

ØF- rapport nr. 06/2008

**Helsefremmende arbeidsplasser i
Gjøvikregionen
2004 - 2007**

Sluttrapport fra følgeforskningen

av

**Trude Hella Eide
og
Trond Solhaug**



Østlandsforskning

Østlandsforskning er et forskningsinstitutt som ble etablert i 1984 med fylkeskommunene og høgstyrene/de regionale høgstyrene i fylkene Oppland, Hedmark og Buskerud som stiftere i samarbeid med Kommunaldepartementet.

Østlandsforskning er lokalisert i høgstyremiljøet på Lillehammer og har i tillegg kontorer i Hamar. Instituttet driver anvendt, tverrfaglig og problemorientert forskning og utvikling.

Østlandsforskning er orientert mot en bred og sammensatt gruppe brukere. Den faglige virksomheten er konsentrert om to områder:

Næringsliv og regional utvikling
Velferd, organisasjon og kommunikasjon

Østlandsforskning sine viktigste oppdragsgivere er departement, fylkeskommuner, kommuner, statlige etater, råd og utvalg, Norges forskningsråd, næringslivet og bransjeorganisasjoner.

Østlandsforskning har samarbeidsavtaler med Høgskolen i Lillehammer, Høgskolen i Hedmark og Norsk institutt for naturforskning. Denne kunnskapsressursen utnyttes til beste for alle parter.

ØF- rapport nr. 06/2008

Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen

Sluttrapport fra følgeforskningen

av

Trude Hella Eide
og
Trond Solhaug



østlandsforskning

Tittel: Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen. Sluttrapport fra følgeforskningen 2004 - 2007

Forfatter: Trude Hella Eide og Trond Solhaug

ØF-rapport nr.: 06/2008

ISBN nr.: 978-82-7356-627-0

ISSN nr.: 0809-1617

Prosjektnummer: 10027

Prosjektnavn: Inkluderende arbeidsliv i Gjøvik

Oppdragsgiver: Gjøvik kommune på vegne av kommunene Gjøvik, Nordre Land, Søndre Land, Vestre Toten og Østre Toten

Prosjektleder: Trude Hella Eide

Referat: "Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen" (2004 – 2007) er et prosjektsamarbeid mellom de fem kommunene Gjøvik, Nordre Land, Søndre Land, Vestre Toten og Østre Toten. Prosjektet har som visjon å skape helsefremmende arbeidsplasser i kommunene. Østlandsforskning (ØF) bistår prosjektet med følgeforskning, finansiert med FoU-midler fra KS. Ledere, tillitsvalgte og verneombud er hovedmålgruppe for tiltakene i prosjektet. Et hovedtiltak i prosjektet er utdanning av 60 interne coacher, som har fått opplæring i kommunikasjon og forandringsarbeid. Sluttrapporten presenterer ØFs resultater og erfaringer fra følgeforskningen gjennom de tre prosjektårene, og bygger på de to foregående rapportene; ØF-rapport 14/2005 og ØF-rapport 17/2006. I følgeforskningen er det bl.a gjennomført observasjoner, individuelle- og gruppeintervjuer, dokumentstudier og to breddestudier med bruk av QPS Nordic+, som omfatter hele målgruppa. Resultatene fra andre breddestudie presenteres i denne rapporten, sammen med andre resultater og oppsummeringer av prosjektet.

Emneord: Helsefremmende arbeidsplasser, inkluderende arbeidsliv, LØFT, kommunikasjon, kommunikologi

Dato: Juni 2008

Antall sider: 90 + vedlegg

Pris: Kr 230,-

Utgiver: Østlandsforskning
Postboks 223
2601 Lillehammer
Telefon 61 26 57 00
Telefax 61 25 41 65
e-mail: post@ostforsk.no
<http://www.ostforsk.no>

Dette eksemplar er fremstilt etter KOPINOR, Stenergate 1 0050 Oslo 1. Ytterligere eksemplar fremstilling uten avtale og strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

Forord

Dette er siste forskningsrapport fra følgeforskningen av prosjektet ”Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen (2004 – 2007)”, heretter forkortet til HEFA. Prosjektet er utviklet og gjennomført i samarbeid mellom fem kommuner, og har hatt fokus på bevisstgjøring av egen kommunikasjon i forebyggings- og forandringsarbeid.

Sluttrapporten bygger på de to foregående rapportene som er publisert som en del av følgeforskningen (ØF-rapport nr 14/2005, ØF-rapport 17/2006). For å få et best mulig bilde av prosjektet, er det derfor hensiktsmessig å lese sluttrapporten i sammenheng med de to foregående rapportene. Følgeforskningens mandat er å dokumentere, vurdere og komme med innspill til prosjektet, basert på faglig innsikt og undersøkelser gjort underveis i prosjektperioden.

Sluttrapporten omfatter andre runde av en breddestudie rettet mot ledere, verneombud og tillitsvalgte, som er målgruppa for HEFA-prosjektet. Tilsvarende undersøkelse ble gjennomført i begynnelsen av prosjektet, våren 2005 (se ØF-rapport 14/2005). Vi er nå interessert i å finne ut om det har skjedd noen endringer hos målgruppa i løpet av prosjektperioden. Breddestudien består av 87 spørsmål og har en svarprosent på 55.

Takk til alle respondentene som har brukt tid på å svare på spørreundersøkelsen. Takk til prosjektleder og resten av medlemmene i prosjektgruppa for HEFA-prosjektet, som på en forbillig måte har bistått følgeforskningen og lagt til rette for at vi skulle kunne gjennomføre vårt arbeid på en tilfredsstillende måte. HEFA-prosjektet har vært et nyskapende og svært interessant prosjekt, som det har vært lærerikt og utviklende å følge.

Trond Solhaug har hatt ansvar for å gjennomføre og analysere breddestudien. Han har også skrevet kapittel 5, og har deltatt i diskusjonene av resultater og konklusjoner fra følgeforskningen. Resten av sluttrapporten er forfattet av Trude Hella Eide.

Lillehammer, juni 2008

Torhild Andersen
forskningsleder

Trude Hella Eide
prosjektleder

Innhold

1	Sammendrag	7
2	Introduksjon	11
2.1	Hva er helsefremmende arbeidsplasser	11
2.2	HEFA-prosjektets bakgrunn/historikk	12
2.3	Hva er følgeforskning?.....	13
2.4	Følgeforskningens mandat og rolle	14
2.4.1	Bredestudiens faglige utgangspunkt	15
2.5	Oppbygning og innhold i rapporten	16
3	HEFA-prosjektets mål og organisering	19
3.1	Hovedmål, delmål, resultatmål.....	19
3.2	Prosjektorganisering - sentralt og lokalt.....	20
3.3	Finansiering.....	23
3.4	Endringer i forhold til opprinnelige prosjektplan.....	23
4	Erfaringer fra tiltaksutprøvingen	25
4.1	Sentrale tiltak i prosjektet.....	25
4.2	Coachrolla	26
4.3	Ledernettverkene	29
4.4	Presentasjon av fem case.....	31
4.4.1	Introduksjonssamling for nyansatte.....	32
4.4.2	Involverende personalmøter	32
4.4.3	Hva er viktig med møter?.....	33
4.4.4	Møteplanlegger på kulturskolen	34
4.4.5	Betydningen av medarbeidersamtalen.....	35
4.5	Oppsummering	36
5	Resultater fra bredestudie 2	37
5.1	Hovedresultater QPS Nordic+ - sammenliknet 2005 - 2007	37
5.2	Kommuner sammenliknet 2005 - 2007	39
5.3	Sektor sammenliknet 2005 - 2007.....	41
5.4	Sammenheng mellom jobbkrav, lærekrav versus andre aspekter - 2007	43
5.5	Erklæringen	45
5.6	Om prosjektets mål, organisering og tiltak	48
5.6.1	Om oppfatning av mål i prosjektet (kvalitative svar).....	49

5.7	Coachenes rolle	50
5.8	Råd til prosjektledelsen	51
5.8.1	Gjøvik.....	51
5.8.2	Nordre Land	53
5.8.3	Søndre Land	54
5.8.4	Vestre Toten	55
5.8.5	Østre Toten.....	56
5.9	Oppsummering	58
5.9.1	QPS-Nordic	58
5.9.2	Prosjektet.....	59
6	Kommunikasjon for ledere - nytt tiltak	60
6.1	Innholdet i opplæringen	60
6.2	Resultater fra spørreundersøkelsen	61
6.2.1	Målene for kurset	61
6.2.2	Deg som leder.....	63
6.2.3	Organisasjonens behov.....	63
6.2.4	HEFAs resultatmål	64
6.2.5	Erklæringen	65
6.2.6	Kommentarer.....	65
6.3	Oppsummering	66
7	Målrealisering.....	68
7.1	Delmålene	69
7.1.1	IA-virkemidlene	69
7.1.2	Løsningsfokusert samtale	73
7.1.3	Gode løsninger	74
7.1.4	Utviklingsprosesser i egen organisasjon	74
7.2	Resultatmål ledere	74
7.3	Oppsummering	75
8	Viktige erfaringer: Suksesskriterier og fallgruver	78
8.1	Prosjektorganisering og forankring	78
8.2	Kompetanseutvikling	79
8.3	Spredning og implementering	80
9	Veien videre	82
9.1	Hva skjer i den enkelte kommune?	82
9.2	Anbefalinger fra følgeforskningen	85
	Referanser	88
	Vedlegg 1 Spørreundersøkelse breddestudie	90
	Vedlegg 2a Dokumentasjon av igangsatte tiltak/aktiviteter i Gjøvik kommune	98
	Vedlegg 2b Dokumentasjon av igangsatte tiltak/aktiviteter i Nordre Land kommune	104
	Vedlegg 2c Dokumentasjon av igangsatte tiltak/aktiviteter i Søndre Land kommune.....	110
	Vedlegg 2d Dokumentasjon av igangsatte tiltak / aktiviteter i Vestre Toten kommune ..	112
	Vedlegg 2e Dokumentasjon av igangsatte tiltak/aktiviteter i Østre Toten kommune	120
	Vedlegg 3 Spørreundersøkelse - lederopplæring.....	122

1 Sammendrag

Prosjektet Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen (HEFA) startet opp med en felles-samling for hele målgruppa, september 2004 og ble avsluttet med en samling for rådmanns-gruppa i de fem kommunene, februar 2008. Østlandsforskning har hatt i oppgave å følgeforske prosjektet. Følgeforskningens mandat innebærer å dokumentere prosjektet, vurdere prosessen og måloppnåelsen i prosjektet, samt gi faglige innspill underveis i prosjektgjennomføringen. Dette er sluttrapporten fra følgeforskningen, og den bygger på de to foregående rapportene som er publisert på bakgrunn av studier vi har gjennomført i følgeforskningen (ØF-rapport 14/2005, ØF-rapport 17/2006).

I **kapittel 2** presenterer vi historikken bak begrepet Helsefremmende arbeidsplasser, og opphavet til HEFA i Gjøvikregionen. Vi går også inn på hva som er følgeforskningens mandat og rolle.

HEFA-prosjektets hovedmål er å skape *helsefremmende arbeidsplasser som gir arbeids glede og utviklingsmuligheter, og som inkluderer den ansattes egenart og potensial ved bruk av løsningsorientert kommunikasjon*. Hovedmålet er forsøkt operasjonalisert i "Erklæringen" som omfatter 16 utsagn som tar utgangspunkt i begrepene arbeids glede, inkludering, utviklingsmuligheter og helsefremmende arbeidsplasser. I **kapittel 3** ser vi nærmere på HEFA-prosjektets mål, organisering og finansiering.

I **kapittel 4** presenteres erfaringer fra tiltaksutprøvingen med vekt på to av de mest sentrale tilakene som er satt i gang i prosjektet, nemlig coach-opplæringen som ga en innføring i sentrale nøkler innenfor kommunikologifeltet og de tverretatlige ledernetverkene i kommunene. Ledernetverkene er et tiltak som er kommet til underveis i prosjektet. Kapitlet presenterer også et utvalg *case* som beskriver ulike typer endringsarbeid som har foregått i de fem kommunene. Her blir vi bl.a introdusert for ulike arenaer hvor coachene har spilt en viktig rolle. En nærmere oversikt over hva slags tiltak som er satt i gang i de enkelte kommunene, finnes i vedlegg 2 a - e.

Det er gjennomført to breddestudier i følgeforskningen, våren 2005 og høsten 2007. Vi valgte å ta i bruk spørreskjemaet kjent som QPS Nordic+, som er vitenskaplig utviklet for å måle psykologiske og sosiale faktorer i arbeidsmiljøet. Skjemaet er også utviklet for å beskrive ulike sider av arbeidsmiljøet på svært ulike arbeidsplasser, noe som var en nødvendighet for oss med fem kommuner og alle typer virksomhetsområder. Skjemaet måler faktorer på et relativt overordnet nivå. Vi har gjort målinger på kommune - og sektornivå, dvs at vi ikke kan si noe om den enkel-

te arbeidsplass. **Kapittel 5** i sluttrapporten er viet presentasjonen av breddestudie 2 med en sammenlikning av resultatene fra breddestudie 1. Kort oppsummert kan vi si at det viktigste funnet i breddestudie 2 er at arbeidspresset øker, mens nesten alle andre faktorer er konstante. Arbeidspress handler om høye jobbkraav og liten kontroll og forutsigbarhet i arbeidet. Breddestudien bekrefter ellers at arbeidet med å skape helsefremmende arbeidsplasser er møysommelige og tidkrevende: Det er en liten, men signifikant høyere skåre på "Erklæringen" i 2007 enn i 2005. Kommuner som i 2005 lå lavt skårer høyere nå. Breddestudien viser også at prosjektet fortsatt i 2007 ikke er godt nok kjent utover i organisasjonene. Og at det mangler kunnskap om coachenes rolle i prosjektet, selv om denne har økt noe siden 2005. Litt urovekkende er det at det ikke er større tro på at prosjektet skal bidra til helsefremmende arbeidsplasser i 2007 enn i 2005. Vår vurdering er at dette forteller noe om prosjektets kompleksitet og det forteller noe om at det å påvirke kulturen og holdningene på en arbeidsplass er vanskelig og tidkrevende. Det er også en pekepinn om at prosjektet burde arbeidet mer med å konkretisere og eksemplifisere den overordnede intensjonen.

Kapittel 6 tar for seg evalueringen av kurset "Kommunikasjon for ledere". Det var flere grunner for at det ble satt i gang et nytt tiltak rettet spesielt mot lederne. Det viste seg at spredningsteori- en (train-the-trainers) ikke fungerte slik som forventet og det ble behov for å utvide erfarings- grunnlaget og det faglige fundamentet som prosjektet tar utgangspunkt i (kommunikologi). Videre ble det tydelig at dersom prosjektet skulle lykkes i sin visjon må lederne evne og vilje til utvikling styrkes. Følgforskningens andre rapport pekte også på at coachenes rolle i prosjek- tet var for utydelig og lite kjent blant lederne (ØF-rapport 17/2006). Kurset har vist seg som et viktig tiltak for prosjektet. Kort oppsummert viser evalueringen at kurset har vært nyttig for den enkelte som har fått økt sin kommunikative kompetanse. 60,2 % svarer at de i stor grad eller svært stor grad har anvendt sin lærdom i daglig praksis. Resultatene viser imidlertid en svakhet når det gjelder kursets nytte sett i forhold til bruk av coach og bruk av ledernetverkene. 28,7 % svarer at de i liten eller svært liten grad har brukt slike støttestrukturer. Det er imidlertid vanske- lig å si hvorvidt dette tallet ville vært annerledes før gjennomføringen av kurset.

Kapittel 7 er en gjennomgang av hvorvidt tiltakene i prosjektet har ført til den intenderte må- loppnåelsen. Tiltakene er spesifisert som bruk av IA-virkemidler og kompetanseheving i LØFT/kommunikologi. Kapitlet bygger på tall og statistikker innhentet fra NAV Arbeidslivs- senter Oppland. Tallene viser at gradert sykefravær er det IA-virkemidlet som er benyttet i størst grad. Det er en økning i bruken av dette virkemiddelet gjennom hele prosjektperioden, mens bruken av tilretteleggingstilskudd er gradvis redusert. Sammenlikningen av virkemiddelbruken over tid er vanskelig gjort på grunn av regelverksendringer og endrede rammebetingelser. Prosjektet har valgt å ikke fokusere på sykefravær. I stedet fokuseres det på å skape helsefrem- mende arbeidsplasser som gir arbeidsglede og utviklingsmuligheter for alle arbeidstakere. Det er tydelig at lederkurset har vært et viktig tiltak får å nå intensjonene i prosjektet. Det å utvide prosjektet til også å omfatte dette tiltaket ser derfor ut til å ha vært en heldig beslutning.

Det er mange ting som tyder på at det er satt i gang løsningsfokuserte utviklingsprosesser på flere arbeidsplasser, som har betydning for den enkelte ansatte. Og det er også gjennom hele prosjektperioden dokumentert mange gode grep og positive løsninger hvor LØFT og kommuni-

kologi har vært sentrale virkemidler. Det er like fullt på sin plass å påpeke at prosjektets overordnede mål er omfattende og vanskelig realiserbart innenfor en tre-års prosjektperiode. I stedet kan en si at prosjektet har etablert et svært viktig fundament, et utgangspunkt og et felles verdigrunnlag for å kunne arbeide kontinuerlig med å utvikle en helsefremmende kultur.

Kapittel 8 er en gjennomgang av sentrale suksessfaktorer og eventuelle fallgruver i prosjektet. Dette er basert på innspill fra prosjektgruppa og inntrykk fra følgeforskningen. Kapitlet kan med fordel leses i sammenheng med det som målgruppen har gitt som råd til prosjektledelsen i kapittel 5.9.

Prosjektorganisering og forankring er en sentral suksessfaktor - vi ser at i kommuner der forankringen har vært tydelig er implementeringen av prosjektet bedre. Det ser også ut til å være av betydning at det eksisterer en egen prosjektgruppe i kommunen, blant annet for å forankre prosjektet, spre informasjon utover i organisasjonen og etterspørre resultater.

Rådmennenes rolle trekkes fram som viktig: toppladelse som synliggjør prosjektet, og som sørger for at intensjonene videreføres i kommunenes egne handlingsplaner. Det blir sagt at det er viktig å *forplikte seg* når en først har gått inn i et slikt prosjekt.

Det at HEFA har vært et regionalt prosjekt har bidratt til erfaringsspredning, kompetanseoverføring og det har skapt merverdier for den enkelte kommune. Det har også bidratt positivt til en slags intern konkurranse mellom kommunene. Kommunene har kunnet speile seg i hverandre; ser at virkeligheten er relativt lik, eventuelt oppdager en at vedtatte sannheter om hverandre må skiftes ut.

Det å sette i gang lederopplæringen har vist seg som en suksessfaktor fordi det har skapt et felles språk, et felles erfaringsgrunnlag som blant annet er nødvendig for å kunne utnytte coachenes potensiale på den måten det er tenkt. Coachene og deres innsats i den enkelte kommune har vært helt avgjørende for prosjektets muligheter til å realiseres. Coachene har dratt hovedlasten og har vært helt sentrale for prosjektet. Noen mener at coachenes potensial hadde vært større dersom coachene hadde vært rekruttert blant personer i lederstillinger. Andre mener at dette, å ikke være leder, nettopp muliggjør mange sentrale oppdrag for coachene. Det er uansett en suksessfaktor at coachene er frivillig rekruttert/eventuelt forespurt og dermed motivert for oppdraget og for å tilegne seg den nødvendige kompetansen.

Tydelige og avklarte rammebetingelser for coachene er en suksessnøkkel. Det er verdt å legge merke til at endel coacher fortsatt etterspør en klarere definering av egen rolle i organisasjonen.

Ledernetverkene og igangsettelsen av disse har vist seg svært viktig for spredningen og implementeringen av prosjektets intensjoner. Det er viktig å avklare og definere form og innhold for nettverkene; hva er formålet, hvordan må vi organisere oss for å komme dit? Kontinuerlig gjennomgang og evaluering av nettverkets mål og innhold er en kritisk faktor for å kunne overleve, samtidig som en skal huske at et nettverk alltid vil måtte bruke en del tid på å etablere seg og finne formen.

Når det gjelder spredning og implementering er det et spørsmål hvorvidt prosjektet har lyktes med train-the-trainers-prinsippet. Følgeforskningen har etterlyst forståelsen av og intensjonen som dette prinsippet bygger på, hvordan er det tenkt at coachene skal drive kompetanseoverføring til egen organisasjon? Kommunene har definert og praktisert dette noe ulikt. Vestre Toten og Nordre Land har i stor grad utarbeidet opplæringsprogram/temaer som de bl.a har gjennomført i ledernettverkene, mens Gjøvik har brukt en-til-en-coaching. Det er uansett en ressurs- og tidkrevende jobb for 40 coacher å drive kompetanseoverføring tilbake til egen organisasjon. For ledelsen i kommunen er det viktig å påse at rammebetingelsene muliggjør dette.

Det ser ut til å ha vært gjort et riktig grep i forhold til implementering og spredning, å sette i gang kurset "kommunikasjon for ledere". Det har gjort at coacher og ledere har fått et felles språk, og det har skapt økt forståelse for hva en coach er. Ellers er informering, konkretisering og eksemplifisering tre sentrale stikkord som går igjen når det er snakk om spredning og implementering i kommunene.

Følgeforskningen har underveis gitt flere faglige innspill som prosjektet har tatt til følge. Etter breddestudie 1 pekte vi på behovet for ledernettverk som en mulighet for bedre implementering av prosjektet. Etter dybdestudien pekte vi på behovet for å ha mer fokus på oppgavemessige faktorer som arbeidspress, kontroll og forutsigbarhet i arbeidet, samt avklaring av rolleforventinger. Vi har også gjennom hele prosjektperioden vært opptatt av at prosjektet må tydeliggjøres og konkretiseres og at det gjennomgående har vært behov for å være enda mer synlig ute i organisasjonen. **I kapittel 9**, som tar opp spørsmål om veien videre, skriver vi at dersom det helsefremmende arbeidet skal bli enda mer konkret og tydelig for de involverte, kan det være hensiktsmessig å knytte arbeidet nærmere opp til enkeltarbeidsplasser. Dvs at en setter innsatsfaktorene inn på et begrenset område, velger ut en tjeneste, en enhet som kan følges opp tett med informasjon og veiledning på en slik måte at disse får mulighet til å merke endringer på egen arbeidsplass som har konkret betydning for den enkelte ansatte. Stafetten kan så gå videre til neste arbeidsplass. Dette innebærer å arbeide trinnsvis med HEFA, det er på en måte en omvendt tilnærming enn det prosjektet har hatt - gjennom at en starter nedenfra og sprer seg utover.

Utviklingsprosesser som har fokus på holdnings- og atferdsendringer er tidkrevende og møysommelige. Utfordringen er å klare å etablere et system som vedlikeholder og utvikler de endringsprosessene som er igangsatt. Det er fortsatt endel usikkerhet som knytter seg til hvordan kommunene har tenkt seg at erfaringene og kompetansen fra HEFA-prosjektet skal videreføres i organisasjonene. Skal arbeidet vise resultater, utover den umiddelbare effekten et prosjekt gir, må slike forhold avklares og forankres.

2 Introduksjon

Kapittel 2 presenterer begrepet "Helsefremmende arbeidsplasser" og beskriver begrepets tilblivelse og innhold. Deretter gis en kort redegjørelse for bakgrunnen for prosjektet "Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen" og kort om følgeforskningens mandat og rolle.

