

TELEMARKS FORSKING

NOTODDEN

ETISK KOMPETANSEUTVIKLING I

BEDRIFT OG LEDELSE

Sigbjørn Ravnåsen

Rapport 01/2004

Telemarksforskning-Notodden

<i>Prosjektnavn:</i>	"Etisk kompetanseutvikling i bedrift og ledelse"
<i>Rapportnummer:</i>	01/2004
<i>ISBN:</i>	82-7463-112-9
<i>Oppdragsgiver:</i>	VOX
<i>Kontaktperson:</i>	Seniorrådgiver Valborg Byholt
<i>Dato:</i>	01.03.04
<i>Prosjektleder:</i>	Forsker Sigbjørn Ravnåsen
<i>Medarbeidere:</i>	Høgskolelektor Signe Ravnåsen
<i>Prosjektansvarlig:</i>	Direktør Odd Erik Johansen
<p>TELEMARKSFORSKING-NOTODDEN Senter for pedagogisk forskning og utviklingsarbeid Lærerskoleveien 35, 3679 Notodden</p> <p>Telefon: 35 02 66 99 Faks: 35 02 66 98 E-post: tfn@hit.no Web: www.tfn.no</p> <p>Tiltaksnr.: 966 009 012</p>	

INNHOOLD

1	INNLEDNING	4
1.1	BAKGRUNN.....	4
1.2	MÅLSETTING.....	4
1.3	METODE.....	5
2	ORGANISERING	6
2.1	ANSVARSFORDELING.....	6
2.2	ARBEIDSOPPGAVER	6
2.3	TEMPOPLAN	8
3	INNHOOLD	9
3.1	INNHALDET I KOMPETANSEUTVIKLINGSOPPLEGGET	9
3.2	TEMAER FOR ETISK BEVISSTGJØRING	9
4	ARBEIDSMÅTER	11
4.1	UTARBEIDING AV KOMPETANSEUTVIKLINGSPLAN.....	11
4.2	UTVIKLING AV TEMAHEFTER	11
4.3	FØRING AV LOGG.....	11
4.4	SAMTALE / DIALOG	11
4.5	FELLESSLAMLINGER.....	12
5	RESULTATER	16
5.1	PROBLEMSTILLINGER OG FORSLAG TIL LØSNINGER	16
5.2	PROBLEMSTILLINGER I LYS AV HAUGES ETIKK	20
6	VIDERE OPPSUMMERINGER	23
6.1	MATERIELL OG INFORMASJON.....	23
6.2	MÅL	23
6.3	ORGANISERINGEN AV PROSJEKTET	24
7	ERFARINGER OG UTFORDRINGER VIDERE	27
7.1	ERFARINGER	27
7.2	UTFORDRINGER VIDERE.....	28
8	VEDLEGG	30
	VEDLEGG 1: RAMMEPLAN.....	31
	VEDLEGG 2: OPPSUMMERING AV PROBLEMSTILLINGER.....	36
	VEDLEGG 3: SYSTEMATISERING AV PROBLEMSTILLINGENE	42

1 INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN

”Etisk kompetanseutvikling i bedrift og ledelse” er et utviklingsprosjekt støttet av VOX (voksenopplæringsinstituttet) og en del av det nasjonale kompetanseutviklingsprogrammet (KUP). Telemarkforskning-Notodden (TFN) har vært prosjektansvarlig med Sigbjørn Ravnåsen som prosjektleder. Prosjektet er gjennomført ved Nettbuss Telemark AS og TIMEkspressen AS.

Begge de to busselskapene holder til på Notodden. Nettbuss Telemark AS driver lokale busser i Notodden, den såkalte TIMEbussen (navngitt slik fordi den går hver time) og busser i nærområdet rundt Notodden. Nettbuss Telemark AS og TIMEkspressen har 114 ansatte derav 71 sjåførere. TIMEkspressen (som også har avganger hver time) trafikkerer strekningen Notodden-Oslo. Selskapet har hatt betydelig suksess med dette tilbudet, og har blitt kjent langt utenfor regionen, bl.a. på grunn av servicenivå og kvalitet for øvrig. TIMEkspressen har 36 sjåførere. De to selskapene er fysisk samlokalisert med administrasjon og verksted og framtrer i mange sammenhenger som ett selskap. Etter gjennomføringen av prosjektet er selskapene slått sammen til ett selskap med navnet Nettbuss Telemark.

Hensikten med prosjektet har vært å utvikle og prøve ut en praktisk-metodisk plan for systematisk arbeid med etisk refleksjon og bevisstgjøring blant ansatte ved de to bedriftene. Denne skal kunne formidles videre til andre som ønsker etisk kompetanseutvikling i egen bedrift. Plan for ”Etisk kompetanseutvikling i bedrift og ledelse” følger som vedlegg til rapporten.

Prosjektet er basert på bevisstgjøring om etiske problemstillinger gjennom dialog og samtale om konkrete aktuelle tema. Det er valgt tema som i hovedsak gjelder arbeidsmiljø, ledelse og mellommenneskelige relasjoner. Ved bruk av den etiske tenkingen til Hans Nielsen Hauge har en søkt å stimulere til etisk refleksjon og formidle innsikt i etiske prinsipper som også kan brukes i nye sammenhenger som deltakerne møter senere. På den måte håper man å bidra til å styrke bedriftenes etiske kompetanse.

1.2 MÅLSETTING

Hovedmål

”Utvikle en praktisk metodisk plan for systematisk arbeid med etisk refleksjon blant ansatte og ledelse i forhold til aktuelle problemstillinger på arbeidsplassen.

Planen for ”Etisk kompetanseutvikling i bedrift og ledelse” skal utprøves og evalueres av alle ansatte i Nettbuss Telemark.

Man ønsker å ta utgangspunkt i Hans Nielsen Hauges etikk for å aktualisere denne inn i vår tids problemstillinger innen helse, miljø og sikkerhet på arbeidsplassen.”

Delmål

1 *”Gi økt trivsel og bedre den enkeltes arbeidsforhold.”*

2 *”Bedre bedriftens kompetanse i å håndtere problemstillinger som berører arbeid, fellesskap og samhandling, omsorg, likeverd, ressursbruk og lederskap.”*

1.3 METODE

Dialog og samtale mellom deltakere og prosjektleder og mellom deltakerne innbyrdes ble valgt som hovedmetode i prosjektet. Samtale til bruk for bevisstgjøring, læring og til å vinne ny innsikt er tidligere brukt i flere sammenhenger. I norsk sammenheng har bl.a. Stieg Mellin-Olsen brukt slike metoder i praktisk-pedagogisk forskning. Nora Lindén (1996) beskriver hans bruk av samtale og dialog slik:

Han utviklet samtalen, dialogen, som et redskap i sin forskning. Med dialog mente han en konfrontasjon om idéer og forståelser. Konfrontasjonen finner sted i et respektfullt forhold, uten krav om å utvikle enighet og konsensus. Det er den fruktbare, mangfoldige samtalen om et tema av felles interesse som har kunnskap og ny innsikt som resultat.

I vår sammenheng var samtale og dialog benyttet for å stimulere til etisk bevisstgjøring gjennom refleksjon og gjennom innføring i Hans Nielsen Hauges etiske tenking. Det viste seg effektivt å starte samtaler med utgangspunkt i konkrete, tenkte case (eksempelfortelling). De casene vi valgte hadde med hensikt ikke direkte tilknytning til deltakernes daglige virke, men inneholdt etiske problemstillinger som lett kunne overføres til deltakernes hverdag. I samtaler om slike konkrete case benyttet prosjektlederen mulighetene til å innføre relevante deler av Hans Nielsen Hauges etiske tenking. Hensikten med dette var å bidra både til å bevisstgjøre deltakerne på den etiske karakteren til de spørsmålene man drøftet, og til å formidle noen generelle etiske prinsipper. På den måten håpet man å styrke bedriftens etiske kompetanse slik at personalet senere kunne identifisere de etiske aspektene i problemer de kunne møte og dessuten ha et verktøy som kunne lette arbeidet deres med slike spørsmål.

Samtaler ble systematisk loggført for å registrere alle momenter som kom fram i samtaler og alle konkrete forslag til løsninger som deltakerne hadde på registrerte problemer. Loggene ble lagt fram for deltakerne for godkjenning etter hvert som arbeidet gikk framover. Innholdet er senere systematisert og inngår i rapporten under kap.5. Loggene følger rapporten som vedlegg.

2 ORGANISERING

2.1 ANSVARSFORDELING

Prosjektleder Sigbjørn Ravnåsen ved TFN, ledet prosjektet. Han hadde veiledningsfunksjon på teammøtene og ledet samtalene i teamene. Prosjektleder knyttet til seg en prosjektmedarbeider som førte loggbok og registrerte problemstillingene som kom fram under samtalene i teamene.

Styringsgruppa bestod av to representanter fra ledelsen og to representanter fra ansatte ved TIMEkspresen, prosjektleder og direktør ved Telemarksforskning-Notodden. Styringsgruppa skulle bidra med evalueringer og innspill underveis. Den skulle styre og foreta viktige beslutninger i framdriften av prosjektet.

Team. De eksisterende team blant de ansatte ved TIMEkspresen fungerte som samtalegrupper. Hvert team bestod av omkring 12 deltakere. Til sammen var det 6 team for sjåførere, 1 team for verksteds- og vaskepersonale og 1 team for administrasjonen. Teammøter var naturlige arenaer for samtale og dialog i et prosjektarbeid som dette. Det ble avsatt tid i løpet av gjennomføringsfasen for samtaler i teamene. Arbeidet ble fordelt på minimum fire samlinger der en tok for seg de fire ulike temaene som er beskrevet i innholdet. I teamene tok deltakerne fram aktuelle problemsstillinger som de møtte i hverdagen.

Teamledergruppa, som bestod av teamledere fra hvert team, ble opprettet for å lette kommunikasjonen mellom prosjektleder og de ulike teamene underveis i prosjektet. Prosjektleder hadde veiledende møter med teamlederne før hver av de fire periodene som startet opp med nye temaer.

2.2 ARBEIDSOPPGAVER

Prosjektleder:

- har ansvar for framdriften av prosjektet i samsvar med tempoplanen
- står for innhold, innkalling og sakliste til møter i styringsgruppe og teamledergruppe og forbereder møtene med disse
- veileder og motiverer teamledere og team
- har ansvar for planlegging av fellessamlingene med alle ansatte sammen med styringsgruppa

Prosjektmedarbeider:

- foretar fortløpende sekretærhjelp
- utarbeider, sammen med prosjektleder, prosjektrammeplanen og temahefter
- utvikler planen "Etisk kompetanseutvikling i bedrift og ledelse" i samarbeid med prosjektleder og foretar nødvendige revisjoner underveis i prosjektet i samråd med prosjektleder og styringsgruppe
- fører loggbok og dokumenterer (oppsummerer) resultatene knyttet til arbeidet i teamene

Teamledere:

- har ansvar for å legge til rette prosjektarbeidet i teammøtene
- har løpende kontakt med prosjektleder

Teamene:

- prosjektdeltakerne møter etter innkalling i sine respektive team i løpet av prosjektperioden
- prosjektdeltakerne setter seg inn i innholdet av temaheftet før hvert møte og tar del i samtaler om aktuelle problemstillinger som knytter seg til de temaene som tas opp

2.3 TEMPOPLAN

Tempoplaner for hele prosjektperioden:

Oppgaver	3. KVARTAL 2002			4. KVARTAL 2002		
	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Des.
Utarbeiding av Prosjektplan						
Utarbeiding av Tempoplan						
Skisse til Plan for etisk komp.utvikling						
Møte i styringsgruppe						
Utarbeide arbeidshefte Tema 1						
Forberedelse/programarbeid for Fellessamling						

Oppgaver	1. KVARTAL 2003			2. KVARTAL 2003		
	Januar	Februar	Mars	April	Mai	Juni
Møte i styringsgruppe						
Utarbeide arbeidshefte Tema 2 og 3						
Oppsummering fellessamling						
Fellessamling						
Teamledermøte /evaluering						
Teamsamlinger	Tema 1		Tema 2			Tema 3

Oppgaver	3. KVARTAL 2003			4. KVARTAL 2003		
	Juli	Agust	September	Oktober	November	Desember
Prosjektplan aktuell revisjon						
Møte i styringsgruppe						
Utarbeide arbeidshefte Tema 4						
Fellessamling						
Forberede fellessamling						
Teamledermøte						
Teamsamlinger			Tema 3	Tema 4		

3 INNHOLD

3.1 INNHOLDET I KOMPETANSEUTVIKLINGSOPPLEGGET

I planen for "*Etisk kompetanseutvikling i bedrift og ledelse*", som gir rammen for prosjektet, vektlegges arbeidet med å styrke kunnskap og bevissthet om de etiske sidene ved problemstillinger de ansatte trekker fram i forhold til sine medarbeidere og sin arbeidsplass.

