) Staten stiller jo særlige krav til egen (statlig) virksomhet. Det laves egne målsetninger for det statslige området, for eksempel når det gjelder at ansette folk med utenlandsk baggrund. De målsætninger har vi nået.” (Seksjonsleder, DST)

Det var en rådende oppfatning i alle virksomhetene at det innebar et særlig sosialt ansvar å være statlig virksomhet, det ble knyttet til begreper som plikt og demokrati. I likhet med de formelle dokumentene, gjenspeiles velferdsstaten som bærende element og som formgiver når det gjelder oppfatning av arbeidsgiveransvar også hos intervjupersonene. I intervjupersonenes refleksjoner gjenspeiles også forestillinger om en slags kontrakt mellom statlige virksomheter og statlig politikk. Statlige virksomheter er ikke underlagt de samme strenge krav til å maksimere økonomisk overskudd, men til gjengjeld skal de prestere faglig og vise sosial ansvarlighet eksternt og internt. Det ble også lagt vekt på at dette var verdier som ikke begrenses til å gjelde offentlig sektor, men antakelsen av en slags ’sosial kontrakt’ mellom statlige virksomheter og statlig arbeids- og velferdspolitikkk gikk igjen i intervjupersonene refleksjoner:

”Forståelsen for det sosiale ansvar krever innsats. Vår første prioritet er å holde folk i arbeid, det er ofte krise for folk å falle ut. Det er viktig å holde på normen om at alle skal yte sin skjerv til samfunnet (...) Her er det et skille mellom private og offentlige bedrifter (...)Folk skal ikke falle ut av arbeidslivet på grunn av lidelser. Noen får jobbe deltid og vi jobber med tilrettelegging. Det koster å jobbe med IA.” (Seksjonsleder, SSB)

Staten som arbeidsgiver betraktes som en sosialt ansvarlig arbeidsgiver som ivaretar ansatte:

”Når det gjelder den etiske dimensjonen i dette er det slik at Staten beholder, de støter ikke ut. Ta bare for eksempel ordninger med ventelønn. I staten har vi tradisjon for å ta vare på folk, også for å ta hensyn til private forhold dersom det får innvirkning på arbeidsforhold. Alt dette er jo regulert og ivaretatt i Statstjenestemannsloven.” (Personaldirektør)

Det pekes på et skille mellom offentlige og private virksomheter, som består i ulike forventninger og forpliktelser knyttet til det å utøve samfunnsansvar. I dette sitatet gjenspeiles også 'arbeidslinja' i norsk og nordisk arbeidsmarkeds- og velferdspolitik. 'Retten til arbeid' er en politisk norm som står sterkt i både Norge, Sverige og Danmark og gjenspeiler at arbeid betraktes som et gode. Det at *"arbeidet utgjør en stor del av livet"* og er sentralt for folks utvikling av identitet, er en grunnleggende forestilling og gjennomgående norm som intervjupersonene formidlet og som det hersket enighet om blant intervjupersonene uavhengig av posisjon og nasjon. Slik betraktet de i utgangspunktet situasjonen å være for sine ansatte.

Ulike tendenser i betraktninger av VSA

Det var i stor grad likheter som dominerer bildet av de tre nasjonale statlige virksomheter når intervjupersonene ble bedt om å reflektere rundt hva de legger i VSA. Det framkom ulikheter i vektlegging av noen sider ved **innholdet** i VSA. Ulikhetene i forståelser og praksis er ikke slående, men kom fram under bearbeidingen av intervjuene. Regulariteten i beskrivelsene av VSA, som inneholdt begreper som: "medmenneskelighet", "trivsel", "tillit og gjensidig respekt" er gjennomgående. Noen av svarene kan være påvirket av saker som var i vinden på intervjutidspunktet. I et begrenset tidsrom vil det være tendenser som dominerer over andre og framtrer tydeligere. Jeg vil i det følgende gi en framstilling av ulike tendenser som gjorde seg gjeldende i svarene til intervjupersonene i de ulike nasjonale kontekstene. Dette er ulikheter som ikke gjenspeiler seg i virksomhetenes personalpolitiske dokumenter eller de formelle rammene. En forskjell i hvordan intervjupersonene i virksomhetene definerer det interne sosiale ansvaret fant jeg når det gjaldt synet på likestilling. I alle virksomhetene er likestilling fremstilt som et ideal, både med tanke på kjønn og etniske minoriteter. Likestilling faller ofte inn under det å arbeide for mangfold og familievennlighet.

Likestilling

I den svenske virksomheten understreket de likestilling som en viktig del av det sosiale ansvaret. Jeg hadde ikke spørsmål om likestilling i intervjuguiden, temaet ble uoppfordret brakt på bane av intervjupersonene i forbindelse med spørsmål om innhold i og praktisering VSA. Dette gjaldt for intervjupersoner i alle posisjoner uavhengig av kjønn i virksomheten :

”Jämställdhet är viktig. Mixade arbetsgrupper fungerer mycket bättre. Det har lyftat mycke! Bakgrund, ålder och kön, sådana saker måste vi ta hänsyn till när vi setter i hop grupper. Det är bra för dynamiken i diskussioner i gruppen.” (Seksjonsleder, kvinne, SCB)

”Vi satsar starkt på en jämställdhetsprofil.(...) Det er en imagefråga, vi tycker jämställdhet er viktig.”(Personaldirektør, mann, SCB)

”Vi är bra på jämställdhet och har en hyfsat bra jämn könsfördelning. På områden med enklare arbeidsoppgifter er det fortløpende flertal kvinner. (...)Det er en forutsetning for bra arbeidsmiljø, og en orsak til at vi jobbar godt med VSA. (...) Jag har sjålv jobbat i grupper med både ujevn og jevn kønsfordeling og det er veldig viktig for et god arbeidsmiljø.” (Avdelingsleder, Kvinne, Sverige)

”Vi arbetar också med att det ska vara förenligt att vara småbarnsföreleder och jobba på SCB. Vi satsar rätt mycket på det. Det står i lagen, men vi vill anpassa ännu mer. Vi har till exempel inte möten före klockan nio, och inga möten sen eftermiddag, så att de slipper att gå mitt i et möte for att hinna till dagis. Det er möjligt att jobba från hemmet om man har sjuka barn. Vi har ingen diskriminering i lønnesattningen. Vi har også fått høre at SCB er bra på detta. De ansatte tycker det er positivt.” (Personaldirektør, mann, SCB)

Det ble snakket om likestilling i de andre virksomhetene også, men med en noe annen vinkling. I den danske virksomheten var ikke likestilling vurdert som like framtreende når en intervjupersonene reflekterte over VSA. En kvinnelig ansatte vurderte situasjonen slik:

” DST er en a-typisk statslig virksomhed. Blandt andet fordi det er få kvinder ansat. I ledelsen er det veldig få. (...) Det har været et ligestillingsudvalg her, men det er nedlagt. Omkvedet er at en kikker ikke på køn, men på kvalifikationer. Men skjønner godt og sier samtidig ja til at det er et krav fra samfundet.” (...) Når det gælder interne ansettelser, så krever det at du arbejder meget, noe som kan være vanskelig om du har tre børn hjemme. Så er det bedre blant unge mænd. Vi har et 'boys network' her på grund af at der er mange mænd ansatt.”

I den norske virksomheten ble ikke likestilling nevnt av noen. Grunnen til at dette trekkes fram her, er ikke å kritisere de andre virksomhetene for manglende likestillingsprofil, men for å illustrere ulikheten i hvordan intervjupersonene eksplisitt uttrykte sine oppfatninger av det

sosiale ansvaret. En grunn til at likestilling ikke ble eksplisitt nevnt som en del av det sosiale ansvaret i de andre virksomhetene, kan være at intervjupersonene tok dette for gitt. Det hevdes at det kreves en særlig bevissthet på likestilling dersom det skal gjennomføres i praksis. Diskriminering er som kjent ofte ikke bevisst, mens likestilling alltid er det. Et godt arbeidsmiljø og trivsel ble presentert som sentralt i VSA. I den svenske virksomheten ble likestilling vurdert som viktig for å få til et godt arbeidsmiljø. Dette gjaldt med tanke på sammensetninger i arbeidsgrupper og lederteam, men også på familiepolitikk. I den svenske virksomheten snakket de om likestilling, i tillegg til viktigheten av å ha en familievennlig profil. Ellers var familievennlighet betraktet som en del av likestillingspolitikken. Familievennlighet, i betydningen av at det skulle være mulig å kombinere arbeid i disse virksomhetene med det å ha små barn, ble i motsetning til temaet likestilling vektlagt og nevnt i alle virksomhetene. Alle virksomhetene la vekt på at de hadde en familievennlig profil, både formelt og i praksis. Når det gjaldt permisjoner for å være hjemme med barn ble det i den svenske virksomheten påpekt at dette måtte gjelde begge kjønn:

”Vi jagar killarna för att dom också ska vara hemma med sjuka barn till exempel”
(Personaldirektør, mann, SCB)

I den danske virksomheten ble ikke det å ta permisjon fremstilt som noe negativt, men det ble heller ikke lagt noe press:

”Orlov, ja en har jo rett til det. Det er aksept for det hvis en haver lyst til det. Vi har haft en udvidelse av orlovgivning, men der er ikke noget pres akkurat.”(Seksjonsleder, mann, DST)

Det ble i den danske virksomheten fremstilt som positivt at en tidligere leder gikk foran med et godt eksempel og tok pappapermisjon. Å være en familievennlig virksomhet ble ansett for å være en måte å utøve sosialt ansvar på, i tillegg til å være et konkurransefortrinn på arbeidsmarkedet. Dette gjenspeiler også utviklingen i velferdspolitik og i arbeidslivspolitik i disse landene, der det er lagt vekt på å kunne kombinere familie og arbeidsliv.

”I stillingsannonser bruger vi dette med at vi er en familievennlig arbejdsplads. Vi ønsker at blive kendt for det. Vi vil være en rollemodell.” (HR - ansvarlig, Danmark)

Å ha en familievennlig profil er imidlertid ikke det samme som å satse på en likestillingsprofil. En av intervjupersonene i DST utalte seg om årsaken til at likestilling ikke var et tema, mens familievennlighet var noe som var sterkt vektlagt:

”Det støder dansk politisk kultur at indføre kvindevoter.” (Spesialkonsulent,DST)

Virksomhetene ser ut til å ha til felles at flertallet av ansatte er kvinner, men at disse dominerer på lavere nivå i virksomhetene. Det kan se ut til at det er en jevnere kjønnsfordeling på ledernivåer i den svenske virksomheten sammenliknet med den norske. Arbeidsplanen for SSB og SCB viser at SCB har 48 prosent kvinne ri lederstillinger, mens SSB har 31. Det fremkommer ikke av tabeller i Arbeidsplanen til DST fordeling av kvinner og menn på ulike nivå i organisasjonen. Forestillingen om likestilling som en viktig del av virksomhetens interne ansvar kan ha en effekt, men hensikten her er å vise til ulike presentasjoner og karaktertrekk ved forståelser av VSA, mer enn å vise til effekter.

Ulik vektlegging av likestilling som et aspekt ved VSA kan ha årsak i noe ulike historiske og sosiale drivkrefter når det gjelder kvinner og arbeidsliv. Subjektive forståelser formes som kjent av den politiske konteksten. Det er redegjort for ulike historiske perspektiver på likestilling i arbeidslivet i Sverige og Norge i appendiks 1.

Fleksibilitet

Å utvise fleksibilitet i forbindelse ble i intervjuene nevnt i forbindelse med redusert arbeidsevne, behov for tilrettelegging, småbarnsforeldre, syke foreldre og for å imøtekomme eventuelle andre behov. Det ble beskrevet som en del av det å praktisere VSA. Holdning til og uttrykk for praktisering av fleksibel arbeidstid for ansatte ble særlig betraktet som et sentralt aspekt ved VSA i den norske konteksten, mens dette ble mer tonet ned i de andre virksomhetene. I hovedsak ble mulighet for fleksibel arbeidstid fremstilt som et gode for arbeidstaker. I disse virksomhetene ble dette tilbudt de ansatte blant annet som en kompensasjon fordi virksomheten ikke kan konkurrere på lønn, ifølge intervjupersonene.

I den norske virksomheten ble muligheter for fleksibel arbeidstid sterkt vektlagt som en del av det å utvise VSA:

”Hjemmekontor og fleksibel arbeidstid praktiseres her av meg. Det gjelder også permisjoner ved skolestart. Har ved et tilfelle gitt dette i fire uker, det var en forutsetning av vedkommende praktiserte hjemmekontor i perioden. Det som er viktig i den forbindelse er gjensidig kontakt med leder og medarbeider.”(Fagleder, SSB)

”Vi bruker reglene til medarbeidernes fordel, for eksempel er vi veldig greie når det gjelder permisjon. Jeg følger ikke med om de har brukt ’kvota’ si eller ikke. Har du en begravelse du skal i eller en syk mor å pleie, så får du fri til å gjøre dette. Dette kan følges opp sentralt, men ser det galt ut forventer jeg at jeg får melding om dette fra sentralt hold, før det går ut over medarbeideren.” (Seksjonsleder, SSB)

”Vi må utvise fleksibilitet der det er mulig. Har med tillit å gjøre og kjemi mellom mennesker. Dette kan vanskelig reguleres i avtaleverk.”(Personaladministrasjon, SSB)

De tillitsvalgte kommenterte arbeidstakernes utstrakte bruk av fleksibilitet i SSB:

”Det er veldig personavhengig. Ledere er mennesker de og....og noen synes det er viktig å ivareta det som andre følger fordi de må. Dette kan for eksempel gjelde bruk av permisjon. Her er det veldig stor forskjell. Noen har lederens tillit og får permisjon lett, mens andre har det ikke.” (NTL, SSB)

Det som ble diskutert under intervjuene var hvorvidt fleksible arbeidstider kunne være en indikator på sosialt ansvar og ivaretagelse av ansatte. Noen mente det var viktig for VSA og at det bidro positivt til ansattes autonomi og muligheter for medbestemmelse. Holdningene varierte:

”Flexitid, hvem är det bra for? Tror det är lika bra for arbetstagarna som for arbetsgivarna. Men hemmaarbete kan vara bra, det ger koncentration.”(Seksjonsleder, SCB)

”När det gäller distansearbete har vi inte öpnat upp för detta. (...), men vi har erfarit att det inte passar SCB. Vi har flexavtale som medarbetare får efter samråd med sin chef ” (Personaldirektør, SCB)

Distansearbeid har her samme betydning som hjemmekontor. En enhetsleder gir uttrykk for samme holdning til dette med fleksibel arbeidstid og mulighet for å jobbe hjemme:

”Till det här med flexitid och hemmaarbete som en del av VSA...där är jag ambivalent. I princip är det ok, så länge jobbet blir gjort. Vår sekretesspolicy hindra emellertid detta. Det sätts vissa vilkor.(...) Vi arbetar tillsammans med andra personer, det betyder att vi måste vara tillgängliga, så hemmaarbete måste vara planerat med kollegorna. Folk är så dåliga på det här!” (Seksjonssjef, SCB)

”Flexitid är inte samma sak som att välja när man jobbar.” (Personaldirektør, SCB)

I den danske virksomheten ble det ikke betraktet som vanlig å arbeide hjemme og praktisere fleksibel arbeidstid, men det var noe som ble betraktet som ønskelig å gjøre noe med.

”Vi arbejder med at tilbyde hjemmearbejdsplads og forsøger at være flexi med tiden. ”
(Seksjonsleder, DST)

”I en vis udstrækning kan en arbejde hjemme. Det kan være at en passer børn eller at det passer med arbejdsopgaven. Sikkerhedssystemene våre vanskeliggør det at arbejde på data hjemmefra. En kan blot læse post per i dag.” (Avdelingsleder, DST)

I den danske konteksten ble fleksibel arbeidstid fremstilt som et viktig virkemiddel for å kunne bidra til en bedre balanse mellom arbeid og familieliv. Det er også i den danske konteksten en har de strammeste rammene for å være hjemme med syke barn.

Hvor grensene skal gå og hvor langt en kan strekke seg blir et problem som løses delvis i det uformelle rom. Hvem som skal betegnes som berettiget og ikke blir dermed et spørsmål som besvares lokalt.

Avslutning

Den lokale produksjon av meningsinnhold og forståelse av VSA konseptet er noe annerledes enn den mening vi kan lese ut i fra dokumenter produsert fra myndighetshold, selv om produksjon av mening ikke foregår isolert fra dette. Forståelser av VSA varierer fra å være koblet til miljøspørsmål til å knyttes nært opp til virkemidler og mål i politiske program som IA, VSA og DRAM. Intervjupersonenes subjektive vurderinger knyttet det å se hele mennesket, skape trivsel og ta vare på og utvikle sine ansatte til VSA. Å få ting til å fungere

var en overordnet hensikt. Begrepet VSA knyttes til andre lite målbare begrep som arbeidsmiljø og trivsel. Sykefravær var viktig, men aktiviteter knyttet til forebygging ble betraktet som like viktig når intervjupersonene reflekterte over hva VSA betyr for dem. VSA ble betraktet som et verdispørsmål og tillagt en etisk dimensjon. Særlige karaktertrekk ved denne typen virksomheter knyttet til VSA er takhøyde for særegenheter som synes å gjelde. Takhøyden var stor, så lenge folk utførte sitt arbeid, var gjennomgangstonen. Tillitsrelasjoner er viktig og betraktet som en forutsetning for å få ting til å fungere.

Intervjupersonene tilsluttet seg nasjonale intensjoner om reduksjon av sykefravær og inkludering og fastholdelse av ansatte med redusert arbeidsevne. Når intensjonene skal implementeres på virksomhetsnivå er det imidlertid andre hensyn som må tas med i betraktning. Intervjupersonene må forholde seg til ulike rasjonaliteter. Spørsmål om lønnsomhet ble knyttet til VSA. Samtidig som intervjupersonene tok avstand fra krav om at VSA måtte lønne seg fordi VSA ble knyttet til andre verdier enn målbare økonomiske størrelser.

I den grad intervjupersonene mente å ha opplevd endringer knyttet til VSA, var det oppfølging av ansatte i forbindelse med sykefravær som ble beskrevet som det området som hadde endret seg mest. Krav om tettere dialog mellom leder og ansatt gjorde seg gjeldende. Endringer i arbeidet med å redusere sykefraværet ble betegnet som større belastning for individet. Som pådrivere i arbeidet med VSA var det sentrale myndigheter og fagforeninger som ble nevnt. Motivasjonen for å arbeide med VSA var i stor grad basert på å etterkomme krav og pålegg fra myndighetene, og å fremstå som en god og attraktiv arbeidsgiver og vedlikeholde den tillit virksomheten hadde i samfunnet. Det ble også lagt vekt på verdier og en etisk dimensjon. Det var enighet om at statlige virksomheter hadde et særlig ansvar for å være sosialt ansvarlig og å behandle sine ansatte godt. Det ble også lagt vekt på at VSA i stor grad var ivaretatt gjennom lovgivning.

Likheter i oppfatningene av hva VSA betyr og innebærer dominerer, også på områder som familievennlighet og jobbtrygghet der det formelle rammeverket er ulikt. Når det gjelder likestilling og fleksibilitet som indikator på sosial ansvarlighet vurderes dette ulikt.

Kapittel 6. Hvordan praktiseres virksomhetens sosiale ansvar?

Praktisering bidrar til å konstruere en meningsstruktur. På spørsmålene om ”hva betyr VSA i denne virksomheten og hvordan utøves sosialt ansvar i virksomheten” reflekterte intervjupersonene over hva de mente ble gjort for å praktisere VSA i den lokale konteksten med de virkemidler de hadde tilgjengelig. Når intervjupersonene pratet om forståelser av konseptet og innholdet ble det ikke gjort noe skarpt skille mellom hvordan VSA ble praktisert og hvordan det ble definert. Fenomenet sosialt ansvar kunne forekomme på ulike vis i virksomheten, både planlagt og uplanlagt. Intervjupersonenes fortellinger om praktisering av det interne sosiale ansvaret i virksomheten kan tolkes som et uttrykk for en hverdagsforståelse av virksomhetenes sosiale ansvar, der en type hverdagslogikk på lokalt plan og gruppenivå møter søndagsteorier og intensjoner og planer utviklet på et politisk- administrativt nivå. Motsatsen til søndagsteori er hverdagsteori eller bruksteori. Den oppfattes som mer implisitt og legger føringer for handlinger med utgangspunkt i mer virksomhetsinterne kulturer og normer (Argyris og Schön, 1978). I dette kapitlet er det følgende spørsmål fra intervjusituasjonen som vektlegges:

Hvordan kommer virksomhetenes interne sosiale ansvar kommer til uttrykk i virksomhetene? Hvilke aktiviteter og virkemidler betegnes som relevante og hvilke utfordringer stod de overfor knyttet til aktivitetene?

Hvor går grensene for virksomhetenes sosiale ansvar og hvilken innvirkning har de politiske programmene som IA og DRAM/VSA hatt for forståelsen og praktiseringen av det interne sosiale ansvaret? Hva oppleves som nytt?

Intervjupersonene ga også uttrykk for hvordan de mente situasjonen burde være. Fortellingene handler dermed både om hvordan virkeligheten ble oppfattet å være og hvordan den burde være etter deres oppfatning. Framstillingen i kapitlet gjøres tematisk i dette kapitlet, i stedet for hver virksomhet.

Fravær fra arbeid og sosialt ansvar

Sykefravær er et sentralt tema som relateres til det interne sosiale ansvaret som det er knyttet virkemidler og utfordringer til. Atferd relatert til sykefravær ble betegnet som knyttet til både det å forebygge og å tilrettelegge for å utnytte resterende arbeidsevne når folk var blitt syke. Selv om sykefravær ikke ble oppfattet som et særlig problem på intervjuetidspunktet i virksomhetene, var det oppmerksomhet knyttet til dette fra et nasjonalt politisk/administrativt. Nye rutiner og regler for oppfølging av ansatte som var syke var under utprøving. Noen opplevde den dominerende oppmerksomheten knyttet til sykefravær som skjevt:

”Langtidsfriske, det burde det heller hede og vi burde tale mer om de der holder seg raske. Hellere end at tale om de syke, så burde vi tale om de der er tilstede” (HR ansvarlig, DST)

Det var flere utfordringer knyttet til dette med fravær fra arbeid. Et problem var når fravær oppfattes som legitimt. Det skal være gode grunner til fravær fra arbeidsplassen. Det ble betraktet som viktig av hensyn til disiplinering og produksjon. Fravær fra arbeidet ved sykdom kunne fort framstå som et minefelt. Hvem bestemmer hvorvidt fravær er legitimt? Hvorfor fravær skal oppfattes som legitimt og hvorfor fravær er et problem ble ikke diskutert grundig i løpet av intervjuene. Det ble tatt for gitt at det var et mål, både for virksomheten og for samfunnet å redusere, forhindre og forebygge fravær. Det må være en form for kontroll. Det ble klart og tydelig formidlet av intervjupersonene at det å åpne opp for fravær som ikke er legitimt, betyr problemer, for alle. Disse problemene oppstår i form av mistillit mellom leder og ansatt, kolleger imellom og mellom virksomhet og eier. Mistillit fører igjen til dårlig samarbeidsklima og arbeidsmiljø, som igjen anses for å være dårlig for produksjon og effektivitet. Det som intervjupersonene trakk fram som avgjørende for å kunne foreta seg noe i forbindelse med fravær, sykdom og tilrettelegging var å få informasjon som kunne gi et bilde av hva fraværet skyldes og hvorvidt det var noe arbeidsgiver kunne gjøre. Kommunikasjon ble avgjørende for hvordan årsaker til sykefravær ble oppfattet og dermed for den romslighet som kreves av et kollegium. Det var viktig at både leder og resten av kollegiet hadde forståelse for fraværet. En av intervjupersonene begrunnet det slik:

”Folk vil gjerne vite hvorfor ting er som de er (...) Det bidrar til trivsel på arbeidsplassen” (Seksjonsleder, SSB)

”Så lenge reduksjon i yteevne eller sykdom skyldes forhold på arbeidsplassen, så må vi få vite mer. Nå får vi ikke vite mer enn at ’sykdom skyldes forhold på arbeidsplassen’ som det er kryssset av for i skjemaet. Ideelt sett skal det være oppfølging og fastlegen til den det gjelder skal møte opp på disse fellesmøtene – men at fastlegen kommer på møte her? Det vil jeg se! Det er ingen fastlege som har tid til det.” (Personaladministrasjon, SSB)

Det som ble diskutert i intervjuene var tillit og legitimering av fravær på arbeidsplassen, ikke tillit og forståelse mellom individ og helseapparat eller trygdesystem. Et aspekt ved legitimering av fravær som ble betraktet som en utfordring i det daglige, var fravær som ikke var direkte synlig på kroppen og som skyldtes lidelser en ikke kunne se:

”Det er et problem å ikke vite hva for eksempel sykdom og sykefraværet skyldes. Så lenge vi ikke vet noe kan vi ikke gjøre så mye, og innsatsen reduseres. Hva kan egentlig gjøres? Det er greit med armer og bein, det ser vi jo”. (Seksjonsleder, SSB)

For arbeidsgiver var det å bruke ressurser på konkrete og synlige lidelser, tilsynelatende uproblematisk. Dette rokket lite ved folks oppfatning av riktig og uriktig bruk av ressurser.

”Har du brukket beinet, får du taxi til og fra jobb, du får tilrettelagt bord og stoler (...) Når det gjelder tilrettelegging for fysiske hindringer eller skavanker er viljen større enn virkemidlene.” (Fagsjef, SSB)

Tilrettelegging av transport og kontormøblement for ansatte med synlige skader ble oppfattet som en legitim bruk av ressurser som møtt med utstrakt velvillighet fra alle parter. Ressursbruk knyttet til ansatte med synlige arbeidshinder ble ansett som uproblematisk og nærmest som en takknemlig oppgave. I slike situasjoner hadde intervjupersonene, som i mange tilfeller var ansvarlige beslutningstakere i slike tilfeller, en klar oppfatning av hva som måtte gjøres. Problemet er tydelig, avgrenset, løsbart og er ofte av kortsiktig karakter, for eksempel ved benbrudd og lignende. Situasjonen er ofte en annen når det gjelder bruk ressurser på lidelser som ikke er så synlige. De ”nye” sykdommene i arbeidslivet, som psykiske lidelser og muskel- og skjelettplager synes noe vanskeligere å håndtere. Dette kommer jeg tilbake til etter en presentasjon av hva intervjupersonene fortalte om hva de gjorde i forbindelse med sykefravær.

Hva gjøres ved sykefravær?

Mye av den oppfølgingen og individuelle tilretteleggingen ved sykdom, som mange mener ligger til det å vise sosialt ansvar internt, er i dag nedfelt i regelverk for arbeidslivet. Virkemidler er tettere oppfølging og dialog mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette representerte en endring for de intervjupersonene som hadde hatt personalansvar det siste tiåret. En av fagsjefene ved DST som hadde vært ved virksomheten i 15 år og hadde lang erfaring med oppfølging av sykemeldte ansatte, fortalte følgende om hva som ble gjort ved hans seksjon når noen ble syke:

”Vi haver en liberal og romlig tilgang til støtte og sygemelding. Men her er det økonomiske begrensninger (..) Vi har ulige tiltag. Vi tar kontakt hvis krise oppstår og prøver at få til aftaler. Dette går gjennom personalansvarlig. En melder seg syk til chefen eller kontorpersonalet. Er du syk mer end 14 dager må du ha legeerklæring. Er du væk 10 dager på et halvt år på grund af egen sygdom skal du have en samtale med leder og der skal skrives referat fra samtalen. (...) Så skal du ha ny samtale efter 6 måneder. Det skal være oppfølging. Der er et skema med spørsmål en skal svare på. Dette er noget arbeidsgiver skal gøre. Når det gælder fysiske forhold, afhænger det af hvad den ansatte selv mener de kan gøre.”

Sykesamtaler ble innført i virksomheten i 2005. Dette var et virkemiddel som skulle bedre dialogen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. For noen opplevdes disse samtalerne som rigide og lite fleksible:

”Alle skal til den samtalen, uanset sykdom (...) En blir jo ikke raskere af tre fire samtaler, det afhænger av hvad der feiler deg.” (Spesialkonsulent, DST)

”Det er vanligt at en tar alle der er involverede ind til denne samtalen. Det er jo meningsløst hvis noen har brekt et ben.” (Tillitsvalgt, DST)

Ordningen med sykesamtaler skulle gjelde alle uansett sykdom. Hensikten med sykesamtalerne var å redusere sykefraværet. Ledelsen ble derfor noe overrasket da det viste seg at sykefraværet økte rett etter innføringen av denne ordningen.

”Det er en del af vores fraværspolitik det med sygesamtalen. Vi oplevede højt fravær. Så indførtes sygesamtalen og sygefraværet steg! Det var en overraskelse, men det er ikke en dialogpreget kultur her. Vi talte nok om det, men...(...) Det at det blev synligt har en effekt, det ligger en slags anderkendelse i det at blive taget på alvor, og dette førte altså til en lille stigning i sygefraværet” (Spesialkonsulent, DST)

Spesialkonsulentens tolkning av denne økningen i sykefraværet etter innføringen av ordningen med sykesamtaler var at de ansatte ville ha den samtalen fordi det var viktig for dem at deres problemer ble tatt på alvor av ledelsen og at noe ble gjort. Økningen i sykefraværet understreket de ansattes behov for dialog og oppmerksomhet knyttet til sin arbeidssituasjon og deres årsaker til sykefravær.

Flere ga uttrykk for at regelverket knyttet til sykefravær og redusert arbeidsevne var blitt mer komplisert. Dette representerte en utfordring. I den danske konteksten ble for eksempel reglene for både sykepenger, flexjobs og skånejobs strammet inn i løpet av de siste årene og intervjupersonene i virksomheten mente dette var blitt vanskeligere å få og regelverket knyttet til dette mer komplisert å tolke. Endringer i regelverk hadde ført til misforståelser som medførte ulemper for ansatte. Ved sykefravær er det viktig å holde styr på konsekvensene av det en gjør, mente en av lederne i den danske virksomheten. Han fortalte om en episode der en ansatt med redusert arbeidsevne skulle få annet tilrettelagt arbeid for å illustrere dette. Å tilrettelegge arbeidet slik at den ansatte kan gjøre bruk av sin restarbeidsevne ble betraktet som en sentral del av VSA. Tilretteleggingen ble foretatt i samarbeid med den ansatte og ”i god tro”. Med dette menes at lederen som representerte arbeidsgiver, mente han handlet i tråd med retningslinjer som skulle være til det beste for virksomheten og for den ansatte selv. Resultatet ble at den ansatte mistet rett til sykepenger, noe som ble en utilsiktet negativ virkning, som rammet den ansatte i form av redusert lønn i en periode. Den ansatte hadde for eksempel ikke opplevd en like stor reduksjon i inntekt dersom hun hadde vært fullt sykemeldt i stedet. Handlinger som alle trodde var i tråd med en ønsket utvikling der ansatte skulle bidra med sin restarbeidsevne om de fikk nedsatt arbeidsevne, fikk et uventet resultat.

”Det var mulighed for at lave en konstruktion der vedkommende kunde gøre andre opgaver. Det resulterede i 21 dager hvor hun mistede refusion fra sygekassen, da dette forudsætter sygemelding og funktionsvurdering. Vi må have styr på konsekvenserne af det vi gør” (HR ansvarlig, DST)

Noe liknende opplevde også ansatte i SSB:

”Det er vanskelig å finne alternative arbeidsoppgaver og dokumentere dette for trykdeverket. Det er grenser for hvor mye kaffe en kan koke. Du skulle gjøre noe annet enn det du gjorde til daglig.(..) Opplegget med gradert sykemelding gjør at du kan jobbe samme jobben, men i mindre grad. Det synes jeg blir mer ærlig. Aktiv sykemelding ble brukt litt i Kongsvinger. Det ble tungvint å bruke fordi det ble så mange kriterier som skulle oppfylles.” (Tillitsvalgt, SSB)

Langvarig sykefravær har noe ulike konsekvenser i de tre landene. I den danske virksomheten ble det ført kvartalsvis fraværstatistikk på avdelingsnivå som leveres ledelsen eller direksjonen. Ifølge spesialkonsulenten har en ordning med en liste, den såkalte ”30 dagerslisten”, med oversikt over hvilke ansatte i virksomheten som har 30 fraværsk dager i løpet av ett år. Mye fravær på grunn av sykdom kan være grunn til oppsigelse. *”Vi har vel en 15-20 ansatte på den listen”*, fortalte spesialkonsulenten. Dette gjaldt de som befant seg i randsonen med tanke på å falle ut av arbeidsorganisasjonen og dermed arbeidsmarkedet. Det ble også påpekt at ordningen hadde vært omstridt i virksomheten fordi det ble oppfattet som en måte å legitimere ulike sanksjoneringsordninger på, som rammet alle ansatte. De tillitsvalgte ga for eksempel uttrykk for at et slikt virkemiddel kunne oppfattes som en slags kollektiv straff:

”Vi udsættes for en kollektiv mistanke. En har gjort noget galt, for eksempel meldt seg syg uden at være det, det kan dreje sig om rusproblemer eller noget andet, så blir hele personalegruppen straffet.(...) Ledelsen tager ikke fat i problemet, i de personerne. ”Generelt set bør vi tale med alle”, sier de. Det er en udbredt angst for konflikter. Da tager de hellere beslutninger som rammer alle (...) Et eksempel var ordningen med at gå til tannlæge i arbejdstiden. Den blev misbrugt og dette gav sig udslag i finanser og ’for meget andet fravær’. Dermed fikk vi alle strøget muligheden for at gå til tannlægen i arbejdstiden” (Tillitsvalgte, DST)

Det hersker enighet om viktigheten av tillit og tett kontakt mellom leder og ansatt. Det er også enighet om at dette er vanskelig å håndtere i praksis. Innholdet i politikken som hadde tettere dialog og samarbeid for å redusere fravær som mål var det enighet om. Når det gjaldt kvaliteten på innholdet i arbeidet med å bygge tettere tillitsrelasjoner og dialog, gjenstod det

en del arbeid, ifølge spesialkonsulenten i den danske virksomheten. De arbeidet med å finne løsninger på dette området. Oppfølging av sykefravær ble også oppfattet som en kontrollform for å legitimere eventuelle sanksjoner. Sykesamtalene skulle imidlertid være et virkemiddel for å hindre oppsigelser og frafall på arbeidsmarkedet. I samtalene var det anledning til å ta med en bisitter. Spesialkonsulenten forteller om en episode der hun fungerte som bisitter, observatør og referent. Det gjaldt en medarbeider med en årelang historie med mye fravær i virksomheten. Spesialkonsulenten forteller at vedkommende igjen hadde tatt sine 6 ukers ferie i løpet av årets første fire måneder. *”Hun blir da så træt du over året og tager forskud på ferie for året efter, i tillegg haver hun højt sykefravær. Denne feriepraktiken ønsket vi at bringe til opphør. Samtalerne skal også gi et budskap om at du er under oppsikt, ikke sant?”* Etter to måneder tok de neste samtale. Jo flere samtaler en har, desto mer ’alvorlig’ oppleves situasjonen. Innen tre måneder forventes det at noe har skjedd og at fraværet er redusert. *”Vi skal gjøre noget og alle skal bidrage. En skal ikke blot fyre folk efter tre måneder.”* Det er formelt sett anledning til å si opp vedkommende når fraværet er 120 dager i løpet av ett år. *”Dette kan være individuelt”,* forklarer spesialkonsulenten. *”Det bliver ofte konflikt med fagforeninger (...) Det er vigtigt at ordningen opleves som rettfærdig”.* Det var i dette eksemplet mange tegn på at den ansatte i dette tilfellet hadde det som omtales som ’stressrelatert fravær’. Det ble i dette tilfellet funnet en løsning. *”Vi oplevede ros fra de tillitsvalgte i dette tilfældet. Det er viktig at kunde gøre mer af det der fungerer og mer af det de er gode på. Hun fik et roligere kontor med mer kjente opgaver. Det blev også aftalt en anden ferieordning. I dette tilfældet reagerede jo også kolleger. Det er vigtigt at ledelsen er opmærksom på at slikt sker og at dette igen får deres opmærksomhed. Det må indgås en gensidig forpligtigelse.”* Dette var et eksempel som ble definert som ’forbilledlig’. Medarbeideren fikk forklart meningen bak de forslag som ble fremsatt og fikk tilrettelagt så individuelt som mulig innenfor de gitte rammene. Det gjorde at medarbeideren ble i virksomheten. Det ble i dette tilfellet betegnet som viktig å signalisere overfor de andre ansatte at noe ble gjort, slik at det ikke spredte seg en misnøye, eller det som ble betraktet som enda verre, at fraværet begynte å ”smitte”.

”Det kan fort ske at det spreder sig en kultur når det gælder fravær og at dette er noget som går på ’kvoter’ og da skal en ind og arbejde med arbejdskulturen. Det er en krævende ledelsesopgave, (...) En personalepolitik som går ud på at fyre folk på grund af meget fravær er dårlig personalepolitik. Viktig at føre referat på fraværssamtaler. Det er både til hjælp og

kontrol.(...) Det er bare ikke' carte blanche' på atvære væk i tre måneder, det belaster også de andre.” (Spesialkonsulent, DST)

Også i de andre virksomhetene var det innarbeidet en rutine med sykesamtaler ved sykdom. Hensikten med samtalene er å finne fram til måter den ansatte kan komme tilbake til arbeidet så fort som mulig. Det skal utarbeides en individuelle oppfølgingsplaner også i den norske virksomheten. Som i den danske virksomheten var det ulike erfaringer når det gjaldt slike standardiserte regler som skal gjelde for alle, men som ofte er person og situasjonsavhengig:

”Dette er veldig personavhengig. Ledere er mennesker de og. Noen synes det er viktig å ivareta det andre følger fordi de må. (...) Noen ledere ringer fjerde dagen en ansatt er sykemeldt og er oppriktig interessert i hvordan det går, andre gjør ikke det og spør bare om du har mulighet til å komme tilbake snart (...) Dette med oppfølgingsplan forutsetter et godt samarbeid med bedriftshelsetjenesten. Vet ikke om det har vært så mange eksempler på dette..” (Tillitsvalgt, SSB)

Mye av den oppfølgingen og individuelle tilretteleggingen ved sykdom, som intervjupersonene mente samsvarte med det interne sosiale ansvar, ligger i dag nedfelt i regelverk for arbeidslivet. Problemet var ofte at lederne ikke visste hva de kunne gjøre på grunn av manglende informasjon. Et annet problem var at regelverket opplevdes å ha blitt mer komplisert, noe som kunne gjøre situasjonen uoversiktlig og vanskelig. Et tredje problem knyttet til sykefravær, som ble understreket av spesialkonsulenten i DST, var at dette ofte ikke var en prioritert arbeidsoppgave i virksomhetene. Manglende ressurser ble også gjerne brukt som argument for at en ikke hadde mulighet til å sette seg like godt inn i alle situasjoner som burde behandles. Dette var oppfatningen også i de andre virksomhetene:

”Vi får sykehistorier i fanget, men det er jo ikke det vi skal drive med, vi skal jo også jobbe” (Seksjonssjef, SSB)

Mange krav i en hektisk arbeidshverdag tok oppmerksomheten vekk fra arbeidet med det interne sosiale ansvaret og oppfølging av ansatte, selv om intervjupersonene mente temaet var viktig nok:

”Vi glømmer bort att arbete med den biten.” (Seksjonsleder, SCB)

Et fjerde problem knyttet til sykefraværsarbeid var manglende **nærhet** mellom de som skulle forebygge og de ansatte, for eksempel de langtidssjuka og arbeidsplassen. I SCB hadde de et virkemiddel for å holde kontakt med langtidssjuka som gikk ut på å invitere de til arbeidsplassen:

”Vi har något som kallas personaldagar, der vi inbjuder långtidssjuka.(...) Det är viktigt att holda kontakten med arbetsplatsen, bara komma inn, fika, titta på pc’en, hemta posten”
(Personaldirektør, SCB)

Eksterne institusjoner.

Å skape trivsel og et godt arbeidsmiljø er en krevende oppgave. Manglende kompetanse og informasjon ble betraktet som et problem i knyttet til iverksetting av ulike tiltak, forebygging eller andre aktiviteter som skal avhjelpe en situasjon som oppleves som problematisk for de ansatte. Når intervjupersonene snakket om hvilke virkemidler de mente de hadde tilgjengelig ble eksterne institusjoner som virksomhetene var knyttet til trukket fram. Disse institusjonene er nevnt i kapittel fire og en nærmere beskrivelse er vedlagt i appendiks. Eksterne institusjoner tilbød hjelp på ulike områder til ansatte som følte behov for dette. De eksterne institusjonene var også behjelpelig med å løse konflikter internt i virksomheten. Hjelp for å overkomme personlige problemer samt konflikter i arbeidsmiljøet, i akutte krisesituasjoner eller på mer langvarig basis, var noe virksomhetene hadde sett behov for å overlate til andre. Alle virksomhetene hadde en tilknytning til eksterne institusjoner som de kunne henvende seg til ved behov. Institusjonene var imidlertid ikke identiske og hadde på intervjutidspunktet litt ulike formål. I den danske og svenske konteksten var det ikke satt skille mellom problemer av privat karakter og arbeidsrelaterte problemer, mens bedriftshelsetjenesten i den norske konteksten hadde fokus på problemer med utgangspunkt og opprinnelse i arbeidsplassen. Den enkelte ansatte kunne selv ta kontakt med virksomheten for å be om nødvendig hjelp, uten å måtte gå via sin overordnede sjef. Skulle det utvikles et opplegg for å løse en mer langvarig og omfattende problem eller konflikt, måtte dette opplegget godkjennes av nærmeste leder, og resten av personale som ble berørt måtte involveres. Hvordan intervjupersonene omtaler tilbudet gir et bilde av hvordan intervjupersonene betraktet tilbudet og hvordan de knytter det til IA og VSA.

Previa ble nevnt når intervjupersonene i den svenske virksomheten reflekterte over hva de gjorde i praksis for å ivareta oppgaver knyttet til det interne sosiale ansvar og inkluderende arbeidsliv. Svarene kunne variere noe avhengig av hva tilbudene kunne brukes til, men de fleste var av den oppfatning av at Previa kunne ta hånd om arbeidsrelaterte problemer og arbeidsmiljøproblemer relatert til både det fysiske og det psykososiale arbeidsmiljøet. Intervjupersonene var bevisste på at Previas oppgave var å forsøke å se hele mennesket i sammenheng, at dette dermed var et sted der den ansatte også kunne komme med private problemer.

”Previa – finns i huset. De erbjuder också vanlig läkartjänster. Då är det arbetschefen som beställer tid. Jag tror det kostar lite. De kan också förmedla vidare till psykolog om det skulle behövs ...och skulle vara aktuellt. De ger rådgivning, till exempel vid alkoholproblem. Där kan man få samtalsterapi. Detta blir då ett kontrakt mellan SCB och den anställda personen. Det är många som berörs av Previa.” (Tillitsvalgte, SCB Örebro)

Det ble riktignok understreket at det å få tilbud fra Previa ikke kunne forstås som en garanti mot utstøting. Det kunne ikke brukes som en hvilepute når det gjaldt arbeidet med trivsel, forebygging og det å hindre utstøting fra arbeidsplassen. De tillitsvalgte i SCB, avdeling Örebro var opptatt av at nærhet ga større muligheten for transparens, og dermed gjorde det lettere å avdekke et hjelpebehov på et tidlig stadium:

”Vid sjukdom och livskris, då har vi Previa, de tar hand om arbetsrelaterade problem. Vi måste ju få folk tillbaka, det är vår uppgift även om det inte är arbetsrelaterad. Någonstans måste man se hela människan. Man måste bejaka personen. Vad är inte arbetsrelaterad? Om du är deprimerad, det behöver inte ha nånting med ditt arbete att göra, men så länge du blir sjukskriven...(…) är det jo arbetsrelaterat på ett sätt.”

Det var også andre muligheter i SCB, når det gjaldt å forebygge problemer, hindre utstøting og avhjelpe konflikter. Det som ble nevnt av de tillitsvalgte i Örebro var muligheten til å henvende seg til den generelle 'företakshälsovården' eller til kolleger for å få hjelp og støtte.

DST benyttet seg av **Personalerådgivningen** som tilbyr private konsulenttjenester og rådgivning. Der er det ansatt psykologer og sosialrådgivere som skal ta seg av både personlige

problemer og arbeidsrelaterte problem. Dette var et tilbud det virket som alle intervjupersonene hadde god kjennskap til:

”Vi har private konsulenter til rådgivning, psykolog og sosialrådgiver. DST betaler for dette. De er meget brukt. Vi kan også få økonomisk rådgivning (...) Konsulenten kan også komme ud til seksjoner der folk ikke kan enes. (...) Det er et gode vi har.” (Tillitsvalgte, DST)

I en periode hadde eksterne konsulenttjenester vært tilgjengelig for ansatte i DST hele døgnet. Dette var i forbindelse med omorganisering og ”fyringsrunder”.

”Af ekstern hjælp hadde vi katastrofeberedskap 24 timer, efter fyringsrundene i 2000. HR-avdelingen manglet kapasitet. Det var et behov for personlig rådgivning (...) Problemer med arbejdet behandles internt.” (Tillitsvalgte, DST)

Også ledere og mellomledere ga uttrykk for at dette var et nyttig tilbud:

”Det er en stor støtte som leder at have et sted en samtaler for situasjoner. At have en nøytral instans, jeg har brukt den mange ganger. De henviser også videre. Særlig med psykologhjælp.” (Seksjonsleder, DST)

”Det afhjælper ressourceproblematikken og i tillegg er det en nøytral instans som ikke er en del af arbeidsplassen.” (Spesialkonsulent, DST)

Intervjupersonene opplevde at de eksterne institusjonene kunne medvirke til å løse problemer som den enkelte ansatte selv opplevde som problematisk, det være seg samarbeidsproblemer og annet som de ansatte var villig til å søke hjelp for å få ordnet opp i. Intervjupersonene ga uttrykk for at de i stor grad var fornøyd med avtaler som var gjort med eksterne foretak. Det kom imidlertid fram kritikk knyttet til bruk av eksterne virksomheter som gikk på at mulighetene for forebygging og oppfølging ble redusert ved å ikke lenger ha slike tilbud plassert i virksomheten.

”Vi hadde tidigare en kurator som anställd på personalavdelingen. Uppgiften var att slusa personer som behövde det vidare i systemet. Nu skal vi utnyttja Previa i stället, men det har inte fungerat (...) Det är dette med närhetsprincipen.” (Tillitsvalgt, SCB Örebro)

Den tillitsvalgte som kom med uttalelsen var av den oppfatning at det fungerte bedre å ha denne type tilbud på arbeidsplassen. Dette var for øvrig en oppfatning vedkommende delte med flere i SSB. Oppfølging av syke ansatte var bedre før, ble det hevdet, fordi en da hadde bedriftshelsetjenesten tilstede i virksomheten:

”Jeg tror at der bedriftshelsetjenesten er tilstede på huset, slik det var her før, gir bedre oppfølging ved sykdom.” (Fagsjef, SSB)

Den norske virksomheten var knyttet til bedriftshelsetjenesten og Oslo HMS senter. Det ble gitt uttrykk for at tilbudet ble brukt, særlig til kompetanseheving blant ledere med personalansvar når det gjaldt muligheter og ansvar som de har knyttet til forebygging og oppfølging. Det ble ikke gitt uttrykk for at tilbudet kunne brukes til rådgivning med tanke på personlige problem og konflikter.

Psykiske problemer

Utbredelsen av psykiske lidelser i samfunnet ser ut til å være en viktig utfordring for arbeidslivet. Sykefravær på grunn av psykiske lidelser øker (Gjesdal, 2005, Mykletun et al., 2009). Dette skjer i alle de skandinaviske landene. Psykiske lidelser betraktes som å være en av de lite synlige lidelsene. Usynlige lidelser er beskrevet av intervjupersonene som en viktig utfordring knyttet til virksomhetenes sosiale ansvar:

”Rehabilitering är arbetsgivarens ansvar, att aktivt arbeta för et godt arbetsmiljö, att förebygga risker för ohälsa i arbetslivet. Det gäller numer också stress og psykisk ohälsa på sista tiden.” (Personalleder, SCB)

Psykiske lidelser kan være problematisk å forholde seg til for både arbeidsgiver og kolleger fordi det ofte ikke er synlig eller tydelig hva som feiler en:

”Når det gjelder fysiske forhold er det ikke noe problem, folk sier i fra om dette. Psykiske forhold snakker folk lite om. Her må en også ha mer kompetanse.” (Fagsjef, SSB)

At virksomheten hadde ansatte med uttalte psykiske lidelser kom også fram når intervjupersonene snakket om hva som betraktes som en del av det interne sosiale ansvaret.

At det tenktes om psykiske problem og lidelser som om det er en del av det å arbeide for et inkluderende arbeidsliv og en del av det interne sosiale ansvar, betyr ikke nødvendigvis at det betraktes og behandles som en del av den formaliserte delen av IA og VSA, fordi det ofte oppleves som diffust tilhører langt på vei det den delen av sosialt ansvar som utøves i det uformelle rommet:

”Noen får psykologhjelp, vi driver med coaching og virksomheten yter økonomisk støtte til dette. Dette rapporteres ikke i forbindelse med IA arbeidet. Her om dagen måtte for vi eksempel ha politi og psykisk beredskap. Det var en som måtte ut.” (Fagsjef, SSB)

I en av virksomhetene var det på intervju tidspunktet ansatt tre medarbeidere med psykiske lidelse som for eksempel manisk depressiv lidelse. Dette var arbeidstakere med spesialkompetanse som virksomhetene hadde behov for, ifølge personalleder i virksomheten. Ifølge personalleder ønsket virksomheten å tilrettelegge slik at disse fungerte best mulig i sine stillinger og dette ble i disse tilfellene gjort i et tett samarbeid med behandlingsapparat og nærmeste ledelse i virksomheten. Med ledelsen var det i dette tilfelle medarbeidernes overordnede og andre relevante ledere det siktes til. Det var ikke slik at hele ledelsen i virksomheten var involvert i dette. Det hadde vært episoder med innleggelse der virksomheten hadde gitt psykologhjelp, men dette gjaldt i akutte tilfeller. Det ble også understreket at det i hvert tilfelle måtte vurderes hvorvidt det var lønnsomt for virksomheten å gjøre dette. Var de midt i et krevende arbeid med tidsfrister, var det sjelden grense for hvor mye hjelp som kunne ytes. I en slik situasjon ble alt som kunne gjøres, inkludert psykologhjelp, gjennomført for å få prosjektet i havn til rett tid. *”Vi har gitt bidrag til psykologhjelp, selv om dette var litt utenom regelverket. Det var for å løse en akutt personalsak”,* fortalte en personalleder i den norske virksomheten. Virkemidlene ligger ikke alltid opp i dagen og er kontekstuellet betinget, slik som i disse tilfellene. De må derfor ofte lages og tilpasses i hvert enkelt tilfelle:

”Dersom det oppstår problem er det seksjonsleder sammen med personalsjefen som skal finne problemløsning. Vi har gjort dette i forhold til psykologhjelp (...) Problemløsning blir i slike tilfeller basert på tillit og fleksibilitet. Mange jobber hjemme, det kan være en løsning. Noen har faste avtaler og andre lager avtaler fra gang til gang, når det oppstår problemer.” (Personaladministrasjonen, SSB)

Manglende kunnskap og kompetanse er en utfordring, men det å oppdage at ansatte sliter kan også være en bøyg. Det oppfattes som et krav at den syke selv sier i fra:

”Vi må gå ut i fra at medarbeideren selv reagerer. Vi skal ikke gå rundt og ha oppsyn.”
(Personaldirektør, SSB)

Akkurat dette betraktes som et tveegget problem:

”Hvor skal vi gå hvis vi får problemer? Bedriftslegen? SSB har sikkert en personalseksjon som jobber med det, men klarer folk å finne det når det oppstår en akutt krise? (...)Går en til nærmeste leder blir dette gjerne veldig avhengig av personlig kjemi. Hvis du først har havnet i en krise, er det jo ikke hvem som helst du vil snakke med det om.(...) Det er vanskelig å bygge et system som fanger opp sånt. Hvordan skulle det ha vært? Det må gå via bedriftslegen eller fastlegen. De har jo sin måte å jobbe på og sine ting å ta vare på. ”
(Tillitsvalgt, SSB)

I den svenske virksomheten var det også fokus på avhjelping og forebygging ved psykiske lidelser. En av faglederne fortalte at for noen av hennes medarbeidere og kollegaer er det ofte nok med en krisesamtale. Men katastrofen kan likevel inntreffe, og kan treffe de ansatte hardt. Ofte opplever de ansatte at det ikke er samsvar mellom de behov de har som medarbeider, menneske eller kollega i slike situasjoner og den hjelp som tilbys av psykologer og legeteam. En av intervjupersonene hadde selv erfaring med en kollega, som ble så dårlig på jobb en dag at flere kollegaer til slutt ba han om å kontakte lege. Han døde kort tid etter. Vedkommende hadde vært oppfattet som litt sær og humørsyk, men var ellers godt likt og hadde arbeidet i virksomheten i lang tid. Vedkommende hadde slitt med helseproblemer i lengre tid. Dødsfallet kom likevel helt uventet på hans kolleger. Det opplevdes som ekstra ubehagelig at hun som arbeidskamerat ønsket å hjelpe vedkommende, men at vedkommende ikke ønsket å ta imot hjelp. Alle tidligere medarbeidere og kollegaer til den avdøde satt igjen med spørsmål om hva de kunne ha gjort annerledes. Hun følte det var lite de kunne gjøre. De berørte fikk psykologhjelp etter boka. Hun forteller: *”Hur mår du?, fikk jag frågan om. Det var inte det som var mitt behov i den krissituationen. Jag ville inte prata om hur jag mådde. Vi ville veta varför han dog, och hur vi skulle ta oss ur den krisen. Vad gör man när folk inte vil ha*

hjälp?” Tilbake satt kollegaene i sjokk over at det kunne gå så langt, og for at de ikke hadde gjort mer. Dette er et eksempel på en situasjon som vanskelig kan reguleres og formaliseres. Situasjonen reguleres ikke av regelverk og både ledere og medarbeidere vil reagere på måter som avhenger av personlige erfaringer og behov. De agerer som medmennesker og ikke først og fremst som ledere.

Den neste opplevelsen hadde intervjupersonen som leder og personalansvarlig. Dette var en ansatt som heller ikke selv oppsøkte støtte og hjelp, men som motsatte seg dette når det ble foreslått. Det ble til slutt pålagt han av arbeidskollegaer og politiet, som også ble involvert i noen situasjoner. Dette berørte hele arbeidsgruppen der den aktuelle ansatte var involvert. *”Psykosser smittar på alla i arbetsgruppen, och för den det gäller kan det eskalera fort”*, forteller hun. I dette tilfellet ble den ansattes problemer fanget opp av kolleger og det ble sagt i fra. Vedkommende hadde vært hos Previa på krisesamtale. Han ble tilbudt ytterligere hjelp, men ønsket ikke å ta imot tilbudet. Noen måneder senere samme år hoppet han foran et tog. Han døde ikke, men ble fysisk handikappet. Han kom ikke tilbake til virksomheten. Dette gikk hardt inn på mannens medarbeidere.

Et annet liknede, men kanskje mer oppløftende eksempel hadde en annen fagleder.

”Killen själv var medväten om sina problem. Jag tok til slut kontakt med hans familj. Då hade han stängt in sig i sin lägenhet och kom inte till jobbet. Arbetskamrater reagerade och följde med honom till läkare. Det resulterade i inläggning och han fick vård. Vi har i dag god kontakt med hans läkarteam. Det är ett öppet team, och de var med om att lägga upp rehabiliteringsplaner. Han arbetar fortfarande här. Det är personen själv, samt hans chef og läkare som gör sådana avtal i gemenskap.”

I den danske konteksten var bruken av fleksjob et virkemiddel for å ivareta egne ansatte. Spesialkonsulenten i DST fortalte om en ansatt som ble rammet av angst. Det resulterte i mye fravær, og vedkommende skiftet stilling og gikk over i en 'fleksjob'. Det var imidlertid problematisk å skape aksept for dette blant resten av kollegiet:

”Kolleger havde vanskeligheder med at håndtere kolleger med flexjobs. De arbejder for eksempel 20 timer i ugen, de kommer og går som de vil, sådan kan det i hvert fald se ud. Men det er fanden mig svært at få flexjob! Kommunerne haver håndteret dette forskellig. Det er

folk med en svært vanskelig livssituation.(...) Det kan ta opp til ett til to år før en får indvilget flexjob.(...) Det er regeringens ambition at stramme ind regelverket når det gjelder det at få tilgang til flexjob. Det kræves for det første en lægeerklæring. Det skal vises til objektive årsager til smerte. Det kan være problematisk fordi det findes mange diffuse lidelser.”

Å oppdage at en ansatt eller en kollega har det dårlig, for så å kunne gripe inn å gjøre noe forebyggende er nok et område de aller fleste som har vært i arbeidslivet noen år føler er vanskelig og lett å forsømme. Slik var det også i disse virksomhetene:

”Noe ser vi ikke før det er for seint. Hadde ett case her der en medarbeider var borte i ett år. Hun gikk på veggen. Nå er hun tilbake i 20 prosent. Det var åpenbart at det var en krise på gang. Jeg ringte på ettermiddagen og sjekket om hun var på jobb og ba henne om å gå hjem. Jeg skulle nok ha gått lengre.(...) Noen sier i fra sjøl og ber om lempede krav.”
(Seksjonsleder, SSB)

Mye avhenger av at ansatte med slike lidelser blir sett og tatt på alvor på et tidlig stadium. Ofte er det kollegaer som står for oppdagelsen og som er sentrale i videre iverksetting av tiltak, slik som eksemplene fra virksomheten viser. Tillitsvalgte er samtidig også kolleger uten det særlige ansvar som nærmeste leder har, og det kan stilles andre forventninger til dem om hva de bør gjøre og hva de bør se. Det opplevdes som et vanskelig tema:

”De som mår dålig psykisk... det är svårt, vi borde ha någon typ av varningssystem.” (SACO, Sverige)

Selv om det oppdages at en ansatt har problemer, er det ikke nødvendigvis slik at den ansatte ønsker hjelp. Også for tillitsvalgte og kollegaer var det problematisk å trenge seg på noen som åpenbart ikke ønsker hjelp. Erfaringene når det gjaldt kollegaer med psykiske lidelser var at det ofte gikk for langt før det ble iverksatt tiltak eller gitt hjelp. Så tenkte en i ettertid at ”dette burde jo alle sett”. Tillitsvalgte opplevde også at det å følge opp kollegaer med psykiske lidelser var slitsomt og krevde en kompetanse de ofte ikke var i besittelse av.

”Viktig at de som har problemer finner en stödperson, att dom inte får vara ensam. Stödpersonen behöver då också stöd. När det till exempel gäller psykisk sjukdomer har vi inte kompetans på det här, men vi kan lyssna, och det är också viktigt.” (ST tillitsvalgt, SCB).

Når et problem har blitt observert aktiveres gjerne bedriftshelsetjenesten, eller folkehälsovården som skal ta seg av dette. *”När det gäller psykiska problem används läkarkontakt. Det är viktigt med information till resten av gruppen så att de inte undrar om personen i fråga inte har varit i kontakt med läkare.”* (ST tillitsvalgt, SCB)

Å behandle psykiske lidelser ble betraktet som noe som kvalifisert arbeidskraft måtte ta seg av. Dette kostet gjerne penger. En svensk personalleder hadde dette synet på å yte økonomisk bistand generelt og til psykologhjelp spesielt:

”Lagen gav en öppning for psykologhjälp, men den försvann för tio år sen, det blev för dyrt. Det blir också bara dyrare eftersom de vet att arbetsgivare betalar. Det blir fort en femton till tjugo tusen för en behandling hos kvalificerad psykolog. Det finns ändå situationer där vi ser en öppning för den enskilda personen. Då har vi gått med om att delvis betala. Det är en princip att vi aldrig betalar hela kostnaden. Allt som är gratis missbrukas. Om du själv betalar, ja då går du på möterna.” (Personalleder, SCB)

Om det gis støtte blir en sak mellom ansatt og nærmeste leder. Å gi økonomisk støtte til psykologhjelp kan i noen tilfeller legitimeres. På intervjudidspunktet var det ikke formelt grunnlagt for å gi økonomisk støtte til ansatte for å hjelpe de fram i helsekøen. Dette ble omtalt som lite ønskelig fordi det brøt med en likhetstankegang. Lederne var tilbakeholdende med å snakke om økonomiske ytelser for å avhjelpe helseproblemer hos ansatte. Det var ikke bare med tanke på økonomiske ytelser intervjupersonene ga uttrykk for tilbakeholdenhet. En av de tillitsvalgte uttrykte det problematiske ved å involvere seg i kollegaer som psykiske problemer etter noen uheldige erfaringer:

”En sak kan vara at arbetskamrater är rädda på grund av ett problematisk beteende hos kollega med psykiske problem. Rädda för att bli skadade.”(ST, tillitsvalgt, SCB)

Å ta psykiske lidelser alvorlig ble betraktet som viktig, ikke bare for de som er rammet, men også av hensyn til personens arbeidskolleger og resten av arbeidsorganisasjonen. Kolleger med psykiske lidelser kunne skape unødig frykt og uro hos kolleger. Å vite hva som skjer bidrar til trygghet. At en ansatt får den hjelp som trengs er også en trygghet for de andre ansatte og for deres ledere. Det kom også fram i løpet av intervjuene en mer 'backstage'

holdning til ansatte med psykiske problem. Den holdningen gikk ut på at ansatte med psykiske lidelser ble oppfattet som en stor belastning og at mange dermed skjøv problemet fra seg ved å prøve å flytte på personen det gjaldt til en annen avdeling eller arbeidsplass:

"De flästas inställning till psykiska tillfällan är nog 'not in my backyard'." (Konsulent, SCB)

Livskriser

Ikke alle har en diagnose eller psykisk lidelse, men mange opplever perioder der de har nedsatt arbeidsevne av mer midlertidig art. Det kan dreie seg om dødsfall, skilsmisse eller andre forhold som mange opplever i løpet av et arbeidsliv. Å ta hensyn til dette betegnes som en del av forestillingen om å 'se hele mennesket' som beskrives av intervjupersonene som en sentral forutsetning for å ivareta ansatte. Virksomhetene er arbeidsorganisasjoner der en stor andel av de ansatte har akademisk utdanning med spesialisert kompetanse og høye krav til prestasjoner. Folk arbeider med tidsfrister og i perioder med høyt stressnivå. Å bli utsatt for stress og hardt arbeidspress over tid kan virke ulikt på arbeidstakere. For noen er det fremdeles tabubelagt:

"Folk tar ting ulikt. I jappetida var det viktig å vise at du var vellykket. Gikk du ned, skulle det ikke vises. En skulle ikke vise tegn til svakhet." (Seksjonsleder, SSB)

Som et eksempel på hvordan de håndterer ansatte med behov for rådgivning eller liknende fordi de befinner seg i en vanskelig situasjon fortalte en personaldirektør: *"Det är Folkhälsovården som tar detta, men vi är i första linjen. Då kommer dom och kräks på mitt bord. Det ska det vara anledning till. Det hjälper i nån fall. I dom flästa tillfällan är det Folkhälsovården som tar hand om det, och vi är inte ens innblandad."*

Å lytte betegnet denne intervjupersonen som viktig. Som vi har vært inne på, kan det være problematisk for en ansatt å gå til sin leder med problemer:

"Kollegaene bruker hverandre."(Tillitsvalgt, SSB)

Et virkemiddel for å vise sosial ansvarlighet på overfor ansatte i en krisesituasjon er å lempe på prestasjonskrav i vanskelige perioder. Dette vurderes fra tilfelle til tilfelle, og henger sammen med hvor krevende arbeidsoppgavene er på gjeldende tidspunkt:

”När det gäller frågan om att lätta på prestationskrav, så säger vi ja till det, bara det inte blir för mycket. Vi har en jobb som ska göras” (Personaldirektør, SCB)

Forebygging

Selv om mye av arbeidet med oppfølging, forebygging og behandling ble delegert til eksterne virksomheter, ble det å følge opp ansatte som var blitt syke betraktet som en sentral del av det interne sosiale ansvaret. Det formelle arbeidsgiveransvaret vektlegger oppfølging ved sykefravær, men intervjupersonene mente at i praksis burde det være like mye oppmerksomhet knyttet til forebygging. Intervjupersonene var minst like opptatt av forebygging av fravær og såkalt ’vedlikehold’ av ansatte.:

”Vi ska erbjuda stöd i form av Folkhälsovården, men VSA gäller innan de omfattas av folkhälsovården. Det blir en Catch 22 som arbetsgivare.” (Personaldirektør, SCB)

Forebygging var viktig for å blant annet hindre langvarig sykefravær og at folk falt ut av arbeidslivet. Med dette menes å finne årsaker til at folk ble syke, å bidra til å redusere sjansene for at ansatte ble syke samt å legge forholdene til rette slik at de ansatte ble gitt muligheter for å holde seg friske og arbeidsføre:

”Vi må gjøre noget med det der produserer sygefravær.” (Spesialkonsulent, DST)

Dette inngikk i det å ’ ta vare på ansatte’ som her utgjør kjernen i intervjupersonenes definisjoner av og refleksjoner over innholdet i virksomhetenes interne sosiale ansvar. Det var enighet om at trivsel på arbeidsplassen fungerte forebyggende med hensyn til fravær, men når folk først var blitt syke måtte det følges opp. I en travel hverdag med konkurrerende arbeidsoppgaver ble det til at lederne prioriterte det som var lovpålagt og som ’måtte’ gjøres. En av de oppgavene de var pålagt var gjennomføring av sykesamtaler og oppfølgingsavtaler med ansatte som hadde fravær på grunn av sykdom over en viss periode. Samtalene skal avklare hva en kan gjøre for å få den ansatte tilbake i jobb, men det var en klar oppfatning at

en burde satse mer på forebygging av sykefravær og at en burde kunne gjøre mer på et tidligere tidspunkt:

”Stræs er et problem, her er det mange arbeidsoppgaver. (...) Dette kan tas med i samtalen og en kan finne ud af hvad vi skal lave om? Men du må først være syg før du får den der samtale. En må spørre hva var baggrunden? Det bedste er jo at fange det opp inden folk blir syge.”
(Seksjonsleder, DST)

Regelverket ble oppfattet som strengere enn før, noe som stilte større krav til virksomheten om å oppdage slitasje og sykdom hos ansatte før det gikk for langt, slik intervjupersonene tolket dette i praksis.