2.1 Hva er helsefremmende arbeidsplasser

Helsefremmende arbeidsplasser er i utgangspunktet et internasjonalt program under WHO (Verdens helseorganisasjon), kalt "Health promoting workplaces". Begrepet knyttes til den aktiviteten som kom i gang etter en folkehelsekonferanse i Ottawa i 1986. Her ble helsefremmende arbeid definert som en prosess som gjør folk i stand til å forbedre og øke kontrollen over egen helse: *"Helsefremmende arbeid er den prosessen som muliggjør at individer og lokalsamfunn kan øke sin kontroll over forhold som virker bestemmende inn på helseutviklingen og derigjennom forbedre helsemulighetene"* (definisjon av Nutbeam 2001 referert i AFI-notat 11/2007). Forståelsen av hva som skaper de helsefremmende arbeidsplassene bygger på Aaron Antonovskys "Salutogene"-teorier om hvordan ting "henger i hop" og blir meningsfulle for den enkelte. I stedet for å fokusere på risikofaktorer, valgte han å se nærmere på mestringsmekanismer og han utviklet en teori om at motstandskraft mot påkjenninger beror på en følelse av sammenheng. Det handler om at en persons livsanskuelse har innflytelse på forståelsen av egen og andres helse. Med bakgrunn i hans studier av overlevende etter KZ-leiropphold, har han identifisert tre avgjørende komponenter;

1. Evnen til å forstå hva som hendte rundt dem
2. i hvilken utstrekning de var i stand til å klare situasjonen på egenhånd og gjennom signifikante andre i deres sosiale nettverk, og
3. å finne mening i situasjonen.

Det handler med andre ord om at kognitive, atferdsmessige og motivasjonsmessige faktorer virker sammen med generelle motstandsressurser som selvstyrke, kulturell stabilitet og sosial støtte (AFI-notat 11/2007, Brataas og Steen-Olsen (red) 2003).

I Norge har en rekke aktører¹ gått sammen om å lage et fundament for arbeidet med Helsefremmende arbeidsplasser, som er uttrykt gjennom "Lillestrømerklæringen". Erklæringen fremhever at helsefremmende arbeidsplasser skapes når arbeidsplasser åpner opp for og imøtekom-

¹ Aktørene er partene i arbeidslivet, myndighetene, bedriftshelsetjenestene, bedrifter og forskere.

mer den enkeltes behov, ressurser og potensial, og kan utvikles gjennom deltakerstyrte prosesser. Virksomheten må bli en vekstplass for den ansatte. Bedriftskulturen må være inkluderende og åpen for egenart og mangfold. Dette handler også om hvordan en skal få til et mer inkluderende arbeidsliv som tar vare på og utvikler mennesker. Et grunnleggende element for helsefremmende arbeidsplasser er det systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet som reduserer risiko for sykdom og ulykker (http://www.stamiweber.no/hefa/Lille_erklar.htm).

Ifølge erklæringen skal helsefremmende arbeidsplasser kjennetegnes ved:

- ~ lederskap som er tilstedeværende og tilretteleggende
- ~ lederskap som fremmer romslighet, takhøyde og frihet til å tenke annerledes
- ~ felles og synlig verdigrunnlag som skaper identitet og stolthet
- ~ åpenhet for mangfold og våre menneskelige ulikheter
- ~ at alle opplever mestring i arbeidet og eierskap til resultatene gjennom tilbakemeldinger fra kunder og brukere
- ~ hensyn til hele mennesket med utgangspunkt i individuelle behov og livssituasjoner
- ~ fysiske omgivelser som løfter oss, gjør oss glade og skaper arenaer å være sammen i
- ~ mulighet for personlig og faglig utvikling og læring i arbeidet

De første skrittene for å skape helsefremmende arbeidsplasser er at:

- ~ ledelsen tar ansvar for å bygge opp engasjement og forståelse for betydningen av helsefremmende tiltak i organisasjonen
- ~ hver enkelt tenker igjennom hva han eller hun kan gjøre for å skape helsefremmende arbeidsplasser
- ~ alle bidrar til å skape en kultur for god omgangstone som fører til at hver og en blir sett og hørt og føler at de er betydningsfulle
- ~ ledelsen i samarbeid med de ansatte lager sosiale og faglige møteplasser og arenaer for å utvikle en helsefremmende kultur
- ~ ledelsen i samarbeid med de ansatte legger forholdene til rette for en kultur som bruker kreativitet og humor.

2.2 HEFA-prosjektets bakgrunn/historikk

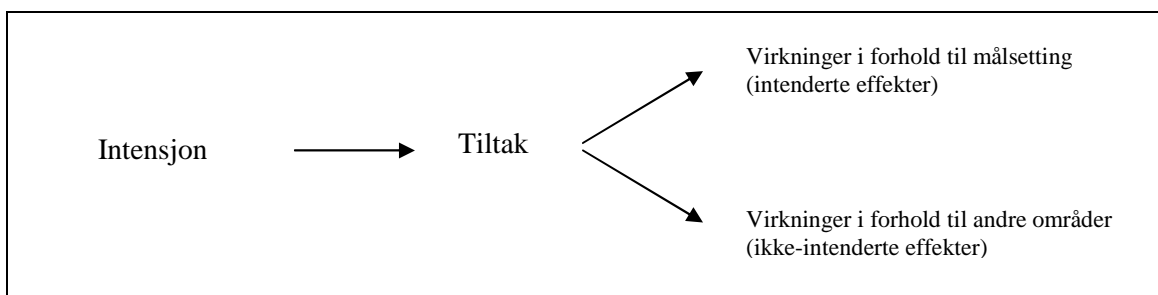
I følge notat fra prosjektgruppa 2005, kan HEFA-prosjektets historie relateres tilbake til våren 2003 da Gjøvik kommune søkte om FoU-midler i KS for å arbeide med Løsningsfokusert tilnærming (LØFT) i forbindelse med inkluderende arbeidsliv (IA). Gjøvik kommune ble oppfordret av KS om å få til samarbeid med andre kommuner om dette arbeidet, og resultatet ble at alle de fem kommunene i (Gjøvik)regionen ble med. I løpet av høsten 2003 ble det gjennomført et arrangement for 500 medarbeidere i Fjellhallen på Gjøvik, "LØFT i Fjell", med økonomisk støtte fra Trygdeetatens Arbeidslivssenter. I 2004 kom STAMI (Statens arbeidsmiljøinstitutt) med som aktør i prosjektet (referansegruppe), og det ble utformet prosjektsøknad som fikk prioritet fra Rådmannsutvalget i Oppland. I juni 2004 ble det klart at KS ville gå inn med FoU-

midler, og Østlandsforskning ble valgt ut som miljøet som fikk ansvar for følgeforskningen. Videre ble Kallerud Kompetanse AS valgt ut som leverandør knyttet til kompetanseutviklingen i prosjektet. Høsten 2004 pågikk det planlegging og justering av planer, og det som betegnes som oppstartsmøte ble avholdt 11. september 2005 (upubliseret notat av Lagmandssveen 2005). De fem kommunene utgjør til sammen nærmere 7000 ansatte hvorav ca. 800 ledere, tillitsvalgte og verneombud som utgjør en hovedmålgruppe for tiltakene i prosjektet.

2.3 Hva er følgeforskning?

Som begrepet sier, så er det viktigste prinsippet for følgeforskning at forskeren følger tett prosjektet, fortrinnsvis fra start til slutt. Følgeforskning er en del av den prosessorienterte evalueringstradisjonen. Den prosessorienterte retningen har fokus på innsikt, forståelse og læring. Et sentralt element i følgeforskning er dermed at den må være dialogbasert og bygge på tett samarbeid mellom forsker og prosjektinnehaver. Jo tettere samarbeid, jo mer innsikt kan følgeforskningen gi. Bergljot Baklien (2000) kaller dette for en ”*formativ dialogbasert prosessanalyse*”. Her legges det vekt på å skape en konstruktiv dialog mellom ulike interessenter i prosjektet som skal iverksettes. Med formativ dialog menes at kunnskap som erverves underveis i prosessen skal komme det pågående prosjektet til gode. Dette har også vært intensjonen med følgeforskningen av HEFA-prosjektet.

De tiltakene og prosessene som settes i gang i et prosjekt er i seg selv interessante, men de er spesielt interessante som *virksomheter*. Det som er interessant å fokusere på er forbindelsen mellom et tiltak og dets virkning, skriver Baklien (2000). Virkninger er interessante på to måter; de kan både være intenderte i forhold til målsettingen, og de kan være uintenderte, dvs virkninger i forhold til andre områder. Dette handler ikke minst om at den virkeligheten vi studerer er et resultat av mange og høyst forskjellige påvirkninger. Det er derfor uhensiktsmessig å være for fokusert på en rigid årsak -virkning tankegang når en setter i gang prosjekter i store virksomheter. Følgeforskningen av prosjektet har også forsøkt å favne denne bredden gjennom å ha fokus på prosessen og utviklingen av prosjektet.



Figur 1. Fra intensjon til virkning (Baklien 2000)

2.4 Følgeforskningens mandat og rolle

Følgeforskningen av prosjektet "Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen" har hatt to oppgaver. Det er å:

- støtte utviklingsarbeidet (prosjektet) gjennom kunnskapstilføring og innspill til forbedringer
- dokumentere og evaluere prosesser og resultater av arbeidet i prosjektet

Sentrale forsknings- og dokumentasjonsspørsmål har vært:

Forsknings- og dokumentasjonsspørsmål:

Intensjoner og forventninger

1. Hva er mål, antakelser og forventninger hos partene i prosjektet? (Hovedmål og delmål)
2. I hvilken grad er det samsvar eller sprik i oppfatningene?

Tiltak og prosesser

3. Hvilke tiltak, virkemidler og prosesser benyttes/settes i gang? Hva er felles for alle kommunene, og hva settes i gang i de enkelte kommuner? Hva er planlagt, og hva kommer i tillegg?
4. Hvordan er tiltakene/prosessene utformet og iverksatt for å bidra til at hovedmål og delmål oppnås?
5. I hvilken grad gjennomføres (planlagte) tiltak som planlagt?
6. Hvordan vurderes tiltakene av de involverte partene?

Prosjektresultater

7. Generelt: I hvilken grad er det oppnådd resultater som forventet?
8. Har prosjektet ført til utilsiktede resultater eller virkninger, positive eller negative?
9. Hvordan er resultatoppnåelsen ift. delmålene?
 - a. IA-virkemidler
 - b. Løsningsfokustert samtale
 - c. Gode løsninger
 - d. Utviklingsprosesser i egen organisasjon

Effekter av prosjektet – på litt lengre sikt

10. Blir det mer helsefremmende arbeidsplasser?

Spørsmål for utviklingsstøtte:

Hvordan sikre mest mulig

felles intensjon?

I hvilken grad blir intensjonene

forstått/delt blant alle ansatte?

Er det iverksatt nødvendige

tiltak? Noe mer/annet som

burde vært gjort?

Hvordan sikre at tiltakene og

virkemidlene bidrar til må-

loppnåelse?

Graden av samhandling og tilstedeværelse som er sentralt for all følgeforskning, styres blant annet av de fysiske og økonomiske rammene for oppdraget. I følgeforskningen av HEFA-prosjektet har forskerne deltatt i flere prosjektmøter, fellessamlinger med målgruppen og andre møtearenaer. Vi har også hatt jevnlig telefon og e-postkontakt med prosjektlederen, og basert mye av forskningen på skriftlige og muntlige innspill fra deltakerne i prosjektgruppa. I utgangs-

punktet var det et ønske at følgeforskningen skulle favne både bredde og dybde i prosjektet, og at vi i tillegg til å ha et overordnet blikk på hele prosjektet også skulle følge de prosesser og tiltak som ble gjennomført i den enkelte kommune. Den økonomiske rammen som i følge anbudet var satt av til følgeforskning ble på et tidspunkt redusert, og det ble derfor klart at det opprinnelige mandatet ikke kunne realiseres. Det ble derfor allerede innledningsvis i prosessen enighet mellom oppdragsgiver og oppdragstaker om at følgeforskningen først og fremst skulle forholde seg til det sentrale prosjektet - dvs de prosesser og tiltak som er felles og organisert innenfor rammen av prosjektet. Hele følgeforskningsoppdraget er gjennomført innenfor en økonomisk ramme på 755 000 kroner, dvs ca ni månedsverk for en forsker². Den økonomiske rammen, sett i forhold til omfanget av prosjektet, har ikke muliggjort den dybde og oppfølging som i utgangspunktet kunne vært ønskelig. Det har også vist seg som en utfordring å klare og følge et prosjekt hvor utgangspunktet er noen felles tiltak for fem kommuner som etter hvert avfører og initierer nye prosesser og tiltak tilpasset den enkelte kommunes rammer og forutsetninger. Like fullt er dette noe av intensjonen med utviklingsprosjekter, og slik vi vurderer det er det også en fornuftig utvikling for dette prosjektet.

Følgeforskningen har omfattet følgende metodiske tilnærminger og datainnsamlinger:

- Spørreundersøkelse til hele målgruppa med bruk av spørreskjemaet QPS Nordic+ (se kap 2.3.1)
- Nettbasert spørreundersøkelse av ledere
- Intervjuer - dybdeintervjuer av coacher, telefonintervjuer av involverte aktører
- Observasjoner på arbeidsplasser, samlinger og utviklingsverksted i regi av prosjektet
- E-post kontakt, telefonkontakt og skriftlige tilbakemeldinger fra deltakerne i prosjektgruppa
- Samtaler med andre involverte aktører
- Dokumenter og skriftlig informasjon som er produsert i prosjektet
- Andre forskningsrapporter fra tilsvarende prosjekter

Følgeforskningen har resultert i to underveisrapporter i tillegg til sluttrapporten. ØF-rapport 14/2005 omfatter blant annet breddestudie 1, som er første målepunkt i prosjektet. Andre underveisrapport, ØF-rapport 17/2006, omfatter bl.a en dybdestudie av et utvalg coacher som har gjennomført coachopplæringen og casebeskrivelser fra arbeidsplasser som har hatt coachbistand. Sluttrapporten omfatter breddestudie 2, som er siste målepunkt i prosjektet, samt en nettbasert spørreundersøkelse som er gjennomført blant lederne som har gått på kurset "Kommunikasjon for ledere". I tillegg kommer observasjoner og en rekke skriftlig dokumentasjon.

2.4.1 Breddestudiene faglige utgangspunkt

Følgeforskningen av HEFA-prosjektet har omfattet gjennomføring av to breddestudier rettet mot hele målgruppen i prosjektet, dvs ledere, tillitsvalgte og verneombud i de fem kommune-

² Opprinnelig budsjett kr 576 000. For sluttrapporten ble det gitt en ekstrabevilgning på kr 100 000. Gjennomføring av en egen spørreundersøkelsen av lederkurset "Kommunikasjon for ledere", kommer i tillegg til følgeforskningens opprinnelige oppgaver og er dermed finansiert gjennom tilleggsbevilgning på kr 77 000.

ne. Studiene skulle danne utgangspunkt for sammenlikning og peke mot eventuelle utviklingstendenser i løpet av prosjektperioden. Den første breddestudien ble gjennomført våren 2005, like etter at prosjektet startet opp. Analysen av resultatene herfra er utførlig presentert i ØF-rapport 14/2005. Resultatene fra andre breddestudie presenteres i denne rapportens kapittel 5.

Breddestudien tar utgangspunkt i et spørreskjema kjent som QPS Nordic+ som er utviklet og vitenskaplig testet av et nordisk forskerpanel på oppdrag for Nordisk Ministerråd. QPS Nordic+ omhandler psykologiske, sosiale og organisasjonsmessige faktorer i arbeidslivet og er dermed det verktøyet som på den mest eksakte måte kan måle graden av helsefremmende arbeidsplasser i en virksomhet. Spørreskjemaets 37 spørsmål omfatter indikatorer på både individnivå, gruppe-/organisasjonsnivå og oppgavenivå. ØF-rapport 14/2005 gir en detaljert beskrivelse av de enkelte indikatorene som inngår i disse nivåene, tilsammen 16 indikatorer.

Spørreundersøkelsen som er brukt i både første og andre breddestudie, omfatter i alt 86 spørsmål. I tillegg til de 37 spørsmålene som inngår i QPSNordic+, er det 20 spørsmål som omhandler HEFA-prosjektets mål, tiltak og organisering, 16 spørsmål som handler om Erklæringen, sju spørsmål spesielt rettet mot coachene, og seks spørsmål som går på bakgrunnsvariabler. Det er ikke gjort noen endringer i undersøkelsen fra 2005, bortsett fra et par grammatikalske formuleringer. Vi viser ellers til spørreskjema som er gjengitt som vedlegg 1.

2.5 Oppbygning og innhold i rapporten

Sluttrapporten forsøker å dokumentere det som har skjedd i HEFA-prosjektet i perioden 2004 - 2007, og basert på dette oppsummere og trekke ut hovedtendensene i prosjektet. Følgeforskningens utgangspunkt har vært å følge det sentrale prosjektet, men etter hvert som prosjektet har utviklet seg, har forskjellene og løsningene mellom kommunene blitt sterkere/kommet tydeligere fram og prosjektet har fått sterkere grobunn i den enkelte kommune. Det har derfor vært umulig å unngå at sluttrapporten i stor grad tar for seg utviklingen i den enkelte kommune. Dette har vært en omfattende dokumentasjonsoppgave, men som på ingen måte skal gi inntrykk av å dekke alt av aktiviteter og prosesser som er satt i gang i Gjøvikregionen. Dette er kun et utsnitt, men forhåpentligvis vil det gi et troverdig innblikk i hvordan HEFA-prosjektet er fulgt opp og gjennomført i den enkelte kommunene.

Sluttrapporten vil flere plasser henvise til de to foregående rapportene for nærmere redegjørelser eller beskrivelser. For å få et mest mulig helhetlig og troverdig innblikk i prosjektet, vil det derfor være hensiktsmessig å se de tre rapportene i sammenheng.

I neste kapittel tar vi for oss HEFA-prosjektets mål og organisering, og de endringene som er skjedd her i løpet av prosjektperioden. Kapittel 4 dokumenterer noen av de viktigste tiltakene i prosjektet og erfaringer fra og resultater av disse. Kapittel 5 presenterer resultatene av breddestudie 2, og gir en oppsummering av de viktigste funnene. Kapittel 6 er viet resultatene av en nettbasert spørreundersøkelse om kurset "Kommunikasjon for ledere". I kapittel 7 ser vi på

graden av måloppnåelse i prosjektet, med utgangspunkt i de fire delmålene for prosjektet. Kapittel 8 tar for seg viktige erfaringer som er høstet i prosjektet, før vi i kapittel 9 tar for oss hvordan HEFA-prosjektet er tenkt videreført i den enkelte kommune, og basert på en oppsummering av følgeforskningen presenterer vi våre anbefalinger.

3 HEFA-prosjektets mål og organisering

I dette kapitlet presenterer vi HEFA-prosjektets mål, sentrale og lokale organisering samt hvordan prosjektet er finansiert. Vi gir også en kort gjennomgang av endringer som er gjort i prosjektet i løpet av prosjektperioden.

3.1 Hovedmål, delmål, resultatmål

Prosjektets hovedmål er beskrevet på følgende måte;

Gjennom samarbeid skal Gjøvikregionen skape helsefremmende arbeidsplasser som gir arbeidsglede og utviklingsmuligheter, og som inkluderer den ansattes egenart og potensial ved bruk av løsningsorientert kommunikasjon³.

Delmål:

- ✓ Kommunene skal bruke virkemidler fra Trygdeetaten og Aetat i flere tilfeller der det er hensiktsmessig.
- ✓ Vi skal legge til rette for løsningsfokusert samtale i arbeidet med et inkluderende arbeidsliv.
- ✓ Vi skal finne gode løsninger for ansatte gjennom løsningsfokusert tilnærming.
- ✓ Få kompetanse til å sette i gang løsningsfokuserede utviklingsprosesser/tiltak i egen organisasjon for å nå visjon og mål.

Resultat-/delmål for ledere:

- ✓ Bli bevisst egne intensjoner i samtaler med medarbeidere
- ✓ Beherske idègrunnlaget og spørsmålsteknikkene fra LØFT i kommunikasjon.
- ✓ Gjøre egenvurdering av seg selv som samtalepartner.

Målgruppa for prosjektet er ledere, tillitsvalgte og verneombud i de fem kommunene. Til sammen over 800 deltakere.

Hovedmålet om å skape helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen er blitt operasjonalisert gjennom en felles "Erklæring" som ble utarbeidet i prosjektets oppstartsfasen, 20. september

³ Opprinnelig stod det her "løsningsfokusert tilnærming".

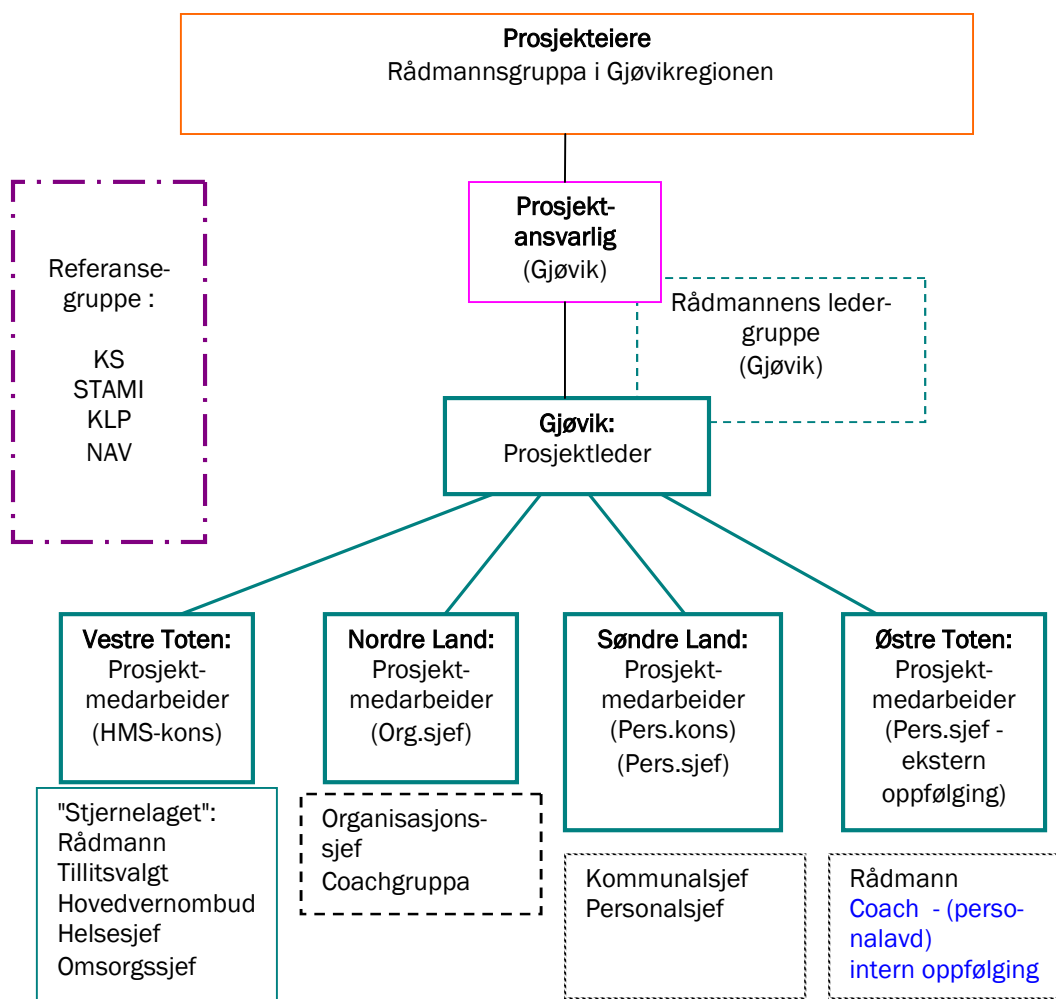
2004⁴. Erklæringen omfatter 16 utsagn som sorteres under hovedtemaene: *Helsefremmende arbeidsplasser, Arbeids glede, Utviklingsmuligheter, Inkludering*. Utsagnene er fremkommet som en følge av en prosess der deltakerne diskuterte, delte erfaringer og sorterte hva som for dem var betydningsfulle faktorer for å skape helsefremmende arbeidsmiljø.