Det er av interesse å synliggjøre en norsk plattform for etisk bevisstgjøring og refleksjon ved å ta utgangspunkt i en norsk gründer, etiker og tenker. Å arbeide fram en plan for etisk kompetanseutvikling i en bedrift på et slikt grunnlag har flere nyskapende elementer:

–Grunnlagsmaterialet tar utgangspunkt i Hans Nielsen Hauges etiske tenking og foretaksomhet (handlekraft) innen næringsutvikling, ledelse og arbeid. Man henter fram Hauges etiske tenking på området i stedet for å tilpasse tenking fra andre kulturer som kan være mer fremmed for norsk arbeidsliv.

–I forkant av prosjektarbeidet blant de ansatte i bedriften, ble det utarbeidet en kompetanseutviklingsplan "*Etisk kompetanseutvikling i bedrift og ledelse*" som kunne revideres underveis. Den bygges opp slik at innhold, metoder og arbeidsmåter som benyttes, lett vil kunne tilpasses andre bedrifter og virksomheter som ønsker etisk bevisstgjøringsprosesser i egne bedrifter. Sammen med temahefter vil det på den måten foreligge grunnlagsmateriale og pedagogisk tilrettelagt hjelpestoff som i etterkant kan brukes av virksomheter med planer om liknende satsing.

Gjennom samtale og dialog med tanke på å styrke den etiske bevissthet, ble det fokusert på fire temaer:

- Temahefte 1: Fellesskap og samhandling
- Temahefte 2: Arbeid og ledelse
- Temahefte 3: Anerkjennelse og likeverd
- Temahefte 4: Profitt og forvaltning

3.2 TEMAER FOR ETISK BEVISSTGJØRING

De temaene som ble behandlet i prosjektet, hentet stort sett sitt grunnlagsmateriale fra bøkene *Ånd og hånd - Hans Nielsen Hauges etikk for ledelse og næringsliv* (Ravnåsen, 2002) og *Good to great - hvorfor noen virksomheter blir fremragende andre ikke* (Collin, 2002). Deltakerne skulle på forhånd sette seg inn i litt bakgrunnsstoff hentet fra disse bøkene ved å lese igjennom temaheftene før hvert teammøte. Nedenfor følger en forenklet oversikt over de problemstillinger som ble berørt i de fire temaheftene.

Grunnlagsmaterialet for utarbeidelse av temaheftene:

Temahefte 1. Fellesskap og samhandling. Her er innspill til samtaler hentet fra Hans Nielsen Hauges etikk knyttet til tjenestevillighet, brorskap og nestekjærlighet. Her aktualiseres tanken om hjelpsomhet og omtanke som etter Hauges syn fremmer fellesskapet og viljen til samarbeid og samhandling.

Temahefte 2. Arbeid og ledelse. Her fokuseres det på lederskap og tjenesteoppdrag. Hans Nielsen Hauge vektlegger tanken om at menneskers likeverd skulle gjennomsyre virksomheten. Det skulle vises hensyn og omsorg og ikke legges større oppgave på noen enn de kunne klare å bære. Egosentriske holdninger brytes mot Hauges understreking av å skape en arbeidsstokk med en felles ansvarsbevissthet ovenfor en felles visjon.

Temahefte 3, Anerkjennelse og likeverd, søker å knytte etisk bevissthet til likeverdstanden, kjønnsroller og nestekjærlighetsprinsippet. Hans Nielsen Hauge var et godt eksempel på en leder med kunnskap og forståelse for den enkeltes arbeidsoppgave, og han har klare ord om tjenende lederskap og viktigheten av å la medarbeidere få oppleve at de tilhører et fellesskap. De ansatte må få følelsen av at de blir sett og verdsatt for det arbeid de gjør. Hauge viste selv ved eget eksempel hvor viktig lederens holdning til sine medarbeideres arbeid var for at tanken om likeverd skal kunne realiseres.

Temahefte 4, Profitt og forvaltning, gir deltakerne anledning til etisk refleksjon i tilknytning til grådighet, samfunnsansvar, forvaltertanke og økonomisk vinning. Hans Nielsen Hauge kom for 200 år siden med sviende kritikk av ledere / bedriftseiere som tok ut for mye av overskuddet i virksomheten sin til eget forbruk. Overskuddet skulle sluses tilbake til bedriften for å utvikle denne, og det skulle forvaltes i et langsiktig perspektiv til beste for alle.

4 ARBEIDSMÅTER

4.1 UTARBEIDING AV KOMPETANSEUTVIKLINGSPLAN

For å kunne gjennomføre opplegget ble det skissert en rammeplan for "Etisk kompetanse i bedrift og ledelse" der en tenkte igjennom målsettingen for prosjektet, arbeidsformer og organisering.

Innholdet ble definert innenfor fire ulike tema som alle hadde med etikk å gjøre og som relaterte seg til Hans Nielsen Hauges tenking i forhold til arbeid, ledelse og mellommenneskelige relasjoner (Beskrevet nærmere i kap.3 Innhold). Selve planen foreligger som vedlegg.

4.2 UTVIKLING AV TEMAHEFTER

For at prosjektdeltakerne skulle få noe konkret å holde seg til og kunne fordype seg i litt mer enn det samtalene kunne gi om emnet, ble det utviklet temahefter, som er basert på temaene beskrevet i kompetanse - utviklingsplanen. Her er en generell innledning om hvert tema, henvisninger til mer stoff, og litt om Hans Nielsen Hauges tenking og etiske prinsipper i tilknytning til temaet.

Heftene skulle fungere som arbeidsbok der det er gitt plass til egne notater, og til notater fra eventuelle gruppediskusjoner i teamene, for prioriteringer av problemstillinger som ble reist og for forslag til løsninger på disse. Temaheftene inneholdt også en case, et eksempel, hentet fra dagliglivet relatert til temaet. Casen var en beskrivelse av en hendelse, og den hadde et poeng som var interessant for det temaet samtalen skulle dreie seg om. Casen hadde en beskrivelse som deltakerne identifiserte seg med, og som aktualiserte en etisk problemstilling. Den ble derfor et utgangspunkt for refleksjoner over problemer med relevans for egen yrkessituasjon.

4.3 FØRING AV LOGG

Styringsgruppa kom tidlig med forslag om at en måtte få fram de aktuelle problemstillingene på arbeidsplassen slik at en kunne ta tak i enkelte og arbeide videre med disse. Det ble besluttet å føre loggbok under hvert teammøte. Deltakerne ble orientert om dette og syntes det var greit. De ønsket å få se en oppsummering av det som var kommet fram. Et slikt dokument kunne gi gyldig kunnskap om tilstanden i bedriften slik de så det, og samtidig avdekke at det kunne finnes ulike oppfatninger av situasjoner og forhold på arbeidsplassen.

4.4 SAMTALE / DIALOG

Gjennom samtaler og dialog med de ansatte hadde en mulighet til å få fram den kunnskap de har om egen bedrift, og hvilke holdninger de har til

problemstillinger knyttet til de temaene som tas opp. Ved å se dem i lys av Hans Nielsen Hauges tenking var det hensikten å bevisstgjøre deltakerne på den etiske side ved problematikken. En slik metode satte krav til en åpen og god atmosfære. Det var en krevende oppgave for prosjektleder, men var nok lettere å få til for en utenforstående enn for en fra egen bedrift der sympatier og antipatier kan spille inn. Beverting under teammøtene hjalp også til med å skape en åpen og uformell stemning.

Prosjektleder besluttet å bruke case (eksempel) hentet fra dagliglivet som innledning til samtalene for å kunne få dialogen i gang. På den måten kunne også refleksjoner omkring etiske sider ved problematikken ufarliggjøres. I tillegg ble det lagt vekt på at prosjektdeltakerne gjennom caset skulle kjenne igjen problemstillinger på egen arbeidsplass.

4.5 FELLESSLINGER

Prosjektet startet opp med en fellessamling for de ansatte som begynnelse på den praktiske gjennomføringen. Her ble det lagt vekt på å lage en hyggelig sosial atmosfære med bevertning og orientering om prosjektet. Gjennom kunstneriske formidlingsformer som drama, musikk og sang fikk kvelden et innhold som kunne skape interesse og motivasjon og gi en opplevelse av personen Hans Nielsen Hauge og hans etiske prinsipper som prosjektet ønsker å formidle.

Prosjektledelsen hadde også i tankene en mulighet for å markere en felles avslutning på prosjektet for de som hadde deltatt. Dette ble gjennomført til stor tilfredshet for deltakere og prosjektledelse.

GLIMT FRA FELLESSLAMLINGENE

Alle ansatte ved Nettbuss Telemark og TIMEkspresen fikk invitasjon til fellessamlingen ved prosjektets oppstart gjennom brev i posthyllene sine og ved oppslag av plakater i kantine og i resepsjon. Bilder fra denne samlingen vises på neste side.

Invitasjon til avsluttende fellessamling gikk til dem som hadde deltatt i prosjektet. Nedenfor følger enkelte glimt fra avslutningssamlingen som i likhet med fellessamlingen i starten ble lagt til kveldstid



Avslutningssamlingen. Team 7 takkes for beste innsats.



God mat og sosialt samvær gir fin avslutning på det hele.

BILDER FRA ÅPNINGSFESTEN FOR PROSJEKTET



*Sigbjørn Ravnåsen,
prosjektleder, orienterer
om tilaket og bakgrunnen
for prosjektet.*



*Halvor Grene, den gang
direktør ved TIMEkspresen,
formidler forventninger og
positiv holdning til etisk
kompetanseutvikling i sin
bedrift.*

BILDER FRA ÅPNINGSFESTEN



Harald Skøyen, i skikkelse av Hans Nielsen Hauge, levendegjorde tanker og etikk som denne gründeren hadde i forhold til lederskap og arbeidsplass.



Stanley Jakobsen, kjent av mange som tidligere visesanger, satte søkelyset på viktige mellommenneskelige forhold gjennom tekst og toner.

5 RESULTATER

5.1 PROBLEMSTILLINGER OG FORSLAG TIL LØSNINGER

Under samtalene i teamene kom det fram ulike problemstillinger på arbeidsplassen sett i forhold til de aktuelle temaene som ble tatt opp. Problemstillingene, slik de ble loggført i teammøtene, foreligger som vedlegg.