” Sygdom skal forebygges. Det gøres vanligvis med skånejobs, i en periode, men nu skal det være svært at få den status. DST er flinke til at imødekemme hvis medarbejdere haver det skidt.”(Tillitsvalgt, AC, DST)

Trening og massasje

Virkemidler som ble nevnt når intervjupersonene reflekterte over praktisering av det interne sosiale ansvar i den spesifikke virksomhetene de befant seg i, var tilbud om trening i arbeidstiden, sponning av treningsaktiviteter for ansatte både i og utenom arbeid, tilbud om og sponning av fysioterapi samt massasje og såkalt ”benstrekk”. Hensikten med slike tiltak og tilbud var forebygging av belastningsskader som er ganske vanlige for ansatte som utgjør de kjerneansatte i disse virksomhetene. Arbeidet innebærer mye stillesittende arbeid foran en pc og arbeid på tastatur. Disse tilbudene er ikke virksomhetene pålagt å tilby, men det betraktes som et bidrag til trivsel og forebygging.

”Vi kan tilby massasje og tilrettelegging av utstyr. Du får det du trenger. Vi samarbeider med bedriftshelsetjenesten om dette.” (Personalkonsulent, SSB)

”Vi jobber med å forebygge helseplager. Det er kjekt at det tilrettelegges. Vi vektlegger fysisk fostring og vi har ”målt pusten på de,” for å si det sånn. Til å begynne med gjaldt tilbudet de grupper som hadde mest bruk for det. (...) Tiltaket var i utgangspunktet innretta på de som var i faresonen.” (Personaladministrasjonen, SSB)

”Vi har frisvårdspengar som är 2000 kroner per anställd. Dom kan själv välja va de vil delta på. Vi flytter hela tiden gränser. Det ska egentligen vara utom arbetstiden, men vi har suverena fleksibla system(latter) ” (Personalleder, SCB)

”DST har en egen ordning. Det er en privat aftale, en massasjeordning, der de tilsatte betaler en egenandel. Vi har ryg og skuldertrening i arbeidstiden. Det er en fysioterapeut som står for dette.” (Seksjonsleder, DST)

”Vi har massasje der vi betaler en tredel i egenandel, ryg og nakkegymnastikk i arbeidstiden. Tilskudd til fitnessenter, firmaaftale. Vi har den svenske modellen. Det gis 2000 kroner per person til slike formål.” (Tillitsvalgte, DST)

Treningen skulle foregå både i arbeidstiden og i de ansattes fritid. I den norske konteksten var de ansatte med i et program som hadde som mål å få de ansatte til å trene mer. Det kunne imidlertid være noe usikkerhet knyttet til hva dette tilbudet gikk ut på og hvem som var målgruppen, noe dette lille samtalefrekvensen som omhandlet treningstilbudet i virksomheten blant de tillitsvalgte i SSB, kan illustrere:

Tillitsvalgt 1:”Der er det ikke hvem som helst som får! Her hos oss sier de jo at du først må ha hatt en alvorlig skade i armene? ”

Tillitsvalgt 2:”Du skal også forplikte deg til å trene en time på fritida for å få dette. ”

Tillitsvalgt 3:”Må dette gjennom seksjonssjefen?”

Dette var opprinnelig et tiltak som kom i stand fordi noen ansatte ”tok seg til rette” i en av virksomhetene. Dette utviklet seg til å bli en praksis rettet mot alle ansatte i alle virksomhetene. Nå var det en del av det offisielle tilbudet virksomhetene ga de ansatte.

Permisjoner

Permisjoner er også en form for fravær som det stilles samme legitimitetskrav til som ved sykefravær. Ordninger må oppfattes som rettferdig og hensiktsmessig. Permisjoner til de ansatte med lønn i forbindelse med syke foreldre var på intervjuutidspunktet ikke reglementert

fravær⁴¹. Mer eller mindre uformelle permisjoner ble likevel praktisert avhengig av en vurdering av arbeidsgivers og arbeidstakers behov. Relasjonell kapital eller tillit og kommunikasjon mellom i hovedsak leder og ansatt er en forutsetning for slike tilpasninger.

”Jeg gir permisjoner til mine folk om det er nødvendig når de har syke foreldre, men en del tillater seg å spørre, gjerne ett spørsmål for mye. Det utvikler seg til å bli en gjentakende rettighetsforvaltning. Dette gjelder de som leverer.” (Fagsjef, SSB)

Sosial integrasjon, basert på utstrakte tillitsrelasjoner mellom ansatte er i mange offentlige institusjoner en vesentlig forutsetning for at virksomheten kan leve opp til et personalpolitisk krav om sosial ansvarlighet (Nielsen & Christensen 2002 i Nergaard 2006:66). Dermed kan mulighet for å få permisjon som ikke er en etablert rettighet, men som likevel betraktes som nødvendig for den ansatte være personavhengig. Dette var også oppfatningen blant tillitsvalgte i den norske virksomheten:

”Dette blir jo veldig personavhengig. Ledere er mennesker de og. Noen synes det er viktig å ivareta det som andre følger fordi de må. Dette kan for eksempel gjelde bruk av permisjon. Her er det veldig stor forskjell. Noen har lederens tillit og får permisjon lett, mens andre har det ikke.” (Tillitsvalgt, SSB)

Familievennlighet

Fleksibel arbeidstid var et virkemiddel som ble behandlet noe ulikt, men som særlig ble frontet som et virkemiddel i forbindelse med det å framstå som en familievennlig arbeidsplass, som ble definert som en sentral del av VSA i alle virksomhetene. Familievennlighet ble særlig knyttet til muligheter for hjemmekontor ved barns sykdom. Det å framstå som en familievennlig arbeidsplass ble også sett i sammenheng med utviklingen av permisjonsordninger og muligheter til fleksible arbeidstider. Det ble også gitt uttrykk for at det i disse virksomhetene var aksept for at en tok med barn på jobb, noe som ikke er en selvfølge i de fleste virksomheter. Særlig i den danske virksomheten, med få dager tilgjengelig for å være hjemme med syke barn, var dette en fordel:

⁴¹ Foreligger nå forslag om rett til lønnet permisjon for å ta seg av syke foreldre, og dette er et tema som har fått større oppmerksomhet de siste årene fra fagforeningshold i Danmark og Norge.

”Dette med flexitid er en kolossal fordel for børnefamilier. (...)Vi kan have det svært med rekruttering og vi satser på børnefamilier, de kan virkelig ha glæde af flexitid. Det er jo helt fantastisk at en kan indrætte sig selv når en vil komme. Vi burde promovere det mer. (...) Jeg har haft en mor med tre børn her i min afdeling og hun er virkelig 'aha - billedet' på at håndtere dette. Jeg har også selv erfaring og mener det er til god hjælp” (Seksjonsleder, kvinne, DST)

”Vi legger vekt på at være en familievennlig virksomhet. De ansatte her skal fungere som hele mennesker. Vi føler for hinanden, vi vil at folk skal have det godt.” (Seksjonsleder, mann, DST)

”Dette med orlov er regulert i lovgivning. Vi haver også et fjernsyn her som en kan tage med på kontoret og bruke dersom en tar med syge børn på job.” (Seksjonsleder, kvinne, DST)

I den danske virksomheten hadde de ansatte relativt få dager tilgjengelig for å være hjemme med syke barn. Sider ved det å være en familievennlig virksomhet reguleres også på virksomhetsnivå i lokale overenskomster:

”Det er ingen familievennlig virksomhet akkurat, men der er ingen som blir gale om du er væk på grund af sykt barn. Vi har også flexitid (...) En kan tage børn med på jobb, det står i overenskomsten.” (Tillitsvalgt, DST)

Det var altså delte oppfatninger av graden av familievennlighet i virksomheten. I hvilken grad arbeidsplassen oppleves som familievennlig vil naturlig nok avhenge av hvilke erfaringer intervjupersonene hadde gjort seg, som igjen var avhengig av det behov de har hatt. Dette vil dermed i stor grad oppleves som relativt.

”Dette skal være en familievennlig arbeidsplass. Det betyr at vi legger vekt på at det skal være en job-familie balance. Det står eksplisitt i våres jobannonser. Vi kan ikke konkurrere på løn. Da må vi konkurrere på andre forhold. Lykkes vi? Det ved jeg ikke. ” (Spesialkonsulent, DST)

I den svenske virksomheten var rammene for å være hjemme med syke barn betydelig større enn i både den danske og norske virksomheten. Ifølge regelverket for statsansatte har de rett

til 60 dager med fravær for å være hjemme med syke barn. Dette har resultert i et eget begrep for foreldre som er hjemme med syke barn. Å være hjemme med sykt barn kalles VAB:a (Vård Av Barn). Om småbarnsforeldre ble det for eksempel sagt:

”De vabbar och vabbar” (Seksjonsleder, SCB).

Det lå ingen fordømmelse i dette utsagnet, men litt resignasjon over at situasjoner der mye fravær førte til at det ble opplevd som problematisk å planlegge arbeidsoppgaver vanskelig. I den norske virksomheten ble det også lagt vekt på familievennlighet. Dette ble imidlertid ikke utdypet noe særlig ut over det å konstatere at SSB er en familievennlig arbeidsplass.

Praktisering av sosialt ansvar i det uformelle rom

I refleksjonene over definisjonen av konseptet kom det klart fram at det intervjupersonene betraktet som det interne sosiale ansvaret inneholdt et uformelt rom. I dette rommet ble viktige betingelser for trivsel og godt arbeidsmiljø lagt, som igjen var forutsetninger for å få ting eller folk til å fungere.

”Penger er ikke problemet her, det å få folk til å fungere er utfordringen.”
(Personaladministrasjonen, SSB)

Relasjonene på arbeidsplassen må fungere, dette gjelder både mellom leder og medarbeider og medarbeiderne imellom.

”Att vårt arbete fungerar beror på at relationer fungerar. Respekt og förtroende mellan arbetskamrater är oerhört viktigt.” (Seksjonsleder, SCB)

Det gjelder også relasjonen mellom medarbeiderens status som ansatt og de andre strukturer medarbeideren inngår i, for eksempel status som pasient, forelder og pårørende. Det ble betraktet som viktig å vite årsak til hvorfor en medarbeider hadde problemer, for å ha mulighet til å tilrettelegge. Her gikk det imidlertid en vanskelig grensegang mellom den ansattes rett til å verne om sitt privatliv og arbeidsgivers behov for informasjon for å kunne gjøre noe:

”Vi hadde et eksempel på en medarbeider som var borte i ett år, som nå er inne i hundre prosent stilling. Det er bra om vi kjenner i forkant hva det dreier seg om. Ofte er det mye private forhold og da kan vi ikke gjøre annet enn å vite hva det dreier seg om og å drive tilrettelegging som best vi kan.” (Seksjonsleder, SSB)

Når muligheter og virkemidler ikke er regulert, blir det opp til den enkelte leder å vurdere situasjonen for iverksetting av sanksjoner eller hjelpemidler for den aktuelle ansatte. Dette fordrer en vurdering av realiteter og situasjonen her og nå og lederens bruk av personlig skjønn. Bruk av skjønn nevnes som en del av det interne sosiale ansvaret når det er snakk om ”å få til ting slik at det blir til det beste for alle”. Det gjelder å finne ordninger som gjør at ting fungerer både for den enkelte og for virksomheten. De fleste av intervjupersonen var svært forsiktige med å snakke om bruk av skjønn fordi det kunne oppfattes som maktmisbruk og derfor illegitimt. Noen uttrykte at bruk av skjønn ikke skulle forekomme:

”Først og fremst er en opptatt av å følge regelverket. En kan ikke gå ut over regelverket, selv om det ville være å utøve sosialt ansvar. Det vil kollidere med kravet om lik behandling av alle, målet er generelle ytelser og fritak fra ’trynefaktor’ tilværelse. Det kan skape konflikt.” (Fagsjef, SSB)

Intervjupersonen snakket her i andreperson. Dette understreket viktigheten av å være objektiv for at det skal være likt for alle, for å skape trygghet og forutsigbarhet. Samtidig som det ble gitt et unisont uttrykk for at arbeidstakere skal betraktes som hele mennesker med komplekse liv, og at en måtte strekke seg for å imøtekomme den enkeltes behov, ble det også gitt uttrykk for at alle skulle behandles likt for å unngå konflikter og misnøye. Noen oppfattet regelverket som for rigid:

”Det er retningslinjer for hva en skal gjøre etter en ukes fravær, men her må det være rom for skjønn. Jeg vil tro det er rom for dette. Det krever kontakt med leder. Jeg var selv syk fordi jeg hadde operert skulder, og da tok jeg kontakt med min leder fordi det i dette tilfelle ikke var noe poeng med oppfølgingsplan. Det måtte gå sin gang og gro og hvile. Jeg ville jo ikke komme fortere tilbake med oppfølgingsplan, men vi er egentlig pålagt å lage en. Det er ressursløsning, ergo må det være rom for skjønn. En må utvise fleksibilitet der det er mulig. Det har med tillit å gjøre og kjemi mellom mennesker. Dette kan vanskelig reguleres i avtaleverk.” (Fagsjef, SSB)

Regelverket ble oppfattet som mer retningsgivende av noen:

”Det jeg kaller ’pnr’ (private forhold, nære relasjoner) fører til hundre prosent sykdom. Fremdeles har SSB en rolle å spille. Vi kan være så åpne som mulig og vi kan være så lite belastende som mulig. Alt på medarbeiderens premisser som har muligheten til å vurdere fritt hvordan hun vil jobbe og hva hun vil jobbe med. Vi har regelverk, men vi skuer ikke til det i det hele tatt. Jeg bruker skjønn til jeg blir arrestert. Hensikten er å få vedkommende oppe og gå. Da bruker en ikke regelverk. Innenfor anstendighetens ramme da selvfølgelig, en må jo ta hensyn til det øvrige.” (Seksjonsleder, SSB)

Å standardisere var betraktet som viktig, men ble ikke alltid ansett som å være det riktige. Problemer må tilpasses situasjonen:

”En må bruke skjønn når en skal ta avgjørelser som har med personalet å gjøre. En prøver jo å standardisere, men det er ikke alltid riktig det heller...” (Fagsjef, SSB)

Personlig moral

”Att bry sig och säga till” eller ”å ta vare på de ansatte” var den entydige retningen i intervjupersonenes forståelser av det interne sosiale asnvalet. Hvordan det praktiseres er imidlertid diffust fordi det er uklart hva det innebærer. Det involverer personlige holdninger, verdisyn, ideologier, etikk og moral.

”Det berør min egen moral. Värdenormer kommer inifrån, de kan inte skrivas ner. Jag agerar inte bara på grund av SCBs personalpolicy, utan från egen moral og värdegrund. Det ligger i var och en av oss. Vi måste agera som medarbetare og arbetskamerat.” (ST, SCB)

Hvordan vi reagerer som enkeltmennesker kan ikke detaljreguleres eller fastlegges en gang for alle i personalpolitiske direktiver. Det er dette som gjør feltet til et sosialt fenomen som opprettholdes, endres, defineres og redefineres av virksomhetenes og samfunnets aktører og agenter. Hva som er inkluderende arbeidsliv og sosial ansvarlighet på en arbeidsplass er både individuelt og kontekstuelt bestemt. Det kan foreligge ulike beveggrunner til å utøve sosialt ansvar.

”Jeg tror det bedste om folk, at alle gør sine grundige overvejelser til at påtage sig socialt ansvar” (HR-ansvarlig, DST)

I en diskusjon om hva som var viktig for virksomheten når det gjaldt utøvelse av VSA kom en seksjonsleder fram til at vel var det viktig med rykte og rekruttering, men den egentlige årsaken til at en drev med dette var jo at *”en vil være ordentlig overfor medarbejderne, en skal ha redelig atferd”*. Å utøve sosialt ansvar ut i fra et etisk og moralsk ståsted ble oppfattet som å være lite forenlig med å oppfylle kvoter for å tilfredsstillere noen formelle krav som er bestemt på et politisk –administrativt nivå for å fremstå som sosialt ansvarlig:

”Formålet må være at det skal fungere uden kvoter, Romlighed og kvoter, denne koblingen bliver vanskelig. Det bliver ikke romlighed så lenge det er noget en gør for at tilfredsstillere lover og regler eller noe der er pålagt en” (Spesialkonsulent, DST)

Trivsel

Å øke trivsel var viktig for å ivareta ansatte, og inngår som et sentralt moment når begrepet internt sosialt ansvar gis en mening. Det å skape trivsel inngår for en stor del i det uformelle rommet som vanskelig kan gjennomreguleres. Hvordan en får *”folk til å fungere sammen”* kan være høyst avhengig av den konteksten disse folkene befinner seg i, hva som er viktig for samarbeid og hva som anses som irrelevant, kan også variere:

”När det gäller den sociala sidan kan man sätta några ramar, men ikke detaljer. Vad gör man när folk lukter illa? Sättet folk äter på som förefaller störandeför andra? Den fysiska sidan måste nog vara mer styrd.(...) Det är bra att det finns regler på fysiska sidan. Det sociala behöver ett ramverk, men vi kan inte reglera relationer.” (Seksjonsleder, SCB)

Det ble referert til ulike tiltak og virkemidler av mer og mindre formell art som skulle bidra til å øke trivsel:

”Bara det att hälsa som chef, det att ha en rak kontakt med sina medarbetare. Det är viktig också för kolleger, at de hälsar på varandra.” (Personaldirektør, SCB)

Å se sine ansatte og selv å bli sett betraktes som viktig, men til tross for at alle er enighet om hvor viktig det er, er det andre arbeidsoppgaver som tar det meste av ressurser:

”Vi prøver at følge medarbejderne daglig om det sker noget. Det er viktig at vise opmærksomhed. Vi er dog spent meget hårdt til arbejdsopgaver. En kan ikke gå rundt. En prøver at benytte de muligheder en haver.... Så har vi kaffemaskin. Det har vi købt ind på afdelingen. Det så vi på som en investering i trivsel.” (Seksjonsleder, DST)

Trivsel er et begrep som skal romme mange områder der flere ulike mekanismer påvirker i både positiv og negativ forstand. Virksomhetene er til enhver tid befolket av personer som trives i større eller mindre grad. Manglende ressurser var et ord som ble gjentatt når det var snakk om det å se medarbeideres helhetlige situasjon, ta tak i problemer og å løse dem. Ofte var mangel på tid det som ble oppgitt som hovedårsaken. I tillegg til det å bli sett i en arbeidsorganisasjon, er det også enighet om at småprat og kaffe er avgjørende for trivsel. I praksis er det ikke alltid er like lett å ta opp forslag til forbedringer med sine ledere, i tillegg til at lederne ofte ikke har tid. I en av virksomhetene la de tillitsvalgte vekt på at de hadde en boks der de kunne legge forslag til tiltak eller løsninger på ulike felt. Dette skjedde anonymt. Spørsmålene eller forslagene ble så lest av ledelsen. Dette skulle fungere som en kanal for alle ansatte til å komme med kreative forslag, frustrasjon og annet og redusere avstanden for de ansatte til å gi uttrykk for forslag.

”Generaldirektøren – det er mange ting han ikke ser. Generaldirektionen er centraliseret og har lukked seg inde i 3. etage, i ’ledelsesgangen’ som vi kaller det. Det har ledet til større afstand.” (Tillitsvalgt, DST)

Medarbeidersamtaler ble presentert som et virkemiddel, både for trivsel og kontroll.

”Jeg gennemfører medarbejdersamtaler, de haver en varighed på ca 2 timer, og har i nogle tilfælder varet i fem timer. Det har vi hvert år. Da går vi bredt ud. Her kan en også tage op personlige ting. For eksempel når en står overfor det at blive pensioneret. Viktig at tale om at lægge tingene til rette.” (Seksjonsleder, DST)

Det ble også gjennomført trivselsundersøkelser i virksomhetene som ifølge lederne ga gode resultater. Det er imidlertid et kjennetegn ved slike undersøkelser at de ofte gir et mer positivt

inntrykk av situasjonen enn det som kanskje er tilfelle (Brochs-Haukedal og Bjørvik, 2005)⁴². Det er derfor ikke lagt vekt på å anvende resultatene av slike undersøkelser i presentasjonen. En av seksjonslederne i den norske virksomhetene mente imidlertid at like sikkert som at trivselsundersøkelser og slikt ga et positivt bilde av de ansattes trivsel, så var det å kritisere ledelsen fast innhold i en arbeidsorganisasjon.

Å vise **romslighet** ble betegnet som et aspekt ved det interne sosiale ansvar og som viktig for å få folk til å trives. Å få folk til å fungere sammen ble presentert som viktig for å skape trivsel, men også for 'bunnlinja' og for å få ting til å fungere. En skal både vise respekt og oppføre seg anstendig overfor medarbeidere, samtidig skal relasjoner skal fungere på en produktiv og lønnsom måte for virksomheten. En seksjonleder i DST forteller:

"Jeg hadde et tilfælde her med en ny medarbejder, hvor jeg så at her går det helt galt med samarbejdet. Jeg havde en fem timers samtale med vedkommende. Jeg mente det var svært vigtigt at bruge tid på dette for folk skal jo være her i mange år. Den nye medarbejderen havde, hva skal jeg sige, en forkert attitude til sine medarbejdere. I tre timer talte vi detaljeret om de konkrete ting jeg visste skete og havde sket. Om episoden, hvorfor det gikk galt. Dette var ganske grænseoverskridende for personen. Så havde vi en to timers samtale efter en pause. Jeg håber han har kommet godt ind i DST efter dette."

Å vise romslighet omfatter dermed også å ta opp tema som kan medføre ubehag for både leder og medarbeider. Å endre holdninger er ofte en lang prosess. Hun hadde også en annen historie fra et liknende tilfelle:

"I det gamle kontor jeg kom til, var der en konflikt mellem to på kontoret. Dette havde været en stund. Det var tydelig slitasje, og nogen var meget ked af dette. Vi måtte have ekstern hjælp til at trække dette igennem. Vi laget så et project ut af det. En fortsatte med psykologhjælp. Det var en hård omgang, men de haver også blevet klogere. Det gælder også mig. Det var helt nødvendigt. Det begynte i januar, da fik jeg vel tre e-mails om dette. Jeg var klar over problemet. I juni var det så at en brøt sammen, for alvor forstod jeg at noget var galt. Vi havde da et samarbejdsseminar for at få dette på bordet. I november var vi færdige. Det var en frygtelig konflikt. Med fysisk håndgemeng. Vi gjorde det maximale vi kan rulle det ud til."

⁴² Det såkalt 85 prosents syndromet henviser til at det som regel vil være 85 prosent av ansatte i en arbeidsorganisasjone som vil svare at de trives svært godt eller godt i jobben sin.

VSA – betyder at løse dette på en ordentlig måde. Jeg tænkte, at hvis det blir et mønster, kan vi ikke bruge vedkommende i DST. Jeg kunde ikke drømme om at fyre personen. Men det findes en grænse. En skal være ordentlig, det er likevel viktig at ikke blive ved det for længe.”

Trivsel er relasjonelt og kontekstuel betinget og en vanskelig situasjon endres ikke over natten. Som dette eksempel viser gis det også uttrykk for at det ligger læring i slike prosesser.

Sosiale tiltak

Sosiale tiltak for de ansatte på fritiden ble også betegnet som viktig for trivsel og det å ta vare på de ansatte. I DST hadde de en 'Personaleforening' som ble fremstilt som aktiv. Den ble også brukt i virksomhetens presentasjon av seg selv og sitt arbeidsmiljø på DST sine hjemmesider under overskriften "Arbeidspladsen – hverdag og fest"⁴³. Dette innebar også å gjøre sosiale ting i arbeidstiden som en del av det å skape eller vedlikeholde tradisjoner som også virker lojalitetsskapende. Om personaleforeningen i DST ble det sagt:

"Vi haver en personaleforening for DST. De laver sociale arrangement som for eksempel musikkquiz, der vi spiller og gætter. Julelunsj og julegilde. Det sker både afdelingsmæssig og for hele DST." (HR – ansvarlig, DST)

"Vi føler at en får noget igen for det når det gjelder motivasjon, samhørighet og det at blive kent er også viktig. Det bliver lettere at tale med hinanden bagefter." (Seksjonsleder, DST)

"Vi haver jo en egen festkultur. Det er en del pussige typer her." (Spesialkonsulent, DST)

Andre sosiale tiltak kunne være en felles skogtur:

"Sosiala saker vi företar oss är en skogtur eller liknandepå arbetstid. Det sker i september varje år. Vi äter frukost tillsammans och gör något. Det sker från klockan tolv till sekton. Efter det är det gärna sosial samvaro." (Tillitsvalgt, SCB)

Det var en klar oppfatning at det var viktig med sosiale uformelle arenaer fordi det blant annet førte til at det ble lettere å samarbeide med hverandre i ettetid når en ble bedre kjent.

⁴³ <http://www.dst.dk/OmDS/Jobmuligheder/Arbejdsplads.aspx> (Lest mai 2009)

Seniorpolitikk

Å få folk til å stå lengre i arbeidslivet er et sentralt mål i politikken for den skandinaviske arbeids- og velferdsmodellen. I denne konteksten ble ikke dette betraktet som sentralt. Det ble betraktet som å harmonere dårlig med virksomhetens behov. Virksomhetene så det ikke som lønnsomt å beholde eldre ansatte. Dette gjaldt alle virksomhetene. I den norske virksomheten var situasjonen på et av intervjudispunktene at det nylig foregått forhandlinger om sentrale avtaler. Her hadde arbeidsgiversiden trukket seg ut av forhandlingene fordi de ikke fikk innfridd kravet om individuell tilrettelegging av blant annet arbeidstid for seniorer. Avtalegrunnlaget var laget på generell basis og de samme virkemidler skulle gjelde alle berørte parter. Dette passet dårlig inn i virksomheten. Det ble begrunnet slik:

”Når det gjelder seniortiltak er dette helt malplassert hos oss. Seniorer behandles ikke som gruppe her. Vi fokuserer på den enkeltes situasjon. Folk er friske som aldri før. Når du er 65 år har du god tid, hvorfor skal du da jobbe mindre? Mange opplever en ny vår. Dette blir påtatt mentorvirksomhet. Dette er noe som kommer av seg sjøl. (..)Å få folk til å stå lenger er ikke hovedmotivasjonen. Vi har mange ansatte, kvinner med lang arbeidserfaring uten utdanning, men de kan ikke jobbe på analytisk nivå. Det var tidligere en kultur for 30 år siden, basert på mindre selvstendighet enn i dag. Vi må se framover, vi må se behovet som i dag i dag gjelder skriveføre analytiske ansatte. Dette gjør at vi ikke prioriterer dette her. Vi vil jo ikke sparke de ut, men det er ikke den arbeidskraft som er viktig for oss. Vi vil ikke motivere de til å stå lenger. Det medfører ikke noe tap for oss om de slutter og vi får inn akademikere. Det er den akademiske ballasten vi trenger nå.” (Personaldirektør, SSB)

En har i denne virksomheten bevisst valgt å ikke utvikle en egen seniorpolitikk for den gruppen:

”Når det gjelder seniorer har vi AFP ordninger. Vi har ikke individuelle ordninger, det vil ikke SSB. Vi har i stedet utarbeidet livsfasepolitikk”.(Administrasjonssjef, SSB)

De tillitsvalgte kommenterte virksomhetens manglende seniorpolitikk som problematisk med tanke på det generasjonsskiftet som virksomheten stod overfor:

”Nå ville ikke byrået gå inn på dette med sentralavtalen, dette med redusert arbeidstid tid og lønn, men vi har standard AFP avtale. Problematikken med seniorer har nok vært feid under teppet en stund. Dette er noe som vil komme i løpet av de kommende årene. Befolkningspyramiden her på huset tilsier det. Hvis ikke får vi en brå avgang, og det vil bli svært merkbart. (...) Det har ikke vært noen politikk i byrået på at du ikke skal ha ansatte over 60 år. Det har bare vært fullstendig fraværende.” (Tillitsvalgt, SSB)

Ellers ble ikke manglende seniorpolitikk betraktet som et problem blant de tillitsvalgte. Holdningen var at den enkelte selv fikk velge hvordan en ønsket å arbeide når en ble eldre:

”Seniorer jobber redusert hvis de ønsker det. Alle aldersgrupper har mulighet til å gjøre dette ut i fra behov.” (Tillitsvalgt, SSB)

Forsøk på å gjennomføre tiltak for de eldre ansatte kunne imidlertid bli oppfattet negativt:

”Det ble gitt et tilbud om seniorkurs til alle 62åringene. Noen tok dette ille opp, som et tegn på at de var i ferd med å bli uønsket. Ikke alle vil slutte når de er 62...” (Tillitsvalgt, SSB)

Det var ikke innført særlige tiltak overfor seniorer med tanke på å beholde disse i arbeid ut over dette. Det var det ikke behov for, ifølge intervjupersonene. De som vil fortsette å arbeide fikk det, og de som ikke ønsket å jobbe full stilling hadde mulighet til å jobbe redusert. Dette var rådende holdning i alle virksomhetene:

”Seniorpolitikk... dette synes ikke chefen er viktig. De har tolv dager (ekstra ferie) som står i overenskomsten. Det er ikke noe lønsforhøyelse på grunn av alder. De får jo redusert arbeidstid og det fører jo i realiteten til lønsforhøyelse.” (Tillitsvalgt, DST)

”Seniorer, der gjør vi det vi er lovpålagt. Riksdagsstatistikere synes ikke dette er relevant. Dette behandles individuelt. (...) Nogle seniorer ansettes på konsulentbasis. Det er ikke meget fokus på dette her, 'det grå gull'.” (Spesialkonsulent, DST)

For å understreke hvilken ressurs seniorer i arbeidslivet utgjør, brukes benevnelsen 'det grå gull'. Dette har slik jeg tolker det, samme betydning i skandinavia og er en del av vinn- vinn situasjonsretorikken fra et politisk- administrativt nivå. Et nært forestående generasjonsskifte

på grunn av en aldrende arbeidsstokk kjennetegner alle virksomhetene. Dette har likevel ikke resultert i mye mer oppmerksomhet på seniorpolitikk:

”Vi måste driva en planlägningsverksamhet, där vi ska se arbetsuppgifter i förhållande till seniorer, det handlar om tempo och uppgifter. Kompetensöverföring är viktigast (...) Men i den verkliga världen är det väl mera så att ...’oops, är du blivit 65 år? Det är lätt att ha skriven policy. Det är ont om tid och resurser. Men frågan ligger på bordet. (...) Vi har individuell oppfølging av seniorer, det ordnas en kontaktperson som ska ringa och höra hur det är. Vi bjuder också inn dem. De inviteras til jullunch och sånt där, så vill vi att det ska fungera. Realiteten är att det blir tal om individfrågor.” (Personaldirektør, SCB)

Når det gjelder seniorpolitikk, som er en vanlig anvendt indikator på internt sosialt ansvar, betraktes kravet om en seniorpolitikk i disse virksomhetene som lite aktuelt. Problemfeltet med seniorer behandles som et individuelt spørsmål. I den lokale konstruksjonen og meningsdannelse er det livsfasepolitikk som betraktes som det relevante. Virkemidlene som anvendes er generelle, lovpålagte og dreier seg om redusert arbeidstid. Ut over dette er det sosiale tiltak som nevnes.

Rusproblematikk

Å fange opp medarbeidere som står i fare for å falle ut av arbeidslivet på grunn av rusproblematikk betegnes som en utfordring for det interne sosiale ansvaret. Å opptre beruset i arbeidstiden er grunnlag for oppsigelse, i alle de tre landene. Ufordringen er at ansatte med rusproblemer ofte er lite synlig og dermed ikke blir fulgt opp. Manglende kompetanse på området ble presentert som et problem. Det ble like fullt presentert som et lederansvar å følge dette opp og det fantes flere tiltak som kunne iverksettes og som ble presentert, alt ettersom hvilke erfaringer intervjupersonene satt inne med.

”När det gäller alkohol och berusningsproblematik har vi ett system med kamratstödjure. En person ska ha en särskilt roll gentemot den som har ett problem” (Tillitsvalgt, SCB)

”Personalseksjonen blir bedt om hjelp om dette oftere, det kan skyldes at det er et tema som ligger i tiden (...) Rusproblematikk overføres til bedriftshelsetjenesten” (Personaladministrasjonen, SSB)

Også på dette området skjer det at arbeidsgiver går inn og betaler for rehabilitering. Dette hadde skjedd i alle virksomhetene. En av seksjonslederne i den danske virksomheten reflekterte over at holdninger til alkohol i arbeidslivet hadde endret seg i DST:

”Samtidig aksepterte man mer den gang, det var andre traditioner. I starten af firsene husker jeg vi havde møtte med nogl udefra. Startet alltid med en lille en, gammeldansk. Drikkemønsteret haver ændret sig. Det er ikke vanlig at drikke alkohol i arbejdstiden længre, nu er det egentlig helt uhørt. Før var det mer vanlig, men det selges stadig øl i kantine ”
(Seksjonsleder, DST)

En annen seksjonsleder i DST fortalte om sin erfaring med en tidligere ansatt som hadde alkoholproblemer. At vedkommende var kvinne mente han bidro til å gjøre det mer synlig:

”Vi havde et tilfælde med en ansat som havde rusproblem. Det at hun var kvinde bidro nok til at hun blev mer synlig”

M: Hvordan merket du det?

Hun kom beruset på arbejde. Jeg kunde se det. Det er ikke aksept for det, når det gælder rus så har vi en politik på at der ikke skal være alkoholforbruk i DST. Dersom noen har et rusproblem kan de henvende sig til sin leder eller tage dette opp med personaletjenesten, som igen kan sende hende til rådgivningstjenesten. Som leder var jeg med på de første rådgivningssamtaler, som sætter rammer for hva der er akseptabelt.”

Rusproblematikk kan oppfattes som problematisk for de med personalansvar. Et problem er å merke det, et annet problem er å sette i verk tiltak. Erfaringer var at det ikke alltid var slik at den ansatte selv erkjente behov for hjelp eller klarte å sette grenser for det som ble oppfattet som akseptabel alkoholforbruk. Rusproblematikk var viet noe ulik oppmerksomhet i de skrevne personalpolitiske dokumenter, og var lite nevnt i den norske og svenske konteksten:

”Når det gjelder rus vet jeg ikke noe om at det er et spesielt problem. Vi har ingen ordning på det. Det står sikkert noe om det i rapporten, om alkoholrådgivere, men det tror jeg ikke vi har her.” (Personaldirektør, SSB)

”Folk faller ut av systemet. Det er noen ganger lite synlig og blir ikke fulgt opp, særlig i forbindelse med rusproblematikk (...) Lederne har ikke kompetanse på slikt, temaet tas opp i flere sammenhenger og det er et lederansvar å følge opp. Vi har flere tiltak å iverksette.”

(Fagsjef, SSB)

En av de tillitsvalgte i SCB hadde erfaring med ansatte og rusproblematikk. Han fortalte at løsningen ofte var at de enten sluttet eller mottok hjelp, for så å komme tilbake som produktive medarbeidere. Det er jo det siste som anses som ønskelig. Tidligere rusmisbrukere kunne bli en ressurs på arbeidsplassen fordi i tillegg til å være produktive lojale medarbeidere, hadde de en kompetanse om det å være rusmisbruker som gjorde at de kunne være til hjelp for andre kollegaer som måtte befinne seg i samme situasjon. Problemet er likevel at folk ofte ikke ønsker hjelp. Tillitsvalgte fortalte videre om en kollega, som hadde et alkoholproblem. Den tillitsvalgte opplevde hele situasjonen som tung fordi han hadde en oppfatning av at dette var et problem som antakelig hadde gått i arv og at vedkommendes sønn også var i ferd med å bli misbruker. Han mente han hadde prøvd alt. Dette var en ansatt som ble betegnet som ressurssterk. Etter å ha gitt sin kollega mange sjanser opplevde han det til slutt som problematisk fordi andre ansatte reagerte på hvorfor akkurat denne personen fikk så mye oppmerksomhet og så mange sjanser. De andre ansatte mente at grensene ikke var de samme for dem. *”Det är svårt att sätta gränser (..) Personen ringde om natten och skulle ta livet av sig.”* Dette ble et stort og tyngdende ansvar for den tillitsvalgte, som følte at han ikke hadde kapasitet til å håndtere en så alvorlig sak. Dette er bare et eksempel på utfordringer tillitsvalgte opplever i møte med ansatte med problemer. Håndteringen av problemene preges av personlige relasjoner, kunnskapsnivået til partene og personlighetstrekk til de involverte. Slike tilfeller oppleves som utmattende og en vil vegre seg for å involvere seg for mye. Den tillitsvalgte behøvde til slutt selv støtte. Å utvise det som ble betegnet som sosialt ansvar i form av å bry seg, forebygge og beholde ansatte ble en personlig belastning for den som fikk hovedbyrden i dette tilfellet. Problemet ble tatt opp med personalleder som *”skötte det kanonbra”*, til tross for at personen det gjaldt selv ikke ønsket hjelp. Situasjonen fikk en bra slutt, men illustrerer at det finnes mange situasjoner der det blir belastende for enkeltpersoner å gjøre det som det eksisterer nasjonal enighet om, nemlig å hindre at folk faller ut av arbeidslivet. Mange blir stående alene i slike vanskelige situasjoner, mente den tillitsvalgte.

Folk som faller utenfor

Et virkemiddel statlige virksomheter disponerer er såkalt **omplussing**. Det betyr i første omgang å flytte ansatte internt i virksomheten. Dersom ikke det virker, så kan den ansatte flyttes over i en annen statlig virksomhet. Dette er en praksis som eksisterte i de tre landene lenge før DRAM/VSA og IA ble vedtatt som politiske program, og er nedfelt i avtaleverk.

”Staten beholder, vi støter ikke ut. Det er bare her en har rettigheter som ventelønn. Det er tradisjon for å ta vare på folk, også å ta hensyn til private forhold dersom det får innvirkning på arbeidsforhold. Mye av dette er nedfelt i Statstjenestemannsloven.(...) ”Vi skal ha en slags utveksling for folk som jobber i staten, hvis noen bør omplasseres får de ikke sparken, men en annen praksisplass. (...) Dette krever tid til oppfølging.”(Personalleder, SSB)

”Internt i SCB har vi haft få saker som är så svåra att vi måste omplacera folk med arbetshinder. Särskilt de ’diffusa’ arbetshindren. Har du brutit armenäer det ju helt okej. Det kan vara svårt att hitta en plats där den personen ska kunna fungera. Det blir någon som får svartepetter.” (Persdir, SCB)

Ifølge intervjupersonene var handlingsrommet for hvordan en kunne forvalte det personalet de hadde ansvar for blitt mindre. Det å finne andre arbeidsoppgaver til ansatte som i perioder eller på mer permanent basis, ikke klarer å innfri krav til ytelse, ble betegnet som vanskelig, fordi det var vanskelig å tenke helhet, så lenge resultater og arbeidsplaner ble presentert på enhetsnivå. Hvem vil sitte med Svarte Per? Under slike forhold ble det ifølge intervjupersonen vanskelig å drive individuelle oppfølging og tilrettelegging av ansatte som var i ferd med å falle utenfor arbeidslivet. Ved omplassing var det også et problem at ’ryktet’ gikk foran den som ble omplassert og i realiteten hadde ikke den omplasserte en sjanse til å vise at hun eller han dugde til noe.

” Ryktet sprider sig. De kommer aldrig att få jobb på egna meriter. (...) De flyttas rundt. De provas på en annan enhet. Men det måste vara någon som driver de frågorna. Vi måste tänka helhet.” (Personaldirektør, SCB)

En enhetslederen i SCB mente det i dag var lite rom for bruk av virkemidler som omplassering og bruk av ansattes restarbeidsevne, så lenge krav om økning i effektivitet var der:

”Hade du ställt den frågan på - 70 tallet ville du fått et annat svar. Vi hade flera anställda på den tiden. Inte samma krav til output. Nu har vi krav om effektivitetsökning på fyre procent per år. Mycket handlar om att utveckla mer effektiva verktyg. De stora kostnaderna är knutna till personal. (...)Med effektivitetskrav som är nu är det svårt att hitta utrymme för de som är mindre effektiva.”

Erfaringen var at ting var bedre før og at det ble mindre handlingsrom for å finne arbeidsoppgaver til de med redusert yteevne.

Det sosiale ansvarets ”Catch 22”

Det forventes i mange situasjoner at den ansatte selv gir beskjed om problemer og eventuelt selv komme med forslag til løsninger. I praksis fungerer det ikke alltid slik. Dette var noe alle var klar over. Det var ønskelig at en kunne drive oppsøkende virksomhet, både blant ledere og tillitsvalgte, men en var avhengig av at medarbeideren selv reagerte fordi det var betraktet som umulig å ha oppsikt med alle. Problemet var også tydelig når intervjupersonene snakket om ansatte med psykiske lidelser, rusproblematikk og andre livskriser. Ansatte med problemer hadde ofte ikke ressurser til å ta tak i dette selv, men det ble forventet at de skulle gjøre det.

En annen utfordring er tilfeller der behovet for hjelp er observert, men der den ansatte selv ikke ser behovet eller ønsker hjelp. Det var vanskelig å hjelpe noen som ikke ville erkjenne problemet. Å skape trivsel og gi hjelp i slike situasjoner, oppleves som belastende og problematisk fordi den gjelder ofte motsetter seg å ta imot hjelp og isolerer seg. Situasjonen kunne plutselig endre seg til at den som trengte hjelp krevde for mye av den som ville hjelpe. Å nærme seg problemet kan i slike tilfeller være vanskelig fordi det oppfattes som en stor personlig belastning. Flere pekte på dette dilemmaet.

Det er ikke en uvanlig problemstilling at det ofte går for langt før problemer tas på alvor. Virkemidlene og tiltakene var der, men personene falt ut før problemet ble oppdaget eller tatt

på alvor. Dilemmaet var at en fikk ikke hjelp, det vil si at virkemidler ofte ikke ble utløst, før den ansatte hadde vært syk over lang tid. Da hadde det noen ganger gått for langt, og veien tilbake ble unødvendig tung. Intervjupersonene ønsket også mer vektlegging på forebygging framfor oppfølging av folk som allerede var blitt syke. Sykesamtaler skulle føre til bedret dialog med arbeidsgiver slik at en i fellesskap skulle finne fram til løsninger. Problemet var bare at en måtte være syk lenge før en fikk den samtalen, slik den danske enhetslederen kommenterte. Det ønskelige var jo å fange opp folk før det gikk galt og folk ble så syke at de ikke klarte å arbeide. Intervjupersonene opplevde at de måtte arbeide med oppfølging av syke, i stedet for forebygging. Dette ble feil bruk av ressurser, mente mange. At sykefraværet økte i den danske virksomheten da de innførte sykesamtaler ved sykdom over en viss tidsperiode, ble tolket som et tegn på at det var et behov for dialog mellom leder og ansatt. Syke ansatte ønsket samtale og oppfølging blant annet fordi de hadde behov for å bli sett og tatt på alvor, ifølge intervjupersonene. Alle snakket om sykefravær, men de fleste la vekt på forebygging.

Folk forventer å ha private soner som arbeidsgiver og leder ikke skal befatte seg med. Overvåking og kontroll betraktes som negativt for et arbeidsmiljø der selvstendige kreative arbeidstakere er målsettingen. Samtidig kunne en som leder kunne da bli beskyldt for å ikke gjøre noe dersom dette ble oppfattet som problematisk av omgivelsene. Når er situasjoner et problem og på hvilke måter forventes det at lederen skal oppdage dette?

”Man merker det på att dom missköter sitt arbete. Tillsammans kan vi hitta en lösning. Men 'How to approach'? När det påverkar arbetet är det min uppgift att prova dialog som redskap för att få till ändring eller förbättring. När de blir griniga og snäsiga. Det handlar ju om vad jag ser. De får sätta gränsen själva.” (Seksjonsleder, SCB)

Ansatte hadde forventninger om at det er områder som arbeidsgiver ikke trenger å befatte seg med. Overvåkning og kontroll betegnes som negativt, mens det å bli sett er positivt. Det var viktig for de med personalansvar å vise til handling, samtidig opplevdes grensene for hvor deres ansvar begynte og sluttet som utydelige.

Hvor går grensene for VSA?

Oppfatninger av grenser for hvor det interne sosiale ansvaret bør gå, kan også bidra til fortellinger om innhold og forståelser av konseptet. Grenser for sosial ansvarlighet settes både

i forhold til virksomhetens behov, men også i relasjon til individet og arbeidsgruppen. Oppfatninger av grenser på det aktuelle tidspunktet forteller noe om hvilke muligheter og virkemidler intervjupersonene oppfatter at de har til rådighet og som de mestrer. Grensene er ikke absolutte og ikke gitt en gang for alle, men henger sammen med den generelle utviklingen i samfunnet og utviklingen i synet på velferd. Retorisk er det vanlig å si at goder i dag, blir rettigheter i morgen og at grensene dermed stadig utvides. Arbeidsorganisasjoner er i et konstant gjensidig påvirkningsforhold til sine omgivelser (Vaughan, 1992, Grey, 2005).

Grenser for VSA henger dermed sammen med grenser ved arbeidsorganisasjoner. Hvor ender og starter deres ansvar? Inkludering og sosialt ansvar er fenomener som framtrer i ulike empiriske enheter, hos individer, virksomheter og på nasjonalt nivå og det kan være uklart hvor grensene går. For de som mener at økonomisk effektivitet og lønnsomhet er virksomhetens eneste ansvar er denne grensen nokså klar. Men grenser og skillelinjer som er akseptert fordi de er utbredt og allment akseptert, vil være gjenstand for fortolkning og endring. Det utgjør en konstruksjon som er foranderlig, grensene for organisasjoners betydning og ansvar kan refortolkes og endres (Grey, 2005:123). Grey stiller også det betimelige spørsmål om hva som skjer med mennesker som befolker arbeidsorganisasjonene, som kan ha innvirkning på flere enn de som har et ansettelsesforhold i den aktuelle virksomheten. Et slikt perspektiv forutsetter at en er inneforstått med at en arbeidsorganisasjon eksisterer i en videre kontekst, både politisk og ideologisk.

En av personaldirektørene i SCB betraktet for eksempel trivsel på arbeidsplassen i et utvidet perspektiv. Trivsel på arbeidsplassen var bra fordi en da kanskje trivdes bedre hjemme også.

Kollektivt eller individuelt ansvar?

Arven fra Human Relations skolen drar med seg et mer helhetlig perspektiv på individet. Utviklingen i retning av det post moderne arbeidsliv bidrar til å viske ut skillet mellom arbeid og fritid (Hochschild, 1997, Sennett, 2001). Den diffuse grensen mellom arbeidsliv og privatliv bidro til å problematisere hvordan en skal nærme seg en medarbeider som kunne trenge hjelp. Det var enighet om at en hadde liten innvirkning på de ansatte utenom arbeidstiden:

”Vi har et ansvar för att människor trivs och fungerar. Vi har ingen möjlighet för att innvärka på hva dom gör när dom inte är på jobb.” (Personaldirektør, SCB)

Privatlivet, forstått som når den ansatte ikke var på jobb, ble oppfattet som en grensemarkør for arbeidsgivers utvidede sosiale ansvar. Det var imidlertid også enighet om at en måtte se hele mennesket. Det skulle være en *”livboja rundt Kalle”*. De ansatte skulle ha en mulighet til å få hjelp til å holde seg flytende om livssituasjonen skulle bli vanskelig. Det var imidlertid også viktig at *”Kalle”* kunne svømme. Historisk sett har kritikken mot velferdsordningene gått i flere retninger. Et vanlig dilemma i den skandinaviske velferdsstatskonteksten har vært hvor grensene skal gå mellom det individuelle ansvaret og velferdsstatens ansvar⁴⁴. Når det snakkes om et utvidet sosialt ansvar for arbeidsgiver og det er ønskelig at mer av velferdsansvaret skal falle på arbeidsgiver, vil det være grunn til å tro at det samme spørsmål i større grad vil gjøre seg gjeldende på denne arenaen. Hvor mye ansvar skal virksomheten og arbeidsgiver ha for sine medarbeideres liv og i hvor stor grad forventes det at den ansatte selv tar ansvar?

”Privatlivet kan få effekt på yrkeslivet – det är inte alltid lett att förstå vad som sker eller var gränsen går- man ägerar på ett visst sätt – svårt att göra något eller se något när de inte säger något. Men om medarbeterna presterar sämre, är det ett klart arbetsgivärsansvar.” (Seksjonsleder, SCB)

Her var oppfatningen klar på at så lenge forhold ved medarbeideren går ut over prestasjoner på jobb, så har arbeidsgivers et ansvar. Det var også klart at både arbeidsgiver og arbeidstaker har ansvar for å nå målsettingen om et godt arbeidsmiljø:

”Arbetsmiljön är viktigt. På det feltet har vi genomgripande lagstifning och långa traditioner. Paragraf ett i Arbetsmiljölagen befattar sig med at utövarna har ett ansvar. Många börjar på paragraf två. der arbetsgivare har ansvar. Jag är inte chef för dagis! Alla myndige vuxna måste ta ansvar. De flästa gör jo det.” (Personaldirektør, SCB)

⁴⁴ Et eksempel kan være Leif Arne Heløe, norsk sosialminister i regjeringen Willoch satte følgende spørsmål på dagsordenen: *”Hvor går grensen mellom individets eget ansvar for liv og helse og samfunnets plikt overfor borgerens velferd”* (Furre 1991).

Ulike erfaringer satte grenser for intervjupersonenes mulighet til og ønske om å involvere seg. Å involvere seg, og å bry seg var igjen betraktet som en betingelse for å skape et godt arbeidsmiljø. Et godt arbeidsmiljø ble igjen fremstilt som en sentral del av det interne sosiale ansvaret. Det er god grunn til å tro at slike grenser vil flytte seg avhengig av tid, rom, situasjonen på arbeidsmarkedet, den lokale kontekst og setting.

Bildet på arbeidsorganisasjon og ansatte er komplekst, og dette fordrer en mer individuelt rettet personalpolitikk som skal ta i betraktning den enkelte arbeidstakers kompetanse, ressurser og behov. Personalpolitikken skal sørge for å skape betingelser for sammenheng mellom familieliv, fritid og arbeidsliv. Implisitt i dette ligger at en beveger seg fra en kollektiv tankegang til en mer individorientert tankemåte, og en aksept for at individer må balansere ulike livsverdener. Dette synet har også befestet seg i stor grad i de virksomhetene som intervjupersonene arbeidet i og bidrar til å påvirke hvordan en tenker løsninger. Løsningene gikk i retning av individuell tilrettelegging uten å gå for mye på akkord med de ansattes og sine egne forståelser av det som ble betraktet som legitimt. Det betyr at det var ønskelig med løsninger som var individuelle og tilpasset den lokale konteksten. Løsningene må i praksis tilpasses ikke bare virksomheten, men den enkelte arbeidsenhet og arbeidsgruppe. Individuell avlønning som resultatbaserte lønssystemer var ifølge dokumentene som er presentert her, et virkemiddel som skal imøtekomme denne utviklingen med en individuelt tilpasset personalpolitikk. Dette ble ikke nevnt i løpet av intervjuene. Jeg har dermed tolket det slik at det ikke var særlig relevant for hvordan intervjupersonene forstod dette med virksomhetenes sosiale ansvar. Dette gjaldt også for frynsegoder utenom treningstilbud.

Økonomiske bidrag

Et eksempel på at grensene allerede har flyttet seg fra intervjutidspunktet og fram til i dag er muligheter for å yte økonomisk støtte for å gi hjelp til de ansatte. Å betale for å få folk fram i helsekøen ble det i liten grad uttrykt aksept for, men er nå nedfelt i regelverket som en mulighet for å få ansatte raskere tilbake i arbeid. Å yte økonomisk hjelp til ansatte for å forebygge eller redusere fravær var ikke noe personallederne gjerne snakket om. De var reservert på dette feltet, noe som også kan oppfatningen av gråsoner i forhold til hvor legalt det ble oppfattet å være.

” Noen har fått terapi bekostet av byrået, men at det gis økonomisk hjelp ved sykdom har jeg aldri hørt om. Det må være vurderinger i enkeltsaker. Det er jo avhengig av hva bedriftslegen sier også.(...) Normalt er dette en sak mellom bedriftslegen, noen få personal og deres lege. Det er ikke normalt at foreningen vet noe om dette. ” (Tillitsvalgte, SSB)

”Det gives ikke økonomisk støtte ved sykdom. Dette reguleres af overenskomsten.”
(Seksjonsleder, DST)

At det ikke gis økonomisk støtte ved sykdom var hovedregelen. Det ble likevel gjort i tilfeller der det ble vurdert som nødvendig og ansvarlig. At arbeidsplassen brukte penger på å få sine ansatte fram i helsekøen harmonerte dessuten dårlig for mange med noen av de verdier de stod for. Det ble brukt midler for å hjelpe folk, men det var noe en var forsiktig med å presentere som et virkemiddel:

”Det finns, men finns inte ändå. Til Folkhälsovården betalar vi ju flera miljoner. Der är primärvården som ska ta hand om det här. Jeg vet att det ändå förekommer. Det skjer individuelt. Jag har sagt nej til sådana förfrågningar. Jag vill hellre ha mer kvalitet i Folkhälsovården. Vi vill inte bidra til at någon tränger sig fram i operationskön. Detsamma gäller för fysioterapi, psykolog och kiropraktor. Här ger den öppna vården inte et bra utbud. Det blir en svår gränsdragning. En streck måste ändå sättas , och vi har satt den tidigt (..)”
(Personaldirektør, SCB)

Om det gis støtte blir en sak mellom ansatt og nærmeste leder. Lederen måtte vurdere behovet, både fra virksomhetens perspektiv og fra den ansattes.

Den ansattes ”markedsverdi”

Å gi økonomisk støtte til psykologhjelp eller annen hjelp kunne i noen tilfeller legitimeres, særlig dersom det var en ansatt som var viktig for et prosjekt som nærmet seg prosjektslutt eller for annet arbeid med nært forestående tidsfrist. Medarbeidere som hadde en slags nøkkelposisjon, ville bli prioritert og få hjelp, så lenge det var økonomisk forsvarlig for den enkelte leder 'for å få ting til å fungere'. Når det gjaldt vurderingen som pågikk mellom leder og medarbeider i forhold til om vedkommende skulle få betalt hjelp eller ikke, var lønnsomhet en klar medvirkende faktor i vurderingen. Det samme gjaldt investeringer i kompetanse:

”Når det gjelder fastholdelse er det også tale om markedsværdien til den enkelte. Skal vi utvikle den enkelte medarbejder og hvordan skal vi gjøre det og hvor meget skal en investere?” (Spesialkonsulent, DST)

Verdien av å utvikle medarbeidere og forventet lønnsomhet, måtte igjen vurderes i hvert tilfelle i forhold til hva en kunne forvente å få igjen. Det innebærer således en risiko å investere i medarbeidere.

”Romlighetens” grenser

Når folk ikke yter det de skal eller bør, mobiliseres og utfordres aspekter ved det som intervjupersonene definerer som virksomhetenes sosiale ansvar og inkludering, nemlig at en skal ta vare på de som ikke kan yte fullt og at det skal vises romslighet. Intervjupersonene er imidlertid også klare på at det er grenser for romslighet og ivaretagelse. Ledernes holdninger er at grensen går ved det punkt når det sliter ut andre ansatte:

”Vår holdning er at det som er det beste for den ansatte er det beste for SSB. Men det må ikke slite ut de andre.” (Administrasjonssjef, SSB)

Dersom den ansattes yteevne grenset opp mot det som ikke ble ansett som forsvarlig i forhold til produksjonen, ble grenser for det sosiale ansvar og inkludering satt på prøve. Hvordan yteevne og produksjon vurderes opp mot hverandre vil være relativt og kontekstuel, det avhenger av størrelser som ikke er fastsatt eller konstante. Mange av lederne som hadde lang fartstid i virksomhetene ga uttrykk for at det tidligere hadde vært mer rom for å omplassering og det gi annet arbeid til ansatte som ikke kunne yte det som var ønskelig eller nødvendig. Når resultater skal presenteres er det ikke noe regnskap for internt sosialt ansvar som tillegges vekt. Går den ansattes reduserte yteevne ut over produksjonen, er det også gjerne der grensen for romslighet går. En enhetsleder i SCB sa det slik:

”Det tänkas enheter här. Utanföörståande ser SCB som en helhet, men vi värderas efter enheter internt i värksamheten. (...) En kan underätta den interna rörligheten, men vi saknar mandat för at kunna göra detta (...) Ibland kan jag inte jobba med dom jag har. Då skulle jag kunna gje dom administrativa uppgifter, sådana enkla, men dom fins inte längre. Då blir det svårt när vi möter nya krav, det är en svår fråga att ta tag på.”

Det ble lagt vekt på at det i alle virksomhetene var ansatt folk med fysiske handikap. Det ble imidlertid samtidig understreket at disse fungerte på lik linje som andre ansatte med tanke på produksjon.

”Vi har her en blind programmerer. Han er ansatt på almindelige vilkår. Han kan ikke se, men han har altså en fantastisk hukommelse og har styr på alle variabler. Han kan godt være på huset alene og arbejder alminnelig tid, på den måde tager vi eksternt ansvar”
(Seksjonsleder, DST)

Liknende uttalelser kom også fra intervjupersoner i de andre virksomhetene, der det ble vist til eksempler der de hadde ansatt personer med arbeidshinder:

”Vi har også flere ansatte med fysisk handikap, alle er representert her. Så lenge det er match mellom kunnskap og kvalitet spiller det ingen rolle hvor du kommer fra eller hvilke handikap du har” (Personaldirektør, SSB)

Holdningen var at handikap ikke ble betraktet som noen hindring. Det ble imidlertid ofte lagt vekt på at ansatte med ulike arbeidshinder hadde andre kvalifikasjoner som kompenserte for dette. Ansatte som avviker fra ”normalen” når det gjelder til fysiske funksjoner, men som likevel ikke påvirker produksjonen negativt integreres uten større problemer, slik det kommer til uttrykk her. En kan imidlertid stille spørsmål ved hvor sosialt ansvarlig det er å ansette handikappede som bidrar til produksjonen på samme måte som andre ansatte. Utfordres da egentlig det sosiale ansvaret? Bredgaard (2004) påpeker også i sin drøftelse om VSA i danske virksomheter at det sosiale ansvaret blir utfordret først når personer ikke bidrar som forventet til produksjonen. Han peker på at det kanskje ikke er snakk om sosial ansvarlighet å ansette personer med fysiske handikap så lenge de bidrar som forventet til produksjonen. Grensene for sosial ansvarlighet kan sies å være knyttet til krav om lønnsomhet og til produksjonen. Det ble imidlertid også uttrykt en forståelse av VSA som omfattet det å ha ansatte som ikke kunne yte fullt hele tiden.

”Det betyr ikke at vi ikke kan ha halveise folk her” (Seksjonsleder, SSB)

Andre ønsket å bygge opp under en forståelse der økonomiske hensyn fikk redusert betydning på bekostning av ”romlighet” og inkludering og at VSA dreide seg om noe annet enn å oppfylle kvoter og tilfredsstille lovgiver. Koblingen mellom sosialt ansvar og oppfylning v kvoter ble betraktet som vanskelig. Det ble ytret ønsker om å legge større vekt på etiske og menneskelige hensyn. Dette kunne stå i delvis motsetning til det å tilfredsstille krav fra et politisk – administrativt nivå.