HELSEFREMME ARBEIDSPLASSE	ARBEIDSGLEDE	UTVIKLINGS- MULIGHETER	INKLUDERING
Vi dyrker den gode dialogen på alle nivåer	Vi har et arbeidsfellesskap preget av humor og raushet	Vi har fokus på den enkeltes faglige og personlige utvikling	Vi behandler hverandre med respekt
Vi er bevisste på hvordan vi virker på hverandre	Vi har åpenhet og trygghet på arbeidsplassen	Vi bekrefter det positive fremfor å kritisere det negative	Vi anerkjenner hverandres sterke og svake sider
Vi kan påvike egen arbeidssituasjon	Vi føler oss verdsatt for den jobben vi gjør	Vi bygger en kultur som stimulerer oss til å ta ansvar	Vi er åpne for samtaler om arbeidsmiljø og arbeidssituasjon
Vi er bevist betydningen av å informere	Vi er stolte av arbeidsplassen	Vi har fokus på muligheter fremfor hindringer	Vi er delaktige, og har stor medbestemmelse

3.2 Prosjektorganisering - sentralt og lokalt

HEFA-prosjektet er sentralt organisert med en prosjektgruppe bestående av en prosjektleder fra Gjøvik kommune, samt fire medarbeidere fra de andre kommunene, som er prosjektledere i sine respektive kommuner. Prosjektansvarlig fra Gjøvik kommune sitter også i prosjektgruppa, i tillegg til en representant fra de tillitsvalgte. Prosjektgruppa rapporterer til prosjektets eiere som er rådmannsgruppa i Gjøvikregionen. I tilknytning til prosjektet er det også oppnevnt en referansegruppe bestående av representanter fra Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS), Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), Kommunal landspensjonskasse (KLP), og Arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV) ved Arbeidslivssenteret.

⁴ Felles avspark for hele målgruppa på Festiviteten



Figur 2: Illustrasjon av prosjektorganiseringen sentralt og i den enkelte kommune

HEFA-prosjektet lokalt er organisert noe ulikt i de fem kommunene.

Gjøvik kommune har den sentrale prosjektlederen i HEFA-prosjektet, som samtidig er prosjektleder internt i egen kommune. Hun er ansatt i personalavdelingen i kommunen og kommer fra stillingen som prosjektleder for IA-arbeidet. Gjøvik kommune har ikke etablert en egen prosjektgruppe, men prosjektlederen har samarbeidet med prosjektansvarlig i tillegg til at prosjektet har vært godt forankret i rådmannens ledergruppe. I følge prosjektlederen har hun opplevd at rådmann har vært tydelig i forhold til at prosjektet er et satsningsområde i Gjøvik kommune, og mål har vært nedfelt i kommunens handlingsprogrammer gjennom hele prosjektperioden. Prosjektleder er lønnet av kommunen og ble ikke frikjøpt for noe tid i regi av prosjektet. En erfaring prosjektlederen i Gjøvik har gjort seg er at behovet for en prosjektgruppe i kommunen burde vært satt på dagsorden helt fra starten av:

- "...i ettertid ser vi at det burde blitt gjort både for å involvere flere og for å forankre prosjektet bredere."

Det ville også vært en fordel for prosjektlederen å ha et eget styringsorgan/nettverk for prosjektet i egen kommune. Videre blir det sagt at et så stort og omfattende regionsprosjekt burde i forkant av prosjektet definert prosjektlederrollen tydeligere, spesielt i forhold til tidsbruk og det burde vært gjort noen avklaringer knyttet til hennes opprinnelige stilling i kommunen.

Nordre Land kommune har det de kaller en "løs prosjektorganisering" ut fra et motiv om at prosjektet skal være en del av ordinær drift. Prosjektlederen i Nordre Land er ansatt som organisasjonssjef i kommunen og har sammen med kommunens coachgruppe hatt ansvaret for tiltak og framdrift i prosjektet. Rådmannen har vært den øverste ansvarlige, men ikke aktiv i stor grad i prosjektet lokalt. Prosjektlederen har hatt ansvaret for HEFA som en del av sin opprinnelige stilling som organisasjonssjef, og hun sier at det har vært enkelt og funksjonelt fordi dette arbeidsfeltet til daglig er en del av hennes overordnede ansvar i Nordre Land kommune. Ulempen er å klare og prioritere tid til arbeidet:

- *"...en annen prosjektleder med frikjøp ville hatt mer tid til rådighet for dette arbeidet"*

Søndre Land kommune hadde i utgangspunktet en arbeidsgruppe bestående av en den interne prosjektlederen, personalsjefen og en kommunalsjef (rådmannens representant). Grappa var operativ fram til prosjektlederen sluttet i sin stilling og gikk over i en ny funksjon i kommunen. Da tok personalsjefen over rollen som prosjektleder. En tid senere sluttet kommunalsjefen og en vesentlig del av forankringen av prosjektet ble dermed borte. Personalseksjonen var i tillegg dårlig bemannet pga sykdom og en ubesatt stilling. Personalsjefen opplevde dermed at hun ikke fikk arbeidet med prosjektet på den måten som var ønskelig. Situasjonen gjorde også at kontinuiteten i arbeidsgruppen manglet, og smuldret etterhvert opp. Prosjektlederne i Søndre Land har ikke hatt avsatt tid innenfor sin stilling til dette prosjektet spesielt. Søndre Land hadde ett års tid tidligere gjennomført en omfattende omorganisering i kommunen. Sånne inngripende endringer gjør at organisasjonen trenger tid til å jobbe med seg selv. Sett i lys av dette er kanskje tidspunktet for kommunens deltakelse i regionprosjektet ikke det mest ideelle, ifølge prosjektlederen.

Vestre Toten kommune har organisert sitt HEFA-arbeid med et eget "Stjernelag" bestående av rådmann, omsorgssjef, representant for hovedtillitsvalgte, helsesjef, hovedverneombud og intern prosjektleder. Lagets rolle har bl.a. vært å være pådrivere og å koordinere aktiviteter og informasjon internt. Det er bredt sammensatt, innehar stor kunnskap om inkluderende arbeidsliv og helsefremmende arbeidsplasser og medlemmene bruker mye tid på prosjektet. Det er ei lita gruppe som gjør det enkelt å møtes og oppleves også uformelt og interessant. En erfaring de har gjort seg er at det også skulle vært med en av driftsenhetslederne. Med det ville grappa hatt representanter fra alle nivåene. At rådmannen har vært spesielt aktiv i prosjektet og "Stjernelaget", gjør at det er godt forankret og tydeliggjort for alle i organisasjonen. Et eksempel er rådmannens aktive rolle i arbeidet med å utarbeide og å nå målene i avtalen om et inkluderende arbeidsliv. "Stjernelaget" har også hatt jevnlig møter med coachgruppa i kommunen. Ifølge prosjektlederen har den interne organiseringen av prosjektet fungert svært godt. I tillegg fremhever hun det å ha *nok tid og ressurser* som avgjørende for at hun har kunnet konsentrere seg om prosjektet i stor grad.

Østre Toten kommune har en arbeidsgruppe bestående av personalsjef, rådmann og en coach. Coachen, som er ansatt på personalavdelingen, fikk ansvar for å følge opp prosjektet internt i kommunen, mens personalsjefen har vært kommunens representant i den sentrale prosjektgruppa. Personalsjefen har i perioder vært sykemeldt, og da har coachen også fått ansvar for oppfølgingen i den sentrale prosjektgruppa. Det at ansvaret for prosjektet har vært delt på denne måten, har hatt noen uhensiktsmessige konsekvenser. Ifølge coachen som skulle følge opp prosjektet internt i kommunene har arbeidsdelingen gjort det vanskelig å få den nødvendige innsikten og kontinuiteten i prosjektet.

3.3 Finansiering

HEFA-prosjektet i Gjøvikregionen har finansiering fra flere parter, til sammen 4 millioner kroner. KS har totalt bevilget kr 2,3 mill kroner hvorav kr 800 000 gjennom UoD-ordningen, kr 986 000 fra OU-midlene og kr 390 000 fra satsingen "Flink med folk". I tillegg har Regionrådet gitt kr 789 000, KLP kr 300 000, NAV Arbeidslivssenter i Oppland gitt kr 250 000 og Fylkesmannen i Oppland kr 750 000. Det er gitt kr 81 179 fra Gjøvikregionen felleskommunale midler.

3.4 Endringer i forhold til opprinnelige prosjektplan

En sentral endring i forhold til målbeskrivelsen av HEFA-prosjektet er at prosjektet har beveget seg bort fra begrepet LØFT til en tilnærming der kommunikasjon forstås og brukes i en utvidet ramme (kommunikologi⁵). Dette kommer blant annet frem i endret ordlyd for hovedmålet. Dette var en villet utvikling, som ifølge prosjektlederen handlet om at de i tillegg til å fokusere på atferd og teknikker (LØFT) også ønsket en dypere forståelse for de mer underliggende strukturene som intensjoner (hva ønsker jeg å oppnå) og rammer for kommunikasjon (verdier, holdninger, omgivelser, ressurser). Kommunikologi snakker om kommunikasjon på tre nivåer: atferd (første nivå), intensjoner (andre nivå) og fysiske og mentale rammer (tredje nivå). For en nærmere redegjørelse av Kommunikologi viser vi til kap. 3.2.1 i ØF-rapport 17/2006. Endringen innebærer blant annet at prosjektet gradvis har gått bort fra å snakke om LØFT-coacher, til å kun snakke om coacher. LØFT er også så og si borte fra den skriftlige dokumentasjonen om prosjektet.

Våren 2006 ble det bestemt at HEFA-prosjektet skulle utvides med et eget tilbud om kurs i kommunikasjon for ledere. Bakgrunnen for beslutningen var at prosjektet ikke oppnådde den forankring i organisasjonen som var nødvendig. Blant annet ble det stilt spørsmål ved om spredningsteorien (train-the-trainers) fungerte i praksis. Prosjektgruppa fikk også tilbakemel-

⁵ Kommunikologi betyr studiet av struktur og dynamikk i kommunikasjon. Se mer i kap. 3.2.1 i ØF-rapport 17/2006

dinge fra ledere om at det var en høy terskel å etterspørre coaching. Samtidig viste resultatene fra følgeforskningen at forståelsen av hvordan lederne kan nyttiggjøre seg coachene, fortsatt var uklart for mange og at etterspørselen etter coach-hjelp var begrenset (jfr ØF-rapport 17/2006). Fra prosjektledelsens synspunkt var det selvsagt at dersom coachene skal få den rolle de er tiltenkt i organisasjonene, må lederne ha nødvendig kunnskap om hva coachene kan og hvordan de kan brukes. Det ble dermed nødvendig å lære flere opp i det samme erfaringsgrunnlaget. Det faglige innholdet i opplæringen i kommunikasjon for ledere er basert på Kommunikologi og inneholdt dermed mange av de samme elementene som coachene hadde gjennomgått. Et utvalg av coachene fikk i oppgave å være prosesshjelpere på kurset. Prosjektgruppa søkte og fikk innvilget økonomisk støtte fra Fylkesmannen i Oppland og Regionrådet. Kallerud Kompetanse AS utviklet og gjennomførte kurset fra vinteren 2006 til høsten 2007. Se mer om opplæringen i kapittel 6.

Slutføringen av hele HEFA-prosjektet ble pga denne utvidelsen utsatt med et par måneder til februar 2008.

4 Erfaringer fra tiltaksutprøvingen

Med bakgrunn i de ønskede prosjektresultatene (målene) som er presentert i forrige kapittel, gjennomgår vi i kapittel 4 noen av de tiltakene som er satt i gang i prosjektet og sentrale erfaringer som er gjort av tiltaksutprøvingen. Erfaringene er i tillegg til å være sammenfatninger av observasjoner og inntrykk fra følgeforskningen, hentet inn fra medlemmene i prosjektgruppa.

4.1 Sentrale tiltak i prosjektet

De sentrale tiltakene i HEFA-prosjektet er beskrevet i prosjektplanen og omfatter;

- Prosjektorganisering
- Kompetanseutvikling (coach-programmet, LØFT-introduksjon, IA-opplæring)
- Utviklingsarbeid – utviklingsverksteder
- Evaluering og dokumentasjon

Prosjektorganiseringen blir kommentert i kapittel 3.2, evaluering og dokumentasjon er det som inngår i følgeforskningen og er kommentert i kapittel 2.3, mens utviklingsverksted er beskrevet og kommentert i de to foregående rapportene fra følgeforskningen. I løpet av siste år er det gjennomført ett utviklingsverksted for rådmennene og deres ledergrupper, og deler av det som foregikk der, er beskrevet i kapittel 4.3 og i kapittel 9.

Hovedinnsatsfaktoren ligger på kompetanseutvikling, og da i hovedsak opplæring av et coach-korps. Opplæringen bygger på et prinsipp om at kompetansen som coachene tilegner seg skal spres tilbake til egen organisasjon (train-the-trainers⁶). Det er også innenfor kompetanseutvikling at prosjektet er utvidet med et eget tiltak rettet mot ledere (kurs i kommunikasjon for ledere, se kap 6).

I tillegg er det også kommet inn et eget tiltak om nettverksetablering i hver av kommunene. Dette tiltaket kom i gang som en følge av resultater fra første breddestudie hvor det ble tydelig at prosjektets forankring fungerte bedre i kommuner som hadde ledernettsverk. Ledernettsverkene er etablert på tvers av tjenesteområder og nivåer i organisasjonen, og omtales flere steder i sluttrapporten, men i hovedsak i dette kapittelets avsnitt 4.2.2.

⁶ Jfr prosjektbeskrivelse fra Kallerud Kompetanse AS, 090604.

I ØF-rapport 17/2006 presenterte vi mer inngående både coachprogrammet, LØFT-introduksjonssamlingene og IA-opplæringen. I sluttrapporten vil vi kun konsentrere oss om erfaringer som er gjort av utprøvingen av coacher i kommunene og vi vil gå nærmere inn på erfaringer med ledernetverkene. Dette er de to mest sentrale tiltakene som er iverksatt i prosjektet og som forener de fem kommunene.

Når det gjelder tiltak som er satt i gang utover de sentrale tiltakene, viser vi til vedlegg 2 a-e hvor hver av de fem kommunene har beskrevet de aktivitetene de har satt i gang i regi av HEFA-prosjektet i sin kommune.

4.2 Coachrolla

Av de opprinnelige 60 coachene som startet sin opplæring november 2004, er det pr januar 2008 i underkant av 40 aktive coacher igjen i Gjøvikregionen. Noen av deltakerne falt fra underveis i coachopplæringen, men i hovedsak skyldes frafallet at ansatte har sluttet i jobben, flyttet til en annen kommune eller fått en annen stilling i samme kommune. Situasjonen pr i dag er at Gjøvik kommune har 12 coacher, Vestre Toten kommune har 6, Nordre Land har 7, Søndre Land 6 og Østre Toten 7-8 aktive coacher.

Coachene avsluttet sin deltakelse i prosjektet med et eget seminar i januar i år på Toten Hotell Sillongen, under ledelse av Kallerud Kompetanse AS, hvor de arbeidet med utgangspunkt i spørsmålet "Hva skal til for at jeg skal kunne fortsette som coach etter at HEFA er avsluttet?" Deltakerne var delt inn i kommunevise grupper og startet med en brainstorming hvor de skrev alle sine erfaringer ned på gule post-it-lapper. Deretter ble lappene gruppert ut fra om det handlet om aktiviteter (første ordens forandringsarbeid), intensjoner (andre ordens forandringsarbeid) eller rammer (tredje ordens forandringsarbeid). Til slutt gikk to og to grupper sammen for å prioritere de viktigste punktene. Dette ble så sammenfattet av en egen gruppe som fikk i oppgave å overlevere innspillene til rådmannsgruppa, på siste utviklingsverksted. Det endelige resultatet slik det ble overlevert rådmannsgruppa var sammenfattet i fire hovedpunkter:

- ❖ Jeg vil ha tid til å forberede og gjennomføre oppdrag som coach.
- ❖ Jeg vil ha tid til å delta i nettverk lokalt og regionalt.
- ❖ Jeg vil ha tid til å utvikle meg som coach.
- ❖ Jeg vil bli stimulert og oppmuntret til å dele mine kunnskaper.

En felles erfaring i kommunene er at ting har tatt lengre tid enn det en var forberedt på ved oppstarten av prosjektet. Det å utdanne coacher i rolla var mer omfattende og tidkrevende enn det mange var forberedt på. En annen felles erfaring er at det har vært vanskelig å tydeliggjøre hva en coach er og hvordan ledere kan nyttiggjøre seg coachenes kompetanse. Utfordringen framover, er hvordan coachenes tilegnede kompetanse skal vedlikeholdes og utvikles. Det er viktig med faglig påfyll og det å få brukt kompetansen sin aktivt, sies det.

Når vi går nærmere inn på den enkelte kommune, viser erfaringene at coachrolla har fungert noe ulikt. Variasjonene handler i stor grad om hvorvidt det har vært tilstrekkelig etterspørsel etter coach og hvor høyt aktivitetsnivå coachene har hatt. Videre er det også slik at coachene er noe ulikt organisert i de fem kommunene⁷, noe som nok har hatt betydning for variasjonen. Vi vil i de neste avsnittene ta for oss erfaringer fra coachrolla, slik disse er framsatt av prosjektlederne i de fem kommunene.

Gjøvik kommune har igjen 12 aktive coacher av totalt 15 som gjennomførte opplæringen. Coachgruppa har møttes hver sjette uke, men fordi det er vanskelig for mange å prioritere deltakelsen eller å få aksept fra kolleger/leder for at du blir borte noen timer, er det kun halvparten som møter til møtene. I tillegg til å repetere og øve på det de har lært har de også delt erfaringer og evaluert oppdrag de har gjennomført. Noen møter har vært viet mer faglig påfyll. Coachene i Gjøvik sa tidlig ifra om at de ikke ønsket å drive opplæring av andre i coaching (jfr train-the-trainers-prinsippet). De har istedet praktiskert coaching gjennom å ta på seg små og store oppdrag i organisasjonen, og har i stor grad drevet med en-til-en-coaching. I 2008 er planen å bruke coachene i forhold til følgende aktiviteter:

- Prosessen med revidering av kommunens arbeidsgiverpolitikk
- Deltakelse og ansvar for del av introduksjonssamlinger for nye ledere (den vanskelige samtalen/utviklingssamtalen).
- Tilbud og kanskje pålegg om å nytte coach for alle nye ledere.
- Deltakelse og ansvar for del av introduksjonssamlinger for nyansatte.
- Ellers oppdrag etter behov og forespørslar.

I **Nordre Land** rapporterer de om stor tilfredshet og aktiv bruk av coachene. Coachgruppa der består av sju ansatte. De har hatt faste møter ca en gang pr måned og møteledelsen og referatskriving har gått på omgang. Den fremste oppgava til coachene er oppfølging og opplæring av ledernetverkene. Det er utviklet et eget opplæringsløp for ledernetverkene hvor fokuset har vært ulike temaer etter innspill fra enten lederne eller coachene selv. De månedlige møtene i coachgruppa har blitt brukt til å forberede og tilrettelegge for opplæringen i ledernetverkene. I tillegg har møtene vært viktige for å repetere "pensum" fra coachopplæringen, blant annet gjennom å ha drevet coaching av hverandre. De har i tillegg fått coaching fra Kallerud Kompetanse tre ganger i løpet av prosjektperioden. Coachgruppa har også arrangert flere større samlinger i kommunen, med ledere, tillitsvalgte og verneombud. Videre er coachene benyttet i ledermøter, i introduksjonssamlinger for nyansatte, i tillegg til at de har individuelle oppdrag i kommunen. Ifølge prosjektlederen i Nordre Land er enkeltcoacher etterspurt i organisasjonen til enkeltcoaching og gruppecoaching, samt til utviklingsoppdrag i enhetene. De er også etterspurt i regionen og har hatt oppdrag for NAV, som har kjøpt denne tjenesten fra kommunen. Oppdragene kommer enten til organisasjonsavdelingen eller direkte til den enkelte coach, som da vil avklare med sin nærmeste overordnede før oppdraget starter. I tillegg til organisasjonssjefen, som også er prosjektleder for HEFA i Nordre Land, er to av coachene i ansatt i organisasjonsavdelingen. Det at hele tre av coachene hører til i denne avdelingen har nok gjort sitt til at disse blir mye benyttet, siden coaching ligger nært opp til de øvrige arbeidsoppgavene de har, pluss at

⁷ For en gjennomgang av hvordan kommunene har organisert sine coachgrupper, viser vi også til ØF-rapport 17/2006

avdelingen også er støttefunksjon for hele organisasjonen. Når det gjelder coacher som er ansatt i andre enheter, rapporterer prosjektlederen at det tidvis har vært vanskelig og belastende for både coach og arbeidsgiver i avdelinger som har turnusarbeid. Dette er løst gjennom at kommunen fra sentralt hold har hatt mulighet til å frikjøpe coacher i ytre avdelinger.

Prosjektlederen i Nordre Land oppsummerer kommunens suksess i prosjektet på følgende måte;

- Coachene er blitt en del av driften, (de) har tillit og blir verdsatt, og blir etterspurt i stor utstrekning til ulike oppdrag.

Prosjektlederen i Nordre Land er ansatt som organisasjonssjef i kommunen, og har dermed en sentral posisjon både ifht ledergruppa i kommunen og i forhold til å nå ut til bredden av kommuneansatte. I tillegg er prosjektlederen også coach og har vært et viktig bindeledd mellom coachgruppa og kommunens toppledelse. Prosjektlederens sentrale posisjon har helt klart hatt betydning for at Nordre Land har lyktes i å integrere coachene i den daglige driften.

I **Søndre Land** derimot rapporteres det om få oppdrag for coachene. Dette kan henge sammen med at prosjektet har hatt utskifting av lokal prosjektleder og at prosjektet i deler av tiden har vært uten lokal forankring/prosjektgruppe internt i kommunen. Manglende kontinuitet i prosjektledelsen har igjen påvirket kontinuiteten blant coachene. Det er i dag seks coacher som fortsatt er aktive. Ifølge den nåværende prosjektlederen har coachene vært ivrige, men har fått for få oppdrag. De har møttes jevnlig, men pga en del flytting og sykdom har aktiviteten blitt mindre utover høsten. Det er nå planer om å revitalisere coachgruppa og gå nøye gjennom hvordan kompetansen til coachene kan benyttes inn i organisasjonen. Ifølge prosjektlederen har uklar prosjektledelse også medført at toppledelsen har vært utydelig i sine prioriteringer av HEFA-prosjektet. Kommunen har dermed ikke lyktes i å implementere coachene i organisasjonen slik de opprinnelig ønsket.

Coachgruppa i **Vestre Toten** var opprinnelig 12, men på grunn av permisjon og nye jobber er det i dag kun fem til seks aktive coacher igjen. Coachene er ansatt innen ledelse, som verneombud og/eller innen støtte/personal. Dette gjør at gruppa har bred erfaring og kompetanse. Gruppa har hatt ca ett møte i måneden, og da gjerne med møter i smågrupper/arbeidsgrupper i mellomperioden. Møtene har i hovedsak dreid seg om planlegging, gjennomføring og evaluering av interne aktiviteter Hva som har vært viktig å viderefremme og hvordan dette best kunne gjøres har vært på dagsorden. Gruppa har brukt mye tid på å jobbe med de enkelte tema, noe som har medført mye repetisjon av innholdet i coachopplæringen. I følge prosjektlederen har møtene vært beskrevet som et ”kreativt kaos med lite struktur som har fungert veldig bra”. Fordeler med å treffes ofte er at coachene blir godt kjent med hverandre og at de kan dele erfaringer underveis. Utfordringer er bl.a. at alle er opptatte i sin egen hverdag og at det noen ganger kan oppleves som vanskelig å prioritere mellom oppgaver.

Coachene har i hele prosjektperioden hatt en sentral rolle i planlegging og gjennomføring av helsefremmende aktiviteter i Vestre Toten kommune. Blant annet har de utarbeidet og gjennomført en ti timers (2x5 dager) coaching/ opplæring/ veiledning i de tverrfaglige ledernetverk for 60 ledere. De har stått for "Helsefremmende Aktivitetsdag" for alle ledere, tillitsvalgte og ver-

neombud, samt egne opplæringsdager for tillitsvalgte og verneombud og/eller ledere, der tema kommunikasjon og Inkluderende arbeidsliv har vært sentralt. I tillegg har coacher utarbeidet og gjennomført egne opplegg innen ulike tjenesteområder, samt individuelle coachtimer etter avtale med den enkelte coach. Coachene i Vestre Toten har selv initiert mange aktiviteter, i tillegg til at de har fått flere forespørsler om oppdrag. Hovedinntrykket er at coachene har drevet mer med større arrangementer og opplæring (jfr train-the-trainers) enn med en-til-en-coaching.