Nedenfor oppsummeres og systematiseres problemstillingene ut fra det etiske innhold de kan synes å romme. De ble samlet i 6 ulike kategorier som utkrystalliserte seg under arbeidet:

1. *Mindreverdsfølelse / Likeverd*
2. *Forhold til ledelse*
3. *Orden og rutiner*
4. *Omsorg og omtanke*
5. *Felleskap / Felles visjon*
6. *Ressursbruk / Forvaltning*

Hensikten med å systematisere problemstillingene på denne måten har vært å identifisere problemfylte områder på arbeidsplassen som peker seg ut som viktige og som oppfordrer til en etisk bevisstgjøring for å finne en løsning på en god måte.

Under samtalene i de ulike teamene kom det fram en rekke utsagn om problemer i arbeidet og på arbeidsplassen. Utsagnene ble loggført og de er systematisert under de seks kategoriene som er nevnt ovenfor. I det følgende er utsagnene skrevet i forkortet form under hver kategori. Samtidig er deltakernes forslag til løsning av problemene gjengitt for hver kategori slik de ble referert under loggføringen.

Mindreverdsfølelse / Likeverd

Problemstillinger på dette området knytter seg særlig til TIMEbussen og TIMEkspresen.

TIMEbuss:

TIMEbuss-sjåførene føler seg mindreverdige i fellesskapet. De har oppfattet en negativ holdning til sin arbeidsplass både fra andre ansatte og ledelsen. To ting gir dem god grunn for dette:

- 1) *Betegnelse disse bussrutene har fått internt i selskapet, som er meget negative.*
- 2) *Sjåførene er overlatt til seg selv. TIMEbussen ser ut til å bli oversett i alle positive sammenhenger i selskapet.*

Samtalene i teamene har vist at de andre ansatte generelt har følelsen av at selskapet ikke har syn for TIMEbussen og at de beklager dette.

Forslag til problemløsning:

- TIMEbussen må få anerkjennelse av ledelsen og bli mer positivt profilert innad i bedriften!
- Ledelsen må ha et åpent øye for den og bruke tid og ressurser for å få fram posisjon og vekst. Sett opp målsetting sammen med teamet! Ta sjåførene med på råd om hvordan en kan bedre situasjonen.
- INFO-bladet bør ha stoff om TIMEbussen også, ikke bare TIMEkspresen.

- Problemet ligger hos ledelsen, de burde vise mer nærhet til TIMEbussen og til den virksomheten den representerer. De kunne komme på teammøtene.
- Bruk tid/penger på markedsføring av Timebussen!
- Ledelsen må snakke positivt om hver enkelts arbeidsplass, TIMEbussen spesielt.
- Viktig at TIMEbuss- sjåførene ser positivt på egen arbeidsplass.

TIMEkspres:

TIMEkspresen Notodden-Oslo har større status i bedriftskulturen enn andre bussruter. Det medfører større oppmerksomhet og større satsing på denne delen av virksomheten. Forskjellsbehandling i forbindelse med markedsføring er meget merkbart. Dette kan virke urettferdig og frustrerende for de som aldri nevnes og sjelden får oppmerksomhet og fordeler. Profilering av andre busstilbud enn TIMEkspres er nødvendig.

Forslag til problemløsning:

- Allmøtene kunne deles på TIMEkspres og TIMEbuss.
- Ledelsen bør vise mer nærhet og positiv interesse for arbeidet innen de ulike bussrutene.
- Ledelsen bør kunne gi tilbakemelding om at man gjør en god jobb for bedriften (Savnes av de som ikke arbeider i TIMEkspres).
- Få bedre buss-standard på Bø-bussene på likt nivå som TIMEkspresen.
- Gi hverandre litt ros, hjelp og omsorg.

Forhold til ledelsen

Savn av fellesskap og kontakt med ledelsen er et gjennomgående problem for sjåførene. De savner ledelsen på allmøter, teammøter og på spiserommet av og til. De mangler følelsen av omtanke og interesse fra ledelsens side for det arbeidet de gjør. De savner takk for arbeidsinnsats og syn for kompetanseutvikling for den enkelte.

Forslag til problemløsning:

- Ledelsen kunne vist seg mer på spiserommet, være sammen med sjåførene og ta tid til å slå av en prat av og til.
- De kunne vise seg mer på bussene og på den måten vise at de bryr seg.
- Det kjennes som viktig at ledelsen kommer med tilbakemeldinger på om det en gjør er godt eller dårlig.
- Positiv holdning fra ledelsen vil motivere til økt innsats. Det er viktig.
- Tilrettelegging av arbeidsoppgavene på en god måte viser at ledelsen må være til for at vi alle skal få en bedre hverdag og synliggjøre for de ansatte at man vil hverandre vel.
- Administrasjonen må ta tak i innspillene som kommer i løpet av prosjektet!

Orden og rutiner

At noen roter og ikke rydder etter seg skaper problemer og mistrivsel for andre. Det er problemer med rot både i bussene, på kontorene og på spiserommet. På kontorene hindrer det vaskepersonalet i å gjøre jobben sin godt nok, og for sjåførene blir det ekstrajobb og utrivelig å overta rot etter foregående sjåfør. Et ellers bra spiserom oppleves ukoselig for mange.

I arbeidssituasjoner kan det være vanskelig å takle innvandrergrupper som vil snike på bussen. Det synes som om det også er vanskelig å takle turbussbestillinger dersom man ikke ser en løsning med det samme.

Det synes å være problemer med at det ikke er vakttelefon om natta, vanskeligheter med å vite hvilken buss en skal kjøre med på nattskiftet.

Ting kan bli borte på verkstedet, dyrt verktøy, og en vet ikke hvem som har vært der på fritida. Det kan være vanskelig å vite hva slags rutiner det er for håndtering av forskjellige ting, sjåførene har som oftest liten oversikt over hva andre gjør og får lite informasjon.

Forslag til problemløsning:

- Problemet med turbussbestilling kan løses ved at alle svarer og behandler forespørselen på samme måte.
- Ledelsen bør ta fatt i problemet med opprydding på bussene. Referere til arbeidsinstruks, og tidspunkt for irttesettelse bør helst komme når skiftet er omme. Kontroll av og til av orden og renhold i bussene kan virke forebyggende.
- De som lærer opp ansatte, må sette opp arbeidsrutiner for jobben og ajourføre disse slik at alle gjør det samme.
- Kommer en sjåfør 10 min. etter ruta, ring administrasjonen.
- Ansatte som bruker verkstedene om kveldene, må ha en prosedyre for å si ifra når de er der og dette må innskjerpes.
- Lurt å spre bråkmakere på ulike sitteplasser i bussen, og behandle berusede personer med rolig tilsnakk.
- Hilse og vise vennelighet til kollegaer.
- Viktig å være raske med å reparere skader, særlig på skolebussene. Preventiv virkning.

Omsorg og omtanke

Omsorg og omtanke kommer til uttrykk gjennom tilstedeværelse, derfor klager sjåførene over savnet av fellesskap med ledelsen og over at de ikke tar seg tid til å være sammen med dem. Ved mangel på tilbakemelding på arbeidet de utfører, savner de også forståelse for jobben de gjør og omtanke. Svikt i ikommunikasjon og informasjon fremstår som et problem også med hensyn til det å kjenne til nye kollegaer og muligheten for å kunne ta seg litt av disse. Omtanken for å ha samme praksis for alle ansatte når det gjelder tilstedeværelse på møter, seminarer o.l er viktig. Dette mangler, og oppleves urettferdig og vondt. Det er et gjennomgående tema at jobben på TIMEbussen må få større omtanke og forståelse innad i bedriften.

Forslag til problemløsning:

- Nye må raskt komme med i team og tas godt imot. De bør følges opp. En ny sjåfør som kjører ny trasé må få en erfaren med seg første gang. Lapp i hyllene om nye ansatte hadde vært fint.
- Kommunikasjon mellom sjåfør og administrasjon skulle og kunne bli bedre ved å bruke teamledere og team til å løse kommunikasjons- og informasjonsproblemene. Vi må bli flinkere til å snakke sammen om måter å gjøre ting på.
- Et smil og en hyggelig hilsen fra kollegaer på andre busser er å vise vennelighet og virker motiverende og positivt. Det burde være innarbeidet adferd i bedriften.
- Bø-bussen bør få samme profilering og markedsføring som TIMEkspresen.
- Ledelsen må vise større omtanke for TIMEbussen.

Fellesskap / Felles visjon

Bedriften er blitt stor, og det sliter på arbeidsfellesskap og inkluderende fellesskapsfølelse at kommunikasjon og informasjon er dårlig. I et busselskap er muligheten til å bli kjent med andre kollegaer dårlig. Mange tilsatte jobber alene og de mangler felles matpauser. Det er tydelig at de også savner fellesskap med ledelsen og ny entusiasme for bedriften og dens visjon. Hvordan implementere visjonen slik at alle får motivasjon til større arbeidsinnsats? Gløden savnes og forventningene kjennes store. Det er et ønske om å bli sett, hørt, bli regnet med og føle seg verdsatt av ledelse og kollegaer.

Forslag til problemløsning:

- For nye fungerer det godt i bedriften. Arbeidskollegaene er hjelpsomme og de nye føler de kan spørre de andre. Alle team burde ha det slik. Nattkjørerne har det bra, lever som en familie!
- Få til en fellessamling kanskje en gang i månenden.
- Komme sammen en gang i året på et annet sted og hygge oss med god mat og et interessant tema.
- Organisere treninger/fysisk aktivitet der de som ønsker, kan møtes når de kan.
- Holde fast på logo selv om vi fusjonerer!
- Gi hverandre litt ros, hjelp og omsorg.
- Hilse og vise vennlighet til andre kollegaer.

Ressursbruk / Forvaltning

Samferdselsektoren mangler kompetanse generelt og sjåførene betegner det de får som middels opplæring ved start og aldri videre opplæring i felles fora. Den enkelte sjåfør er overlatt til å finne ut det meste av seg selv. Et papir i ny og ne. Med større krav og større trafikk bør det legges mer ressurser i kurs og utdanning for sjåførene. Dette ville også harmonere bedre med bedriftens målsetting om å være "det mest nyskapende busselskap i Norden". Presset for å yte mest mulig på kortest mulig tid kan skape frustrasjoner over at kvalitet og sikkerhet ikke blir god nok. Skolebussene får mye skader og slitasje og det er vanskelig å få gode og nye busser til denne transporten. Skolebussene er de dårligste bussene. Det er ingen profitt på TIMEbussene, men å innføre dyrere billetter og nedlegge rutetilbud tror ikke sjåførene er den rette vei å gå.

Forslag til problemløsning:

- Verkstedspersonalet ser nødvendigheten av at de kan foreta vedlikehold og små reparasjoner på bussene fremdeles. Oppdatert kunnskap om de nye bussene er nødvendig.
- Vaskeleder ønsker seg faste ordninger for å komme seg på aktuelle messer om nye rengjøringsmidler og hjelpemidler Viktig for bedriftens helse og miljøprofil.
- Viktig å være raske med å reparere skader, særlig på skolebussene. Preventiv virkning.
- Nedlegging av rutetilbud for TIMEbussen må ikke foretas på bakgrunn av innmeldt statistikk. Den er nemlig ikke til å stole på da det er uriktige tellemaskiner på TIMEbussen. En del av sjåførene har av den grunn slurvet med å sende inn statistikkføring.
- De fleste kan bli bedre i å hindre småskader på bussmateriellet.
- Man tar bedre vare på bussen ved å være noen få sjåførere eller kun en alene om å kjøre bussen.
- En del etterlyser sikkerhetskurs!
- Tenke på skolebarna som fremtidens busspassasjerer og investere i gode forhold for dem.
- Gi en form for familierabatt på TIMEbussen og gjøre priser og busstilbud attraktivt for ungdommen. Dette er passasjergrupper det er viktig og nå.
- Det er behov for ny kunnskap og kompetanseutvikling for sjåførene for at Nettbuss Telemark skal bli bedre og kunne holde seg på et godt nivå. Opplæring en gang annen hvert år!
- 10-20 sjåførere burde kunne få tilbud om kurs hvert år der tema kunne være helse, miljø og sikkerhet, kundebehandling, glattkjøring, førstehjelp, rutiner for bussjåførere i selskapet o.a. aktuelt. Bedriften kunne gi kurs på frivillig basis og legge opp til en bonusordning for deltakerne. Sette opp et budsjett for dette hvert år.