Trygghet eller trussel?

Som flere intervjupersonene her gir uttrykk for, så strakk ikke ressursene og tiden til for å gjennomføre de oppgaven som de selv definerte som viktige for å ivareta det interne sosiale ansvaret overfor sine ansatte. I praksis var situasjonen slik at prosjekter skal gjennomføres innen gitte rammer. Hvordan en som leder skulle forholde seg til krav om at en både skulle ivareta og legge til rette for de som trengte det og sørge for at resten av gruppa ikke sliter seg ut, samtidig som tidsfrister og økonomiske rammer skulle overholdes ble betraktes som nærmest umulig. Vi har sett at IA og VSA oppleves som en belastning, ”nok et politisk pålegg”, ”mer byråkrati” og oppfylning av kvoter. Intervjupersonene gir uttrykk for et behov for å distansere seg eller forskanse seg mot alle krav som i en travel hverdag kunne virke motsigelsesfylte og umulig å innfri. Blir da krav om sosialt ansvar og inkludering opplevd som en trussel? I den svenske virksomheten ble det for eksempel fortalt om at en kilde til irritasjon blant de yngre ansatte var at eldre ansatte tok lange og hyppige pauser. Intervjupersonen fortalte at de yngre dro hjem fra arbeid ved normalarbeidsdagens slutt for å ivareta familieforpliktelser. Den eldre garde ble gjerne værende, og jobbet litt lengre. Dette så imidlertid ikke den yngre garde, og derfor vokste misnøyen. Dette kan være et eksempel på at det skaper frustrasjon dersom ansatte mistenker at andre medarbeidere ser ut til å yte mindre enn en selv, og at de som yter mindre dermed skal ligge sine medarbeidere til last. Noe av den samme holdningen fant sted også i de andre virksomhetene:

M: ”Er ikke sjuke kolleger en belastning for de andre ansatte?”

”Det er viktig med informasjon, viktig å vite når folk er sjuke. Det er en generell holdning at det ikke er greit å komme på jobb i 11-12 tida og gå tidlig. Noen kan jo skyve på jobb, andre kan det ikke. Viktig å vite hvorfor folk for eksempel kommer seinere.”(Parat, SSB)

”Vanskelig når man ikke vet, den ene dagen er en kollega borte og den andre dagen ikke.”
(Akademikerne,SSB)

” Grunnholdningen er nok at folk føler de blir ivaretatt.” (NTL, SSB)

Det ble ikke betraktet som en trussel at tidligere medarbeidere ble ansatt på særlige vilkår i en periode, mente de tillitsvalgte i DST. En tillitsvalgt fra HK (DST) la imidlertid til: *”Personlig misunnelig kan vel noen være. Flexjob er svært å få, men vi skal jo ikke ta stilling til det som kolleger. Personens framtoning kan have noget at si... (...) Det må være en slags forutsigbarhet, de kan ikke bare komme og gå som de vil. Det må være ordnede forhold så langt det går.”* En annen tillitsvalgt la til: *” Er der nogen som kommer tilbage efter å ha gået i flexjob? Det kan da ikke være fristende.”* Å være ansatt på særlige vilkår i en periode kunne dermed fungere som en ekskluderingsmekanisme.

På spørsmål om oppmerksomhet rundt det interne sosiale ansvar kunne oppfattes som en trussel svarte andre intervjupersonene i den samme virksomheten slik:

”Trussel? Nei, hvis blot vedkommende kan arbejde er det jo til hjælp?” (Seksjonsleder, DST)

Det dreide seg her om ansatte på særlige vilkår. En annen hadde andre erfaringer:

”Vi har mødt modstand når det bliver meget tilrettelægning. Hvis det går godt er det jo en gevinst udover det at få en person i arbejde. ...” (Seksjonsleder, DST)

Vedkommende hadde vært med på å ansette en person som var diagnostisert som psykisk utviklingshemmet. Det hadde ført til blandede reaksjoner. Selv fremhevet intervjupersonen de positive sider den ansettelsen brakte med seg til arbeidsmiljøet:

”Jeg følte glæde på hans vegne. Gamle kolleger glædet sig, mens andre tænkte som du sier, er det plads til ham her? Han var tilstede, men dette blev nok tænkt. Han påvirker kontoret på en anden måde. Andre kunde tænke: Hvorfor skal vi belastes med ham? Nu er han syg igen...”(HR ansvarlig, DST)

De politiske programmene betydning for forståelser og praktiseringen

Intervjupersonenes oppfatninger og forståelser foregår ikke isolert fra det politisk – administrative nivå, men i et samspill. De aktuelle nasjonale politiske program og virksomhetspolitikk på området med tilhørende virkemidler legger også føringer på intervjupersonenes forståelser og praktisering av IA og VSA. Intervjupersonene reflekterte over hvorvidt de aktuelle politiske program hadde betydning for endring av praksis. Dette var mest aktuelt for den norske og danske virksomheten. Hva som oppleves som nytt med de aktuelle politiske program og om det har ført til endring i bevissthet og atferd hos den enkelte var det sentrale spørsmålet i denne forbindelsen. Konstruksjonene av konseptene IA og VSA foregår ikke isolert fra diskusjoner rundt politiske program og andre føringer fra det sosio-politiske eller teknisk/økonomiske nivå. Det foregår tvert imot i et tett samspill. Likevel ser det ut til at noen forståelser av sider ved IA og VSA i denne lokale konteksten ikke helt harmonerer med presentasjoner fra det sosio-politiske nivået. Dette gjelder for eksempel satsingen på seniorer i arbeidslivet som ikke opplevdes som relevant for virksomhetene. Det kommer også til uttrykk en forståelse for at konseptene bør innebærer like mye oppmerksomhet på forebygging som på oppfølging av de som er blitt syke. Versjoner av fortellinger om det interne sosiale ansvaret i virksomhetene, om hvordan virkeligheten oppleves og hvordan den bør være, er i stor grad sammenfallende. Fortellingene bidrar til å forsterke både positive og negative forståelser av konseptene. En negativ forståelse av konseptet var at det betydde merarbeid for de involverte parter:

”Problemet er att det kommer inn en masse formalier.” (Seksjonsleder, SSB)

” Lederne blir pressa. IA medfører merarbeid. Nå er det mye trøkk på IA og forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker taker.” (Konsulent, SSB)

Mange mente deres forståelse av innholdet i konseptet ikke var preget av aktuelle politiske program:

”For de fleste ansatte betyr ikke IA så mye. De kronisk syke blir nok bedre ivaretatt.” (Konsulent, SSB)

Når tiltak beskrives som en del av det interne sosiale eller som IA, etterfølges det gjerne av utsagn som:

”Dette skjedde jo lenge før IA. (...) Når det gjelder VSA gjør vi mer enn det som er regulert i loven. Det systematiserte allerede eksisterende tiltak, vi fikk det på papiret.” (Personalleder, SSB)

”IA kan være et motefenomen. Å jobbe, ta seg at syke arbeidstakere og følge disse opp, det vil vi alltid drive med.” (Administrasjonsdirektør, SSB)

De tillitsvalgte ga uttrykk for samme oppfatning:

M: *Spiller IA avtalen noen rolle?*

”Tror dette vill skjedd uavhengig av IA-avtalen. Men med IA avtalen er det mindre rom for å vri seg unna.” (NTL)

”Den formaliserer ting som hos oss har vært basert på hevd. Det setter rammer for rettigheter og åpner for muligheter. Vi studerer ikke avtalen ofte, og det står der og det står der. Vi vet at den er der. (...)Den bør ha vært med på å bidra til problemløsning. Men vi har hatt en rotfesta grunnholdning her i huset at vi skal ta vare på mennesker. Det formelle ble nok skjerpa med IA-avtalen.” (Parat, SSB)

I den danske virksomheten dominerte det å fylle kvoter oppfatningen av VSA, en utvikling flere beklaget seg over. De uttrykte likevel stolthet over konseptet og en tilslutning til de målsettinger som ligger i programmet.

Den svenske virksomheten hadde ikke tilsvarende programkonsept å forholde seg til, men det var økende oppmerksomhet på målsettingene om reduksjon av sykefravær og sosiale utgifter og økt pensjonsalder og effektivitet. Konseptet ble ikke oppfattet som å representere noe nytt:

” Sosialt Ansvar – det har arbeidsgivere alltid haft” (Personaldirektør, SCB)

”Når det gjelder tradition og kultur er der ikke noget spesielt anderledes vi har gjort den sidste tiden. Vi fanger ting hurtigere op nu, for eksempel dette med alkoholikere og sådanne problemer, det var nok lettere at skjule før. Vi har fået personalerådgivning som hjælper os med slikt (...) Vi har ikke spesielt meget mere stræstilfælder her end andre steder.”
(Seksjonsleder, DST)

Det var imidlertid også dem som ga uttrykk for at de hadde forbedret rutiner på oppfølging av sykemeldte ansatte og det hadde gitt positive resultater. Motvillige innrømmelser av at politikkprogrammene hadde utfordret verdier og visjoner på personalpolitikkområdet kom fram, selv om de fleste mente de var gode nok på dette fra før. Konsekvensen ble formalisering av tidligere praksis, ble det sagt, men at det skulle representere noe nytt var det liten aksept for.

Offentlig sektor blir ofte assosiert med byråkrati i de skandinaviske land. Det har vært et uttalt mål å redusere byråkratiet og størrelsen på offentlig sektor. Likevel er det ting som tyder på økt byråkratisk kontroll, med økt vekt på kontrollfunksjoner, rapportering, administrasjon og liknende (Olberg og Trygstad, 2007). Pålegg fra myndighetshold som innebærer mer rapportering skaper dermed lett frustrasjon. Ofte oppleves kontrollfunksjonene som en motsats til de subjektive oppfatningene av sosial ansvarlighet som krever tillit, fleksibilitet og individuell tilpasning for å ”få ting til å fungere”.

Gammelt tankegods i nye konsepter?

En måte å håndtere krav om økt sosial ansvarlighet eller å vise handlekraft på, var å gjøre gamle ordninger som ikke tidligere var presentert som virkemiddel innen VSA og IA om til eksplisitt IA og VSA tiltak. Tiltak som eksisterte uavhengig av de aktuelle politiske program ble definert som å passe inn i konseptet om IA og VSA og ble kommunisert som en del av dette. Dette gjaldt for eksempel treningstilbudet.

Et eksempel på hvordan en praksis som foregikk ’backstage’, for å bruke Goffmans dramaturgiske begrep (1971), og utviklet seg til å bli en del av den offisielle ’friskvården’ ved SCB og helseforebyggende tiltak i SSB og DST, gjaldt tilbudet om trening og massasje i arbeidstida. En av personallederne i SCB fortalte at dette begynte som et unntak ved en avdeling i virksomheten som varte i noen år. Arbeidsgiver, i form av nærmeste leder gikk god

for denne ordningen. Dette utviklet seg etter hvert til å bli et offisielt personalpolitisk virkemiddel for å forebygge helseplage og ble presentert som et tiltak knyttet til konsepter som VSA og IA.

”I början hände det här i smög. I dag är det officiellt att vi betalar massör. Vi drar inte på oss omvärdenens ögon för det här. En får välja sina krig ”

Jeg registrerte noe sprik i fortellingene om hvordan tilbudet oppstod, hvor og hvorvidt det var gratis eller ikke. I den ene avdelingen mente de det var folk i den andre avdelingen som begynte å ta seg til rette, og omvendt. Det som er klart er at de samme tilbudene ble etablert også i de andre virksomhetene (SSB og DST), og betraktes i dag som et virkemiddel knyttet til forebygging. Det var ikke et motiv fra ledelsen i virksomhetene til å begynne med, men trening og massasje i arbeidstida ble presentert som eksempel på at virksomheten viste sosialt ansvar for sine ansatte. Det ble legitimert ved at det kan bidra til å holde de ansatte i bedre form og bidra til trivsel og redusert sykefravær. Dette mener jeg kan illustrere at hvordan VSA tolkes og praktiseres i virksomheten, er et resultat av det som skjer både 'frontstage' og 'backstage'. Tyngdeforholdet er imidlertid ikke gitt en gang for alle. Det er avhengig av aktørenes og agentenes ressurser og evner. Andre eksempler på samspill mellom 'frontstage' og 'backstage' er ledernes tilbøyelighet til å akseptere fravær for å ta vare på syke foreldre eller å se gjennom fingrene når de visste at ansatte var borte fra jobb for å kunne ivareta behov hos syke foreldre.

”Ordninger, ja...det er basert på fellesbestemmelser. Å ha gode ordninger er viktig og det ser bedre ut, men ordningene må jo treffe. Da går det tilbake til lederne igjen og mye baseres da på deres utøvelse av skjønn. Du kan gjøre mye så lenge du holder deg innefor grenser innenfor det statlige regelverk som egentlig er ganske strikt.(...) Ta for eksempel permisjon når det gjelder syke foreldre En del tillater seg å spørre, gjerne ett spørsmål for mye. Det blir etter hvert en slags gjentakende rettighetsforvaltning (...) Det er oftest greit, men det gjelder de som leverer.”

(Fagsjef, SSB)

Formelt sett var fravær for å ta seg av syke foreldre en gråsone, og det var ingen eksplisitt adgang til dette. Det ble likevel betraktet som ”mer og mer vanlig” å gjøre dette, særlig overfor ansatte som det ellers ikke var noen problemer knyttet til, i betydningen av at de

”leverte produktene når de skulle”. På intervjudtidspunktet (sommer 2007) var det ingen formell rettighet å ta permisjon på grunn av syke foreldre.

Avslutning

Det interne sosiale ansvaret i virksomhetene kommer til uttrykk på flere plan. På det formelle planet, som gjelder ordninger og virkemidler regulert i lov og avtaleverk og som omfatter oppfølging ved sykefravær og gjennomføring av sykesamtaler, praktiseres VSA ved at en bestreber seg på å følge ordningene så godt som mulig. Så lenge en gjorde det som ble pålagt holdt en seg innenfor det som ble betegnet som sosialt ansvarlig. En sentral del av det som ble beskrevet virksomhetenes sosiale ansvar var det imidlertid vanskelig og til dels ikke ønskelig å regulere. På det uformelle planet, som gjelder situasjoner som ikke er regulert, praktiseres VSA avhengig av ledernes skjønn og tillitsrelasjonene som er mellom lederen og den ansatte. Praktiseringen av VSA er også avhengig av hvor belastende det er for enkeltpersoner som involverer seg og for arbeidsgruppen og avdelingen som helhet. VSA kommer også til uttrykk ved at etablerte personalpolitiske virkemidler som tilbud om trening og massasje, som opprinnelig ikke ble definert som sosialt ansvarlig, passer inn i konseptet og defineres som en del av virksomhetens interne sosiale ansvar. Disse tilbudene var relevant for å forebygge frafall på arbeidsplassen. Sosiale aktiviteter som skogsturer og julebord beskrives også som en del av det sosiale ansvaret og som relevant for sosial integrasjon, trivsel og tillit.

I praksis ble skillet mellom det som er regulert og det som ikke er regulert lite relevant. Særlig i situasjoner som oppstår spontant og som må løses der og da. Intervjupersonene tilpasser seg regelverket og utøver skjønn tilpasset den konkrete situasjonen. Noen ganger står regelverket i veien for det som betraktes som fruktbare løsninger.

Utfordringer knyttet til praktisering av VSA knyttes til hvor synlige årsakene til redusert arbeidsevne er. De synlige årsakene, som benbrudd, betraktes som uproblematisk og legitimerer bruk av ressurser. De usynlige årsakene, som psykiske lidelser og rusmisbruk, betraktes som problematiske og ressursbruken er ikke like legitim. Dette avhenger av konteksten.

Trivsel og et godt arbeidsmiljø ble betraktet som forebyggende og inkluderende. Å skape trivsel og et arbeidsmiljø der en tok vare på hverandre betraktes som det mest sentrale ved praktiseringen av VSA. Tillit og kommunikasjon betraktes som forutsetninger for dette. Det var viktig å skape trygghet som gjorde at folk følte seg ivaretatt. Arbeidet med å få ansatte til

å føle seg verdsatt og ivaretatt ble betraktet som viktig, men det ble samtidig gitt uttrykk for at dette ikke ble gjort i den grad og utstrekning som intervjupersonene selv gir uttrykk for at de burde og ønsket. Eksterne institusjoner som Previa, Personalestyrelsen og Bedriftshelsetjenesten ble beskrevet som viktige samarbeidspartnere og virkemidler for ansatte som hadde behov for hjelp og støtte av ulike slag.

Grensene for hvor virksomhetens sosiale ansvar sluttet og begynte opplevdes som vage og bestemmes i stor grad av den enkeltes verdisyn, holdninger og kapasitet. Det er noen grensemarkører som oppfattes likt i alle virksomhetene. Det å ivareta ansatte måtte ikke bli en belastning for andre ansatte fordi forestillinger om sosial ansvarlighet fort kunne bli et trusselbilde. Økonomiske ytelser til å forbedre ansattes helse representerte en grensemarkør for det sosiale ansvaret. Å yte økonomisk hjelp til ansatte med nedsatt arbeidsevne ble ikke beskrevet som et tilgjengelig virkemiddel, men det ble likevel praktisert i situasjoner der det ble ansett som nødvendig.

Forebygging og fastholdelse av ansatte og det å arbeide for trivsel ble betegnet som viktig helt uavhengig av politiske program. Det var ikke IA eller VSA som gjorde at en utviste skjønn, fleksibilitet eller mente at trivsel var viktig. Det ble uttrykt at politiske program som dette bidro til økt oppmerksomhet på områder en allerede oppfattet som sentrale. Et resultat av pålegg fra politisk administrativt nivå var at det ble gitt uttrykk for en uvilje mot rapportering, og det som ble uttrykt som måling og veiing. Ikke alt kunne måles og omsettes i økonomiske størrelser. Det var det bred enighet om. Søndagsteorier og hverdagsteorier kommer til uttrykk om hverandre og eksisterer side om side. Det bidrar til å gjøre feltet tvetydig og fordrer en balansegang mellom ulike tilslutningsordninger og logikker.

Kapittel 7. Begrepsdiskusjonen

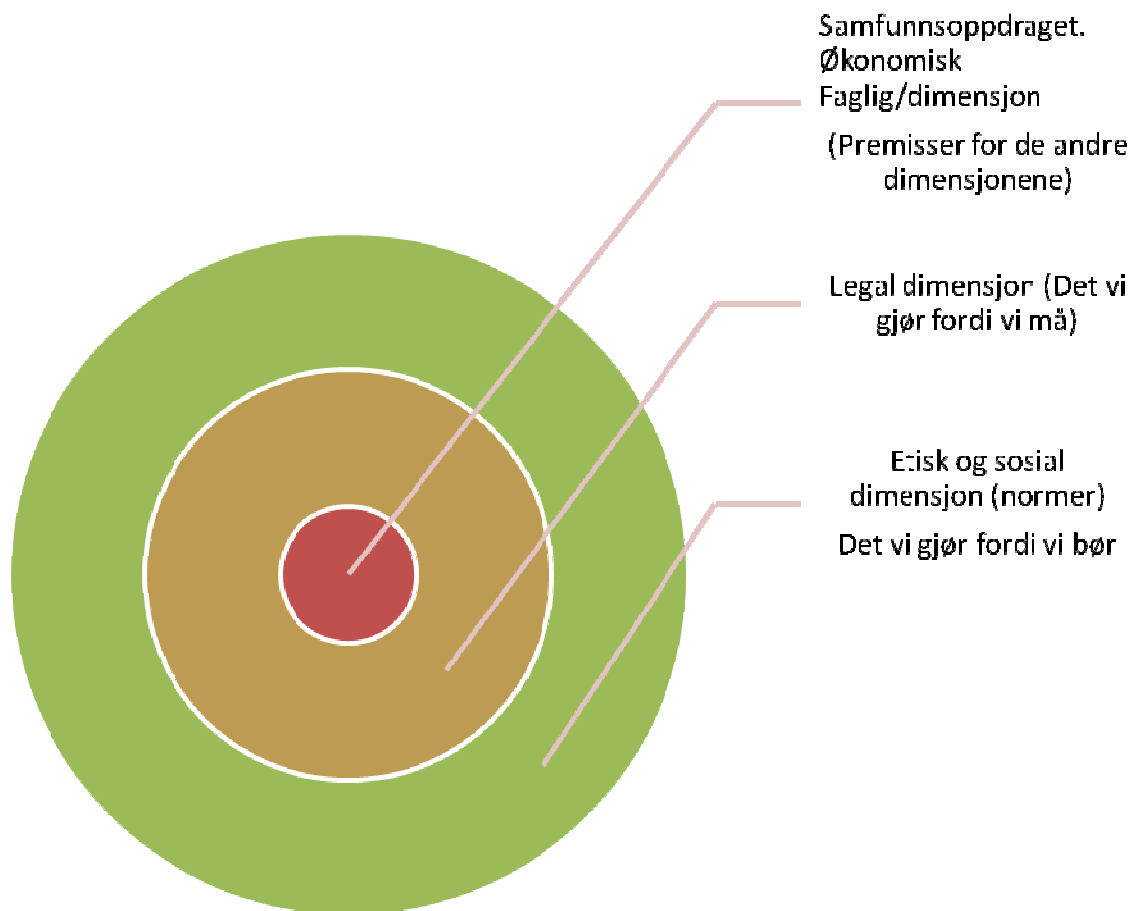
I dette kapitlet vil jeg drøfte hvordan intervjupersonenes forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar plasserer seg i forhold til tidligere definisjoner på VSA og CSR slik det er fremstilt i litteraturen representert ved Carroll sin fremstilling av utvikling og innhold i begrepet CSR (1979,1994,1999). Jeg har tidligere argumentert for at VSA og CSR er beslektede begrep som noen ganger behandles som identiske begreper, men som kan synes å ha utviklet seg i en noe annen retning i en nordisk sammenheng med vekt på å forene velferdspolitik, arbeidsmarkedspolitik og virksomhetspolitik. Et spørsmål dette kapitlet skal belyse på er hvordan forholder intervjupersonenes forståelser av VSA seg sett i lys av mer etablerte definisjoner av CSR? Et annet spørsmål er hvilke aspekter ved VSA legger intervjupersonene vekt på når de reflekterer over betydningen av og innholdet i konseptet virksomhetens sosiale ansvar?

Jeg har i denne studien avgrenset konseptet til å gjelde det interne sosiale ansvaret i virksomheter. Hvordan intervjupersonen forstår konseptet og hva det bør omfatte er det intervjupersonenes egen refleksjoner som setter rammer for. Som jeg har vist i kapittel to er det ikke en enhetlig definisjon eller forståelse av konseptet eller begrepet. Teorier om virksomhetenes sosiale ansvar har vært preget av mangfold og stor bredde. Carroll har beskrevet feltet som eklektisk med flytende grenser, multiple tilnæringsmåter og ulike perspektiver, mer vidt enn fokusert, multidisiplinært og interdisiplinært (Carroll, 1999:14, Carroll, 1994:14). Forsøk på å gi konseptet et konkret innhold må sies å ha lyktes i begrenset grad. Det anses heller ikke som å være så viktig og avgjørende. En rådende holdning har vært at konseptet dermed må forstås kontekstuellt (Votaw, 1973, Epstein, 1987, Dahlsrud, 2008). Konseptet er dermed et fenomen som må forstås i den kontekst det skal oppstå og virke i.

Jeg har brukt Carroll sine framstillinger av CSR konseptet (Carroll, 1991) som retningsgivende for å illustrere dimensjoner og rammer for forståelser av VSA. Dette viser en utbredt forståelse av hva konseptet omfatter. Dimensjonene som er relevante er **den økonomiske, den legale og den etiske og sosiale dimensjonen**. Jeg tar ikke med den filantropiske dimensjonen i modellen til Carroll, da jeg ikke finner det relevant å ta med i denne sammenhengen. Å opptre som en god borger til det beste for samfunnet og individet,

som også defineres som en del av innholdet i filantropiske dimensjonen i Carrol sin definisjon av CSR, inngår her i det jeg betegner som den etiske og sosiale dimensjon.

Dimensjonenes utbredelse og betydning presenteres her i et sirkelformet målediagram. Den innerste sirkelen utgjør en kjerne for aktivitet i virksomheten og rommer aktiviteter som legitimerer virksomhetens eksistens, som den økonomiske dimensjonen. Dette begrenses ikke bare til å gjelde økonomiske resultater, selv om det var en godt forankret oppfatning at utøvelse av sosialt ansvar var avhengig av økonomiske ressurser. Det kan legges ulikt innhold i hva en definerer som kjernevirksomhet, men den innerste sirkel og dimensjon er langt på vei utgangspunktet og kjernen for den legale og den sosiale dimensjonen. Det er likevel slik at det som skjer i de andre dimensjonene kan få konsekvenser for kjernevirksomhetene og legitimering av virksomhetens eksistens. Virksomheter er som oftest avhengig av tillit og troverdighet i det samfunnet de opererer i og uten dette vil virksomhetens legitimitet forvitte og kjernevirksomheten kan tenkes å reduseres. Politiske program som IA og DRAM/VSA innebærer krav og intensjoner som både omfatter alle tre dimensjonene. Det faglige oppdraget og virksomhetens økonomi bidrar til å avgjøre hvilke former for sosial ansvarlighet virksomheten kan utøve og som betraktes som fruktbare for virksomheten.



De politiske programmer angir en ønsket retning for arbeidslivs- og velferdspolitikken. Retningen søkes blant annet realisert gjennom å anvende lover, regler og kvoter som pålegger virksomhetene noen oppgaver. Det er også grenser og gråsoner for hvor strengt regler og lover etterleves avhengig av reguleringsenes status. Her er det også forskjeller mellom nasjonene både når det gjelder i hvor stor grad en vil bruke lover for å implementere en ønsket politikk og hva den legale dimensjonen omfatter. Det er ulikheter mellom landene når det gjelder rettigheter til permisjon, sykedager, jobbtrygghet og lønnskompensasjon. Den legale dimensjonen omfatter det intervjupersonene gir uttrykk for at de gjør fordi det er pålagt og som de gjør fordi de **må**.

Ytterst i sirkelen finner vi etiske og sosiale normer. De politiske programmene berører også holdninger, normer og verdier. Denne dimensjonen har et stort og nærmest ubegrenset omfang og er vanskeligere å regulere i lovs form. ”*Alla vil ju må bra*”, som en av de

tillitsvalgte i den svenske virksomheten uttalte. Denne dimensjonen rommer det intervjupersonene syntes en **bør** gjøre. Her er det rom for utøvelse av skjønn.

En virksomhets personalpolitikk vil jeg plassere i en legal dimensjon fordi det ofte reduseres til å omfatte rettigheter og plikter som er formalisert. Arbeidsgivere og arbeidstakere har for eksempel plikt til å skape et godt arbeidsmiljø, et eksempel på en forpliktelse som det er vanskelig å etterleve og å sanksjonere og som berører den etiske og sosiale dimensjonen.

De individuelle oppfatninger av VSA og utøvelsen av denne vil jeg plassere i den etiske og sosiale dimensjonen, men de berører også den legale dimensjonen da grensene ofte er uklare.

Den avgrensningen av VSA til å omfatte interne forhold som dreide seg om fastholdelse, forebygging og integrering som jeg foretok forut for intervjuene, ble ikke umiddelbart akseptert av intervjupersonene. Noen mente at interne forhold ikke hørte inn under betegnelsen, slik de tolket det. Virksomhetenes sosiale ansvar ble relatert til miljødimensjonen og områder tilhørende den internasjonale skole, slik den defineres av Neergaard (2006). Intervjupersonene i den svenske virksomheten hadde på intervjutidspunktet ikke knyttet sin forståelse av konseptet til politiske program. Det var dermed ikke lagt de samme føringer fra et overordnet nivå. VSA ble i den svenske virksomheten knyttet til diskusjoner om arbeidslinje og sykefraværspolitik, men forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar ble i større grad knyttet til situasjoner i virksomheten og til diskusjoner om eksterne forhold ved VSA og CSR som miljøpolitikk og rekruttering av marginaliserte grupper på arbeidsmarkedet.

Svarene hos intervjupersonene gjenspeilet mangfoldet i definisjoner av VSA og CSR som vi finner i litteraturen. I interaksjonen mellom intervjuer og intervjuperson kunne det innledningsvis være uklart hva VSA omfattet. I et par situasjoner kunne det ta noe tid før vi kom fram til en felles plattform for forståelse av begrepet sosialt ansvar. Det betyr ikke at intervjupersonene var usikre på hva de la i begrepet, men det kunne ta tid før hva det interne sosiale ansvaret i virksomheten omfattet slik at dialogen om forståelser av virksomhetenes interne sosiale ansvar kunne fortsette. I løpet av kort tid mens intervjupersonene reflekterte over temaet, hadde de gjerne vært innom de fleste aspekter ved fenomenet. Det startet gjerne med å uttrykke at VSA ikke hadde noen relevans for virksomheten fordi dette gjaldt eksterne forhold:

”Jag tenker icke socialt ansvar för dom anställda. Jag tänker VSA som nånting som gäller utanför. (...)”I alla våra beslut finns det en form för miljötenkning.” (Personaldirektör, SCB)

Dette er et uttrykk for en tolkning av VSA som er mer i tråd med definisjoner av konseptet som vektlegger miljødimensjonen. Den umiddelbare forståelsen av begrepet ble knyttet til internasjonale og globale forhold, miljøspørsmål, menneskerettigheter, bekjempelse av barnearbeid og liknende, og ble ikke umiddelbart betraktet som å gjelde offentlig sektor i Norden. Oppfatningen var at her er arbeidstakeres rettigheter og velferd var godt ivaretatt gjennom lovverk og samarbeidsmodellene i arbeidslivet. Dette samsvarer med det som Bredgaard (2004) beskriver som to hovedretninger i Norden når det gjelder forståelser av det sosiale ansvaret, en som retter seg mot globale handelsspørsmål og en retning som retter seg mot nasjonale sosiale spørsmål. Forståelsen av to hovedlinjer i utviklingen av konseptet kan fint kombineres og integreres i virksomheten og stod ikke i noe motsetningsforhold til hverandre. Det kunne likevel være uvant og fremmed for noen å bruke betegnelsen sosialt ansvar på oppgaver som fastholdelse, forebygging og integrasjon internt i virksomheten. Intervjupersonene fortsatte:

”Socialt ansvar, det har arbetsgivare alltid haft. I Sverige har vi visat socialt ansvar i många frågor, fler enn hvad många andra land i EG har gjort”.

Oppfatningen som kommer til uttrykk er at Sverige har praktisert sosialt ansvar lenge før EU kom med sin Grønnbok i 2001, men betegnelsen sosialt ansvar hadde ikke vært anvendt. Når intervjupersonen hadde gjort sine refleksjoner over innhold av konseptet i praksis ble neste uttalelse: *”Socialt ansvar ligger i lagen, rehabilitering är arbetsgivares ansvar och det å aktivt arbeta för et godt arbetsmiljö. Vi måste förebygga risker för ohälsa i arbetslivet”.* Det slås fast at sosialt ansvar ivaretas av lovverket, samtidig som det å arbeide for et godt arbeidsmiljø og forebygge stress og psykiske lidelser må kunne sies å befinne seg i grenselandet mellom lovpålagte og frivillige aktiviteter. Årsaken til at det sosiale ansvaret ble ansett som å være godt ivaretatt på nasjonalt nivå, ble forklart ved kjennetegn ved den nordiske samarbeidsmodellen: *”Vi löser dom flästa problem i samförstånd, vi har en gemensam värdegrund att stå på. I Sverige har facket en hög förståelse av värksamheten och det är fordi dom har medvärknad (...) Arbetarmedvärknad, det finns hos oss”.*

Intervjupersonene fortalte til slutt om hvordan en strakk seg for å finne løsninger for ansatte i virksomheten. Det var imidlertid hele tiden på det rene at ”virksomheten ikke var til for de ansatte”. Refleksjonene rundt VSA ble gjerne rundet av med å omfatte verdier som ikke kan reguleres, som tillit og fortrolighet som igjen ble betegnet som en forutsetning for en forsterket dialog mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, som igjen var nødvendig for å finne fruktbare løsninger. Et slikt forløp er betegnende for mange av intervjusituasjonene. Det som i avgjørende grad var bestemmende for hvordan intervjuet fortsatte var hvilke fortellinger intervjupersonene knyttet til konseptet og hvilke erfaringer som ble relatert til temaet. Dette gjorde også sitt til at intervjuene kunne forløpe nokså forskjellig.

Økonomi, faglighet og oppdraget.

Ifølge den tradisjonelle forståelsen av sosialt ansvar anerkjennes virksomhetene først og fremst som økonomiske aktører. Dette samsvarer med den økonomiske dimensjonen i modellen til Carroll og den dogmatiske skolen til Neergaard (2006). Virksomhetenes egen nytte står fremdeles sentralt og utgjør kjernen i et felles mål også i denne sammenhengen, selv om profitt har en annen betydning i disse virksomhetene. Hvorvidt de skal ha maksimering av profitt som sin fremste målsetting diskuteres ikke her, da offentlige virksomheter offisielt ikke har dette som målsetting. I disse virksomhetene er de ansattes kompetanse viktig for å realisere arbeidsoppgavene virksomheten er pålagt av sine eiere. Noen vil innvende at markedsmekanismer stadig gjør seg mer gjeldende også innenfor denne sektoren. Det sosiale ansvaret kobles til det som kan defineres som **samfunnsoppdraget** som er den oppgaven virksomheten skal utføre på vegne av samfunnet som den er en del av. Det var en klar forventning at oppgaver skulle fungere på en måte som gjorde at samfunnsoppdraget ble gjennomført på best mulig måte. For intervjupersonene i disse virksomhetene betydde det blant annet å få ting til å fungere og folk til å arbeide sammen for å få produktet ferdig til rett tid. Det er forståelsen av samfunnsoppdraget som utgjør kjernen i hvordan flere av intervjupersonene definerer virksomhetenes sosiale ansvar:

”VSA – det är svårt. I vår värksamhet finns socialt ansvar kopplat till uppdrag. Det gäller också underlag för bestemda beslut.” (Personaldirektör, SCB)

Det var faglig kompetanse som ble betegnet som virksomhetens samfunnsansvar, som ble presentert som underordnet VSA:

”Når det gjelder VSA har vi en god forankring på det, men det er først og fremst fag som er i høysetet her.” (Personaldirektør, SSB)

Det kan være nærliggende å plassere denne tolkningen i kategorien : *”the business of business is business”*, og en forståelse av VSA som knyttes til Friedman (1970). Å gjøre en jobb basert på faglig dyktighet som gir riktig underlag for styresmaktene når de skal sette i verk tiltak betraktes som **samfunnsansvaret**. Dette ble i noen sammenhenger definert som ekvivalent med virksomhetens sosiale ansvar. Eierne og samfunnet var avhengig av at den jobben virksomheten gjorde var så valid og pålitelig som mulig, jfr eksempelet med regnefeilen til SCB som kostet staten store beløp. De fleste forholdt seg til at økonomi, faglig dyktighet og lojalitet til oppdraget lå som forutsetninger for å bevege seg utover i sirkelen og videre i definisjonen av det sosiale ansvaret.

”Det tales da også om vores bunnlinje” (Seksjonsleder, DST)

”Det må være økonomi i dette” (Seksjonsleder, SSB)

Økonomisk lønnsomhet ble oftest lagt til grunn når en skulle vurdere oppfølging og utvikling av ansatte, som igjen ble oppfattet som å inngå i det sosiale ansvar når en vurderte tiltak som en ikke måtte, men synes en burde gjøre. Det sosiale ansvaret blir presentert som en vinn – vinn situasjon. I deler av litteraturen hevdes det å være sosialt ansvarlig å ha en positiv virkning, mens andre peker på omkostninger (Djursø og Neergaard, 2006, Bredgaard, 2004). Om det finnes en sammenheng mellom det å utøve sosial ansvarlighet og inkludering på arbeidsplassen og resultater som gir økonomisk gevinst avhenger av en rekke faktorer. Først og fremst avhenger det av hvilken forståelse en velger å legge til grunn for VSA. Det avhenger også av tidshorisont og hva en måler. Jeg har ikke funnet eksempler i litteraturen på en fremstilling der VSA synes å ha en negativ virkning på virksomhetens bunnlinje. Det var også intervjupersonenes oppfatning at arbeide med VSA forstått som forebygging, fastholdelse og integrasjon var noe som lønte seg i det lange løp, uten at dette ble presisert noe nærmere.

Når det gjelder kravet og målet om faglig dyktighet er det nærliggende å trekke inn virksomhetenes politikk for kompetanseutvikling. Dette ble trukket fram som en del av det interne sosiale ansvar og arbeidsgiveransvaret. Virksomhetene måtte være i stand til å trekke

til seg kompetent arbeidskraft, og måtte fremstå som attraktive for den gruppen en ønsket å rekruttere. At virksomhetene praktiserte sosial ansvarlighet ble betraktet som en del av en positiv markedsføring som bedret rekrutteringspotensialet. Verdien av dette inngikk i avveininger som ble gjort, men det var vanskelig å måle lønnsomheten av dette.

Legal dimensjon

I diskusjonene vedrørende hva som skal tolkes som virksomhetens interne sosiale ansvar, reflekteres det over graden av frivillighet og hvorvidt det omfatter det å vise ansvar **ut over gjeldende lovverk** eller om dette ansvaret ivaretas ved å sørge for at virksomheten opptrer **i tråd med eksisterende lovverk**. Dette er diskusjoner som har gjort seg gjeldende vedrørende det anglo-amerikanske begrepet CSR, men også i den skandinaviske forståelsen og implementeringen av begrepet. I den nordiske konteksten er store deler av arbeidslivet og folks velferd regulert. Det var også et utbredt oppfatning at konseptet var noe som ble pådyttet fra EU hold og ikke noe som var nødvendig i en skandinavisk kontekst der arbeidervernlovgivningen stod sterkt. Det sosiale ansvaret ble i stor grad oppfattet som allerede ivarettatt gjennom eksisterende lovgivning.

Mye av det som omhandler sikkerhet og samarbeid i arbeidslivet er regulert i lovgivning. Det samme gjelder velferdsordninger som skal bidra til en bedre balanse mellom arbeidsliv og privatliv som permisjon i forbindelse med familieførøkelse, syke barn med mere. I deler av litteraturen defineres det interne sosiale ansvaret som det en gjør som er frivillig, og som en ikke er lovpålagt eller forpliktet til å gjøre. Rammebetingelsene for dette vil variere fra land til land, og selv om forståelser og fortolkninger av sosialt ansvar i stor grad samsvarer, vil graden av utvist sosialt ansvar være ulikt fordi lovverket er forskjellig. I den svenske konteksten var det lovhjemmel for å være hjemme med syke barn (vabba) i 60 dager, i den norske 12 dager og i den danske 2 dager per år. En kan dermed betegne danske virksomheten er mer sosialt ansvarlig fordi de strekker seg ut over gjeldende lovverk for å få til en bedre balanse mellom arbeid og privatliv for småbarnsforeldre. Dette gjelder dersom en legger til grunn en slik definisjon som legger vekt på frivillighet og det å lengre enn lovens krav. Dersom det å ha en god familiepolitikk regnes som en indikator på sosial ansvarlighet vil statlige virksomheter i Sverige kunne regnes som sosialt ansvarlige med romsligere rammer for småbarnsforeldre med syke barn enn i de andre landene. Om virksomhetene hadde hatt like romslige rammer uten at dette var hjemlet i lov, er det vanskelig å si noe om.

Mye av personalpolitikken og ivaretagelse av ansatte reguleres imidlertid av lovgivning som indikerer en ønsket utvikling, mer enn å gjenspeile en realistisk situasjon. Dette gjelder både innenfor velferd og arbeidsliv. Rettighetslovgivning skal gjøre det lettere å ivareta nasjonal likhet og rettssikkerhet, noe som er nært knyttet til sentrale verdier i den nordiske modell for velferd og arbeidsliv (Østerud et al., 2003, SOU, 2001:52). Arbeidsmiljølovgivning i Skandinavia har som intensjon å gi alle rett til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Kravet om et godt fysisk og psykososialt arbeidsmiljø er eksempler på en rettighetslov som indikerer en ønsket utvikling på arbeidsmarkedet mer enn det knyttes til bestemte aktiviteter og verdier. Historisk er det en klar linje fra kampen om sivile og politiske rettigheter til arbeiderbevegelsens kamp for sosiale og faglige rettigheter. Sosiale kollektive rettigheter har ofte en svakere status og handler mer om idealer forankret i sentrale verdier som likeverd og medvirkning. Å følge lovpålagte forpliktelser og normer i samfunnet inngår dermed i en skjønnspreget og normativ dimensjon. Noen lover er viktigere å følge enn andre, mens kollektive sosiale rettigheter er vanskelig å innfri for alle. De må, i likhet med konseptet VSA, betraktes kontekstuellt.

Når det meste av det som ble betraktet som virksomhetens sosiale ansvar ble ansett som å være ivare tatt av lovgivning og allerede på plass, hva var det da som ble oppfattet som å være arbeidsgiverens ansvar? Områder som sykefravær, rehabilitering, foreldrepermisjon og permisjoner til andre formål ble betraktet som sentrale områder innenfor konseptet VSA og IA. Dette var også i stor grad regulert i lovgivningen. Det **å få ting til å fungere**, å bidra med informasjon som gjør det lettere for ansatte å komme tilbake i jobb etter lengre fravær for eksempel, ble betraktet som en del av VSA og IA som ikke var regulert. Det ble imidlertid også anerkjent at dette var områder som vanskelig kunne reguleres. Det ble gitt uttrykk for at det var problematisk å trekke grenser for hvor det formelle ansvaret sluttet og det uformelle begynte i slike situasjoner.

Flytende grenser

Konseptet kobles til aktiviteter knyttet til familievennlighet, seniorpolitikk og liknende. Spørsmålet om hvor grensene mellom det legale og det etiske og sosiale ansvaret befant seg var gjenstand for refleksjon hos intervjupersonene. Det ble stilt spørsmål ved om det sosiale ansvaret i det hele tatt lot seg regulere og om det var ønskelig. Refleksjonene resulterte i at

konseptene ble betraktet som flytende og situasjonsbestemt. Det eksisterte en oppfatning av generelle idealer for atferd i arbeidslivet, men det var stadig nødvendig å sette hensyn opp mot hverandre. I noen tilfeller kunne en gjøre noe, men i mange tilfeller var det best å la folk finne seg annet arbeid for å se om de fungerte bedre andre steder. I mange tilfeller burde en ha gjort noe, men hadde ikke tid eller ressurser. Det var tilfeller der en gikk lenger enn det en var forpliktet til i henhold til lover og avtaler. Dette ble betegnet som ”*meget situasjonsbestemt*”. Samtidig skulle en være upartisk og tydelig som leder. Som leder ble det betegnet som viktig å ha rom der en kunne utøve skjønn for å blant annet praktisere sosial ansvarlighet. Utfordringen var at individuelle hensyn ikke skulle kollidere med idealet om likhet for alle:

”En må som leder bruke skjønn når en skal ta avgjørelser som har med personalet å gjøre. En prøver jo å standardisere, men det er ikke alltid riktig det heller” (Seksjonsleder, SSB)

Grensene mellom det som er lovpålagt og det som ikke er det, mellom standardisering og tilrettelegging, oppleves som flytende og var kilde til dilemmaer hos intervjupersonene. Intervjupersonene kunne slå fast at sosialt ansvar ligger i loven, men i neste refleksjon bevege seg ut over lovens grenser når det gjaldt hva som var konstruktivt og fruktbart å gjøre for ”å få ting til å fungere”. Å arbeide for et godt arbeidsmiljø er for eksempel lovpålagt, men hvordan en velger å forholde seg til utfordringer og problemer blir ofte en frivillig sak og betinget av konteksten. At sosialt ansvar ligger i loven skal også sikre likhet for loven. Rettsikkerhet og opplevelse av rettferdighet er verdier som står sterkt i en egalitært orienterte velferdsstat. Likevel er det legitimt å gjøre forskjell ”for å få ting til å fungere” og for å være sosialt ansvarlig. Dette oppleves som situasjonsbestemt og kontekstuel.

Dersom det å gå ut over pålagte lover og avtaler er definisjonen på utøvelse av sosialt ansvar, kan det altså bli vanskelig å vurdere dette ansvaret i praksis fordi dette blir knyttet til hvordan enkelte lover og regler tolkes. Resultatet kan bli at grenser for hva som er legalt, altså det som oppfattes som det vi må gjøre, går ved å bli straffet for eller få bøter for noe. I den danske virksomheten ble VSA knyttet til kvoter. ”*Hvis vi ikke oppfyller kvoter risikerer vi bot*”, ble det sagt. Kvoter var innført var med henblikk på å motivere virksomheten til å ta sitt sosiale ansvar alvorlig. Ifølge HR-ansvarlig i den danske virksomheten hadde de ikke blitt konfrontert med andre krav til å være sosialt ansvarlig enn å fylle kvoten for andel ansatte på særlige vilkår. Virksomheten responderte med å lage en plan for å fylle sin kvote, og det var der det sosiale ansvaret i stor grad syntes å ligge. Krav til forebygging og integrering merket

de ikke særlig til. Også i den svenske virksomheten ble grensene for sosialt ansvar diskutert: *”En del saker är vi pålagda, men vi diskuterar hur vi ska tolka detta. Ett minimum är att rätta sig efter lagar och avtal. Gör vi inte det kan vi straffas och åläggas böter”*.

Motivasjonen for å utøve sosialt ansvar ble knyttet til den legale dimensjonen og innfrielse av formelle forpliktelser. Virksomheten i den norske konteksten hadde ikke selv valgt å bli IA-virksomhet, men inngikk avtale i forbindelse med at dette ble et pålegg for alle offentlige virksomheter og kommuner. Den norske virksomheten ble for eksempel pålagt å bli IA virksomhet, noe som ble møtt med motstand, blant annet fordi en mente en var god nok til å ta vare på ansatte i utgangspunktet. *”Opprinnelig ønsket vi ikke å være en IA bedrift. Vi var gode nok, mente vi, til å ta vare på ansatte og hjelpe folk med problemer”*, ble det for eksempel uttalt. Noe av motstanden bunnet i at avtalen ikke rommet det som var nødvendig for å bli bedre på området. Det som var nødvendig forutsatte tillit og tett kontakt mellom leder og arbeidstaker. Relasjonell kapital eller tillit og kommunikasjon mellom i hovedsak leder og ansatt er en forutsetning for slike tilpasninger og oppfattes ofte som å være personavhengig. Dette var områder som vanskelig kunne reguleres: *”Vi kan legge vekt på å forebygge og beholde, dette er ikke regulert men (...) sosiale forhold bygger på frivillighet og ligger tettere opp til lederens oppmerksomhet”*. Også i den danske virksomheten ble krav om reguleringer møtt med skepsis. Ikke fordi en ikke ville fylle kvotene, fordi en mente det sosiale ansvaret måtte være avhengig av noe mer, det måtte ha andre motiver uavhengig av kvoter: *”Det dreier sig om grunnleggende holdninger der ikke ændres markant med mer information”*, ble det sagt.

Et godt arbeidsmiljø er et resultat av menneskelig samhandling. Hvilke faktorer som bidrar til å skape nødvendige betingelser for dette er uklart. Sosiale system kan være uforutsigbare, men noen nødvendige betingelser for positiv samhandling var likevel klare som tillit og åpenhet. Betingelser for tillit og samhandling etableres i stor grad på gruppenivå i det daglige arbeidet i virksomheten. Det er ansatte selv, deriblant intervjupersonene, som skal praktisere gjeldende kodekser for ønsket atferd knyttet til gitte retningslinjer.

Former for kontroll

Implementering av det som betegnes som sosialt ansvarlig atferd bygger delvis på kontroll i form av rapporteringskrav og liknende samt former for sjølkontroll. Betingelsene for et godt

arbeidsmiljø, tillit og samhandling ble ikke knyttet til krav om rapportering og kvoter. Rapportering er en del av de oppgavene som virksomhetene var pålagt. Det gjaldt i hovedsak kontroll av sykefravær, gjennomførte medarbeiderundersøkelser, utarbeiding og oppfølging av likestilingsplaner, seniorpolitikk, oppfylning av kvoter når det gjaldt etniske minoriteter, handikappede og ansatte på særlige vilkår. Rapportering ble betegnet som å stå i motsetning til de subjektive oppfatningene av virksomhetenes sosiale ansvar som mer la vekt på holdninger og verdier. Ifølge Benn og Bolton kan ikke ansvarlighet inkorporeres i formell rapportering, men inkorporering som i dette tilfellet er mye det samme som implementering slik jeg tolker det, må skje i et perspektiv der både formelle, uformelle, objektive og subjektive fortolkninger av aspekter ved ansvarlighet og inkludering spiller sammen (2010:44). Subjektive vurderinger sammen med formelle vurderingsformer, finansieringsordninger og andre reguleringer av ansvarlighet kan gi et bilde av virksomhetens sosiale ansvar. Bildet er komplisert og sammensatt. Når subjektive vurderinger blir en del av bildet kan det lett lede til en oppfatning av at VSA blir avhengig av den ansattes følelser, verdier og holdninger. Verdier og holdninger knyttes igjen til det som omtales som etisk atferd i virksomheter i litteraturen på feltet. Slik VSA og IA omtales av intervjupersonene her har det klare likhetstrekk med den etiske og sosiale dimensjonen.

Oppfylning av kvoter kan tolkes som en del av den legale dimensjonen. Så lenge det ikke knyttes sanksjoner til kravet kan det også tolkes som å være en del av det frivillige ansvaret som igjen er knyttet til den etiske og sosiale dimensjonen. Å slutte seg til målsettingene om sosialt ansvar på nasjonalt plan var som regel uproblematisk. Rapporteringen som virksomhetene skulle gjennomføre i tråd med nasjonale mål kunne tolkes som symbolpolitikk, men også som et krav fra et overordnet nivå som ifølge intervjupersonene viste liten grad av forståelse for hvordan sosialt ansvar ”egentlig” burde utøves på virksomhetsnivå. Årsaker til sykefravær var for eksempel et slikt tema som det ble gitt uttrykk for måtte forstås kontekstuellt og tilpasses interne forhold i virksomheten. Formelle regler bidro imidlertid til å sementere og standardisere uformelle regler og praksis. Utviklingen av standard prosedyrer i virksomhetene er resultater av både ”bottom – up”, og ”top- down” initiativ. Myndighetene angir en ønsket retning for personalpolitikk i virksomhetene. Når retningslinjer er inkorporert i virksomhetenes offisielle linje, noe som rapporteringsplikt og krav til hva som skal innarbeides i formelle avtaler i arbeidsorganisasjonen innebærer, er det ønskelig at det skal være konsistens mellom offisielle retningslinjer og praksis.

Når det gjelder hvordan virksomhetenes sosiale ansvar kom til uttrykk i praktisk handling, må dette ses i lys av de implementeringsprosesser som jeg var inne på i kapittel to. En eksperimentell implementeringsmodell innebærer at det foregår lokale tilpasninger av nasjonale intensjoner som gjør at disse ikke nødvendigvis samsvarer i skrift og tale, men i intensjoner slik de defineres av aktørene (Matland 1995). Virksomhetene vil iverksette ulike tiltak på noe ulike vis. Intensjonene er ofte de samme, som å bidra til balanse mellom arbeid og familieliv, trivsel, bedre oppfølging og tettere dialog for mer produktive ansatte.

Å oppfylle kvoter betyr at en beskjeftiger seg med temaet og dermed fremstår som en inkluderende, ansvarlig og moderne virksomhet. Intervjupersonene i den norske virksomheten ga også uttrykk for at tilslutningen til IA politikken som riktignok førte til økt rapporteringskrav, men også til en synliggjøring av arbeidet med det interne sosiale ansvaret og en større bevissthet om arbeidet:

”Nå er det resultat og penger vi vurderes etter. Det fører til at vi må ta bedre vare på arbeidstakerne. Det fører også til at vi må rapportere for småpenger og mye ekstra arbeid. Det som er bra er at det har ført til en større bevissthet hos mellomledere og seksjonsledere”
(Fagsjef, SSB)

At arbeidet med å iverksette og innarbeide IA-avtalen oppleves som å føre til større bevissthet hos mellomledere og seksjonsledere som skal ha tett kontakt med ansatte kan tolkes som en indikasjon på en viss grad av konsistens mellom intensjoner og resultat. Det er mange eksempler på at det ikke oppstår konsistens mellom gitte retningslinjer og praksis når det gjelder IA og VSA. Det er ikke nødvendigvis knyttet interesse til konsistens eller det eksisterer en stilltiende aksept for at dette er et umulig mål og ikke fører til endret atferd annet enn det som framkommer i rapporter på papiret. Det kan være aksept for divergens mellom praksis og hvordan fenomener omtales og prates om i en organisasjon, blant annet fordi det eksisterer noen forventninger til at en bør ha noen standardbeskrivelser av ansatte, arbeidssituasjon, utfordringer og arbeidsmåter som bidrar til å gi moderne organisasjoner en symbolsk legitimitet (Røvik 1998).

Rapporteringsplikt defineres som et tiltak som kommer ovenfra, et såkalt ”top-down” tiltak. Tiltak som i studien ble definert innenfor området for sosialt ansvarlighet var blitt til som et resultat av at ansatte iverksatte sine forestillinger om rettferdighet og hensiktsmessighet.

Aktiviteter som trening og massasje ble iverksatt av ansatte og deres ledere og må kunne karakteriseres som et "bottom – up" tiltak. Noen ansatte "tok seg til rette" og det utviklet seg til gjeldende praksis. Tiltaket ble videreført og konvensjonalisert. På intervjudtidspunktet var det en etablert rettighet og det ble presentert som et eksempel på utøvelse av sosial ansvarlighet.

De ønskede retningslinjene må ha legitimitet og de ansatte må ha tillit til ordningene. Retningslinjene bør understøttes av virksomhetskulturen for å få gjennomslag. "*Det ligger i kulturen her*", ble det sagt om det å ta vare på ansatte som ble tolket som å utgjøre en sentral del av det å utvise sosialt ansvar. "*Gränser för VSA är osynliga, det leder tillbaka til kulturfrågor*" (Personaldirektør, SCB).

En virksomhetskultur som betegnes som å ta vare på ansatte kan være et godt utgangspunkt for utvikling av konsensus om retningslinjer for sosial ansvarlighet og inkluderende atferd. Virksomhetskulturene beskrives som ansvarsorientert og samarbeidsorientert, noe som betraktes som en forutsetning for utvikling av sentrale aspekter ved VSA. Så lenge det er samsvar mellom retningslinjer og praksis er det grunnlag for tillit og gjensidig forståelse. Dette er naturlig nok ikke alltid tilfelle da det ofte er motstridende interesser knyttet til de ulike nivåene i en prosess der formelle retningslinjer skal innarbeides i virksomheten og tilpasses eksisterende atferd. Også internt i virksomhetene er det avstand mellom intensjoner og praksis, og det er forventet at det blir slik. Hva som oppleves som rettferdig og tillitvekkende varierer og er et resultat av gjensidige prosesser som virker på hverandre. Et eksempel kan være muligheten til tannlegebesøk i arbeidstiden som ble fjernet i den danske virksomheten på intervjudtidspunktet. Det var skjedd som en følge av at det ble oppfattet at noen hadde misbrukt denne muligheten, og resultatet ble at denne muligheten ble fjernet for alle. Dette opplevde de ansatte ifølge de tillitsvalgte som et eksempel på manglende tillit og rettferdighet. Det var flere slike eksempler, noe som kan illustreres ved uttalelser som:

"Vi har en hard arbeidslinje med den nye regjering." (Seksjonsleder, SCB)

"Vi litar inte på våre ägare" (Personalleder, SCB)

"Det er motstridende signaler i det politiske system" (Seksjonsleder, SSB)

"Dom vågar inte ta i svåra saker. (...)Om chefen är blind och döv så måste vi ändå sparka och ge beskjed. Det går så långt att någon blir sjuk." (Tillitsvalgt, SCB)

Dersom en betrakter VSA som et sosialt fenomen hvis betydning er gjenstand for forhandlinger vil innholdet i konseptet opprettholdes og endres av aktuelle aktører og agenter. Forhandlinger og endring fordrer en tillit i virksomheten som ikke kan reguleres eller vedtas formelt, men omhandler uformelle regler og normer for handling og atferd. De ansattes persepsjoner og oppfatninger av hva som er legitimt, rettferdig og riktig får betydning for forståelser av innholdet i VSA og for hva som må, kan og bør gjøres. Det ble ofte uttalt at arbeidet med det interne sosiale ansvaret hadde med felles verdigrunnlag å gjøre. Dette grenser til den neste sirkelen i figuren som omfatter den etiske og sosiale dimensjon.

Etisk og sosial dimensjon

Den etiske og sosiale dimensjonen dreier seg om at virksomheten til enhver tid skal opptre innenfor de etiske standarder der de har sitt virke (Carroll 1999). Hva som er de dominerende etiske standarder er i stor grad kontekstuellet betinget. I utgangspunktet var dette myntet på multinasjonale virksomheter som har sitt virke i andre deler av verden enn sitt opprinnelsessted. I en nordisk kontekst defineres VSA blant annet som å omfatte det som en gjør frivillig, som går ut over lovpålagte krav (Rosenstock 2005). Neergaard (i Djursø og Neergaard, 2006) foretar et skille mellom det han kaller den danske skole som knyttes til VSA og DRAM og det han kaller den etiske skole, som legger vekt på at virksomheten skal leve opp til visse etiske og moralske standarder knyttet til atferd. Virksomheten har plikt til å overholde lover, regler og avtaleverk, men har også etiske og moralske forpliktelser til å gå ut over dette. Den etiske dimensjonen omhandler det en strengt tatt ikke trenger eller må gjøre, men gjør likevel fordi en bør og i ulik grad er forpliktet. Dette var den dominerende forståelsen av virksomhetens sosiale ansvar dominerte hos intervjupersonene, selv om de fleste mente at dette innebar å leve opp til eksisterende lover og regler for ansatte i arbeidslivet. Når det formelle ansvaret slutter og det uformelle begynner er det ofte vanskelig å sette en grense for når en skal løse en problemsituasjon. Når det gjelder former for tilrettelegging og oppfølging vil det være gråsoner for hva som oppfattes som pålagt og hva som er å gå lengre enn lovpålagte krav. Det omfattet i noen tilfeller å betale psykologhjelp, avrusning og liknende. Det er ofte situasjonsbestemt og avhengig av den enkeltes bruk av skjønn for ”å få ting til å fungere” og for å finne løsninger internt for å beholde medarbeidere. Hvordan regler som gjenspeiler en ønsket situasjon skal etterleves overlates også i stor grad til den enkeltes personlige skjønn, for eksempel når det gjelder arbeidsmiljø. Regler for arbeidslivet kunne også oppfattes som rigide, når det for eksempel gjaldt permisjoner og sykefravær, og i slike situasjoner var det også nødvendig med tilpasninger og bruk av skjønn.

Til sammen er det dette som utgjør *'en livboja rundt Kalle'* og som legger føringer på hva som gjøres.

Tilbud om trening og massasje, tilpasninger knyttet til livsfasepolitikk, kompetanseutvikling og ulike permisjoner er eksempler på utøvelse av sosialt ansvar i disse virksomhetene som ikke var lovpålagt. Ansatte som opplever krise eller likende problemer, enten det er privat eller det er relatert til arbeidsplassen, kunne også henvende seg til eksterne rådgivningsfirma. Motivene bak disse tilbudene er ikke alene basert på etiske hensyn. Behov for å beholde ansatte er også grunnet i økonomiske mekanismer. Den ansattes antatte "markedsverdi" er ofte utløsende faktor for iverksetting av tiltak.

Innholdet i den etiske dimensjonen knyttet til det sosiale ansvaret dreier seg også om atferd og handlinger som presenteres å være til det beste for individet, virksomheten og samfunnet, som for eksempel at alle må gis mulighet til å yte det de kan i arbeidslivet. Å inkludere personer med redusert arbeidsevne begrenses av den økonomiske situasjonen eller ved produksjonen i virksomheten lokalt, selv om det er lønnsomt sett fra et nasjonalt og individuelt perspektiv. Etiske og moralske hensyn knyttet til inkludering i arbeidslivet vil komme sterkere inn i bildet når det dreier seg om ansatte som ikke lever opp til forventede krav til ytelser. Som vi har sett la intervjupersonene vekt på at det var ansatte i virksomheten med fysiske handikap, men at de bidro til produksjonen i samme grad som andre. En er villig til å utvise fleksibilitet, så lenge det ikke går ut over produksjonen. Reduksjon av yteevne gjelder imidlertid også personer som allerede er ansatt og grensene for det etiske og moralske ansvar utfordres når medarbeidere ikke lenger yter som forventet.

Dimensjonen omfatter også 'hvordan man er', tillit, holdninger, verdier, bevissthet, måter å kommunisere på som er områder som vanskelig kan reguleres eller rapporteres om. "*En god ånd kan ikke vedtas*", slik en fagsjef uttrykte det. I den svenske virksomheten var for eksempel likestilling fremhevet som et viktig aspekt ved det sosiale ansvaret. Det ble presentert som å inngå som en viktig faktor i samhandling i arbeidsorganisasjonen, og det ble uttalt fra en personalleder at de jaget de mannlige ansatte hjem for å være hjemme med syke barn. Det normative har ikke nødvendigvis umiddelbare konsekvenser for arbeidsplassen. Det kan nulles ut av andre hensyn som veier tyngre, for eksempel økonomiske eller det får effekter som en ser resultater av først etter lang tid.

Den etiske og sosiale dimensjonen behandles som en oppsamlingsdimensjon for alt det en synes en bør gjøre, men strengt tatt ikke må og det som vanskelig kan måles. Det som setter grenser er ofte økonomi og når personer ikke selv ønsker å motta hjelp. Krav til hva som kan omfattes av virksomhetens interne sosiale ansvar, hva de bør gjøre for å forebygge, beholde og integrere kan også oppleves som grenseløse og ensidige krav, på samme måte som krav fra et politisk – administrativt nivå knyttet til faglighet og økonomi er det. For eksempel kan det være slik at *”alle opplever problemer med at kombinere arbeid og familieliv”*, slik spesialkonsulenten i DST uttalte det. Arbeidsorganisasjoner befolkes av personer med ulike behov, krav og grad av tilfredshet og lojalitet.