Coachgruppa har også hatt flere møter med HEFA-prosjektgruppa i kommunen (kalt "Stjernelaget", se kap 3.2) der ulike utfordringer har vært tema. Dette har vært viktige treffpunkt for framdriften i prosjektet. Den interne prosjektlederen framhever at møtene i coachgruppa og "Stjernelaget" har vært motiverende, inspirerende og helt avgjørende for hennes arbeid.

Østre Toten har igjen sju av sin opprinnelige coachgruppe på 14 coacher. Den interne prosjektlederen, som også er coach (jfr kap 3.2), har hatt ansvar for å koordinere coachgruppa. Henvendelse om coachoppdrag går direkte til den enkelte coach. De har gjennom prosjektperioden hatt bra med etterspørsel, men sier de kunne ønsket seg flere oppdrag. Stort sett er ledernes kjennskap til coachene god. Coachene har både gitt coaching til enkeltpersoner og i grupper. Flest oppdrag har de hatt innenfor barnehagesektoren. Coachene i kommunene møttes i begynnelsen regelmessig og de gjennomførte noen samlinger for bl.a å ha erfaringsutveksling. Siste halvår har aktiviteten blant coachene gått noe ned med færre felles møter. Planene framover er å samle coachgruppa for å bestemme hva de skal gjøre videre. Spørsmålet de ønsker å ta opp er hva som skal til for at de skal fortsette aktivt som coacher framover.

Når det gjelder det regionale coachnettverket rapporteres det fra alle kommunene at coachnettverkene på tvers av kommunene i liten grad har fungert etter intensjonen. De var i gang helt i starten av prosjektet (mens opplæringen pågikk), men har etter hvert smuldret opp, bortsett fra et par nettverk som fortsatt er i drift.

4.3 Ledernetverkene

Ledernetverkene som er etablert i Gjøvikregionen inntar ulike, men med flere sammenfallende former. Felles for dem er at de er etablert på tvers av ledernivå og tjenesteområder og at omfanget av deltakere er maks ti. Det varierer mellom kommunene hvorvidt nettverkene står fritt til å ta opp temaer og organisere seg selv, og hvorvidt de skal ta i bruk coachene. Møtehyppigheten varierer fra de som møtes månedlige til de som møtes to ganger i året. Og graden av forpliktelse til å delta, varierer fra der det er obligatorisk til der det kun er anbefalt. For en gjennomgang av historikken bak ledernetverkene og måten de er organiserte på, viser vi til kap. 3.5.1 i ØF-rapport 17/2006.

Det vi er interessert i i denne sammenheng er hva slags erfaringer som er gjort i den enkelte kommune, mht organisering og drifting av ledernetverkene. Vi har ikke gått inn og gjort egne

undersøkelser i nettverkene, så denne oppsummeringen baserer seg på de tilbakemeldingene vi har fra prosjektlederne i kommunene.

Det generelle inntrykket er at ledernetverkene har fungert bra, men at noen av nettverksgruppene har hatt problemer og at noen ikke fungerer i det hele tatt. Prosjektlederen i Gjøvik skriver;

- "Vår oppfatning er at ledernetverkene er kommet for å bli, men at vi fortsatt har en vei å gå i forhold til å få de til å fungere optimalt mht læring/erfaringsutveksling på tvers".

For mange ledere har nettverket vært en viktig læringsarena, og det har gjort at de har fått større forståelse for andre tjenesteområder og en mer helhetlig forståelse av den organisasjonen de er en del av. Derimot melder både Østre Toten og Søndre Land at på bakgrunn av tilbakemeldinger fra nettverksdeltakere har de bestemt seg for å evaluere nettverksordningen. Evalueringen skal resultere i en gjennomgang av hvordan gruppene kan reorganiseres og bli mer i tråd med deltakernes ønsker og behov. Både Gjøvik og Nordre Land nevner at de har brukt nettverksgruppene også i andre typer fora, slik at de får mye tid sammen og blir godt kjent. Noe av utfordringen i Nordre Land har vært at noen ledere har vanskelig for å prioritere deltakelsen. Det har også dannet seg et mønster om at coachene lett blir møteledere i nettverkene. Mål for kommende periode er derfor at møteledelsen skal gå på omgang slik at gruppene blir selvgående og at coachene heller blir kalt inn ved behov, skriver prosjektlederen.

Det å ha et forum der "HEFA- saker" kan tas opp og diskuteres, fremheves som viktig. Generelt ser det ut til at de fleste ser behovet for ledernetverkene, men at noen ikke får utav nettverksdeltakelsen det de hadde forventet. Noen av kommunene hadde etablerte nettverksgrupper fra tidligere, men hos noen gjaldt dette for eksempel kun topplederne. Når så disse rammene ble endret til fordel for mer tverrfaglighet og grupper på tvers av nivåer, har det vært vanskelig å klare å skape en trygg og læringsfremmende kultur.

Fra litteraturen om nettverk vet vi at begrepet rommer et mangfold av ulike typer grupperinger (Bergum et al 2007). Det som derimot er felles for alle nettverk er at deltakerne ser nytteverdien av denne typen samarbeid og opplever en faglig og personlig utvikling. Dette gjør også at nettverkene etter hvert blir selvgående. Utgangspunkt for å danne et profesjonelt nettverk er som oftest fagpersonenes behov for å drøfte, analysere og reflektere over vanskelige faglige utfordringer med andre som er interessert i feltet. Felles refleksjon og analyse vil gi alle deltakerne i nettverket en faglig utvikling og kan skape en felles forståelse for faget. En forutsetning for at nettverkene skal være læringsfremmende og innovative er blant annet at deltakerne har en egeninteresse av å delta (Eide 2007). Erfaringer fra flere studier som Østlandsforskning har gjennomført viser at resultatene kommer når nettverkene er:

- Erfaringsbasert – deltakerne deler erfaringer for eksempel fra egen arbeidsplass.
- Samarbeidsorientert – fokus på å finne frem til felles løsninger.
- Tverrfaglig – lærer å forstå andre faggruppers utgangspunkt og bidrag.
- Helhetlig – deltakerne får bedre forståelse for helheten i en sak og blir mindre detaljorientert.
- Bevisstgjørende – blir mer oppmerksom på egen praksis, egen kompetanse og behov

- Praksisnær – har klare mål og tar utgangspunkt i konkrete hendelser/problemer/ løsninger.
- Preget av god ledelse og mange ildsjeler.
- Bevisst på å bygge opp nødvendig tillit i oppstarten - blant annet gjennom å velge ukontroversielle områder å samarbeide om (Bergum. et al 2007)

En nærmere gjennomgang og analyse av ledernetverkene i Gjøvikregionen, vil kunne fortelle oss hvordan nettverkene kan legges til rette for å ivareta disse suksessfaktorene. Det er også av interesse på hvilken måte den læringen og kompetansehevingen som har skjedd blant nettverksdeltakerne kommer resten av organisasjonen til gode. Flere studier peker på at de som deltar i arrangerte lærings- og utviklingsnettverk opplever at de får større selvtillit og hever egen kompetanse, men at de i sjelden grad kan bekrefte at deltakelsen har medført vesentlige endringer på egen arbeidsplass. Et relevant forskningsspørsmål er derfor hvordan nettverkssamarbeid bidrar til innovasjoner i de deltakende organisasjonene? (Bergum et al 2007, Eide 2007, Nilsson 2004).

4.4 Presentasjon av fem case

I det følgende vil vi presentere noen eksempler på endringsarbeid fra kommunene som en følge av HEFA-prosjektet. Situasjonene ble presentert på siste utviklingsverksted, 7. februar 2008 på Hotell Høsbjør i Brumunddal hvor rådmennene og deres ledergrupper i de fem kommunene deltok. Etter hver presentasjon ble situasjonene "filtrert", dvs analysert med tanke på hva slags kommunikasjonsnøkler som var virksomme for å skape endringen. Eksempler på kommunikasjonsnøkler er;

- Kongruens (samsvar mellom det du gjør, vil og tror på)
- Rammer (fysiske, økonomiske, mentale)
- Valgte sannheter (hvilke forestillinger som ligger til grunn for en handling, atferd, ut-sagn)
- Jeg // Du (skille mellom det jeg selv har ansvar for og det som ligger på andres banehalvdel)
- Tilstander (energi, emosjoner)
- Observasjon/tolkning/vurdering (skille mellom det du ser/hører, det du tror om det du ser/hører og din vurdering av det)
- Pacing // Leading (forholdet mellom å tilpasse seg og følge den andres rytme og å lede personen videre)
- I., II. og III. ordens forandringer (forandringer ifht atferd, intensjoner og rammer)

I de neste avsnittene beskriver vi casene slik de ble presentert for deltakerne på samlingen, og med en sammenfatning av diskusjonen blant deltakerne om hva som var de viktigste suksessnøklerne som kunne identifiseres i caset.

4.4.1 Introduksjonssamling for nyansatte

- Introduksjonssamlingen for nyansatte i kommunen er gjennomført etter samme mal fra år til år, med enveis informasjon fra rådmann, ordfører, personalsjef og deretter omvisning, lunsj i Fjellhaven og busstur.

Personalsjefen hadde lenge hatt ønske om å endre på opplegget. Hun ga en coach i oppgave å gjøre om på introduksjonssamlingen slik at den ble mer inkluderende og i større grad på de nyansattes premisser.

Programmet ble lagt om i henhold til hva en ønsket å få til gjennom denne og andre samlinger, dette omfattet: å få møte ordfører/rådmann, introdusere de nyansatte for kommunens verdier, å skape vi-følelse, å informere om "de viktigste" rutinene/reglene du som ansatt bør kjenne, å få fram de nyansattes forventninger til kommunen som arbeidsgiver og ansvarliggjøre den enkelte i forhold til å bidra positivt inn i arbeidsmiljøet. Coachen brukte den pedagogiske planleggingsmodellen⁸.

Den fysiske rammen ble endret fra kinosal til Gjøvikhallen med mulighet for å plassere deltakerne i grupper slik at de kom nærmere hverandre. Det ble lagt vekt på å skape en hyggelig atmosfære blant annet ved å plassere lys på bordene etc.

To av coachene gjennomførte en bli-kjent-øvelse som gjorde at deltakerne slappet av, fikk snakket med hverandre og utvekslet erfaringer. Deretter gikk vi over til det mer tradisjonelle innholdet med presentasjon av ordfører, rådmann og personalsjef. Til slutt gjennomførte coachene en gruppeøvelse med tilbakemelding om hva arbeidsgiver kunne forvente av de nye arbeidstakerne og hva arbeidstakerne forventet seg av kommunen som arbeidsgiver. Det var en ordentlig god stemning! Introduksjonssamlingen ble avsluttet med felles lunsj i Fjellhaven (som tidligere).

Suksessnøkler:

- ~ Tydelig intensjon: få mer utav introduksjonen, få innspill fra nyansatte, få fram verdier, vi-følelse, god tilstand
- ~ Aktivitetsrammer: deltakerne ble aktive - skaper læring -
- ~ Flexibilitet: variasjon i rammer - småbord
- ~ Tilstander: nærhet, fellesskap, trygghet, humor, engasjement
- ~ Pacing: samlingen mer på de nyansattes premisser
- ~ Delegering: personalsjefen brukte coachenes kompetanse
- ~ Kreativitet: nye personer inn - ser ting på nye måter
- ~ Tid: akkurat passe lang tidsramme - 3-4 timer.

4.4.2 Involverende personalmøter

- En coach som er leder i en barnehage ønsket å forbedre personalmøtene. Hun ville at alle skulle være delaktige på møtene, lytte aktivt, oppleve vi-følelse og få reell utvikling i sakene.

⁸ Den pedagogiske planleggingsmodellen er beskrevet i ØF-rapport 17/2006 kap 5.4 s 46

Lederen bestemte seg for å gjøre noen grep!

På neste personalmøte tok hun bort alle bord og satte de ansatte i ring slik at alle så ansiktene på hverandre. Hun tok med seg et kosedyr og informerte om følgende: "Den som har kosedyret får lov til å si noe. De andre må tie og lytte. Når den som har kosedyret er ferdig, kaster hun/han kosedyret til en annen i ringen som så skal uttale seg. Alle må si noe."

Lederen hadde før møtet ivaretatt to ansatte som hun visste syntes det å prate i grupper var vanskelig. Hun orienterte dem om opplegget og ga dem oppgaven hun ville gi på personalmøtet. De fikk på denne måten lov til å forberede seg og velge om de ville være de første som fikk kosedyret når de satt i ringen.

Personalmøtet ble vellykket, og lederen bruker fortsatt teknikken ved ulike behov. Noen ganger sitter de ved bord og skriver og jobber, andre ganger sitter de i ring og er kreative og lyttende.

De ansatte opplever nå at:

- møtene er bedre
- alle får prate til de ble ferdige – ingen avbryter dem
- alle er deltakende
- alle har synspunkter
- større vi-følelse
- alle lytter
- det skaper større lojalitet, engasjement og utvikling

Caset demonstrerer praktisering av "Erklæringens" punkter "Inkludering", "Utviklingsmuligheter" og "Arbeidsglede".

Suksessnøkler:

- ~ Intensjon: større delaktighet, sterkere vi-følelse
- ~ Rammer: de fysiske rammene ble helt gjort om, fra tradisjonelt møte til kun stoler i en sirkel
- ~ Pacing: ivareta ansatte som kan oppleve endringen truende
- ~ Tilstand: engasjement, involvering,

4.4.3 Hva er viktig med møter?

- "Jeg kjeder meg på møtene våre – du snakker for mye." Dette var en direkte tilbakemelding til en leder. Hun begynte å tenke over hvordan møtene forløp. Hun fant ut at det var mye riktig i denne uttalelsen. Det var lite energi, engasjement og dårlig struktur på møtene. For det meste var det informasjon fra lederen og lite deltakelse fra de andre sju personene i avdelingen.

På neste planleggingsdag valgte hun å ta tak i problemet. Med tillatelse fra den ansatte som hadde kommet med uttalelsen, brukte hun overskriften på første arbeidsøkt: ”Jeg kjeder meg på møtene våre – lederen snakker for mye.”

Det første spørsmålet hun stilte var: *har vi behov for møtene? Eller kan vi løse oppgavene på en annen måte?* Alle var enige om at møtene måtte de ha.

Neste spørsmål hun stilte var: *hva er hensikten med møtene – hva vil vi med møtene, hva ønsker vi....*

Hun brukte så ”den pedagogiske solen” der alle skulle si noe om følgende;

Jeg trives best på møter hvis jeg....

ser.....

hører.....

kjenner.....

Det som kom fram ble skrevet opp på ”sola”. Etterpå fikk de gule lapper der de skulle skrive ned de to tingene som var viktigst for dem. De jobbet med disse lappene og kom fram til følgende setning som alle kunne gå for:

”God møtestruktur for oss innebærer god møteledelse og samarbeid for å løse oppgavene.”

Dette førte til at møteledelsen nå går på omgang, alle har ansvar for å bringe saker inn til møtene og alle blir hørt og sett.

Suksessnøkler:

- ~ Jeg // du-sortering: lederen gikk ikke i vranglås, skjønte det ikke handlet om henne som person, men om møteformen.
- ~ Tydelige intensjoner med møtene
- ~ Tydelige rammer
- ~ Tilstander: involvering, ansvarliggjøring
- ~ Valgte sannheter: en av de ansatte tok mot til å si ifra om noe som alle trodde "bare måtte være sånn".
- ~ Lærende organisasjon: møteledelse på omgang gjør at gruppa som helhet lærer.

4.4.4 Møteplanlegger på kulturskolen

- Rektor på kulturskolen ønsket å effektivisere de ukentlige møtene for de ansatte. Møtene ble ofte hektiske fordi det var så mye informasjon som skulle gis, og både ansatte og rektor opplevde at det var saker de aldri fikk diskutert fordi de aldri fikk tid. Hun startet med å tenke over hva hun ville ha ut av møtene? Hva var viktig for henne å få formidlet, og å få innspill om. Rammene rundt møtene var i utgangspunktet gitt, de hadde bare 30 minutter en gang i uken hvor alle ansatte kunne møtes. Men det var mulig å gjøre noe med innholdet, og det var mulig å gjøre noe med stemningen.

Rektoren startet med å lage et ukebrev som inneholdt det meste av vesentlig informasjon om saker ved kulturskolen. Det som skulle informeres om, ble skrevet i ukebrevet. En forutsetning for å tilegne seg informasjonen var at en leste brevet! Her stod også en oversikt over temaer for

de neste møtene, eksempelvis: Hvordan skal vi organisere undervisningen? Hvordan skal tilbudene til korpsene være?

Den nye møtestrukturen er tredelt; Først en kort informasjonsdel (kun hovedtrekk, for det meste står i ukebrevet). Deretter et eventuelt punkt, dersom det er spesielle problemer, utfordringer som trenger å diskuteres med en gang. Til slutt et tema/diskusjonspunkt. Spørsmålene som skal diskuteres blir gitt ut allerede i ukebrevet slik at alle ansatte kan forberede seg på hva de ønsker å si, spørre om. Det gir også ansatte en mulighet til å spille inn temaer de ønsker skal tas opp. Møtet gjennomføres med vekt på dialog og to-veiskommunikasjon. Effekten av omleggingen er at det har blitt større engasjement i kollegiet.

Suksessnøkler:

- ~ Valgte sannheter: turte å utfordre en gammel struktur
- ~ Jeg//du: klarte å skille mellom egen person og møteformen
- ~ Rammer: gjorde vesentlige fysiske endringer som også påvirket de mentale rammene.

4.4.5 Betydningen av medarbeidersamtalen

- Rådmannen hadde en antagelse om at ikke alle ansatte får medarbeidersamtale hvert år slik det står i rutinene. Han ba coachgruppa om å ta dette opp som et eget case i ledernettverksgruppene. Siden det var relativt få coacher og mange ledernettverk, fant coachene ut at de hadde behov for noen "hjelpere". De bad om hjelp fra rådmannen til å velge ut en prosesshjelper fra hvert av ledernettverkene. Disse ble så innkalt til en tre timers samling hvor opplegget ble gjennomgått. Opplegget som ble gjennomført var det samme opplegget som prosesshjelperne senere skulle gjennomføre i sine respektive ledernettverk⁹. Opplegget var planlagt med utgangspunkt i "den pedagogiske planleggingsmodellen"¹⁰ og hovedhensikten var å gjøre alle ledere i stand til å gjennomføre medarbeidersamtaler.

Samlingen ble ledet av coachgruppa. Hensikten var å sette fokus på betydningen av medarbeidersamtaler; hva er det som gjør at det er viktig å ha en medarbeidersamtale? I stedet for å ha fokus på hva en medarbeidersamtale *skal* være. Spørsmålet som deltakerne fikk mulighet til å reflektere rundt var bl.a; Hva er forskjellen på å ha en inne til samtale som er 20 år versus en som er 50 år? Hva må du legge merke til? Hva kan være annerledes? Hva er målet med medarbeidersamtaler? Hvilken gevinst kan det ha? Det ble også fokusert på hva slags tilstand medarbeiderne kan være i, og hva som skal til for at de skal kunne ha glede av samtalen?

Deretter fikk deltakerne trening i å stille ulike typer løsningsfokuserte spørsmål, som ville være viktig i gjennomføringen av en medarbeidersamtale.

Hele samlingen ble planlagt og gjennomført i tråd med "den pedagogiske møteplanleggeren": Fokus på tilstand, deretter intensjoner, så rammer og til slutt innhold (se ØF-rapport 17/2006).

⁹ En slik gjennomføring er å tråd med ideen om "train the trainers".

¹⁰ Se ØF-rapport 17/2006 kap 5.4

Prosesshjelperne skal nå tilbake i sine nettverksgrupper og gjøre det samme. De har fått tilbud om individuell coaching i forkant av at de skal gjennomføre det i eget nettverk.

Suksessnøkler:

- ~ Pacing//leading: møtte deltakerne der de var, ikke "belære"
- ~ Tydelig intensjon og rammer
- ~ Kongruens: samsvar mellom det du sier og det du gjør

4.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi tatt for oss erfaringer fra utprøvingen av coachrolla og ledernetverkene, samt vist til fem eksempler på små, men betydningsfulle endringer som har kommet til som en følge av HEFA-prosjektet.

Antallet coacher er redusert fra opprinnelig 60 til nå under 40. Det er ulike grunner for dette, men skyldes i hovedsak at folk slutter i jobben, får ny stilling eller flytter. I et par av kommunene er antallet coacher på et minimum i forhold til å fungere som en gruppe. Det å tilhøre en gruppe er viktig for å få til erfaringsdeling, og for å vedlikeholde egen kompetanse og få faglig påfyll. Kommunene vurderer det ikke som aktuelt å utdanne nye coacher, men heller finne gode måter for å kunne overføre coachenes kunnskaper og implementere kompetansen i organisasjonen. I Vestre Toten og Nordre Land kommuner har coachene vært aktive med å drive opplæring innenfor sentrale kommunikasjonsstemaer, mens i andre kommuner har en mer drevet med individuelle coachingsamtaler.

Coachenes deltakelse i de tverrfaglige ledernetverkene har hatt betydning for å få spredd verdi-grunnlaget og tilnærmingene som HEFA-prosjektet tar utgangspunkt i. Gjennomgangen av nettverkene viser at de fungerer best i de kommunene hvor de har eksistert lengst, men at det er både positive og negative erfaringer som gjør at en jevnlig må ta opp til vurdering sammensetning, struktur og innhold i nettverkene. Ledernetverkene er en viktig læringsarena og har også medført større helhetlig forståelse for den organisasjonen en er en del av. De har også vært viktige arenaer for å kunne snakke om og dele erfaringer om saker som har å gjøre med det å skape helsefremmende arbeidsplasser, temaer som kan ha vanskelig med å trenge gjennom og komme øverst på dagsorden i en ellers hektisk arbeidshverdag for en leder.

Kapitlet har også vist seks eksempler på typer endringer som har kommet som en følge av prosjektet. Dette handler blant annet om å legge til rette for å inkludere og ansvarliggjøre ansatte, være tydelig jeg//du-sortert, gjøre endringer på de fysiske rammene, møte andre der de er, være kongruent i det en sier og gjør, og skape positive tilstander.

5 Resultater fra breddestudie 2

I dette kapitlet presenterer vi resultatene fra andre breddestudie (jfr kap 2.3). Studien ble gjennomført i perioden 12. september til 1. oktober 2007. Studien er rettet mot målgruppen ledere, tillitsvalgte, verneombud. Til sammen 606 personer ble invitert til å delta i den elektroniske spørreundersøkelsen, som ble sendt ut pr e-post til hver av respondentene. 375 svarte, men kun 323 svarte på hele undersøkelsen¹¹. Dette gir en svarprosent på rundt 55%. Oppslutningen om å svare på undersøkelsen har ikke vært så god som forrige gang (første breddestudie i 2005). Siden svarprosenten ble noe lav, i tillegg til at det er et ganske høyt antall ”missing” (ikke svart på enkelte variable), svekkes mulighetene for å gjøre noen av analysene. Eksempelvis blir gruppene svært små dersom vi ser på kommune og sektor samtidig – noe som kanskje ville vært ønskelig. Presisering og konkretisering av resultatene i studien er vanskelig fordi en sammenlikner relativt ulike virksomheter. Det er også viktig å ha i mente at studien er på et generelt nivå og at den ikke kan benyttes til å si noe konkret om det enkelte arbeidssted. Den laveste enheten studien måler er sektornivået.

Spørreundersøkelsen bygger på spørreskjemaet QPS Nordic+ som omfatter indikatorer på både individnivå, gruppe-/organisasjonsnivå og oppgavenivå. ØF-rapport 14/2005 gir en detaljert beskrivelse av de enkelte indikatorene som inngår i disse nivåene. Spørreundersøkelsen omfatter i alt 86 spørsmål. I tillegg til de 37 spørsmålene som inngår i QPSNordic+, er det 20 spørsmål som omhandler HEFA-prosjektets mål, tiltak og organisering, 16 spørsmål som handler om Erklæringen, sju spørsmål spesielt rettet mot coachene, og seks spørsmål som går på bakgrunnsvariabler. Det er ikke gjort noen endringer i undersøkelsen fra 2005, bortsett fra et par grammatikalske formuleringer. Vi viser ellers til spørreskjema som er gjengitt som vedlegg 2.