- Avdelingen lager en kompetanseutviklingsplan og på basis av denne et nødvendig antall kursmoduler der de aktuelle temaene blir behandlet.
- Bedriften må kunne ta et skikkelig løft for å få til et felles kompetansegivende tiltak med sosial glede og nytte, for eksempel en reise innenlands eller utenlands for ansatte med besøk i en slik virksomhet som vi selv holder på med og som drives på en ny og moderne måte. Det kunne gjøres ved å dele arbeidsstokken i tre grupper og ansette noe vikarhjelp mens de ulike gruppene gjennomførte tiltaket.

5.2 PROBLEMSTILLINGER I LYS AV HAUGES ETIKK

Prosjektets hensikt var å utvikle etisk bevissthet hos de ansatte i bedriften relatert til noe av det grunnleggende i Hans Nielsen Hauges etiske tenking, og som berørte de aktuelle problemstillingene deltakerne kom fram med under samtalene i teamene. Etter oppsummering og analyse av problemstillingene slik det er foretatt ovenfor, er det av interesse å se dette i sammenheng med noen av de etiske prinsippene hos Hans Nielsen Hauge. Hauges etiske prinsipper ble trukket fram under samtalene i teammøtene, særlig i forbindelse med case-historien i temaheftene. Når en her ser på noe av det framkomne materialet i lys av Hauges etiske tenking, er det for å få fram eksempler på en etisk forståelsesramme som kan anvendes i et oppfølgingsarbeid fra bedriftens side.

Likeverdstanden

Problematikken rundt TIMEbussen kom tydelig fram i løpet av prosjektarbeidet. Den berører bedriftens holdning til likeverdstanden i forhold til arbeidsoppgaver innen bedriften og ledelsens omtanke for akkurat denne delen av busstilbudet.

Hans Nielsen Hauge ser på fellesskapet som en kropp med mange lemmer:

Thi da det ene Menneske trenger det andet og er som Lemmer, saa bør ingen være den andens Forderver, men Hielpere. (Ravnåsen 2002, s. 133).

Hauge praktiserte likeverdstanden i sin organisering av virksomheter og ledelsen av disse. De som fikk oppleve ham, møtte en leder med kunnskap og forståelse for den enkeltes arbeidsoppgave, som gav oppmuntring og oppmerksomhet til sine medarbeidere, og som selv kunne ta i et tak der han så det trengtes. Mennesker har samme verd uansett sosial status, stilling, alder, kjønn eller menneskelige ressurser.

Ledelse

Under samtalene i teamene og i oppsummeringen av problemstillingene de ansatte tok fram, er det et stadig tilbakevendende tema at de savner tilstedeværelse og følelse av omtanke fra ledelsens side. De ønsker tilbakemelding fra ledelsen på det arbeidet de gjør.

Som leder for virksomheter over hele landet kombinerte Hans Nielsen Hauge åndelig kraft, faglig dyktighet, stor arbeidskapasitet og

menneskekunnskap med nærhet og omsorg. Om det å være i et arbeidsfellesskap sier han i et brev til sine venner: *Vi kan, og især bør, legge Vind paa at beholde eller leve i Villien til at gjøre godt eller gavne og tiene vore Medmennesker.* (Ravnåsen 2002, s. 153). Den ensomme skal merke fellesskap og varme, den uerfarne tillit og oppbakking, de svake støtte og trøst. Hauge utviklet ikke sin egen ledelsesfilosofi, men ved å lese om hvordan han utøvet lederskap i praksis, utkrystalliseres det enkelte viktige prinsipper som styrer hans tenking og handling.

- Initiativ og virkelyst
- Omsorg og nestekjærlighet
- Nærhet til medarbeidere
- Aktelse for andre og deres mulighet for utvikling

Fellesskap

Under teamsamtalene kom det fram et ønske fra mange av sjåførene om å bli sett, hørt og føle seg verdsatt både av ledelse og kollegaer. I en stor bedrift som Nettbuss Telemark og med den egenart som buss-sjåføryrket har, vil det kreve en ekstra innsats fra ledelsens side for å få til et inkluderende arbeidsfellesskap.

Hans Nielsen Hauge var opptatt av at de haugianske virksomhetene skulle preges av fellesskapsfølelse og omsorg, ikke egoisme og individualistiske holdninger. Den inkluderende holdning motiverer til innsats og danner grunnlag for det slitesterke fellesskap. Hauge skriver til sine haugianske venner: *Det ene Menneske skal være den den andres Medhjelp* (Ravnåsen 2002, s. 153). I et fellesskap er nettopp hjelpsomhet en utløsende faktor for å skape trygghet og et godt og utviklende arbeidsmiljø. Huges etiske tenking omkring fellesskap og samhandling dreier seg dypest sett om tjenestevillighet, nestekjærlighet og brorskapstanke. Dette er hans veiviser til økt solidaritet, større åpenhet, bedre fellesskap og samhandling fram mot en felles visjon.

Ressursbruk og forvaltning

I en moderne tid med store krav til komfort og hurtighet kreves det store investeringer i et busselskap for å være på topp med materiell og teknikk. Det ser ut til at Nettbuss Telemark og TIMEkspressen har klart dette med noen unntak som de ansatte peker på. Men det kom tydelig fram hos deltakerne i prosjektet at de savner en bedrift som også bruker ressurser på å få oppdatert ansattes kompetanse i en tid med større krav og økt trafikk. Derfor har de som arbeidstakere innen samferdselssektoren behov for kurs og kompetanseutvikling.

Hva innebærer det å drive god forvaltning slik Hans Nielsen Hauge ser det? Når han sier at: *Vi skal bruke og kan have Verdens Gods som gode Husholdere at regjere over* (Ravnåsen, 2002, s. 102), vil han peke på at de ressursene vi disponerer, skal brukes slik at de kommer våre medmennesker, fellesskapet og framtidige generasjoner til gode. Gjør vi det, er vi gode husholdere og forvaltere. Han var hele tiden opptatt av at ressursene, også de menneskelige, skulle brukes med respekt for den innebygde

tålegrense. *Ikke fordre for meget eller legge større Byrder paa end ens Medbroder formaar at bære* (Ravnåsen, 2002, s. 85). Pålegges det for store og tyngende oppgaver på enkeltmennesket, kan opplevelsen av mislykkethet bli påtrengende. Dette var Hauge klar over, og i tale og skrift formaner han til å vise omsorg og aktelse for hverandre og hverandres behov.

Det er et sitat fra et av hans skrifter som kan synliggjøre at det var viktig for han som leder at de ansatte fikk utviklet sin kompetanse. Han sier: *Vi bør handle langmodig med vor Næste og paa alle Maader søge hans Forbedring* (Ravnåsen, 2002, s. 127). Gjennom sin store menneskekunnskap og egen livserfaring kunne han se mulighetene enkeltmennesket kunne gis for å utvikle sine evner og anlegg og få bedret sin livssituasjon. Som leder søkte han stadig å få realisert dette for sine ansatte innenfor de mulighetene han hadde.

6 VIDERE OPPSUMMERINGER

6.1 MATERIELL OG INFORMASJON

Materiell

ble utarbeidet som planlagt i form av Arbeidshefter:

Tema 1 "Felleskap og samhandling"

Tema 2 "Arbeid og ledelse"

Tema 3 "Anerkjennelse og likeverd"

Tema 4 "Profitt og forvaltning"

Boka *Ånd og Hånd - Hans Nielsen Hauges etikk for ledelse og næringsliv* (Ravnåsen, 2002), ble gitt til alle ansatte i bedriften som en påskjønnelse til jul. Den er det teoretiske grunnlagsstoff for innholdet i prosjektet.

Informasjon

om prosjektet ble gitt på fellessamlingene og i form av plakater før oppstart og informasjonsbrev til de ansatte fra prosjektleder i løpet av perioden. Frammøtet i oppstarten var i minste laget. Det kan skyldes for dårlig informasjon og "dytting" innad i bedriften. Det kan ha vært uklarhet om prosjektet skulle gjennomføres i fritid eller i betalt arbeidstid.

6.2 MÅL

Hovedmål

Det ble utarbeidet en rammeplan for "*Etisk kompetanseutvikling i bedrift og ledelse*". Rammeplanen har vært til god hjelp for tilrettelegging av et mer detaljert og metodiske opplegg for å sette i gang og komme inn i en prosess for systematisk arbeid med etisk refleksjon og bevisstgjøring blant ansatte i bedriften.

Man tok utgangspunkt i Hans Nielsen Hauges etikk som var presentert i boka *Ånd og Hånd. Hans Nielsen Hauges etikk for ledelse og næringsliv*. (Ravnåsen, 2002). Temaheftene som ble utarbeidet inneholdt henvisninger til boka. Man oppfordret deltakerne til å lese gjennom temaheftene på forhånd før hver temasamling, men appellen til litt "selvstudium" i forkant av teammøtene ble i liten grad fulgt opp. Deltakernes kunnskap og innsikt i Hans Nielsen Hauges tenking var derfor ikke så god og fyldig som man hadde tenkt. Men samtalen og dialogen under møtene førte likevel til en etisk bevisstgjøring i forhold til de problemene som ble belyst ved at prosjektleder gav innsikt i hvordan Hans Nielsen Hauge ville ha løst dem.

Temaheftene var bygd opp som arbeidsbok med et metodisk gjennomtenkt opplegg. Tidsrammen på en knapp time strakk ikke til og førte til at metoden i arbeidsboka ikke kunne følges. Prosjektleder valgte i

stedet samtaleformen med utgangspunkt i casen i temaheftet, for deretter å aktualisere temaproblematikken på egen arbeidsplass. Det ble ofte for kort tid til å komme fram til en gjennomdiskutert og eksakt konklusjon på hva som var viktig og riktig for å få til en løsning på de problemstillingene som ble reist.

Delmål I

Rammeplanen for *"Etisk kompetanseutvikling i bedrift og ledelse"* har ikke tatt med noe om hvordan man skal videreføre prosessen fra etisk bevisstgjøring til handling for å få bedret den enkeltes arbeidsforhold. Likevel har enkelte team i etterkant av bevisstgjøringsprosessen omkring aktuelle problemstillinger, selv på eget initiativ funnet konkrete forbedringsløsninger på noen av de problemstillinger som ble reist i teamet. Prosjektet har hatt positive konsekvenser for arbeidsmiljø og arbeidsforhold, om enn i en begrenset målestokk.

Delmål II

Prosjektledelsen har registrert at de som har vært med har sett positivt på at de gjennom prosjektet har fått mulighet til å samtale seriøst om problemstillinger på arbeidsplassen. Prosjektet har skapt interesse for etisk refleksjon knyttet til problemene og gitt kjennskap til noen viktige etiske prinsipper som de tilsatte kan anvende i nye situasjoner. På den måten har de fått en ny mulighet til å håndtere problemstillinger som berører fellesskap, omsorg, likeverd, ressursbruk og lederskap.