Mye av hvordan VSA nedfelles i praksis foregår i dette feltet, mellom det legale og det etiske. Kjernen i konseptet synes å ligge her, ifølge intervjupersonene. Det ble uttrykt motstand mot å utøve VSA fordi en ble pålagt dette. Det ble gitt uttrykk for oppfatninger som gikk i retning av at dette var noe som *”bør komme av seg selv”*. Særlig i den danske virksomheten ble dette synspunktet gjort gjeldende. Denne virksomheten har i lengst tid (fra 1994 og frem til i dag) forholdt seg til VSA som en del av offentlig politikk og dermed også til krav om kvoter knyttet til en retorikk om sosial ansvarlighet. Det var i denne virksomheten at intervjupersonen i sterkeste grad ga uttrykk for at de opplevde et misforhold mellom den subjektive forståelsen av virksomhetenes sosiale ansvar og de offisielle intensjoner. Det var galt å betrakte VSA som å bare omfatte kvoter, mente de. Det må likevel tilføyes at representanter for de tillitsvalgte i samme virksomhet ikke hadde særlig tro på at noe *”kom av seg selv”* og at alt som hadde med sosialt ansvar å gjøre måtte lovfestes, dersom det skulle bli noe av. Det ble blant intervjupersonene også i de andre virksomhetene i dominerende grad gitt uttrykk for at virksomhetenes sosiale ansvar dreide seg om verdier og uformell atferd som ikke innlemmes i rapporteringsskjema og liknende:

” Socialt ansvar ...det är medmenneskelighet. At vårt arbete fungerar beror på at relationer fungerar. För at relationer fungerar är beroende på respekt og fortroende mellan arbetskamrater.”(Enhetsleder, SCB)

Spørsmålet om virksomhetenes sosiale ansvar ble knyttet til begreper som *”ryggmargsreflekser”* og *”tradisjoner”*. Dette ble igjen knyttet til arbeidsmiljø og trivsel, til det å bli sett og se andre, det å se hele mennesket og til *”att bry seg, att seia til”*. I mer tradisjonelle tolkninger av konseptet dreier ivaretagelse av ansatte seg om det som omtales

som "the happiness of the employees" (McGuire 1963) eller om helse relaterte spørsmål (Benn & Bolton 2010). Sosial integrasjon og etikk fremheves som viktig i deler av CSR litteraturen, men omtales ofte som etisk ansvar eller *'the stakeholder approach'* basert på etiske teorier som igjen presenterer ulike perspektiver til konseptet (se for eksempel Garriga and Mele 2004). Intervjupersonene i disse virksomhetene hadde imidlertid en oppfatning av at det var nettopp dette som utgjorde en kjerne i konseptet VSA slik de tolket det. Det ble pekt på at dette aspektet ved VSA var knyttet til en grunnleggende holdning "inni oss selv", slik en av de tillitsvalgte i den norske virksomheten uttrykte det. Problemet med en tilnærming som beskriver sosialt ansvar som en individuell egenskap kan være at det både kan oppfattes som noe veldig uforutsigbart og som noe "medfødt og dermed vanskelig og endre.

Trivsel og sosialt ansvar

Det er konsensus om at trivsel og satsing på arbeidsmiljø er bra, selv om det ikke kan måles og det omfatter sider en vanskelig kan definere. Arbeidsmiljø er et komplekst begrep. Trivsel prioriteres fordi det eksisterte en forestilling om at det bidrar positivt til produktiviteten. Det kobles til lønnsomhet, om enn ikke umiddelbart så i hvert fall på sikt:

"Virksomhetsansvar dreier seg om arbeidsmiljø og trivsel på jobb. Alle positive bidrag som ytes på pluss sida (...) Hvis folk har det bra, får virksomheten mest igjen for det i det lange løp" (Seksjonsleder, SSB)

Det snakkes om en langsiktighet som ikke lar seg måle og verdier som er vanskelige å måle. Det er samtidig en aksept i alle virksomhetene om at et bra arbeidsmiljø er positivt, enkelt og definere men vanskelig å gjennomføre. At det koster å arbeide med inkludering og sosialt ansvar er likevel en gjennomgående oppfatning. Her ligger det også et usikkerhetsmoment knyttet til langsiktige investeringer og hvorvidt en vil få noe igjen. Når noe koster forventes det en gevinst, dersom det "skal være økonomi i dette". Det som forventes igjen er at de ansatte bidrar til virksomhetens produksjon på en positiv måte. Hvorvidt det gir seg utslag på "bunnlinja" om virksomheten investerer i arbeidsmiljøet utgjør et usikkerhetsmoment som en vanskelig kan regulere seg bort fra. Det inngår i rommet for omfatter kvaliteten på samhandling mellom medarbeidere og mellom ledere og medarbeidere, samt spørsmålet om holdninger og den enkeltes moral. Trivsel betegnes i disse virksomhetene å være relasjonelt betinget, altså samhandling og grad av spenninger og konflikt i relasjoner mellom mennesker i arbeidsorganisasjonen, og omhandler den enkeltes trivsel og sosiale behov. *"Folk dør jo ikke*

av arbeidet her, men de får belastningsskader”, som en av intervjupersonene uttrykte det. Arbeidsplassene i virksomhetene er ikke risikoarbeidsplasser i tradisjonell forstand, men individets trivsel og utvikling står sentralt i kompetansebaserte virksomheter der samarbeid utgjør en viktig del av arbeidet. Det er ingen automatisk sammenheng mellom det å være IA-virksomhet og høy grad av trivsel eller å oppfylle kvoten for ”rommelighet” og høy grad av inkludering. Å få folk til å trives ble betraktet som viktig og også en del av det området som vanskelig lar seg regulere. Selv om det omtales i arbeidsmiljølovgivning, angir det mer en ønsket retning til tross for at det finnes rettslige standarder på området. Det er også vanskelig å definere fordi det rommer områder og sider ved ansatte og arbeidet som det kan være vanskelig å operasjonalisere eller sette grenser ved. En av seksjonslederne reflekterte for eksempel over hvor grensene gikk for hva en kunne bry seg med som leder, når folk smattet når de spiste for eksempel. Burde en gjøre noe ved det og dermed få en bedre stemning i lunsjen?

I hverdagsspråket bruker vi begreper som trivsel selvom det er vanskelig å operasjonalisere og begrense. Alle vet noe om hva som er avgjørende for folks trivsel, samarbeidsmuligheter og samarbeidsforhold. Begrepet trivsel, slik intervjupersonene brukte det i denne sammenhengen, viser til relasjonelle handlinger, for eksempel hva som gjøres for å få ting til å fungere. Alle har sine relasjonsmønstre som de inngår i. Trivsel avhenger dermed i stor grad av hvilke relasjoner en inngår i og hvordan disse fungerer på gruppenivå. Det var også et område som ble oppfattet som både problematisk og risikofyllt å gjøre noe med:

”Alla taler om trivsel på virksomhetsnivå, men ingen vågar ta tak i hur man fungerar i gruppen”

”Alla vil må bra, men alla måste bidra”. (Tillitsvalgte, SCB)

Noen av tiltakene som skulle bidra til trivsel kan knyttes til bedriftsvelferd, i den grad det er et ledd i en systematisk organisasjonsstrategi. Det gjaldt for det meste sosiale sammenkomster og liknende. Bonuser og individuelle frynsegoder som er tradisjonelle velferdsgoder knyttet til bedrift, ble ikke berørt i intervjuene og var ikke en del av forestillingene om sosialt ansvar. Dette til tross for at det i litteraturen ikke framkommer noe klart skille mellom frynsegoder og konsepter som VSA og CSR (Neergaard i (Djursø og Neergaard, 2006:110). Bonuser og frynsegoder tolker jeg som direkte insentiver for økt prestasjon. Det er rettet inn mot de som

kan prestere fullt og gjerne enda litt til. Personer med behov for tilrettelegging eller med nedsatt arbeidsevne forbindes ikke med slike faktorer. Det ble gitt uttrykk for misnøye med fjerning av fruktordninger som ble begrunnet med dårlig økonomi, men ellers var ikke frynsegoder en sentral del av trivsel og det interne sosiale ansvaret slik det fremkom av intervjupersonenes refleksjoner. Det var det relasjonelle som ble vektlagt, samhandling, tillit, et godt arbeidsmiljø og trivsel.

Å ta vare på ansatte

Arbeidskraftens velferd og velbefinnende har vært en sentral del av den sosiale dimensjonen av CSR konseptet siden opprinnelsen (McGuire 1963, Ackerman, 1973, Sethi 1975, Mitchell 1986, Carroll 1999 og Benn & Bolton 2010). Det å ivareta sine ansatte og deres velbefinnende har imidlertid ikke alltid hatt en like fremskutt posisjon i tolkninger av konseptet i alle deler av verden. Den europeiske tolkningen betraktes som mer knyttet til aspekter som omfatter behandling av ansatte, deres velferd og deltakelse (Benn & Bolton 2010). Arbeid betraktes i vår tid og del av verden som et livsprosjekt og utgjør en vesentlig del av livet til folk. Arbeid skaper og uttrykker individenes rolle og identitet i samfunnet. Det bidrar, dersom forholdene legges til rette for det, til realisering og personlig vekst (Giddens, 1991, Sennett, 2001). At arbeid har fått en endret betydning gjenspeiles endringer i måter å tenke velferd og tilrettelegging for ansatte på. Det sosiale ansvaret ble definert som å ta vare på de ansatte også utenom tiden på arbeid: *”Å ta ansvar for medarbeiderne ut over den tiden de er i arbeid (...) ikke bare de timene de er på jobb”* (Seksjonsjef, SSB). Å snakke om ansatte som hele mennesker innebærer en aksept for at ansatte er ulike mennesker med ulike behov. Det var høyt under taket i disse virksomhetene, ble det sagt. En av intervjupersonene i den svenske virksomheten hadde for eksempel en medarbeider som helst arbeidet om nettene. Medarbeideren var ansett å være av betydning for gruppen og det ble dermed lagt til rette for at denne avvikende arbeidstidsordningen kunne fortsette. I den danske virksomheten ble det også gitt uttrykk for at noen av de ansatte var en ”spesiell gjeng” med en atferd som kanskje ikke hadde blitt akseptert like godt i andre virksomheter. Synet på ansatte som komplekse sammensatte individer med ulike ressurser, skaperkraft og kreativitet, må kunne sies å ha befestet sin stilling i store deler av arbeidslivet i Norden. Dette kommer for eksempel til uttrykk formelt sett i krav om å utarbeide en livsfasepolitikk og det mangfoldet som ligger i (markedsbaserte) løsninger som tilbys av eksterne virksomheter som Previa og Personalestyrelsen.

Å ta omsorg for ansatte også utenom tiden de er på jobb utgjorde sammen med trivsel kjernen i det som utgjør den etiske og sosiale dimensjonen. Det er redegjort for hvor intervjupersonene ga uttrykk for at grensen for det sosiale ansvaret gikk. Det dreide seg blant annet om ansattes intimitetssfære som hvordan de gikk kledd, hygiene og måten de spiste på og arbeidsgivers mulighet og motivasjon for å endre dette. Det dreide seg om personvern og grenser dette satte for hvilken informasjon som kunne formidles for eksempel i forbindelse med fravær. Det dreide seg om hvorvidt virksomheten skal ha økonomiske utlegg og vurderinger knyttet til om hvorvidt ansatte var verdt å satse på. Grensene gikk blant annet ved å yte økonomisk støtte for å få folk fram i helsekø. Lederne i alle virksomhetene ga uttrykk for at dette var noe de ikke ønsket. I dag er denne muligheten nedfelt i regelverket og lederne må forholde seg til at de ansatte skal kunne få betalt helsetjenester av arbeidsgiver. Dette viser at grensene er gjenstand for endring. VSA ble også betegnet som en del av kulturen og dermed usynlig. Dette gjaldt særlig i den svenske virksomheten som ikke knyttet konseptet til et politisk program. Intervjupersonene knytter sine forståelser av konseptet til å ”ta vare på de ansatte” og ”å bry seg”, men må forholde seg til krav om redusert sykefravær, rapportering, økt effektivitet og bedret produksjon. Problemstillingen oppfattes som tvetydig og gjenspeiler arbeidets tvetydige karakter, som kilde til inspirasjon og kreativitet og som kilde til frustrasjon og slitasje. Uløselige problemer eller målsettinger knyttet til trivsel for alle, økt effektivitet kombinert med reduksjon i sosiale utgifter, kan likevel være verktøy for å få i gang refleksjoner med tanke på verdier og visjoner for virksomheten, eller hvilke hensyn som skal legges vekt på.

Iverksetting

Begrepsdiskusjonen og diskusjonen av innholdet i konseptet viste at intervjupersonene i virksomhetene deler aktiviteter inn i hva de må gjøre, hva de bør, plikt og norm. Lovpålagte aktiviteter og rapportering bidrar til oppmerksomhet på visse saker, men virkningene av å inkorporere VSA og IA politikk betraktes i hovedsak som å være byråkratiske pålegg som ikke berører virksomhetens aktiviteter og måter å tenke på. Det som kan måles anses på i et teknisk - økonomisk perspektiv å ha høyere verdi enn det sosiale ansvaret som ikke kan måles, i tillegg til at det som ikke kan måles er vanskelig å synliggjøre.

Intervjupersonene uttrykker tilslutning til overordnede nasjonale målsettinger og intensjoner, men slik konseptet og begrepet fremstilles i den skandinaviske konteksten er det på et

virksomhetsnivå rom for å være **eklektisk** og ta til seg de aspekter ved det interne sosiale ansvaret som best samsvarer med virksomhetens behov. Virksomhetene foretrekker for eksempel å promotere en livsfasepolitikk i stedet for seniorpolitikk. Intensjonen forblir de samme, ifølge intervjupersonene. Det argumenteres med at faglige kvalifikasjoner er viktigst og dermed blir andre kjennetegn som kjønn, etnisk opprinnelse, handikap eller andre årsaker til nedsatt arbeidsevne betraktet som lite relevant i denne typen virksomheter. Det å ansette folk med funksjonshemming ble betegnet som sosialt ansvarlig i seg selv, selv om vedkommende bidro til produksjonen på linje med andre. I alle virksomhetene var det ansatt personer med såkalt funksjonshemming.

Intervjupersonene foretar avveininger mellom de ansattes krav og behov uttrykt gjennom fagforeninger, arbeidsgivers styringsrett, og oppdragsgivers interesser. Dette bidrar til å danne flere **forståelser** av sosialt ansvar på samme tid, det er både det som kan måles og det som ikke kan måles. Forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar operasjonaliseres ved å knytte det til kvoter og formelle pålegg, samtidig som det gis forventninger om at det inneholder noe mer som fremstilles som mer diffust og betinget av personlige holdninger både når konseptet skal implementeres i det daglige arbeidet og i det langsiktige arbeidet.. Intervjuene viser en likhet i oppfatninger og fortolkninger av konseptet, men det er flere forståelser av VSA avhengig av hvilket nivå en betrakter det fra. Forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar går både i retning av en forestilling om økt individuelt ansvar og press. Forestillinger om sosialt ansvar og inkludering går også i retning av økt solidaritet, velferd for alle og å se den enkeltes muligheter i arbeidslivet. Dette avhenger av hvilke sider ved virksomhetens sosiale ansvar intervjupersonene legger vekt på og hvilke hensyn intervjupersonene velger skal veie tyngst. Når det gjelder forståelser av konseptet som presenteres på et politisk -administrativt nivå og subjektive forståelser av konseptene, er det en tendens til motstridende forståelser og vurderinger. VSA plasseres mellom liberalisme og individualisme og sosiale verdier og etiske normer avhengig av aktørens posisjon, erfaring og holdning.

Kapittel 8. Doble logikker og pendling mellom tilslutningsformer.

Forestillingene om virksomheters sosiale ansvar er sammensatt og flertydige. Slik jeg har framstilt det her omfatter virksomhetenes interne sosiale ansvar personlige holdninger hos mennesker som er bundet sammen av ulike relasjoner av ulik styrke, knyttet til posisjoner de innehar i organisasjonen og erfaringer de har med problemløsning i organisasjonen. Virksomhetene som her er valgt som empirisk nedslagsfelt rommer flere former for forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar som skaper mening, sammenheng og orden for intervjupersonene. Jeg viste i kapittel tre til Staunes og Søndergaard (2005) som peker på at ledere kan være del av ulike rasjonaliteter som eksisterer i organisasjonen på samme tid. Det samme gjelder Law og Moser (2003) som viser hvordan ulike logikker eksisterer side om side i samme organisasjon. Det innebærer at visjonære logikker og administrative logikker kan eksistere side om side for å skape mening for den enkelte. I utgangspunktet gir begrepet sosialt ansvar konnotasjoner og persepsjoner i retning av sosialpolitiske spørsmål og generelle retningslinjer knyttet til velferd for og ivaretagelse av ansatte, solidaritet og et arbeidsliv med rom for alle. Med doble logikker menes i framstillingen flere samtidige forståelser og prinsipper for orden knyttet til et fenomen. Det betyr ikke at intervjupersonene har en feil forståelse eller manglende forståelse. De gir uttrykk for flere rasjonaliteter som legger føringer for forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar. Dette skjer på flere nivåer. Jeg skal kort vise hvorfor og hvordan jeg mener det kommer fram flere logikker og flere sett av forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar. Så vil jeg bruke modellen til Lysgaard for å belyse systemkollisjoner i forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar.

Doble logikker på det politisk administrative nivået.

På et overordnet nasjonalt plan er budskapet å styrke arbeidslinja, redusere sykefraværet og sosiale utgifter og øke avgangsalder. Budskapet er at et inkluderende og ”rommelig” arbeidsliv er til det beste for individet, arbeidsplassen og samfunnet. Budskapet innebærer at alle skal få anvende sin arbeidsevne i arbeidslivet, og at dette ikke skal være et ansvar begrenset til det offentlige. Alle sluttet seg til de gode intensjoner og det hersker nasjonalt konsensus om viktigheten av disse verdiene. Ulike rasjonaliteter ligger til grunn for målsettingene. Effektiviteten skal økes og utgifter reduseres, samtidig som flere skal få bidra

med sin arbeidsevne og integreres i en arbeidsorganisasjon. Dette representerer doble logikker. Det betyr ikke at målsettingene nødvendigvis trenger å stå i et motsetningsforhold til hverandre, men målsettingene er knyttet til ulike strategier og interesser. Mange aktører er involvert, koordinering og forankring blir en utfordring. Målene er komplekse og sammensatte og må forankres i flere systemer eller interessefelt i arbeidsorganisasjonen. Integrering av målene og iverksetting av intensjonene skjer gjennom en kjede av både formelle og uformelle beslutninger.

Doble logikker på virksomhetsnivå

Det er sammenfall mellom målsettingene for VSA og de samfunnsverdier intervjupersonene gir uttrykk for. At virksomheter skulle utvise et større sosialt ansvar, både eksternt og internt, skulle ideelt sett skje av seg selv ved henstilling til sosiale verdier samt økonomiske og moralske sider ved det å bidra til opprettholdelsen av velferdsstaten. Samlet sett vil det lede til en ”vinn-vinn situasjon” for alle parter. Intensjoner om at inkludering, integrering og ivaretagelse av ansatte i form av forebygging og fastholdelse skal skje av seg selv med utgangspunkt i etiske og moralske standarder, eksisterer side om side med krav om kvoter, regulering, reduksjon av sykefravær og økning i effektivitet. Vektlegging av både økt individualitet og solidaritet på samme tid kan representere og legitimere doble logikker på virksomhetsnivå. Det ble for eksempel i den svenske virksomheten pekt på at nedbyggingen av ”Företakshälsovården⁴⁵” stod i kontrast til påbud om å beholde ansatte som var blitt syke. I alle virksomhetene ble det gitt uttrykk for at de opplevde motstridende signaler i det politiske system.”*Det är motstridande signal i det politiska system*” (Personaldirektør, SCB). Mange grupper skal prioriteres og ivaretas. I den norske SPH nevnes for eksempel funksjonshemmede, etniske minoriteter, kvinner i lederposisjoner, lhb-befolkning⁴⁶, seniorer. Nye mål introduseres samtidig som det presiseres det at ”alle delmål er like viktige” i videreføringen av samarbeidet (SPH 2007:300). Det appelleres til at virksomhetene skal bidra til å realisere nasjonale mål og at dette må prioriteres. Hvilke mål som skal prioriteres på bekostning av hva står det ingenting om. Innarbeiding og iverksetting av de nasjonale målsettingene er overlatt til virksomhetsnivået som igjen er inndelt i ulike funksjonelle gruppenivå, både formelt og uformelt.

⁴⁵ I følge intervjupersonene hadde ”Företakshälsovården” kunnskap om arbeidslivsrelasjoner og arbeidslivsrelaterte lidelser. Tidligere måtte de som arbeidet der ha kompetanse som ’företaksläkare’ med en tilleggsutdanning på 1-2 år. Dette kravet ble fjernet, noe som førte til stor misnøye fordi intervjupersonene mente de mistet kompetanse knyttet til arbeidsrelaterte lidelser. FHV knyttes til alle foretak og skal være brobygger mellom pasient og arbeidsgiver.

⁴⁶ En betegnelse som brukes i Statens Personalhåndbok om lesbiske, homofile og bifile.

Til tross for at det var en utbredt oppfatning at statlige virksomheter skulle gå i bresjen for sosial ansvarlighet og inkludering på området for personalpolitikk, legger virksomhetens betingelser og behov viktige føringer for hvordan dette kan komme til uttrykk i det praktiske liv i organisasjonen. Hvor viktig virksomhetenes sosiale ansvar er i det daglige arbeidet avhenger av fenomenets strukturelle posisjon i virksomhetene og om resultatene er etterspurt. Det ble uttalt at de måtte konsentrere seg om sine interessentgrupper. Å prioritere egen politikk for seniorer ble presentert som lite aktuelt i disse virksomhetene, selv om dette er en tydelig målsetting og intensjon på nasjonalt nivå. Det ble tolket som å ikke passe inn i denne typen virksomheter. Dette ble ikke betraktet som motsigelsesfylt så lenge en gjorde det en var pålagt å gjøre: *”Vi følger regelverket fra staten og tilbyr pensjonistkurs”*. På dette området representerer ikke doble logikker noen konflikt. Det var aksept for dette og det var mer enighet om å være uenig med retningslinjer i den nasjonale politikken på dette området. Intervjupersonene i virksomhetene tilpasset seg rammeverket, men forholdt seg til den lokale konteksten i virksomheten, det vil si virksomhetens behov og forutsetninger, når de vurderte viktigheten av for eksempel seniorpolitikk.

Å være statlig virksomhet innebar et særlig ansvar. Dette ble uttrykt både i dokumenter og i intervjuene. Dette måtte sies å være en forestilling som var mer eller mindre innebygd i folks forventninger og forankret i sosiale og kulturelle forestillinger (Lysgaard 2001:126). Statlige virksomheter måtte gå foran som gode eksempler og hadde et særlig etisk ansvar når det gjaldt å overholde regler. Til dette ansvaret var det knyttet oppfatninger av standarder til atferd. Oppfatningen var at statlige virksomheter tok mer vare på ansatte og var mer sosialt ansvarlig. Samtidig ble det også gitt uttrykk for at det ikke ble tatt hensyn til helheten i virksomheten fra et overordnet politisk – administrativt nivå. Budskapene om ”rummelighet” og inkludering var en del av virksomhetenes sosiale ansvar, men det kunne oppleves som vanskelig å kombinere med andre krav. Dette kom tydelig fram når intervjupersonene fortalte om hvordan de opplevde mulighetene for å omplassere ansatte med nedsatt yteevne eller å finne annet relevant arbeid i samme enhet. Rommet for å finne arbeid til de som ikke fungerte optimalt i perioder opplevdes som mindre. Alle intervjupersonene var enige om de generelle målsettinger om økt sysselsetting for alle grupper på nasjonalt plan og viktigheten av å ta vare på ansatte med nedsatt arbeidsevne, men ingen ville sitte med ”Svarte Per” som kunne medvirke negativt til resultater som gjorde at alle ansatte i enheten kunne komme i et dårlig lys når dette skulle rapporteres.

Samtidig som det gis uttrykk for at myndighetene griper inn i virksomhetsfæren og gjør det vanskeligere å utøve VSA fordi intervjupersonene opplever stramme rammer, eksisterte det en antakelse om en kontrakt mellom statlige virksomheter og statlig arbeids- og velferdspolitik. Det ble gitt uttrykk for at det sosiale ansvaret omfattet noen etiske og moralske forpliktelser knyttet til viktigere verdier enn gode resultater på avdelingsnivå i virksomheten, som for eksempel det å tilhøre et demokrati. En HR-ansvarlig i DST uttalte blant annet:

”Det er å bidra til samfundets ansvar. Vi må også bidra, det er vår plikt, vi må sikre den sociale ansvarlighed. Det er en del av det som det innebærer å være et demokratisk samfund (...) Jeg synes ikke i utgangspunktet at statslige virksomheder skal ha større ansvar enn andre, men vi skal gå foran og vise retningslinjer for privat sektor. Men vi må ha andre motiver.”

Dette særlige ansvaret om å ivareta sosial ansvarlighet, presenteres som å ligge implisitt i det å være statlig virksomhet. ”Å bidra til samfundets ansvar” kan oppfattes som å stå i kontrast til krav om lønnsomhet slik det for eksempel defineres av Friedman (1970). Det var også andre faktorer som fant gjenklang hos intervjupersonene, for eksempel arbeidslinja som ordende prinsipp:

”Forståelsen for det sosiale ansvar krever innsats. Vår første prioritet er å holde folk i arbeid, det er ofte krise for folk å falle ut. Det er viktig å holde på normen om at alle skal yte sin skjerv til samfunnet (...) Her er det et skille mellom private og offentlige bedrifter ”
(Seksjonssjef, SSB)

Det er et uttrykk for en ønsket retning i normer, tillit og intensjoner i relasjonen mellom statlige virksomheter og statlig personalpolitikk. Slike uttrykk som jeg har vist til her kunne gjenspeile flyktige forestillinger om samsvar. Konseptet om virksomhetenes sosiale ansvar er sammensatt av faktorer fra velferdsinteresser, arbeidsmarkedsinteresser, virksomhetsinteresser og individuelle interesser. Områdene og er igjen sammensatt av ulike interesser og prosesser. Dette gjenspeiles i de subjektive forståelsene av konseptet.

Doble logikker på et subjektivt nivå

Mennesket forholder seg til og handler ut i fra en totalitet, der handlingene retter seg mot den virkelighet som agentene og aktørene befinner seg i, avhengig av hvordan virkeligheten framstår med en **bestemt mening** for agenten eller aktøren (den som handler). Oppfatninger og konnotasjoner knyttet til symbolsk ladede begrep som sosialt ansvar og inkludering, konstrueres ikke av uttrykk for offentlige intensjoner alene. Hva som bidrar til å forme individuelle forståelser, det politisk - administrative nivået og offisielle intensjoner, virksomhetens interesser og behov representert ved det teknisk - økonomiske system, det menneskelige system eller det kollektive system er det problematisk å skille analytisk.

Å tilslutte seg en målsetting på ett plan gjennom en kjede av både formelle og uformelle beslutninger og tilpasninger betraktes som et kjennetegn ved "det flimrende livet" i organisasjoner. En administrativ logikk som tilhører det teknisk - økonomiske system kan eksistere side om side ved en visjonær logikk tilhørende det menneskelige system, for å skape mening hos aktøren eller agenten. Subjektposisjonene kan variere avhengig av erfaring, forpliktelser og holdning, de kan overlape virksomhetens presentasjon av fenomenet og de kan være på kollisjonskurs med formelle offisielle retningslinjer. Ulike subjektive posisjoner kan føre til ulike måter å produsere og presentere organisasjonspraksis på. Dette skjer både eksplisitt og implisitt. Dette gjaldt også intervjupersonene i disse virksomhetene og deres forståelser av VSA og IA. Intervjupersonene hadde noe ulikt syn på hva som var viktig og relevant i forhold til virksomhetens interne sosiale ansvar. På den ene siden støttet de intensjonene knyttet til VSA og vil gjerne bidra til å gjøre en innstats. Eksempler jeg har vist til er HR-ansvarlig i DST som uttrykte et ønske eller visjon om en kåring av "stadsimester i VSA" og som ønsket at virksomheten skulle kunne fungere som en rollemodell i sosial ansvarlighet, mens andre mente at "det må være økonomi" i det å ivareta og utvikle ansatte. Mange ga imidlertid uttrykk for at VSA omfattet noe mer enn rapportering og offisielle retningslinjer:

"Dette dreier seg om grunnleggende personlige holdninger der ikke endres markant med mer information" (HR- ansvarlig, DST)

Side om side med visjonære målsettinger om å være en sosialt ansvarlig virksomhet måtte vedkommende forholde seg til VSA på et politisk – administrativt nivå og formaliteter som ikke var utformet slik intervjupersonen her ga uttrykk for hadde vært ønskelig.

Intervjupersonene forholdt seg også til effektivitetskrav, lønnsomhetskrav og rapporteringskrav. At en skulle tenke økonomi når en vurderte å hjelpe eller ivareta ansatte virket vanskelig og nesten uetisk for noen:

”Vi har ikke tenkt økonomi når det gjelder etikk. Det er vanskelig å sette opp regnskap for det. Inntekter og utgifter er jo noe konkret, men alt det andre...” (Personaladministrasjonen, SSB)

Perspektivet og argumentasjonen er flyttet ned på virksomhetsnivå og konflikten mellom det som kan måles og det som ikke kan måles. At intervjupersonene forholdt seg til målsettinger og krav knyttet til ulike områder og perspektiver på hva som er bra for virksomheten kom til uttrykk når relevansen av det å slutte seg til målsettinger for VSA og IA på lokalt plan ble diskutert. En av IA-konsulentene i SSB uttalte blant annet at *”det ble diskusjoner når vi ble IA-bedrift. Det medførte blant annet et måleproblem. Hvilken verdi hadde egentlig dette?”*

Dette sitatet gir uttrykk for at det ikke var klart hva det å bli IA-virksomhet innebar i praksis og hvilken verdi dette hadde for virksomheten. På et nivå i virksomheten ble Inkluderende Arbeidsliv assosiert med skjemavelde og mer papirarbeid, krav til rapportering og oppfylging av kvoter. Dette samklang dårlig med intensjoner om ”et bedre arbeidsliv for alle” for mange. I den norske virksomheten var det også en diskusjon knyttet til lønnsomhet når ordningen med trening og massasje i arbeidstiden ble formalisert: *”Ledelsen var litt lunken til å begynne med, de hadde problemer med å se vitsen med dette. En eventuell gevinst er vanskelig å måle, hvordan måle at den enkelte har fått bedre helse av å trene to timer i uka i arbeidstida? Vi må likevel ha en kultur for å se den enkeltes helhetlige tilstand.”* (IA konsulent, SSB).

”Vi har treningstilbud til de ansatte. Det er vanskelig å måle kostnader og verdi av slikt. Folk er fornøyd. Vi har en positiv oppfatning av at vi som arbeidsgiver oppfattes som attraktiv.” (Personaladministrasjonen, SSB)

Som nevnt ga intervjupersonene uttrykk for at trivsel var viktig, men en måtte ha noe igjen for det i form av økt **lønnsomhet**. Verdien av et godt arbeidsmiljø lar seg vanskelig fange inn i en størrelse med tilhørende måleindikatorer. Det var det enighet om. Satsing på trivsel og arbeidsmiljø måtte likevel lønne seg, uten at de helt kunne sette fingeren på hva eller hvordan dette kunne fanges opp. Holdningen var gjennomgående at:

”Dette är verdier som ikke kan mätas, men vi är övertygat om at det lönar seg”(Personaldirektør, Sverige).

Det eksisterte en felles forestilling om at et godt arbeidsmiljø der en tok vare på ansatte var bra for produktiviteten og dermed bra for lønnsomheten. Dette ble tatt for gitt og ble ofte koblet til **motiver** for virksomheter for å utøve sosialt ansvar. Ansatte som trives er mindre syke og yter mer, var den generelle holdningen. Videre gjaldt det å ” *beholde gode arbeidstakere og å forebygge slitasje og skader.*” Sosial ansvarlighet uttrykkes som et virkemiddel for måte å beholde gode arbeidstakere på og som positivt for lønnsomheten på flere måter. Det kunne dermed være vanskelig å skille mellom innhold i og motivasjon for VSA, slik jeg har vært inne på.

For mange av intervjupersonene var det sosiale ansvaret et spørsmål om verdier og moral, og kvaliteter som ikke kan måles. Å ta vare på ansatte ble beskrevet som noe en gjorde av anstendighet uavhengig av lønnsomhet: *”Det at folk ikke kan yte hundre prosent er bare en del av kostnadene våre, selv om det jo er dødvekt for oss. Vi får medarbeidere til å jobbe med det de mestrer, så får vi det vi får. En skal aldri gi opp, folk får yte det de kan”* (Seksjonsleder, SSB). Det ble likevel gjerne koblet til lønnsomhet for å understreke viktigheten. Verdier inndeles mer eller mindre bevisst i et hierarkisk preferansesystem der det først og fremst knyttes til lønnsomhet og økonomiske betingelser for virksomheten. Når begrep som lønnsomhet og økonomi bringes på banen aktiveres gjerne en del forestillinger i retning av inntekter og utgifter, tap og profitt. Dette kan oppfattes som å stå i kontrast til intensjoner om et romsligere og inkluderende arbeidsliv. Økonomi kan også ha betydning i en utvidet forstand og omfatte aspekter som ikke kan måles, som for eksempel i forbindelse med ”moral economy” begrepet (Svalfors 2006). Med tanke på krav om rapportering og lovpålagte oppgaver blir dette fort et forhold preget av motsigelser. Dette bidrar blant annet til at konsepter som inkludering som sosialt ansvar i virksomhetene kan oppfattes som tvetydige: *”Det har preget DST at vi skulle leve op til noen ulige mål og krav for noen typer VSA. Rapportering. Kvoter. Sygefravær. Det er nogle utydelige forrætningsmessige motiver rundt dette. Vi haver haft nedgang i sygefraværet i DST. Det kan måles. Men hvad med det andre? Det der ikke kan måles, hvilken verdi skal det ha? (...) Det må være tydelig sammenhenge mellom mål og middel. Ikke blot med hensyn på ansettelse av handicappede eller folk med nedsatt funktionsævnne.”* (HR-ansvarlig, Danmark)

Utydelige forretningsmessige motiver kombinert med krav til lønnsomhet og effektivitet eksisterer side om side med holdninger som at det å ivareta ansatte er noe en ikke bare har en legal forpliktelse til å gjøre, men også etisk som skal holdes atskilt fra økonomiske vurderinger. Kan atferden likevel kobles til økonomisk retorikk om lønnsomhet blir den ansett som mer legitim. Dette er et eksempel på doble logikker på et subjektivt nivå. Selv om det er sammenfall mellom VSA og samfunnsverdier som kommer til uttrykk formes forståelser av VSA av individuelle erfaringer og holdninger, lederskap og stil samt strukturell posisjon i virksomheten. Den strukturelle posisjonen i arbeidsorganisasjonen omfatter den status arbeidet med forebygging, fastholdelse og integrering skal tillegges. Det forhandles om både vektlegging av innhold i konseptet og hvilken posisjon dette arbeidet skal tillegges, for eksempel hvilken status kan det som ikke kan måles ha? Virksomhetenes sosiale ansvar betegnes vekselvis som en sentral strategi i det personalpolitiske arbeidet i virksomhetene og som noe som ”bare er der”. Forhandlingene innebærer strukturelle spenninger mellom interesser og systemer i virksomheten for å anvende begreper fra Lysgaard (2001).

Lysgaard sin modell for systemer i arbeidsorganisasjoner

Denne studien er eksplorative og jeg har gått induktivt til verks. Å unngå forutinntatthet er imidlertid ikke det samme som å være forutsetningsløs. Teorier er i studien brukt for å konseptualisere tema og aspekter ved VSA som ble aktualisert i intervjuene. Jeg har vist til spenninger i forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar. Disse spenningene eller konfliktene karakteriseres jeg som systembetingede, det vil si at forståelsene av VSA er avhengig av andre relaterte faktorer knyttet til virksomheten som legger føringer for forståelser og oppfatning av praksis. Jeg har valgt Lysgaard sin modell fra ”Arbeiderkollektivet” fordi jeg anser den som en stadig fruktbar teoretisk tolkningsramme for å belyse systembetingede konflikter og betingelser for meningsproduksjon i arbeidsorganisasjoner på. Valg av denne modellen er utledet fra variasjoner i måter intervjupersonene beskrev sine forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar på. Jeg vil bruke Lysgaard sin analytiske konstruksjoner av tre systemer i arbeidsorganisasjoner for å belyse hvordan VSA aktualiseres i de tre systemene, hvilke utfordringer VSA møter og hvilke problemforståelser som synes å gjelde. Arbeiderkollektivet er et begrep som forbindes med tradisjonelle industribedrifter på 1950-tallet der arbeiderne dannet et forsikringsystem mot ledelsen og markedets krav. Hvordan kan modellen være aktuell for en studie av forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar i

moderne kunnskapsbedrifter? Jeg skal starte med å redegjøre for noen forbehold og modifikasjoner som må gjøres for å kunne bruke modellen som teoretisk referanseramme for min studie.

Det jeg tolker som felles for min og Lysgaard sin studie er i tillegg til det jeg har nevnt håndtering av systembetingede konflikter, interessen for ” *det dagligdagse, det alle vet på forhånd*” (Lysgaard 2001:68). Studier av det dagligdagse og ”det som alle vet” kan også bidra til å utvikle begreper og konsepter knyttet til virkelighetsnær argumentasjon. Det dreier seg til en viss grad om å forstå samhandling og meningsdannelse og forutsetninger for dette. At det er sprik mellom intensjoner på et overordnet politisk administrativt nivå og realiteter på virksomhetsnivå når det gjelder forebygging, fastholdelse og inkludering er noe som mange nærmest forventer. For det andre tar studiene utgangspunkt i empirisk erfaringsbasert forskning, om enn i noe ulik skala. Innsikter som avdekkes i empiribasert forskning kan videreføres og settes i nye sammenhenger som igjen vil kunne kritiseres og forbedres. Empiriske variasjoner koples til en abstrakt teoretisk referanseramme der begreper eller konstruksjoner av abstrakte dimensjoner skaper en orden og struktur i mangfoldet av observasjoner. Variasjoner i ulike studier kan knyttes til modeller og teorier om tilsvarende forhold. Dette forutsetter at modellene er generelle og egner seg til gjenbruk i andre sammenhenger (Andersen, 1997). Jeg vil argumentere for at Lysgaard sin modell for å belyse systemkollisjoner i arbeidsorganisasjoner og teorier knyttet til en generell antakelse om atferd i organisasjoner, kan brukes på flere områder enn å vise til framvekst av et arbeiderkollektiv. Dette innebærer dermed en utvidelse av Lysgaard sin modell.

Det må tas høyde for at Lysgaard gjorde sine observasjoner og intervjuer i en tradisjonell industribedrift i Moss i Norge på midten av 1950 - tallet, med andre sosiale og politiske betingelser for arbeidslivet enn de vi ser i dag. Endringer som har skjedd siden 1950 – tallet blir betraktet som frigjørende for arbeidstakerne. Arbeidstakere i moderne kunnskapsbedrifter har ikke samme behov for forskansning i forhold til arbeidsprosessen. Det er heller ønskelig med tett integrering av virksomhetens mål og verdier og ansattes mål og verdier. Kravene fra et teknisk/økonomisk systemer imidlertid like fullt tilstede, om enn i en annen form. Det teknisk/økonomiske system er fremdeles umettelig i sine krav til effektivitet, lønnsomhet og produksjon i et stadig mer resultatorientert arbeidsliv. Krav til lønnsomhet og bunnlinja stilles ikke bare overfor industribedrifter i privat sektor, men også til virksomheter som ikke har profittmaksimering som målsetting, men som har andre krav til produksjon som fungerer som

ekvivalenter. Dette gjør modellen til Lysgaard aktuell også i dag. Lysgaard skriver selv at kollektivteorien kunne anvendes på andre arbeidsorganisasjoner der det ikke snakkes om økonomisk overskudd som overordnet målsetting, for eksempel skoler og statsdrevne bedrifter (ibid:157).

I ”*Arbeiderkollektivet*” tar Lysgaard utgangspunkt i bedriften som bygd opp omkring tre sosiale system, et teknisk/økonomisk, et menneskelig og et kollektiv. Han tydeliggjør hvordan system og personers livsverdener sammenflettes i en organisasjon og hvordan ansatte og ledere utsettes for motsigelsesfylte krav og endringer. Dette samsvarer godt med beskrivelser av organisasjoner som åpne system og av moderne arbeidsorganisasjoner slik for eksempel Thompson og McHugh beskriver arbeidsorganisasjoner: ”*work organisations remain a crucial meeting place of contending social forces – owners, managers, professions and workers – which generate and reflect contradiction and change*” (2002:6).

Mens Lysgaard sin studie dreide seg om å teoretisere hvordan og hvorfor underordnede arbeidstakere handlet som de gjorde, så dreier min studie seg om forståelser og meningsdannelse knyttet forestillinger om virksomhetenes sosiale ansvar. Arbeiderkollektivet var en teoretiserende organisasjonsstudie om hvordan og hvorfor underordnede arbeidstakere danner en forsikring til beskyttelse mot ledelsens krav om maksimal effektivitet og lønnsomhet for å bevare integritet, helse og verdighet. Denne studien handler om forståelser og praktisering av tvetydige konsepter som skal lede til mer sosialt ansvarlige arbeidsgivere og et mer inkluderende arbeidsliv. Jeg har ikke hatt til hensikt å dokumentere uventede eller kritikkverdige forhold. Arbeiderkollektivet kan beskrives som et resultat av strukturelle spenninger mellom det teknisk/økonomiske system og det menneskelige system. VSA er også et fenomen som har oppstått i spenningsfeltet mellom interesse for økt profitt, effektivitet og beskyttelse av individer, selv om det også er flere motiver som ligger bak oppmerksomheten knyttet til virksomhetenes sosiale ansvar. For å belyse spenninger mellom nivåer eller systemer i en arbeidsorganisasjon er modellen til Lysgaard aktuell, selv om skillene mellom systemene kan synes enda mer abstrakte i dag enn det var på Lysgaard sin tid.

Lysgaard understreker betydningen av kontekst for dannelse av mening og tolkning av fenomen i arbeidslivet (2001:252). Han var blant annet opptatt av betydningen av sosial kontekst og de betingelser for mening og meningssammenhenger omgivelsene betydde for individet (1982, 2001). I en artikkel som omhandler sosiologifaget som vitenskap og

profesjon fremstiller han kontekst som det fundamentale, det som *"markerer den sosiale sammenhengen og ikke bare den personlige oppfinnsomhet og kalkyle som utløser det aktuelle sett av forestillinger og repertoarer som folk kan støtte seg til i spørsmål om hva slags oppgaver, muligheter, problemer, utfordringer den foreliggende situasjonstype gjelder, og hvordan disse oppgaver, muligheter osv skal takles"* (1982:66). Den sosiologiske menneskemodell går ut på at *"mennesket er et kontekstorientert vesen som søker nytte og legitimitet på måter som skifter med konteksten"* (ibid:68). Studiet av normativt etablerte kontekster står sentralt i sosiologien, ifølge Lysgaard. Den sosiologiske menneskemodell må ha rom for *"det meningssøkende mennesket"* og ikke bare *mennesket som søker nytte. En må ha forestillinger om "social man" i tillegg til "economic man"*. Fenomener må betraktes i en helhet. Arbeids- og organisasjonssosiologiens identitet som faglig perspektiv har i særlig grad forutsatt en markering overfor den type nyttebaserte tankeganger, mener Lysgaard (ibid:63).

Lysgaard gjorde bruk av det menneskelige system som en referanse til noe utenfor bedriften, mens jeg behandler det menneskelige system som noe som også finnes internt i virksomheten. Han mente at det menneskelige system hadde sin rot i samfunnet og kulturen, og at det dermed ville variere hva dette systemet består av. Både VSA, CSR og dimensjonen *"det menneskelige system"* i Lysgaard sin modell må betraktes kontekstuellet og det vil avhenge av hvordan aktører og agenter definerer det og praktiserer sine forståelser av det. *"Ovenfraskapte betingelser"* kan være begrunnet i målsetninger om å skape gode betingelser for egen situasjon, eller som Lysgaard skriver *"skape betingelser for allmenn innsikt i og kontroll over egen situasjon"* (1982:65). Han trekker fram Arbeidsmiljøloven og Aksjeloven som eksempel på uttrykk for offentlige intensjoner som ikke burde stå i et prinsipielt motsetningsforhold til strategier og prosesser nedenfra. Prosesser nedenfra betegnes som prosesser med utspring i folks strategier for å mestre egen situasjon. Offentlige intensjoner som i dette tilfellet VSA og IA, står heller ikke nødvendigvis prinsipielt i motsetning til individers oppfatning av konseptet og deres strategier for å bedre og mestre sin situasjon. Oppfatninger og konnotasjoner knyttet til symbolsk ladete begrep som sosialt ansvar og inkludering, konstrueres ikke av uttrykk for offentlige intensjoner alene, og som vi har sett kan det være både brudd og samsvar mellom subjektive forståelser og offentlige intensjoner.

Jeg har intervjuet ansatte i moderne kunnskapsbedrifter med andre kjennetegn enn industriarbeiderens. Ansatte med høy kompetanse som virksomheten er avhengig av vil ikke være i samme underordede posisjon som i en industribedrift og maktforholdet mellom arbeid

og kapital vil være noe endret. Fellesskap mellom industriarbeidere på 1950 tallet er nok også ganske annerledes enn fellesskap mellom medarbeidere i kunnskapsvirksomheter i vår tid. Relasjoner i arbeidslivet omtales i som sekundære relasjoner (Schiefløe 2003). Det betyr at de er begrenset og saksorientert uten plass til lojalitet og følelser. Det knyttes likevel forventninger og forpliktelser til relasjonen av både formell og uformell karakter. Klemsdal (2006) peker på at arbeidsfellesskap som *fellesskap* svekkes i individualiseringens tidsalder fordi forbindelsen mellom kollegaer blir flyktigere. Grensene og normene som regulerer forholdet mellom medarbeiderne blir mer utydelige ifølge Klemsdal, noe som peker i retning av at kollegiale fellesskap antar en mer instrumentell karakter (ibid. 133). Han peker på at organiseringen av arbeidet ofte ikke forutsetter noe form som samarbeid og fellesskap, men at det likevel oppstår særegne former for fellesskap, slik som det blir karakterisert og beskrevet av Lysgaard i ”*Arbeiderkollektivet*”. I min studie kjennetegnes arbeidsfellesskapet av begge deler. Arbeider er ofte organisert i prosjektgrupper og organisering av arbeid forutsetter samarbeid i begrensede perioder. Mange av intervjupersonene hadde arbeidet i samme virksomhet i 20 år. Dette gjør at noen av relasjonene i arbeidsorganisasjonen er av stabil og langvarig karakter. Samtidig forutsetter mye av arbeidet ikke noe tett fellesskap. Det kunne for eksempel tilrettelegges slik at noen kunne jobbe om natten uten særlig kontakt med andre.

I studien til Lysgaard betegnes ”system” som generelle systemer som inngår i arbeidsorganisasjonen. Som Lysgaard selv skriver er ikke systemet avhengig av påvist konsensus, oppslutning eller konformitet. Det dreier seg heller ikke om målinger av gjennomsnitt av personer og meninger knyttet til bedriften. Systemet er en abstraksjon, en tankemodellsom benyttes med et analytisk formål (2001:82). Systemene er gjensidig avhengig av hverandre og i praksis er det vanskelig å holde disse fra hverandre. I en moderne arbeidsorganisasjon med en tettere integrering mellom ansattes og virksomhetens mål og verdier, kan slike skiller oppleves som enda mer abstrakt. Videre kan det betraktes som et dogme i et postindustrielt arbeidsliv at alle hensyn, både økonomiske, samfunnsmessige og menneskelige, skal forenes sammen i en og samme modell. Arbeidstakere er ofte mer autonome i dag enn i industrisamfunnet, men det forventes at de gjør det som trengs for å nå organisasjonens mål. Ansvar plasseres hos individet. Det er individet som må sørge for å tilpasse seg organisasjonens verdier (Klemsdal 2006). Felles mål, holdninger og visjoner skal binde organisasjonen sammen, men med stadige krav til effektivitet, både på virksomhetsplan og på individuelt nivå, er det lett å tenke seg en situasjon der solidaritet og inkludering ikke passer innenfor de gitte rammer i et individualisert arbeidsliv. Presset i arbeidssituasjonen har

ikke nødvendigvis blitt noe mindre enn på "Arbeiderkollektivet" sin tid, men har antatt nye former.

For å gjøre begrepene tilgjengelig og brukbare i en analyse er det mange forhold og detaljer som er utelukket. Det må betraktes som et resultat av kompleksitetens møte med realiteten. En beskrivelse av systemene er begrensede og forenklede beskrivelser av virkeligheten. Det er imidlertid ikke mulig å isolere sosiale fenomen, dermed kan en heller ikke isolere mekanismer eller kontrollere for at det ikke er noe annet som blander seg inn i hendelsesforløpet. Selv der vi er interessert i helhet må vi selektere og abstrahere de ulike bestanddelene (Sayer1992:86). Jeg vil i det følgende gi en nærmere beskrivelse av de systemene Lysgaard opererer med i "Arbeiderkollektivet" og hvordan de kan være relevant for virksomhetene i denne studien.

Det teknisk økonomiske system

I Lysgaard sin studie representerer det teknisk- økonomiske system omtrent det samme som det som er i bedriftens interesse. Det teknisk - økonomiske system representerer bedriftens interesser, verdier og målsettinger. Individuer i organisasjonen, eller mennesket i bedriften betraktes som produksjonsfaktorer og vurderes deretter. Idealtilstanden er at ingen ansatte er syke eller har behov for tilrettelegging av noe slag. Det teknisk - økonomiske system er gjerne planlagt og organisert med lite rom for spontanitet. Alle planer som foreligger for bedriften, all administrasjon er laget med utgangspunkt i det teknisk - økonomiske verdisystem. Alle stillinger som inngår i bedriften, med stillingsbeskrivelser, rettigheter og plikter, med ansvarsfordeling og fordeling av myndighetsområder, er en del av et formelt rollesystem tilhørende det teknisk - økonomiske system. Den atferd som skal utføres på dette nivået forventes å være i tråd med systemets målsettinger og verdier. Relatert til begrepsdiskusjonen i forrige kapittel, tolker jeg det teknisk - økonomiske system som en slags ekvivalent til økonomi og faglig dyktighet i den innerste sirkelen når det gjelder virksomhetenes sosiale ansvar. I dette systemet er det Friedmans (1962) forståelse og definisjon av virksomhetens sosiale ansvar som råder. Det er det tekniske - økonomiske system som utgjør utgangspunktet for arbeidsorganisasjonene. Uten dette ingen virksomhet. Det teknisk - økonomiske system er det primære i arbeidsorganisasjonen. Man er for eksempel ansatt før en er medlem av et arbeiderkollektiv.

En nødvendig relasjon for den interne delen av virksomhetenes sosiale ansvar er også ansettelsen. En er ansatt før en krever rettigheter som menneske i virksomheten. Når en er

ansatt begynner forhandlinger om tilpasning og beskyttelse mot det system en i utgangspunktet er avhengig av. Avhengig av situasjonen på arbeidsmarkedet og tilgang på kvalifisert arbeidskraft, vil også virksomheten være avhengig av sine arbeidstakere og vil strekke seg langt for å beholde den kompetanse og arbeidskraft de ansatte representerer. Slik sett er det teknisk - økonomiske system også til en viss grad avhengig av de andre systemene i arbeidsorganisasjonen. Lysgaards analyse av dette systemets grådighet og umettelighet kan ikke sies å ha blitt mindre relevant siden boken kom ut for første gang i 1961. Det kan imidlertid komme til uttrykk på andre måter i mer moderne virksomheter og i andre bransjer enn industribedriftens. Det pekes for eksempel også i dag på at det er et misforhold mellom den økonomiske logikk som styrer bedriftenes etterspørsel av arbeidskraft og den sosiale logikk som bestemmer folks deltakelse i arbeidslivet (Hagen og Riise, 2004). Arbeidstakere som kan yte 100 prosent foretrekkes derfor framfor de som ikke kan det.

Intervjupersonene i den svenske virksomheten fortalte for eksempel om endringer de hadde opplevd som de mente stod i motsetning til tankegangen om sosial ansvarlighet. Å utøve sosialt ansvar betydde blant annet å finne rom for de med såkalt nedsatt arbeidsfunksjon:

” Enligt den samhällskontraktet som staliga myndigheter har ska det finnas plats för dom med handicap, och det fans plats för dom som hadde fysisk handicap. Det kunde vara saker som ikke krävde mycke intellektuell kapasitet. Dette gjälder dom med förståndshandikap. Vi har hatt anställda med fysiske handicap, både blinde och döve. Det funkar.” (Seksjonsleder, SCB)

Erfaringen var at det var vanskeligere nå enn før å finne rom for de som av ulike grunner hadde nedsatt arbeidsevne. I møte med krav fra et overordnet teknisk/økonomisk system, ble gode intensjoner borte på veien. Dette hadde selv erfart når det gjaldt den lokale kantina som var felles for de virksomheter som var lokalisert i Karlagatan 12:

”Restauranten her på huset drivits tidligare av et Statlig foretak för folk med arbetshandikap. Det er nu tagits över av Sodexo. Det är nåt fransk, en internationell kädja. Det fungerade bra för, vi fikk ha lite tålamod bara.” (Seksjonsleder, SCB)

I møte med det teknisk/økonomiske system vil det ikke være plass til de som sies å ha nedsatt arbeidsevne. Dette betraktes som moralsk og etisk uriktig, men aksepteres. I den grad det er plass til ansatte med arbeidshinder eller redusert arbeidsevne, legges det vekt på at de bidrar like godt som andre til produksjonen. Verdien av at alle er i arbeid kommer i konflikt med effektivitetskrav som virksomheten må forholde seg til enkeltvis. Virksomhetens interne logikk, eller det teknisk/økonomiske system vil i utgangspunktet harmonere dårlig med målsettinger om plass til alle.

Jeg tar i denne studien utgangspunkt i virksomheten situert i nasjonale kontekster og i ansatte situert i både virksomheten og de nasjonale kontekster. Det teknisk /økonomiske system representerer her både det nasjonale nivå med ønsker om lavere sykefravær, høyere yrkesdeltakelse blant marginaliserte grupper, høyere pensjonsalder, bedre kontroll og deltakende ansatte. For virksomheten er slike nasjonale målsettinger delvis ”hensynsløse og umettelige”. Det blir aldri nok integrering, forebygging og fastholdelse. I studien betrakter jeg også det overordnede virksomhetsnivået og seksjonsnivået som representanter for det teknisk – økonomiske system. Alle enheter som må rapportere om forholdet mellom innsats, effektivitet og produksjon må forholde seg til dominerende mekanismene fra det teknisk – økonomiske system.

VSA aktualiseres i de teknisk/økonomiske system ved å kople det til lønnsomhet, bunnlinja, bøter og gulrøtter i form av økonomiske tilskudd. utfordringer er hvordan et konsept som skal ta hensyn til de ansatte skal kombineres med et system som søker å få maksimalt ut av ansatte når det gjelder å bidra til produksjonen. Problemforståelsen av virksomhetenes sosiale ansvar preges av at det først og fremst er virksomhetens behov som må ivaretas, ansatte skal tas vare på slik at de har arbeidskraft å bidra med. Begrunnelsen for å ta vare på ansatte er at de ”ikke må gå tomme”, slik det ble sagt i et av intervjuene. Slikt sett kan VSA betraktes som en del av en tradisjonell personalpolitikk der hensikten er å rekruttere kjernearbeidskraft og å få dem til å yte best mulig (Ibsen 1999).

Det teknisk/økonomiske system kjennetegnes av umettelige krav. VSA ble koblet til politiske pålegg, og ble i mange tilfeller betraktet som en belastning og forbundet med oppgaver som ble pålagt virksomheten på linje med krav om effektivitet og lønnsomhet. Når det sosiale ansvaret og de gode intensjoner ble formalisert i form av rapporteringskrav og kvoter, ble det også betraktet de som en del av det teknisk/økonomiske system, forstått som umettelige og uforsonlige krav fra et overordnet politisk – administrativt nivå. Intervjupersonene uttrykker et behov for forskansing illustrert ved uttalelser som :”*Jag är inte chef för dagis*”, som er et uttrykk for at de ansatte må kunne betraktes som voksne ansvarlige mennesker som ikke trenger oppfølging, omsorg og overvåking fra en overordnet. En annen uttalelse var: ”*Dette er et politisk pålegg, nok et pålegg*”. Uttalelsen er et uttrykk for at oppgaver knyttet til et inkluderende arbeidsliv oppleves som ekstra belastning fra et overordnet system som stadig synes å komme med krav og pålegg til virksomhetsnivået. En annen måte å forskanse seg mot

det som opplevdes som urimelige krav knyttet til ivaretagelse av ansatte kunne for eksempel være å innlemme etablerte aktiviteter som en del av det nye konseptet eller å fokusere på at hensikten med rapportering ikke hadde særlig sammenheng med det virkelige liv i virksomheten. Forskningsmekanismer iverksettes overfor "det kravfulle og truende" (Lysgaard 2001:247). Rapporteringskrav ble betraktet som en del av en rekke krav fra myndighetene, både som normsender og arbeidsgiver, som intervjupersonene ikke så meningen med til tross for at de tilsluttet seg overordnede politiske målsettinger. Forståelser av VSA i et teknisk/økonomisk system kan samsvare med den økonomiske dimensjonen i CSR modellen til Carrol (1991), som utgjør grunnlaget for virksomhetens eksistens.

Det menneskelige system

Mens det teknisk - økonomiske system representerer det som er i bedriftens interesse, representerer det menneskelige system det som er i **individets interesse**. Det menneskelige system betrakter ansatte som mennesker og ikke som produksjonsfaktorer. De ansatte som produksjonsfaktorer begrenses av at de er mennesker med ulike behov og grenser (Lysgaard 2001:143). Som menneske har en krav på beskyttelse mot overgrep fra det teknisk/økonomiske system med sine krav til effektivitet og lønnsomhet. Denne beskyttelsen er anerkjent og er i dag nedfelt i blant annet arbeidsmiljølovgivning i alle de tre landene.

Det menneskelige system har ingen stor plass i Lysgaard sin studie. Det er det teknisk - økonomiske og det kollektive system som er viet mest plass. Lysgaard kommenterer selv utelatelsen av det menneskelige systemet i sin drøftelse. Det menneskelige system opptrer ikke som et primært system i den vanlige arbeidsorganisasjon, skriver Lysgaard, som anvender det menneskelige system som en referanse til noe utenfor bedriften. Det menneskelige systemet skiller seg fra de andre ved at det hverken kommer til uttrykk i en planlagt eller en spontan organisasjon. Han satte imidlertid fingeren på noen forhold som kan tas i betraktning her. Det ene var at det menneskelige system ikke bare kunne betraktes som et verdisystem, men også et **rollesystem** som et sosialt organisert system på linje med bedriften og arbeiderkollektivet. I praksis avviker det fra de andre systemene fordi det ikke opptrer som en sosial enhet. At det menneskelige system ikke representerer noen sosial enhet betyr blant annet at det å være tilsluttet det menneskelige system ikke krever ikke noe form for medlemskap. På samme måte som tilslutningen til det teknisk/økonomiske system er en tilsluttet det menneskelige systemet i virksomheten ved ansettelse. En mister heller ikke sitt

medlemskap om en fratrer i en periode, så lenge en er ansatt eller arbeidsgiver har en form for ansvar til den ansatte, som for eksempel rehabiliteringsansvar. Kan det dermed være riktig å kalle det et system i en arbeidsorganisasjon? Lysgaard skriver selv at ”systemets” endelige vitenskapelige avsløring ligger i den løsning det representerer på den enkeltes livsproblemer. ”Systemet” gir mening til den enkeltes eksistens og tilfredsstiller viktige behov. ”Systemet” blir en avgjørende betingelse for den enkeltes trygghet og utfoldelse (2001:127).

Det menneskelige systemet består ikke nødvendigvis av konkrete personer, men det består av konkrete **hensyn** som enhver virksomhet må tilpasse seg i dagens arbeidsliv. Disse hensynene kan komme til uttrykk både som implisitte og eksplisitte verdier i virksomhetens verdisystem. I hvor stor grad det menneskelige system dominerer i en arbeidsorganisasjon, vil blant annet avhenge av den strukturelle posisjonen slike konkrete hensyn har i virksomheten, forholdet mellom arbeid og kapital og av utenforliggende faktorer som situasjonen på arbeidsmarkedet og konjunkturer på verdensmarkedet. Dette skal jeg komme tilbake til i beskrivelsen av det kollektive system.

Hvorvidt det menneskelige system kan betraktes som å opptre som en sosial enhet i de virksomhetene som er studert her, er det vanskelig å gi noe entydig svar på fordi det menneskelige system også består av hensyn som alle må forholde seg til og opprettholde verdien av. Personalseksjoner med tilhørende posisjoner som IA-ansvarlig, HMS-ansvarlig samt ”*friskvårdsinstruktører*” og liknende vil være de nærmeste til å utgjøre en slik sosial enhet i min studie. Det menneskelige system forvaltes også av ledere og ansatte i virksomheten, og har gjennom lovpålagte krav om ivaretagelse av ansatte fått en udiskutabel posisjon internt i de fleste virksomheter. Hensynet til de ansatte som individer er ikke noe virksomheten ikke trenger å forholde seg til. Også personer utenfra, representanter for samfunnet, kan gjøre det menneskelige system gjeldende i organisasjonen, skriver Lysgaard. Han nevner leger, psykologer og velferdsfolk. I de virksomheter jeg har studert kan de eksterne institusjonene som Personalestyrelsen, Previa og bedriftshelsetjenesten representere forvaltere av det menneskelige system i virksomheten. Her vil jeg legge til interessenter ifra virksomhetens omgivelser som fagforeninger og media som kan ha interesse av virksomhetens atferd på dette feltet. Disse kan bidra til å disiplinere virksomheten og legge føringer for handlinger blant annet gjennom lovgivning og avtaler for virksomheten og det teknisk/økonomiske system. På en slik måte kan de bidra til å styrke tilstutningen til det menneskelig system. Jeg slutter meg imidlertid til Lysgaard sin vurdering:

”Vi gjør altså best i å betrakte det menneskelige system som et verdisystem innen arbeidsorganisasjonen” (2001:185).

Dette **verdisystemet** kan iverksettes av personer med kontroll og makt i de andre systemene. Verdiene kan dermed gjøre seg gjeldende både på kontrollplanet og maktplanet i arbeidsorganisasjonen. *”Det er altså teoretisk sett meget innviklede sameksistensproblemer på maktplanet og kontrollplanet når det gjelder det menneskelige system”*, hevder Lysgaard (2001:186). Det menneskelige system kan også kobles ut for godt dersom en slutter seg til at det ikke er gjennom arbeidet en skal realiseres seg selv eller utfolde seg. Dersom den eneste tilkoblingen til en arbeidsorganisasjon er lønn til overlevelse og en ikke ønsker trygghet og mulighet til utvikling i arbeidet, kan en slik jeg tolker fjerne seg fra det menneskelige system. En er likevel forpliktet til å behandle andre i arbeidsorganisasjonen etter gjeldende regler og normer. Holdningen til arbeid som et nødvendig onde er på vikende front i mange bransjer og yrkeskategorier i dagens arbeidsliv, mens den må sies å leve i beste velgående andre bransjer og yrker, jfr McDonaldifisering av samfunnet (Ritzer, 2004). I de virksomheter som er med i studien var ikke dette en holdning som kom til uttrykk. Lysgaard gjorde også oppmerksom på at verdier som kommer til uttrykk i det menneskelig system etter hvert ville komme til å gjøre seg gjeldende i **arbeidsledelse**, som en verdi i seg selv og i noen grad uavhengig av tekniske /økonomiske kalkulasjoner. Nyere ledelsesteorier har tatt opp i seg viktigheten av det menneskelige system og behovet for menneskelig trygghet og utfoldelse som for eksempel verdibasert ledelse (Håkonsen og Nybrodahl, 1998) i hvert fall i retorisk forstand.