5.1 Hovedresultater QPS Nordic+ - sammenliknet 2005 - 2007

I tabell I nedenfor er resultatene fra breddestudien QPS Nordic+ gjengitt. Tall er som regel gjennomsnitt skåre. Minimum skåre er 1 og maks er 5.

¹¹ Svarene fordelte seg mellom kommunene på følgende måte: Gjøvik 266, Nordre Land 95, Søndre Land 56, Vestre Toten 115, Østre Toten 74

Itemnr	Variabel-Kommune Gjennomsnitt. Min 1 maks 5	2005 N=518-498		2007 N=347-339	
		G	std	G	std
1,2	Kvantitative jobbkra	3,3	,86	3,5**	,81
3,4	Læringskra	2,0	,65	2,2**	,66
5,6	Positive Arbeidsutfordringer	4,2	,64	4,3	,66
7,8	Rolleklarhet	4,1	,86	4,0	,82
9	Rollekonflikt	2,3	1,0	2,4	0,9
10,13	Kontroll beslutning	3,3	,73	3,3	,70
11,12	Kontroll arbeidsintensitet	3,5	,98	3,4	,79
14,15	Forutsigbarhet kort, lang sikt	3,1	,77	2,9	,64
16	Mestring	4,0	,60	3,9	,60
17	Støtte fra kollega	4,2	,81	4,1	,98
18,19	Støtte nærmeste overordnet	3,8	,95	3,7	,98
20,21	Bemyndigende ledelse	3,3	,95	3,3	1,04
22	Støtte venner og familie	4,3	,87	4,2	,94
23,24	Organisasjonskultur positiv	3,8	,79	3,8	,79
25	Organisasjonskultur stivbeint	2,2	,89	2,1	,86
26,27	Arbeidsgruppe positiv	4,1	,70	4,3	,66
28,29	Innovasjonsklima	3,9	,67	3,8	,77
30	Konflikter	2,3	,92	2,3	,91
31,32	Diskriminering, kjønn, alder	1,6	,78	1,6	,83
33,34	Menneskelige ressurser viktig	2,9	,91	2,9	,85
35,36	Jobb positiv	3,1	,95	3,2	,95
37	Jobb preget av stress	1,9	,98	1,9	,93

Tabell I: QPS Nordic+. Hele regionen 2005 - 2007 sammenliknet

De viktigste endringene i QPS-Nordic + fra 2005 til 2007 er at arbeidstakernes opplevde krav til seg selv er blitt noe større. Det gjelder både opplevelsen av krav til arbeid (item 1,2) og krav til læring i arbeid (item 3,4). Eksempelvis kan slike ting som økt arbeidsbelastning, forventning om at en skal påta seg nye oppgaver, forventning til å ta i bruk ny teknologi, lære nye arbeidsmetoder, komme inn under denne kategorien. For alle andre aspekter ved arbeidsmiljøet som måles i QPS-Nordic+ er det ingen spesielle endringer. Før vi kommenterer dette ytterligere, vil vi se hvordan resultatene er når det gjelder den enkelte kommune og når det gjelder den enkelte sektor.

5.2 Kommuner sammenliknet 2005 - 2007

Itemnr	Variabel-Kommune Gjennomsnitt. Min 1 maks 5	Gjøvik 2005 N=189		Gjøvik 2007 N=145		N Land 2005 N=81		N Land 2007 N=47		S Land 2005 N=58		S and 2007 N=37	
		G	std	G	std	G	std	G	std	G	std	G	std
1,2	Kvantitative jobbkra- v	3,1	,85	3,4 **	,85	3,4	,75	3,6 **	,76	3,5	,90	3,9 **	,86
3,4	Læringskrav	2,0	,68	2,0	,69	2,0	,63	2,1	,64	2,0	,74	2,3	,64
5,6	Positive Arbeidsutford- ringer	4,2	,64	4,3	,60	4,2	,66	4,2	,65	4,1	,77	4,3	,64
7,8	Rolleklarhet	4,1	,86	4,0	,95	3,9	,82	3,7	,94	3,7	1,0	3,8	1,0
9	Rollekonflikt	2,3	1,0	2,4	,88	2,3	1,0	2,5	1,0	2,5	1,1	2,7	1,0
10,13	Kontroll beslutning	3,4	,73	3,2	,70	3,3	,70	3,3	,74	3,5	,73	3,2	0,9
11,12	Kontroll arbeidsintensi- tet	3,4	,98	3,3	1,0	3,6	,79	3,5	,92	3,6	,81	3,5	,83
14,15	Forutsigbarhet kort, lang sikt	3,0	,81	2,9	,67	3,1	,64	2,9	,70	2,9	,76	3,0	,69
16	Mestring	4,1	,63	4,0	,59	3,9	,43	3,8	,58	3,9	,66	3,9	,53
17	Støtte fra kollega	4,2	,81	4,2	,88	4,1	,98	3,9	,97	4,0	1,1	3,8	1,2
18,19	Støtte nærmeste over- ordnet	3,8	,91	3,8	,95	3,9	,98	3,6	1,0	3,7	1,0	3,5	,99
20,21	Bemyndigende ledelse	3,2	,99	3,3	1,0	3,4	,94	3,2	1,1	3,1	,90	3,1	,99
22	Støtte venner og familie	4,3	,99	4,3	,93	4,3	,86	4,2	,95	4,1	,81	4,3	,91
23,24	Organisasjonskultur positiv	3,8	,76	3,8	,80	3,8	,83	3,8	,96	3,7	,93	3,8	,78
25	Organisasjonskultur stivbeint	2,1	,87	2,2	,84	2,1	,86	2,0	,88	2,3	,93	2,4	1,1
26,27	Arbeidsgruppe positiv	4,1	,74	4,3	,60	4,1	,72	4,2	,83	4,0	,78	4,2	,75
28,29	Innovasjonsklima	3,9	,67	3,8 *	,75	3,8	,77	3,7	,91	3,7	,85	3,8	,86
30	Konflikter	2,3	,87	2,3	,88	2,3	,96	2,2	1,0	2,2	,88	2,4	,86
31,32	Diskriminering , kjønn, alder	1,5	,72	1,7	,84	1,4	,73	1,5	,85	1,6	,70	1,7	,76
33,34	Menneskelige ressurser viktig	2,9	,91	3,0	,92	3,0	,85	2,9	1,0	2,7	,86	2,7	,97
35,36	Jobb positiv	3,2	,92	3,2	,89	2,9	,87	3,0	,98	3,1	1,0	3,2	1,0
37	Jobb preget av stress	1,8	,96	1,9	,85	1,9	,97	1,9	1,0	2,0	1,0	2,1	1,1

Tabell II: Resultater QPS Nordic+ Kommuner sammenliknet 2005 - 2007. Gjøvik, Nordre Land, Søndre Land,

Det er noe forskjell på kommunenivå. I kommunene Gjøvik, Nordre Land og Søndre Land opplever de ansatte økte krav i form av arbeidsmengde og noe økte krav til læring. Når det gjelder Toten-kommunene er bildet annerledes. Økningen i opplevde krav er mindre i Vestre Toten og det er sågar en nedgang i Østre Toten, selv om de opplevde kravene til læring øker noe begge steder. Når endringene her ikke er signifikante (sikre) skyldes det først og fremst at gruppene er langt mindre og gir dermed større grad av usikkerhet. Endringene må imidlertid ikke undervurderes av den grunn.

Itemnr	Variabel-Kommune Gjennomsnitt. Min 1 maks 5	V Toten 2005 N=71		V Toten 2007 N=64		Ø Toten 2005 N=91		Ø Toten 2007 N=44	
		G	std	G	std	G	std	G	std
1,2	Kvantitative jobbkraav	3,3	,72	3,4	,70	3,7	,90	3,4	,70
3,4	Læringskraav	2,0	,61	2,1	,65	2,0	,62	2,3	,54
5,6	Positive Arbeidsutfordringer	4,4	,54	4,4	,49	4,2	,73	4,2	,61
7,8	Rolleklarhet	4,1	,67	4,2	,73	4,0	,78	3,9	,84
9	Rollekonflikt	2,3	1,0	2,2	1,0	2,4	1,0	2,6	,90
10,13	Kontroll beslutning	3,4	,80	3,4	,76	3,1	,75	3,2	,82
11,12	Kontroll arbeidsintensitet	3,6	,84	3,5	1,0	3,5	,92	3,5	,93
14,15	Forutsigbarhet kort, lang sikt	3,2	,86	2,8	,66	3,0	,78	2,9	,74
16	Mestring	4,0	,50	4,1	,73	4,0	,55	4,0	,58
17	Støtte fra kollega	4,1	,86	4,1	,92	4,1	,92	3,9	,85
18,19	Støtte nærmeste overordnet	4,0	,76	3,9	,81	3,7	1,0	3,5	1,1
20,21	Bemyndigende ledelse	3,5	,78	3,5	,95	3,3	,96	3,0	1,2
22	Støtte venner og familie	4,2	,76	4,2	,93	3,8	,77	4,3	,97
23,24	Organisasjonskultur positiv	3,9	,72	3,9	,76	3,8	,79	3,9	,59
25	Organisasjonskultur stivbeint	2,2	,97	1,9	,79	2,1	,49	2,0	,80
26,27	Arbeidsgruppe positiv	4,2	,67	4,3	,60	4,1	,70	4,3	,64
28,29	Innovasjonsklima	3,9	,73	4,0	,76	3,8	,67	4,0	,55
30	Konflikter	2,2	,88	2,1	,92	2,3	1,0	2,2	,90
31,32	Diskriminering , kjønn, alder	1,5	,86	1,6	,88	1,6	,94	1,6	,80
33,34	Menneskelige ressurser viktig	3,1	,84	3,0	,89	2,6	,84	2,6	1,0
35,36	Jobb positiv	3,2	,86	3,2	,98	3,2	1,0	3,3	1,0
37	Jobb preget av stress	1,9	,94	1,9	,97	1,9	1,0	2,1	,96

Tabell III: Resultater QPS Nordic+ Kommuner sammenliknet 2005 - 2007 Vestre Toten og Østre Toten

Nedenfor presenterer vi tall for QPS Nordic+ og sektor.

5.3 Sektor sammenliknet 2005 - 2007

Item	Gjennomsnitt. Min 1 maks 5	Teknisk N=60	Teknisk N=40	Barnehage og skole N=165	Barnehage og skole N=107	Barnevern helse N=171	Barnevern helse 127
		G-2005	G-2007	G-2005	G-2007	G-2005	G-2007
1,2	Kvantitative jobbkra	3,4	3,6	3,3	3,5*	3,3	3,6**
3,4	Læringskrav	2,0	2,1	2,0	2,1	2,0	2,2*
5,6	Positive Arbeidserfaringer	4,0	4,2	4,2	4,3	4,2	4,2
7,8	Rolleklarhet	4,0	4,0	4,2	4,2	4,0	4,0
9	Rollekonflikt	2,4	2,6	2,3	2,4	2,5	2,5
10,13	Kontroll beslutning	3,3	3,2	3,2	3,2	3,5	3,3
11,12	Kontroll arbeidsintensitet	3,6	3,7	3,9	3,2	3,8	3,5
14,15	Forutsigbarhet kort, lang sikt	2,8	2,8	3,1	2,9**	3,1	2,9**
16	Mestring	4,0	3,9	4,0	4,0	3,9	4,0
17	Støtte fra kollega	3,8	3,7	4,2	4,2	4,3	4,2
18,19	Støtte nærmeste overordnet	3,8	3,5	3,9	3,8	4,0	3,9
20,21	Bemyndigende ledelse	3,2	3,0	3,4	3,4	3,3	3,3
22	Støtte venner og familie	4,0	4,0	4,5	4,4	4,2	3,1
23,24	Organisasjonskultur positiv	3,7	3,8	3,9	3,8	3,8	4,2
25	Organisasjonskultur stivbeint	2,5	2,2	2,0	2,3	2,2	3,8
26,27	Arbeidsgruppe positiv	4,1	4,3	4,2	4,3	4,1	2,1
28,29	Innovasjonsklima	3,7	3,6	4,0	3,9	3,9	4,3
30	Konflikter	2,2	2,3	2,2	2,7	2,4	3,9
31,32	Diskriminering , kjønn, alder	1,5	1,6	1,4	1,5	1,5	2,3
33,34	Menneskelige ressurser viktig	2,9	2,7	3,0	2,7	2,8	2,8
35,36	Jobb positiv	3,1	3,3	3,2	3,2	3,0	3,0
37	Jobb preget av stress	2,2	1,9	1,8	2,0	2,0	1,9

Tabell IV: Resultater QPS Nordic+ Sektorene teknisk, barnehage/skole, barnevern/helse sammenliknet 2005 - 2007

Item	Gjennomsnitt. Min 1 maks 5	Kultur N=28	Kultur N=18	Stab støtte N=49	Stab støtte N=30	Annet N=29	Annet N=16
		G-2005	G-2007	G-2005	G-2007	G-2005	G-2007
1,2	Kvantitative jobbkraav	3,5	3,8	3,2	3,4	3,6	3,7
3,4	Læringskraav	2,0	2,1	2,0	2,0	1,9	2,1
5,6	Positive Arbeidserfaringer	4,2	4,2	4,2	4,4	4,4	4,3
7,8	Rolleklarhet	4,0	4,0	3,5	3,5	3,8	3,4
9	Rollekonflikt	2,3	2,2	2,3	2,4	2,5	2,7
10,13	Kontroll beslutning	3,5	3,6	3,3	3,4	3,3	3,4
11,12	Kontroll arbeidsintensitet	4,0	3,7	3,8	3,8	4,0	3,6
14,15	Forutsigbarhet kort, lang sikt	3,1	2,9	3,0	3,0	3,0	2,8
16	Mestring	4,0	3,8	3,9	4,0	4,1	4,0
17	Støtte fra kollega	4,0	3,7	3,7	3,8	3,7	3,4
18,19	Støtte nærmeste overordnet	4,0	3,6	3,5	3,8	3,6	3,5
20,21	Bemyndigende ledelse	3,4	3,1	2,9	3,4	3,0	3,2
22	Støtte venner og familie	4,1	3,9	4,1	4,4	4,3	4,1
23,24	Organisasjonskultur positiv	4,0	4,2	3,8	3,8	4,0	3,9
25	Organisasjonskultur stivbeint	1,6	1,8	2,2	2,0	2,3	2,1
26,27	Arbeidsgruppe positiv	3,9	4,1	3,8	4,3**	4,1	3,8
28,29	Innovasjonsklima	3,8	3,9	3,4	3,7	4,0	3,6
30	Konflikter	1,96	2,3	2,5	2,4	1,8	2,2
31,32	Diskriminering , kjønn, alder	1,6	1,7	1,7	1,7	1,8	1,7
33,34	Menneskelige ressurser viktig	3,0	2,8	2,7	3,3	2,7	2,8
35,36	Jobb positiv	3,3	3,1	3,0	3,0	3,4	3,3
37	Jobb preget av stress	1,7	1,9	1,7	1,8	1,4	1,8

Tabell V: Resultater QPS Nordic+ Sektorene kultur, stab, annet sammenliknet 2005 - 2007

Økningen i jobbkraav synes å følge alle sektorer, men er størst innen helse og omsorg. Det synes også å være samme jevne økning når det gjelder læringskraav i denne sektoren. Ett særegent forhold gjør seg gjeldende innenfor sektorene barnehage og skole og barnevern og helse. Arbeidstakerne oppgir her at de opplever mindre forutsigbarhet i arbeidet. Sammen med økte jobbkraav gir dette en viss økning i stress innenfor barnehage og skole, selv om denne økningen ikke er signifikant. Det ser også ut til at barnevern/helse har en økning fra 2005 både innenfor diskriminering, konflikter og organisasjonskultur stivbeint. Sammen med en nedgang i arbeidsgruppe positivt. Dette kan det være verdt å være oppmerksom på. På den positive sida oppgir de som arbeider innenfor 'stab støtte' en tydelig opplevd støtte fra kollegaer.

Selv om det her er få endringer fra 2005 å rapportere om, mener vi endringene i kraav til arbeid og til dels endringer i forutsigbarhet er spesielt viktige for utviklingen av den helsefremmende arbeidsplasser, at vi velger å analysere dem litt nærmere. I tabell VI belyser vi til sammenheng mellom opplevde 'jobbkraav' og 'læringskraav' og andre aspekter ved QPS-Nordic+.

5.4 Sammenheng mellom jobbkrav, lærekrav versus andre aspekter - 2007

Itemnr.	Dimensjonene Tall er Pearsons r.	Jobbkrav 1,2	Lærings-krav 3,4
5,6	Positive Arbeidserfaringer	.12**	-.08*
7,8	Rolleklarhet	-.18**	-.21**
9	Rollekonflikt	.27**	.26**
10,13	Kontroll beslutning	-.15**	-.14**
11,12	Kontroll arbeidsintensitet	-.06	-.12*
14,15	Forutsigbarhet kort, lang sikt	.04	.05
16	Mestring	-0,1	-.21**
17	Støtte fra kollega	-.19**	-.13**
18,19	Støtte nærmeste overordnet	-.21**	-.17**
20,21	Bemyndigende ledelse	-.16**	-.12**
22	Støtte venner og familie	.08*	-.17**
23,24	Organisasjonskultur positiv	-.14**	-.12**
25	Organisasjonskultur stivbeint	-.10	-.08*
26,27	Arbeidsgruppe positiv	-.03	-.19**
28,29	Innovasjonsklima	.05*	-.14**
30	Konflikter	.08*	.20**
31,32	Diskriminering, kjønn, alder	.11*	-.16**
33,34	Menneskelige ressurser viktig	-.19**	-.17**
35,36	Jobb positiv	.03	.02
37	Jobb preget av stress	.34**	.23**

Tabell VI: sammenhengen mellom opplevde 'jobbkrav' og 'læringskrav' og andre aspekter ved QPS-Nordic+.

Økning i jobbkrav og læringskrav kan oppfattes forskjellig av ulike arbeidstakere. Mange trives med en travel hverdag og oppfatter endringskrav som spennende, interessante og i noen grad uttrykk for tillit til deres person og kompetanse. Andre liker bedre å gå i vante omgivelser og trives dårligere med økte krav og endringer. Vi har i tabellen over sett litt på sammenhengen mellom krav til arbeid (jobbkrav og læringskrav) på den ene sida, og andre ulike sider ved arbeidsmiljøet som belyses i QPS-Nordic+. Vi kommenterer nå tabellen over linje for linje. For det første er det en mindre positiv sammenheng mellom jobbkrav og positive arbeidserfaringer. Dette uttrykker den positive siden ved en utfordrende jobb og utnyttelse av arbeidstakerens særlige kompetanse. Sammenhengen er imidlertid svak og det er i tillegg en liten negativ sammenheng mellom krav til læring og positive arbeidserfaringer.

Det er en negativ sammenheng mellom rolleklarhet og opplevde jobbkrav. Det tolker vi slik at jo større grad av rolleklarhet, desto større blir de opplevde kravene til arbeidet. Det samme gjelder rollekonflikt. Opplevde rollekonflikter setter arbeidstakere under et tydelig press som trolig fører med seg økte opplevde krav til egen arbeidssituasjon. Dette kan understrekes av den middels sterke sammenhengen mellom variablene.

Det er også en negativ sammenheng mellom Arbeidskrav (jobb og lærekrav) og de to aspektene ved kontroll i arbeidslivet. Jo mindre kontroll desto større opplevd arbeidsintensitet. Motsatt kan

vi også si, at jo større opplevde arbeidskrav desto mindre blir den opplevde kontrollen i arbeidet.

Det er en påfallende liten sammenheng mellom forutsigbarhet og opplevd mestring på den ene sida og jobbkrav på den andre. Det er påfallende fordi man kanskje skulle forvente at økte jobbkrav i noen grad ville redusere opplevelse av mestring. Derimot er det en klar negativ (og forståelig) sammenheng mellom krav til læring og mestring. Økte krav til læring medfører ofte usikkerhet og reduserer midlertidig følelse av mestring.

Et svært sentralt punkt i vår analyse kommer vi til her i omtale av organisasjonskulturelle variabler. Det er negative sammenhenger mellom; støtte fra kollega, støtte nærmeste bemyndigende ledelse overordnet, støtte venner og familie, organisasjonskultur positiv organisasjonskultur stivbeint, jobb preget av stress (nb) på den ene sida, og jobbkrav og læringskrav på den andre. Dette innebærer at økning i jobbkrav og krav til læring kan generelt påvirke den delen av arbeidsmiljøet som disse variablene måler på en måte som arbeidstakerne opplever mindre gunstig for dem selv. Sagt på en annen måte; Når en får mer å gjøre kan det påvirke hele arbeidsmiljøet og øke stressfaktoren i miljøet. Alle disse sidene ved en organisasjonskultur ligger i nærheten av det "Erklæringen" uttrykker, eller det selvformulerte målet for prosjektet. (Vi viser til redegjørelse for denne sammenhengen i ØF-Rapport 14/2005 s 59 ff og se tabell under). Endringen i opplevde krav til arbeid kan under bestemte vilkår påvirke muligheten for å gjøre framgang når det gjelder det selvformulerte målet som Erklæringen utgjør, målt med itemene fra Erklæringen. Slik at når kravene til arbeidet øker kan det bli vanskeligere å få realisert intensjonen i Erklæringen. Vi oppfatter at det vi her legger fram ikke 'bevises' i vårt tallmateriale, men utgjør en mulig sammenheng som har støtte i tallene. Når vi nedenfor ser på hvordan erklæringen har utviklet seg, bør en ha disse synspunktene i mente.

Vi ser videre at større opplevde læringskrav samvarierer negativt med opplevelse av arbeidsgruppen og innovasjonsklima. Det er rimelig at økte krav gir større fokus på egen situasjon som gir mindre tid og oppmerksomhet både til og fra omgivelsene. Det framgår også at større arbeidskrav kan være eskalerende på konfliktnivået. Jobbkrav og læringskrav samvarierer også negativt med opplevelse av at menneskelige ressurser er viktig.

Vi vil framheve to synspunkter når det gjelder tolkningen av forholdet mellom arbeidskrav og de andre aspektene ved QPS-Nordic+ der det ikke foreligger noen endring. For det første: Forskjellen i opplevde jobbkrav og læringskrav fra 2005 til 2007 kan oppleves som såpass liten at den ikke vil påvirke miljøet og arbeidsforholdene i vesentlig grad. Det er derfor rimelig at det ikke er noen forskjeller mellom arbeidstakernes opplevelser på de andre aspektene. For det andre: Det er mulig at mange arbeidstakere opplever vesentlige endringer i form av økte krav i sin arbeidssituasjon, men opplever også positive endringer som følge av prosjektet. Det er naturligvis mulig at disse endringene opphever hverandre. Det er ikke mulig å fastslå hva som faktisk skjer med større grad av sikkerhet, men dette er forhold som kommunene bør prøve å kartlegge nærmere.

5.5 Erklæringen

Erklæringen er en operasjonalisering av hovedmålet i HEFA-prosjektet, og består av 16 utsagn som forteller hva som skal være de viktigste kriteriene for et helsefremmende arbeidsmiljø (jfr kap. 3.1). I tabellen nedenfor har vi gjengitt resultatene som omhandler Erklæringen, først totalt og på kommunenivå, deretter på sektornivå

Min 1 Maks 5	Total	Std	Gjøvik G:	N Land G:	S Land G:	V Toten G:	Ø Toten G:
2005 – Gj.sn:	3,91	,68	3,92 (,65)	4,0 (,66)	3,68 (,84)	4,15 (,45)	3,77 (,77)
2007– Gj.sn:	4,0*	,60	3,99 (,57)	3,91 (81)	3,82 (,59)	4,13 (,55)	4,02* (,77)
N=2005/2007	470/322		180/138	75/45	51/33	68/63	87/43

Item	Gjennomsnitt. Min 1 maks 5	Teknisk N=60	Teknisk N=40	Barne- hage/ skole N=165	Barne- hage/ skole N=107	Barne- vern/ helse N=171	Barne- vern/ helse N=127
		G-2005	G-2007	G-2005	G-2007	G-2005	G-2007
71-86	Erklæring sum	3,8	3,8	4,0	4,0	4,1	4,1
		Kultur N=28	Kultur N=18	Stab støtte N=49	Stab støtte N=30	Annet N=29	Annet N=16
		G-2005	G-2007	G-2005	G-2007	G-2005	G-2007
71-86	Erklæring sum	4,0	4,1	3,6	3,9*	3,8	3,9

Tabell VII: Resultater som omhandler Erklæringen, totalt og sammenliknet mellom kommuner 2005 - 2007

Tallene her viser at det er en liten, men signifikant høyere skåre på Erklæringen i 2007 i forhold til 2005. Hvilket betyr at det på flere områder kan ha blitt forbedringer på de forhold som Erklæringen legger vekt på, ved en del arbeidsplasser. Ser en på de ulike kommunene, er det særlig i Gjøvik, Søndre Land og Østre Toten at skåren er høyere. I Vestre Toten er det samme skåre og i Nordre Land er det en noe lavere skåre. Ser vi nærmere på dette, ser det ut til at kommuner som i utgangspunktet lå lavt skårer høyere nå. Vestre Toten, som lå ganske høyt i 2005 skårer fortsatt høyt og høyest av samtlige.