6.3 ORGANISERINGEN AV PROSJEKTET

Prosjektleder

- *"Prosjektleder har ansvar for framdriften av prosjektet i samsvar med tempoplanen"* (Hentet fra prosjektplanen).

Dette ble vanskelig allerede i starten da prosjektansvarlig i bedriften hadde ferie i januar, og det ikke var i orden med organisering av team og teamledere.

Prosjektet kom for seint i gang og måtte starte opp uten teamledermøte på forhånd. Bare to teamledermøte har vært holdt. Dette har svekket forberedelsen til teammøtene. Kommunikasjonen mellom prosjektleder og teamledere har ikke vært god nok. Det har ført til for lang tid mellom teammøtene for flere av teamene. Etter tempoplanen skulle Tema 3 ha vært gjennomført for alle før ferien. Men Tema 3 og 4 ble ikke gjennomført før i september og oktober. Det svekket prosjektet at det ble så lang tid mellom hvert tema.

- *"Prosjektleder står for innhold, innkalling og sakliste til møter i styringsgruppe og teamledergruppe og forbereder møtene med disse"*

Dette har fungert greit i styringsgruppa, ikke for teamlederne. Det har vært sommel med å få teamledere på plass fra bedriftens side og prosjektleder har forsømt å "dytte" på.

- *"Prosjektleder veileder og motiverer teamledere og team"*

Da man ikke har fått teamlederne i tale som planlagt, er det en svikt her. I teammøtene har dette fungert.

Styringsgruppa

- *"Styringsgruppen har ansvar for å bidra med råd og veiledning og gi støtte til prosjektets innhold og framdrift"* (Hentet fra prosjektplanen)

Dette har fungert, men oppmøte i styringsgruppa fra sjåførenes side har ikke vært tilfredsstillende.

Teamledere

- *"Teamlederne har ansvar for å organisere arbeidet i teamene"* (Hentet fra prosjektplanen).

Organiseringen av teamene og teamledere har ikke vært god nok fra bedriftens side. Prosjektleder har ikke fått til et godt nok samspill med teamlederne i forbindelse med framdriften av prosjektet.

- *"Teamlederne har løpende kontakt med prosjektleder"*.

Prosjektleder og kontaktperson i bedriften har ikke fått organisert kommunikasjonskanaler og prosedyrer mellom teamledere og prosjektleder godt nok. Dette ble bedre i andre og siste del av prosjektet.

Teamene

"Prosjektdeltakerne møter etter innkalling i sine respektive team i løpet av prosjektperioden" (Hentet fra prosjektplanen).

Til første teammøte med Tema1 har noen team hatt dårlig frammmøte. Etter første runde med Tema 1 så dette ut til å ha bedret seg betraktelig

- *"Prosjektdeltakerne samtaler, drøfter og fordypet seg i aktuelle problemstillinger som knytter seg til arbeid og arbeidsforhold under veiledning av teamleder/prosjektleder"*.

Prosjektleder har hatt ansvaret for samtalene i teamene og de har vært gode og åpne og fått fram problemer i arbeidsmiljøet som har muligheter for å bedres. Enkelte teamledere har også tatt ansvar for å gjennomføre bedringer i etterkant av teamets samtale om temaet.

Fellessamlinger

Det ble gjennomført fellessamling for alle ansatte ved oppstarten av prosjektet der det ble brukt både dramatiske innslag og sang og musikk for å motivere og informere. Og sammen med en enkel servering ble kvelden en fin og godt mottatt oppstart for de som hadde møtt fram. For å kunne

nå flest mulig av sjåførene måtte et slikt arrangement gjennomføres med to samlinger fordelt på to kvelder.

Som avslutning på prosjektet gikk velferdsgruppa i bedriften og prosjektledelsen sammen for å markere en avslutning for de som hadde deltatt. Bedriften støttet tiltaket økonomisk, og sammen med den ble det mulig å tilrettelegge en fellessamling og avrunde prosjektarbeidet med hyggelig sosial ramme, oppsummeringer og takk.

7 ERFARINGER OG UTFORDRINGER VIDERE

7.1 ERFARINGER

I startfasen var det en del skepsis blant enkelte prosjektdeltakere til å bruke tid på å arbeide med etiske problemstillinger. Den type kompetanseutvikling ble sett på som lite "matnyttig". For dem var det viktigste å mestre utfordringer knyttet til den praktiske utøvelsen av sjåføryrket. Etter hvert som prosjektet skred fram, registrerte prosjektledelsen at de opplevde dialogen i teamene omkring de aktuelle temaene som nyttige og relevante i forhold til den enkeltes arbeidssituasjon. Alle problemstillinger som teamdeltakerne kastet fram, ble loggført, og disse kan i ettertid bli et viktig materiale for bedriftsledelsen å ta fatt i for å bedre de ansattes helse, miljø og sikkerhet.

Etter det prosjektledelsen observerte, skjedde det i prosjektperioden en etisk bevisstgjøring hos de fleste av deltakerne. Gjennom prosessen fikk de en større klarhet i hva slags etiske prinsipper som kan ligge til grunn for gode mellommenneskelige forhold. Det ene som underbygger denne påstanden er at deltakerne selv brakte fram ulike problemstillinger fra egen arbeidsplass som hadde med mellommenneskelige forhold å gjøre. Det andre er at samtalene utviklet seg slik at deltakerne selv kom med forslag på endringer som etter deres mening ville bedre arbeidssituasjonen. Dette viser at den prosessen som ble satt i gang bevisstgjorde deltakerne med sikte på å løse problemer av blant annet etisk karakter.

For prosjektledelsen ble det en utfordring å framstille Hans Nielsen Hauges etikk og ledelsesfilosofi som dagsaktuell og allmennmenneskelig. De fleste forbandt Hauge med lekpredikanten, og de visste lite og ingenting om etablereren og bedriftslederen og hans etiske tenking. Etter hvert viste det seg at det å knytte den etiske refleksjonen til en lederskikkelse fra vår egen kulturarv, hadde en positiv virkning på de fleste av dem. Under teamsamtalene tok flere av prosjektdeltakerne selv initiativ til å stille spørsmål om hvordan Hauge ville ha løst problemstillingene som ble reist, særlig i forbindelse med casen (eksempelet) i temaheftet.

Prosjektgjennomføringen varte i ett år. Eksisterende team i bedriften ble benyttet. Det ble avsatt en time i starten av et teammøte, som også hadde andre saker. Tidsmessig ble en time for lite. Man fikk ikke gjennomført det metodiske opplegget som var tilrettelagt i temaheftene. De fire temaheftene som ble utviklet, fikk prosjektdeltakerne delt ut på forhånd. Prosjektledelsen understreket at alle burde sette seg inn i innholdet før møtet, noe som bare enkelte gjorde. Da begge disse to forutsetningene for det metodiske opplegget i temaheftene falt ut, førte dette til at man måtte foreta en viss justering. Den viktigste justeringen gikk ut på å ta utgangspunkt i temaheftets case helt fra starten av i samtalen for å motivere til dialog og etisk refleksjon. Casen ble ikke hentet fra bedriften, men fra en tenkt virksomhet som hadde flere relevante problemstillinger knyttet til temaheftets innhold, og som lett kunne overføres til egen bedrift. Prosjektledelsen observerte at samtalen omkring hendelsene i casen aktualiserte raskt problemstillinger som de selv registrerte på egen

arbeidsplass. Prosjektet har klart å skape motivasjon og gitt ledelsen og de ansatte som deltok rom og mulighet for etisk refleksjon gjennom den "gode samtale" rundt temaer som hele tiden berører verdispørsmål som de fleste av deltakerne finner aktuelt for sin arbeidshverdag.

På hvert teammøte spanderte bedriften en varmrett med drikke, noe som hadde en viktig sosial funksjon, og som la forholdene til rette for en mer åpen dialog.

Frammøteprosenten på teammøtene varierte mye fra team til team. Det at teamarbeidet ikke var betalt arbeidstid, og heller ikke bygget på en eller annen form for bonusordning, var nok en grunn til at frammøtet varierte. Opplegget med frivillighet ble et hinder for å få god uttelling av prosjektet. En annen naturlig årsak hadde med at noen sjåførere var ute i tjeneste på samme tid som samlingene og derfor ikke kunne delta.

7.2 UTFORDRINGER VIDERE

Prosjektgjennomføringen har lagt et grunnlag for bedriften som den kan bygge videre på. Det foreligger en grundig dokumentasjon på aktuelle problemstillinger som de ansatte selv har kommet med. Disse har prosjektledelsen analysert ut fra det etiske innhold de rommer.

Bedriftsledelsen vil få tilsendt sluttrapporten for prosjektet fra TFN og den eksterne evalueringsrapporten fra Telemarksforskning-Bø. Ledelsen vil med disse dokumentene ha et grundig grunnlagsmateriale for å gjøre noe med de etiske problemstillingene som de ansatte selv har reist.

Etisk kompetanseutvikling er en krevende og utfordrende prosess å gå inn i fordi det handler om mellommenneskelige relasjoner, og ikke om produkt, økonomi og lønnsomhet. Samtidig tyder det på at de bedrifter som tar etikken på alvor, får en økt motivasjon blant de ansatte, noe som igjen slår ut på initiativ, bedre arbeidsinnsats, lojalitet, og dermed også økt lønnsomhet for bedriften. Viktigheten av slike prosjekter synes også å være nærliggende i et arbeidsliv hvor det stadig er økende press på individet. Nettopp derfor trengs det et sterkere fokus på fellesskap og menneskelig samhandling og respekt. Som et resultat av en slik prioritering fra bedriftens side kan det gi økt trivsel og dermed et lavere sykefravær.

En forutsetning for å få prosjektmidler fra VOX, til prosjektet, var at det hadde overføringsverdi til andre bedrifter/virksomheter. Det er utviklet en prosjektplan, en rammeplan og fire metodiske tilrettelagte temahefter. Disse dokumentene er tilgjengelige og legger et godt grunnlag for andre som ønsker å sette i gang lignende prosesser. I tillegg vil denne sluttrapporten og en ekstern evalueringsrapport gi nyttig informasjon om prosjektets innhold, metode og resultat. Ideene og opplegget i prosjektet "Etisk kompetanseutvikling i bedrift og ledelse" synes å ha et utviklingspotensial innen et tema som virker mer og mer aktuelt, både i privat og offentlig sektor. Forutsetningen er at opplegget tilpasses den virksomhet det gjelder.

8 VEDLEGG

”Etisk kompetanseutvikling i bedrift og ledelse”



Målsetting
Innhold
Arbeidsformer
Organisering

Plan for ”Etisk kompetanseutvikling i bedrift og ledelse”

Planen for ”Etisk kompetanseutvikling i bedrift og ledelse” er ikke et ferdig utviklet konsept, men må betraktes som et utgangspunkt for å sette i gang en prosess der det er viktig ikke bare å vurdere ideenes brukbarhet i egen organisasjon, men hva organisasjonen kan gjøre med ideene for at de skal tilpasses og kunne brukes i fellesskap for å utvikle en god arbeidsplass

Det er tale om en felles prosess der alle aktørene deltar i arbeidet med å skape en god arbeidsplass og et felles verdigrunnlag for den virksomhet som bærer ansvaret for deres arbeidsliv. Prosessen fra teori til virkelighet bestemmer om prosjektet blir overfladisk eller vil nå inn til kjernen av bedriftens virkelighet og utvikle den til et bedre foretak både for de som er deltakere i den og brukere av den.