Det er ikke det menneskelige system som er dominerende i en arbeidsorganisasjon, men Lysgaard skriver at om det ikke først og fremst er de menneskelige verdier som gjør seg gjeldende i bedriften, så kommer disse verdiene inn som viktige **hensyn** i bedriften. *”Det at folk ikke kan yte hundre prosent er bare en del av kostnadene våre, selv om det jo er dødvekt for oss. Vi får medarbeidere til å jobbe med det de mestrer, så får vi det vi får. En skal aldri gi opp, folk får yte det de kan”* (Seksjonsleder, SSB). Her gjenspeiles hensyn som analytisk kan sies å tilhøre det menneskelige system på virksomhetsnivå.

De ansatte er naturligvis begrenset i forhold til krav som stilles fra det teknisk/økonomiske system, men hvor mye tilrettelegging og individuelle tilpasning som gjøres bestemmes av det teknisk/økonomiske system. *”När det gäller frågan om att lätta på prestationskrav, så säger*

vi ja till det, bara det inte blir för mycket. Vi har en jobb som skal göras” (Personallleder, SCB).

Ingen kan yte fullt hele tiden og ha hele sin oppmerksomhet rettet mot oppdraget eller produksjonen. Dette synet må sies å være sementert i dagens arbeidsliv i stor grad og var også en gjennomgående holdning blant intervjupersonene: ” *Vi tilbyr arbeidsplassen som en del av livet. Det betyr at vi tar høyde for de endringer som skjer i livet og endringer i folks yteevne.*” (IA-ansvarlig, SSB). Visst er vi kommet lenger i det menneskelige systemet enn da Lysgaard gjorde sin studie, men det har også kommet andre krav. Det kan for eksempel være krav til kompetanse, til å identifisere seg med arbeidet, til tilgjengelighet, individualisering, omstillingsdyktighet, fremstillingsdyktighet og fleksibilitet som i noen tilfelles defineres som lite menneskevennlig (Bauman, 2001, Beck og Beck - Guernsheim, 2002, Sennett, 2001). Individualisering er et kjennetegn ved det moderne arbeidsliv. Det stilles krav til den enkelte om å være synlig, vise til resultater, og være i front når det gjelder faglig utvikling.

Lysgaard skriver at den respekten som vises det menneskelige system innenfor arbeiderorganisasjonen, er en innrømmelse og en poengtering av at bedriften må avpasse seg etter det samfunn den opererer i (2001:143). Intervjupersonene betraktet VSA som å være en del av kulturen og med usynlige grenser. Hva som er best for mennesket er gjenstand for diskusjon. ” *Om disse verdier vil det alltid herske tvil og usikkerhet*” skriver Lysgaard og legger til at ” *det vil være diskutabelt hva som er i menneskets egentlige interesse*” (2001:141). Dette preger i dag diskusjonen om definisjonen av og innholdet i virksomhetenes sosiale ansvar. Det var ulike syn på hva som var best for individet. I den norske virksomheten var fleksibilitet og den ansattes autonomi i forhold til egen arbeidstid et sentralt moment, mens andre la vekt på at de ansatte måtte beskyttes mot fleksitid fordi det tjente arbeidsgivers interesser mer enn arbeidstakers. Vektlegging av likestilling i den svenske konteksten var også begrunnet i at det førte til et bedre arbeidsmiljø og arbeidsforhold for alle ansatte.

Rettighetene er imidlertid ikke gitt en gang for alle. Det er stadig en kamp om hva slike rettigheter går ut på i forskjellige situasjoner og hvem som kan gjøre krav på statusen ”menneske” med de privilegier som følger. Det samme gjelder for forståelser av og innholdet i konsepter som virksomhetenes sosiale ansvar. Det pågår stadige forhandlinger om mening og innhold i disse konseptene. Det menneskelige system har sin rot i samfunnet og kulturen (2001:45), og er dermed i likhet med konsepter som CSR og VSA gjenstand for endring i takt

med endringer i kunnskap og holdninger i omgivelsene. Hva som skal være ”*livbojan rundt Kalle*” vil variere i innhold og omfang. Lysgaard fremstiller medlemskap i det menneskelige system som både en utfordring og et privilegium. Jeg vil videre legge til at det menneskelige system behandles ikke her bare som et referansesystem utenfor virksomheten, men som et system som eksisterer både innenfor og utenfor virksomheten. Forståelser av konseptet går både i retning av en forestilling om økt solidaritet og omsorg for individet, samt økt ansvar og press på både individet og arbeidsgiver på grunn av økte krav til effektivitet og lønnsomhet. Krav til økt effektivitet kombinert med for eksempel det som ble oppfattet som innskrenkede muligheter til offentlig sykelønn kan oppleves som en trussel mot det menneskelige systemet:

”Vi har en hård arbeidslinje med den nya regering. Det är et särskilt fokus på sjukdomsfrånvaro” (Personaldirektør, SCB)

Her ble arbeidslinja som skulle realiseres ved nye regler for sykefravær og sykelønn oppfattet som en trussel mot det menneskelige system, forstått som det å ta hensyn til og ta vare på individet. Forestillinger om sosialt ansvar og inkludering gikk også i retning av økt velferd og trivsel for den enkelte på jobb. Det menneskelige system skal utvikle og ivareta individets interesser, ikke organisasjonens eller kollektivets. Jeg vil modifisere modellen noe og legge til at en også kan betrakte det menneskelige system som å ivareta noen av **samfunnets interesser**. At ansatte blir tatt hensyn til i arbeidsorganisasjonen vil ha positive virkninger for samfunnet som helhet på flere måter. Det er også den type retorikk som bidrar til å legitimere politiske program som IA og VSA.

Det teknisk/ økonomiske system, representert ved virksomheten og et overordnet politisk - administrativt nivå, i dette tilfellet staten, er i utgangspunktet umettelig i sine krav til arbeidskraften. Lovfestede rettigheter, allmengjøring av tariffavtaler og liknende bidrar til å sette rammer og begrensninger for det teknisk/økonomiske system. Det menneskelige system gir ved nedfelte **rettigheter, normer og virksomhetspraksis** en beskyttelse som gjør at det gir mening å snakke om arbeid som et gode og en arena for realisering og personlig vekst i denne konteksten. Det menneskelige system gjør det mulig å realisere konsepter som VSA.

Det kan kanskje også hevdes at det menneskelige system på sin måte er umettelig og at systemets begrensning ligger i at det vil være vanskelig å tilfredsstille alle krav om beskyttelse. Dette kommer til uttrykk ved at intervjupersonene drøfter hvor grenser skal gå for utøvelse av sosialt ansvar (kapittel 6). Grenser for sosialt ansvar virker i skjæringspunktet mot

det teknisk - økonomiske system og mot menneskelige hensyn. Noen kan ikke få nok trygghet ble det uttalt. Idealtilstanden ut i fra et menneskelig systems perspektiv ville jo vært at arbeidet ble tilpasset individet.

Fra et teknisk/økonomisk system på et overordnet nasjonalt politisk –administrativt nivå stilles det krav til hvilke målsettinger det menneskelige system skal bidra til, som for eksempel reduksjon av sykefravær, rekruttering av marginaliserte grupper, tilrettelegging, å få ansatte til å stå lengre i arbeidslivet og liknende. Disse kravene fremmes med en tilhørende retorikk som skal ta utgangspunkt i at det er til det beste for individet. Disse offentlige intensjoner og insentiver kan imidlertid komme til å samsvare dårlig med hensyn og verdier som ligger til grunn for det menneskelige system i Lysgaard sin modell, dersom det fører til økt press på individene i arbeidsorganisasjonen og kan oppleves som en belastning i stedet for beskyttelse. Det kan være små marginer som avgjør når tilrettelegging blir en belastning og når det blir et positivt bidrag til den enkelte. Tilrettelegging som et aspekt ved det sosiale ansvaret kan inneholde samme tvetydige logikk som Human Relation skolen som ifølge for eksempel Grey (2005) omhandler hvordan en kan manipulere ansatte ytterligere til å yte for virksomheten ved å ta i bruk andre former for kontroll og intervensjon. Å ta vare på ansatte er et av flere grunnleggende aspekt ved virksomhetens sosiale ansvar og tilsvarer sosialt ansvar knyttet til både den legale og den etiske dimensjonen i modellen til Carroll (1994,1999, 2008) Utfordringene omhandler hvor sterk strukturell posisjon VSA og spørsmål om forebygging, fastholdelse og integrering har i arbeidsorganisasjonen og i samfunnet. Virkemidler er både holdningsskapende arbeid til fremme av bestemte sosiale verdier og normer, samt lovregulering.

Det kollektive system

Det kollektive system refererer til den **uformelle siden av livet** i arbeidsorganisasjonen, i motsetning til det teknisk - økonomiske system. Den latente funksjonen til arbeiderkollektivet var å gi arbeiderne beskyttet medlemskap i det teknisk/økonomiske system (2001:252). Kollektivet har et konfidensielt preg og går på tvers av bedriftens offisielle planer. Det eksisterer heller ikke som en ideologierklæring og ikke engang nødvendigvis som en klar forestilling hos dem som har en plass i det kollektive rollesystem (2001:81). Mens det menneskelige system har sin forankring i samfunnet og kulturen og kan aktualiseres som en referanse utenfor virksomheten, har det kollektive system forankring i selve

arbeidsorganisasjonen (ibid:186). Det må derfor knyttes til betingelser for produksjonen. Betingelser for produksjonen I Lysgaard sin studie avviker fra betingelser for produksjon i min studie på flere områder. Det som imidlertid er felles er krav fra det teknisk/økonomiske system om at den ansatte innenfor et saksorientert og begrenset felt skal prestere en innsats til produksjonen på best mulig måte. Til gjengjeld skal virksomheten legge til rette slik at den ansatte får mulighet til å yte. Felles er krav fra det teknisk/økonomiske system om at prestasjonene bør forbedres. I industribedriften ble det stilt krav til de ansatte om å jobbe hurtigere og lengre for å bedre lønnsomheten. I kunnskapsbedriften stilles det krav om å få gjort arbeidsoppgaver mer effektivt, på kortere tid og på et høyere faglig nivå.

Rollesystemet i det kollektive system finnes ikke i nedtegnede planer og det er heller ikke klart hvem som er ansvarlig for hva. Hva er det da som danner kollektivet? Når folk er solidariske og moralsk forpliktet overfor et system er det vanlig å snakke om et kollektiv, skriver Lysgaard (2001:303) med referanse til Merton (1957). Posisjoner, med tilhørende rettigheter og plikter er noe en tilegner seg ved å være ”god arbeidskamerat” i Lysgaard sin modell. Det må nevnes at i de virksomhetene jeg har studert var lang ansettelse et kjennetegn. Det betyr at mange medarbeidere hadde jobbet sammen over lang tid med gode muligheter for å utvikle fellesskapsfølelse. Det var arbeiderne som utgjorde det kollektive system i Lysgaard sin studie. Arbeiderne var vevd inn i alle de tre systemene som virket i arbeidsorganisasjonen og de må på sine vis innordne seg i alle tre. Det kollektive systemet representerer en viktig buffer mot kravene fra det teknisk - økonomiske system, men krevde tilslutning og lojalitet fra den enkelte arbeider. I denne studien er det personer i mellomlederposisjoner som utgjør hovedvekten av intervjupersoner. De er både ansatt og har selv personalansvar. Disse utgjør ikke noe kollektivt system i tradisjonell forstand. Mellomledere⁴⁷ har ofte forpliktelser og forventninger knyttet til alle tre systemene samtidig og må balansere ulike hensyn. Å ivareta de ansatte ligger i skjæringspunktet mellom alle systemene.

Fellesskap synes ikke gitt på samme måte som tidligere. Arbeiderkollektivet kan likevel forstås som de ansattes mer eller mindre spontane atferd og uformelle motvekt mot formaliserte organisasjonsformer. Et kollektivsystem kan bestå av flere fellesskap. Solidariske fellesskap oppstår til tross for økt individualisering og grad av autonomi (Klemsdal 2006). De

⁴⁷ Jeg bruker betegnelsen mellomleder selv om jeg intervjuet ledere på ulike nivå i virksomhetene. Det øverste nivået var personaldirektører på utgjorde en av virksomhetens øverste ledere. Ellers intervjuet jeg ledere i personaladministrasjonen, seksjonsledere og ledere for faggrupper.

ansatte står fremdeles i et skjebnefellesskap med virksomheten knyttet til dens overlevelse. Fellesskap er fremdeles noe som opptrer spontant mellom mennesker i organisasjoner, ofte regulert av organisasjonen, men ikke nødvendigvis styrt av organisasjonens målsettinger. ”Arbeiderkollektivet må således oppfattes som et fellesskap basert på felles normer som er oppstått spontant mellom de ansatte, men ikke løsrevet fra og i motsetning til de oppgaver som skal løses”, skriver Klemsdal om forholdet mellom moderne organisasjoner og Lysgaard sitt arbeiderkollektiv (2006:125). Klemsdal viser til Beck og Beck – Guernsheim (2002) som argumenterer for at oppløsningen av arbeiderkollektivet har ført til at den enkeltes personlige ansvar overfor andre er blitt mer sentral i mellommenneskelige relasjoner på jobben. Mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen er individualisert, i den forstand at det, i stor grad er et personlig ansvar å ivareta relasjoner på arbeidsplassen (Beck og Beck – Guernsheim 2002). Juul (2002) argumenter for at det nye arbeidslivet rommer andre solidaritetsformer enn tradisjonelle kollektive normer. Det er med andre ord mange former for fellesskap og sosial ansvarlighet, forstått som måter å ta vare på medarbeidere på i situasjoner der det er nødvendig.

Et karaktertrekk ved beskrivelsene av det sosiale ansvaret i den danske virksomheten var at det ble lagt stor vekt på **sosiale aktiviteter**. Både i intervjuene og offisielt, som i presentasjonen av DST på virksomhetens egne nettsider, ble det viet oppmerksomhet til en aktiv personalforening og på diverse festligheter internt i virksomheten. DST markedsførte seg på sine nettsider med ”Arbejdspladsen – hverdag og fest” på intervjudispunktet. Virksomheten la vekt på å tilrettelegge for fellesskap, og disse fellesskapene var på den måten betinget av organisasjonen. Det kan selvsagt diskuteres hvor spontant et slikt fellesskap blir, men det er naturlig å tenke seg at fellesskap oppstår spontant mellom mennesker på slike arenaer også.

Graden av ”underordnethet” i systemet er bestemmende for behovet for kollektivet. Jo lettere du kan skiftes ut, jo større behov for beskyttelse. Virksomhetene i min studie har flere kategorier av ansatte. Noen er lettere utskiftbare enn andre. Ansatte med en spesifikk kunnskap er vanskeligere å skifte ut, derfor legger også virksomheten vekt på å få disse til å trives og bli værende samt å rekruttere personer med relevant spesifikk fagbakgrunn.

Kollektivsystemet representerer en forskansning mot det teknisk/økonomiske system. For personallederen kunne krav fra myndighetene om rapportering og tilpasning virke urimelige.

Forholdet til eier og arbeidsgiver kunne være komplisert. Det ble for eksempel etablert et uformelt **forskansningssystem** mot krav fra et overordnet nivå når det gjaldt rapporteringskrav. Forskansningssystemet er et resultat av intervjupersonenes opplevelse av den mening som krav om rapportering har for aktøren. Innholdet i og hensikten med rapportene ble beskrevet som unødvendig og lite hensiktsmessige. Det dreier seg om sammensatte virkeligheter som deles inn i ulike nivå eller systemer som hver for seg har sine normativt etablerte måter å handle på. Jeg synes Lysgaard sin modell for systembetingede konflikter i en arbeidsorganisasjon bidrar til å forklare hvordan og hvorfor krav som hadde som offisiell intensjon å fremme sosial ansvarlighet og inkludering, intensjoner som alle var enige i, ble beskrevet som en belastning og nok et pålegg fra et nivå som ble betraktet som lite hensynsfullt og umettelig i sine krav. En ønsket også til en viss grad å ta avstand fra en forståelse av sosial ansvarlighet og inkludering som hadde noe med kvoter og rapportering å gjøre. Samtidig gjorde intervjupersonene det som ble krevd av dem og den posisjonen de hadde. De tillitsvalgte tilsuttet seg nasjonale intensjoner, men satte en grense for andelen ansatte på særlige vilkår i virksomheten. Det skulle ikke være mer enn 3,5 prosent. Dette tolker jeg også som en form for forskansning mot krav fra et overordnet nivå. Forskansingen legitimeres ved at virkemiddelet bidrar til ekskludering av annen arbeidskraft.

Det kollektive system realiserte og aktiverte et skille i bedriften mellom "vi" som var arbeiderne og "de andre" som var ledelsen. Betydningen av skillet mellom "vi" og "de andre" gjorde seg også gjeldende i de virksomhetene jeg studerte. Arbeiderne i Lysgaard sin arbeidsorganisasjon, mente at det egentlig var dem som gjorde det "virkelige og viktige arbeidet", som stod for verdiskapingen og satt med "den viktige og riktige kunnskapen" om produksjonsmåter. På samme måte mente de tillitsvalgte i disse virksomhetene at det var de ansatte om satt med "den riktige og viktige" kunnskapen for å kunne utføre "det egentlige" sosiale ansvaret som var å ta ansvar for og vare på ansatte i situasjoner som sykdom, mistriksel, personlig krise og liknende. Sosialt ansvarlig atferd betraktes her som noe uformelt og spontant, "att bry sej och att seja til". De tillitsvalgte mente alle at de var bedre i stand til å fange opp hendelser og prosesser som kunne føre til fravær. Ledelsen hadde stort sett ikke peiling, var den dominerende holdning:

" Dom vågar inte ta i svåra saker. Har ju exempel på att chef og medarbetar inte har talat till sammans. Så kommer dom til mig. Det triste är jo at alla kan se at någon inte mår bra.

Det är inte mitt bord. Dom (lederne) gjør inget. Om chefen är blind och døv så måste vi endå sparka och gi beskjed. Det går så langt at når blir sjuka.”

”Tilsammans har vi fingrarna ute överalt. En anställd kan gå til sin chef eller sin representant. Vi har ressurser ...vi vet hvilka chefer som är bra och hvilka som inte är det. Ibland är det ju ensamt ...”(Tillitsvalgt SACO, SCB)

”Det er meget den øverste ledelse ikke ser, ledelsen er centraliseret og haver lukket sig inde i tredje etage i 'ledelsesgangen' som vi kalder det. Det har ført til større afstand. ” (Tillitsvalgt DST)

Et skille mellom ”de” som er ledelsen og ”vi” som er de som utfører arbeidet gjør seg gjeldende i de virksomheter jeg har studert, men dette skillet er mer subtilt enn i en industribedrift. Det betyr likevel ikke at det ikke hadde relevans, men relevansen av dette skillet er ikke med i denne studien der oppmerksomheten er rettet mot ulike forståelser av virksomhetens sosiale ansvar. Mange av arbeidsoppgavene i virksomheten ble drevet som prosjektarbeid. Det er en arbeidsform som i seg selv gjør at de fleste ansatte utvikler en forpliktelse overfor hverandre, i tillegg til at økt grad av autonomi i arbeidslivet gir den enkelte ansatte mer ansvar for sin arbeidssituasjon og sine arbeidsoppgaver. Tradisjonelle hierarkier bygges ned. Dette kan også utvikle seg til å bli en belastning. Såkalt medarbeiderstyrt ledelse kan også virke belastende for deltakerne og for medarbeiderrollen (Wadel, 2005).

Det kollektive system betraktes som et trekk eller verdisystem ved virksomheten. Dette trekket ved virksomheten har sin opprinnelse i ”*en sosial enhet der medlemmene er forenet gjennom grunnleggende fellesskap og likhet – trekk som videre er underbygd ved en norm om at den enkelte lojalt skal innordne seg under enheten*” (Lysgaard 2001:187). Dette er ikke en tilstrekkelig definisjon av kollektivsystemet, men det er naturlig å bruke kollektivbegrepet om sosiale enheter i arbeidsorganisasjonen med disse trekkene, ifølge Lysgaard. Disse trekkene kan knyttes til ulike sosiale enheter forstått som grupper som forenes gjennom ulike fellesskap i virksomheten.

Lojalitet overfor andre ansatte er en viktig egenskap ved slike enheter eller grupper. Det ble også ansett som en viktig oppgave å fremme ansattes lojalitet overfor virksomheten. Flere av

virkemidlene som ble knyttet til aspekter ved det sosiale ansvaret hadde dette som formål. Det å ha en familievennlig personalpolitikk ble blant annet også begrunnet ut i fra et lojalitetshensyn: ”*Vi öker lojaliteten jämt ved att bejaka familjen.*” (Seksjonsleder, SCB) Lojalitet erstattes deler av et kontrollbehov som ikke lenger anses som legitimt i moderne virksomheter der det legges vekt på deltakende, engasjerte og aktive ansatte med behov for autonomi og selvrealisering gjennom arbeidet. Denne betyr også at det teknisk/økonomiske system, det menneskelige system og det kollektive system integreres tettere og kommer til uttrykk på andre måter som får betydning for individet i arbeidsorganisasjonen, enn i tidligere tiders industribedrifter. Kravene fra det teknisk/økonomiske system kan imidlertid synes like relevant.

I den norske og svenske virksomheten hadde ikke høyt sykefravær vært definert som et problem. Heller ikke i den danske virksomheten når det gjaldt kjerneansatte. Noe av årsaken til et lavt sykefravær ble begrunnet med at de ansatte var lojale og oppfattet seg som en del av et fellesskap, altså høy grad av sosial integrasjon. En av personaldirektørene i den svenske virksomheten uttalte seg om hvordan han mente de ansatte opplevde den oppfølging de fikk i forbindelse med sykdom og de tilbud knyttet til forebygging i virksomheten: ”*Dom anställda upplever detta som positivt. Visst fins den svåriga 'Svarta Pär', men vi har inte upplevd detta. Här är nestan för högt sosialt patos, vi har hög kompiskänsla, et riktigt 'arbetarkollektiv' så att seia.*”. Arbeiderkollektiv ble her forstått som godt sosialt integrerte ansatte som følte ansvar for hverandre og for gjennomføring av arbeidsoppgaver. Det betyr også å balansere mellom på den ene siden de ansattes behov som mennesker og individ, at de blir syke, at deres barn og pårørende blir syke eller andre forhold som gjør det nødvendig med fravær fra arbeidet. På den andre siden virksomhetens behov, som å få arbeidsoppgavene gjort innen fastsatte frister, ikke belaste de andre ansatte ved fravær og liknende. Dette ble opplevd som å nærmest ”gå av seg selv” i det daglige arbeidet. Det var ikke mistanke om at ulegitimert fravær var utbredt. Om det å utnytte muligheten til å være borte fra arbeid uten gyldig grunn ble det også sagt: ”*Svarta Pär har vi också här. Men vi har generelt en sånn där 'gentlements agreement' på at det gör vi inte.*” (Avdelingssjef, SCB). Det synes altså å eksistere en norm om at en bare ikke gjorde slikt.

Kollektivtrekk kan også utvikle seg ulikt i virksomhetene til tross for dominerende likheter. I den norske virksomheten kom det til uttrykk en større aksept for å arbeide hjemme og det å styre arbeidstiden sin selv. Det kreves en tillit, felles forståelse, og igjen en ”underbygd norm

om lojalitet og innordning” dersom dette skal fungere godt i praksis. Det ble uttalt at de som ble betraktet å passe til dette fikk permisjoner og mulighet til å jobbe hjemmefra ved behov, i større grad enn det som regelverket strengt tatt tillot. I den svenske virksomheten ble likestilling beskrevet som en del av virksomhetens sosiale ansvar og det ble gitt uttrykk for at dette ble gjennomført i alle ledd i organisasjonen.

Sosialt ansvar aktualiseres i dette systemet ved at det innenfor rammene av etablerte nettverk eksisterer forventninger om en gjensidighet med tanke på forpliktelser overfor andre deltakere i fellesskapet, det vil si medarbeidere og kollegaer. Problemforståelsen innebærer at det sosiale ansvaret realiseres i relasjoner på arbeidsplassen ved å ”*bry sig, att seja till*”. Medlemmer i et fellesskap tar ansvar overfor hverandre i situasjoner der det er behov for hjelp og støtte. Ufordringer ligger i å se og bli sett. Det kollektive system tilsvarer til en viss grad den sosiale dimensjonen i Carroll sin modell, der det sosiale tillegges en forståelse som at handlinger må fremstå som meningsfull for aktøren.

Styrken i arbeiderkollektivet er avhengig av spenningen mellom det teknisk/økonomiske system og det menneskelige system (Andersen 1997:105). Hensikten i denne studien er å belyse forståelser av VSA har i virksomhetene. Spenninger mellom systemene bidrar til tvetydighet og kompleksitet i forståelser av VSA, blant annet fordi staten er både normsender og arbeidsgiver. Intervjupersonene har ulike begrunnelser for tilslutningsformer til forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar. Begrunnelser eller forståelser som kan knyttes til de tre systemene med hver sine sin tilhørende rasjonalitet eller logikk, som Lysgaard viser til i sin modell.

Når det gjelder **medlemskap og tilslutning** til systemene avhenger det av både indre styrke i systemene selv, og ytre påvirkninger som størrelse og tilgang på arbeidskraft på det sted der virksomheten er lokalisert. Som hos Lysgaard er det krefter innebygd i systemet selv som virker til å opprettholde og styrke systemet. ”*Disse kreftene er bygd inn i folks forventninger til hverandre innen systemet, forankret i sosiale og kulturelle forordninger og forestillinger av mer eller mindre ubrytelig karakter* (Lysgaard 2001:126). Det folk gjør uten å være det bevisst, bidrar til systemets bevarelse og utvikling. I tillegg til å viser Lysgaard hvordan en ansatt, det være seg arbeider eller leder, inngår i rollekontekster som igjen får betydning for sosial integrasjon og gjensidig tilpasning i arbeidsorganisasjonen.

Person og system

I tillegg til å vise hvordan ulike systemer eksisterer og virker inn på arbeidsorganisasjonen og framveksten av et "arbeiderkollektiv", viser Lysgaard til hvordan en ansatt, det være seg arbeider eller leder, inngår i rollekontekster som får betydning for sosial integrasjon og gjensidig tilpasning i arbeidsorganisasjonen som igjen legger føringer på atferd i organisasjonen. Mennesker er "innkoblet" til sin omverden via skiftende og springende kontekster samt normer og forestillinger. Lysgaard viser til nærhetsbetingelser, likhetsbetingelser og problembetingelser som fundamentale vekstbetingelser for ansattes identifisering og interaksjon med andre (2001:231).

Hvilke roller den enkelte har i hvilke systemer vil variere, da rollesystemet på det teknisk - økonomiske nivå er formalisert i stillingsbeskrivelser og arbeidskontrakter, mens det på det kollektive nivå er uformelt. Når Lysgaard skriver om rolle og status er det **social integrasjon** innenfor arbeidsorganisasjonen som er det sentrale. I hvilken grad en ansatt er medlem i et grunnleggende fellesskap og føler lojalitet er bestemmende for hvorvidt vedkommende er underlagt normer som gjelder for fellesskapet eller enheten. Dette er også avhengig av hvilke roller en har i de ulike systemene og hvilke forventninger som er knyttet til posisjonen. Jeg hevder i likhet med Lysgaard at en ansatt, kan ha en rolle i forhold til ett system og en annen i forhold til et annet. Det vil avhenge av ståsted og situasjon. Det er et krav fra det teknisk/økonomiske system å ha kreativ, kompetent og frisk arbeidskraft. Det menneskelige system skal forhindre at arbeidskraften slites ut og faller fra og ta hensyn til enkeltindividets behov. Det kollektive system skal "få ting til å fungere" i praksis for de ansatte der det foretas avveininger mellom individets behov og virksomhetens behov, der noe av interaksjonen bestemmes av "gentlemans agreements".

Med en persons **tilslutning til systemet** sikter Lysgaard til en "*faktisk overenstemmelse med den atferd som ville bli ventet ut i fra hensynet til systemets interesser*" (2001:128). Posisjonen er bestemmende for hvilken tilslutningsform intervjupersonene er forpliktet til å innta når det gjelder virksomhetens retningslinjer og politikktutforming på myndighetsnivå. Systemmedlemskap henger dermed sammen med formell status og posisjon. Lysgaard skriver om ulike former for tilslutninger som knytter personene til systemet. Han deler dette opp i fem former for tilslutning som jeg også mener kan betraktes som kategorier for føringer når det gjelder implementering og praktisering av VSA. De fem formene for tilslutningsordninger

som legger føringer for atferd i de ulike systemene er *funksjonell forpliktelse, normativ forpliktelse, selvutfoldelse, belønning og avstraffelse* (2001:131). De to første kalles for **systembærende** og er basert på lojalitet, interesse for virksomheten og en moralsk overbevisning, mens resten kalles **system-båret** og bunner i mer opportunistisk motiver og hva en selv ser seg best tjent med. Den ene sikrer rasjonell smidighet, den andre moralsk stabilitet. Det ble for eksempel hentydet at øverste ledelsen fikk utbetalt bonus om de gjennomførte det som stod i kontrakten. Klarte de kravet om tre prosents økning i effektiviteten, vanket det bonus, ble det sagt. Dette kan illustrere en forestilling om at det er en tilslutning gjennom en form for individuell belønning, til det teknisk - økonomiske system som konkurrerer med tilslutningen til det menneskelige system via noen moralske appeller om å ta vare på ansatte og forebygge stress. Det forventes at øverste ledelse har en atferd som er forventet fra den øverste ledelse. Disse forventningene uttrykkes for eksempel i kontrakten mellom ledelsen i virksomheten og eier. Et annet eksempel kan være intervjupersoner som begrunner sine handlinger som de selv definerer som sosialt ansvarlige, med behovet for å opptre skikkelig, bli likt og være en god leder. Handlingene er ikke nødvendigvis egoistisk motiverte, men intervjupersonene knytter dette til at de ville "føle seg bedre". Som medarbeider med et sett relasjoner til andre ansatte både sosialt og faglig, kan de ha en egeninteresse av å bli godt likt, redusere konfliktnivået i sin egen arbeidssituasjon og opptre rettferdig. Dette dreier seg gjerne om idealer og personlig integritet og forpliktelsene er av typen system – bårne. Å få ting til å fungere er også oppgitt som en viktig motivasjon for å utøve det som defineres som sosialt ansvarlige handlinger og kan defineres som systembærende. Grensene for hva som er det ene eller det andre kan være utydelige.

Det kan også eksistere motstridende forventninger til en og samme posisjon i virksomheten. Det kan for eksempel forventes at ledelsen skal ta mer hensyn til å forebygge slitasje blant de ansatte enn å innfri kontrakten. Det forventes at krav om faglig dyktighet og økonomisk balanse er innfridd for å legitimere virksomhetens eksistens. De rettigheter og krav som ligger i den legale dimensjonen skal ivaretas, men her er det rom for valg avhengig av personlig skjønn og ulike virkemidler som kan tas i bruk. Hvorvidt en velger å handle eller ikke kan være et slikt valg avhengig av situasjonen en befinner seg i. Som personalansvarlig er en forpliktet overfor det menneskelige system og den legale dimensjonen i VSA som omhandler å ivareta ansatte. Posisjonen som personalleder også å få mest mulig ut av de personalressurser en har til rådighet.

Teorien i "Arbeiderkollektivet" er knyttet til en generell antakelse om ansattes atferd. Dette er en forenkling og som Lysgaard selv skriver trenger en ikke å forutsette at det er samsvar mellom medlemskap i et system og tilslutning. Forestillingen om medlemskap er ofte forankret i verdier og normer på Den ansattes spesielle personlige forutsetninger og samfunnsstrukturen omkring virksomheten understøtter eller motvirker de tendenser som bedriftssituasjonen i seg selv gir av impulser til blant normale arbeidstakere. Forskjellige kategorier av personer kan reagere forskjellig på samme objektive arbeidssituasjon, altså faktorer som kan føres tilbake til personenes plassering og erfaringsbakgrunn i den sosiale struktur. Det noen synes er greit, synes andre er uakseptabelt. At det ikke nødvendigvis er samsvar mellom en persons medlemskap i et system og deres tilslutning til systemet betyr for eksempel at en ansatt med en posisjon som tillitsvalgt, som kvalifiserer til medlemskap i det kollektive system, ikke nødvendigvis betyr at den ansatte tilslutter seg gjeldende normer for atferd knyttet til det systemet. Den tillitsvalgte kan i neste runde ende opp som formann som krever at de ansatte skal jobbe mer effektivt. Tilsvarende kan en leder tilslutte seg det menneskelige system, og gi prioritet til å beskytte ansatte fremfor å få ferdig en arbeidsoppgave innen en gitt tidsfrist. Vekslinger i tilslutningsordninger kan medføre belastninger for den enkelte. *"Jeg bruker skjønn til jeg blir arrestert"*. Denne lederen ga uttrykk for en tilslutning til målsettingen om å ta vare på ansatte som ikke står i direkte motsetning til interesser på det teknisk/økonomiske plan, men som kan komme til å gjøre det. Lederen ga for eksempel uttrykk for at han var påpasselig med å be ansatte om å gå hjem og ikke sitte på arbeid for lenge ut over kvelden hvis det ikke var helt nødvendig. Sett i fra et teknisk/økonomisk systems perspektiv, der ansatte lett kan erstattes, burde han være glad til om folk jobbet mest mulig. Denne antakelsen begrenses av kjennetegn ved kunnskapsbedrifter som at virksomheten er avhengig av å beholde og utvikle ansatte i større grad enn andre.

Det kan også eksistere motstridende forventninger til en posisjon i virksomheten. Andre kan for eksempel forvente at ledelsen skal ta mer hensyn til å forebygge slitasje blant de ansatte enn å innfri kontrakten. Når intervjupersonene reflekterte over betydningen av virksomhetenes sosiale ansvar gjorde de det med utgangspunkt i den posisjon som de hadde på intervju tidspunktet, mens også fra en subjektiv posisjon basert på erfaringer og holdninger. En kan anta at det foreligger sterke forpliktelser og forventninger til at en personaldirektør stiller seg lojalt bak virksomhetens offisielle personalpolitikk og at en tillitsvalgt kanskje har forventninger om å forholde seg kritisk til dette. Dette var aspekter som gjorde seg gjeldende,

samtidig som det ble lagt vekt på gjensidig forståelse og respekt for hverandres interesser. Hvordan individet responderer på noe de blir eksponert for avhenger ifølge Lysgaard av to interrelaterede faktorer: ”det personlige” og ”det politiske”. Intervjupersonene beveger seg mellom flere forståelser av VSA med utgangspunkt i subjektive erfaringer (det personlige) som igjen disiplineres av forventninger og krav knyttet til posisjonen (det politiske). Det vil være grunn til å anta at personenes subjektive forståelser av det sosiale ansvaret gjenspeiler hvordan konseptet behandles i virksomheten, altså hvilken strukturell posisjon det har. Ulike spørsmål knyttet til konseptet VSA har ulike status i virksomheten. Når det for eksempel gjaldt ansatte med psykiske problemer var de fleste opptatt av dette spørsmålet og hvordan en skulle løse det. Det kom imidlertid også fram at holdningen til ansatte med problemer var ”not in my backyard”, slik en uttrykte det, altså å flytte problemet et annet sted.

Lysgaard skisserer videre hvordan en ansatt splittes opp i ulike statuser som gjør at han har ulike måter å tilsette seg systemet på. Han bruker begrepet *ansatt*, *underordnet* og *menneske* som skal betegne ulike tilslutningsformer. Betegnelsene kan også gi mening for å beskrive situasjonen til intervjupersonene i denne studien. En mellomleder er både overordnet og ansatt. De har ikke det teknisk/økonomiske system under sin kontroll, men er både underlagt og avhengig av dette, samtidig som de til en viss grad betraktes som en del av det. Som *ansatt* kan de være kritisk til sine eiere, samtidig følger de lojalt opp de forpliktelser de blir pålagt fordi de også er *underordnet*.

”I det stora går det bra så länge dom (myndighetene) inte pålegger oss tokiga påhitt. Staten ska vara spydspets och i front när det gäller nya trender och tokiga påhitt. Men om jag inte förstår syftet när jag får det, fungerar det ju dårligt. Politisk profileringssyfte för en politiker, nej det vill vi inte vara med om!” (Personaldirektør, SCB)

Relasjonen mellom eier og virksomhet var preget av både disharmoni og harmoni, alt ettersom hvordan intervjupersonene opplevde samsvar mellom krav og praktisk politikk, forståelser av rettferdighet eller urettferdighet og distribusjon av dette.

”Vi litar inte på våra ägare, systemet har blivit för byråkratisert. Det leder til att det inte är särskilt attraktivt att hjälpa til med VSA. (...) Vi vet inte i dag vad som gäller i morron. Derfor är det ingen värksamhet som längre vågar, vi utsets för nedskärningar. Samtidig talas

det om samhällsansvar och socialt ansvar. Då måste vi ha ekonomiska förutsättningar. Det vi upplever är tvärt om försämringar hela tiden!”⁴⁸

Intervjupersonen opererte imidlertid, som de fleste andre av intervjupersonene innenfor flere logikker. Samtidig som de mente at grunnlaget for å vise sosialt ansvar var blitt borte med stadige krav om effektivisering og reduksjon av sykefravær, kom det også fram at det innebar et særlig ansvar for statlige virksomheter å utvise sosial ansvarlighet. At statlige virksomheter skal utvise sosialt ansvar ble betegnet som en del av ”kontrakten” mellom staten som normsender og statlige virksomheter. Opplevde forpliktelser var imidlertid ikke alltid like lett å kombinere med omorganiseringer og krav om effektivisering. Studier fra andre kontekster enn den skandinaviske viser for eksempel at etiske hensyn internt må vike for det som er bestemt av utenforliggende faktorer, og at dette gjøres til en fortelling som oppleves som ufravikelig (Rhodes et al., 2010). Pålegg om innskrenkninger, rapporteringer og effektivisering betraktes som mer eller mindre ufravikelige og noe virksomheten ikke kan ta (etisk og moralsk) ansvar for dersom det innebærer det motsatte av forebygging, fastholdelse og integrering. Det kan være mindre belastende å gjøre som en blir pålagt, selv om det ikke samsvarer med det en selv mener er riktig. Lysgaard skriver at den funksjonelt forpliktete vil se på sine personlige svingninger fra det ene til det annet system som nødvendige tilpasninger til ulike situasjoner (2001:182). Denne formen for tilslutningen er systembærende fordi den er basert på målsettinger om å få ting til å fungere til det beste for de ansatte og virksomheten. En ideologisk overbygning bringer orden i bildet og gir enhetlig mening til det som ellers kunne virke som inkonsekvenser i atferd og forestillinger. Disse vil ikke oppleve inn- og utkoblingen som en personlig belastning. Dette gjelder både de funksjonelt forpliktete og de normativt forpliktete. Områder som er regulerte legitimerer dermed de forpliktetes grad av personlige belastninger dersom det skulle oppstå konflikter. Tilslutningen til tross for personlig uenighet kan tolkes som en disiplinering av ansatte ved tilslutning til det teknisk-økonomiske system gjennom posisjon. Gjennom ansettelseskontrakten og posisjonen oppfattet intervjupersonene seg først og fremst forpliktet til å innfri ”samfunnskontrakten” som blant annet betyr å gjøre en best mulig jobb med tilgjengelige ressurser. Som personalleder viser en til bestemmelser og innskrenkninger fra et overordnet nivå. At rammebetingelsene for å utøve sosialt ansvar i virksomheten oppleves som vanskelige

⁴⁸ Her må det nevnes som en del av konteksten, at den nye regjeringen i Sverige, som på intervjudtidspunktet, nylig hadde delt opp og ut statistikkoppgaver som tidligere hadde vært under SCB sitt arbeidsområde innen ”Samhällsstatistik”. Noe som førte til at virksomheten mistet 70 millioner i inntekt, mens de fremdeles satt med produksjonsansvaret, ifølge personaldirektøren.

reduserer for eksempel betydningen av kognitiv dissonans (Festinger, 1962) som er en etablert teori om endring av holdning og atferd for å redusere spenninger og konflikt mellom ulike kognitive element. Vanskelige beslutninger legitimeres ved en retorikk tilhørende det teknisk/økonomiske system, som for eksempel at det ikke er tilgjengelige ressurser, det kan ikke forsvares økonomisk eller faglig og at det må ikke gå ut over produksjonen.

Som *medmenneske* vil intervjupersonene ofte gjerne komme medarbeide i møte, men disiplineres av sin posisjon dersom en går lengre enn lovens krav og det går ut over krav til likebehandling. Posisjonen innehar imidlertid også forpliktelser om å hjelpe der de ikke nødvendigvis er motivert for dette. Når situasjoner oppstår spontant, når en kollega dør, er det statusen ”*menneske*” som dominerer. Intervjupersonene sitter med de samme spørsmål, som for eksempel ”*var det noe jeg kunne ha gjort*”, som enhver annen kollega eller bekjent av den som hadde forulykket. Dette er forhold som i begrenset grad er disiplinert av posisjonen. Det blir personlige uttrykk, erfaringer og verdier som aktiviseres statusen *medmenneske*. I slike situasjoner oppstår det et annet praksisfellesskap som ikke er direkte relatert til produksjonen. Lysgaard refererer til slike praksisfellesskap som spontane identifiserings- og interaksjonsbetingelser. Det er ikke fastsatte normer for hvordan ansatte skal reagere eller forholde seg til slike situasjoner. Det teknisk - økonomiske system kobles ut. Det gjøres det i stor grad også i sosiale sammenkomster som julelunsjer, skogsturer og quizkonkurranser. De betraktes likevel som viktig for etablering av noen sosiale bånd og som konstruktivt for sosial integrasjon. Skal en ”gentlemans agreement” ha noen effekt, må det være sosiale bånd tilstede i et praksisfellesskap.

Til de statusene som er beskrevet ligger det ulike tilslutningsformer, både funksjonelle forpliktelser knyttet til posisjonen, normativ forpliktelse og muligheter for utfoldelse, belønning og straff. Intervjupersonene har medansvar for å innfri samfunnsoppdraget, for at ansatte trives og for å omplassere eller rekruttere personer med nedsatt arbeidsevne. De har mulighet til å tilrettelegge eller la være å gjøre dette, men de er som Lysgaard skriver ”*i sin overordnethet personlig forpliktet overfor det teknisk/økonomiske system*” (2001:151). Den sentrale utfordringen i underordnetheten er å være prisgitt et system uten å ha systemet under sin kontroll.

Det er ikke samme avstand mellom leder og arbeider i en kunnskapsvirksomhet som i en tradisjonell industribedrift, men avstanden i maktforhold og innflytelse er selvsagt relevant.

I denne studien er det eksempler på at ledere og medarbeidere står sammen i det Lysgaard kaller interaksjons- og identifiseringsprosesser (2001: 222) som gjør at de sammen kan komme fram til en tolkning av arbeidssituasjonen som går på at man har felles problem med bedriften. Dette skjer for eksempel gjennom sykesamtaler og oppfølgingsplaner der den ansatte og leder i fellesskap skal finne løsninger og virkemidler som er til det beste for individet, virksomheten og samfunnet. Det juridiske rammeverk og virkemidler varierte fra virksomhet til virksomhet avhengig av det nasjonale lov og regelverk. Grensen for hvor langt virksomheten var villig til å strekke seg når det gjaldt forebygging og utvikling var også knyttet til den kompetanse den ansatte representerte og hvor viktig den enkelte var for produksjonen. Det var ofte mulig i fellesskap å finne ordninger som både ansatt og virksomhet kunne være fornøyde med, avhengig av tid og vilje, tilgjengelige ressurser, den ansattes posisjon og kompetanse, elementer som er både formelle og uformelle. Det overordnede mål var å få ting til å fungere. En ble enige om en felles identifisering av problemet og prøvde å koble virkemidler til behov for å løse problemet.

Gruppe og bedrift

De ansatte befinner seg i en posisjon der de både er medlemmer i det teknisk/økonomiske system, samtidig som de hadde behov for å beskytte seg selv og eventuelt sine ansatte mot det. Bedriftsnivået, representert ved øverste ledelse i virksomheten, eierne eller det politisk – administrative nivå, er lite spontant og i stor grad formalisert. Dette nivået kaller Lysgaard for bedriften, som er den organisatoriske og formelle delen av det teknisk - økonomiske system. Det er ikke på disse nivåene de spontane prosesser foregår. Virksomheten kan betraktes som en arena der utfordringer oppstår mer eller mindre spontant mellom mennesker med sosiale bånd til hverandre. Arbeidsorganisasjonen er gjennomtenkt på forhånd. Planer for hvilke posisjoner som skal ha hvilke oppgaver og ansvar er produsert med det for øye å oppnå mest mulig lønnsomhet og effektivitet. Men organisasjoner er åpne system, mennesker som befolker dem ikke strømlinjeformede og ulike behov og utfordringer for 'å få ting til å fungere' oppstår.

I virksomheten i min studie var ikke den formelle tilpasning til inkluderende arbeidsliv eller det sosiale ansvaret noe de nødvendigvis gjorde av hensyn til det menneskelige eller kollektive system. Det ble uttrykt at dette først og fremst var noe en gjorde for å tilfredsstille

krav fra et politisk – administrativt nivå. Virksomhetene ble pålagt oppgaver fra det politisk – administrative nivå gjennom lovgivning og retningslinjer, som gjorde disse oppgavene til en del av den formelle organisasjonens pålagte og nødvendige gjøremål. Oppgavene ble da omformet til å være en del av det teknisk – økonomiske system. Det ble pratet om disse kravene som om de kom fra et umettelig og ensidig teknisk- økonomisk system. Motsatsen til krav om kvoter var beskrevet med utgangspunkt i etiske verdier. Det var noe som burde komme innenfra og naturlig, og ikke på grunn av at det var lovpålagte oppgaver. Holdningsendring er i visse tilfeller en forutsetning for endring av atferd. Samtidig er det mye som tyder på at holdningsendringer alene ikke fører til endring i praksis når det gjelder arbeidsgivers utvidede sosiale ansvar (Drøpping, 2004, Holt, 1998). Det må andre insentiver til. Tillitsvalgtrepresentanter var også i større grad enn lederne av den mening at det måtte formelle krav til for at noe skulle skje: ” Økonomi har meget at si. Det må komme krav i form av procenter eller penger, ellers bliver det ikke tat alvorligt (...) Dette er det vanskelig at gøre med tanke på VSA.” (Tillitsvalgt, DST)

Virksomhetene anerkjennes først og fremst som økonomiske enheter i VSA (Bredgaard 2004) og det teknisk /økonomiske system anerkjennes som en forutsetning for de andre nivåer i virksomheten (Lysgaard 2001). En nivå i virksomheten som står i et skjebnefellesskap og til dels i interessekonflikt med bedriftsnivået er gruppenivået. Gruppen er den enheten der det kollektive system dannes. De mindre enhetene som for eksempel arbeidsgruppen, prosjektgruppen, faggruppen og til dels også seksjonene i virksomhetene som en belyst her, kan betraktes som gruppe med karaktertrekk tilsvarende gruppen i Lysgaard sin studie. Det etableres relasjoner og uformelle regler for atferd internt på gruppenivå. Et problem kan fremstå på en måte på et aggregert nivå i virksomheten eller i det teknisk/økonomiske system, men kan se helt annerledes ut i fra et gruppenivå. Virksomheten betraktes som en arena der utfordringer oppstår mer eller mindre spontant mellom mennesker med sosiale bånd til hverandre. Det eksisterer en logikk på ett plan, samtidig som det i virksomheten oppstår flere situasjonsbestemte utfordringer som ikke alltid kan styres etter samme logikk som på et overordnet teknisk/økonomisk system. Gruppen inngår dermed i et skjebnefellesskap med bedriften. I forhandlingssituasjoner er det økonomiske mekanismer som tillegges størst kraft selv om de begrenses av andre mekanismer med utgangspunkt i det som her defineres som det menneskelige system:

Gjennom lov og regelverk ble de offisielle oppgavene knyttet til virksomhetenes sosiale ansvar en del av den formelle organisasjonen. Målsettinger og krav fra det politisk-administrative nivå kan imidlertid framstå som tvetydige og lite konkrete, dette vil avhenge av hvilke målsettinger det er snakk om. At alle offentlige virksomheter skulle tilslutte seg IA politikken ved å inngå IA-avtale var utvetydig. Praktiseringen og forståelsen av politikken kombinert med krav om økt effektivitet er mer tvetydig. Dette skjer gjerne på det mer spontane gruppenivået.

”Når det gjelder grunnlaget for personalforvaltning, må vi ha noen standarder, det er det som er viktig og som vi må ha som utgangspunkt. Resten skjer på mikroplan og er mer avhengig av den enkelte leder og arbeidstaker.” (Fagsjef, SSB)

Utøvelse av det som ble oppfattet som sentrale aspekter ved de subjektive forståelsene av det sosiale ansvaret ble betraktet som å være situasjonsbetinget. Dermed er det gruppen som utgjør den sentrale enheten for utøvelse av sosialt ansvar. Her utøves omsorg og ivaretagelse, som ikke kommer til uttrykk i rapporter eller formelle dokumenter. Det kommuniseres heller ikke som virksomhetenes sosiale ansvar, men som medmenneskelighet og trivsel. Handlinger må imidlertid legitimeres. Balansegangen mellom standardisering og individuelle tilpasning kunne være en utfordring. Det skulle være likhet for alle og forutsigbarhet, samtidig som det var krav til individuell tilpasning og tilrettelegging. Hvorvidt en noen ganger fikk lengre enn det en måtte for å holde seg innenfor lover og regler, ble betegnet som situasjonsbestemt.

Intervjupersonene brukte andre diffuse begreper og konsepter som ”trivsel” og ”et godt arbeidsmiljø” for å beskrive relevansen av og innholdet i det sosiale ansvaret. Dette er også situasjonsbestemte forhold som i stor grad er avhengig av betingelser for samhandling på dette nivået. Å ta vare på ansatte, ”å bry seg” og ”att seja till” foregikk i stor grad på et uformelt gruppenivå. I gruppen og i gruppelogikken er det rom for skjønn, spontanitet, innskytelser og utfoldelse. ”Systemet” representert ved bedriften uttrykker forpliktelse, økonomisk balanse og lojal innsats. Disse systemene vil naturlig nok komme på kollisjonskurs når det gjelder forståelser av og innholdet i virksomhetenes sosiale ansvar.

Forskansninger og spenninger på gruppenivå

Forskansninger knyttes i Lysgaard sin modell til spenninger mellom systemer og nivå. I denne studien mener jeg å ha vist at det ligger både åpenbare og potensielle **spenninger** mellom det jeg da velger å kalle gruppe og bedrift. Spenningene kan være uttrykt både implisitt og mer

eksplisitt. Ofte blir spenninger mellom organisasjoner og samfunn redusert til individuelle problem. Gruppen forvalter sosiale bånd som knytter medlemmene sammen. Uformelle prosesser på gruppenivå kan være avgjørende for spørsmål om inkludering og ekskludering i arbeidslivet. Både inkludering, ekskludering og rehabilitering er ofte et spørsmål om prosesser på gruppenivå mer enn enkelttiltak på ledernivå. Medlemmene i gruppen er ofte både handlingsmessige og følelsesmessige enheter. Gruppen har individene på sin side, ifølge Lysgaard (ibid 236). Derfor er gruppen ifølge Lysgaard, utsatt for infiltrasjoner med det formål å få gruppene til å innordne seg det teknisk - økonomiske system. Jeg har vært inne på viktigheten av sosiale arenaer og sammenkomster både for dannelse av sosiale bånd og sosial interaksjon, men også for å utveksle uformell informasjon. De ansatte blir kjent med hverandre, utveksler mellommenneskelige erfaringer som danner grunnlag for fellesskap, forståelse og solidaritet.

Dette kan danne grunnlag for en vi –enhet, som er en enhet av personer bundet sammen med relativt varige og sterke identifiseringsbånd (ibid:233), men disse konstellasjonene kan være mer flyktige. Det er viktige **potensielle spenninger** mellom gruppen og systemet, skriver Lysgaard (ibid: 238). Spenningen ligger i gruppens ubestemthet når det gjelder problemtolkning. Det er naturligvis begrenset hvor klar analogien er fra Lysgaards uformelle arbeiderkollektiv og formelle bedriftsnivå, til virksomhetene i min studie. Også moderne kunnskapsorganisasjoner med et mindre skille mellom ledere og ansatte oppstår situasjoner mer eller mindre spontant på et gruppenivå, i konflikt eller i harmoni med systemet. *”Gruppens smidighet sammenlignet med systemet, henger sammen med det umiddelbare og totale interaksjon gruppemedlemmene står i med hverandre. Man kjenner hverandres beveggrunner”* (Lysgaard 2001: 239). Det dreier seg også om tillit og kjennskap til hverandres beveggrunner eller motiver. Når en kjenner hverandres beveggrunner kan en inngå ”gentlemans agreements” og en kan for eksempel unngå å bruke tid på sykesamtaler når en åpenbart ikke har behov for dette. En av intervjupersonene hadde en erfaring med brukket arm: *”De fleste forstår at dette betyr langvarig fravær, det var jo ikke nødvendig med noe samtale.”* At de ansatte i DST mistet muligheten til å gå til tannlegen i arbeidstiden fordi ”noen” hadde misbrukt ordningen kunne tolkes som et brudd på denne smidigheten og tilliten. En gikk fra et smidig system og over til et formalisert system som ble oppfattet som urettferdig. Samtidig er lederne utsatt for forventninger som innebærer at de skal holde seg innenfor formelle grenser og gjennomføre oppgaver som sykesamtaler, omplassering, registrering av fravær og annet som skal rapporteres. De må kreve lojalitet og forpliktelse fra

sine ansatte selv om de også har mer forståelse for fraværet enn for hensikten med rapporteringen.

Selv om Lysgaard kan tolkes som at styrken i arbeiderkollektivet er avhengig av spenningen mellom det t/ø system og det menneskelige system (Andersen 1997: 105) kan det kollektive systemet komme i konflikt med det menneskelige systemet. Nye arbeidsmåter i moderne organisasjoner, som medarbeiderstyrt ledelse og prosjektarbeid, har sider ved seg som kan endre gruppedynamikken og fungere belastende for individer med nedsatt arbeidsevne og deres medarbeidere. Gruppen kan fungere ekskluderende når grensene for ”smidighet” utfordres og de som ikke klarer å henge med blir skjøvet ut. Gruppedannelser ble av intervjupersonene stort sett betraktet som greit, men det måtte ikke gå for langt å utarte seg til koketteri:”*Det är viktigt at en inte tillåter for mycket kotterier, som att dom är en grupp for seg. En måste inkludere alla til lunch med möjligheter for delaktighet. Öppet klimat så att alla känner at det er en plats för dom. Det är en oskreven norm. Det har jag alltid känt i SCB.*” (Seksjonsleder, SCB)

At grupper fungerer ekskluderende og segregerende er velkjente fenomener i diskusjoner om for eksempel mobbing. Disse mekanismene gjør seg gjeldende på gruppenivå mellom individer. Gruppedannelser som ekskluderer andre ansatte, var noe av hensikten med arbeiderkollektivet i Lysgaard sin studie fordi det var den mest effektive form for sanksjonering arbeiderkollektivet hadde overfor ’sine egne’. En ting er tilrettelegging og tilpasning, en annen ting er at folk skal fungere i det daglige på arbeidsplassen. Det er avhengig av langvarige prosesser, mer enn enkelthandlinger. Håndtering av sykefravær, annet fravær, rusmisbruk og redusert arbeidskapasitet skal absorberes og bearbeides på gruppenivå. Det ble for eksempel uttrykt at personer som ble omplassert i virksomheten fikk det vanskelig fordi ryktet gjerne gikk foran personen, som da ikke fikk mulighet til å starte på nytt med blanke ark et annet sted i virksomheten.

Så lenge det er et krav at virksomhetene skal øke sin effektivitet og evne til produksjon gis det ikke mer rom på gruppenivå for ansatte som ikke kan yte det som forventes. Samtidig er det klart at ikke mange kan leve opp til de krav som stilles til friske, kreative og deltakende ansatte livet ut. At det oppstår en forskansing og ordninger for beskyttelse fra de ”andre” mot andre ansatte med redusert arbeidsevne vil være normalt, sett i lys av spørsmålet om hvorvidt VSA og IA oppleves som en trussel eller trygghet for de ansatte. Ingen vil sitte med ”Svarte

Per” som medfører merarbeid for andre ansatte. Det ble klart uttrykt at ansatte med redusert arbeidsevne ikke måtte ”slite ut de andre”. Ansatte, inkludert lederne, har behov for steder en ikke blir sett hele tiden. Det uregulerte rommet for VSA kan være et eksempel på et slik sted, metaforisk sett. Jeg vil her igjen anvende Goffmans dramaturgisk- sosiologiske begrep (1971) ’backstage’ for å illustrere det rommet der en kan slappe av, være åpenhjertig, men også forebrede seg til dagens forestilling. I dette rommet er det en forbanner de som er syke og som kludrer til planer eller de som ikke kan yte det som er ønskelig og som vanskeliggjør planlegging og arbeidsenhetens mål for produksjon og liknende. I dette rommet foregår også det som Lysgaard kaller forskansing på gruppenivå i det kollektive system eller det som ble uttrykt som ”not in my backyard”.

Individer forskanser seg mot visse krav og utfordringer for å beskytte egne interesser og verdier. Dette er realiteter i arbeidssituasjonen til intervjupersonene. Lederne skal prioritere mellom optimale betingelser for produksjon og sosiale hensyn. Det var et utbredt oppfatning at dette ikke alltid åpnet for personer med nedsatt arbeidsevne. ”Fronstage” betyr da de situasjoner der en har ”de andres” blick på seg. Hvem de andre er, om det er eierne, fagforeningen, eller forskere vil kunne være avgjørende for hva som uttrykkes og hvilke handlinger som settes i verk. VSA og IA ble først og fremst uttrykt som menneskelige hensyn som skapte trygghet for alle ansatte, men det ble også presisert at dette var avhengig av smidigheten på gruppenivå og at det var grenser for hvor mye avvik fra det forventede gruppen kan absorbere. Når offisielle intensjoner skal praktiseres i mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen foregår dette gjerne mer ”backstage” og uformelt gjennom daglig interaksjon mellom ansatte i virksomheten på ulike nivå.

Subsidiert arbeidskraft som spenningsområde

Alle er i prinsippet for at folk må stå lengre i jobb for å redde velferdsstaten som representerer en trygghet for alle, men alle har også minst én kollega de gjerne vil ha ut snarest. Alle vil helst ha friske, funksjonelle, glade kolleger og ansatte. Ansatte med nedsatt funksjonsevne betyr sosiale kostnader for den enkelte og for virksomheten. Samtidig kommuniseres VSA og inkluderende arbeidsliv som en vinn –vinn situasjon. For en ansatt kan krav om sosial ansvarlighet virke som et hinder for fri konkurranse og mulighet for individuelle fortjenester. En vil imidlertid ofte være forsiktig med å antyde at denne holdningen er utbredt, da det bryter med en nasjonal konsensus på feltet om viktigheten av deltakelse i arbeidslivet for alle.

Hvorvidt en befinner seg innenfor eller utenfor konformitetens rammer og det som til enhver tid anses som akseptabelt kan være en vanskelig balansegang. Det kan være vanskelig for ledere og ansatte å fri seg fra sedvanlige tenke- og handlingsmåter, er gjentatte fravær skulk eller sykdom? Rammene er bevegelige avhengig av hvor godt det går i landet eller i virksomheten. De danske tillitsvalgte hadde et kontant og klart svar på at grensen for VSA gikk ved 3, 5 prosent. De tillitsvalgte i den danske konteksten hadde en holdning til dette som sammenfaller med den holdning arbeidstakerorganisasjoner har hatt til subsidiert arbeidskraft siden dette ble aktualisert (Mailand 2008).

Diskusjonen vedrørende internt sosialt ansvar i virksomheter har hatt lengst fartstid i Danmark. Dansk LO har vært tydelige på at konseptet ikke må brukes til å støte folk ut av ordinært arbeid og over på jobber på særskilte vilkår. Konseptet måtte ikke bidra til å øke effektivitetskrav på de som betraktes som ordinær arbeidskraft for å spare virksomheten for lønnsutgifter. Det var særlig i den danske virksomheten at konflikten mellom ansatte på normale vilkår og ansatte på særlige vilkår var tydelig. Dette var også en konflikt som hadde vært tydelig siden konseptets opprinnelse (Bredgaard 2004). En er positiv til å vise romslighet på den ene siden, på den andre siden må det at en kan få lønnstilskudd for å ansette folk med redusert arbeidsevne ikke fortrenge ansatte på vanlige vilkår. Transaksjonskostnader er forbundet med insider og outsider problematikken. Insiderne oppnår en monopolstatus og besitter en forhandlingsposisjon som outsiderer ikke kan måle seg mot. En insider-outsider problematikk er ikke så framtrædende i virksomheter med et sammenpresset lønssystem. Dette kan være en effektiv måte å holde outsiderne ute på, da de ikke får lov å underby insiderne. Insiderer vil i følge teorien (Lindbeck og Snower 1986)⁴⁹ motsette seg ansettelse av personer med lønnstilskudd, da de frykter at arbeidskraft til full lønn erstattes med arbeidskraft på lønnstilskudd. Ansettes folk med lønnstilskudd, kan de bli sjikanert av insiderer, og det er disse konfliktene mellom ansatte, som virksomhetsledelsen for enhver pris vil unngå, da de kan nedsette produktiviteten og dermed påføre virksomheten tap (Flemming 1999). Bruken av skånejobs skulle også gjerne være reservert egne ansatte som trengte det. Når det gjaldt opplevelsen av trygghet eller trussel med tanke på et ”rummelig” arbeidsmarked ble det gjort følgende refleksjon:

⁴⁹ Insider – outsider teori omhandler forestillingen om at nyansatte ikke lønnes dårligere enn andre. Dette på grunn av at ansatte som har vært i virksomheten en stund ikke skal motsette seg ansettelse, frykte for oppsigelse, nekte å samarbeide etc fordi det vil være billigere å ansette nye.