Dersom disse skårene også gjelder for alle som ikke har svart, synes det å være et ok resultat for prosjektet og videre arbeid. Det ser ut til at det alltid er lettere å gjøre framgang når utgangspunktet er lavt enn når det er godt, noe som viser seg på de ulike kommunene. Vi har ingen forklaring på at Nordre Land skårer litt lavere i 2007. Det er grunn til å merke seg at skårene i gruppa 'Stab støtte' er vesentlig høyere i 2007 enn i 2005. Vi vil også minne om det som er sagt foran om forskjeller i arbeidskrav og den mulige påvirkning det kan ha på ulike sider av arbeidsmiljøet.

Vi vil dessuten generelt si at dette prosjektet synes å være stort og komplisert på de fleste måter med mål som det kan være vanskelig å måle nøyaktig. Trolig har HEFA-prosjektet mange effekter i miljøet, positive og noen negative som ikke kommer fram her. Det er viktig å ta høyde for dette i tolkningen av resultatene og når det gjelder forventninger om målbar framgang.

Under viser vi en tabell over sammenhengen mellom Erklæringen og QPS Nordic+ forøvrig.

	Tall = pearsons r	Erklæring Sum 2005	Stress 2005	Erklæring Sum 2007	Stress 2007	N
1,2	Kvantitative jobbkra	-,07	,30**	-,19**	,40**	510
3,4	Læringskra	-,17**	,22**	-,11**	-,25**	,
5,6	Positive Arbeidserfaringer	,30**	-,06	,33**	-,12**	,
7,8	Rolleklarhet	,35**	-,19**	,38**	-,21**	,
9	Rollekonflikt	-,18**	-,18**	-,17**	,19**	,
10,13	Kontroll beslutning	,23**	-,09	,33**	-,27**	,
11,12	Kontroll arbeidsintensitet	,17**	-,05	,21**	-,15**	,
14,15	Forutsigbarhet kort, lang sikt	-,02	,01	-,01	,01	,
16	Mestring	,18**	-,17**	,28**	-,12**	460
17	Støtte fra kollega	,36**	-,16**	,34**	-,21**	,
18,19	Støtte nærmeste overordnet	,37**	-,22**	,48**	-,23**	,
20,21	Bemyndigende ledelse	,41**	-,20**	,40**	-,24**	,
22	Støtte venner og familie	,23**	-,18**	,44**	-,12**	,
23,24	Organisasjonskultur positiv	,50**	-,25**	,48**	,33*	,
25	Organisasjonskultur stivbeint	-,33**	,24**	-,39**	,20**	,
26,27	Arbeidsgruppe positiv	,47**	-,11*	,44**	-,20**	,
28,29	Innovasjonsklima	,60**	-,12*	,64**	-,26**	,
30	Konflikter	-,30**	,16**	-,31**	,18**	,
31,32	Diskriminering , kjønn, alder	-,24	,10*	-,20**	,07*	,
33,34	Menneskelige ressurser viktig	,43**	-,22**	,53**	-,26**	,
35,36	Jobb positiv	,10*	,04	,14**	,03	,
37	Jobb preget av stress	-,17**		-,22**		,

Tabell VIII: Sammenhengen mellom qps Nordic+ og Erklæringen

I ØF-rapport 14/2005 har vi analysert de 16 utsagnene i erklæringen og redegjort for sammenhengen mellom erklæringen og de dimensjonene som måles i QPS Nordic+. Vi vil derfor ikke gå nærmere inn på dette her, men det vi derimot ønsker å fremheve er at noen av sammenhengene i materialet fra 2007 har blitt tydeligere. Vi vil framheve den negative sammenhengen mellom jobbkra og erklæringen som er blitt tydeligere sammenliknet med 2005. Noe vi har vist på ulike måter i gjennomgangen av resultatene. Så vil vi peke på variablene mestring, støtte fra kollega, støtte fra nærmeste overordnet, bemyndigende ledelse, støtte fra venner og familie, positiv organisasjonskultur, arbeidsgruppe positiv, innovasjonsklima og menneskelige ressurser viktig - som alle har sterke positive sammenhenger med erklæringen. Motsatt har organisasjonskultur stivbeint en negativ sammenheng med Erklæringen. Det som tidligere er sagt om at

Erklæringen har en 'slagside' mot organisasjonskultur, blir her styrket. Det er fortsatt relativt svake sammenhenger mellom Erklæringen og positiv opplevelse av jobbkrav, rollekonflikt, forutsigbarhet i arbeid, diskriminering og opplevd stress. Disse forholdene, det Erklæringen ikke tar opp, bør kommunene være oppmerksomme på i det videre arbeidet slik at vesentlige faktorer for å skape et helsefremmende arbeidsmiljø ikke blir uteglemt.

5.6 Om prosjektets mål, organisering og tiltak

I dette kapitlet vil vi se på hvordan de involverte forstår HEFA-prosjektets mål, organisering og de tiltakene som er satt i verk. Nedenfor presenterer vi sammenliknbare data for prosjektets mål og utvikling.

	N=460 Gjennomsnitt. Min 1 maks 5	Total		Gjø- vik	N Land	S Land	V Toten	Ø Toten	Coac h	Le- der
Item år		Mean	Std	G	G	G	G	G	G	G
54 2005	Klar oppfatning av formålet med prosjek- tet	3,5*	1,1	3,6	3,6	3,3	3,7	3,3	3,9	3,7
54 2007		3,7	1,0	3,7	3,6	3,7	3,9	3,8*	4,2	3,9*
55 2005	Prosjektet kan bli nyttig for min ar- beidssituasjon	3,8	.90	3,8	3,8	3,6	4,0	3,6	4,2	3,8
55 2007		4,0*	.89	3,9	3,7	4,0*	4,0	4,0*	4,3	4,0*
66 2005	Prosjektet er velorga- nisert i min kommune	3,4	.89	3,6	3,6	3,1	3,73	2,9	3,47	3,5
66 2007		3,4	.91	3,3*	3,6	3,0	4,0	3,1	3,5	3,5
67 2005	Jeg har en klar opp- fatning av min oppga- ve i forhold til pro- sjektet	2,9	1,1	2,8	2,9	2,8	3,1	2,5	3,28	3,1
67 2007		3,0*	1,1	3,0	3,2	2,8	3,4*	3,0	3,6	3,3*
68 2005	Jeg har en klar opp- fatning av hva ”Coa- chenes” rolle og arbeidsoppgaver vil bli framover.	2,6	1,0	2,8	2,7	2,4	3,0	2,1	2,72	2,7
68 2007		2,9**	1,1	2,9	3,0	2,5	3,0	2,7*	3,0	3,0**
69 2005	Jeg har fått tilstrekke- lig opplæring i dette prosjektet til å kunne bidra med mitt	2,7	1,1	2,8	2,6	2,8	2,9	2,3	3,3	3,0
69 2007		3,0**	1,2	2,9	3,1*	3,0	3,3*	3,0*	4,0*	3,2**
56-65 2005	Prosjektet et viktig bidrag til helsefrem- mende arbeidsplasser (sum-skåre)	3,0	.48	3,0	3,0	2,9	3,0	2,9	3,0	3,0
56-65 2007		3,0	.46	2,9	2,9	3,0	3,0	2,9	3,0	3,0
	N= 2005 N= 2007	483 283		184 123	76 37	52 31	71 58	90 43	64 36	274 196

Tabell IX: Sammenlikninger 2005 -2007 om oppfatningen av prosjektets mål og utvikling.

Vi går gjennom resultatene etter item/linje og år: Når det gjelder oppfatningen av formålet med prosjektet, er skåren litt høyere for 2007. Bevissthet om målene synes å være størst på Toten der Østre Toten skårer langt høyere i dag. Det spørs likevel om prosjektledelsen totalt sett bør si seg tilfreds med graden av målbevissthet, og forskjellene i skåre mellom de to tidspunktene er ikke veldig stor.

I Østre Toten kommune sammen med Søndre Land er det størst positiv endring i synet på nytten av prosjektet for egen arbeidssituasjon. Forskjellen fra 2005 er tydelig og signifikant i både Østre Toten og Søndre land. Totalt sett skårer utvalget signifikant litt høyere i 2007. Vi vil likevel si at det ikke er store forskjeller mellom 2005 og 2007 når det gjelder synet på nytten av prosjektet. Her ligger en mulig forklaring på at framgangen ikke er større i dette tidsrommet.

Når det gjelder hvorvidt prosjektet er velorganisert i min kommune er det samme skåre totalt sett. Det er en noe høyere skåre i Vestre Toten i 2007 sammenliknet med 2005, mens det er en signifikant lavere skåre i Gjøvik. For de øvrige kommunene er det ingen endringer. Totalt sett er skåren på det jevne og det er tydelig rom for forbedringer.

I de to neste variablene (67,68) spør vi om oppfatning av egen og coachenes rolle i prosjektet. Skårene for begge variablene er litt høyere i 2007 sammenliknet med 2005, men ligger totalt sett ikke spesielt høyt. På den ene sida er prosjektet blitt klarere for flere, på den andre er det fortsatt en del uklarhet om deltakernes og coachenes rolle og oppgaver som det er grunn til å merke seg. Dette forklares også gjennom de kvalitative svarene, som fremkommer i avsnittet under.

I sumskåren om at prosjektet er et bidrag til helsefremmende arbeidsplasser er det ingen nevneverdige forskjeller på de to årene. Skåren totalt sett er på det jevne med rom for forbedringer.

5.6.1 Om oppfatning av mål i prosjektet (kvalitative svar)

En del av spørreskjemaet var viet informantenes egne beskrivelser av hva de oppfattet som HEFA-prosjektets mål. Ca 200 respondenter fordelt på alle de fem kommunene, har svart på dette åpne spørsmålet (spm 53). Svarene kan kategoriseres inn i tre kategorier; en hovedkategori av de som svarer tett opp til det opprinnelige HEFA-målet, en kategori av beskrivelser som ligger i randsonen av HEFAs mål, og en liten kategori av de som ikke kjenner til målet.

Et overveiende flertall av svarene beskriver sin forståelse av HEFA-prosjektet ved hjelp av ordene bedret arbeidsmiljø, kommunikasjon, samarbeid, trivsel. Det handler om å glede seg til å gå på jobb, bli sett og hørt av kolleger og leder, ha gode relasjoner, føle seg trygg, lete etter muligheter i stedet for begrensninger. Det er svært mange som relaterer sin forståelse av prosjektet til ord og uttrykk som gjengis i "Erklæringen". Et typisk eksempel på det er dette sitatet;

- "Målet er at vi i regionen skal ha arbeidsplasser der glede, utviklingsmuligheter og inkludering er sentrale begreper i arbeidshverdagen".

LØFT- metodikken og løsningsorientert tilnærming blir fremhevet som sentralt hos flere.

I forhold til de svarene som ligger noe i randsonen til HEFAs mål, finner vi noen som peker på bedret helse, mosjon, trening, bli tryggere leder, bedret effektivitet. Videre er det flere respondenter som sier at prosjektets mål er å redusere sykefravær, legge til rette for eldre arbeidstakere, følge opp sykemeldte, hindre utstøting, kunne stå i arbeid selv med sykdom og høy alder osv. Svarene kan kobles til prosjektets delmål; Bedre utnyttelse av IA-virkemidlene. I prosjektplanen står det eksplisitt (pkt 2.2) at HEFA ikke skal være et "sykefraværprosjekt". Et spørsmål som kan stilles er hvorvidt prosjektet har evnet å fokusere tydelig nok på sammenhengen mellom disse fokusområdene som sentrale virkemidler for å nå det overordnede målet med prosjektet.

Der svarene i forrige runde (breddestudie 1 -2005) i noen grad var preget av usikkerhet og litt famlende forståelse av prosjektets mål, er de kvalitative svarene i denne runden i større grad presise og mer konkrete på hva som er prosjektets mål. Likevel er det noen som sier de ikke kjenner til hverken selve prosjektet eller målet med prosjektet. For noen handler det om at de har skiftet jobb, er nyansatt i stillingen, mens andre oppgir ikke slike grunner og avdekker at de ikke kjenner innholdet i prosjektet;

- *"Hvilket prosjekt?"*
- *"Dette er ganske ukjent for meg"*
- *"Kan ikke utale meg om dette da jeg bare sporadisk har hørt om det".*
- *"Har hørt lite om dette. Virker som lederne våre vet lite"*
- *"Er usikker på hva målet med prosjektet er"*
- *"Er ikke sikker på dette"*
- *"Kjenner ikke prosjektet slik at jeg har forutsetning for å besvare spørsmålet"*

5.7 Coaches rolle

I denne tabellen ser vi på to variabler; i hvilken grad coacher føler at prosjektet har gitt dem større opplevelse av å mestre sin rolle og i hvilken grad de har fått større kunnskaper.

Når det gjelder mestring er bildet varierende. Totalt sett er skåren den samme i 2007 som i 2005. Det ville være rimelig å forvente en høyere skåre i 2007. Coacher i Nordre Land og Vestre Toten rapporterer en høyere skåre på mestring sammenliknet med 2005. Coacher i de øvrige kommunene rapporterer en lavere skåre på mestring. Dersom dette er et bilde som avtegnes ved nærmere undersøkelser, synes vi det er viktig å gå inn å diskutere tiltak overfor coacher med sikte på større grad av mestring av sin rolle.

Når det gjelder kunnskaper er bildet mer entydig positivt. Her er det en høyere skåre i 2007 og det er jevnt over en høyere skåre i alle kommuner sammenliknet med 2005. Ser en videre på svar fra coachene i Tabell IX får vi på den ene sida et positivt bilde av noe høyere skårer på flere variable spesielt når det gjelder kunnskaper og opplæring.

Det er imidlertid påfallende stor usikkerhet om hva som blir coachenes rolle i prosjektet framover selv om skåren i 2007 er litt høyere enn i 2005. Med tanke på at coachene er sentrale ressurspersoner i prosjektet synes det viktig å skape større klarhet her.

	N=67 Gjennomsnitt. Min 1 maks 5	Alle		Gjøvik	N Land	S Land	V Toten	Ø Toten
Item		mean	Std	G	G	G	G	G
44-47 2005	Coacher - tro på større grad av mestring	3,5	.67	3,6	3,4	3,8	3,6	3,3
44-47 2007	Coacher - tro på større grad av mestring	3,5	,75	3,3	3,8	3,3	3,9	2,8
48-50 2005	Coacher - større kunnskaper bedre forutsetninger og økt læring	3,9	.73	3,84	4,0	4,18	3,8	3,8
48-50 2007	Coacher - større kunnskaper bedre forutsetninger og økt læring	4,2*	,61	4,0	4,5	4,3	4,4	4,0
	N=2005/2007	67/36		19/12	8/5	11/6	14/8	14/5

Tabell X: Coachenes utvikling - sammenliknet mellom kommuner

5.8 Råd til prosjektledelsen

Til sammen har 87 respondenter gitt konkrete råd til prosjektledelsen i det åpne spørsmålet som omhandler synspunkter på prosjektgjennomføringen (spm 70). Hva som er prosjektledelsen er ikke spesifisert, derfor vil rådene både kunne henvende seg til lokal og sentral prosjektledelse. Vi har gjort en tematisk analyse av rådene og oppsummerer disse kommunevis:

5.8.1 Gjøvik

Informasjon og forankring

Det er nødvendig med tydelig informasjon om mål og innhold for prosjektet, for nytilsatte arbeidstakere og ledere. Opplæring og fokus på temaet er viktig, sies det. Det etterspørres opplæring for alle ledere med arbeidsgiveransvar. Dessuten bør også mellomledere som jobber som arbeidsledere og har daglig kontakt med sine medarbeidere få samme opplæring.

Det blir etterlyst mer synliggjøring og faktisk handling og et forslag er at det bør stilles krav til at HEFAs overordnede mål implementeres i aktive handlingsplaner.

Det blir sagt at en må sørge for at arbeidet i kommunene ikke avsluttes med prosjektet, men inkluderes i det daglige virke (se også pkt c), og da særlig i forhold til gamle og nye ledere med personalansvar, tillitsvalgte og verneombud.

Lederes ansvar er et tema mange av respondentene er innom. Det at HEFA-forståelsen er godt forankret hos lederne er en forutsetning dersom arbeidsplassen skal klare å implementere hovedmålet med prosjektet. Det må settes av tilstrekkelig tid og det må synliggjøres gjennom praktisk handling. Engasjementet for prosjektet er avhengig av den enkeltes leders motivasjon. Ledere ute i organisasjonen sitter langt fra prosjektledelsen og er i lite direkte kontakt. Det blir blant annet sagt at det er viktig at også rådmennene synliggjør at de er en del av prosjektet og har ansvar for et godt arbeidsmiljø på samme måte som andre ledere. Noen skriver at de skulle ønske mer kontakt med sin overordnede, blant annet er det en som savner mer oppfølging og tilbakemelding i forhold egen praksis;

- "...hvem skal f.eks se når jeg som leder er på "gult lys... ikke alltid like lett å si ifra selv".

Videre blir det lagt vekt på at ledere har ansvar for å ta i bruk coachene:

- "Hardere press på avdelingsledere for å ta i bruk coachene"

- "Skal coachenes rolle videreutvikles og satses på i organisasjonen, må det bli "pålagt" å bruke dem i bestemte settinger. Det kan ikke være frivillig å bruke coach i første fase, da faller det bort. Og coachene kan ikke ha slike oppdrag i tillegg til....

Det blir etterlyst mer tydeliggjøring av hva som skal være coachenes rolle/oppgaver i fortsettelsen og det engasjementet de skal ha i organisasjonen.

Konkretisering og eksemplifisering

Det at informasjonen som gis om prosjektet skal være enda mer operativ og konkret, etterlyses av flere. Et sentralt råd er å knytte mer av prosjektet direkte til arbeidsplassen. En må bli mer synlig overfor de på "golvet", mer informasjon om hva prosjektet går ut på, og flere gode eksempler og konkrete resultater. Helsefremmende-arbeidet må i større grad initieres, planlegges og gjennomføres på den enkelte arbeidsplass. Ulike arbeidsplasser bør prøve ut ulike tiltak., og en bør skille mellom tiltak som en vet virker og tiltak som skal prøves ut/testes. En respondent antyder at det i prosjektet er brukt mye ressurser utenfor selve arbeidsplassene.

Respondentenes forslag til hvordan prosjektet kan bli mer konkret og synlig er at det settes av tid til å besøke utvalgte arbeidsplasser, eller at det settes ned mindre grupper på det enkelte arbeidssted som blir mer inngående informert om prosjektet, og det er et forslag om at personalavdelingen i kommunen bør følge opp med egne kurs/opplæring.

I denne sammenheng blir det også sagt at en må være forsiktig med å ha for store mål på papiret, men tenke på at de målene en setter seg skal omsettes i den daglige driften.

Ett konkret forslag er å lage en liten folder med kortfattet opplisting av en leders huskeliste, en "lederplakat", hvor budskapet er spisset i forhold til noen konkrete områder innen ledelse.

Helhetstenkning og koordinering

For å klare å skape integrasjon med det som ellers skjer er det viktig at det legges opp til et løp som tar hensyn til den daglige driften på det enkelte arbeidssted, fremkommer i mange av svarene som er gitt. En av respondentene skriver at dersom tiltakene i prosjektet ikke er integrert

med annen aktivitet på arbeidsplassen, kan det føre til forvirring, merbelastning og manglende motivasjon blant lederne.

Det er viktig at aktiviteten i prosjektet er koordinert opp mot annen prosjektaktivitet som foregår i kommunen. Et par av informantene er opptatt av at det i liten grad har skjedd og nevner bla. medarbeidsus og Oppdrag 2007, som eksempler på andre aktiviteter som har foregått i samme periode.

Videre blir det sagt at prosjektet må tydeliggjøres og i større grad knyttes til IA-arbeidet. Forventningene til hva IA kan bidra med overfor enkelte arbeidstakere spriker, ifølge en av respondentene. Viktig å tydeliggjøre målet med avtalen.

Oppfølging

For å vite hvordan ordningen med coachene har fungert bør det settes av tid og ressurser til en egen evaluering av coachenes virksomhet. Det er viktig å vite at de tiltakene man iverksetter har den forventede effekten.

5.8.2 Nordre Land

Informasjon og organisering

- "Informasjon, informasjon, informasjonTing kan ikke gjentas ofte nok for at det skal nå ut i hele kommuneorganisasjonen."

Selv om det alltid er behov for mer informasjon, slik denne informanten påpeker, er det flere svar som viser til at prosjektet har vært godt organisert i kommunen, med mye informasjon og jevnlig samlinger. Utfordringen ligger nok i å få spredd informasjonen utover de som allerede er involvert i prosjektet. En informant hevder å ikke kjenne til prosjektet;

- Har ikke vært innbefattet med noe slikt prosjekt. Jeg har hørt om det, men har aldri blitt informert eller invitert til å delta på dette.

En annen informant er kritisk til metodene som er benyttet på samlingene, fordi problemene i virkeligheten sjelden er slik de forestilles på samlingene (rollespill).

Konkretisering og involvering

Det er et godt prosjekt, men skal en klare å oppnå gode resultater må prosjektet i større grad ut til de ansatte på golvet. Videre er det viktig at visjonen med prosjektet og de intensjoner som ligger til grunn, klargjøres for alle. Prosjektet må begrunnes for at alle skal se nødvendigheten og få et eierforhold til det, sies det. Nyten av prosjektet er videre avhengig av at en makter å fokusere på muligheter og tiltak i alle ledd slik at arbeidsmengde, ansvar og opplæring ses i en sammenheng, heter det.

Ett konkret råd i forhold til å involvere ansatte er å være mer bevisst på hvordan en bruker forkortelser og begreper, og gjerne invitere med deltakere som er lite inne i prosessen, til fellesmøter der prosjektet diskuteres.

En informants innvending mot prosjektet er at det blir litt for teoretisk. Mye tid går med til å diskutere detaljer, mens store overordnede problemstillinger ikke tas tilstrekkelig på alvor (som f.eks NAV og den usikkerheten mange der lever med).

Videreføring

Det er viktig å fortsette å holde fokus på god kommunikasjon og hva som er hensiktsmessig kommunikasjon når man ønsker helsefremmende arbeidsplasser. Prosjektet bør representere en begynnelse på et viktig arbeid, ikke en slutt. Mange er bare i startgropa med hensyn til å ta konsekvensen av det de har lært noe om, skriver en av respondentene.

En anbefaler regionale oppfølgingsksamlinger for å vedlikeholde kompetansen til coachene.

5.8.3 Søndre Land

Informasjon

Det etterspørres enda mer omfattende informasjon om prosjektet for å dra med flere enn dem som er direkte involvert i første omgang.

Forankring

Videre vises det til at prosjektet i større grad må eies av hele organisasjonen, og at det må utarbeides en bevisst strategi for å kommunisere prosjektet til alle ansatte.

Det er noe usikkerhet knyttet til hvordan prosjektet er forankret i ledelsen, som bør avklares. Videre blir det sagt at det nå er avgjørende å holde trykket opp og etterspørre resultater og behov fra toppledelsen og nedover. Dette inkluderer også coachene.