INNLEDNING

Arbeidslivet i et moderne samfunn som Norge kan for mange være ganske krevende. Kravet om omstilling, effektivitet og innsparinger, knappe frister, arbeidspress og forventningspress kan føre til ulike slitasjer for mange. Mye tyder på at oppfølging, veiledning, motivering, omsorg og styrking av arbeidsfellesskapet er felt som det moderne arbeidsliv må bli mer bevisst på å følge opp.

Fungerer ikke enkeltindividet i fellesskapet, vil heller ikke virksomheten kunne utvikle seg på en positiv måte. En viktig oppgave for alle vil være å gi den enkelte arbeidstaker glede og trygghet og anerkjennelse i sitt arbeid, en forståelse av at det de gjør, er viktig for bedriften. Dette er grunnlaget for å utvikle kreativitet og nyskaping hos den enkelte, noe som er avgjørende for at en bedrift skal kunne ha kraft og muligheter for å kunne gå inn i raske omveltninger der fleksibilitet og nyorientering blir et krav for å kunne overleve og få styrket sin posisjon. Enkeltindividets adferd i fellesskapet har noe med de mellommenneskelige relasjoner å gjøre. Dette fører oss inn på etikkens område. Derfor vil en gjennom tiltak som styrker den etiske kompetanse og bevisstgjøring hos alle ansatte i et foretak, forhåpentligvis kunne utvikle en bedriftskultur som kan gi foretaket et grunnlag for en bærekraftig utvikling i et moderne samfunn.

I planen for ”Etisk kompetanseutvikling i bedrift og ledelse” vektlegges arbeidet med å styrke kunnskap og bevissthet i forhold til de mellommenneskelige relasjonene og de etiske sammenhengene som ansatte møter i forhold til sine medarbeidere på arbeidsplassen. Planen tilpasser ikke internasjonale verktøy for problemløsning innen feltet, men tar utgangspunkt i en historisk person og en norsk bedriftsleders etiske tenking i Norge for 200 år siden omkring næringsvirksomhet og arbeid, ledelse, fellesskap og samhandling.

Som utgangspunkt for samtaler/diskusjoner settes derfor fokus på Hans Nielsen Hauges etiske tenking.

Hans Nielsen Hauge var lekpredikanten og gründeren som preget Norge i sin tid og gav et viktig bidrag til utviklingen av det moderne, industrialiserte Norge og utviklingen av norsk demokrati. Med forankring i denne personens etikk knyttet til bedriftsliv og organisasjon, søker man å aktualisere dette inn mot dagens moderne næringslivstenking.

På denne bakgrunn konkretiseres planens mål og innhold.

MÅL

- ◆ Utvikle en praktisk metodisk plan for systematisk arbeid med etisk refleksjon og bevisstgjøring i bedriften. Planen retter seg mot både arbeidsgiver og arbeidstakere i forhold til arbeidsmiljø, ledelse, arbeidsmoral, sosialt miljø m. m som berører den mellommenneskelige faktor.
- ◆ Hensikten er å bedre bedrifters kompetanse i å håndtere problemstillinger som reises av arbeidstakere og ledelse og som berører verdispørsmål med konsekvenser for helse, miljø, sikkerhet og produktivitet på arbeidsplassen, og som krever etisk tenking og samhandling hos alle parter.

INNHold

Kompetanseutviklingsopplegget i bedriften skal stimulere og motivere til etisk refleksjon, gi rom for samhandling og gi mulighet til å arbeide med aktuelle problemstillinger på arbeidsplassen.

Etisk kompetanseutvikling ved egen bedrift, forutsetter at de som er med i opplegget, tar ideene som fremmes, kobler dem opp til eksisterende måter å gjøre ting på, og sammen reflekterer over den etiske siden ved problemstillingen. For å lykkes kreves det kunnskap om de nye ideene som lanseres, innsikt i bedriften, mot til å være kreativ, og tålmodighet og styrke ved eventuell innarbeiding av ny praksis.

Planen for ”*Etisk kompetanseutvikling i bedrift og ledelse*” tar utgangspunkt i boka ”ÅND OG HÅND – Hans Nielsen Hauges etikk for ledelse og næringsliv”. Gjennom teamarbeid og noe selvstudium settes problemstillingene inn i sammenheng med temaene som er satt opp nedenfor:

Temaer

- **Fellesskap og samhandling**

”*Vær virksomme til det gode, i Ord og Gierning at søge vor Næstes beste.*”
(Hauge)

- Etiske prinsipper i H.N.Hauges tenkning som hører med innenfor dette temaet er knyttet til tjenestevillighet, brorskap, nestekjærighet.
- Man skal prøve å aktualisere tanken om hjelpsomhet og omtanke som etter Hauges syn fremmet fellesskapet og hadde positive ringvirkninger for omgivelsene og som blir lagt merke til av andre
- Temaet kan gi forståelse for , solidaritet, inkluderende fellesskap og åpenhet i organisasjonen og at dette kan være grunnleggende for den gode innsatsen og de gode resultatene.
- Temaet øver bevisstgjøring av tanke for og vilje til samarbeid og samspill.

- **Arbeid og ledelse**

"Styres virksomheten dårlig og medarbeiderne ikke er flittige og tro, så kan samtlige bli skadelidende". (Hauge)

- Temaet belyses ut fra Hauges etikk knyttet til lederskap, tjenesteoppdrag og arbeid.
- Hovedmomenter i Hauges etiske tenking om lederskap som: Omsorg og forståelse for sine ansatte. Nøysomhet, likeverdighet, tillit, nærhet, langsiktighet og samfunnsansvar.
- Søkelyset settes på "Det gode eksempelets betydning" innad i bedriften og utad.
- En nødvendig balansegang mellom økonomisk tenking og hensynet til medarbeiderne.
- Arbeidsomhet, ansvarsdeling og økt motivasjon. Stress, sykdom og omstillingskrav. Enkeltindividets rettigheter og plikter.

- **Anerkjennelse og likeverd**

"Det ene Menneske skal være den andres Medhjelp." (Hauge)

- Temaet belyses ut fra Hauges etiske tenking knyttet til likeverdstanden, kjønnsroller, rettferdighet og ulik arbeidsfordeling
- Framheving av det inkluderende arbeidsliv og bevisstgjøring av kollegaer og ledes syn for sine medarbeidere.
- Våkenhet ovenfor menneskene innenfor bedriftens virksomhet: Mobbing, kjønnsdiskriminering og ulikheter. Viktigheten av å bli sett og få anerkjennelse. Lederskap og forskjellsbehandling.

- **Profitt og forvaltning av menneskers og naturens ressurser**

"Ikke fordre for meget eller legge flere Byrder på, enn ens Medbroder formaar bære". (Hauge)

" Vi skal bruke Verden, ikke misbruke den." (Hauge)

- Temaet belyses ut fra Hauges etikk knyttet til grådighet/nøysomhet, forvaltertanke.
- Drivkraften hos Hauge som gründer var å skape noe av verdi for andre mennesker.
- Gjennom samtale og belysning av temaet søker en å bevisstgjøre en helhetstenking om arbeidsplassens verdisyn og grunnleggende hensikt.
- Søkelyset settes på hva som er en positiv utvikling for den enkelte, for fellesskapet og for bedriften. Økonomisk vinning og uavhengighet kontra vårt felles ansvar for mennesker og natur, og en miljøvennlig arbeidsplass.
- Aktualisere betydningen av å ikke legge større byrde på folk enn vi ser de kan tåle å bære.

ORGANISERING OG ARBEIDSFORMER

Fellessamlinger

Motivasjon og inspirasjon til etisk bevisstgjøring knyttet til arbeidssituasjon og arbeidsmiljø bør skje i et større arrangement der alle er med. Der det er vanskelig å samle alle ansatte på en gang, kan motivasjonssamlingen spres på to samlinger i starten av prosjektperioden. På samlingene legges det tilrette for en hyggelig sosial atmosfære og gjennom kunstneriske formidlingsformer som drama, musikk og sang søker man å gi en opplevelse av personen Hans Nielsen Hauge og hans etiske prinsipper som prosjektet ønsker å formidle.

Teammøter

Teammøter er naturlige arenaer for samtalegrupper i et prosjektarbeid som dette. Der bedrifter allerede er organisert i team benyttes disse. Arbeidet fordeles på minimum fire samlinger der en tar for seg de fire ulike temaene som er beskrevet i innholdet. I teamene tar deltakerne fram aktuelle problemstillinger som de møter i hverdagen. Under hvert hovedtema kan det på en arbeidsplass stadig dukke opp nye ting som man trenger å drøfte og belyse ut fra Huges etikk. Prosjektleder har veiledende møter med teamledere før hver av de fire periodene som starter opp med nye temaer. Prosjektleder leder også samtalene i teamene.

Arbeidsmetoder

Viktige forutsetninger for å skape etisk bevisstgjøring hos den enkelte, er at det gis tid til å bygge opp en plattform for tillit og åpenhet. I team som ikke er for store, kan man få i gang den gode samtale om og drøfting av problemstillinger den enkelte sitter inne med. Mange må i vårt moderne samfunn i dag lære å snakke med hverandre og utvikle ansvar for fellesskapet.

Under prosjektperioden vil man gi innføring i Huges tenking. Gjennom tilrettelegging for samtaler og drøftinger søker man å fornye og videreutvikle evne og forståelse for hvordan man finner løsninger på problemer som krever etisk kompetanse hos den enkelte. Deltakerne skal kunne arbeide videre selv med problemstillinger som de i fellesskap har fått kunnskap om og tatt fram til drøfting i teammøtene.

Litteratur:

Ravnåsen, Sigbjørn: *Ånd og Hånd – Hans Nielsen Huges etikk for ledelse og næringsliv.*
2002 Luther Forlag

Collin, Jim: *From Good to Great – Hvorfor noen bedrifter blir fremragende.*
2002 Universitetsforlaget

NHO's skriftserie: *Næringsliv og etikk (Temahefter) 1992 – 2001*
Næringslivets forlag A/S

VEDLEGG 2: OPPSUMMERING AV PROBLEMSTILLINGER

Oppsummering av problemstillinger reist i teammøtene

Det ble ført logg etter hvert teammøte. Følgende problemområder er synliggjort:

Tema 1: Fellesskap og samhandling

- TIMEbuss-sjåførene føler seg mindreverdige i fellesskapet i forhold til TIMEkspres-sjåførene.
- Savner fellesskap med ledelsen. Savner kontakt med ledelsen. Burde komme på spiserommet og være blant sjåførene av og til.
- Omsorg og omtanke etterlyses. Kunne høre mer til om en gjorde det godt eller dårlig.
- Rote og ikke rydde opp etter seg er feil i et fellesskap. Dårlig start på arbeidsdagen når bussen er rotete etter andre sjåfører.
- Problemer med opprydding i bussene
- Alle skulle få opplysning om nyansatte. Det savnes (Det var slik før).
- Vanskelig å få svar på vakttelefonen om kvelden. Få bedre prosedyrer!
- Vi er blitt en stor bedrift og vi mangler en følelse av fellesskap med få muligheter til å bli kjent med kollegaer. Vi mangler felles matpauser og føler oss veldig aleine.
- Føler ikke at vi er med på ”laget. Da er det vanskelig å føle ansvar for bedriften. Det må finnes en god måte å veie opp for det fellesskapet vi føler vi mangler.
- Tar vi godt nok imot de nye? Før lå det lapp i hyllene om N.N., nyansatt i selskapet. Ta godt imot han/henne
- Rydding i spiserommet er dårlig.
- Rydding i verksted er problem (etter teammøtet har de i fellesskap funnet en løsning).
- Stress for vaskepersonalet med vaskerutiner når det er dekkskift i vinter/høst overgang (kan avhjelpest ved ekstrahjelp i perioder).
- Problemer med gode rutiner for vask av bussene når de står inne i verkstedet (har i fellesskap etter teammøtet, fått til en løsning som alle er tilfreds med).
- Lånte ting i verksted bringes ikke tilbake.
- Vanskelig med nødvendig rengjøring på kontorplassene. For mye rot!
- Knappe vasketider går utover kvaliteten på rengjøring, særlig av kontorer som en føler er meget viktig.
- Svikt i kommunikasjon/informasjon. Uklare strukturer på hvem som har ansvar
- Hvordan implementere visjonen for bedriften slik at alle ansatte virkelig brenner for den og styrker arbeidsinnsats og fellesskapsfølelse?