”Det er en målsætning at have tilsatte på særlige vilkår, vi haver en kvote vi skal fylle, enten med folk på flexjobs eller andre vilkår. Nu haver vi en stor grupe på 15 -20 stykker. Det er aksept for dette (drar på det). Vi bruker også flexordning på egne ansatte, men også i forhold til folk utenfra der kommunerne har ansvaret. Det er nok rett at det er en flexjobbskepsis. Hele lønnen betales i nesten sin helhet av kommunerne. De jobber fra 50 -30 prosent etter avtale og de har ulike funksjoner. Nogen er bare i kortere tid. Kommunerne er helt klare på at målsætningen må være fast ansettelse, men det foreligger ingen aftale om automatisk tilsettelse. Jobtreningsordning er det centrale.” (Seksjonsleder, DST)

En annen seksjonsleder mente noe av det samme: *”Holdningen blant kollegerne kan være blandet. De kjenner ikke ordningen. Hvorfor har denne større flex end hvad jeg har? Sånn blir det nødvendigvis. Flexjobs skal være en trygghet – en husker ofte ikke på det.”* (Seksjonleder, DST)

”Vi skal ha en rommelighet i interne forhold. Det er selvsagt grenser for rommeligheten. Det blir jo liggende på andre at yde 100 procent og mere for at få oppgaverne løst.” (Spesialkonsulent, DST)

Dette er noen eksempler på hvordan det kollektive systemet kan komme i konflikt med det menneskelige systemet med tanke på inkludering og delaktighet som aspekter ved det menneskelige system. På gruppenivå finner en også løsninger på problemer på mer spontane måter. Intervjupersonene tok til dels avstand fra at det sosiale ansvaret var noe som kom til uttrykk i kvoter og rapporter. Det ble til dels definert som å være en moralsk retning og et sett etiske verdier.

Det er viktig med kommunikasjon for å skape legitimitet hos den enkelte medarbeider og for å se om det faller i god jord innenfor det rådende fellesskapet i virksomheten. Samtidig må det rådende fellesskapet tåle å bli utfordret skal en komme en vei med politiske målsettinger om forebygging, fastholdelse og integrering i arbeidslivet. Evalueringer gjort av SFI viser som jeg har vært inne på at medarbeidere med nedsatt yteevne ikke oppleves som særlig attraktivt for noen (Schademan et al., 2009).

Sykefravær som spenningsområde

Det ble stilt andre typer spørsmål for å danne seg et bilde av situasjonen når det gjaldt sykefravær internt i virksomheten enn de spørsmålene som måtte besvares fra et politisk - administrativt nivå for å danne et bilde av sykefravær:

”Det vi måtar är sjukfrånvaro. Sveriges regering har lagt fast at vi skal halvere sjukfrånvaron för 2002 – 2010. Derfor måste vi rapportera. Det föreligger helt olika basis för att mäta detta internt hos oss. Här användär vi medarbetarenquete som ger svar på enhetsnivå, det är en 50-60 frågor. Då kan vi se hva som är anledningen til problemet. Vi får bra input och signaler från detta arbetet. Annars mätas inget i rena tall annat enn sjukfrånvaro. En blöter fingern och känner; ”Hälsan tiger still”. (Personalleder, SCB)

Dette kan tolkes som et uttrykk for en potensiell spenning mellom virksomhetsnivå og et overordnet politisk-administrativt nivå med tanke på sykefraværspromatikken. Årsaker til fravær ble betraktet som komplekst på virksomhetsnivå og rapportene de var forpliktet til å produsere og levere ble betraktet som ubrukelige. Krav om rapportering og oppfylning av kvoter betraktes som en erstatning og et substitutt for den mer intime kontroll og en kan utøve på gruppeplan (ibid:239). En rapporterer om det en må, men vet samtidig at de rapportene ikke kan brukes til å gjøre noe med det som eventuelt blir definert som et problem lokalt. Systemet krever tilsutningssymbolsk klarhet og demonstrativ lojalitet.

Det er ikke bare kontroll som utføres på gruppenivå. Arbeidsgivers ansvar for tilrettelegging er ikke en engangshendelse, men må betraktes som en prosess der for eksempel rehabiliteringsansvaret til en viss grad også utøves på gruppenivå, uten at det blir synlig i rapporter. Å ta vare på hverandre, som ble uttrykt som en viktig verdi, skjer på gruppenivå. Tjulin (2010) har for eksempel i sin avhandling pekt på viktigheten av arbeidsfellesskap, kollegaers rolle og det kollektive system når hun har studert arbeidsplassrelasjoners betydning for ansatte som har hatt langvarig sykefravær. Hun poengterer at arbeidsfellesskapet spiller en mye viktigere rolle en først antatt, hvorvidt kollegaer gjorde en innsats var ofte avgjørende, men deres innsats var ikke synlig på et bedriftsnivå. Det kom også til uttrykk i SSB, SCB og DST at det sosiale ansvaret som gikk ut over det de var pålagt, blant annet gikk ut på å holde ansatte informert og behandle de som en del av et fellesskap. Et virkemiddel i SCB var for eksempel å invitere langtidssykemeldte på felles møter og lunsj. Dette kan tyde på at syke medarbeidere ikke bare betraktes som en belastning, men at ledere og medarbeidere viser sosial ansvarlighet ved å behandle de som en del av kollegiet. Hvorvidt dette gjelder alle er

nok lite sannsynlig, men det viser at viktige prosesser i rehabiliteringsarbeid skjer på gruppenivå.

Å få ting til å fungere kunne innebære så mangt, fra overtredelse av integritetsgrenser når de gjaldt ansattes klesstil til å ”strunta i facket” for å få til løsninger som fungerte. En lykkelig utgang på situasjoner der en leder gir påpakning for klesdrakt eller spisemåte til en ansatt, avhenger av gruppens smidighet, samt den umiddelbare og totale interaksjon på gruppenivå.

Arv

Fenomener må studeres i sin kontekst, og det betyr også en historisk kontekst. Bakgrunn for nedarvede forståelser av sosialt ansvar og betingelser som ligger til grunn for en legitimering og integrering av konseptet de i nasjonale politikker, er beskrevet i kapittel to. Lokal tilpasning innebærer noen betingelser for meningsdanning knyttet til utviklingstrekk som er gjeldende i de nasjonale kontekstene og tradisjoner internt i virksomhetene. Som jeg har vært inne på har begreper som virksomhetens sosiale ansvar historiske røtter i disse virksomhetene. Dette bidrar til at meningsdanning og holdninger som danner grunnlag for personalpolitikk og praktisering av dette, ikke bare kan være spontane. Situasjoner som oppstår har likhetstrekk med situasjoner en har erfaringer med fra tidligere, de har en forhistorie. Dette leder til at det har nedfelt seg en praksis eller tradisjon for hvordan en opptrer eller hvordan en synes en bør opptre.

Også Lysgaard skriver at en må regne med en viss historisk treghet i problembetingelsene. Betingelsene må betraktes i en noe videre ramme enn den isolerte bedrift og trekke inn forhold fra samfunnet omkring bedriften. Sosiale og politiske krefter i omgivelsene vil enten kunne understøtte eksisterende oppfatninger i virksomheten eller bidra til å endre måter å definere det sosiale ansvaret på. Som vi har sett i den norske virksomheten, var det motstand mot å bli definert som IA-virksomhet. Det ble uttrykt at dette ikke representerte noe nytt og det var liten tro på at dette ville endre atferd og holdninger i virksomheten. Det er nærliggende å hevde at skepsisen også skyldes også motstand mot å bli påført endringer utenfra. Den ansatte har en lokal og faglig forhistorie, røttene binder vedkommende fremover (ibid: 258). Tiden bakover utgjør *interaksjonsbetingelser* mens tiden framover vil prege tolkningen av nåtiden. En eldre tillitsvalgt som hadde arbeidet i virksomheten i mange år, innledet for eksempel intervjuet med å si dette:

”Jeg vil gjerne starte med å si at det er en god tradisjon i SSB når det gjelder å ta vare på sine ansatte. Jeg har nå vært igjennom 15-20 regimeskifter i byrået. Før det var det litt opp og ned hvorvidt en tok vare på sine ansatte. I Gulbokperioden (en tid med overtallighet, folk ble definert på sidelinja og folk var mer usynlig i systemet, personavhengig på lederside, denne beskrivelsen av perioden understøttes av flere, også ledere) på 90-tallet var det nok tøffere å være ansatt. Vi har fått en sterkere personalledelse og et mer menneskelig system.”

Interaksjonsbetingelsene har å gjøre med den ansattes plassering i bedriften og frihetsgraden i deres situasjon (ibid: 270). Intervjupersonene reflekterte over konseptene ut i fra sine erfaringer og omgivelser. Situasjonen de opplevde på intervjutidspunktet ble sett i lys av hvordan det hadde vært tidligere. ”Dette har vi alltid drevet med, dette representerer ikke noe nytt for oss”, var en vanlig holdning til krav om å være mer sosialt ansvarlig og inkluderende. Et visst retrospektiv gjør seg gjeldende når ting beskrives som ’bedre før’. Det som ofte gikk igjen var opplevelsen av at ting hadde vært bedre før, fordi en hadde mer slakk i organisasjonen og dermed mulighet for å ta vare på de som ikke fungerte hundre prosent. Denne muligheten betraktes nå som borte fordi oppgaver er spesialisert og krav til resultater er på enhetsnivå. Hva som er ”før” og hvor skillet mellom ”før” og ”nå” går er uklart og er ikke gjenstand for undersøkelse her. Det ble pekt på endringer i ordninger og regelverk som gjorde det vanskeligere å utøve et sosialt ansvar. Samtidig ble det nevnt hvor tøft det hadde vært i tidligere omstillingsprosesser, for eksempel den såkalte ”gulbokperioden” i SSB

Det som også gikk igjen var at statlig sektor var flinkest i klassen når det gjaldt sosial ansvarlighet og inkludering. At statlige virksomheter i større grad enn private virksomheter utøver sosial ansvarlighet synes å være en nedarvet forståelse som gikk igjen i alle virksomhetene.

”Staten har ikke skjøvet ut noen, vi inkluderer flere enn privat sektor.” (Personaldirektør, SSB)

Statlig sektor skal gå foran som gode eksempler. Det var en klar oppfatning at betydningen av å være statlig virksomhet innebar en særlig kontrakt mellom myndigheter og statlige virksomheter som betydde at en måtte utvise stor grad av sosial ansvarlighet, også internt.

Nedarvede forståelser kan bidra til en motstand mot endring. En forskanser seg mot nye krav fordi en var fornøyd med det bestående:

”Vi mente vi var gode nok på dette fra før” (Personaladministrasjonen, SSB).

Dette etablerer tradisjonelle fortellinger i virksomhetene om forholdet mellom prinsipper for statlig personalpolitikk og det som betraktes som sosialt ansvar.

For å strukturere analysen av empirien har jeg nå brukt Lysgaard sin modell for systembetingede spenninger i en arbeidsorganisasjon. Modellen hjalp meg å strukturere kompleksiteten i empirien, å belyse hvordan systembetingelser legger føringer for meningsdannelse knyttet til virksomhetenes sosiale ansvar. Hvert system har sin idealtilstand. I den konkrete bedriftssituasjonen vil det gjøre seg gjeldende krefter som streber i retning av hver idealtilstand til systemet. Idealtilstanden i det menneskelige system ville være om arbeidet var tilpasset mennesket med dets evner og kompetanse, mens motsatsen vil være at individet tilpasser seg arbeidet fullt ut, slik idealtilstanden vil være i det teknisk/økonomiske systemet. Den konkrete bedriftssituasjon, som Lysgaard kaller det, vil være en blanding av tendenser i retning av begge motstridende idealer. Ytre faktorer som tilgang til kvalifisert arbeidskraft samt historikk og ulike sosiale og politiske drivkrefter, vil være bestemmende for styrkeforholdene her. Jeg har anvendt kun en del av Lysgaard sin modell av systembetingede konflikter i arbeidsorganisasjoner.

Å skille systemene i arbeidsorganisasjonen helt fra hverandre er bare mulig i en modellverden til analytisk bruk. I ”virkeligheten” eller i en bedriftssituasjon, vil systemene med sine logikker og retorikker virke sammen både med og uten tydelige skiller og konfliktlinjer.

Etter at offentlige intensjoner er blitt regulert og har skiftet status fra intensjon til krav om kvoter og rapportering skifter de også styrke og tilhørighet i systemene. De kan oppfattes som en del av det teknisk/økonomiske system og defineres derfor som noe annet enn menneskelig. Når det stilles krav om målinger på et aggregert nivå, var det en utbredt forestilling at det kunne forsvinne noen menneskelig hensyn og trekk ved arbeidshverdagen til de ansatte. Det oppstår en spenning i hvordan det sosiale ansvaret skal tolkes og forstås:

”Det her skal ikke være avhengig av kvoter, det er et politisk spørsmål.”

Sitatet kan tolkes som et uttrykk for at virksomhetenes sosiale ansvar må være noe mer enn å oppfylle formelle krav og kvoter. Det kan også tolkes som et ønske om å plassere det sosiale ansvaret utenfor en administrativ logikk. Det kan være et uttrykk for en interessekonflikt og forhandling på ulike nivåer om hva virksomhetenes sosiale ansvar bør omfatte. Å definere noe som et politisk spørsmål kan imidlertid også være en måte å fraskrive seg handlingsmuligheter på samtidig som en tilslutter seg noen moralske idealer som står over det teknisk/økonomiske system. En har lov til å sette ord på hva en mener er feil, men har samtidig begrenset adgang til å gjøre noe med det.

”Organisert hykleri”

Å predikere flere logikker og å tilslutte seg motsigelsesfylte målsettinger, kan synes som et uttrykk for dobbeltmoral og hykleri. Brunsson argumenterer imidlertid i *”The Organization of Hypocrisy”* (2002) for at det er en nødvendig del av offentlige organisasjoners politikk for at de skal overleve i en kompleks verden der de stilles overfor inkonsistente og motsetningsfylte krav fra sine omgivelser som også krever handling. At det mangler samsvar mellom prat, beslutninger og handling i organisasjoner kan betraktes som regelen mer enn unntaket for moderne virksomheter, ifølge Brunsson som omtaler dette som en form for ”organisert hykleri”.

En tradisjonell forståelse av politikk er målrettet virksomhet på bestemte områder og at en politisk prosess innebærer definisjoner av mål, prioriteringer, valg av virkemidler, fordeling av verdier. En vid definisjon av politikk innebærer det meste av det som foregår på de fleste arenaer og nivåer i samfunnet som innebærer prioriteringer av verdier. I de virksomhetene som er studert her vil tema som VSA innebære at virksomhetene når må forholde seg til eksterne krav fra omgivelsene og samfunnet virksomheten er situert i. Virksomheten eller arbeidsorganisasjonen er til en viss avhengig av sine omgivelser og må forholde seg til krav omgivelsene stiller. Ifølge Brunsson (2002) betyr avhengighet av omgivelsene at virksomheten er politisk influert. Politikk refererer til det å håndtere motstridende interesser, mer enn til spesifikke måter eller prosedyrer for å håndtere konflikter på. Brunsson fokuserer på måter en organisasjon internt i organisasjonen kan håndtere og absorbere ulike interesser.

I presentasjonen av ulike implementeringsprosesser viser jeg at graden av tvetydighet og konflikt kan innvirke på spriket mellom prat og praksis på ulike nivåer i prosessen. Når det

gjelder forståelsen av konsepter som VSA og IA og målsettingene for disse, kjennetegnes de av lite konflikt, men høy grad av tvetydighet. Målsettingene er klare, men hvordan målsettingene best kan nås vil det være delte meninger om avhengig av hvilket nivå en betrakter problemene fra, hvilken type virksomhet det dreier seg om og andre kontekstuelle faktorer. Ulike meninger kan komme til uttrykk i ulike krav som fremmes med ulike styrke til ulike tider, men det skal underbygge de samme intensjoner. Konseptene er likevel til tross for konsensus, utsatt for endringer, mens en kollektiv meningsdanning ofte er avhengig av stabilitet i hvordan det snakkes om fenomenet og hvordan det praktiseres.

Forståelser av sosialt ansvar på virksomhetsnivå samsvarer delvis med og stod delvis i et motsetningsforhold til de forståelser som presenteres av konseptet fra et overordnet politisk administrativt nivå. Dette er et utbredt fenomen. Mange organisasjonsteoretikere skriver om noe som kan synes som å ha fellestrekk med Lysgaard sin analyse av systembetingede konflikter i organisasjoner som blant annet fører til opplevd konflikt mellom individet og overordnede systemer, der individer mobiliserer og legitimerer ulike tilnærminger til problemer og utfordringer avhengig av styrken på tilslutningen eller den lojalitet individet har til det system i virksomheten og dimensjon knyttet til konseptet VSA.

Det menneskelige system som kommer til uttrykk ved at virksomheten må ta viktige hensyn til individet og samfunnet rundt, er kulturelt betinget og legitimeres av rådende normer og standarder i samfunnet rundt. Ulike mekanismer vil virke med ulik kraft til ulike tider. Hva som defineres som virksomhetenes sosiale ansvar og hvordan det bør utøves er dermed et spørsmål som er **politisert**. Det er dermed lagt til rette for at det vil være inkonsistens, doble standarder eller 'organisatorisk hykleri' som Brunsson (ibid) kaller det. Dette mener jeg har likhetstrekk med det jeg har omtalt som doble logikker. Brunsson har raffinert analyser og teorier som kan utfylle Lysgaard sin modell for systemkollisjoner i organisasjoner når det gjelder tvetydigheter og inkonsistens i prat og praksis mellom ulike nivåer. I likhet med Lysgaard legger Brunsson til grunn en sosiologisk menneskemodell eller "social man" perspektivet for sine analyser av offentlige politisk administrative organisasjoner i Sverige⁵⁰. I Brunssons analyse av inkonsisten i organisasjoner står politikk og samspill med omgivelsene sentralt. Selv om heller ikke disse arbeidsorganisasjonene samsvarer helt med de arbeidsorganisasjoner jeg har studert, er perspektivet aktuelt for de fleste virksomheter som befatter seg med politiserte fenomen, noe de fleste gjør i ulik grad. Ikke alt Brunsson tar opp

⁵⁰ Brunssons bok er skrevet som en argumentasjon mot bruk av rasjonelle modeller for å studere atferd i organisasjoner.

er like relevant for denne problemstillingen. Det er Brunsson sin beskrivelse av håndteringen og betydningen av inkonsistens som er viet oppmerksomhet her.

Tradisjonelle virksomheter og lokale myndigheter er i stadig større grad utsatt for motsigelsesfylte krav. De omgivelser virksomhetene befinner seg i produserer forutsetninger for organisasjoners produksjon av doble standarder knyttet til ulike tema. I hvilken grad en organisasjon må forholde seg til motsigelsesfylte krav avhenger av hvilken type organisasjon det dreier seg om, og hvilket fenomen en studerer. Hvorvidt målsettingen for organisasjonene er produksjon, det vil si aksjonsorienterte organisasjoner eller politisk orienterte organisasjoner, har betydning for hvor avhengig organisasjonen er av sine omgivelser og dermed for graden av inkonsistens i organisasjonen. Men som Brunsson skriver er politikk og produksjon ofte blandet i moderne økonomier. De fleste ledere i en arbeidsorganisasjon av en viss størrelse må arbeide hardt med både produksjon og politikk.

Når ulike verdier og ideologier er representert vil det være nødvendig for virksomhetene å håndtere inkonsistente krav. Det betyr at gode intensjoner kan etterfølges av negative resultater uten at det får store konsekvenser. Tendensen til å skille politikk og produksjon, for eksempel ved å ha egne personalpolitiske avdelinger som skal håndtere et politisert fenomen som VSA og så skal resten av organisasjonen fokusere på faglig produksjon, bidrar til å gjøre det lettere å produsere og vedlikeholde inkonsistens mellom prat, beslutninger og praksis (ibid:39, 206). Nå er det ikke slik i praksis at oppgavene er adskilt slik som skissert her, men en dårlig koordinering mellom dem bidrar til inkonsistens knyttet til VSA.

Det er særlig arbeidsorganisasjoner som er av en viss størrelse som utsettes for dette. Det er en konsekvens av å være en arbeidsorganisasjon som omfatter ulike grupper med ulike interesser, som sammen skal medvirke til oppfylling av virksomhetens mål, produksjon av varer og tjenester, et godt arbeidsmiljø og trivsel som anses som en forutsetning for utøvelse av sosialt ansvar på en smidig måte. Når organisasjonens overlevelse ikke bare er avhengig av virksomhetens egne snevre opprinnelige mål, men også av omverdenens krav og normer oppstår inkonsistens. Alle organisasjoner som må forholde seg til og reflektere over inkonsistente krav, og som må vise til praksis som står i samsvar med kravene, vil oppleve inkonsistens og ”hykleri”. Miljøet rundt, menneskene i samfunnet, er inkonsistente fordi de representerer ulike interesser og verdier. Dermed vil retorikken være inkonsistent og et resultat av ønsketenkning. Som jeg har vært inne på er det duket for inkonsistens og flere

logikker fordi hensyn knyttet til det menneskelige system i en virksomhet kan tolkes på ulike vis. For å overleve er det nødvendig å kunne håndtere inkonsistente krav, både eksternt og internt (Brunsson 2002:209). Inkonsistens i eksterne krav, som for eksempel krav til økt solidaritet med svake grupper samtidig med krav til økt effektivitet, gjenspeiles i virksomhetene. Store statlige arbeidsorganisasjoner befinner seg i en posisjon der det knyttes forventninger til atferd, for eksempel om sosial ansvarlighet, uten at virksomheten selv har gjort noe aktivt for å skape slike forventninger.

Men det finnes også planlagt inkonsistens. Dette kan lett tolkes som manipulasjon og uærlighet, noe som igjen appellerer til 'organisatorisk hykleri'. Løsningen ligger ofte i at aktører eller agenter kan uttrykke doble logikker eller inkonsistenser fordi de ikke er ansvarlig overfor det teknisk/økonomiske system. Å kombinere politikk og praksis i organisasjoner er problematisk og en løsning på dette har vært å separere dem, ifølge Brunsson. Ofte mellom en ledergruppe og en administrasjon, men også i en egen personalavdeling. Legitimering av handlinger krever konsistens mellom prat, beslutning og praksis. En slik konsistens er ofte ikke mulig, skriver Brunsson (ibid: 223). Ledere må derfor ofte finne en passende balanse mellom tydelighet og ansvar for den enkelte og kompensere for andre handlinger ved å bruke prat og beslutninger. Dette kan illustreres ved en uttalelse av en av personaldirektørene ved SCB:

"Ingen arbetar 100 procent hela tiden. Det måste en ha med sig när en värderar sjuke. Vart ska grensen gå? Det blir ofte på et kompisnivå, och då blir det mera luddig. När har mer goodwill enn andra, det är en individuell toleranse. Chefen måste vara tydlig på et akseptabelt nivå. Det kan vara en utmaning. En måste känna hva som er lämpigt och hva gruppen tål. En måste också fylla på med andra. Då blir det en fråga om pengar. Det tillåts ju att folk flyter omkring, men en måste vara en trollkarl när det hender (latter)"

De måtte også balansere mellom ulike systemnivå i organisasjonen som jeg har vært inne på. Hvordan utfordringer knyttet til ivaretagelse av ansatte ble implementert i praksis var det opp til virksomheten, seksjonen, faggruppen og prosjektgruppen å vurdere. Noe skjedde spontant på gruppenivå og noe skjedde planlagt. Balansegangen mellom hva en må og hva en bør avhenger ofte av smidigheten på gruppenivå. Å "mase" på ansatte som var syke ble betraktet som kontraproduktivt for virksomhetens sosiale ansvar, mens det 'å bry seg' ble betraktet som positivt. Her kan det ligge en hårfin balanse.

Brunsson peker på ledernes vanskelige posisjon og at det kan være lett å bli frustrert når en skal implementere motsigelsesfylte normsystemer i virksomheten. Dette samsvarer med Lysgaard sin beskrivelse av mellomlederne. De skal implementere et system som de også skal skåne de ansatte for. De må ideelt sett ha oversikt over konsekvenser av atferd på individuelt nivå, gruppenivå og et overordnet bedriftsnivå. De må tenke og forhandle med tanke på flere systemer i arbeidsorganisasjonen og i forhold til omgivelsene. De må vedlikeholde doble standarder og produsere ”hykleri” (ibid: 227) med tanke på å ”få ting til å fungere”. Lederne må veie interesser opp mot hverandre og er avhengige av å vise til handling, både for egen del og i rapporteringsøyemed. Dette kan for eksempel forklare hvorfor lederne nærmest uttrykte takknemlighet de gangene en ansatt hadde synlige problemer, for eksempel et brukket ben som kunne etterfølges av virkemidler for tilrettelegging som taxi til jobb, som alle hadde forståelse for og alle så resultatene av. Psykiske lidelser og kompliserte arbeidskonflikter var det mer problematisk å tilrettelegge for. Det bærer preg av å være en prosess, mer enn en enkeltstående handling. I tillegg oppleves regelverket som komplisert. Fortellingen til HR-lederen i den danske virksomheten, der de med gode hensikter hadde lagt til rette for en ansatt med musesyke, som er en vanlig lidelse i denne typen virksomheter. Resultatet viste seg å bli trekk i lønn for den ansatte på grunn av det som opplevdes som et stivbeint og rigid reglement. Medarbeideren opplevde en midlertidig forverring av sin situasjon:

”Det var mulighet til at lave en konstruktion der vedkommende kunne gøre andre opgaver. Det resulterede i 21 dager der hun mistede sin refution fra sygekassen, da dette forudsatte sygemelding og funktionsvurdering. Vi må have styr på konsekvenserne af det vi gør.” (HR – ansvarlig, DST)

Det er viktig, men vanskelig å ha oversikt over konsekvenser av hva en gjør i balansegangen mellom å belastning og berikelse i et komplekst arbeidsliv.

I dette tilfellet kan de uttrykke frustrasjon overfor sine eiere som gir motsigelsesfylte signaler. En kan uttrykke et ønske om mer oppmerksomhet knyttet til menneskelige verdier og uttrykke forakt for kvotetenking fordi en ansvarliggjøres ikke der og da. Det er tillatt og ’talk the talk’ uten å måtte ’walk the walk’ i neste omgang. Det er tillatt å sette ord på ting uten å måtte gjennomføre det eller gjøre noe med det. Dette legger til rette for å uttrykke ønsketenkning, noe som også var hensikten i studien. Hvordan vil vi at arbeidslivet skal være, hvilken rolle

skal virksomhetenes sosiale ansvar ha i arbeidsorganisasjonen og hva har vi gjort for å gjøre det slik? Sammenhengen mellom intervjupersonenes prat og praksis er svake. Handlinger som ligger i kjernen i definisjonen av det sosiale ansvaret, det etiske og moralske, det å ta vare på hverandre, delegeres ned til nærmeste kollega eller overordnede på gruppenivå. Det er der mye av det som oppfattes som virksomhetens sosiale ansvar utøves. Ved å plassere kjernen i forståelser av det sosiale ansvaret i det uformelle rommet, der alle individer har ansvar atomiseres ansvaret i stor grad. Likevel er det slik at prat er en viktig faktor i en arbeidsorganisasjon for å vise til noe. Produksjon av høyverdig moral er viktig for å vise resten av verden gode intensjoner som arbeidsorganisasjonen og de nasjonale myndigheter har. Dette kan høres umoralsk ut, men som Brunsson skriver:

”sin and hypocrisy are necessary to the creation and preservation of high morals. (...) Those without sin or hypocrisy are those who pursue or advocate realizable goals trading their morality in exchange” (233/34).

Prat kan kompensere for praksis, men her ligger det en begrensning i tid. Inkonsistens mellom prat, beslutning og handling betraktes riktignok som en måte å overleve på, men likevel ikke som en anbefalt strategi. Over lengre tid kan inkonsistens virke kontraproduktivt for organisasjoner. Inkonsistens mellom prat og praksis kan bære bud om manglede handlekraft og til slutt fremstå som uansvarlig. Det er derfor viktig å vise til handling som samsvarer med beslutninger og prat.

Uartikulert atferd som ikke opprinnelig ble betraktet som sosialt ansvarlig, men som kan passe inn i definisjoner av konseptet og brukes til å understreke virksomhetens sosiale engasjement og vise til handling. Dette var for eksempel tilfelle med treningsbiten og tilbud om massasje. En anvender etablert atferd for å illustrere at en tilpasser seg nye begrep. Tidligere uartikulert atferd defineres som en del av sosialt ansvarlig atferd. Det passer inn i de nye konseptene, men representerer ikke nødvendigvis noe nytt. Retorisk presenteres det som noe nytt, men i praksis er det den samme tankegangen som råder og de samme handlinger. Dersom normer kan tilpasses i konkret handling kan de reflekteres inn i gjeldende praksis.

Organisasjoner ønsker konsistens mer enn inkonsistens fordi det å eksistere med inkonsistente krav over lang tid kan gjøre det vanskelig å koordinere handling som kan være nødvendig for å gjennomføre produksjonen på en ønsket måte. Ordninger skal være individuelt tilpasset,

samtidig som de skal kunne legitimeres overfor alle ansatte i virksomheten. Ordninger og virkemidler skal ikke skape misnøye eller føre til ekskluderende mekanismer. Inkonsistens over lengre tid reduserer muligheten til å få gjort noe i praksis. Å gjennomføre produksjonen på en ønsket måte er nødvendig for organisasjonens legitimitet og til slutt dens finansielle basis.

Behandling og vedlikehold av normer kan være verdifullt. Myter eller forestillinger om intensjoner, årsaker og effekter spiller en viktig rolle i organisasjoner som i folks liv. Mange myter om rasjonalitet og intensjoner har flere viktige funksjoner, skriver Brunsson, og det å gi et "sant" eller "riktig" bilde av virkeligheten og det som faktisk skjer er ikke nødvendigvis en av dem. Myten knyttet til konseptene som er behandlet her er det mange av; om vinn -vinn situasjoner ved et "rommelig" og inkluderende arbeidsliv, om staten som den beste ivaretaker av sine ansatte, om å være sosialt ansvarlig ved å ansette folk med fysisk handikap som ikke har redusert arbeidsevne men kanskje bare en annen måte å prestere på.

Muligheter og begrensninger i en skandinavisk modell for virksomhetenes sosiale ansvar.

Forhandlinger og medvirkning, kombinert med utstrakt pragmatisme betraktes som sentrale kjennetegn ved den skandinaviske modell for arbeid og velferd (Dølvik et al., 2007). Rådende normer i det samfunnet virksomheten virker i, hos virksomhetens interessenter, i samhandling mellom leder og ansatt og mellom de ansatte får betydning for hvordan begrepet forstås og utøves på et lokalt plan. Den skandinaviske forståelsen av VSA forsøker å forene velferdspolitik, arbeidsmarkedspolitik og virksomhetspolitikk der det er lagt vekt på forebygging, fastholdelse og integrasjon. (Bredgaard 2004, Midtsundstad 2008). Når intervjupersonene reflekterte over begrepet og konseptet virksomhetenes sosiale ansvar og inkludering, tok de utgangspunkt i den skandinaviske samfunnsmodell, samspillet mellom arbeidsmarkedet og velferdspolitikken og virksomhetsinteresser. At de skandinaviske landene hadde lang tradisjon for ivaretagelse av ansatte ble betraktet som inkorporert i den nordiske samarbeidsmodellen. Det hersket også en felles oppfatning av at statlige virksomheter hadde et særlig ansvar for å være sosialt ansvarlige.

I en kontekst der forhandlingsmodeller står sentralt, kan en tettere integrering mellom arbeidsmarkedspolitik, velferdspolitik og virksomhetspolitikk bidra til å redusere skiller

mellom systemene, men øke produksjonen av inkonsistens eller flere logikker. Det betyr at en vil kunne forvente Diskrepans mellom prat, beslutning og praksis tas i en viss grad for gitt. Dette bidrar til å gjøre vekslingen mellom systemer knyttet til forståelser av VSA naturlig. Diskrepansen tas for gitt og betraktes som nærmest udiskutabel fordi det er et resultat av krav og pålegg fra myndighetshold slik det for eksempel beskrives av Rhodes (2010).

Samsvar mellom hvordan det prates om konsepter som inkludering og sosialt ansvar og hvordan det utøves på virksomhetsnivå er vanskelig på fordi kravene er sammensatte. Ulike krav fremmes fra omverdenen til ulike tider med ulik styrke. Både velferdspolitik, arbeidsmarkedspolitik og virksomhetspolitikk er sammensatt av ulike interesser og prosesser. Kjennetegn og egenskaper ved konseptene endres når nivåene som en abstraherer fra endres.

I den skandinaviske modellen med vekt på forhandlinger og konsensus, er arbeidslivet, og særlig offentlig sektor i stor grad politisert i den forstand at det inngår som virkemiddel for å nå politiske mål⁵¹. I tråd med utviklingen av tettere integrering av mål og midler i en moderne arbeidsorganisasjon, er det heller ikke noe skarpt skille mellom politikk og produksjon i moderne organisasjoner, ifølge Brunsson (2002:236). Begrepet politisk brukes her som en motsats til administrativt eller teknisk. Det er også i større grad ideologisert og verdibasert. I følge Brunsson kan det **politiske** aspektet ved organisasjoner forstås som **graden av organisasjonens avhengighet av rådende oppfatninger og legitimitet fra omgivelsene**. Tvetydigheter og produksjon av inkonsistens, eller 'organisatorisk hykleri' er utbredt i organisasjoner som er i et avhengighetsforhold til sine omgivelser. Politikk på organisasjonsnivå står særlig sterkt i land som de skandinaviske, hevder Brunsson fordi politikk ikke bare er noe som utføres på samfunnets topp plan, men også på nivå til den enkelte organisasjon der det blant annet bidrar til disiplinering av atferd på godt og vondt (ibid:217). VSA er et aspekt ved virksomhetspolitikken som også i stor grad er et politisert sosialt fenomen i den forstand at betydningen og innholdet i begrepet er avhengig av omgivelsenes dominerende oppfatning og legitimering av det. Hva det skal omfatte og inneholde er kontekstavhengig og gjenstand for endring. Hva som defineres som sosialt ansvarlig og hvilket legitimeringsgrunnlag det har, vil avhenge av rådende oppfatninger i omgivelsene. Dette er også noe som kjennetegner det menneskelige system hos Lysgaard

⁵¹ En definisjon av politikk er "samfunnets autorative fordeling av verdier" som stammer fra David Easton (1965). Med verdier menes objekter, aktiviteter, prinsipper, målsettinger og annet som betraktes som et gode av en betydelig andel av befolkningen. Verdier kan være både materielle og immaterielle.

(2001). Det menneskelige system har sin rot i samfunnet og kulturen virksomheten befinner seg i.

Tvetydigheter og flertydigheter knyttet til konseptet anses som nødvendig for å oppnå konsensus på et overordnet nivå. Konsensus er nødvendig for å få politiske program vedtatt og for å få tilslutning fra partene involvert. Det oppnås til tross for etablerte og tradisjonelle interessekonflikter mellom partene. Tvetydige intensjoner kombinert med eksperimentelle implementeringsprosesser bærer bud om **sprik** mellom prat og praksis som forventes å være en del av forståelser og praktisering av sosialt ansvar. På hvert nivå i virksomheten produseres det prat, beslutninger og praksis knyttet til virksomhetenes sosiale ansvar og inkludering. Dette samsvarer og kommer i konflikt med subjektive oppfatninger av konseptene. Konflikter som produserer inkonsistens oppstår når tvetydige skal iverksettes i praksis på lokalt nivå og tilpasses virksomhetens hektiske liv.

De subjektive oppfatninger om virksomhetenes sosiale ansvar rommer også inkonsistens eller flere logikker fordi intervjupersonene slutter seg til målsettinger på flere områder og nivå. Styrken i tilslutning til ulike virkemidler og mål avhenger av personens formelle forpliktelser, praktiske muligheter og den enkeltes moralske og etiske verdioppfatning. Ulike interesser kommer på kollisjonskurs som igjen kan knyttes til systemkollisjoner slik de beskrives og analyseres av Lysgaard (2001). De som skal gjennomføre målsettingene og de mennesker som målsettingene retter seg mot kan være opptatt av å forhindre endring og kan ha dannet seg andre meninger enn de konsensusbaserte offisielle intensjonene. Både de som utformer og berøres av politikkprogram har som mål å ivareta sine interesser (Danermark 2002).

Kapittel 9. Avslutning og oppsummering

Jeg har redegjort for intervjupersonenes forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar basert på deres kunnskap og erfaringer, samt deres fortellinger om praktiseringer av konseptet lokalt i virksomheten i tre utvalgte virksomheter i en skandinavisk offentlig kontekst. Både VSA og det beslektede begrepet CSR må forstås og praktiseres kontekstuel. I en skandinavisk offentlig kontekst får konseptet en mening og et innhold som kobles til gjeldende velferds- og arbeidslivmodell med omfattende rettighetslovgivning.

Hva preger intervjupersonenes forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar?

Virksomhetenes sosiale ansvar er et konsept som avler flere forståelser, noe som også gjenspeiles i intervjupersonenes beskrivelser av sine forståelser av begrepet. Hvordan en forstår VSA er ikke bare avhengig av hvor i verden en befinner seg, men internt i samme virksomhet avhenger det av i hvilken sammenheng en prater om VSA og hvem som snakker. Posisjon, erfaring og holdning legger føringer på forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar. Hvordan forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar kommer til uttrykk er avhengig av hvilken dimensjon ved konseptet intervjupersonen tar utgangspunkt i (Carroll, 1991, Carroll, 1999). Det henger igjen sammen med hvilket system med tilhørende systembetingelser og logikk som legger føringer for meningsdanning, intervjupersonene snakker ut i fra (Lysgaard 2001). VSA defineres innenfor hvert system med systemets tilhørende tenkemåte og retorikk. Systemene er ikke avgrenset, men må betraktes som å stå i relasjon til hverandre. Det som skjer i det menneskelige system vil kunne få virkninger for det teknisk/økonomiske system. Det menneskelige system er avhengig av sine omgivelser for å fylles med innhold og gis en strukturell posisjon i arbeidsorganisasjonen. Noen ønsket seg et nasjonalt mesterskap i sosial ansvarlighet for å gi sosialt ansvarlig atferd i virksomhetene en høyere status. Andre knyttet sosialt ansvarlig atferd i virksomheten til lønnsomhet og økonomi. Modellen til Lysgaard gir innblikk i noen av de spenninger som ligger mellom virksomhetsnivå og et teknisk-økonomisk system og et subjektivt nivå og det menneskelige system. Det kollektive system og det teknisk/økonomiske system er forent i et skjebnefellesskap der virksomhetens eksistens står i høysetet. Uten virksomheten ikke noe gruppenivå eller fellesskap.

Virksomheter består av sammensatte personer som er knyttet til hverandre ved at de er en del av et jobbfellesskap. Variasjonen var ikke bare mellom aktører på ulike nivåer og enheter innad i virksomhetene. Variasjon kunne også komme til uttrykk hos samme aktør eller agent, avhengig av hvilke dimensjoner ved virksomhetenes sosiale ansvar intervjupersonene legger vekt på og hvilke oppfatninger av hvor grensene for virksomhetens sosiale ansvar går. Lederne må hele tiden balansere mellom hensyn til hva som er best for virksomheten og hva som er best for individet. Intervjupersonene rommer i flere tilfeller en kombinasjon av logikker, avhengig av posisjon, erfaring og holdning når det gjelder forståelser av virksomhetens sosiale ansvar. Innenfor hvert system definerer aktørene VSA med retorikk tilhørende ulike dimensjoner ved begrepet. I hvert system, og mellom systemene, er det interessekonflikter knyttet til hvilken strukturell posisjon eller status virksomhetens sosiale ansvar har og burde ha i arbeidsorganisasjonen. Det interne sosiale ansvaret i virksomhetene ble knyttet til beskrivelser av atferd som intervjupersonene definerte som sosialt ansvarlig. VSA ble knyttet til den legale dimensjonen ved begrepet, det som er lovpålagte oppgaver og ordninger knyttet til ivaretagelse av ansatte. Sosialt ansvarlig atferd i virksomhetene var å følge lover og regler knyttet til ansattes rettigheter og medvirkning. Den legale dimensjonen omfatter lovpålagte oppgaver som gjennomføring av sykesamtaler og medarbeidersamtaler, samt ulike rapporteringskrav. Når intervjupersonene reflekterte over begrepet og konseptet VSA og IA, var det en dominerende oppfatning at det sosiale ansvaret i stor grad var betraktet som ivaretatt gjennom gjeldende retningslinjer, lover og avtaleverk på et overordnet nasjonalt nivå. Det var også en oppfatning av at dette regelverket var bedre utviklet i de skandinaviske land enn i andre velferdsstatskontekster der en hadde lang tradisjon for å ta vare på ansatte. Derfor var diskusjonen om VSA og slike pålegg fra EU betraktet som unødvendig. Svar på spørsmål om innarbeiding og praktisering av virksomhetenes sosiale ansvar ble preget av svar som *”dette har vi da alltid gjort”* og *”vi gjør det vi er pålagt, og fortsetter som før”*.

Det uformelle nivået omfatter uformelle og mer spontane situasjonsdefinisjoner der ledernes bruk av personlig skjønn, holdninger og verdier har betydning for oppfatninger av hva som gjøres for å praktisere sosialt ansvar og hvordan det praktiseres. Forståelsen av virksomhetens sosiale ansvar utvides og omfatter flere sider ved arbeidsorganisasjonen enn forståelser knyttet til den legale dimensjonen. Forståelser av virksomhetens sosiale ansvar på et mer uformelt nivå kan tilsvare den etiske og sosiale dimensjonen av begrepet. På dette nivået omfatter virksomhetenes sosiale ansvar å vise omsorg og omtanke for hverandre i arbeidsorganisasjonene innenfor rammene av etablerte forestillinger og forventninger. Det

sosiale ansvaret utgjøres av de forpliktelser og forventninger de ansatte i virksomheten opplever. Det knyttes til trivsel, et godt arbeidsmiljø, personlig utvikling og trygghet. Det er ikke noe skarpt skille mellom det formelle og det uformelle. Intervjupersonene uttrykte at de strakk seg langt for å unngå at ansatte skulle falle ut.

Samtidig som intervjupersonene mente at det sosiale ansvaret var ivaretatt gjennom lovgivning og ordninger som sikrer de ansatte beskyttelse, medvirkning og medbestemmelse på arbeidsplassen, mente de at kjernen i konseptet var noe som ikke kunne måles eller fanges opp i lovverk eller rapporteringsskjema. Å definere det sosiale ansvaret som å fylle kvoter og å tilpasse seg regelverk og rapporteringskrav på et formelt nivå, og å knytte det sosiale ansvaret til spørsmål om lønnsomhet brukt i markedsføringsøyemed, ble av noen oppfattet som å stå i **motsetning** til det de på et subjektivt nivå la i det å utvise sosial ansvarlighet. Intervjupersonene ga klart uttrykk for aspekter ved virksomhetenes sosiale ansvar som de mente var sentrale, men som vanskelig lar seg formalisere. Oppfatningen var at virksomhetenes sosiale ansvar realiseres og prosesseres gjennom mellommenneskelig samhandling på arbeidsplassen i ulike situasjoner. Å formalisere og definere virksomhetenes sosiale ansvar ble oppfattet som å redusere konseptet til formalia og å tilpasse det noen forretningsmessige prinsipper som kom i konflikt med forståelser av begrepet på et subjektivt nivå. Det ble gitt uttrykk for motstand mot å formalisere det uformelle.” *En god ånd kan ikke vedtas*”, ble det for eksempel uttalt og en god ånd ble betraktet som en viktig forutsetning for sosialt ansvarlig atferd.

Konseptet virksomhetenes sosiale ansvar er vanskelig å avgrense og henger sammen med rådende oppfatninger i samfunnet rundt når det gjelder hva som kan defineres som arbeidsgivers ansvar og hva som ikke gjør det. Intervjupersonene opplevde at grensen hadde endret seg de siste ti år, for eksempel med hensyn til det å snakke med ansatte som var syke. Det var ikke vanlig før, mens det nå er påbudt. Det ble for eksempel gitt uttrykk for motstand mot å yte økonomisk bistand til ansatte for å få de fram i en helsekø, mens dette nå er i ferd med å bli en etablert ordning.

At virksomhetenes sosiale ansvar omfatter sosiale verdier og holdninger er ikke vanskelig å godta, men om en vektlegging av holdninger og verdier hemmer eller fremmer utøvelse og bevisstgjøring av sosialt ansvar på virksomhetsnivå er uklart. Virksomhetenes sosiale ansvar som konsept ligger i hard konkurranse med krav til lønnsomhet og effektivisering som

legitimerer virksomhetens eksistens, når det gjelder å oppnå en sterk strukturell posisjon i arbeidsorganisasjoner.

Prat er ofte en forutsetning for iverksetting av praksis. Å prate om sosial ansvarlighet bidrar til å produsere forståelser av konseptet som et sosialt fenomen. Sosiale fenomen er avhengig av de begreper og konsepter som agenter og aktører har om det. Derfor er prat nødvendig selv om det er diskrepans mellom prat og praksis. Langvarig diskrepans kan resultere i misnøye og bære bud om manglende handlekraft og lite ansvarlighet (Brunsson 2002). Å bekjenne seg til de gode intensjoner kan fort bli mer et sosialt rituale enn det bidrar til å løse problemer (Matland 1995). Prat kan influere på praksis, men endring i prat og beslutninger betyr ikke nødvendigvis endring i praksis og i mellommenneskelig samhandling. En eksperimentell implementeringsmodell med fokus på læring innebærer at det foregår lokale tilpasninger av nasjonale intensjoner som gjør at disse ikke nødvendigvis samsvarer i skrift og tale, men i intensjoner slik de defineres av aktørene. Så lenge politikken har symbolsk pregede målsettinger vil ulike fortolkninger utvikles og det vil være ulike syn på veier til måloppnåelse.

Hva preger intervjupersonenes beskrivelser av praksis?

Handling er i likhet med mening, en konstruksjon og ikke bare en mekanisk prosess eller tilpasning. Intervjupersonene snakket mye om virksomhetenes ansvar slik de mente det burde være og slik de gjerne ville ivarett alle ansatte, hvis de bare hadde tid og ressurser. At det kan oppfattes som å være sprik mellom prat og praksis i virksomhetene når det gjelder virksomhetenes sosiale ansvar er noe en må ta høyde for. Det kan likevel være sammenheng mellom prat og praksis, dersom en tar for gitt at prat er en forutsetning for praksis. Virksomhetens sosiale ansvar kan betraktes som et konsept som er sammensatt av til dels upresise og tvetydige begrep, noe det også må være for å oppnå nødvendig konsensus og oppslutning. Hvordan konseptet tilpasses og innarbeides i den enkelte kontekst eller virksomhet er det sentrale. Hva som betraktes som sosialt ansvarlige handlinger er avhengig av erfaringer, verdioppfatninger og egenskaper hos de som samlet sett bidrar til å produsere og reprodusere fenomenet virksomhetens sosiale ansvar. Noen velger å legge vekt på at ansatte ikke må arbeide lange dager, ringer ved sykefravær eller de legger vekt på at menn må være hjemme med sine syke barn og at det må være lik sammensetning av kjønn i arbeidsgrupper, og mener det er sosialt ansvarlig. Andre la vekt på at myndige mennesker selv

måtte ta ansvar for egen arbeidsmengde, kompetanseutvikling og tilpasning til eventuelt familieliv og at det å oppfylle lover og regler er sosialt ansvarlig. I praksis er det å operere med et skille mellom det formelle nivået og det uformelle nivået liten betydning i konkrete, spontane situasjoner som oppstår der problemer må løses med tilgjengelige virkemidler der og da for ”å få ting til å fungere”.

Det var flere utfordringer knyttet til praktisering av virksomhetenes sosiale ansvar, ifølge intervjupersonene. Hvor synlig for eksempel årsaker til fravær eller redusert arbeidsevne er, er en viktig utfordring. De synlige årsakene som benbrudd betraktes som uproblematisk, mens usynlige lidelser som psykiske lidelser og rusmisbruk betraktes som mer private og problematiske å forholde seg til og gjøre noe med. Samtidig er usynlige lidelser som stress og utbrenthet en utfordring i et resultatorientert arbeidsliv. Trivsel og et godt arbeidsmiljø ble betraktet som sentralt for å kunne praktisere sosialt ansvar i virksomheten. Å skape trygghet og en oppfatning av at ansatte føler seg ivaretatt og synlige, uten at dette blir en belastning for andre ansatte, fordrer åpenhet og tillit.

Intervjupersonene ønsket å prioritere områder som ikke var uttrykte prioriteringsområder fra myndighetshold, slik de opplevde det. Det som i presentasjonen av VSA ble viet lite oppmerksomhet, men som i praksis ble betraktet som en sentral utfordring var oppgaver knyttet til forebygging av fysiske og psykiske slitasjeskader. Særlig psykiske lidelser ble betegnet som en utfordring, sammen med rusproblematikk. Problemområder som jeg her har beskrevet som ”arbeidslivets catch 22” gjorde seg også gjeldende i alle virksomhetene. Virkemidler ble ikke iverksatt før folk var blitt langvarig syke og da var mye av løpet allerede kjørt, mente intervjupersonene.

Praktisering av virksomhetens sosiale ansvar er blant annet avhengig av hvor belastende utfordringene er på både gruppenivå og for den enkelte som involverer seg. Det ble betraktet som viktig å beholde ansatte eller å ansette personer med redusert arbeidsevne, men det må samtidig ikke belaste andre ansatte. Her gjøres flere interessekonflikter mellom systemene til Lysgaard seg gjeldende. Det vil være verdikonflikter mellom det teknisk/økonomiske system og det menneskelige system knyttet til hvordan en best praktiserer VSA. På den ene siden måtte det være økonomisk lønnsomt å praktisere sosial ansvarlighet. På den andre siden ble det gitt uttrykk for at økonomisk tenkning ikke måtte ligge til grunn når en skal ivareta ansatte. Det kollektive system kan også komme i konflikt med VSA og det menneskelige

system fordi det for eksempel er motstand mot å havne i samme arbeidsgruppe med kollegaer som er uforutsigbare med tanke på oppmøte og arbeidsevne. Mobbing og ekskludering er fenomen som også foregår på gruppenivå. Den enkelte ansatte, eller uformelle grupper av ansatte vil forsikre seg mot ekstra belastninger det medfører å ha en medarbeider med redusert arbeidsevne og dermed medføre ekstra belastning for de andre. Informasjon og åpenhet ble nevnt som viktige faktorer for å forhindre usikkerhet og oppfatninger som kunne bygge på feile antakelser. Når folk vet årsaken til at situasjonen er som den er, vil de være mer velvillige, ble det sagt. Det var viktig ”å få trollene ut i solen” for å få de til å forsvinne.

Intervjupersonene viste til en praksis med tilbud om trening og massasje, som ble betraktet som en del av virksomhetenes sosiale ansvar. Denne praksisen hadde eksistert en stund og ble betraktet som nødvendig. Nå ble den også ble betegnet som en del av atferd knyttet til inkluderende arbeidsliv og virksomhetenes sosiale ansvar. Trening og massasje var virkemidler som ble betegnet som de viktigste knyttet til forebygging av fravær for å holde de ansatte friske. Dette er et eksempel på at etablert atferd innfrir nye krav og beskrives som en vei til et felles mål om forebygging.

Hvilke sanksjoner intervjupersonene oppfattet ble knyttet til det å ikke oppfylle krav til å være en sosialt ansvarlig virksomhet, var en del av refleksjonene til noen av intervjupersonene når de snakket om praktisering av VSA. Det som kunne medføre bøter eller uønsket oppmerksomhet representerte en grensemarkør for hva de måtte unngå å gjøre. Dette ble knyttet til oppfatninger om hva som er legitimt. I første omgang ble dette begrenset til å gjelde lover og regler, men også oppfatninger som rådet i samfunnet ellers. Alle er imidlertid enig om at et godt arbeidsmiljø er viktig og det er til dels innarbeidet i arbeidsmiljølovgivning som et legalt krav som ansatt. Det kunne likevel være noe ulik oppfatning av hva som var nødvendig for å nå målet om et godt arbeidsmiljø. Å sanksjonere en arbeidsorganisasjon for å ikke oppnå målsettinger som ingen vil klare å oppnå, for eksempel trivsel for alle samtidig, oppfattes ikke som legitimt. Sanksjoner må knyttes til sannsynligheten for å klare å innfri målene og forutsetter realistiske mål (Brunsson 2002). Uløselige problemer eller målsettinger knyttet til trivsel for alle, økt effektivitet kombinert med reduksjon i sosiale utgifter, kan være et verktøy for å få i gang refleksjoner med tanke på verdier og visjoner for virksomheten, eller hvilke hensyn som skal legges vekt på i et menneskelig system i en arbeidsorganisasjon. Offerdal (1984) peker for eksempel på at implementeringsprosesser burde være en prosess der ikke bare teknologisk kompetanse testes, men også prinsipper og visjoner. Læring om et

problem filtreres gjennom eksisterende verdier og holdninger i virksomheten. Når nasjonale politikker implementeres i lokale settinger vil dette utfordre og synliggjøre lokale verdier, tradisjoner, visjoner, konflikter og utfordringer knyttet til VSA og IA. Gjennom den lokale implementeringsprosessen i virksomhetene har aspekter ved personalpolitikken blitt utfordret, det utvikles en bevissthet som fører til både motstand mot gjeldende praksis, men også til bekreftelse av viktigheten av tidligere atferd. Verdier og visjoner for personalpolitikken er blitt utfordret og sementert, til tross for uttrykt motstand mot å formalisere det uformelle. VSA og IA stiller krav til ledere om legitimering av det å prioritere oppgaver som er vanskelig å måle og til gruppenivået i en organisasjon som skal absorbere avvik fra normer knyttet til produksjon, men også utvikle samhold og trygghet.

Sammenlikning av forståelser og beskrivelser av praksis

Komparative casestudier gir mulighet for å identifisere dimensjoner som går igjen. Det komparative aspektet ved studien ligger i å sammenlikne holdninger og oppfatninger av konsepter som sosialt ansvar og inkludering. De dimensjonene som går igjen har jeg illustrert ved å bruke Lysgaard sin modell for systemkollisjoner i organisasjoner. Det teknisk-økonomiske system, det menneskelige system og det kollektive system, forstått som et uformelt gruppenivå er dimensjoner som går igjen. Intervjupersonenes framstillinger danner grunnlag for innsikt i deres forståelsesrammer knyttet til virksomhetenes sosiale ansvar og inkludering. Forståelsesrammer er sammensatt av verdier, normer, erfaring, ideologi og trosforestillinger og tilegnes gjennom sosialisering og erfaring. Jeg har identifisert karaktertrekk som går igjen, men også noen som skiller seg ut. Felles kultur og verdier står sterkt i intervjupersonenes oppfatninger av hva virksomhetenes sosiale ansvar omfatter. Dette at de ga uttrykk for. At kjernen i virksomhetenes sosiale ansvar måtte dreie seg om noe annet enn kvoter og rapporter, ellers ville det miste sin mening og forvitres, var noe som kom til uttrykk på tvers av nasjonale kontekster. Det er likevel ingen tvil om at det er ulikheter i rammebetingelser i virksomhetene som er med i studien når det for eksempel gjelder rettigheter knyttet til jobbtrygghet, sykefravær og foreldrepermisjon. De tre virksomhetene har i begrenset grad blitt behandlet som separate enheter. Jeg har i kapittel fire vist til ulikheter og likheter innad i de nasjonale kontekstene. I presentasjonen av intervjuene har jeg vist at intervjupersonene i den norske og danske virksomheten knytter sin umiddelbare forståelse av virksomhetenes sosiale ansvar til offisielle intensjoner og målsettinger utarbeidet

på et nasjonalt plan i forbindelse med politiske program som IA og VSA. Likevel var holdninger og forestillinger om sosial ansvarlighet i stor grad sammenfallende.

Når det gjelder å sammenlikne virksomhetene presentere jeg det som **likhet i prat**, men **ulikheter i rammeverk** og **likheter i rammeverk**, men **ulikhet i prat**. Det snakkes om noen aspekter knyttet til VSA som om de skulle være like, selv om det er ulikheter i det nasjonale rammeverket.

Likhet i subjektive forståelser og uttrykk, ulikhet i rammeverk

Ulikheten i formelle rammebetingelser gjenspeilte seg ikke umiddelbart i hvordan intervjupersonene pratet om temaet. Kjernen i den subjektive forståelsen av begrepet beskrives som trivsel og et godt arbeidsmiljø, verdier som vanskelig lar seg måle eller som likevel vektlegges i lovverk og formelle dokumenter. Det er verdier som vanskelig lar seg kontrollere og sanksjonere, annet enn ved former for sjøljjustis og sjølkontroll.

Når det gjelder **familievennlighet** var alle eksplisitt på at dette var en verdi de prioriterte og brukte i markedsføring av seg selv i rekrutteringsøyemed. Disse rettighetene er noe ulike i Norge, Sverige og Danmark. Intervjupersonene pratet likt om viktigheten av å være en familievennlig arbeidsplass, selv om rammebetingelsene varierte. Det var særlig den danske virksomheten som i prat, tekst og bilde symboliserte familievennlighet. Det var også den virksomheten som befant seg i en nasjonal kontekst med et juridisk rammeverk som ga kortest foreldrepermisjon og færrest sykedager med barn sammenliknet med den norske og svenske. Relativt sett kan det være at sammenliknet med andre virksomheter i samme nasjonale kontekst, fremstår DST som en familievennlig virksomhet.

Det ble i alle virksomhetene lagt vekt på å gi gode muligheter for foreldre å kombinere arbeid og familieliv. Alle virksomhetene brukte poenger som fleksibilitet og familievennlighet i utlysningstekster. De andre virksomhetene argumenterte likedan, men ikke i samme grad, i tekst og bilde som i den danske konteksten. De kunne som statlig virksomhet ikke konkurrere på lønn, mente de, men kunne kompensere for dette med å være en familievennlig virksomhet. Mulighet for å arbeide hjemme, fleksibel arbeidstid i perioder, mulighet til å jobbe redusert i perioder, aksept for å ta med barn på jobb i særlige tilfeller og liknende, var alle tiltak for å bedre balansen mellom familieliv og arbeidsliv. Det var den svenske virksomheten som hadde de romsligste rammebetingelser for familievennlighet, som

foreldrepermisjon og sykedager med barn. Det var imidlertid likestilling og ikke familievennlighet som var mest framtrepende i praten i den svenske virksomheten.

De sentrale forutsetninger for å utøve sosialt ansvar var ifølge intervjupersonene tilstede i alle virksomhetene. Verdier de betraktet som viktige forutsetninger for å utøve sosialt ansvar var tillit, åpenhet, medvirkning og medbestemmelse. Dette var tilstede i virksomhetene ifølge intervjupersonene. Virksomhetene hadde likevel noe ulik oppfatning av hverandre. Intervjupersoner i den norske virksomheten mente for eksempel at det var et strengere hierarki i den svenske virksomheten og mer markedsdominans på bekostning av faglige rettigheter i den danske. I den svenske virksomheten ble det også gitt uttrykk for at det var tøffere arbeidsvilkår i den danske virksomheten.

Det var også uttalt enighet om viktigheten av jobbtrygghet og arbeidslinja, selv om det formelt sett er en rekke ulikheter i rammebetingelser for oppsigelser, virkemidler, sykepenger, ferie, permisjoner, sykefravær, sykelønn og stønadsordninger. Det er en rekke ulikheter i det formelle rammeverket. Sykefraværspolitikken var i endring på intervjutidspunktet i den svenske konteksten. Det ble i alle virksomhetene snakket om at det "ble vanskeligere" å være syk, bli ufør og få den nødvendige støtte som trengtes dersom en skulle falle ut av arbeidslivet. Det ble imidlertid også snakket om viktigheten av å redusere sykefraværet og offentlige utgifter. I alle de tre nasjonale kontekstene hadde det forut for intervjurundene foregått offentlige debatter om tøffe innstramminger i sykelønnsordninger. Norge var den eneste konteksten med full lønnskompensasjon, men det var ingen forskjell i praten om det problematiske med sykefravær. Her var det likheter i forestillinger, nemlig at dette området ble tøffere for alle, men ulikheter i det formelle rammeverk. Dette er imidlertid et felt som er i endring, slik at eventuelle konkluderende bemerkninger står i fare for å falle fort. Den danske konteksten skilte seg ut ved at de hadde dårligst oppsigelsesvern ved sykdom, men praten om at "vi strekker oss så langt vi kan for å unngå at folk faller ut" var den samme i alle virksomhetene.

En måte å imøtekomme krav til handling og konsistens i prat og praksis, var å knytte eksisterende aktiviteter til nye konsepter og motiver. I alle virksomhetene ble tilbud om trening og massasje knyttet til virksomhetenes sosiale ansvar. Utfordringen for alle virksomhetene var å innfri intensjoner om et utvidet sosialt ansvar for ansatte, utvikle et godt fysisk og psykisk arbeidsmiljø kombinert med krav om høyt kompetansenivå og økt

effektivitet. Det var en dominerende oppfatning at når det gjaldt det å ta vare på ansatte, medvirkning og medbestemmelse så var dette hensynet ivaretatt gjennom gjeldende lover og avtaleverk på nasjonalt nivå. Hensynet var så godt ivaretatt at Skandinavia hadde i grunnen ikke noe å lære av andre på dette feltet. Denne eksklusive posisjonen ble begrunnet i historiske og sosiale drivkrefter, lovgivning og tradisjoner som karakteriserer den skandinaviske modell for velferd og arbeidsliv.

Ulikhet i subjektive oppfatninger, likhet i rammeverk

På noen områder er det også på et subjektivt nivå ulike oppfatninger av hva det sosiale ansvaret innebar, til tross for likheter i det formelle rammeverket og i uttalte prioriteringsområder på nasjonalt nivå. Det er områder som i stor grad reguleres likt, men som omtales og praktiseres ulikt.

Formelt sett vil den svenske virksomheten fremstå som mest familievennlig fordi de der hadde mulighet til langt flere sykedager med barn. Denne delen av virksomhetenes sosiale ansvar er forankret i rettighetslovgivningen generelt. Det var også i den virksomheten intervjupersonene la størst vekt på **likestilling**, og i prat var likestillingsaspektet viet mer oppmerksomhet enn familievennlighet. Det ble sagt at de oppfordret ”*killarna at vara hemma med barnen*” og satset på jevn kjønnsfordeling i ledergrupper og arbeidsgrupper fordi de mente det var bra for arbeidsmiljøet. Likestilling var et område der formelle krav tilsynelatende var like hvis en skal dømme etter offentlige intensjoner som kommer til uttrykk i offisielle dokumenter. Alle virksomheter måtte forholde seg til en sentral handlingsplan om likestilling utarbeidet av regjeringen. De hadde rapporteringsplikt og likestillingslov å forholde seg til. Men det var bare i den svenske virksomheten dette ble eksplisitt uttrykt som en del av virksomhetens sosiale ansvar av intervjupersonene.