Konkretisering og synliggjøring

Også i Søndre Land etterlyses større grad av konkretisering av prosjektet og mer synliggjøring av resultater:

- Hent fram de gode eksempler. Vi må vise i praksis det som står på papiret.

Konkretiseringen savnes også i forhold til hva som skal være coachenes rolle, og hva som er formålet med ledernetverksgruppene. Disse har fungert svært forskjellig, sies det.

Videre blir det advart mot at kunnskap som erverves som en del av sentrale prosjekter stopper opp hos de involverte, og hindres i å komme ut til resten av organisasjonen.

Noen viser til egne positive erfaringer med bruk av coach, slik som denne informanten;

- Ledergruppa i mitt tjenesteområde har hatt STOR nytte av i å bruke coach i kommunikasjonstrening og bevisstgjøring. Har brukt en coach inn i ledermøter, i systematisk arbeid rundt dette.

Utvidet forståelse av HEFA

Noen av respondentene er opptatt av at en må se helsefremmende arbeidsplasser i en større sammenheng og ikke bare begrense seg til LØFT og kommunikasjon. Det er viktig å ikke framstille LØFT som den eneste sannhet, men som en av mange metoder. Og det er viktig å ikke glemme at det er medmenneskeligheten i hverdagen som er det viktige, sies det. Det viktigste for en arbeidstaker er å bli sett og være synlig, og få anerkjennelse og følelsen av å være betydningsfull.

Et annet råd er knyttet til å tenke forebyggende framfor behandlende;

- Mitt råd er at det blir lagt større vekt på det som kan bidra til større nærvær på jobben. At det blir iverksatt tiltak som den enkelte arbeidstaker kan nyte godt av mens man faktisk er i jobb, i motsetning til tiltak når man er blitt syk.

5.8.4 Vestre Toten

Informasjon og tydeliggjøring

Flere av svarene gir uttrykk for at prosjektet har vært godt drevet og at de har lært gjennom deltakelsen, selv om det også er lett å falle tilbake i gamle vaner. Det spesifiseres at de aktivitetene som er gjennomført er deltakerne godt fornøyde med.

Like fullt; behovet for å tydeliggjøre hva prosjektet handler om, kommer til uttrykk hos mange.

En av respondentene skriver;

- Jeg må stadig repetere for meg selv: Hva er HEFA, IA, LØFT osv og hvilke sammenhenger er det - hva er et element av hva?

Når informasjonsbehovet får såpass sentral plass handler det om at prosjektets mål er utydelig for mange og at det dermed er behov for gjentagende presisering og eksemplifisering. Men det handler også om at folk er ute av jobben for en periode, at noen skifter jobb og nye kommer til. Det er enighet blant flere av informantene om at informasjon om prosjektets mål og innhold er viktig. Men når det gjelder hva slags informasjon som skal gis, varierer anbefalingene fra det å informere mye til alle, til det å si informasjon;

- Siling av informasjon er viktig. Å pøse på med nyhetsbrev i en hektisk hverdag er ikke tilstrekkelig. De som ikke er topp motivert eller interessert, vil ikke lese slik informasjon.

Forankring og implementering

Mange respondenter har innspill til og stiller spørsmål ved coachenes rolle. De er blant annet opptatt av at det må avklares og tydeliggjøres hvordan coachene skal arbeide og hvilken rolle de skal ha i organisasjonen. Dette har blitt tydeligere underveis i prosessen bemerkes det, men fortsatt er det ønske om ytterligere informasjon og beskrivelse av hvordan coachene kan brukes. Noen har kommentarer til utvelgelsen av coachene, og mener at dette burde vært mer styrt fra prosjektledelsens side og hvor det ble lagt mer vekt på å forespørre ressurspersoner. Samtidig er det en oppfatning av at det av ulike grunner blir stadig færre coacher i kommunen, og dermed blir det et spørsmål om og hvordan kommunen tenker seg at en skal rekruttere og lære opp nye?

Noen etterspør også oppfølging og utvikling av egen kompetanse. En av informantene mener at det bør jobbes for at utdanninga som coachene har fått blir "formalisert" som studiekompetansegivende. Videre er det et råd at de som har vært med på coachopplæringa får lære mer om oppfølging av sykemeldte, f.eks at de får ansvar til å være med på samtaler med sykemeldte. - Bruk coacher med praktisk ledererfaring, skriver en, uten at dette utdypes nærmere.

Et par av rådene handler om at det må legges til rette for at utviklingsarbeidet kan videreføres uavhengig av personer i organisasjonen. Dette handler både om at en må legge en struktur for utviklingsarbeid og at en må holde fokuset på intensjonen med arbeidet.

Tematikken må komme høyere opp på dagsordenen, og en må bruke mer tid på å involvere alle ansatte. Videre etterlyses et overordnet krav om at LØFT-tankegangen skal brukes av alle ledere i kommunen.

Konkretisering og tilrettelegning

Videre er det innspill i forhold til om de tiltakene som er satt i gang i prosjektet har vært godt nok tilpasset arbeidsoppgavene og utfordringene ved den enkelte arbeidsplass. Et dilemma som skisseres er forholdet mellom politikeres forventninger til resultater versus den daglige personal- og økonomisituasjonen på arbeidsplassen.

En annen respondent er opptatt av at det må være synlige resultater og effekter av de tiltakene som er iverksatt;

- Har LØFT bidratt til bedre ledere? Kan det brukes av ansatte mot ledere? Har de ansatte opplevd bedringer på sin arbeidsplass. Har spørsmålene som angår IA fått betydning for de som det er aktuelt for? Dialog med tillitsvalgte?

5.8.5 Østre Toten

Informasjon og organisering

Også i Østre Toten kommenterer flere at de skulle ønsket seg mer informasjon om prosjektet. En skriver;

- Trenger mer informasjon og bevisstgjøring av både ledere og personalet. Har inntrykk av at de fleste forbinder plakaten som ble hengt opp på hver arbeidsplass med prosjektet, men ikke noe mer.

Mer informasjon om og et tydeligere opplegg rundt oppstarten av prosjektet var ett ønske fra en av informantene.

Erfaringer med hvordan prosjektet har vært organisert i kommunen kommer til uttrykk hos noen. I helhet har opplegget vært bra, men det har manglet noen viktige prinsipper som burde vært på plass fra starten av, skriver en. Dette ser blant annet ut til å handle om hvordan coachene er rekruttert og fulgt opp underveis i prosjektet, og hva slags rolle de skal fylle. Blant annet blir det kommentert at coachrolla forutsetter tillit og respekt i organisasjonen. For å bli akseptert av

omgivelsene og ha den nødvendige tillit og respekt i organisasjonen, er det en forutsetning at coachen har tilstrekkelig kompetanse og den nødvendige holdningen, sies det.

Forankring og ansvarliggjøring

Forankring er et stikkord for flere. Det som trekkes fram er både behovet for å forankre prosjektet i toppen av organisasjonen, med en mer synlig og forpliktende deltakelse fra øverste ledelse i egen kommune. Dette må synes i det daglige og ikke bare i avtalte møter og arenaer. Forankringen hos kommuneledelsen må være praktisk og ikke bare teoretisk, heter det. Videre er det også et råd at denne typen prosjekter må forankres i bredden, i form av å involvere så mange som mulig av de ansatte;

- Flere arbeidstakere, ikke bare ledere må få større del i et slikt prosjekt.

Videre blir det sagt at det er nødvendig med et offisielt og forpliktende mandat fra rådmann i den enkelte kommune, hvor det står at prosjektet skal følges opp og at det settes av ressurser både mht personalressurser og mht økonomi. En av respondentene skriver det på følgende måte;

- Brød må komme foran sirkus, Det er visse ting som må være i bunn før alle arbeidstakere kan si at fagre ord i IA tenkningen kan realiseres i deres hverdag.

Et annet argument for et mer forpliktende mandat er at HEFA blir en av mange ting som dukker opp, og at det derfor er behov for en sterkere prioritering.

Følgende konkrete råd blir gitt;

- Sørg for et IA-kontor og en aktiv og synlig personalsjef til å dra og synliggjøre prosjektet. Da er prosjektet veldig bra for oss alle. Det er frustrerende at vi på lavere nivå strever med å oppfylle "plakaten" mens våre ledere ikke gjør det.

En annen respondent etterlyser mer systematisering av prosjektet, klarere ansvar og roller for de involverte og operasjonelle mål som gjør det mulig å kunne måle utviklingen.

Konkretisering

Konkretisering av prosjektet, det å få fram gode løsninger og tiltak som virker, er viktig. En av informantene beskriver hvordan egen forståelse av prosjektet ble tydeliggjort gjennom konkretisering fra rådmann;

- Det hjalp meg som leder at rådmannen ga hvert enkelt arbeidssted en spesifikk oppgave det skulle tas tak i og jobbes med vedr. HEFA plakaten. Har snakket med ledere i andre kommuner hvor de også skulle ha ønsket dette.

Konkretisering av prosjektet henger også sammen med et ønske om at den enkelte arbeidsplass er sterkere involvert i det som skal gjøres. I den sammenheng er det flere som skriver at prosjektet med fordel kunne vært enda bedre integrert i den løpende virksomheten. Kartlegg utfordringer og muligheter ved arbeidsplassene, er et råd i denne sammenheng. Et annet råd er at en i stedet for ett stort prosjekt, kunne satt i gang flere små prosjekter tilknyttet den enkelte virksomhets drift og behov. Det å følge opp den enkelte leder der hvor lederen har sitt daglige virke, er et annet forslag.

Oppfølging og videreføring

Det blir kommentert at prosjektet har henvendt seg i stor grad til ledere, og at en savner mer fokus på den enkelte ansattes plikter og ansvar. Mer oppmerksomhet mot mellomleder-rolla, etterlyses også. -"Vi har også behov for støtte i hverdagen", skriver en. Ett forslag er at en samler mellomlederne en gang annethvert år for å gi dem faglig påfyll innenfor kommunikasjon. I fortsettelsen er det også viktig at en sørger for kvalitetssikrede rutiner for opplæring til nye ledere/mellomledere som er kommet til underveis eller etter at prosjektperioden nå er over.

Et annen konkret råd for å klare å skape helsefremmende arbeidsplasser, er at kommuneledelsen sikrer en forsvarlig grunnbemanning;

- Jeg mener at en god investering for helse og trivsel på vår arbeidsplass vil være å tilføre flere stillinger (flere lønnsmidler) Jeg har stor tro på å styrke grunnbemanning; at vi vil tjene på det i forhold til sykefravær, arbeids glede, holde ut i jobb.

Mange er opptatt av coachenes situasjon og hva som vil skje med coachene i framtida. Det er viktig at coachene fortsetter å samles en gang i blant og får faglig påfyll som motiverer dem til videre innsats. Videre blir det sagt at i tillegg til det systematiske arbeidet i hverdagen også er viktig med inspirasjon og kortere dagskurs der mange fra samme arbeidssted kan delta samtidig og få ny inspirasjon.

En av informantene skriver at det er positivt med spørreundersøkelser som denne (følgeforskningen red anm) fordi det er viktig med påminnelser og vedlikehold av LØFT.

5.9 Oppsummering

5.9.1 QPS-Nordic

- Prosjektet har samlet sett ført til en signifikant høyere skåre når det gjelder erklæringen som var utgangspunktet for prosjektet.
- Kommuner som i 2005 hadde laveste skåre har hatt en positiv utvikling og det er totalt sett blitt noe mindre forskjeller mellom kommunene på de områdene som QPS-Nordic+ måler.
- Arbeidskravene og læringskravene har økt noe i alle sektorene, men mest innenfor barnevern/helse. Denne økningen kan gi større press på arbeidstakerne, noe som kan gi negative utslag i arbeidsmiljøet. Framgangen som er målt på erklæringen må ses i lys av dette. Det kan tenkes at framgangen hadde vært større dersom kravene hadde holdt seg konstant.
- Det er ingen vesentlige endringer på andre variabler som QPS Nordic+ måler fra 2005 til 2007 i kommunene som helhet.
- Sektoren barnevern og helse har størst opplevd økning i arbeidskrav samtidig som forutsigbarheten i arbeidet er blitt mindre. Dette er to forhold som nærer stress og som det er grunn til å være oppmerksom på.

- Det er også verdt å legge merke til at verdien av positiv opplevelse av arbeidsgruppa er svekket innen barnevern/helse, sammenliknet med 2005, og opplevelsen av konflikter og stivbeint organisasjonskultur er økt.
- På den positive sida opplever de som arbeider innafor 'Stab/støtte' egne kolleger som mer støttende. De har en positiv opplevelse av arbeidsgruppa de inngår i.
- Når det gjelder sammenhengen mellom erklæringen og ulike aspekter ved QPS-Nordic+ viser resultatene for 2007 enda tydeligere enn i 2005 at erklæringen uttrykker forhold omkring organisasjonskultur.

5.9.2 Prosjektet

- Resultatene for prosjektets mål og utvikling (tabell IX) viser generelt relativt beskjeden framgang og skårene er gjennomgående middels høye. Det synes å være behov for å nå bedre ut til flere i organisasjonen både med kunnskaper og rolleavklaring.
- Det er positivt at flere nå uttrykker at prosjektet oppleves nyttig for egen arbeidssituasjon.
- Det er også en økende forståelse for formålet med prosjektet.
- Den enkelte har ikke spesielt klarere oppfatninger av egen rolle i prosjektet nå etter to år.
- Ser en bort fra coachene, er det mange som ikke er tilfreds med den opplæringen de har fått i prosjektet.
- Det er også mange som ikke har noen klar oppfatning av coachenes rolle og oppgaver i prosjektet, til tross for at det har vært en viss framgang fra 2005.
- Det uttrykkes heller ikke større tro på at prosjektet skal bidra til helsefremmende arbeidsplasser i 2007 enn i 2005, verken blant ledere, coacher eller andre ansatte. Det ville kanskje være rimelig å forvente at den skåren (tabell IX nederst) hadde økt en smule.
- Coachene er den gruppa som rimeligvis har de høyeste skårene når det gjelder innsikt i prosjektet. De skårer likevel ikke høyere enn de øvrige når det gjelder prosjektet som bidrag til helsefremmende arbeidsplasser. Det er grunn til å merke seg dette.
- Lederskiktet (tabell XI-høyre kolonne) skårer noe høyere i 2007 enn i 2005, når det gjelder oppfatningen av mål med prosjektet, om det kan bli nyttig og om egen (ledernes) rolle i prosjektet.
- Fortsatt skårer lederne relativt lavt på prosjektets organisering, oppfatning av coachenes rolle og prosjektets plass i arbeidet med helsefremmende arbeidsplasser. Vi synes det er grunn til å merke seg dette.
- Oppfyllelsen av Erklæringen har økt fra 2005 til 2007, og spesielt er skårene i gruppa stab/støtte vesentlig høyere.
- Behovet for en tydeliggjøring av prosjektet i form av konkretisering, ansvarliggjøring og enda mer informasjon om innhold og resultater, fremkommer hos flere av respondentene. For eksempel kunne prosjektet vært knyttet tettere til kjennetegnene for helsefremmende arbeidsplasser slik disse er beskrevet i kap 2.1, og dermed lettere synliggjort og konkretisert prosjektet for de involverte.

6 Kommunikasjon for ledere - nytt tiltak

Som vi har sett i kapittel 3.4 ble det bestemt at HEFA-prosjektet skulle utvides med en egen opplæringsprogram spesielt rettet mot ledere; "Kommunikasjon for ledere". Kurset ble satt i gang våren 2006 i regi av Kallerud kompetanse AS og omfattet fem undervisningsdager og treningsoppgaver i egen praksis, samt individuell coaching. Et utvalg coacher, fordelt mellom de fem kommunene, deltok som proseshjelpere i gjennomføringen av opplæringen.

Østlandsforskning fikk i oppdrag å gjennomføre en kortfattet web-basert spørreundersøkelse om kurset. Spørreundersøkelsen ble gjennomført som et eget oppdrag utenom følgeforskningen, innenfor en ramme på ca tre ukesverk. Resultatene fra spørreundersøkelsen presenteres i dette kapitlet.

Undersøkelsen ble gjennomført i tidsrommet 28. desember 2007 til 16. januar 2008. Det ble sendt ut invitasjon til 148 e-postadresser, og vi fikk en total respondentmengde på 109 respondenter noe som utgjør en svarprosent på 73 %. Respondentene fordelte seg på de fem kommunene på følgende måte; Gjøvik: 28, Nordre Land 22, Søndre Land 10, Vestre Toten 16, Østre Toten 31. I tillegg var det to stykker som ikke hadde krysset av for kommune. Disse ble dermed ikke registrert.

6.1 Innholdet i opplæringen

Innholdet i opplæringsprogrammet følger denne strukturen:

Forarbeid individuelt

- ✓ Hvorfor er min stilling viktig?
- ✓ Hvilke hovedaktiviteter består den av? (grov logg)

Samling 1 (2 dager): Jeg og min lederrolle

- ✓ Hvorfor kommunikasjon?
- ✓ Forandring på I., II., og II. orden (isfjellet)
- ✓ Mine drivkrefter?
- ✓ JEG//DU//VI-sortering i lederrollen
- ✓ Å stille spørsmål
- ✓ Avklaring av rammer, fysiske og mentale (valgte sannheter)

- ✓ Aktiviteter i første praksisperiode

Oppgave i mellomperioden:

- ✓ Etterspør feedback fra medarbeidere.
- ✓ Forandringsarbeid (prosesser) på egen arbeidsplass.
- ✓ Individuell coaching.

Samling 2 (2 dager): Jeg og mine medarbeidere

- ✓ Erfaringer fra praksis
- ✓ Tilpasning og ledelse
- ✓ Å bruke sansene
- ✓ Observasjon/tolkning
- ✓ Effektive møter
- ✓ Oppfølging/fordypning (valgfrie arbeidsstasjoner)
- ✓ Aktiviteter i andre praksisperiode

Oppgave i mellomperioden:

- ✓ Praktisering fra kursene, refleksjon over egne utviklingsbehov
- ✓ Individuell coaching

Samling 3 (1 dag): Jeg og min utvikling.

- ✓ Erfaring fra praksis
- ✓ Utnytte rammer for videre læring
- ✓ Personlige mål og utviklingsplan

6.2 Resultater fra spørreundersøkelsen

Gjennomgangen av resultatene fra spørreundersøkelsen er oppsummerende. En nærmere gjennomgang av de tallene som ligger til grunn for oppsummeringen kan gjøres ved å gå til vedlegg 3 bakerst i denne rapporten. Her vil det også fremkomme variasjonene og svarfordelingen mellom de fem kommunene.

Spørsmålene besvares på en skala fra 1 - 5, der 1 = i svært liten grad og 5 = i svært stor grad. Graderingene 2, 3 og 4 er ikke spesifisert med beskrivelse. Hoveddelen av svarene ligger på svaralternativene 3 og 4. I oppsummeringen er kategoriene 1 og 2 slått sammen og kategoriene 4 og 5 slått sammen.

6.2.1 Målene for kurset

I følge kursbeskrivelsen er det overordnede målet med kurset at ledere skulle få:

- Oppleve å få hjelp til prosesser og støtte til å få overskudd, sortere og forenkle hverdagen.

- Utvikle dine ferdigheter til kontinuerlig prosess og utviklingsarbeid, planlegge og gjennomføre hensiktsmessig forandringsarbeid.
- Gi konstruktiv feedback og selv etterspørre / motta tilbakemeldinger
- Bruke støttestrukturer for kontinuerlig trening og læring i arbeidshverdagen mer målbevisst, f eks ledernetverk og coacher.
- Anvende i daglig praksis det du lærer.

Vi har stilt spørsmål (nr 2 - 7) der respondentene blir bedt om å vurdere måloppnåelsen i forhold til nytten av kurset. Hvert av spørsmålene starter med: I hvilken grad har du som leder...

Målet "anvendt i daglig praksis det du har lært" får høyest score. 60,2 % svarer at de i stor eller svært stor grad har fått anvendt sin lærdom i daglig praksis.

Det målet som scorer lavest er "brukt støttestrukturer for kontinuerlig trening og læring i arbeidshverdagen mer målbevisst, for eksempel ledernetverk og coacher". Kun 29,5 % svarer i stor eller svært stor grad, mens 28,7 % svarer her i svært liten eller liten grad.

Kort oppsummert om målene for kurset:

I hvilken grad har du som leder...

- 2) ...fått hjelp og støtte til prosesser som gir overskudd, sorterer og forenkler hverdagen?
 - 9,2 % i svært liten eller liten grad
 - 55 % sånn passe
 - 32,7 % i stor eller svært stor grad
- 3) ...utviklet dine ferdigheter til kontinuerlig prosess- og utviklingsarbeid, planlagt og gjennomført hensiktsmessig forandringsarbeid?
 - 10 % i svært liten eller liten grad
 - 53,2 % sånn passe
 - 34,5 % i stor eller svært stor grad
- 4) ...gitt konstruktiv feedback og selv etterspurt/mottatt tilbakemelding?
 - 6,7 % i svært liten eller liten grad
 - 34,8 % sånn passe
 - 56,6 % i stor eller svært stor grad
- 5) ...brukt støttestrukturer for kontinuerlig trening og læring i arbeidshverdagen mer målbevisst, f.eks ledernetverk og coacher?
 - 28,7 % i svært liten eller liten grad
 - 35,6 % sånn passe
 - 29,5 % i stor eller svært stor grad
- 6) ...utviklet en coachende lederstil som harmonerer med din personlige stil?
 - 16,7 % i svært liten eller liten grad
 - 40,8 % sånn passe
 - 36,9 % i stor eller svært stor grad
- 7) ...anvendt i daglig praksis det du har lært?
 - 6,5 % i svært liten eller liten grad

- 29,5 % sann passe
- 60,2 % i stor eller svært stor grad

6.2.2 Deg som leder

Spørsmål 8 tar for seg spørsmålet om på hvilken måte gjennomføringen av kurset har påvirket deg som leder? Respondentene skal krysse av for de utsagnene som de opplever samsvarer med egen erfaring. Det er lov å krysse av for flere alternativer.

Den påstanden som flest har krysset av for er:

- Jeg er mer bevisst min egen kommunikasjon: 24,9 % (av kryssene - totalt 377 - havnet her)

Den påstanden som har færrest kryss:

- Jeg motiverer, inspirerer og engasjerer mine ansatte mer: 6,6 %

Svarfordelingen i forhold til påstandene fordeler seg ellers slik;

- Jeg stiller flere åpne spørsmål og er mer løsningsorientert: 17 %
- Jeg legger oftere merke til tilstandsendringer under samtale med mine ansatte: 13,5 %
- Jeg er en tydelig leder: 13,0 %
- Jeg lytter oftere og tar de ansatte mer på alvor: 9,8 %
- Jeg er mer tilgjengelig og involverer meg i større grad i prosesser på jobben: 7,7 %
- Jeg legger bedre til rette for gode rammevilkår for læring og endring på jobben: 7,4 %

6.2.3 Organisasjonens behov

Spørsmålene 9 - 12 tar for seg temaet "Organisasjonens behov", og er stilt som åpne spørsmål hvor respondentene selv får formulere sine svar. På spørsmålet om hvordan lederopplæringen har påvirket arbeidet i ledernetverkene (spm 9) er svarene jevnt fordelt mellom de som sier de har hatt en positiv innvirkning til de som sier det ikke har hatt noen betydning. Mange av de som svarer at lederopplæringen ikke har hatt betydning for arbeidet i ledernetverkene, knytter svarene sine enten til at nettverket alltid har fungert godt, eller til at nettverket fungerer dårlig eller er opphørt. Det er også noen som svarer at de ikke deltar i nettverk. Når det gjelder de som svarer at opplæringen har bidratt positivt i forhold til arbeidet i ledernetverkene ligger hovedvekten av svarene på individuelle forklaringer som at de er blitt tryggere som leder, stillere flere åpne spørsmål, er mer lyttende. Noen viser til mer strukturelle forklaringene som at de har fått bedre møtestruktur, eller er blitt bedre til å dele erfaringer og blitt kjent med hverandres utfordringer.