Forslag til problemløsninger foreslått i teammøtene

1. Ledelsen burde vise mer nærhet for deler av virksomheten som TIMEbussen representerer. De kunne kommet på teammøter.
2. Nye må raskt komme med i team for å bli kjent med teamleder. Lurer de på noe eller har problemer, kan de snakke med teamleder.

3. Et smil og en hyggelig hilsen fra kollegaer på andre busser virker motiverende og er positivt for fellesskapsfølelsen. Dette burde være innarbeidet adferd i bedriften.
4. For nye fungerer det godt her. Arbeidskollegaene er hjelpsomme og de nye føler de kan spørre de andre. Alle team burde ha det slik. Nattkjørerne har det bra, lever som en familie!
5. Det er et savn at administrasjonen ikke er sammen med sjåførene. De kunne vist seg mer på spiserommet, ta tid til å slå av en prat innimellom.
6. Få til en fellessamling kanskje en gang i mnd.
7. En gang i året komme sammen på et annet sted og hygge oss med god mat og et interessant tema.
8. Organisere treninger/fysisk aktivitet der de som ønsker kan møtes når de kan.
9. Turbussbestilling kan løses ved at alle svarer og behandler forespørselen på samme måte som Logg 12. 02.03 fra administrasjonsteam viser.
10. At administrasjonen ikke er sammen med oss er et savn!
11. Kommunikasjonen mellom sjåfører og administrasjonen skulle og kunne bli bedre.

Tema 2: Arbeid og ledelse

- Viktig å få tilbakemelding på det arbeidet en gjør. Det savnes. En god gammeldags takk for velgjort arbeid.
- Viktig med nøyaktighet i forhold til ruter. Tidspunktligheit en viktig del av vårt kvalitetsprodukt!
- Stadig uspesifisert uttale fra ledelsen ”Nå skal vi gjøre det bedre” virker bare irriterende.
- TIMEbussjobben er et problem, omtales negativt på arbeidsplassen, også av ledelsen. Jobben betraktes som straff. (TIMEbuss = Sraffebuss) Problemet ligger hos ledelsen.
- Infobladet bør ha stoff om TIMEebussen også, ikke bare om TIMEkspressen
- Savner ny entusiasme. Dette er ledelsens ansvar å skape. Forventingene er store i dag, gløden savnes.
- Presset på å yde mest mulig på minst mulig tid merkes.
- Savner ledelsen på allmøtene
- Ledelsen har ikke tid til å være sammen med de ansatte, kjenne til arbeidet de gjør og komme med tilbakemeldinger om det de gjør er positivt eller negativt. Begge deler er like viktig!
- Av og til problemer med å vite hvilken buss man skal ha til nattkjøring. Rutiner må innskjerpes hos bakvakta som har ansvar
- Stengt vakttelefon om natta eller bare automatisk tlf.svarer
- Kurs i vasking av og til kan være nødvendig og er ønskelig. En må være mottakelig for ny læring.
- Dårlig service på å ta imot turbussbestillinger dersom en ikke ser en løsning med det samme.

Forslag til problemløsninger foreslått i teammøtene

1. Kommer en sjåfør 10 min. etter ruta , ring administrasjonen.
2. Positiv holdning fra ledelsen vil motivere til økt innsats. Det føles viktig å få tilbakemelding fra ledelsen om det du gjør.
3. Allmøtene burde deles på TIMEkspress og Lokalbuss
4. Ledelsen bør ta fatt i problemet med opprydding på bussene. Referere til arbeidsinstruks. Og tidspunkt for irttesettelse helst når skiftet er omme. Kontroll av og til av orden og renhold i bussene kan virke forebyggende.
5. De som lærer opp ansatte, må sette opp arbeidsrutiner for jobben og ajourføre disse slik at alle gjør det samme og likt.
6. En ny sjåfør som kjører på ny trase, må få en erfaren med seg første gang
7. Ansatte som bruker verkstedene om kveldene, må ha en prosedyre for å si ifra når de er der og dette må innskjerpes.
8. Bruk teamledere og team til å løse kommunikasjon/informasjonsproblemer!
9. Ledelsen bør vise mer nærhet og positiv interesse for arbeidet innen de ulike bussrutene, TIMEbussen spesielt, og den virksomhet den representerer.
10. Å få tilbakemelding fra ledelsen på det du gjør, er viktig.
11. Administrasjonen må ta tak i innspillene som kommer i løpet av prosjektet.
12. Ta godt imot de nyansatte. De burde følges opp.

Tema 3: Anerkjennelse og likeverd

- TIMEbuss-jobben er et problem da den omtales negativt på arbeidsplassen. Sjåførene her oppfatter en slik holdning også hos ledelsen: TIMEbuss = Straffebuss.
- TIMEbuss har tilnavn ”Rullatorekspressen” og har minst status.
- Den tøffeste og mest krevende arbeidsplassen er TIMEbussen: dårlige veier, lang arbeidstid, mange gamle passasjerer, barn og barnevogner, mye trafikk og ikke mange pausene.
- Timebussen er en utfordring for ledelsen. En del av sjåførene oppfatter sin arbeidsplass som mindreverdige.
- Alle skulle ha større forståelse for det krevende ved å kjøre TIMEbuss og se det som beundringsverdige, uttaler andre busssjåfører i bedriften.
- Vanskelig å få ansatte på TIMEbussen til å ”bli ved sin lest”. Man får aldri anerkjennelse fra ledelsen og positive tilbakemeldinger som kunne gitt et løft og fornemmelse av at man er nødvendig der man er.
- Passasjerer har grunn til å klage på dårligere standard på rutebussene Bø-Notodden enn på TIMEkspress Notodden – Oslo. Den skulle være lik da dette framstår som TIMEkspressen Linje 1 i busstabellene.
- Det stresses med fusjonen Nettbuss/TIMEkspressen! Viktig at vi er medspillere og ikke motstandere.
- Et problem at det i bedriftskulturen gis høyere status for TIMEkspressen Notodden – Oslo enn de andre bussrutene. Det medfører større oppmerksomhet og større satsing på denne linjen.

- Profilering av andre busser enn TIMEkspresen Notodden – Oslo er nødvendig her.
- Sjøfører har problemer med å takle innvandrergrupper som vil snike på bussen i redsel for å bli stemplet som rasister dersom de reagerer slik de ville ha gjort det overfor nordmenn.

Forslag til problemløsninger foreslått i teammøtene

1. Ledelsen må snakke positivt om hver enkelts arbeidsplass, eks. TIMEbussen
2. Ledelsen bør kunne gi tilbakemeldinger om at man gjør en god jobb for bedriften. Få anerkjennelse fra ledelsen! Det er viktig.
3. Vi må bli flinkere til å snakke sammen om måter å gjøre ting på
4. Gi TIMEbussen større anerkjennelse innad i bedriften. Ha et åpent øye for den, bruker tid og ressurser for å få fram posisjon og vekst. Sette opp målsetting sammen med teamet.
5. Viktig at man selv ser positivt på eget arbeid og egen arbeidsplass.
6. Bø-bussen bør få samme profilering og markedsføring som TIMEkspresen
7. Lurt å spre bråkmakere på ulike sitteplasser i bussen, og behandle fylliker med rolig tilsnakk
8. Ledelsen må være til for at vi alle skal få en bedre hverdag, synliggjøre for de ansatte at man vil hverandre vel
9. Timebussen må få anerkjennelse av ledelsen og bli mer positivt profilert innad i bedriften. Ta sjåførene med på råd om hvordan en kan bedre situasjonen. La dem f.eks få kjøre lengre skift og gi dem mulighet for å ta det ut i fri.
10. TIMEbussen bør ha tillegg for ubekvem arbeidssituasjon!
11. Få bedre busstandard på Bø-bussene, bl.a bedre inneklima, kaffeservering, APIS-tjeneste.
12. Holde fast på logo selv om vi fusjonerer!
13. Gi hverandre litt ros, hjelp og omsorg.
14. Hilse og vise vennlighet til andre kollegaer.
15. Tilrettelegge arbeidsoppgavene på en god måte.

Tema 4: Profitt og forvaltning

- Ingen profitt på TIMEbussen! Passasjerantallet ser ut til å gå ned. Plan om dyrere billetter for å få opp inntjeningen tror ikke sjåførene er den rette vei å gå.
- Skolebussene er de dårligste bussene
Lokalbussene både fra Seljord og fra Bø klager over at det er vanskelig å få selskapet til å prioritere nye busser på disse strekningene. Ledelsen skulle ta likt vare på alle også med tanke på helse og miljø for ansatte.
- Det er vanskelig å holde orden og forhindre skader på skolebussene.
- Samferdselsektoren mangler kompetanse generelt, her er det middels opplæring ved start og aldri videre opplæring i felles fora. Den enkelte sjåfør er overlatt til å finne ut av ting selv. Et papir i ny og ne.
- Forskjellsbehandling i forbindelse med markedsføring av busstilbud er meget merkbart og frustrerende for de som sjelden eller aldri nevnes.
- Tellemaskinene på TIMEbussene fungerer ikke riktig. Det er registrert ved gjentatte sammenligninger med manuell optelling. Dermed er

oppgitt statistikk ikke å stole på og sjåførene sluntrer unna med å sende inn statistikkføring. Dette er meget uheldig dersom tilfeldig og uriktig statistikk fører til nedlegging av rutetilbud som i virkeligheten går nokså bra.

- Ansatte har en følelse av at selskapet ikke har syn for TIMEbussen. Beklager dette. Den er selskapets opprinnelse. Det var her det begynte med bussavganger hver time!
- Ulik praksis for ansatte når det gjelder teammøter og andre møter på seminarer og lignende
Det virker uheldig at sjåførene taper arbeidsfortjeneste når de er med på viktige seminarer, men ikke de fra administrasjonen. Likedan er sjåførene på teammøter i fritida, uten at de får godtgjort arbeidstid, mens administrasjonen kan ha dem i arbeidstida.
- Bedriftens målsetting ”det mest nyskapende busselskap i Norden”, harmonerer dårlig med det bedriften gjør for å gi sine ansatte kompetanseutvikling. Med større krav og større trafikk bør det legges mer ressurser i kurs og utdanning for sjåførene.
- Det er mangel på initiativ for kompetanseutvikling fra ledelsen sentralt.