I alle virksomhetene ble det praktisert **fleksibel arbeidstid**. Det ble uttrykt noe skepsis til dette i den svenske og danske virksomheten, men i den norske virksomheten ble dette først og fremst betraktet som et gode som la til rette for å kombinere ansattes liv utenom arbeidstiden med arbeid. Dette var betinget av tillit mellom leder og medarbeider, og ble betraktet som en del av det interne sosiale ansvaret.

Hva forteller mine funn om teoriene?

Teorien i "Arbeiderkollektivet" er knyttet til en generell antakelse om strukturer og ansattes atferd i organisasjoner. Strukturer genererer hendelser og danner noen forutsetninger for aktørenes handlinger, uten nødvendigvis å være bestemmende for atferden. Strukturene videreføres, reproduseres og endres. Den strukturelle posisjonen til fenomenet virksomhetenes sosiale ansvar og atferd knyttet til VSA, vil variere avhengig av hvilken type atferd det er snakk om. Her er systemperspektivene til Lysgaard et hjelpemiddel til å strukturere empiri.

I et teknisk/økonomisk system og på et virksomhetsnivå vil atferd knyttet til VSA bli prioritert, eller ha en høy strukturell posisjon, dersom det betraktes som lønnsomt eller som lovpålagt. Oppgaver og atferd knyttet til det som er lovpålagt legitimeres i et teknisk/økonomisk system fordi det er viktig å unngå eventuelle sanksjoner. Sosialt ansvarlig atferd som ser ut til å innfri krav til lønnsomhet er igjen inndelt i preferansehierarkier der synlige og målbare resultater rangerer høyest. Innsatser rettet mot økt trivsel i virksomhetene, som ble begrunnet med at folk som trives jobbet bedre, er vanskelig å måle: *"Vi kan ikke måle dette, men er overbevist om at det lønner seg"*.

Med et utgangspunkt i det menneskelig system betraktes sosialt ansvarlig atferd i virksomhetene både i forhold til fysiske forhold, men også psykiske forhold som psykososialt arbeidsmiljø, etiske normer og sosiale verdier. Trivsel ble betegnet som viktig, ikke bare fordi fornøyde ansatte arbeidet bedre, men også fordi *"trivs vi på jobbet, trivs vi bättre hämma också"*.

Lysgaard viser til ulike dynamikker på virksomhets- og gruppenivå. Fra et kollektivsystemperspektiv og et mer individ og gruppenivå ble målsettinger som fastholdelse, forebygging og integrering betraktet som noe som burde foregå uten politiske programmer med virkemidler som pålegg og kvoter. Avstanden mellom gruppenivå og virksomhetsnivå, mellom det kollektive system og det teknisk/økonomiske system kan synes mindre opplagt i moderne kunnskapsorganisasjoner enn i tradisjonelle industribedrifter på 1950-tallet. Utviklingen i arbeidslivet i retning av økt individualisering peker i retning av autonomi for individer i stedet for på gruppenivå. Tettere integrering av virksomhetens mål og verdier med de ansattes mål og verdier er også et kjennetegn ved moderne virksomheter, men mye tyder

på at det er individene som forventes å endre verdier, slik at de er tilpasset virksomhetens verdier og ikke omvendt (Klemsdal 2006).

På gruppenivå i min studie ble VSA betraktet som å omfatte måter en var mot hverandre på i det daglige arbeidet, knyttet til personlige egenskaper og noe som kom "innenfra". Det sosiale ansvaret ble oppfattet som å omfatte forpliktelser deltakerne har overfor hverandre i situasjoner med behov for omsorg og støtte. Det ble koblet til begreper og verdier som demokrati og menneskeverd, og det ble gitt uttrykk for at dette måtte betraktes som atskilt fra politiske program og krav om kvoter. Samtidig er relasjoner i arbeidslivet preget av å være relasjoner med fastlagte forventninger og plikter knyttet til posisjonen og relasjonen. Dette setter også grenser for hvor personlige og private en bør være. Hvilken tilknytning medarbeidere har til hverandre vil variere. Hvor belastende utfordringene er på både gruppenivå og for den enkelte som involverer seg for å realisere det som betegnes som sosialt ansvarlig atferd, er avgjørende for når fenomenet forskansning på gruppenivå og på et individuelt nivå gjør seg gjeldende. Dynamikker på gruppenivå vil derfor være av betydning for iverksetting av sosialt ansvar i praksis. Det er viktig å være bevisst på dette uten at budskapet blir en større grad av individualisering av ansvaret for å innarbeide og praktisere og av dette ansvaret.

Situasjonen der og da er likevel bestemmende for hvilke virkemidler en tar i bruk og hva en velger å gjøre. Å knytte det en gjør til en kalkyle om lønnsomhet vil forstås som uetisk og komme i konflikt med verdier og hensyn knyttet til det menneskelige system. Det jeg blant annet lærte av studien var at det utøves mye sosialt ansvar i form av omsorg og støtte på gruppenivå, i mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen og i relasjoner mellom leder og ansatt. Det ble også uttrykt at dette ikke belønnes annet enn ved en mulig bedring av produksjonen som et resultat av trivsel. Denne formen for sosialt ansvar, det å ta vare på hverandre, ble imidlertid ikke først og fremst kommunisert som VSA og kom ikke til uttrykk i formell dokumentasjon. Det ble likevel betraktet som viktig, uten at en kan dokumentere måloppnåelse i annen form enn ved interne trivselsundersøkelser. Dette kan medvirke til at denne formen for virksomhetenes sosiale ansvar reduseres i verdi og henvises til en plassering lenger ned i et prefereranshierarki som belønner verdier som kan måles.

Studiens implikasjoner

Denne studien belyser et fenomen og et begrep knyttet til arbeidslivs- og velferdspolitik. Målsettingen med studien er å bidra til forståelse for kompleksitet knyttet til iverksetting av konsepter som virksomhetenes sosiale ansvar som jeg betrakter som en sammensatt begrep. Forståelser av virksomhetenes sosiale ansvar er sammensatt av politikk og administrative krav, virksomhetsspesifikke kjennetegn og individuelle holdninger og oppfatninger. Konseptet realiseres gjennom en rekke formelle og uformelle beslutninger. Begrepet virksomhetenes sosiale ansvar med forebygging, fastholdelse og inkludering som mål, har jeg plassert mellom ulike former for liberalisme og individualisme på den ene siden og etiske normer og sosiale verdier som solidaritet og omsorg på den andre. Forståelser av virksomhetens sosiale ansvar kan knyttes til systembetingede konflikter i virksomheten for å gi mening, selv om det betyr bruk av doble logikker.

At en studie av et ideologisert og verdibasert tema vil produsere inkonsistens mellom utøvernes oppfatning og programmakere, kan virke selvsagt. Å forstå hvordan systemer i arbeidsorganisasjoner virker på og står i forhold til hverandre når det gjelder tilnærminger til og konstruksjoner av virksomhetenes sosiale ansvar, kan være viktig for å realisere sammensatte politiske målsettinger. Hensikten med denne studien er å gjennomføre et dypdykk i en spesifikk kontekst for å studere meningsdannelse og oppfatninger av praktisering av virksomhetenes sosiale ansvar. Ved bruk av induktive case, som i denne studien kan en trekke ut essensens av komplekse sammenhenger, uten at dette skal gjøres gyldig for andre case. Induktive case kan imidlertid være et godt utgangspunkt for begrepsutvikling (Andersen, 1997). Gjennom å presentere de forståelser intervjupersonene i de utvalgte virksomhetene hadde knyttet til virksomhetenes sosiale ansvar, gir jeg et innblikk i forståelser og praktisering av et sammensatt fenomen i en offentlig skandinavisk kontekst, med de muligheter og begrensninger dette medfører. Når bildet av virksomhetenes sosiale ansvar preges av komplekse og motstridende hensyn, kan det være viktig å ta et utsnitt av denne kompleksiteten og studere forståelser og oppfatninger av iverksetting av det som betegnes som virksomhetenes sosiale ansvar. Det kan også være av betydning for å utnytte læringspotensialet i prosesser som implementering og inkorporering av virksomhetens sosiale ansvar som skal fremme forebygging, fastholdelse og integrering.

Studien bidrar til å belyse hvordan virksomhetenes sosiale ansvar konstrueres på et subjektivt nivå. Resultatene kan problematisere det å plassere virksomheter i båser og kategorisere en

virksomhet eller arbeidsgiver som sosialt ansvarlig eller ikke sosialt ansvarlig. De kan også bidra til å rette oppmerksomheten på betydningen av gruppedynamikker og det sosiale ansvar som utøves i mellommenneskelige relasjoner på gruppenivå, uten at det sosiale ansvaret reduseres til et individuelt ansvar. Dette har jeg funnet støtte for hos Tjulin (2010) som viser til at betydningen av relasjoner på arbeidsplassen og betydningen av dette for ansatte når det gjelder å komme tilbake i arbeid. Verdien av slike relasjoner og dette aspektet ved det sosiale ansvaret på gruppenivå, gir seg ikke utslag som verdi på virksomhetsnivå eller i noe skjema. Framtidig forskning kan med fordel ta inn over seg at flere forståelser vil eksistere samtidig, ulike logikker knyttet til både formelle og uformelle nivåer i arbeidsorganisasjonen vil kunne kombineres. Ulike aspekter eller dimensjoner ved VSA finner gjenklang i ulike systemer i virksomheten, og noen tendenser vil virke sterkere enn andre til ulike tider. Hvilken strukturell posisjon VSA, har i organisasjonen vil avhenge av sosiale verdier og hendelser i omgivelsene og internt i virksomhetene. Det vil også avhenge av egenskaper ved aktørene, erfaringer, verdier til de som skal praktisere sosialt ansvar. De fleste virksomheter vil gjerne fremstå som sosialt ansvarlig så lenge dette er et ideal i samfunnet. Virksomheter kan ha like oppfatninger og strekker seg etter de samme idealer av hva det vil si å utøve sosialt ansvar, selv om rammebetingelsene er forskjellige og omvendt.

Innledningsvis pekte jeg på det som Pawson (2006) betrakter som de virkelige forskningsspørsmål; hva som virker for hvem under hvilke forhold? Med de begrensninger som ligger i studiens design vil jeg likevel kort besvare disse spørsmålene. Det er en offisiell intensjon om at VSA skal iverksettes for definerte målgrupper i en skandinavisk kontekst. Politiske målsettinger om bedre integrering og fastholdelse av utsatte grupper søkes iverksatt gjennom pålegg og krav om kvoter. Virksomhetene skal rapportere om dette til myndighetene. I mange tilfeller aktiveres også støtteordninger som lønnstilskudd for de som ansettes på særlige vilkår. Dette kan legitimeres både i det teknisk/økonomiske system og i det menneskelige system. Å ansette personer tilhørende marginaliserte grupper på arbeidsmarkedet på særlige vilkår er en del av den legale dimensjonen, og betraktes av mange som et politisk pålegg og et krav fra det teknisk/økonomiske system. Det kan virke som om forskansninger mot ansettelse av personer på særlige vilkår iverksettes på gruppenivå eller i det kollektive system, begrunnet i argumenter om at virksomheten ikke skal la være å gjennomføre ordinære ansettelser og spare inn ressurser på å ansette personer med lønnstilskudd. Virkemidlene som skal bidra til integrering og inkludering oppfattes som en trussel i stedet for inkludering og sosial ansvarlighet. Dette er en klassisk konflikt i arbeidet

med VSA. Å rekruttere eller beholde personer som tilhører marginaliserte grupper på arbeidsmarkedet er imidlertid målsettinger det råder ideologisk konsensus om, slik at det vil være varierende legitimitetsgrunnlag for å motsette seg ansettelse av personer tilhørende målgruppene. I Norge tyder forskning likevel på at de svakeste i liten grad blir integrert, på tross av målsettinger om et inkluderende arbeidsliv (Hammer og Øverbye, 2006).

Former for fastholdelse og forebygging aktiveres også mer uformelt, men ikke mindre legitimt, for de som virksomhetene eller pågående prosjekter er avhengige av. Umiddelbare økonomiske kalkuleringer i spontane nødssituasjoner ble betraktet som lite etisk riktig, men det ble samtidig lagt vekt på å berge nøkkelpersoner for et prosjekt slik at produksjonen kunne opprettholdes, koste hva det koste ville. En slik atferd kan legitimeres i det teknisk/økonomiske system og i det menneskelige system. Forenklet kan en si at det virker for de svakeste og for de sterkeste på arbeidsmarkedet. For de som omfattes av lovpålagte forpliktelser og for dem som det er kostnadskrevende å skifte ut og som det er viktig å ivareta av hensyn til produksjonen. Klemsdal (2006:125) viser til Atkinson (1984) og Castells (1996) når han skriver at det postindustrielle arbeidsmarked synes å være inndelt i to kategorier arbeidskraft: på den ene siden kjernearbeiderne som sitter i faste stillinger og forvalter organisasjonens kjernekompetanse, og på den andre siden en utskiftbar arbeidsstyrke som ikke er i posisjon til å stille krav om beskyttelse og ivaretagelse. Det er i gråsonen mellom de opplagte tilfeller, som ansatte med nøkkelposisjoner som virksomhetene eller det pågående prosjektet er avhengig av og de av de ansatte som klart og tydelig tilhører målgruppen for gjeldende lover og virkemidler, at ledernes skjønn knyttet til integrering, forebygging og fastholdelse utøves. Her skal *'livbojan rundt Kalle'* også virke. Hvordan det utøves og hva det innebærer må i stor grad å være kontekstavhengig.

Studien bidrar til å belyse det sammensatte når det gjelder virksomhetenes sosiale ansvar og inkluderende arbeidsliv, både som ønsketenkning og i praksis. Både idealene og realitetene er sammensatte, på måter som moderne arbeidsorganisasjoner er det. Forståelsene av virksomhetenes sosiale ansvar preges av tilpasning til politiske program og offisielle intensjoner og polarisering mellom subjektive oppfatninger og offentlige intensjoner på samme tid.

Litteraturliste

- ACKERMAN, R. W. 1973. How Companies Respond to Social Demands. *Harvard Business Review*, 51, 88 - 98.
- ANDERSEN, S. S. 1997. *Case -studier og generalisering. forskningsstrategi og design.* , Bergen, Fagbokforlaget.
- ARBEIDSDEPARTEMENTET 2010. Inkluderende arbeidsliv! . In: ARBEIDSDEPARTEMENTET, A. F. (ed.). Oslo: Arbeidsdepartementet. Arbeidstilsynet.
- ARBETSGIVARVÄRKET 2007. Den arbetsgivarpolitiska delegeringen inom staten. In: ARBETSGIVARVERKET (ed.).
- ARBETSMARKNADSDEPARTEMENTET 2008. Arbetsmiljön och utanförskapet. In: ARBETSMARKNADSDEPARTEMENTET (ed.). Stockholm: Regeringskansliet.
- ARCHER, M. 1998. Introduction. Realism in the Social Sciences. In: ARCHER, M. E. A. (red.) *Critical Realism. Essential Readings*. London/New York: Routledge.
- ARCHER, M. S. 1988. *Culture and agency: the place of culture in social theory*, Cambridge, Cambridge University Press.
- ARGYRIS, C. O. & SCHÖN, D. A. 1978. *Organizational learning: a theory of action perspective*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- ARLOW, P. & GANNON, M. 1982. Social Responsiveness, corporate Structure, and Economic Performance. *Academy of Management Review*, 7, 235-241.
- ATKINSON, J. 1984. *The flexible firm and the shape of jobs to come*, Oxford, The Trade Union Research Unit.
- AXELSSON, R., LØFGREN, K. G. & NILSSON, L. G. 1985. *Den svenska arbetsmarknadspolitiken under 1900-talet*, Stockholm, Prisma.
- BAUMAN, Z. 2001. *The Individualized Society*, Cambridge, Polity Press.
- BECK, U. A. & BECK - GUERNSHEIM, E. 2002. *Individualisation. Institutionalized individualism and its social and political consequences.*, London, Sage.
- BEER, F. & DAMGAARD, B. 2007. Kommuners og virksomheders samspil om socialt engasjement. In: VELFÆRD, S.-D. N. F. F. (ed.). København: SFI.
- BEMELMANS-VIDEC, M.-L., RIST, R. C. & VEDUNG, E. 1998. *Carrots, Sticks & Sermons. Policy Instruments & Their Evaluation*, London, Transaction Publishers.
- BENN, S. & BOLTON, D. 2010. *Key Concepts in Corporate Social Responsibility*, London, Sage.
- BERGE, Ø., CHRISTENSEN, J., DØLVIK, J. E., FLØTTEN, T., HIPPE, J. M., KAVLI, H. & TRYGSTAD, S. 2009. De nordiske modellene etter 2000 - en sammenliknende oppsummering. In: -NOTAT, F. (ed.). Oslo: Fafo.
- BERGER, P. L. & LUCKMANN, T. 1967. *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*, London, Penguin.
- BERGER, S. A. & COMPSTON, H. 2002. *Policy Concertation and Social Partnerships in Western Europe. Lessons for the 21. Century*, New York, Berghahn Books.
- BERGLUND, T. 2010. Labour Market Mobility in the Nordic Welfare States. In: TEMANORD (ed.). København: Nordisk Ministerråd.
- BOLL, J. & KRUEHØFFER, A. 2002. Virksomheders Sociale Engagement. Årbog 2002. In: SOCIALFORSNINGSINSTITUTTET (ed.). København.
- BONOLI, G., KUHNLE, S. & LEIBFRIED, S. 2001. *Welfare state futures*, Cambridge, Cambridge University Press.

- BORGEN, P. C. O. & LUNDE, B. V. 2009. Arbeidslivet som arena for folkehelsearbeid. *Tidsskrift for velferdssforskning*, 12, 249- 260.
- BOWEN, H. R. 1953. *The Social Responsibilities of the Businessman*, New York.
- BRAGE, S. M., KROGH B, MIKAELSSON H, PERMIN S THORLACIUS 2002. Trygdeordninger i Norden. *Tidsskrift for Den norske legeforening*, 15, 1486-91.
- BRANTE, T., KORSNES, O. & ANDERSEN, H. 1997. *Sosiologisk leksikon*, Oslo, Universitetsforl.
- BREDGAARD, T. 2004. *Virksomhedernes sociale ansvar. Fra offentlig politik til virksomhedspolitik.*, Aalborg Universitet.
- BROCHMANN, G., HAGELUND, A., BOREVI, K., JØNSSON, H. V. & PETERSEN, K. 2010. *Velferdens grenser: innvandringspolitikk og velferdsstat i Skandinavia 1945-2010*, Oslo, Universitetsforl.
- BROCHS-HAUKEDAL, W. & BJØRVIK, K. I. 2005. *Arbeids- og lederpsykologi*, Oslo, Cappelen akademisk forl.
- BRUNSSON, N. 2002. *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*, Copenhagen Abstrakt forl./Copenhagen business School.
- BAADSHAUG, M. B. & EEG-HENRIKSEN, F. 1976. *Kvinner: utdanning, yrkesarbeid og likestilling*, Oslo, Instituttet.
- CAROLL, A. 1994. Social Issues in Management Research. Experts' Views, Analysis and Commentary. *Business & Society*, 5-29.
- CAROLL, A. 2008. A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In: CRANE, A., MCWILLIAMS, A., MATTEN, D., MOON, J. & SIEGEL, D. S. (red.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- CARROLL, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy og Management Review*, 4, 497-505.
- CARROLL, A. B. 1991. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizon*, 34, 39-48.
- CARROLL, A. B. 1999. Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38, 268 - 295.
- CASTELLS, M. 1996. *The rise of the network society*, Oxford, Blackwell.
- DAHL, E. O. & DRØPPING, J. A. 2001. The Norwegian Work Approach in the 1990s: Rhetoric and Reform. In: GILBERT, N. O. R. A. V. V. (red.) *Activating the Unemployed. A Comparative Appraisal of Work-Oriented Policies.* . New Brunswick: Transaction Publishers.
- DAHLSRUD, A. 2008. How Corporate Social Responsibility is Defines: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Managemnt*, 15, 1-13.
- DANERMARK, B., EKSTROM MATS, JAKOBSEN, LISELOTTE, KARLSSON, JAN CH. 2003. *Att förklara samhället*, Lund, Studentlitteratur.
- DAVIS, K. 1960. Can business afford to ignore social responsibilities. *California Management Review*, 70 -76.
- DJURSØ, H. T. & NEERGAARD, P. 2006. *Social ansvarlighed: fra idealisme til forretningsprincip*, Århus, Academica.
- DOGAN, M. 2002. Strategies in Comparative Sociology. *Comparative Sociology*, 1, 63-92.
- DRØPPING, J. A. 2003. Et mer inkluderende arbeidsliv:Kontinuitet og nyorientering i arbeidslinja. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 20.
- DRØPPING, J. A. 2004. Inkluderende arbeidsliv- inkluderende arbeidsgivere? Et utvalg arbeidsgiveres oppfatning av sitt "sosiale ansvar". *Arbeidsnotat nr 3 fra Fafos forprosjekt "Inkluderende arbeidsliv - ny rolle for arbeidsgivere*. Oslo: Fafo.

- DST 2000. Dansk Statistik 1850- 2000. Oversigt udgivet i anledning af Danmarks Statistiks 150-års jubileum. . In: STATISTIK, D. (ed.). København.
- DUE, J., MADSEN, J. S. & JENSEN, C. S. 1993. *Den danske model - En historisk sociologisk analyse af det danske aftalesystem.*, København, Jurist - og Økonomforbundets Forlag.
- DUE, J. & STEEN MADSEN, J. 2006. *Fra storkonflikt til barselsfond: den danske model under afvikling eller fornyelse*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forl.
- DØLVIK, J. E., FLØTTEN, T., HERNES, G. & HIPPE, J. M. 2007. *Hamskifte: den norske modellen i endring*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- EDGEELL, S. 2006. *The sociology of work: continuity and change in paid and unpaid work*, London, Sage.
- ELVANDER, N. E. 1988. *Forhandlingssystem, inkomspolitik och arbetskonflikter i Norden*, Stockholm, Norstedts.
- EMBORG, O. & SCHAUMBURG-MÜLLER, P. 1998. *Offentlig arbejdsret*, København, GadJura.
- ENGELSTAD, F. 2003. *Makt og demokrati i arbeidslivet*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- EPSTEIN, E. M. 1987. The Corporate Social Policy Process: Beyond business ethics, corporate social responsibility and corporative responsiveness. *California Management Review*, 29, 99-114.
- EPSTEIN, E. M. 1989. Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process. A View from the United States. *Journal of Business Ethics*, 8, 596-653.
- ESPING-ANDERSEN, G. 1999. *Social foundations of postindustrial economies*, Oxford, Oxford University Press.
- ETUC 2001. Corporate social responsibility in a legislative and contractual framework. In: 10-11 OKTOBER, R. A. B. T. E. E. C. (ed.). Brxelles.
- ETZIONI, A. 1961. *Complex Organizatins: A Sociological Reader*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- FESTINGER, L. 1962. *A theory of cognitive dissonance*, Stanford, Calif., Stanford University Press.
- FLEETWOOD, S. A. & ACKROYD, S. 2004. *Critical Realist Applications in Organisation and Management Studies*, London and New York, Routledge.
- FLEMMING, I. 1999. Er det rationelt for virksomhederne at påtage sig et socialt ansvar? *Tidsskrift for ARBEJDSLIV*, 2, 35-44.
- FLYVBJERG, B. 2006. Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*. Sage Publications, 12, 219-245.
- FRIEDMAN, M. 1962. *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
- FRIEDMAN, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.
- FULSÅS, N. 2001. Kva er gale med det historiske kjeldeomgrepet? Ein kritikk av kjeldekritikken. *Historisk Tidsskrift*, 2.
- FURRE, B. 1991. *Vårt hundreår: norsk historie 1905-1990*, Oslo, Samlaget.
- GARRIGA, E. & MELE, D. 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mappig the Territory. *Journal of Business Ethics*, 51-71.
- GEERTZ, C. 1998. "Deep hanging out". *New York Rewiev of Books*.
- GIDDENS, A. 1991. *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*, Cambridge, Polity Press.
- GJESDAL, S. 2005. Sykefraværets utvikling i Norge 1975-2002. *Tidsskrift for Den norske legeforening*, 6, 742-5.

- GOFFMAN, E. 1971. *The presentation of self in everyday life*, London, Allen Lane/The Penguin press.
- GOLDTHORPE, J. H. 2006. Chapter three: Current Issues in Comparative Macrosociology. *On sociology: Volume 1: Critique and Programme 2006*. Stanford: Stanford University Press.
- GRANDEN, G. 2009. *Samfunnsansvar: hva kan tillitsvalgte gjøre?*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- GREY, C. 2005. *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations*, London, Sage.
- GRIMEN, H., JÅSUND, K. K. & UGELVIK, I. L. 2000. *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter*, Oslo, Universitetsforl.
- GRINT, K. 2005. *The Sociology of Work*, Cambridge, Malden.
- GUBRIUM, J. F. & HOLSTEIN, J. A. 1997. *The new language of qualitative method*, New York, Oxford University Press.
- GULBRANDSEN, T. & JENSEN, R. S. 2009. *Velferdstiltak i private bedrifter: en litteraturgjennomgang*, Oslo, Institutt for samfunnsforskning.
- HAGEMANN, G. 2003. *Feminisme og historieskriving: inntrykk fra en reise*, Oslo, Universitetsforl.
- HAGEMANN, G. 2005. Norske husmødre sent ut i arbeidslivet. *100 års ensomhet. Norge og Sverige 1905 -2005. SSB magasinet*.
- HAGEN, K. O. & RIISE, G. 2004. En velferdspolitik for fremtidens arbeidsliv. *Horisont. Næringspolitisk tidsskrift.*, Årgang 5, 10-21.
- HAMMER, T. & ØVERBYE, E. 2006. *Inkluderende arbeidsliv?: erfaringer og strategier*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- HANDAL, J. 2007. Arbeidsledighet og yrkesdeltakelse i utvalgte OECD land. *Arbeid og velferd*, Arbeids- og velferdsdirektoratet.
- HANSEN, H. 2001. Aktivisering i Danmark - effektmålinger. *Tidsskrift for ARBEJDSLIV*, 3, 29-39.
- HICKS, A. & KENWORTHY, L. 2003. Varieties of welfare capitalism. *Socio- Economic Review*, 1, 27-61.
- HILSON, M. 2008. *The Nordic model: Scandinavia since 1945*, London, Reaktion Books.
- HOCHSCHILD, A. R. 1997. *The time bind: when work becomes home and home becomes work*, New York, Metropolitan Books.
- HOLSTEIN, J. A. & GUBRIUM, J. F. 2008. *Handbook of constructionist research*, New York, Guilford Press.
- HOLT, H. 1998. *En kortlægning af danske virksomheders sociale ansvar*, København, SFI.
- HOLTER, H. & KALLEBERG, R. 1996. *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, Oslo, Universitetsforl.
- HVINDEN, B. 2008. Activation culture. In: VAN OORSHOT, W., MICHAEL OPIELKA, BIRGIT PFAU-EFFINGER (red.) *Culture and Welfare State*. Cheltenham, UK Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- HÄUSERMANN, S. A. & PALIER, B. 2008. The State of the Art. The politics of employment-friendly welfare reforms in post-industrial economies. *Socio-Economic Review*, 6, 559-586.
- HÅKONSEN, H.-O. & NYBRODAHL, S. T. 1998. *Verdibasert lærende ledelse*, [Hommelvik], [Kunnskapskammeratene].
- IBSEN, H. 1996. *Mellom profit og moral: bedriftsvelferd ved A/S Freia sjokoladefabrikk, J.L. Tiedemanns Tobaksfabrik og Christiania Portland Cementfabrik A/S 1910-1970*. Tano Aschehoug.

- JOHNSON, H. L. 1971. *Business in contemporary society. Framework and issues.*, Blemon, CA: Wadsworth.
- JUNESTAV, M. 2004. *Arbetslinjer i svensk socialpolitisk debatt och lagstiftning.* . Avhandling, Uppsala Universitet.
- JUSTESEN, L. 2005. Dokumenter i netværk. In: JÄRVINEN, M. & MIK-MEYER, N. (red.) *Kvalitative metoder i et interaksjonistisk perspektiv. Interview, observationer og dokumenter.* København: Hans Reitzels Forlag.
- JUUL, S. 2002. *Modernitet, velferd og solidaritet - en undersøkelse av danskenes moralske forpliktelser.*, København, Hans Reitzels forlag.
- JÄRVINEN, M. & MIK-MEYER, N. 2005. *Kvalitative metoder i et interaksjonistisk perspektiv: interview, observationer og dokumenter,* København, Reitzel.
- JØRGENSEN, H. & KONGSHØJ MADSEN, P. Year. Flexicurity and beyond: finding a new agenda for the European social model. In, 2007 2007 Copenhagen. DJØF Publishing, 610 s.
- KAUTTO, M., FRITZELL, J., HVINDEN, B., KVIST, J. & UUSITALO, H. 2001. *Nordic Welfare States. In the European Context.*, London, Routledge.
- KILDAL, N. 1995. *Selvrespektens sosiale grunnlag: en normativ drøfting av politikk mot arbeidsløshet,* Bergen, LOS - Senteret.
- KJELDSTADLI, K. 1997. Å analysere skriftlige kilder. In: FL, F. M. (red.) *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data.* Oslo: Universitetsforlaget.
- KJELLBERG, A. 1992. Sweden: Can the model survive? In: FERNER, A. O. R., HYMAN (red.) *Industrial Relations in the New Europe.* Oxford: Basil Blackwell.
- KLEMSDAL, L. 2006. Et inkluderende arbeidsliv. Om individualisering, organisasjon og dannelsen av fellesskap i det nye arbeidslivet. In: NAFSTAD, H. E. (red.) *Det omsorgsfulle mennesket. Et psykologisk alternativ.* Oslo: Gyldendal Akademisk.
- KNUDSEN, K. & RYEN, A. 2006. Bedriftsvelferd på frammarsj: Løsning eller problem? In: KILDAL, N. & ELVEBAKKEN, K. T. (red.) *Velferdspolitiske utfordringer. Risiko, prioriteringer og rettferdighet.* Oslo: Abstrakt forlag.
- KOMMISJONEN 2001. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. In: PAPER, G. (ed.). Brussel: European Commission.
- KUHNLE, S., HATLAND, A. & ROMØREN, T. I. 2001. *Den Norske velferdsstaten,* Oslo, Gyldendal akademisk.
- KÄLLSTRÖM, K. & SIGEMAN, T. 1990. *Komparativ nordisk arbetsrätt i huvuddrag,* [København], Nordisk Ministerråd.
- LANDSORGANISATIONEN 2006. Ägaransvar och ägarmakt. En rapport från LOs ägarmaksprojekt. Stockholm.
- LAW, J. & MOSER, I. 2003. Managing, Subjectivities and Desires.
- LEIRA, H. L. 2003. Arbeidsliv, sykefravær og politiske beslutninger. *Tidsskrift for den norske lægeforening*, 5, 123.
- LUND, T. A. & LABRIOLA, M. 2009. Sickness absence in Denmark. . *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 5-14.
- LYSGAARD, S. 1982. Utviklingsoppgaver i sosiologien - faget som vitenskap og profesjon. *Sociologisk Forskning*, 19, 61-80.
- LYSGAARD, S. 2001. *Arbeiderkollektivet: En studie i de underordnetes sosiologi. Med introduksjon av Ragnvald Kalleberg,* Oslo, Universitetsforl.
- LØDEMEL, I. 1997. Pisker i arbeidslinja. Om iverksetting av arbeid for sosialhjelp. In: FAFO-RAPPORT. (ed.). Oslo.
- LØDEMEL, I. 2002. *Workfare in six European nations: findings from evaluations and recommendations for future development,* Oslo, FAFO.
- MAGNUSSON, L. 1999. *Sveriges ekonomiska historia,* Stockholm, Prisma.

- MAILAND, M. 2008. *Regulering af arbejde og velfærd. Mod nye arbejdsdelinger mellem staten og arbejdsmarkedets parter*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- MATLAND, R. 1995. Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5, 145-174.
- MAU, S. 2005. Democratic demand for a social Europe. Preferences of the European citizenry. *International Journal of Social Welfare*, 14, 76-85.
- MCGUIRE, J. 1963. *Business and Society*, New York, McGraw - Hill.
- MERTON, R. K. 1957. *Social theory and social structure*, Glencoe, Ill., Free Press.
- MIDRÉ, G. 1995. *Bot, bedring eller brød?: om bedømming og behandling av sosial nød fra reformasjonen til velferdsstaten*, Oslo, Rådet for samfunnsvitenskapelig forskning i NAVF : Universitetsforlaget.
- MIDTSUNDSTAD, T. 2008. Virksomheten som politisk aktør. *Tidsskrift for velferdssforskning*, 11, 17-33.
- MITCELL, N. 1986. Corporate Power, Legitimacy and Social Policy. *The Western Political Quarterly*, 39, 197-212.
- MITHCELL, N. 1989. *The Generous Corporation. A Political Analysis of Economic Power*, New Haven & London, Yale University Press.
- Author. 08.10. 2005. Modell på moten. *Dagens Næringsliv*.
- MYKLETUN, A., KNUDSEN, A. K. & SCHJELDERUP MATHIESEN, K. 2009. Psykiske lidelser i Norge: Et folkehelseperspektiv. In: FOLKEHELSEINSTITUTT, N. (ed.). Oslo: Folkehelseinstituttet.
- NHO 2009. Det handler om tillit. En veileder fra NHO om næringslivets samfunnsansvar. In: NHO (ed.). Oslo: NHO.
- NOSOSCO 2008. Social Protection in the Nordic Countries. Scope, expenditure and financing 2006/2007. . In: (NOSOCO), N. S.-S. C. (ed.). København.
- NOU 1999. Nytt millenium - nytt arbeidsliv? In: REGIONALDEPARTEMENTET, K.-O. (ed.). Oslo.
- NOU 2000. Sykefravær og uførepensjonering. Et mer inkluderende arbeidsliv. In: ARBEIDSDEPARTEMENTET (ed.). Oslo.
- NOU 2004. En ny arbeids- og velferdsforvaltning. Om samordning av Aetats, trygdeetatens og sosialtjenestens oppgaver.: Sosialdepartementet.
- NR.10, S. 2008 - 2009. Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi. In: UTENRIKSDEPARTEMENTET (ed.). Oslo: Regjeringen.
- OLBERG, D. 2007. *Flexicurity - nordiske arbeidslivsmodeller i nye kontekster?*, Oslo, FAFO.
- OLBERG, D. & TRYGSTAD, S. 2007. Organisasjonsendring - om moter, myter og praksis. In: DØLVIK, J. E., FLØTTEN, T., HIPPE, J. M. & CHRISTENSEN, J. (red.) *Hamskifte. Den norske modellen i endring*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- OLSEN, H. 2003. "Gode" kvalitative interview med "rigtige" informanter? *Sosiologisk tidsskrift*, 123 - 152.
- OLSEN, K. M. 2006. *Inside out: non-standard work, employment and diverse interests*, Bergen, SNF.
- OSBORG OSE, S., BJERKAN, A. M., PETERSEN, I., HEM, K.-G., JOHNSEN, A., LIPPESTAD, J., PAULSEN, B. O., MO, T. O. & SAKSVIK, P. Ø. 2009. Evaluering av IA-avtalen 2001-2009. In: SINTEF TEKNOLOGI OG SAMFUNN, H., GRUPPE FOR ARBEID OG HELSE (ed.). Trondheim.
- PALIER, B. 2010. *A long goodbye to Bismarck?: the politics of welfare reform in continental Europe*, Amsterdam, Amsterdam University Press.
- PAWSON, R. 2006. *Evidence-based policy: a realist perspective*, London, Sage.

- PESTOFF, V. A. 2002. Sweden in the 1990's: The Demise of Policy Concertation and Social Partnership and Its Sudden Reappearance in 1998. In: BERGER, S. A. H., COMPSTON (red.) *Policy Concertation and Social Partnership in Western Europe, Lessons for the 21th Century*. New York: Berghahn Books.
- RAGIN, C. C. 1994. *Constructing social research : The Unity and Diversity of Method*, Thousand Oaks, Calif., Pine Forge Press.
- RAGIN, C. C. & BECKER, H. S. 1992. *What is a Case?: exploring the foundations of social inquiry*, Cambridge, Cambridge University Press.
- RHODES, C., PULLEN, A. A. & CLEGG, S. 2010. 'If I Should Fall From Grace...': Stories of Change and Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, 535-551.
- RITZER, G. 2004. *The McDonaldization of Society*, California, Pine forge Press.
- ROBERTS, J. M. 2004. What's 'Social' about 'Social Capital'? *The British Journal of Politics and International Realtions*, 6, 471-493.
- ROSDAHL, A. & ULDALL-POULSEN, H. 2003. *Lederne og det sociale engagement*, København, SFI.
- ROSENSTOCK, M. 2005. Virksomheders sociale engagement. Årbog 2005 - Sammenfatning. København: Socialforskningsinstituttet.
- ROSENSTOCK, M., JENSEN, S., BOLL, J., HOLT, H. & WIESE, N. 2008. Virksomheders Sociale Engasjement. Årbog 2007. In: VELFÆRD., S. D. N. F. F. (ed.). København: SFI.
- ROTHSTEIN, B. 1994. *Vad bör Staten göra. Den generella välfärdspolitikens moraliska och politiska logik.*, Stockholm, SNS Förlag.
- SAYER, A. 1992. *Method in Social Science. A Realist Approach*, London and New York, Routledge.
- SCHADEMAN, H. K., HOLT, H., JENSEN, S. & DOHLMANN WEATHERALL, C. 2009. Virksomheders sociale engagement. In: SFI (ed.). København: Det Nationale forskningscenter for Velfærd.
- SCHAUMBURG-MÜLLER, P., BUDTZ PEDERSEN, L. & EMBORG, O. 2007. *Kollektiv arbejdsret*, København, Thomson.
- SCHIEFLOE, P. M. 2003. *Mennesker og samfunn: innføring i sosiologisk forståelse*, Bergen, Fagbokforl.
- SCHRAMM NIELSEN, J., SIVESIND, K. H. & LAWRENCE, P. 2004. *Management in Scandinavia: culture, context and change*, Cheltenham, Edward Elgar.
- SCHÖMANN, I. 2004. Corporate social responsibility - threat or opportunity for the social dialogue. In: YEARBOOK, E. (ed.). Bruxelles.
- SCOTT, J. 1990. *A Matter of Record: Documnetary Sources in Social Research.*, Cambrigde, Polity Press.
- SENNETT, R. 2001. *Det fleksible mennesket: personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*, Bergen, Fagbokforl.
- SETHI, S. P. 1975. Dimensions of Corporate Performance: An analytic framework. *California Management Review*, 17, 58 -64.
- SILVERMAN, D. 1970. *The Theory of Organisations*, London, Heineman.
- SILVERMAN, D. 1993. *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*, London, Sage.
- SKREDE, K. 1986. Gifte kvinner i arbeidslivet. *Det Norske samfunn*. Oslo: Gyldendal.
- SOU 2001. Velfærdstjenster i omvandling. In: SOCIALDEPARTEMENTET, F. F. K. V. (ed.).
- SOU & KUNNSKAPSRÅDET, A. 2009:93. Inkluderende Arbeidsliv. In: UTREDNINGAR, S. O. (ed.).

- STAUNES, D. & SØNDERGAARD, D. M. 2005. Interview i en tangotid. In: JÄRVINEN, M. & MIK-MEYER, N. (red.) *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag.
- STOKKE, T. A., FRØLAND, H. O. & EVJU, S. 2003. *Det kollektive arbeidslivet: organisasjoner, tariffavtaler, lønnsoppgjør og inntektspolitikk*, Oslo, Universitetsforl.
- STORINGSMELDING 2008 - 2009. Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi. In: UTENRIKSDEPARTEMENTET (ed.). Oslo: Regjeringen.
- STORTINGSMELDING 2006-2007. Arbeid, inkludering og velferd. In: INKLUDERINGSDEPARTEMENTET, A. O. (ed.). Oslo: Regjeringen.
- STRØBY JENSEN, C. & KJELLBERG, A. 2000. *Arbejdsgivere i Norden: en sociologisk analyse af arbejdsgiverorganiseringen i Norge, Sverige, Finland og Danmark*, [København], Nordisk Ministerråd.
- STRØBY JENSEN, C., LUBANSKI, N. & ANDERSEN, S. K. 1996. *Arbejdsmarkedsmodeller i Europa: Tyskland, Frankrig, Italien og Danmark*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- SVALLFORS, S. 2006. *The Moral Economy of Class*, Stanford, California, Stanford University Press.
- SØRENSEN, B. A. A. & WATHNE, C. 2007. Bærekraftig arbeidsliv. Arbeidslivsutvikling i Norden. In: MINISTERRÅD, N. (ed.) *TemaNord*. København: Nordisk Ministerråd.
- THOMPSON, P. & MCHUGH, D. 2002. *Work Organisations*, Hampshire and New York, Palgrave.
- TJULIN, Å. 2010. *Workplace Social Relations in the Return-to-Work process*. Linköping, Sweden.
- TORP, H. R. 2005. *Nytt arbeidsliv. Medvirkning, inkludering og belønning.*, Oslo, Gyldendal. Akademisk.
- TRYGSTAD, S., LORENTZEN, T. O. & LØKEN, E. 2005. Den nye staten. Omfang og effekter av omstillinger i staten 1990-2004. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 2.
- VAN OORSHOT, W., MICHAEL OPIELKA, BIRGIT PFAU-EFFINGER (ed.) 2008. *Culture and welfare State*, Cheltenham, UK Northampton, MA , USA: Edward Elgar Publishing.
- VAUGHAN, D. 1992. Theory Elaboration: The heuristics of Case Analysis. In: RAGIN, C. C. A. H. S. B. (red.) *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- VOGEL, D. 1996. *Kindred strangers: the uneasy relationship between politics and business in America*, Princeton, N.J., Princeton University Press.
- VOTAW, D. A. S. P. S. 1973. Genius becomes rare. *The corporate dilemma: traditional values and contemporary problems*. N.J. : Prentice Hall: Englewood Cliffs, .
- WADEL, C. C. 2005. Når medarbeidere må lede hverandre - organisasjoner mot mer medarbeiderledelse. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7.
- WAHL, A. 2009. *Velferdsstatens vekst og fall?*, Oslo, Gyldendal Arbeidsliv.
- WESTERGÅRD - NIELSEN, N. 1999. Virksomhederens sociale ansvar. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 2, 45-53.
- ØSTERUD, Ø., ENGELSTAD, F. & SELLE, P. 2003. *Makten og demokratiet: en sluttbok fra Makt- og demokratiutredningen*, Oslo, Gyldendal akademisk.

Nettadresser

<<http://www.nho.samfunnsansvar.no>>

<<http://www.frifagbevegelse.no/arbeidslivet/norge/article4721932.ece>> (Lest februar 2010)

<<http://www.da.dk/>> (Lest mars 2010)

<http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/csr/csr-ansvarsfullt-foretagande_12246.html>(Lest 15.11.2010)

<http://www.ugebreveta4.dk/a4-fakta.htm?~/media/UBA4/2008_44/grafik/13.ashx> (Lest februar 2010)

<<http://www.etuc.org/a/139> >(Lest 20.06.2011)

<<http://www.aktuell.no/tjenestemannsbladet/article5009908.ece?service=print>> (Lest august 2010)

¹<<http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article148102.ece> >(Lest 5. november 2008)

¹<http://www.nrk.no/nyheter/okonomi/1.6676254> (Lest august 2010)

<http://www.aftenposten.no/kul_und/article3291299.ece> (Lest august 2010)

<<http://www.arbeidslivinorden.org/artikler/portrett/portrett-2011/article.2011-04-05.6189062035>> (Lest 1.juni 2011)

<www.arbejdsevnetode.dk> (Lest mai 2009)

<(www.sykmedjob.dk)> (Lest mai 2009)

<<http://www.dst.dk/OmDS/Jobmuligheder/Arbejdsplads.aspx>> (Lest mai 2009)

<www.RaskSnak.dk)> (Lest mai 2009)

<(www.perst.dk)> (Lest juni 2009)

<http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2009/NR546_1.pdf >(Lest 09.09.20011)

<<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=3480467> >(Lest april 2009)

<<http://www.arbetsgivarverket.se/> >(Lest juni 2010)

<http://www.scb.se/Pages/List____250864.aspx >(Lest 21.12.2010)

Vedlegg: Intervjuguide

Hvordan oppfatter du virksomhetene sitt utvidede arbeidsgiveransvar?

Hva betyr sosialt ansvar i denne virksomheten spesielt?

Hva motiverer deg og virksomheten til å arbeide for et inkluderende arbeidsliv og et utvidet sosialt ansvar?

Hvilke konkrete tiltak er satt i verk eller planlegges iverksatt for å forebygge utstøting og problemløsning i virksomheten?

Hva består ansvaret hovedsakelig i og hvordan bør arbeidsdeling mellom arbeidsgiver, arbeidstaker og myndigheter være?

Hvor går grensene for virksomhetens sosiale ansvar?
Hva opplever du som nytt ved VSA?

Hvilke interessenter har virksomheten som følger opp virksomhetens sosiale ansvar?

Indikatorer på internt sosialt ansvar i virksomheten overfor (kjerne)ansatte:

Tilbud til medarbeidere med små barn om
Fleksible arbeidstider
Omsorgdager i forbindelse med syke barn
Mulighet for å arbeide hjemme ved behov
Positiv innstilling til at de ansatte tar permisjon(orlov) for å ta seg av egne barn
Annet

Tilbud til seniorer om
Kortere arbeidstid med tilsvarende lønnsnedgang
Kortere arbeidstid med lønnskompensasjon
Mindre krevende arbeidsoppgaver
Etter- og videreutdanning
Annet

For medarbeidere som er syke eller gjennomgår en krise.
Tilbud om oppfølging ved sykdom med henblikk på å bli i arbeidet (IO plan)
Bruk av aktiv sykemelding
Lempe på prestasjonskrav i perioder
Toleranse overfor fravær fra arbeid
Økonomisk hjelp til legehjelp (bedriftshelsetjenestetilbudet)
Rådgivning veiledning
Andre former for støtte

Hvor mye blir tilbudene brukt i praksis? Forskjell på å operere med tilbud og å anvende det i praksis
Hvordan opplever de ansatte de tiltak som iverettes? Er de trygge på å bli ivaretatt dersom de utsettes for sykdom eller annet som i perioder reduserer funksjonsevnen?
Kan VSA og IA oppleves som en trussel?

Appendiks 1

Historiske perspektiver på likestilling i arbeidslivet i Sverige og Norge

Intervjupersonene og virksomhetene er som tidligere nevnt situert i underliggende historiske og kulturelle dimensjoner. Kan en uttrykk for en ulik vektlegging av likestilling som en del av det sosiale ansvaret bunne i en ulik utvikling og holdning til likestilling i arbeidslivet historisk sett? Ligger likestilling i den svenske politiske kultur på en annen måte enn den danske og norske? Jeg vil her ta for meg forholdet for kvinner på arbeidsmarkedet i Norge og Sverige. Landene tilhører samme type velferdsstat (Esping- Andersen, 1991), men har likevel har ulik utvikling når det gjelder kvinners inntog på arbeidsmarkedet. Kvinner har stor økonomisk selvstendighet og status som uavhengige individer innenfor sosiale velferdsordninger i både Norge og Sverige. Yrkesaktiviteten blant kvinner er høy i begge land, og toforsørgerfamilien har slått igjennom som den dominerende modellen. Derfor kan det være overraskende å konstatere hvor store forskjeller det er mellom de to landene historisk sett, ikke minst når det gjelder ett vesentlig punkt i likestillingen, nemlig holdningen til og omfanget av yrkesarbeid blant gifte kvinner. Det mest iøynefallende eksemplet er naturligvis de to sosialdemokratiske partienes helt ulike holdning til kravet om innskrenkning av gifte kvinners arbeidsrett fra slutten av 1920-årene. I begge land hadde sosialdemokratiske partier en dominerende politisk stilling, men de hadde ulike syn på gifte kvinners rolle i arbeidslivet. I begge land var det stemning for å avhjelpe arbeidsløsheten gjennom en fordeling av arbeidet, og gifte kvinner ble nærliggende skyteskiver. De var jo allerede forsørget, og mange mente derfor at de tok arbeidet fra folk som virkelig trengte det. Forslag om å innskrenke kvinners arbeidsrett førte til strid, også innenfor arbeiderbevegelsen. To syn på rettferdighet sto skarpt mot hverandre; rettferdighet for det enkelte individet versus sosial rettferdighet. I Norge gikk arbeiderbevegelsen inn for å si opp gifte kvinner, noe som også ble praktisert i ikke ubetydelig grad, blant annet i samvirkelag og i arbeiderpartistyrte kommuner. I Sverige ble tilsvarende forslag stanset på politisk nivå. Ledende sosialdemokrater argumenterte mot denne typen krisepolitikk som uforenlig med grunnleggende demokratiske rettigheter. Spørsmålet ble behandlet i en omfattende *kvinnearbetsutredning* i 1938, som konkluderte med en lovfesting av kvinners rett til arbeid. Også etter krigen ble spørsmålet om gifte kvinners arbeidsrett behandlet forskjellig i de to landene. Sverige var langt tidligere ute med en offensiv rettet mot gifte kvinner som potensiell arbeidskraft. Allerede omkring 1950 kom det til et organisert samarbeid mellom LO og den svenske arbeidsgiverforeningen SAF for å

stimulere kvinnene til å ta arbeid, og for å tilrettelegge for organisert deltidsarbeid. Sett fra situasjonen slik den fortonet seg i 1940- og 1950-årenes Norge, var det på ingen måte opplagt at ikke Arbeiderpartiet skulle følge eksempelet (Skrede, 1986). Mangelen på arbeidskraft var stor også i Norge. Til tross for dette kom Arbeiderpartiet til å satse ensidig på husmorpolitikk som praktisk talt enerådende til langt ut i 1960-årene. Følgelig kom Norge sent i gang med å rekruttere gifte kvinner som arbeidskraft i stor skala. I 1970 var landet fortsatt på jumboplass i Norden når det gjaldt yrkesaktivitet blant gifte kvinner, og organisert deltidsarbeid forekom i liten grad. Helt fra mellomkrigstiden har norske kvinner vært yrkesaktive i langt mindre utstrekning enn i de andre skandinaviske land; faktisk var det en synkende yrkesaktivitet blant kvinnene i hele perioden mellom 1910 og 1960. Etter alt å dømme er dette en avspeiling av at en mannlige forsørgernorm har stått sterkere i Norge enn i Sverige (Hagemann, 2003, Hagemann, 2005).

Sverige var også tidligere ute med utredninger om offentlig barneomsorg på slutten av 1930 og 40 – tallet. I Norge ble offentlig barneomsorg først viet oppmerksomhet etter 2. verdenskrig. Det sies om barnhageutbyggingen i de to landene at det i Sverige ble oppfattet som bra for barn å gå i barnhage og som et virkemiddel til at mødre kan være yrkesaktive. I Norge ble kvinnene yrkesaktive på tross av mangel på barnehageplasser (Baadshaug og Eeg-Henriksen, 1976). Sverige var også tidligere ute med lovfesting av rett til svangerskapspermisjon, og selv om Norge kom like etter har Sverige vært tidligere ute med utvidelser av slike permisjonsordninger, og med fedrekvoter. Begge land er imidlertid i front internasjonalt på dette området. Kvinners deltakelse i politiske fora betraktes som en viktig indikator på likestilling. Svenske kvinner kom tidligere inn i politikken enn de norske, selv om Norge var tidligere ute med lovfesting av allmenn stemmerett for kvinner. Landene har hatt en nokså parallell utvikling, men i noe ulikt tempo. Svenske fedre ligger for eksempel på topp i Norden (etter de islandske) når det gjelder å ta ut fedre-permisjon, 21 prosent av permisjonstiden, mot 11 prosent i Norge og seks prosent i Danmark⁵². En annen ulikhet i utviklingen er at flere områder som omfatter likestilling i arbeidslivet er regulert eller nedfelt i lov i Sverige, mens en i Norge ønsker å regulere for eksempel likelønn gjennom tariffavtaler.

⁵² <http://www.aftenposten.no/forbruker/jobbogstudier/article2702668.ece>

Appendiks 2: Den danske konteksten

Arbeidslinjen

I aktiveringspolitikken fokuseres det på arbeidsevne som defineres der formålet er fokus på ressurser framfor begrensinger og at folk i første omgang skal finne seg ordinært arbeid, og sekundært ”støttet beskæftigelse⁵³”. Arbeidsevne er av Beskæftigelsesministeriet definert som ”evnen til å oppfylle de krav som blir stilt på arbeidsmarkedet for å kunne utføre forskjellige konkrete spesifiserte arbeidsoppgaver med henblikk på å skaffe seg inntekt for hel eller delvis selvforsørgelse” (Kilde: Lovbemærkningerne til førtidspensionsreformen (L137) og ændring af aktivloven (L136)).

Arbeidslinjen ved sykdom:

Når det gjelder lønnskompensasjon under sykdom har Danmark har offisielt et kompensasjonsnivå på 50 prosent av tidligere inntekt ved sykdom (St meld nr 9 2006 - 2007). Når det gjelder statsansatte er det vanlig med 90 prosent lønnskompensasjon. Arbeidsgiver dekker den tapte arbeidsinntekt de første to ukene⁵⁴, deretter gjelder inngått avtale mellom arbeidsgiver og arbeidstakere om tillegg til den kommunale sykepengeordningen. Lengre fravær fører ofte til reduksjon av inntekt uavhengig av hvilke avtaler som er inngått⁵⁵.

”Lov om sygedagpenge” gir et komplisert regnestykke om utbetaling av sykelønn. I kapittel fire i loven om ’sygedagpenge’ slås det fast hvem som utbetaler sykepenge og hvem som regner ut beløpets størrelse og hvem som har rett til dette.

Udbetaling af sygedagpenge

§ 6. Kommunen udbetaler sygedagpenge under sygefravær. Dog udbetaler arbejdsgiveren sygedagpenge til ansatte ved sygefravær i 2 uger fra 1. fraværsdag, jf. § 30.

Stk. 2. Beskæftigelsesministeren fastsætter regler om udbetaling af sygedagpenge fra arbejdsgiveren og kommunen, herunder sygedagpenge til

⁵³ <http://www.arbejdsevnetode.dk/aktorer/>

⁵⁴ Dette ble endret til tre uker i 2007. Arbeidsgiverperioden er i stadig endring. Arbeidsgiverperioden på to uker var lenge den samme i Norge, Sverige og Danmark. Denne perioden ble utvidet til 21 dager etter 2007.

⁵⁵ (I flere framstillinger av lønnskompensasjon ved sykefravær hersker det uklarhet. LO – aktuelt nr 12 2009 skriver for eksempel 100 prosent . Arbeid og Velferd nr 8 2009 skriver redusert kompensasjon, Stortingsmelding nr 5 2006-2007 skriver 50 prosent)

- 1) personer, der deltager i erhvervsmæssig uddannelse af begrænset omfang, og
- 2) genansatte, jf. § 30, stk. 4, og nyansatte i nuværende beskæftigelsesforhold.

I lovens kapittel 18 omhandles sykelønnens størrelse:

Sygedagpengenes størrelse

§50. Sygedagpenge til lønmodtagere efter § 47 kan ikke udgøre mere end 3.332 kr. divideret med den normale overenskomstmæssige arbejdstid i timer pr. uge.

Stk. 2. Ved udbetaling af sygedagpenge fra kommunen, bortset fra sygedagpenge ved arbejdsturnus, jf. § 47, stk. 2, kan den samlede sygedagpengeudbetaling pr. uge ikke overstige det beløb, der er nævnt i stk. 1.

Stk. 3. Medmindre andet er oplyst, udbetales sygedagpenge til lønmodtagere efter en 5-dages-uge med lige store andele pr. dag.

Stk. 4. Udbetaler arbejdsgiveren løn under sygdom med et beløb, der overstiger de sygedagpenge, som beregnes efter stk. 1 og 2, og §§ 47, 49 og 51, falder sygedagpengene fra arbejdsgiveren bort. Er lønnen mindre end de beregnede sygedagpenge, udbetales det manglende beløb som supplement til lønnen.

I praksis er det slik at de ansatte i en virksomhet forholder seg til sin arbeidsgiver når det gjelder utbetaling av lønn under sykdom. Jeg vil derfor ikke gå nærmere inn på organisering av utbetalere her. Det er også vanlig at en stor andel av arbeidstakerne har avtaler gjennom sine arbeidsforhold som til sammen sikrer at samlede ytelser ved sykefravær blir tilnærmet 100 prosent.

Legenes rolle

Sykemelding fra lege er ikke obligatorisk i Danmark, men arbeidsgiver kan kreve dette. Legenes rolle ved spørsmål om trygdeytelser er dermed mer begrenset i Danmark enn de andre skandinaviske land (Brage 2007). Danmark har likevel hatt lavere sykefravær enn Norge og Sverige, både blant funksjonærer og arbeidere over lengre tid.

Det er i den senere tid kommet krav til relevant medisinsk behandling for sykemeldte som mottar sykepenger i Danmark, slik at legenes rolle blir mer sentral også her.

Oppsigelsesvern under sykdom

For funksjonærer (offentlige og private) finnes en egen lov (funksjonærloven) ”*Lov om retsforholdet mellom arbeidsgivere og funksjonærer*”. Andre arbeidstakere, som for eksempel arbeidere innenfor området til Dansk Arbeidsgiverforening (DA) og Landsorganisasjonen (LO), har reguleringer omkring oppsigelse og sykdom innenfor sine overenskomster.

I funksjonærloven finner vi hjemmelen for det som kalles 120 dagersregelen, i § 5:

”Når der har været fravær pga sygdom ialt 120 dage (incl søn- og helligdage) indenfor 12 på hinanden følgende måneder, kan arbejdsgiveren opsig en funktionær med 1 måneds varsel uanset funktionærens anciennitet, såfremt funktionæren fortsat er syg på opsigelsesdatoen.”

I 1999 ble 120 dagers regelen avskaffet i offentlig sektor. Det betydde at offentlige arbeidsgivere ikke lenger kunne si opp medarbeidere med forkortet varsel etter 120 dagers sykefravær i løpet av ett år.

Andre inntektssikringsordninger

Pensjonsalderen i Danmark er normalt 65 år, med muligheter for å gå av fra 61år. De offentlige ordningene i Danmark består av **folkepensjon, etterlønn og førtidspensjon**. Ordningen kalt **etterlønn**⁵⁶, som ble innført på 1970 tallet da arbeidsledigheten i Danmark økte, var tiltenkt de som startet tidlig i yrkeslivet, de utslitte og eldre arbeidsløse. I dag er det imidlertid flere grupper som mottar etterlønn, og det kan sies å ha fungert som en allmenn førtidspensjonering. Ordningen har vært basert på frivillig innbetaling til a-kasser i bedrifter og gjelder for arbeidstakere som har fylt 60 år. (St meld nr 9 2006-2007, NOU 2009:13). Bare de som har betalt in til A-kassene, kan søke om å få ’etterlønn’. I tillegg har det eksistert en ordning med overgangsyttelser som var tiltenkt samme målgruppe som ’etterlønn’. Ordningen med overgangsyttelser opphørte i 1995. Ordningen med ’etterlønn’ kan kombineres med arbeid, helt eller delvis.

Når det gjelder **uførepensjon**, innførte Danmark et nytt system for dette i 2003, samtidig med nytt regelverk og system for saksbehandling (med vekt på arbeidsevnevurdering og utarbeiding av ressursprofil som beskrevet tidligere). Det ble lagt økt vekt på forebygging og skjerping av krav om at rehabilitering skal være utprøvd før uførepensjon innvilges.

I motsetning til Norge og Sverige har det ikke vært noe krav om at det må foreligge medisinsk vurdering, det vil si at det må foreligge dokumentert sykdom, skade eller lyte som årsak til

⁵⁶ <http://www.bm.dk/Beskaeftigelsesomraadet/Ydelse/Efterloen.aspx> (09.09.2010)

uførhet. 'Skånejobs' er en type subsidiert arbeid som gis som et tilbud til personer som ikke kan arbeide under normale vilkår. Denne ordningen er en jobbstøtteordning som gjelder for de som er innvilget uførepensjon. Arbeidet er ofte spesielt tilrettelagt. Det kan være både fulltids og deltidsarbeid. En være under 65 år for å benytte seg av et slikt virkemiddel. Lønns og arbeidsvilkår avtales nærmere i det enkelte tilfelle mellom arbeidsgiver og den trygdede, i samarbeid med fagorganisasjonene i tråd med 'den danske modellen'.

Epilog

Etter at intervjuene til denne studien ble foretatt i 2007 har blant annet dette skjedd når det gjelder arbeidslinja ved sykdom: I mai 2009 vedtok Folketinget en ny lov om sykefravær. . Lov nr 480 af 12/06/2009 *"Lov om ændring af lov om sygedagpenge, lov om en aktiv beskæftigelsesindsats, lov om aktiv socialpolitik og lov om integration af udlændinge i Danmark"* En styrket beskæftigelsesrettet indsats over for sygemeldte m. fl⁵⁷. Loven har sitt utspring fra en trepartsavtale om sykefravær som ble inngått høsten 2008. I loven fokuseres det atter på økt dialog. Her slås det fast i lovs form at arbeidsgiverne senest etter fjerde sykeuke skal ha en samtale med den sykemeldte om hvordan og når vedkommende kan vende tilbake i arbeidet. Dersom den sykemeldte ikke kan forventes å være i jobb etter åtte uker skal det utarbeides en "fastholdelsesplan". Det understrekes også at arbeidsløshetskassens (a-kassen) skal gjennomføre en aktiv innsats overfor syke arbeidsledige, noe som igjen understreker arbeidslinja under sykdom.

I januar 2010 ble det fra regjeringens side varslet en reformering av førtidspensjon og det rummelige arbeidsmarked. Regjeringen varslet igangsetting av trepartsforhandlinger vedrørende et nytt regime for førtidspensjon og fleksjobs:

"Målet er, at langt flere skal opnå og kunne fastholdes i ordinær beskæftigelse, og at langt færre skal have tilkendt førtidspension og fleksjob. Regeringen vil målrettet styrke indsatsen for, at særligt unge ikke ender på førtidspension som følge af psykiske lidelser, der i stadig stigende grad kan behandles". (Arbeidsprogrammet Danmark 2020⁵⁸)

Det arbeides pr mai 2011 med å heve alderen for mottak av 'etterløn' og folkepensjon, samt å forkorte etterlønnperioden fra fem til tre år⁵⁹.

⁵⁷ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=125394> (09.09.2010)

⁵⁸ http://www.stm.dk/publikationer/arbprog_10/Danmark%202020_viden_vaekst_velstand_velfaerd_web.pdf (februar 2010)

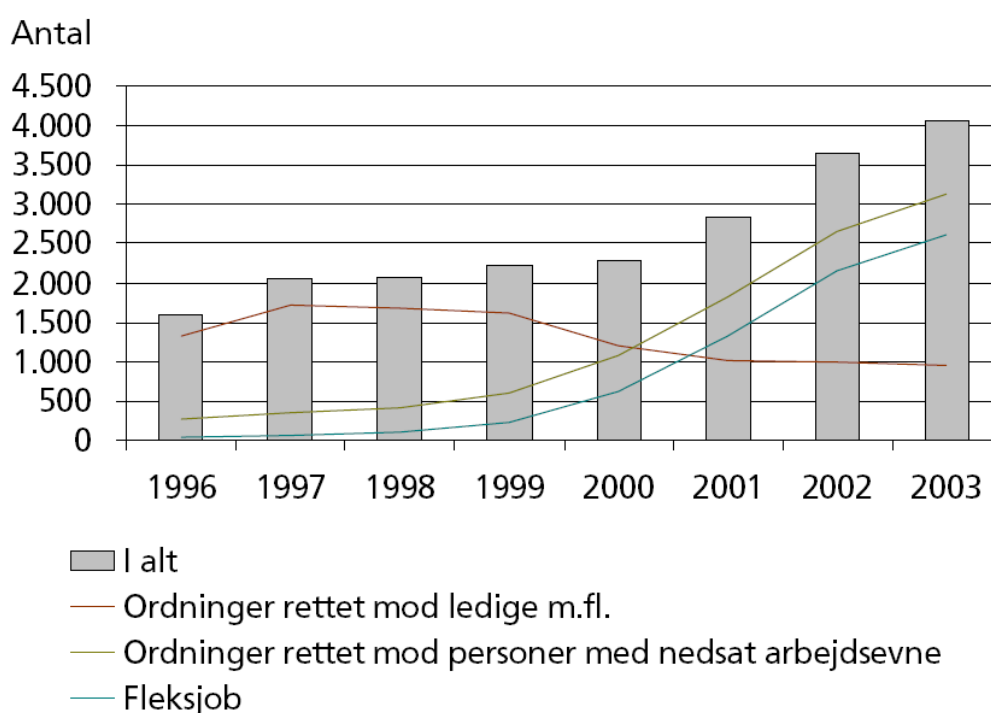
Statlig Personalpolitikk i Danmark

Her gis det en mer utførlig beskrivelse av innhold i dokumentene som er gjennomgått.

Sosialt kapitel i Staten

Dokumentet en beskrivelse av status quo når det gjelder VSA i staten. Figuren under gir et bilde av omfanget og bruk av ulike ordninger.

Figur 1.1. Det sociale ansvar i staten – utviklingen i forskjellige ordninger 1996 – 2003



(Side 10)

Figuren viser at ordninger rettet mot personer med nedsatt arbeidsevne og ordninger med 'fleksjobs' har økt på bekostning av ordninger som skal bidra til rekruttering av de som står helt utenfor arbeidsmarkedet. Dette er i tråd med SFI sin evaluering av VSA fra 2002. Etter ti år med DRAM og VSA på dagsordenen konkluderer de i korte trekk med at det danske arbeidsmarkedet er blitt mer rommelig for personer med nedsatt arbeidsevne som er eller har vært tilknyttet arbeidsmarkedet. Arbeidsmarkedet var imidlertid blitt mindre rommelig for

⁵⁹ <http://www.bm.dk/Tal%20og%20tendenser/Ugens%20tema/Arkiv/2011/uge%2021.aspx> (23.05.2011)

dem helt uten tilknytning til det samme markedet (SFI 2002:6). Å bekjempe utstøting har dermed lyktes i større grad enn å bekjempe problemer knyttet til utestenging.

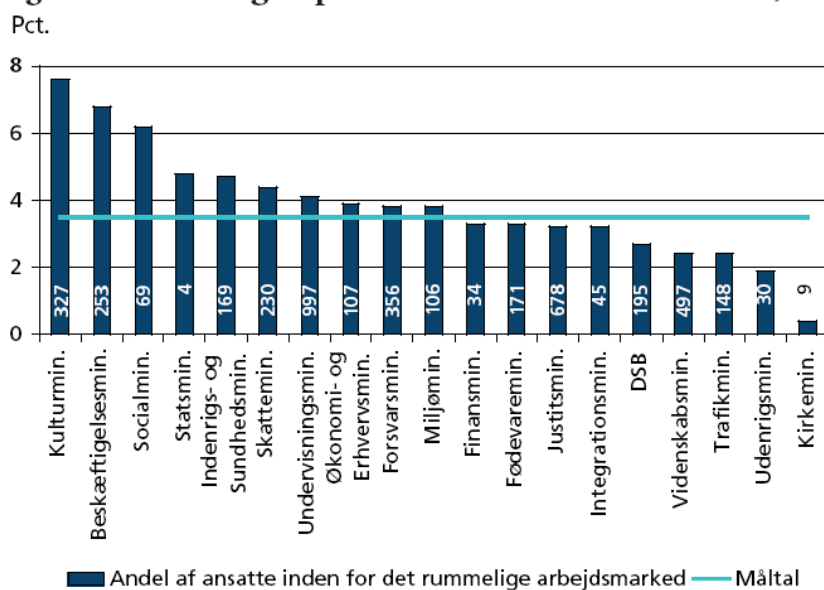
Dette kan ha sammenheng med det Hansen (2001) beskriver som "creaming" og substitusjonseffekter, som jeg tidligere har beskrevet. En utvidelse av ordninger og muligheter for økonomisk tilskudd, i forbindelse med ansettelse av personer med nedsatt arbeidsevne kan forklare skifter i typer inkludering og sosial ansvarlighet.

"Så rummelig er staten"

Det understrekes at målsettingen om at 3,5 prosent av de ansatte skulle tilhøre målgruppa for 'det rummelige arbeidsmarkedet' ved utgangen av 2003 forkynnes oppnådd. Det understrekes at selv om måltallet er nådd må det holdes fast ved denne utviklingen og en må fortsette arbeidet med å utvikle redskaper og metoder som kan sikre en fornuftig anvendelse av ordninger under 'det rummelige arbeidsmarked' i staten. Nærmere redegjørelse for innholdet i dokumentet finne si appendiks 1.

Det foretas en fordeling på alder og kjønn. Det er flere eldre som ansettes på særlige vilkår, og det er noe flere menn, til tross for at kvinner er i majoritet i målgruppen. De ansatte inndeles også etter ministerområdet. De enkelte ministerområders andel av ansatte for målgruppen illustreres i figur 7 (side 13) i dokumentet og er gjengitt her:

Figur 7. Fordelingen på ministerområder samt DSB, 4. kvartal 2003



Tallene inne i søylen er antallet personer innenfor målgruppen. Forskjellene i ansatte mellom ministeriene forklares med ulikheter i arbeidsoppgaver, men det understrekes at det ligger et potensiale for å utvide sosialt ansvar på arbeidsplassen. Som vi ser av figuren ligger Finansministeriet, som har arbeidsgiveransvar for DST, noe under måltallene.

Det er først og fremst personer i gruppen av kontorfunksjonærer og ikke-faglærte som er innenfor det rommelige arbeidsmarkedet i staten. Denne gruppen ansatte vil en også finne i de virksomhetene som er med i studien, men de er ikke definert som 'kjerne arbeidskraft' og er heller ikke blant intervjupersonene.

Del to i dokumentet består av tre personliggjorte historier som skal fungere som illustrasjon på hvordan statlige institusjoner kan arbeide med rummelighet. Budskapet er at en tidlig og rask innsats virker best, at det kan være bruk for ansatte selv om de ikke kan yte full innsats og at ansettelse på spesielle vilkår kan være veien til ordinært arbeid. I siste del av dokumentet oppfordres det også i dette dokumentet fra Personalstyrelsen til de statlige institusjoner å blant annet ikke bare tenke på rummelighet som et tall, men at en også må tenke på kvalitet og at de ansatte skal integreres i et kollegialt fellesskap. Det understrekes videre at sosialt ansvar må betegnes som et anliggende for alle ansatte og for hele organisasjonen og at statlige institusjoner skal ha en klar holdning til dette.

Personalpolitikk i DST

Personalhåndboken

Fleksibilitet står sentralt i det moderne arbeidslivet og dette gjelder også arbeidstid for de ansatte. Om **flexitid** står det :”*Danmark Statistiks flexitidsordning omfatter alle ansatte i Danmarks statistikk. Ved hjelp af flexitid kan den enkelte selv – inden for visse grænser – tilrettelegge sin arbejdstid, idet man ved hjælp af flexitiden holder regnskab med den samlede arbejdstid.*” (side 20) Her gis det myndighet og frihet til den enkelte mht å tilrettelegge og tilpasse livssituasjon med arbeide. De påfølgende kapitler omhandler ferie og ”*Ekstraordinær frihed*”. Her pekes det på at samarbeidsutvalget i DST har godkjent at ”*særlige feriedager*”, som er fem feriedager det er mulig å ha tjent opp dersom en har arbeidet et helt kalenderår, skal kunne overføres etter individuell avtale. Disse dagene kan anvendes som fleksible dager i forbindelse med barns sykdom eller liknende.

Omsorgs- og sykefraværspolitik

Sykesamtaler kan foregå pr telefon dersom den sykemeldte ikke kan møte på arbeidsstedet. Dette skal medarbeideren og tillitsrepresentanten i virksomheten orienteres om på forhånd. Ut over den første sykedagen er det mulig å bruke såkalte omsorgsdager til å være hjemme med syke barn i *til sammen* 10 dager pr fødsel, dersom barnet er født mellom 1.april 1995 og 1.oktober 2005. Disse dagene kan tas i enkelttimer, hele og halve dager gjennom hele tiden før barnet fyller 18 år. Er barnet født etter 1. oktober 2005 har foreldrene rett til 16 omsorgsdager, der det kan tas ut to dager pr år i løpet av barnets første åtte år (side 29). Det oppfordres også til å avspasere oppsparte 'flexitimer' ved barns sykdom. For DST gjelder: ” *I Danmarks Statistikk administreres denne mulighet ved hjelp af flexitidsordningen. Opspart flexitid kan anvendes til omsorgsdage, og i den forbindelse er det tilladte flexoverskud 80 timer*” (Side 29) For alvorlig syke barn gjelder egne regler. Det gjelder også for personer som pleier døende foreldre i eget hjem, og som har krav på pleievederlag. Arbeidsgiver (DST) dekker forskjellen i differansen mellom ordinær lønn og pleievederlaget.

Arbeidsrelatert stress

Siste punktet i kapittel 7 om ”*Sygd om mv*”, omhandler **arbeidsrelatert stress**. Dette beskrives som et tema som har fått økt oppmerksomhet de siste år og er viet oppmerksomhet. ” *Ved aftalefornyelsen i 2005 aftalte Personalestyrelsen og CFU, at der skulle sættes fokus på forekomst af stress på de statslige arbejdspladser. I den statslige samarbejdsaftale blev det fastlagt, at de statslige samarbejdesudvalg skal fastlægge retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats for at indentificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til forekomst af arbejdsrelatert stress*”. Stress defineres videre som ytre påvirkning som krever psykisk eller kroppslig tilpasning og som ledsages av kroppslige, psykiske eller sosiale reaksjoner. Det oppstår ved en opplevd ubalanse mellom krav og ressurser, står det videre. Stress deles inn i to former, akutt strekk og kronisk stress.

Permisjon og pensjon

Kapittelet 8 i Personalhåndboken omhandler rettigheter og plikter ved ”*Barsel og adoption*” og kapittel 9 handler om ”*Orlov*” eller permisjon. Dette gjelder permisjoner uten lønn, men med ansettelsesforholdet intakt. ”*Orlov til børnepasning*” og ”*Uddannelsesorlov*” hviler på en generell lovgivning. Så følger kapittel 10 om ”*Fratrædelse og seniorordninger*”. Så følger et kapittel om ”*Afskedigelse*” som omhandler oppsigelser på grunn av forhold i virksomheten som nedbemanning og liknende og individuelle forhold som ”*utilfredsstillende arbeidsindsats*”, ”*samarbejdsvanskeligheder*” og sykdom Overtredelse av lover og

overenskomster fører til oppsigelse uten varsel. Det stilles ellers krav om advarsel før oppsigelse og også her henvises det til ”Personalerådgivningen”.

Kapittel 12 omhandler ”Efteruddannelse”. Virksomhetens samlede og den enkeltes kompetanse står sentralt i den statlige personalpolitikken. Kompetente medarbeidere fremstilles som en sentral verdi i den statlige personalpolitikken. I Personalthåndboken skrives det at:

”Det er en del af uddannelsespolitikken, at der ved de årlige medarbejdersamtaler skal fastlægges en individuell udviklingsplan, og at der skal afsættes mindst en arbejdsuge årligt til planlagt efteruddannelse i bred forstand” (side 41).

Velferdsstiltak

Kapittel 14 i ”Personalthåndboken” om ”Samarbejde, sikkerhed, personaleforening mv”. Her redegjøres det for rollen til tillitsrepresentanter, samarbeidsutvalg og det daglige sikkerhetsarbeidet. Om Personaleforeningens rolle står det:

”Det sociale miljø i Danmarks Statistikk ivaretages bl a af Personaleforeningen, der forestår arrangementet som skovtur, banko, seniordag, revy og karneval, juletræsfest og andre fester og en rekke sportsarrangementer. Dessuden er der en rekke rabatordninger, der kan bruges af foreningens medlemmer, og hvert år deltaker medlemmerne i foreningens ferielotteri. Alle ansatte i Danmarks Statistikk kan være medlem af Personaleforeningen.” (side 46)

Videre gis det en beskrivelse av det interne personalbladet som produseres, og det gis en beskrivelse av kunstforeningen ”Sct. Kjelds Gårds kunstforening” som de ansatte kan være medlem av og som besørger kunst i trapperom og kantinen. De innkjøpte kunstverkene loddet ut en gang i året blant foreningens medlemmer.

Alkohol og røyking

Det er nærmeste leders ansvar å ta hånd om eventuelle alkoholproblemer. ” *Konstateres der problemer med drikkeri i arbeidstiden eller mangelfuld arbeidsindsats pga alkoholproblemer , skal den pågældendes chef konfrontere vedkommende med problemerne og underrette tillidsrepræsentanten. Skønner chefen, at vedkommende har behov for behandling, aftales der møde med Personalerådgivningen. (...) Ønsker den pågældende ikke hjælp, eller eksisterer problemerne stadigvæk efter endt behandling, vil det medføre en skriftlig advarsel med krav*

om forbedring, hvis afskedigelse skal undgås". Det gis en ganske grundig beskrivelse av prosedyrer for hvordan alkoholproblemer bør behandles dersom det oppstår i virksomheten.

Personalerådgivning

Kapittel 18 gir en presentasjon av "Personalerådgivningen". Det henvises stadig til Personalerådgivningen, som er en ekstern institusjon som arbeider med å gi bistand i tilfelle problemer den enkelte ansatte opplever. At tilbudet er mye brukt, bekreftes av "*Personalerådgivningens årsrapport for Danmark Statistikk 2007*". Private og arbeidsrelaterte problemer som oppstår ofte er ifølge rapporten: ekteskapelige vansker, skilsmisser, samvær med barn, eksistensielle problemer, alvorlig sykdom og nedsatt arbeidsevne, overgang til pensjon og etterlønn, dødsfall, sammenheng mellom privatliv og arbeid, utbrenthet, stress, samarbeidsproblemer og prestasjonsangst. Altså ingen særegne problemer for ansatte i DST, enn det er grunn til å tro gjelder for befolkningen ellers.

På hjemmesiden til Personalerådgivningen kan vi lese at "*Personalerådgivningen er et lille firma med høj etikk, som i mer end 20 år har rådgivet medarbejdere i private og offentlige virksomheder. Vi har et nært og dynamisk samarbejde med vores kunder og føler et stort ansvar for de mennesker, vi rådgiver. For os handler god rådgivning om at se det hele menneske og finde holdbare løsninger.*" (www.personaleraadgivningen.dk)

I sin beskrivelsen av tilbudet de har til virksomhetene står det: "*Der stilles store krav til de, som driver virksomhed i dag. Bundlinjen skal der være styr på og kundeimage skal være i top. Men også indadtil vokser kravene: En moderne virksomhed skal være i stand til at fastholde og tiltrække medarbejdere og ledere. Den skal leve op til medarbejdernes forestillinger om en god arbejdsplads med et ordentligt arbejdsmiljø. Med Personalerådgivningen som aktiv partner bliver det muligt at leve op til disse udfordringer. Vi sikrer, at virksomheden kan realisere sin personalepolitik og i praksis reagere på medarbejdernes problemer*" (<http://www.personaleraadgivningen.dk/tilbudtilvirksom.html> 18.08.2009).

Personalerådgivningen er det foretaket som har den mest detaljerte beskrivelsen av konseptet og sin virksomhet på sine nettsider, av de foretak som virksomhetene oppgir som eksterne samarbeidspartnere. Et punkt i beskrivelsen er "*Vi trækker ikke kunstige grænser mellem private problemer og arbejdsrelaterede problemer, men forholder os likeværdige til begge,*

idet vi ha rerfaring for, at hvis det ikke fungerer på den ene front, fungerer det heller (ikke) på den anden og omvendt”.(<http://www.personaleraadgivning.dk/vores.html> 18.08.2009)

I beskrivelsen av typiske problemer som de arbeider med, har de delt inn utvalg av problemer i fire grupper. En gruppe omhandler problemer på arbeidsplassen, som samarbeidsproblemer med kollegaer eller sjef, uløselige arbeidsoppgaver, avskjedigelser, etterlønn og omstrukturering. ”*I privatlivet*” heter en gruppe problemer som tar for seg skilsmisse, samvær med barn og dødsfall. ”*Helbred og psyke*” heter neste gruppe og omfatter livskriser, misbruksproblemer, depresjoner og sykdom/nedsatt arbeidsevne. Den siste gruppa heter ”Stress og stressrelaterede sykdomme” og omfatter årsaker og symptomer til slike lidelser. (<http://www.personaleraadgivning.dk/typiskeproblemer.html> 18.08.2009)

Likestilling

Kapittel 19 i personalhåndboken presenterer igjen ”*Ligestilling*”. Denne gang i mer generelle vendinger, ikke bare med tanke på ansettelse i DST. Om likestillingsarbeidet står det at dette tar utgangspunkt i regjeringens handlingsplan for likestilling og at det med jevne mellomrom skal rapporteres til Likestillingsrådet om likestillingsarbeidet (s 53). Ifølge Personalhåndboken har spesielt utpekte innsatsområder når det gjelder likestilling vært området som kvinner og ledelse, sammenheng mellom familieliv og arbeidsliv, ”ligeløn samråd, nævn og utvalg”. Dette tolker jeg som å gjelde lik kjønnsrepresentasjon i råd, nemder og utvalg. Det er utarbeidet en egen handlingsplan for likestilling i DST, og det henvises til denne som bilag 4 i personalhåndboken, som utgjør et skriv fra et møte i samarbeidsutvalget 17.juni 1996. Der nevnes regjeringens handlingsplan og et bredere likestillingsbegrep som ikke bare omhandler det å unngå diskriminering, men også det at en aktivt må arbeide for likestilling på alle nivåer i organisasjonen. Noenlunde lik kjønnsfordeling beskrives som et mål. Dette skal en være bevisst på ved nyansettelser, utnevning av ledere og ved annen forfremmelser for øvrig samt ved nedsettelse av arbeidsgrupper og utvalg. Når det gjelder å gjøre arbeidsliv forenlig med familieliv, står det at DST kan ta i bruk virkemidler som fleksitid, mulighet for midlertidig deltidsansettelser, ønsker om permisjon av hensyn til familien, mulighet for å kunne avvike ferie og ’fleksedager’ i forbindelse med barns sykdom og plassering av møter og kurs innefor normal arbeidstid. For å nå målsettingen om at DST skal være en arbeidsplass der begge kjønn føles seg likeverdige skal det tilstrebes at det stilles vikar til rådighet ved fødselspermisjon, oppfyllelse av øvrige delmål samt å unngå kjønnsbestemt atferd som krenker kvinner og menns verdighet på arbeidsplassen (side 71).

Det er også et etterfølgende bilag som omhandler **etnisk likestilling** i DST. Denne handlingsplanen var utstedt i juni 2001. Det henvises til Strategi 2005, der det nevnes under punktet om **personalforhold** at DSTs personalpolitikk skal være helhetsorientert og at det skal tas initiativ til likestilling og for å ansette medarbeidere med en annen etnisk bakgrunn. Ved rekruttering skal søkere med en annen etnisk bakgrunn i større utstrekning enn andre gis mulighet til å få presentere seg muntlig, dvs de skal innkalles til en samtale. Etnisk mangfold i DST skal ellers framkomme mht bilder brukt i brosjyrer, at det føres årlig personalstatistikk over ansattes etniske bakgrunn. Nyansatte med en annen etnisk bakgrunn skal tilbys språkopplæring og en medarbeider som skal fungere som veileder eller mentor.

Strategi 2010

I strategiplanens beskrivelse av innsatsområdet for institusjonen heter det at *"DST er en vidensproducerende institusjon, som leverer produkter, hvis kvalitet løbende skal forbedres. Det er kun mulig hvis vi kan rekruttere og fastholde dygtige medarbeidere (chefer er også medarbeidere) med de relevante kompetencer.(...) For at sikre rekruttering og fastholdelse av dyktige medarbeidere og i overensstemmelse med verdierne skal DST også være et attraktivt sted at arbejde, en god arbeidsplass. "* (s 18)

Appendiks 3: Den norske konteksten

Arbeidslinja i sykefraværspolitikken

Legenes rolle

I Norge kreves det sykemelding fra lege etter 3. dag, 8. dag for de virksomheter som har inngått IA-avtale. Etter reforhandling av IA avtalen i februar 2010 ble dette omgjort til ti dager. Å ha dialogmøter med ansatte som har vært syke er også innarbeidet i lovgivningen i Norge og her er legene tildelt en koordinerende rolle. Etter reforhandlingen av IA-avtalen 2010 ble det lagt vekt på avvikling av aktiv sykemelding, legenes deltakelse i dialogmøter på arbeidsplassen og opplæring av sykemeldere for å få ens praksis. Arbeidsgiver er pålagt å ha dialogmøte innen åtte uker og en oppfølgingsplan etter fire uker. Etter reforhandling av IA-avtalen skal arbeidsgiver ha et dialogmøte nummer to senest innen 26 uker.

Andre inntekstsikringsordninger

Medisinsk rehabilitering skal hjelpe den enkelte å gjenvinne en best mulig funksjonsevne. Yrkesrettet rehabilitering skal hjelpe den enkelte tilbake i arbeid. I alle de nordiske land er livsoppholdsytelser i forbindelse med rehabilitering og attføring en del av sosialforsikringen. I Norge er kompensasjonsnivået på 66 prosent og kravet for å få dette er at den enkelte har gjennomgått hensiktsmessig behandling og attføring er vurdert. Er arbeidsevnen nedsatt med minst halvparten kan en person motta en kombinasjon av lønn og ytelser. Det er også mulig å kombinere lønn og uførepensjon.

Pensjon

Pensjonsalder i Norge er 67 år, med muligheter for en avtalefestet pensjonsordning (AFP) ved fylte 62 år. Denne ordningen er ikke lovbasert, men omfatter nær 80 prosent av arbeidstakerne. Når det gjelder fleksibiliteten med hensyn til når en ønsker å gå av med pensjonen, hevdes det at den er større ellers i Norden enn i Norge (NOU 2009:13⁶⁰) Dagens alderspensjon i folketrygden består av en grunnpensjon som ytes uavhengig av tidligere inntekt, og en tilleggspensjon basert på pensjonsgivende inntekt og opptjente pensjonspoeng.

Organisering

Aktiveringslinjen i den nordiske modellen krever et omfattende støtte og oppfølgingsapparat.

⁶⁰ NOU 2009:13. Brede pensjonsordninger.

De som utbetaler sykelønn og andre trygdeytelser i Norge er **NAV – kontorene**. Dette gjelder også arbeidsledighetstrygd. I Danmark og Sverige er arbeidsledighetskassene administrert av fagbevegelsen, men denne modellen har vi ikke i Norge. NAV –reformen hadde som formål å slå sammen kommunale og statlige institusjoner, og etter 1. juli 2007 overtok Arbeids- og Velferdsetaten de ansvarsområder og oppgaver som tidligere tilhørte Aetat og Rikstrygdeverket. I Norge er det dermed et universelt offentlig system for utbetaling av arbeidsledighetstrygd og dette skjer via NAV systemet.

Epilog

Et økt arbeidsgiveransvar og tettere oppfølging var ett av fire forslag som Sykefraværsutvalget kom med i 2006. Storsatsing på helsetiltak for å få sykemeldte tilbake på jobb vet annet, økt tilretteleggingstilskudd et tredje og til slutt sterke kontroll- og sanksjonsmekanismer ved manglende oppfølging. I lovendringer som trådte i kraft 1.mars 2007 legges det større vekt på arbeidsgivers rolle i arbeidet med oppfølging for å redusere sykefraværet. I 2010 ble dette ansvaret ytterligere forsterket og i forbindelse med reforhandling av IA avtalen i 2010 ble forslagene fra Sykefraværsutvalget om tettere oppfølging av sykemeldte og større vekt på arbeidsgivers rolle fulgt opp. Det er lagt vekt på reduksjon av sykefravær, og å styrke inkluderingen i arbeidslivet. Innledningsvis i den nye IA-avtalen som gjelder fra 2010 -2013 står det for eksempel: ”*Resultatene av et godt IA-arbeid skapes i den enkelte virksomhet. Gode resultater krever et sterkt ledelsesengasjement og systematisk samarbeid med tillitsvalgte og vernetjenesten.*” Tidligere mål og delmål ble videreført i den nye avtalen.

Statens Personalhåndbok

Arbeidsgivers styringsrett

Her delegeres det myndighet til lokale arbeidsgivere, men det slås fast at statlige virksomheter har et særlig ansvar for å kjenne til og følge lov- og avtaleverk. Det er redegjort nærmere for **arbeidsgiveransvar** lengre ut i dokumentet, i kapittel 11 som omhandler ’kommentarer til lover og forskrifter’. Her står det videre om temaet:

”Er virksomheten stor og organisert med flere driftsenheter med selvstendig faglig eller administrativt ansvar, vil både virksomhetens øverste leder og lederen for driftsenheten normalt ha arbeidsgiveransvar. (...) En leder vil ikke alltid ha muligheter for å gjennomføre et konkret tiltak. Lederens plikt i slike tilfeller må da være å legge saken fram for sin

overordnede myndighet, klargjøre behovet for å gjennomføre tiltaket i henhold til aml. og be om den nødvendige bevilgning. Har virksomhetens leder gjort dette, vil arbeidsgiveransvaret bli flyttet opp til overordnet myndighet når det gjelder den konkrete saken. Arbeidsgiverens plikter er omtalt i aml. § 2-1. Arbeidsgiveren har også en selvstendig plikt til å gjennomføre alle de tiltak som er nødvendig for å oppnå et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i virksomheten, uansett om tiltakene er nevnt spesielt i loven.” (punkt 11.1.5.1)

Her presenteres myndighets- og kommandostrukturen når det gjelder konkrete tiltak. Det bærer preg av en klassisk byråkratisk oppbygging, slik en kan forvente av store offentlige virksomheter, der likebehandling og transparens når det gjelder ressursbruk er sentrale verdier. Det vises her til Arbeidsmiljøloven og det nevnes bestemmelser som er viktig for å innfri arbeidsgiverplikten som innebærer å tilstrebe et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Om **ansatte med lederfunksjoner**, som jo er relevant for de ansatte med personalansvar som er intervjuet i prosjektet, står det:

”Tilsatte i en virksomhet er å betrakte som arbeidstakere. I en noe spesiell stilling kommer tilsatte med lederfunksjoner. Mange praktiske oppgaver med å sørge for at loven blir gjennomført vil måtte løses av ledere på lavere plan i virksomheten. Dette kan være ledere av avdelinger, kontorer o.l., som av arbeidsgiveren i en viss utstrekning kan ha fått delegert myndighet til å treffe avgjørelser innen sitt ansvarsområde. Arbeidstakerne har plikter etter aml. § 2-3. I § 2-3 tredje ledd finnes regler om plikter for arbeidstakere med arbeidslederfunksjoner. Reglene understreker at det å lede og kontrollere andre arbeidstakere medfører et særlig aktsomhetsansvar, slik at hensynet til sikkerhet og helse blir ivaretatt under planlegging og utførelse av de arbeidsoppgavene som hører under vedkommendes arbeidsområde.”

(s 368-69)

Området som her omtales, arbeidsgiverens plikter og arbeidsoppgaver, er i stor grad lov –og avtaleregulert, med Arbeidsmiljøloven som en sentral lov ledere plikter å holde seg til. Det skal likevel være rom for lokal utøvelse for å skape et best mulig arbeidsmiljø. Tillit mellom leder og ansatt beskrives som et ”særlig viktig redskap” for at foreslåtte virkemidler kan effektueres på en best mulig måte.

Videre står det om forutsetninger for et godt samarbeid i den enkelte virksomhet at : *Forutsetningen er at samarbeidet skal bidra til å skape et godt arbeidsmiljø, god ledelse, medvirkning til bedre resultatoppnåelse og et godt forhold til innbyggerne. (...) Den enkelte tjenestemann bør gis handlingsrom og muligheter til aktiv deltakelse i oppgaveløsning og utviklingsprosesser på arbeidsplassen.”(s16)*

Her understrekes det at medvirkning, både gjennom organisasjoner i arbeidslivet og innen gitte områder, er viktig for et godt arbeidsmiljø som jo presenteres som målsettingen med store deler av ledelsesarbeidet. Virksomhetene har videre et ansvar for å opptre slik at de får et godt omdømme blant innbyggerne, noe som må anses som viktig for å oppnå den nødvendige tilliten statlige virksomhetene ofte trenger for å legitimere sin eksistens.

Temaet videre i kapittel åtte om ” *Medbestemmelse – Hovedavtalen i staten og omstillings*”. Her vises det til Hovedavtalen i staten og den formål og intensjoner. Det pekes det på at det skal særlig legges til rette for **mangfold, kompetanse og en livsfaseorientert politikk** i virksomhetene. Dette vil jeg betegne som typiske tema for sosialt ansvar. Kapitlet har et punkt om **tilrettelegging** der det henvises til Arbeidsmiljøloven (AML) og arbeidsgivers tilretteleggingsplikt når det gjelder ivaretagelse og tilrettelegging for arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne, arbeidstakere som misbruker rusmidler, forebygging og motvirking av trakassering og tilrettelegging for inkludering, for ansatte med vansker i forhold til å tilpasse seg ny arbeidssituasjon eller ny teknologi og for å unngå forskjellebehandling av arbeidstakere (side 237).

Endring i målgrupper

I 2007 utgaven er et punkt om ” *Overordnede mål for samarbeidet*” der det står om endringene i avtalen (som en følge av evalueringen) og hvordan det skal etterleves: ” *Evalueringen av Intensjonsavtalen (2001-2005) viste at de operative delmålene på virksomhetsnivå i første rekke var rettet mot personer som allerede hadde et ansettelsesforhold. Avtalen har i liten grad bidratt til å bedre situasjonen for personer som står utenfor arbeidslivet. Partene og myndighetene er derfor enige om at det i det videre samarbeidet skal være et større fokus på inkludering og rekruttering av personer som ikke har et arbeidsforhold. IA avtalen skal bidra til at flere kommer i arbeid gjennom hensiktsmessig innretning på virkemidler, og å øke bruken av det ordinære arbeidsliv for å gi trening, praksis og kvalifisering.*”

Fleksibel arbeidstid er nå en rettighet i henhold til Arbeidsmiljølovens bestemmelser §10-2, forutsatt at dette *”ikke er til vesentlig ulempe for arbeidsgiver”*. Hensikten er å imøtekomme arbeidstakernes ønsker om å kunne bestemme over egen arbeidstid og å få til en tilpasning til andre gjøremål og forpliktelser. Det henvises også til Hovedtariff avtalen (HTA). Både arbeidsmiljøloven og Hovedtariffavtalen i staten (HTA) åpner opp for fleksible arbeidstidsordninger.

I kapittel 10 om ”Administrative bestemmelser og kgl resolusjon” står det om **velferdspermisjoner** punkt 10.8.2.1 Velferdspermisjon (s 321):

”Viser til HTA § 22, pkt. 7.3.22 i SPH. Vilåret for å få slik permisjon er at det foreligger viktige velferdsgrunner. Det er ikke angitt nærmere hvilke årsaker eller grunner som kan gi en slik adgang. Avgjørelsen ligger til arbeidsgivers styringsrett, jf. for øvrig om korttidsfravær i forbindelse med f.eks. behandling hos lege, tannlege mv. under SPH pkt. 9.15 og kommentarene til særavtale om fleksibel arbeidstid i staten.”

Kapittel 10.8 og 10.9 som omhandler **Velferdsarbeid**, og som berører temaet VSA, slik jeg tolker det. Her står det om midler knyttet til velferdstiltak og virksomhetens muligheter for å bruke velferdsmidler. Det er ikke et stort beløp som skal settes av til velferdsstiltak (390 koner), men dette kan tolkes som et insentiv til iverksetting av sosiale tiltak i arbeidsorganisasjonen.

(side 329)

Det er gjerne i forbindelse med **omstillingsprosesser** det er viktig for arbeidsgiver å vise romslighet og respekt for ansatte. Det er også gjerne i forbindelse med omstillingsprosesser og nedskjæringer at staten har fått kritikk fra arbeidstakersiden. Både hovedavtalen og SPH regulerer atferd i forbindelse med omstilling. I et punkt om *”Intensjonserklæring om omstilling under trygghet”* står det: *”For å lykkes med fornying av offentlig sektor, er det av avgjørende betydning at de ansatte er motivert og delaktige i prosessen. Regjeringen vil derfor legge til rette for godt samarbeid mellom partene og en inkluderende personalpolitikk. Det er et mål å lette omstilling, og i dette arbeidet er det viktig å hindre utstøting fra arbeidslivet. Ulike virkemidler som stimulerer til fortsatt innsats i aktivt arbeid må tas i bruk, bl.a seniorpolitiske tiltak og kompetanseutvikling som letter overgangen til ny jobb, jfr.intensjonene om et inkluderende arbeidsliv. (s 215 i 2009/215 i 2007 utgaven utgaven)*

SSB sin personalpolitikk

SSBs organisasjon og ledelse

I SPH (s 237) står det: De tillitsvalgtes medvirkning skjer i henhold til Hovedavtalen, jf. § 12 g) og den enkelte **tilpasningsavtale**. Virksomhetene inngår en tilpasningsavtale for å blant annet imøtekomme dette kravet.

Samarbeid mellom SSB og de ansattes organisasjoner, er et eget punkt i dokumentet om ”SSBs organisasjon og ledelse.” Dokumentet er ikke med i gjennomgangen kapittel fire. Det er inngått en avtale mellom Statistisk sentralbyrå og tjenestemannsorganisasjonene i henhold til Hovedavtalens § 4:” Tilpasningsavtale for Statistisk sentralbyrå.(...)Avtalen har som hovedformål å sikre et best mulig samarbeidsgrunnlag mellom ledere og tilsatte i SSB. For å ivareta dette, skal tilpasningsavtalen bidra til felles retningslinjer for samarbeidet mellom SSBs ledelse og de tillitsvalgte. Samarbeidet mellom SSBs ledelse og organisasjonene skal primært ivaretas gjennom Arbeidsmiljø- og samarbeidsutvalget (ASU). Andre arbeidsmiljø saker behandles i Arbeidsmiljøutvalget (AMU) der representanter fra bedriftshelsetjenesten deltar. Lederen for utvalget velges vekselvis blant arbeidsgiverens og arbeidstakerens representanter for ett år om gangen.”

Likestilling

Arbeidet med likestillingsoppgaver er tillagt et eget utvalg som ligger under ASU. Arbeidsmiljø saker som gjelder hele SSB, jamfør arbeidsmiljølovens § 24, pkt. 2, behandles i ASU. Andre arbeidsmiljø saker behandles i arbeidsmiljøutvalget (AMU). ASU med hovedverneombudet som deltaker og bedriftslegen som observatør ved møtene, fungerer da som Arbeidsmiljøutvalget (AMU).” (s 31)

Eksterne institusjoner.

Oslo HMS-senter

SSB i Norge var knyttet til Oslo HMS-senter, som tilbyr bedriftshelsetjenester gjennom medlemskap eller rammeavtale. ”Vi skreddersyr avtalen til bedriftens behov og utarbeider årlige aktivitetsplaner, som skal bidra til at kundens egen HMS-målsetning nås”, ifølge virksomhetens hjemmeside. (www.oslohms.no)

Der står det videre at *”våre medarbeidere er et tverrfaglig team med spesialistkompetanse innen forebyggende bedriftshelsearbeid, og kan bistå innenfor alle HMS-områder (Helse, miljø og sikkerhet).*

Vårt hovedmål er å bistå bedrifter med å:

- *Fremme helse og trivsel*
- *Forebygge arbeidsrelaterte sykdommer og plager*
- *Fjerne sykdomsfremkallende faktorer i arbeidsmiljøet*
- *Oppfylle myndighetenes krav til systematisk HMS-arbeid*

De kjørte også egne kurs for ledere i HMS relaterte temaer.

Eskoleia

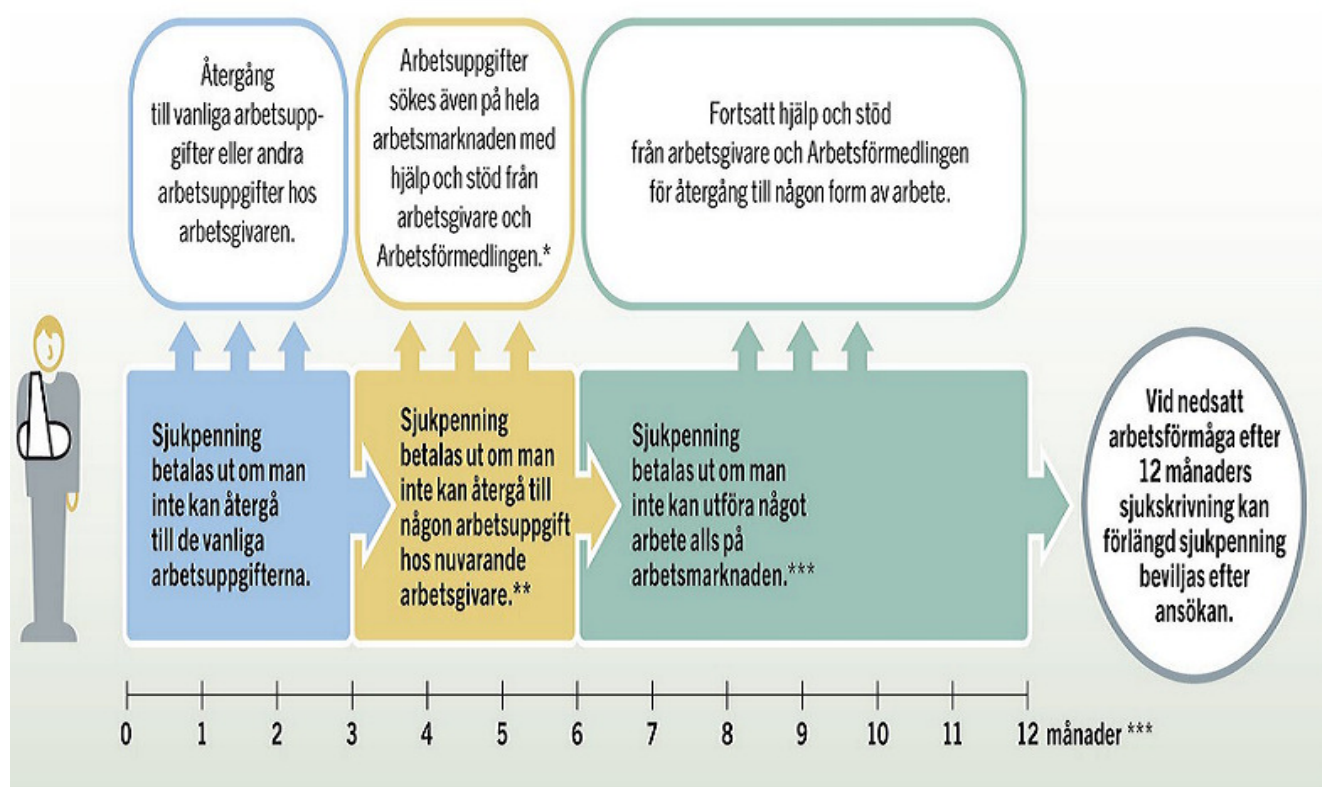
SSB sin avdeling på Kongsvinger var også tilknyttet Eskoleia. Ifølge sine hjemmesider arbeider Eskoleia personalutvikling med *”menneskers ressurser, kompetanse og ønske om å komme inn i, eller tilbake til arbeidslivet.”* Deres ansatte *”har bred kompetanse i forhold til yrkesavklaring, motivasjon, veiledning, opplæring og formidling av mennesker som har falt ut av arbeidslivet (www.eskoleia.no.)*

Appendiks 4: Den svenske konteksten

Arbeidslinja i sykefraværspolitikken

Regjeringen utarbeidet i 2008 det som omtales som 'rehabiliteringskjedjan', som skulle effektivisere arbeidet med å få folk tilbake i arbeid etter sykdom.

Rehabiliteringskedjan



De første tre måneder etter at arbeidsuførhet har inntruffet mottar den ansatte sykelønn og er i dialog med arbeidsgiver om muligheter for å komme tilbake i jobb ved tilrettelegging av arbeidet. Er den ansatte fortsatt sykemeldt etter tre måneders skal arbeidsgiver prøve ut alternative muligheter for annet arbeid i virksomheten som kan passe for den sykemeldte. Dersom dette ikke lykkes innen nye tre måneder, skal arbeidstakeren prøve å finne alternativt arbeid i resten av arbeidsmarkedet med støtte fra arbeidsgiver og arbeidsformidling for å kunne returnere til en eller annen form for arbeid. Det legges også i Sverige stor vekt på å

tilrettelegge for at folk skal arbeide selv om de mottar sykelønn. De skal bruke sin restarbeidsevne. Dette har skjedd tross protester fra fagbevegelsen (jfr LO –aktuelt 2010:1).

Normert sykemelding og legenes rolle

Legene har tradisjonelt spilt en viktig rolle i sykefraværspolitikken og det legges fremdeles stor vekt på legenes rolle i sykefraværarbeidet i Sverige. De siste årene har ordningen med sykemeldinger blitt mer formalisert eller byråkratisert. Sverige opplevde store regionale forskjeller i det legemeldte sykefravær, noe som kan være hensikten bak tanken om ”normert” sykemelding, eller den såkalte minskningsregelen fordi noe av årsaken til dette ble begrunnet med ulikhet i saksbehandling og ulik praksis blant legene (Brage 2007). Ordningen med normert sykemelding eller bruk av diagnosesystem ble innført i 2007. Den innebærer en fastsettelse av antall dager en kan være sykemeldt avhengig av årsaken til sykemeldingen.

I Sverige var det tidligere slik at sykemelding var påkrevet fra dag 7. I proposisjonen ”*Vissa sjukförsäkrings- och pensionsfrågor*” 2006/07:117, ble det foreslått at arbeidsgiver kan kreve sykemelding fra første dag. Dette forslaget skulle gjelde fra og med 1. januar 2008 og har etter hvert blitt innarbeidet i lovgivningen. Dette begrunnes hovedsakelig i at det skal forbedre arbeidsgivernes kontrollmuligheter og dermed deres mulighet til å ta det arbeidsgiveransvar som følger med i slike spørsmål (Faktablad Socialdepartementet nr 11 maj 2007).

Oppsigelsesvern ved sykdom

. For at en arbeidsgiver skal kunne si opp en ansatt må det foreligge saklig grunn, og sykdom anses ikke å være en slik grunn jfr ”*lagen om anställningsskydd*”

”7 § Uppsägning från arbetsgivarens sida skall vara sakligt grundad.” (Lag 1982:80)

Ved kraftig nedsatt arbeidsevne aktiviseres reglene for sykelønn eller ’sjukersättning’. Saklig grunn for oppsigelse er ”medveten misskötsel” og det å bli syk anses ikke for å være det. Ved sykdom inntreer i stedet et forsterket ansettelsesvern i form av arbeidsgivers rehabiliteringsansvar som gjelder så lenge den ansatte kan utføre ”arbeide av någon betydelse.” Rehabiliteringsansvar innebærer at arbeidsgiver skal gjennomføre mulige og relevante rehabiliteringsaktiviteter slik at den ansatte kan gjenoppta sitt arbeide.

Se for eksempel (<http://www.fackjuridik.com/Bilagor/handbok04.pdf>)

Videre heter det at ”En uppsägning är aldrig sakligt grundad om inte arbetsgivaren först har uppfyllt sin omplaceringsskyldighet.” Det betyr at arbeidsgiver skal prøve den ansatte andre steder i virksomheten eller i andre statlige institusjoner.

Lønnskompensasjon

Etter karensdagen har det vært ulike nivåer på lønnskompensasjonen. Det ble redusert til 75 prosent i 1996, for så å bli hevet til 80 prosent i begynnelsen av 1998. Så ble den redusert til 77,6 prosent i 2003 for å på nytt bli hevet til 80 prosent i 2005 (SOU 2006:17:73). Både Danmark og Sverige er eksempel på land der en stor andel av arbeidstakerne har avtaler gjennom sine arbeidsforhold som til sammen sikrer at samlede ytelser ved sykefravær blir tilnærmet 100 prosent. For offentlige ansatte ligger lønnskompensasjonen på omtrent 90 prosent (NOSOSCO, 2008:86). Fram til 2008 gjaldt rett til sykelønn i et ubegrenset antall år. Arbeidsgiver betaler sykelønn de første 14 dagene. Sykelønnen er vanligvis 80 prosent av vanlig lønn, opp til en viss grense. Etter de første to ukene utbetales ”sjukpenning” fra Försäkringskassan. Beløpet regnes ut slik:

”Sjukpenningen baseras på den sjukpenninggrundade inkomsten. Den multiplieras med faktorn 0,97 och ersättningsnivån är 80 procent.”

Videre informerer Regeringskansliet , Socialdepartementet om sjukpenning och sjuklön⁶¹:

”Den sjukpenning som utges med 80 procent kan kompletteras med tio procent av lönen i form av kollektivavtalade sjukersättningar. För inkomster som överstiger högsta sjukpenninggrundande inkomst, det så kallade inkomsttaket, gäller att minskning ska ske med belopp som överstiger 90 procent av lönen. (...) Vid förlängd sjukpenning som utges med 75 procent kan kompletteras med tio procent av lönen i form av kollektivavtalade sjukersättningar och att för inkomster som överstiger det så kallade inkomsttaket ska minskning ske med belopp som överstiger 85 procent av lönen.”
(<http://www.regeringen.se/sb/d/10386>)

Hvilke avtaleforsikringer og kollektive avtaler som kompletterer sykelønnen er dermed bestemmende for det reelle kompensasjonsnivået ved sykdom.

61

Arbeidsgiverperiode

I 2005 innførte Sverige en ordning som medførte at arbeidsgiver hadde plikt til å dekke 15 prosent av kostnader fra 15. sykdomsdag ved langtidssykemelding. Denne ordningen ble evaluert av 'Forsäkringskassan' etter å ha virket i ett år. Evalueringen viste at noen arbeidsgivere var mer aktive med å bistå sykemeldte tilbake i arbeidet, mens andre svarte at de heller ville skjerpe inn rutiner ved nyansettelser. Hvorvidt arbeidsgiverne faktisk valgte bort personer med helseproblemer ved ansettelse er usikkert. Ordningen ble opphevet i 2007 (ifølge en rapport fra ekspertgruppe oppnevnt av Arbeids- og Inkluderingsdepartementet 27. november 2009).

Andre inntektssikringsordninger

Medisinsk rehabilitering skal hjelpe den enkelte å gjenvinne en best mulig funksjonsevne. Yrkesrettet rehabilitering skal hjelpe den enkelte tilbake i arbeid. I alle de nordiske land er livsoppholdsytelser i forbindelse med rehabilitering og attføring en del av sosialforsikringen. I Sverige fungerer det i praksis på samme måte. Kompensasjonsnivået er det samme som for sykepenger, 80 prosent av tidligere inntekt. Også i Sverige ble uførepensjonsordningene lagt om fra januar 2004. Uførepensjonen var tidligere en del av det generelle pensjonssystemet, og er nå en del av sykeforsikringssystemet. Også i Sverige må en gjennomgå en grundig arbeidsevneevaluering før en får uførepensjon og det er et fellestrekk at det stilles stadig strengere krav for å få tildelt slike ytelser (Berge m fl 2009).

Pensjon

Omleggingen av pensjonssystemet som ble iverksatt i 1999 førte til et system basert på større valgfrihet og livsløpsbasert opptjening, justering av ytelser ved lengre levealder og omlegging til innskuddsbaserte tjenstepensjonsordninger (Berge m fl 2009).

I Sverige er det vanlig å gå av ved fylte 65 år, men med muligheter å gå av ved fylte 55 år. I Sverige er det offentlige pensjonssystemet endret fra et ytelsesbasert system til et sparelignende system, og dette er i stor grad også gjennomført i det private tjenstepensjonssystemet (NOU 2009:13) De avtalebaserte tjenstepensjonsordningene i Sverige administreres av institusjoner som eies av ikke-kommersielle aktører, ofte partene i arbeidslivet. I statlig sektor administreres «Pensionsavtal för arbetstagare hos staten» av Statens Pensjonsverk (SPV), mens tilleggspensjonsordningen er organisert som en medlemseid forening, «Kåpan». Premien i PA 03 innbetales til SPV som videreformidler denne til arbeidstakerens valgte forvalter. Dersom arbeidstakeren velger

tradisjonell forsikring, forvaltes premien av "Kåpan". Pensjonsavtalen består av flere deler avhengig av blant annet hvilket inntektsgrunnlag som gjelder. Arbeidsgiver betaler en årlig premie som skal tilsvare 2,5 prosent av lønnen og som tilsvare den delen i pensjonsavtalen som kalles 'individuell alderspensjon'. . I desember 2009 ble det bestemt at utbetaling av pensjoner eller "den pensionadministrasjon som i dag finns på Försäkringskassan och Premiépensionsmyndigheter" skal samles i en felles myndighet som skulle gjelde fra 1. januar 2010.

Epilog

I 2009 leverte regjeringen en proposisjon til riksdagen "Kompletterade förändringar i sjukförsäkringen mm i samband med förstärkta insatser för återgång i arbete" (2009/10.45), med forslag til nye regler som ble vedtatt desember samme år. De nye reglene innebar en innstramming og ble begrunnet med:

"Människor fick inte det stöd de behövde för att komma tillbaka till arbete. Det tog oftast mycket lång tid - om det överhuvudtaget hände - innan det prövades om en sjukskriven kunde klara andra arbetsuppgifter än de han eller hon haft tidigare. Detta ledde till att den rehabiliteringspotential som funnits ofta gått förlorad. Resultatet av dessa brister blev att många människor fastnade i utanförskap, trots att de med ett bättre stöd hade kunnat återgå i arbete." (Regeringskansliet, Socialdep. <http://www.regeringen.se/sb/d/12268#item132933>)

Dette er tatt med for å vise en retning i diskusjonene knyttet til arbeidslinja og arbeidsgivers ansvar. 'Rehabiliteringskedjan' og andre ordninger har vært gjenstand for debatt og kritikk og gjennomgått justeringer.

Statlig personalpolitikk

"Att arbeta statlig – viktiga arbeten och moderna villkor."

Dokumentet er på 35 sider og utarbeidet av Arbetsgivarverket i samarbeid med ALFA (Allmänna löne- och förmånsavtalet). Heftet inneholder i alt 14 avsnitt som omhandler de viktigste retter og plikter som statlig ansatt. Titlene på avsnittene illustrerer innholdet og dermed hva som anses for viktige rettigheter og plikter. Disse er. "I medborgarnas tjänst, Utvecklas med arbete, Samverkan för en god arbetsplats, Arbetsmiljö och friskvård, Lön, Arbetstid, Semester, Ledighet av olika slag, När du blir förälder, Omdu blir sjuk, Om du skadar dig i arbete, Pensioner, Att avsluta en anställning, Utmärkelse för "Nit och redlighet i

tjänst””. Ikke alle avsnittene er like relevante for alle grupper. Jeg vil gjennomgå dokumentet ved å gjengi noen sentrale utfyllende opplysninger som er relevant for å beskrive statlig personalpolitikk slik det kommuniseres fra myndighetshold.

Det blir gjengitt resultater fra ”*Arbetsmiljöverkets arbetsmiljöundersøkelse*” fra 2008, som viste at statlig ansatte var mer fornøyde med sin arbeidssituasjon, innholdet i arbeidet og arbeidstider, sett i forhold til samtlige sysselsatte på arbeidsmarkedet. Det opplyses at Statlig sektor har lenge vært den sektor med lavest sykefravær og at individuell lønnsfastsettelse skal være hovedregel. Når det gjelder arbeidstid pekes det på viktigheten av balanse mellom arbeid og fleksibilitet, men at virksomhetens behov er viktigst.

Ferie og permisjon

Det redegjøres for fastsetting av lønn, arbeidstid og ferie i staten. Når det gjelder ferie oppnås et maksimum på 35 feriedager i året etter fylte 40 år. Det redegjøres for rett og mulighet til permisjon fra arbeid i forbindelse med foreldrepermisjon, studiepermisjon, fagforeningsarbeid, rett til å være hjemme med syke barn og fravær i forbindelse med andre omsorgsoppgaver for nær familie og kompensasjon for dette gjennom ”Forsäkringskassan”. En har rett til å jobbe deltid når en har barn under 12 år, noe som omtales som et gode for statsansatte. I for statsansatte gjelder sykelønnsordninger der arbeidsgiver betaler fra dag 2 til dag 14, med en kompensasjonsgrad på 80 prosent av ordinær lønn. Etter syv dager må en kunne vise legeerklæring for å fortsatt motta sykelønn. For statlige ansatte gjelder en avtale om 90 prosent kompensasjon av lønn ved sykdom. Fra dag 15 til dag 90 mottar alle statlige ansatte 90 prosents lønnskompensasjon. Alle statsansatte skal ha tilgang til bedriftshelsetjenesten ifølge sentrale avtaler. Det nevnes at arbeidsgiver ofte støtter ulike treningsaktiviteter ved å subsidiere kostnader forbundet med dette. Det opplyses om kompensasjon ved arbeidsrelaterte skader og andre forsikringsordninger som kollektiv gruppelivsforsikring. Pensjonsordninger finnes det flere av. En nasjonal pensjonsforsikring, kollektive avtaler om yrkespensjon i samsvar med (Service Pension Agreement) og private pensjonsavtaler. Vanligvis utbetales pensjon fra 65 år og utgjør et sted mellom 43 og 75 prosent av tidligere lønn.

”Strategi for den statlige arbeidsgiverpolitikken”

I forordet slås det fast at når det gjelder utfordringer for den statlige arbeidsgiverpolitikken skal dette dokumentet være retningsgivende for ledelse og linjeledere i sine roller som

arbeidsgivere, når det gjelder å ringe inn utfordringer og å se løsninger. Det poengteres at dokumentet er ikke noe eksklusivt dokument for de som innehar en lederposisjon, selv om de som har utarbeidet dette representerer spesifikke posisjoner i samfunnet. Dokumentet skal altså signalisere utfordringer for den statlige arbeidsgiverpolitikken og er tilgjengelig og bør være av interesse for de fleste, ifølge Arbetgivarverkets styre.

Videre beskrives utviklingen på arbeidsmarkedet som å preges av større mobilitet (rörlighet) og mangfold, tekniske løsninger, økt fokus på leder og medarbeiderskap samt fleksible arbeidstider og former. Det siste gjelder særlig den yngre delen av arbeidsmarkedet som beskrives som *”större individualister och mer benägna att röra sig på arbetsmarknaden än tidigare generationer”*. Et langsiktig perspektiv på tilfang av kompetanse (kompetensförsörjning) vektlegges og begrunnes med at *”Den statliga förvaltningen har dock äldre personal än framförallt den privata sektorn.”* Dette stilles statlig sektor overfor utfordringer når det gjelder rekruttering. Gode resultater krever et godt arbeidsmiljø, likestilling og mangfold heter det videre og det må derfor føres en aktiv arbeidsgiverpolitikk etter virksomhetens krav. *”En god arbetsmiljö och minskad sjukfrånvaro har stor betydelse för verksamhetens effektivitet. Staten har den lägsta genomsnittliga sjukfrånvaron inom arbetsmarknaden vilket är en situation som måste bibehållas”* (side 10)

Det listes opp fire kulepunkter som den statlige arbeidsgiverpolitikken må gjennomføre:

- *”stödja en effektiv verksamhet i förändring som lever upp till medborgarnas krav på hög kvalitet och servicegrad*
- *Säkerställa en långsiktig kompetensförsörjning*
- *Spegla omvärldsförändringar och vara anpassad för ändrade förutsättningar till följd av ökat samarbete med andre länder*
- *Grunda sig på de statliga arbetsgivarnas gemensamma och enskilda interessen”*
- (side 11)

I dokumentet pekes det på viktigheten av at virksomhetens behov skal styre anvendelse av arbeidstiden og at arbeidslinja må styrkes. *”Arbetet med att förändra nuvarande trygghetssystem måste fortsätta. Det huvudsakliga problemet är de höga omställningskostnaderna för den enskilde arbetsgivaren. Det är också viktig att utveckla*

trygghetssystemet så att arbetslinjen stärks och omställning och rörlighet stimuleras. De statligt anställdas sjuk- och pensionsvillkor ska harmoniseras mot övriga arbetsmarknaden. Villkoren ska främja arbetslinjen.” (side 15)

Integrasjon og mangfold skal prege virksomheten for å skape en høyere grad av kreativitet heter det. Med mangfold menes det i denne sammenhengen en blanding av bakgrunn og kompetanse som har betydning for arbeidet: *”Det rör sig inte bare om medarbetare med olika etnisk eller kulturell bakgrund utan även olikheter i form av personlighet, utbildningsbakgrund, ålder, kön, sexuell läggning, funktionshinder, interesse etc”* (side 15)

Det pekes på at et av grunnlagene til en effektiv arbeidsplass er arbeidsformer og vilkår som gjør at begge kjønn er representert på alle beslutningsnivå.

”Chef i staten – din roll som arbeidsgiver”

For å kunne ivareta rollen som tydelig leder i staten har Arbeidsgivarverket også utarbeidet et dokument om *”Chef i staten – din roll som arbeidsgiver”*. Dokumentet fokuserer på lederrollen og hvordan en best kan utøve den e på en **tydelig måte**. Det gjøres ikke bruk av begreper som Sosialt ansvar og inkludering. Det pekes imidlertid på virkemidler som medvirkning og dialog for å skape et bedre og mer effektivt arbeidsmiljø. Arbeid med å øke ansattes kompetanse anses som sentralt. Det vises til statlige kollektivavtaler som ALFA (Allmänt löne och förmånsavtal) og AVA (Affärsverksavtalet). De statlige kollektivavtalene gir også uttrykk for statlig arbeidsgiverpolitikk. Her finner en regler om lønn, kostnaderstatninger, arbeidstid, permisjoner, regler om bistillinger, sykemeldinger, oppsigelsesgrunner og andre ansettelsesvilkår. Det understrekes at den felles statlige ’arbeidstidspolicy’ holder fast ved at det er virksomhetens krav og økonomiske forutsetninger som må være utgangspunkt for forhandlinger om arbeidstid (s 14). Hvordan en kan anvende lønn som styringsmiddel i personalpolitikken er også et tema.

Personalpolitikk i SCB

På SCB sine hjemmesider henvises det til ’Personoppgiftslagen’ når det gjelder regelverk og retningslinjer for personalpolitikken. Denne innledes med:

1 § Syftet med denna lag är att skydda människor mot att deras personliga integritet kränks genom behandling av personuppgifter.

Dette dreier seg i hovedsak om personvern og utfordringer dette har for statistikkproduksjon. Virksomheten har videre en del dokumenter som omhandler ulike såkalt 'policy' som også berører personalpolitiske forhold. Det er for eksempel "oppdragspolicy, sekretesspolicy, miljøpolicy, kvalitetspolicy", samt likestillingsplan og oppfølging av denne⁶². Det nevnes også at Arbeidsmiljøverket har inspisert SCB i løpet av 2007 og det sammenfattede resultatet var at SCB er en bra arbeidsplass.

'Personalpolicy ved SCB'

Ved intervju tidspunktet hadde SCB en rekke korte dokumenter tilgjengelig som omhandlet ulike 'policy' på forskjellige områder. Disse dokumentene angir retningslinjer, forskrifter, definisjoner og handlingplaner og beskrives som å utgjøre en del av driften av SCB. Dette er dokumenter som: Uppdragspolicy, Sekretesspolicy, Personalpolicy, Arbeidsmiljøpolicy, Chefspolicy, Kompetenspolicy, Lønepolicy, Publiceringspolicy, IT – policy, Jämställhetsplan, Miljøpolicy, Kvalitetspolicy, Etnisk mangfold vid SCB, Informationssäkerhetspolicy og Metodpolicy. Ikke alle dokumentene er relevant å ta med i presentasjonen.

I dokumentet "Jämställhetsplan 2007" følger også en beskrivelse av resultater fra 'medarbeiderenqueten' året før relatert til områdene som beskrives. Flere menn enn kvinner oppgir for eksempel at arbeidsoppgavene gir utviklingsmuligheter og at de er med på å bestemme innhold i eget arbeid. Flere menn enn kvinner oppga at de var fornøyd med den kontakten de hadde med arbeidsplassen i løpet av permisjonstiden. Majoriteten av de som hadde foreldrepermisjon hadde permisjon mer enn seks måneder, dette gjaldt både for kvinner og menn. Det er imidlertid mer vanlig, også i SCB, at kvinner tar foreldrepermisjon enn menn. En sammenlikning de selv har foretatt gjengis i dokumentet og viser at i 1997 var 15 ganger vanligere for kvinner å ta foreldrepermisjon sammenliknet med menn. I 2005 var forholdstallet det redusert til fire. Kvinner arbeidet deltid i større grad enn menn deltid. Dette gjenspeiler situasjonen på arbeidsmarkedet generelt og SCB skiller seg ikke ut på noen særegen måte. I dokumentet vises det også til resultater fra medarbeiderenqueten som viser at også menn oppgir at de har opplevd seksuell trakassering på arbeidsplassen, noe som visstnok ikke har framkommet tidligere og som dermed må betraktes som en ny utfordring (side 11).

Previa

⁶² http://www.scb.se/Pages/List_250864.aspx (21.12.2010)

Previa er kvalifisertssertifisert i henhold til ISO 9001. "Vårt kvalitetsledningssystem er en garanti for at vår virksomhet har kunden i fokus og at vi arbeider for utvikling av virksomheten gjennom at forebygga, forvarna og avhjälpa problem. Previa är certifierat enligt SS-EN 9001:2000 av Sveriges Provnings- och Forskningsinstitut, fr.o.m. 2002-09-17."



ISBN xxx-xx-xxxx-xxx-x