Forslag til problemløsninger foreslått i teammøtene

1. For å redusere forurensing har alle sjåfører pålegg om å ikke ha tomgangskjøring.
2. Verkstedspersonalet ser nødvendigheten av å ha oppdatert kunnskap om de nye bussene slik at de kan foreta vedlikehold og små reparasjoner på arbeidsplassen fremdeles.
3. Vaskeleder ønsker seg faste ordninger for å komme seg på aktuelle messer om nye rengjøringsmidler og hjelpemidler. Viktig for bedriftens helse- og miljøprofil.
4. Skjerpe oss for å hindre småskader på bussmateriellet. Her kan de fleste bli bedre!
5. Tenke på skolebarna som framtidens busspassasjerer og investere i gode forhold for dem.
6. Viktig å være raske med å reparere skader, særlig på skolebussene. Preventiv virkning.
7. For å ta bedre vare på bussen, bør det være noen få sjåfører eller kun en alene om å kjøre bussen.
8. Behov for ny kunnskap og kompetanseutvikling for sjåførene for at Nettbuss skal bli bedre og kunne holde seg på et godt nivå. Opplæring en gang annen hvert år!
9. En del etterlyser sikkerhetskurs!
10. Ikke dyrere billetter for å bedre situasjonen for TIMEbussen, men en form for familierabatt og attraktivt busstilbud for ungdommen. Dette er passasjergrupper det er viktig å nå.
11. Bruk tid/penger på markedsføring av TIMEbussen!
12. 10-20 sjåfører burde kunne få tilbud om kurs hvert år der tema kunne være helse, miljø og sikkerhet, kundebehandling, glattkjøring, førstehjelp, rutiner for bussjåfører i selskapet o.a. aktuelt. Bedriften kunne gi kurs på frivillig basis og legge opp til en bonusordning for deltakerne. Ha et budsjett for dette hvert år.

13. Avdelingen lager en kompetanseutviklingsplan og på basis av denne et nødvendig antall kursmoduler der de aktuelle temaene blir behandlet.
14. Bedriften må kunne ta et skikkelig løft for å få til et felles kompetansegivende tiltak med sosial glede og nytte, for eksempel en reise innenlands eller utenlands for ansatte med besøk i en slik virksomhet som vi selv holder på med og som drives på en ny og moderne måte. Det kunne gjøres ved å dele arbeidsstokken i 3 grupper og ansette noe vikarhjelp mens de ulike gruppene gjennomførte tiltaket.

VEDLEGG 3: SYSTEMATISERING AV PROBLEMSTILLINGENE

Under samtalene i teamene kom det fram ulike problemstillinger på arbeidsplassen sett i forhold til de aktuelle temaene som ble tatt opp. Problemstillingene, slik de ble loggført i teammøtene, foreligger som vedlegg ovenfor.

Nedenfor oppsummeres og systematiseres problemstillingene ut fra det etiske innhold de kan synes å romme. De ble samlet i 6 ulike kategorier som utkrystalliserte seg under arbeidet:

- 1) *Mindreverdsfølelse / Likeverd*
- 1) *Forhold til ledelse*
- 2) *Orden og rutiner*
- 3) *Omsorg og omtanke*
- 4) *Felleskap / Felles visjon*
- 5) *Ressursbruk / Forvaltning*

Målet med å systematisere problemstillingene på denne måten har vært å identifisere problemfylte områder på arbeidsplassen som peker seg ut som viktige og som oppfordrer til en etisk bevisstgjøring for å finne en løsning på en god måte. For å ha linjene til de opprinnelige samtaleoppleggene klart, har vi valgt å beholde temainndelingene. Utsagnene har blitt satt inn under de ovenfor nevnte kategorier slik oppstillingen under viser

Tema: Felleskap og samhandling

Mindreverdsfølelse:

- En del av TIMEbussjåførene føler sin arbeidsplass som mindreverdige i fellesskapet.

Forhold til ledelsen:

- Savner felleskap med ledelsen. Savner kontakt med ledelsen. Burde komme på spiserommet og være blant sjåførene av og til.
- Omsorg og omtanke etterlyses. Kunne høre mer til om en gjorde det godt eller dårlig.

Orden og rutiner:

- Rote og ikke rydde opp etter seg er feil i et felleskap. Dårlig start på arbeidsdagen når bussen er rotete etter andre sjåførere.
- Problemer med opprydding i bussene.
- Vanskelig å få svar på vakttelefonen om kvelden. Få bedre prosedyrer!
- Rydding i spiserommet er dårlig.
- Rydding i verksted er problem (etter teammøtet har de i felleskap funnet en løsning).
- Problemer med gode rutiner for vask av bussene når de står inne i verkstedet (har i felleskap etter teammøtet, fått til en løsning som alle er tilfreds med).
- Lånte ting i verksted bringes ikke tilbake.
- Vanskelig med nødvendig rengjøring på kontor plassene. For mye rot!

Omsorg og omtanke:

- Alle skulle få opplysning om nyansatte. Det savnes (Slik var det før).
- Tar vi godt nok imot de nye? Før lå det lapp i hyllene om N.N. nyansatt i selskapet. Ta godt imot han/henne.

- Knappe vasketider går utover kvaliteten på rengjøring, særlig av kontorer som en føler er meget viktig.
- Svikt i kommunikasjon/informasjon Uklare strukturer på hvem som har ansvar
- Stress for vaskepersonalet med vaskerutiner når det er dekkskift i vinter/høst overgang (kan avhjelpes ved ekstrahjelp i perioder).

Fellesskap/ Felles visjon

Vi er blitt en stor bedrift og vi mangler følelse av fellesskap med få muligheter til å bli kjent med kollegaer. Vi mangler felles matpauser og føler oss veldig aleine. Føler ikke at vi er med på "laget", og da er det vanskelig å føle ansvar for bedriften. Det må finnes en god måte å veie opp for det fellesskapet vi føler vi mangler.

Hvordan implementere visjonen for bedriften slik at alle ansatte virkelig brenner for den og styrker arbeidsinnsats og fellesskapsfølelse?

Tema: Arbeid og ledelse:

Mindreverdsfølelse:

- TIMEbussjobben er et problem, omtales negativt på arbeidsplassen også av ledelsen. Jobben betraktes som straff (TIMEbuss = Straffebuss). Problemet ligger hos ledelsen.
- Infobladet bør ha stoff om TIMEbussen, ikke bare om TIMEkspresen.

Forhold til ledelsen:

- Viktig å få tilbakemelding på det arbeidet en gjør. Det savnes.
- Stadig uspesifisert uttale fra ledelsen "Nå skal vi gjøre det bedre" virker bare irriterende.
- Savner ledelsen på allmøtene.
- En god gammeldags takk for velgjort arbeid savnes.

Orden og rutine:

- Av og til problemer med å vite hvilken buss man skal ha til nattkjøring. Rutiner må innskjerpes hos bakvakta som har ansvar.
- Stengt vakttelefon om natta eller bare automatisk telefonsvarer
- Dårlig service på å ta imot turbussbestillinger dersom en ikke ser en løsning med det samme.
- Viktig med nøyaktighet i forhold til ruter. Tidspunktligheit en viktig del av vårt kvalitetsprodukt!
- Sjøførere har problemer med å takle innvandrergupper som vil snike på bussen i redsel for å bli stemplet som rasister dersom de reagerer slik de ville ha gjort det ovenfor nordmenn.

Omsorg og omtanke:

- Presset på å yte mest mulig på minst mulig tid merkes.
- Ledelsen har ikke tid til å være sammen med de ansatte, kjenne til arbeidet de gjør og komme med tilbakemeldinger om det de gjør er positivt eller negativt. Begge deler er like viktig.

Fellesskap / Felles visjon:

- Savner ny entusiasme. Dette er ledelsens ansvar å skape. Forventingene er store i dag, gløden savnes.

Ressursbruk / Forvaltning

- Kurs i vasking kan av og til være nødvendig og er ønskelig. En må være mottakelig for ny læring.

Tema: Anerkjennelse og likeverd

Mindreverdsfølelse:

- TIMEbuss-jobben er et problem da den omtales negativt på arbeidsplassen. Sjøfødrene her oppfatter en slik holdning, også hos ledelsen: Timebuss = Straffebuss.
- Timebuss har tilnavn "Rullatorekspressen" og har minst status.
- Et problem at det i bedriftskulturen gis høyere status for TIMEkspressen Notodden – Oslo enn de andre bussrutene. Det medfører større oppmerksomhet og større satsing på denne linjen.

Forhold til ledelsen:

- TIMEbussen er en utfordring for ledelsen. En del av sjøfødrene oppfatter sin arbeidsplass som mindreverdig.

Omsorg og omtanke:

- Passasjerer har grunn til å klage på dårligere standard på rutebussene Notodden - Bø enn på TIMEkspress Notodden – Oslo. Den skulle være lik da dette framstår som TIMEkspressen Linje 1 i busstabellene.
- Vanskelig å få ansatte på TIMEbussen til å "bli ved sin lest". Man får aldri anerkjennelse fra ledelsen og positive tilbakemeldinger som kunne gitt et løft og fornemmelse av at man er nødvendig der man er.
- Den tøffeste og mest krevende arbeidsplassen er TIMEbussen, derfor bør det kreves større omtanke for denne arbeidsplassen.
- Alle skulle ha større forståelse for det krevende ved å kjøre TIMEbuss og se det som beundringsverdig, uttaler andre bussjøførere i bedriften.
- Profilering av andre busser enn Linje 1: TIMEkspress Notodden-Oslo er nødvendig her.

Ressursbruk / Forvaltning:

- Dårlige veier, lang arbeidstid, mange gamle passasjerer, barn og barnevogner, mye trafikk og ikke mange pausene karakteriserer arbeidet ved TIMEbussene.

Tema: Profitt og forvaltning

Mindreverdsfølelse:

- Forskjellsbehandling i forbindelse med markedsføring av busstilbud er meget merkbart og frustrerende for de som sjelden eller aldri nevnes.
- Ansatte har en følelse av at selskapet ikke har syn for Timebussen. Beklager dette. Den er selskapets opprinnelse. Det var her det begynte med bussavganger hver time!

Forhold til ledelsen:

- Det er mangel på initiativ for kompetanseutvikling fra ledelsen sentralt.
- Ledelsen skulle ta likt vare på alle med tanke på helse, miljø og sikkerhet for ansatte, det gjelder særlig busstandarden.

Omsorg og omtanke:

- Lokalbussene både fra Seljord og fra Bø klager over at det er vanskelig å få selskapet til å prioritere nye busser på disse strekningene.
- Ulik praksis for ansatte når det gjelder teammøter, seminarer og lignende. Det virker uheldig at sjåførene taper arbeidsfortjeneste når de er med på viktige seminarer, men ikke de fra administrasjonen. Likedan er sjåførene på teammøter i fritida uten at de får godtgjort arbeidstid, mens administrasjonen kan ha disse møtene i arbeidstida.

Ressursbruk / Forvaltning:

- Bedriftens målsetting ”det mest nyskapende busselskap i Norden,” harmonerer dårlig med det bedriften gjør for å gi sine ansatte kompetanseutvikling. Med større krav og større trafikk bør det legges mer ressurser i kurs og utdanning for sjåførene.
- Samferdselsektoren mangler kompetanse generelt. Her er det middels opplæring ved start og aldri videre opplæring i felles fora. Den enkelte sjåfør er overlatt til å finne ut av ting selv. Et papir i ny og ne.
- Ingen profitt på TIMEbussen! Passasjerantallet ser ut til å gå ned. Plan om dyrere billetter for å få opp inntjeningen tror ikke sjåførene er den rette vei å gå.
- Skolebussene er de dårligste bussene.
- Det er vanskelig å holde orden og forhindre skader på skolebussene.
- Det er meget uheldig dersom tilfeldig og uriktig statistikk fører til nedlegging av rutetilbud som i virkeligheten går nokså bra. Tellemaskinene på TIMEbussene fungerer ikke riktig. Det er registrert ved gjentatte sammenligninger med manuell optelling. Dermed er oppgitt statistikk ikke å stole på og sjåførene sluntrer unna med å sende inn statistikkføring.