Når det gjelder spørsmålet om hvordan lederopplæringen har påvirket bruken av coach (spm 10), er det mange som svarer at det har vært en positiv opplevelse å bruke coach gjennom kurset, og at de ønsker å fortsette med det. Coachen har gjerne et annet fagområde og ser ting fra andre synsvinkler, noe som kan være positivt. I svarene finner vi også de som legger vekt på at bruken av coach er ufarliggjort, at de nå ser nytten av det å bruke coach og at de er blitt kjent

med hvem som faktisk er coach i kommunen, til de som har fått større forståelse for når og hvordan coachen skal brukes. Overraskende mange ser ut til å ikke ha hatt erfaring med eller kjennskap til coachene, før dette kurset.

På den andre siden har vi de respondentene som ikke har benyttet seg av coach eller som bare i begrenset grad har gjort det. Noen sier de har prøvd coaching, men ikke funnet det hensiktsmessig. Andre opplever at de får dekket behovet for veiledning og rådgivning av andre kollegaer og legger vekt på at de synes det er bedre å søke råd hos noen de kjenner og som de føler trygghet og tillit hos.

På spørsmålet om hvorvidt resultater fra kurset blir etterspurt av ledere og medarbeidere (spm 11), er det et overveldende flertall av respondentene som svarer negativt. De sier at resultater ikke er blitt etterspurt i det hele tatt (ingenting, lik null, absolutt ikke) til at det i begrenset grad er etterspurt (svært lite, noe, i liten grad). Noen skriver at kurset er etterspurt av leder, men ikke av medarbeider eller omvendt. Av de som svarer positivt på spørsmålene er det noen som sier de har tatt opp utvalgte temaer på personalmøter, at kurset har vært tema i medarbeidersamtaler eller at eventuelle resultater er blitt drøftet i ledergruppa. Noen påpeker at medarbeidere mener de ser en endring, og at resultater er etterspurt i den forstand at møteplanleggeren har blitt etterlyst.

På spørsmålet om hvorvidt kompetansen har hatt betydning for medarbeiderne og hvordan de har merket endring (spm 12), svarer flere at de er blitt tydeligere jeg/du-sortert, de lytter mer, er tryggere ledere, tar de ansatte mer med på råd, gir sortert tilbakemelding og kommer ikke så lett med løsninger. Det blir også kommentert at de opplever å ha bedre møtestruktur. På den andre siden er det også flere som skriver at de ikke har hatt noen nevneverdig endret atferd, at det er mer holdninger som kanskje viser seg over tid, eller at lederopplæringen ikke har bidratt med noe nytt, men at dette er kunnskap og kompetanse som en har hatt fra før og som en har fått en påminning om.

6.2.4 HEFAs resultatmål

Spørsmål 13 - 16 handler om nytten av kurset sett i forhold til resultatmålene for ledere slik disse er beskrevet i prosjektet "Helsefremmende arbeidsplasser".

På spørsmålet i hvilken grad er du blitt mer bevisst egne intensjoner i samtaler med medarbeidere, svarer 65,8 % i stor eller svært stor grad. Dette er dermed den høyeste scoren i forhold til måloppnåelsen.

På spørsmålet i hvilken grad behersker du idègrunlaget og spørsmålsteknikkene fra LØFT i kommunikasjonen, svarer 37,9 % i stor eller svært stor grad, 45,3 % sånn passe, mens 8,3 % svarer i svært liten eller liten grad. Dette er dermed det spørsmålet med lavest score.

På spørsmålet; I hvilken grad har du blitt mer oppmerksom på respons og tilstandsutvikling i samtaler, svarer 63,8 % i stor eller svært stor grad, 26,9 % svarer sånn passe, mens 6,6 % svarer i liten eller svært liten grad.

På spørsmålet i hvilken grad kan du gjøre egenvurderinger av deg selv som samtalepartner? svarer 49,9 % i stor eller svært stor grad, 36,8 % svarer sånn passe og 7,5 % svarer i liten eller svært liten grad.

6.2.5 Erklæringen

Hovedmålet for HEFA-prosjektet er å skape helsefremmende arbeidsplasser som gir arbeidsglede og utviklingsmuligheter, og som inkluderer den ansattes egenart og potensial ved bruk av løsningsfokusert tilnærming. Har kurset Kommunikasjon for ledere vært et egnet virkemiddel for å nå de overordnede målene for HEFA-prosjektet? Til dette svarer 70,3 % ja, 23,2 % svarer vet ikke, mens 3,7 % svarer at det ikke har vært et egnet virkemiddel.

6.2.6 Kommentarer

Til sist var det et åpent spørsmål for de som hadde behov for å utdype eller ytterligere kommentere svarene sine. I de utdypende kommentarer til spørsmålet, blir det blant annet pekt på at det mangler rammebetingelser for å kunne nå målene. Vi har hørt hvordan vi skal gjøre det, men i praksis er det vanskelig å prioritere noe vekk for å få tid. Videre blir det sagt at prosjektets mål er vagt og at det derfor kan være vanskelig å være treffsikker på virkemidlene, men om en betrakter målene mer som en overbygning og visjon vil denne typen virkemidler fungere hensiktsmessig. Flere uttrykker at de ikke har kommet ordentlig i gang ennå, at de opplever at det er vanskelig å realisere den helsefremmende arbeidsplassen innenfor de rammene de virker i.

Et utvalg av de som gir uttrykk for ris og ros;

- Jeg er bevisst på spørsmålsstillinger, sittestillinger, stemmebruk for egen del. Jeg er også bevisst på dersom det er noen som har forslag til nye løsninger på oppgaver.

- Kurset var bra med hensyn til å gå litt i selv og finne ut hvordan andre reagerer på deg som leder.

- Ved at jeg har lært noen teknikker i forhold til både måten jeg spør på, gir tilbakemeldinger på (sortert og usortert feedback) og strukturen i møteplanleggeren som

- For min egen del ser jeg vel ikke helt den store endringene og tror vel at resultatet stort sett ville vært det samme med og uten kurset. Jeg tror på dialog mellom arbeidskolleger vil løse de fleste situasjoner, og det har jeg vært ganske bevist på også før kurset.

- Oppgavene på kurset var delvis morsomme, men det ble for mange. Jeg kunne ønsket at det hadde vært noe mer fordypning i enkelte temaer. Det viktigste etter disse kursdagene ble for meg fokus på tilstand og gruppene. Ellers gir slike dager tid for refleksjon

- Metodikken er bra, men den betinger tid man ikke har.

- Løftfilosofien og Coaching som metode har jeg stor tro på som en god organisasjonsutvikling, men dette må også være forankret i den øverste ledelse. Både administrativt og politisk (noe som særdeles er utfordringen i vår kommunale verden).

- Kurset opplevdes veldig nyttig, og like etter at vi hadde deltatt var inspirasjonen på topp. Så kom hverdagen. Det er ikke like lett å ta i bruk nye metoder når man er godt innarbeidet i gamle vaner. Slik lærdom må holdes varm.

6.3 Oppsummering

Kort oppsummert kan vi si at overvekten av de som har gjennomført kurset "Kommunikasjon for ledere" har hatt svært god nytte av kurset, og at dette blant annet kommer til uttrykk gjennom at de hevder å ha anvendt i daglig praksis det de har lært. Det er også stor grad av bevissthet om egne intensjoner i samtaler med andre. På den andre side er det kun få som kan bekrefte påstanden om at jeg motiverer, inspirere og engasjerer mine ansatte, og det er heller ikke mer enn 17% som kan bekrefte at de stiller flere åpne spørsmål og er mer løsningsorienterte, noe som vel skulle tilsi at de ikke praktiserer det de har lært...

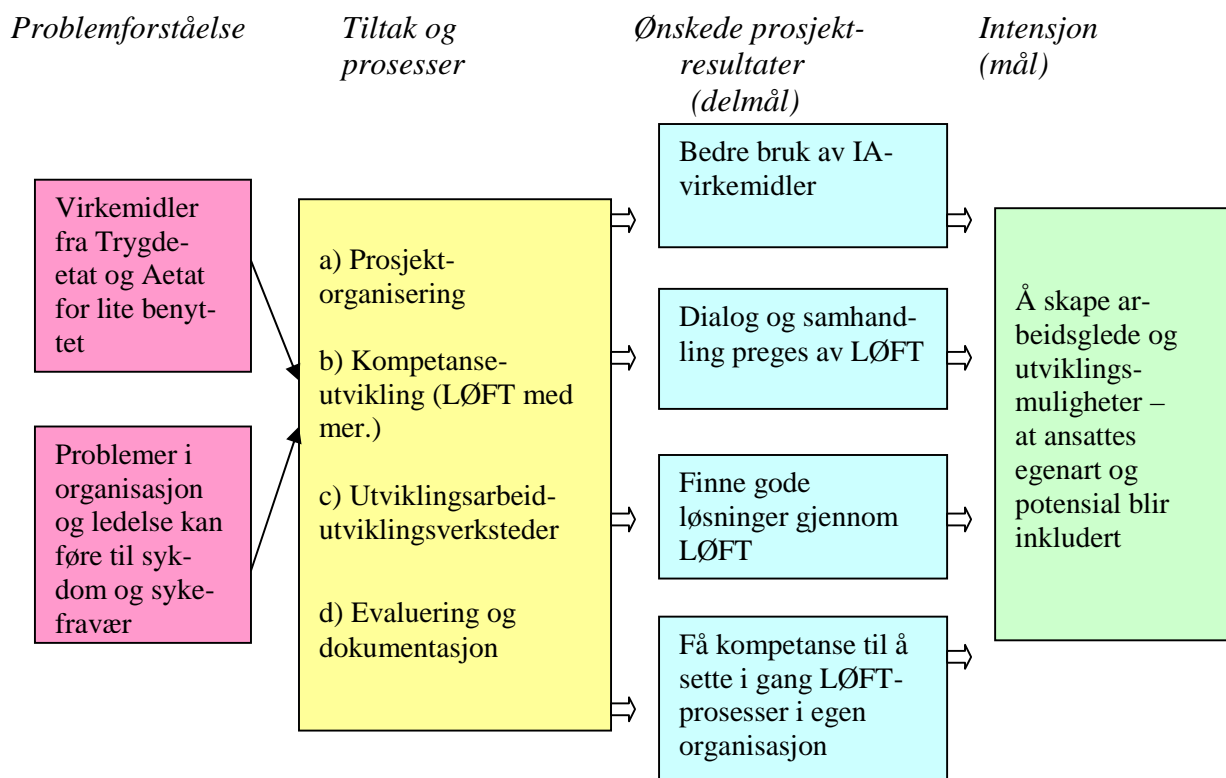
Undersøkelsen viser at det er viktig å være oppmerksom på hvordan kompetansen blir praktisert, at en må ta inn over seg betydningen av vedlikehold og etterspørsel noe det i følge disse resultatene ikke er blitt gjort i tilstrekkelig grad. En bør også være oppmerksom på at bruken av støttestrukturer som coach og ledernetverk ikke ser ut til å ha den ønskede effekten.

Det er imidlertid tydelig at lederne har opplevd kurset som et egnet virkemiddel i HEFA-sammenheng.

7 Mårealisering

Følgforskningens oppgave er å vurdere hvorvidt HEFA-prosjektets intensjoner om å skape en helsefremmende arbeidsplass, er oppnådd og på hvilken måte tiltakene som er igangsatt har vært hensiktsmessige for å nå målet. I utviklingsprosjekter av denne typen, og der følgforskningen er satt til å dokumentere og evaluere, vil det være vanskelig å peke på en tydelig kausal sammenheng mellom et tiltak og dets måloppnåelse. Det vil alltid være både intenderte og uintenderte virkninger av igangsatte tiltak og prosesser (jfr kap 2.3). I dette kapitlet går vi gjennom delmålene og resultatmålene for HEFA-prosjektet, slik disse ble fremsatt i prosjektets oppstart.

Sammenhengen i prosjektet kan illustreres på følgende måte:



Figur 3: Utviklingsprosjektets "logikk"

I dette kapitlet tar vi for oss de fire delmålene i prosjektet og ser på hvorvidt disse har bidratt til de ønskete prosjektrésultatene. I prosjektet finnes også egne resultatmål for lederne, noe vi tar opp i slutten av kapitlet.

7.1 Delmålene

7.1.1 IA-virkemidlene

Bedre bruk av IA-virkemidler er ett av delmålene i prosjektet. De viktigste tiltakene innenfor dette målet er opplæring for tillitsvalgte, verneombud og ledere innenfor IA-mål og virkemidler. Arbeidslivssenteret har hatt det faglige ansvaret for opplæringen og de har gjennomført dagskurs og kurs i ledernetverkene. (Se mer om dette i ØF-rapport 17/2006, kap 3.4 og kap.4).

Målet med et inkluderende arbeidsliv er å gi plass til alle som kan og vil arbeide. Dette gjøres gjennom å finne gode, tilpassede løsninger for den enkelte ansatte. Løsningene tilbys blant annet gjennom NAVs IA-virkemidler. IA-virkemidlene skal forebygge at arbeidstakere faller ut av arbeidslivet og de skal gi personer som ønsker å komme inn på arbeidsmarkedet, en mulighet til det. Virkemidler er ikke bare av økonomisk art. Det kan like gjerne være behov for oppfølging og kompetanse fra fagpersoner, heter det fra NAV. Det er stor bredde i virkemidlene som tilbys, og for flere av virkemidlene finnes det ingen statistisk oversikt over bruken.

De virkemidlene vi har valgt å fokusere på er aktiv sykemelding, gradert sykefravær, friskmelding til arbeid, yrkesrettet attføring, bruk av tilretteleggingstilskudd og bruk av bedriftshelsetjeneste-refusjon. I de følgende tre tabellene viser vi utviklingen av disse virkemidlene for perioden 2006 og 2007, i de fem kommunene. Det er ikke gjort nye kvalitative undersøkelser rettet mot Arbeidslivssenterets medarbeidere, for denne sluttrapporten. Gjennomgangen av delmålet om bedre bruk av IA-virkemidlene vil derfor kun basere seg på de tallene som er overlevert oss fra NAV Arbeidslivssenter i Oppland.

Vi tar først for oss bruken av aktiv sykemelding, gradert sykefravær, friskmelding til arbeidsformidling og yrkesrettet attføring, tabell XI.

		Kommuner									
		Gjøvik		Nordre Land		Søndre Land		Vestre Toten		Østre Toten	
		Ant.	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.	%
Aktiv syke- melding	4. kvartal 2007	572	6,4	150	5,7	301	10,5	229	6,3	291	5,7
	3. kvartal 2007	208	2,7	15	0,7	162	6,1	15	0,5	210	5,5
	2. kvartal 2007	565	7,6	233	10,1	89	3,1	102	2,8	279	6,3
	1. kvartal 2007	578	5,7	224	7,7	232	6,8	181	4,6	224	4,5
	4. kvartal 2006	317	3,8	281	10,6	148	4,8	124	3,1	366	7,9
	3. kvartal 2006	341	4,6	185	7,9	48	1,9	226	7,1	443	10,1
	2. kvartal 2006	72	0,8	255	10,8	136	5,6	196	6,2	437	8,5
	1. kvartal 2006	422	4,1	196	7,3	156	4,8	67	1,6	470	7,5
Gradert syke- fravær	4. kvartal 2007	2726	27,0	817	31,2	814	28,3	1516	41,5	1483	29,2
	3. kvartal 2007	2114	28,5	665	29,7	616	23,3	887	31,5	906	23,8
	2. kvartal 2007	1346	17,4	654	28,5	1040	36,6	1169	31,8	1224	27,6
	1. kvartal 2007	2274	25,6	694	23,8	1284	37,7	1137	28,8	1702	34,3
	4. kvartal 2006	2858	28,1	570	21,5	791	25,9	1085	27,1	1244	26,9
	3. kvartal 2006	2512	29,6	333	14,2	793	31,8	718	22,5	967	22,1
	2. kvartal 2006	1575	21,1	777	32,9	706	29,3	796	25,4	1365	26,6
	1. kvartal 2006	2252	26,9	847	31,3	1232	37,6	1124	27,5	1944	31,1
Frisk- melding til arbeids- formidling	4. kvartal 2007	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0
	3. kvartal 2007	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0
	2. kvartal 2007	21	0,3	0	0,0	21	0,7	0	0	0	0,0
	1. kvartal 2007	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0
	4. kvartal 2006	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0
	3. kvartal 2006	44	0,6	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0
	2. kvartal 2006	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0
	1. kvartal 2006	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0,0
Yrkes- rettet attføring	4. kvartal 2007	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	3. kvartal 2007	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	31	0,8
	2. kvartal 2007	6	0,0	0	0,0	0	0,0	31	0,8	5	0,1
	1. kvartal 2007	64	0,6	0	0,0	0	0,0	52	1,3	64	1,3
	4. kvartal 2006	33	0,4	0	0,0	0	0,0	63	1,6	63	1,4
	3. kvartal 2006	21	0,3	0	0,0	21	0,8	0	0,0	44	1,0
	2. kvartal 2006	0	0,0	116	4,9	5	0,2	0	0,0	32	0,6
	1. kvartal 2006	0	0,0	34	1,3	0	0,0	0	0,0	49	0,8

Tabell XI: *Bruk av IA-virkemidler i de fem kommunene, i 2006 og 2007. Tabellen viser tapte dagsverk på tiltak i alt og i prosent av antall tapte dagsverk i gruppen.*

Som vi ser av tabellen er gradert sykefravær det virkemiddelet som i størst grad er tatt i bruk i kommunene¹². Det er en liten økning i tilfeller sammenlagt for de fem kommunene fra 2006 til 2007, fra 24 489 til 25 068. Når det gjelder aktiv sykemelding er antallet her så og si uforandret fra 4860 i 2006 til 4886 i 2007.

¹² Gradert sykefravær kan benyttes dersom den sykemeldte må arbeide redusert tid eller bruker lengre tid på å utføre sine arbeidsoppgaver. Sykepengene kan graderes ned til 20 prosent.

Sammenlikner vi disse tallene med tilsvarende tall presentert i foregående rapporter finner vi at det har vært en jevn økning i virkemiddelbruken fra 2005 til i dag. Det har vært en økning fra sammenlagt 13 389 tilfeller av gradert sykefravær i 2005 til 25 068 tilfeller i 2007, og vi har noen flere tilfeller av friskmelding til arbeidsformidling og yrkesrettet attføring enn det som er rapportert fra foregående år. Aktiv sykemelding har økt minst, kun i underkant av 300 flere tilfeller i 2007 enn i 2005 (4594 tilfeller).

Som vi ser av tabell XI har bruken av aktiv sykemelding i Gjøvik og Østre Toten gått noe tilbake fra 2007 til 2006. I Gjøvik er antallet redusert med ca 800 tilfeller, mens det i Østre Toten er redusert med litt over 200. I de andre tre kommunene er antallet tilfeller økt fra 2006 til 2007.

Går vi så over til å se på bruken av tilretteleggingstilskudd viser tabell XII at dette virkemiddelet totalt sett har vært tatt i bruk 36 ganger i 2007 og 35 ganger i 2006¹³.

	Gjøvik	Nordre Land	Søndre Land	Vestre Toten	Østre Toten
2007					
Ant saker	11	5	4	11	5
Sum	246905	55565	24935	115780	65720
2006					
Ant saker	25	5	0	3	2
Sum	84815	44000	0	15125	24200

Tabell XII: *Bruk av tilretteleggingstilskudd i de fem kommunene, for årene 2006 og 2007*

Omfanget av bruken av virkemiddelet har gått jevnt tilbake fra de første rapporteringene vi gjorde, som viste at det er 2004 var brukt i 76 tilfeller, og i 2005 i 58 tilfeller (se ØF-rapport 14/2005 og 17/2006). Søndre Land har i de to foregående rapporteringene ikke benyttet seg av tilretteleggingstilskuddet mer enn en gang siden 2004, men har altså i 2007 tatt i bruk virkemiddelet ved fire anledninger. I Vestre Toten og Østre Toten er det også en liten økning, mens Gjøvik ser ut til å benytte virkemiddelet i færre tilfeller enn tidligere år.

Refusjon til bedriftshelsetjenester som bidrar til forebygge sykemelding for arbeidstakere eller bidrar til å få sykemeldte tilbake i arbeid, er ett av IA-virkemidlene vi har sett på. I juli 2006 kom det en regelverksendring hvor det gikk fra at BHT (bedriftshelsetjenester) skulle være utsteder/mottaker av tilskuddet, til at det er IA-bedriften som søker og mottar tilskuddet. Dette skapte en merkbar reduksjon i bruken, ifølge NAV Arbeidslivssenter i Oppland. I mars 2007 ble ordningen fulgt opp med nok en regelverksendring (Stoltenbergutvalget) hvor det også gis BHT-honorar dersom bedriftshelsetjenesten deltar i dialogmøter i bedriften. Tabellen vi presenterer omfatter ikke slike dialogmøter, kun "ordinære" søknader.

¹³ NAV Arbeidslivssenter Oppland som har levert tallene, gjør oppmerksom på at statistikken som er presentert her nok ikke gir et komplett bilde. Dette har sammenheng med at rapporteringen er manuell og at det derfor er personavhengig hvorvidt medarbeidere som har sittet med rapporteringen har tatt vare på statistikken etter at rapportering til sentralt hold er ferdig, eller at vedkommende har sluttet i etaten.

I de to foregående rapportene har vi sett at BHT-refusjon har vært et relativt lite brukt virkemiddel og heller ikke statistikken som vist under indikerer noen økning i bruken. Som vi ser av tabellen er det Nordre Land kommune som i størst grad har benyttet seg av virkemiddelet. Vi kjenner til at Nordre Land har hatt et utstrakt samarbeid med bedriftshelsetjenesten i kommunen i gjennomføring av ulike tiltak i HEFA-prosjektet

	Gjøvik	Nordre Land	Søndre Land	Vestre Toten	Østre Toten
2007					
Ant saker	0	3	1	0	0
Sum		8025	2172		
2006					
	0	4	0	0	3
		6276			6799

Tabell XIII: *Bruk av bht-refusjon i de fem kommunene, for årene 2006 og 2007*

Vi har i tidligere rapporter¹⁴ tatt for oss utviklingen av virkemiddelbruken i Gjøvikregionen. Vi konkluderte i andre underveisrapport fra følgeforskning med at det fortsatt gjenstår en del arbeid i forhold til å koble sammenhengen mellom IA og LØFT/kommunikologi. Vi fant at bruken av IA-virkemidlene gradert sykefravær og aktiv sykemelding hadde økt jevnt i prosjektperioden, mens bruken av tilretteleggingstilskudd var redusert - noe som nok kan henge sammen med endrede rammevilkår for dette virkemidlet. Arbeidslivssenteret rapporterte samtidig om økt kunnskap og bevissthet blant lederne om virkemiddelapparatet, men at kunnskapen om coachenes rolle i IA-arbeidet fortsatt var uklart for mange ledere. Dette er tatt til følge ved at prosjektet har satt i gang nye tiltak (se kap 3.4 og 4.0).

De sentrale fokusområdene i HEFA-prosjektet er økt bruk av IA-virkemidler, og kompetanseheving i kommunikasjon. I kapittel 5 gikk vi gjennom målgruppas forståelse av prosjektets mål, og så der at det fortsatt er uklart for noen. Noen sier for eksempel at prosjektet skulle arbeide for å redusere sykefraværet, noe som ikke har vært et uttalt mål i prosjektet. Det ble også etterlyst en bedre tydeliggjøring av sammenhengen mellom delmålene i prosjektet, slik som sammenhengen mellom bruk av IA-virkemidler og kompetanshevingstiltakene.

Reduksjon av sykefravær har ikke vært et eksplisitt mål i prosjektet. Sykefravær er også en svært vanskelig målbar indikator. Når tabell XIV presenteres her, er det kun for å gi et bilde av den konteksten HEFA-prosjektet fungerer innenfor. Tabellen viser vi en oversikt over utviklingen av legemeldt sykefravær for kommunene i Gjøvikregionen for perioden 2003 - 2007.

¹⁴ Se ØF-rapportene 17/2006 og 14/2005

	2003	2004	2005	2006	2007
GJØVIK KOMMUNE					
1. kvartal	9,30 %	9,90 %	7,40 %	9,50 %	9,30 %
2. kvartal	10,10 %	9,10 %	7,00 %	9,10 %	8,00 %
3. kvartal	9,10 %	7,60 %	7,10 %	8,10 %	8,80 %
4. kvartal	9,60 %	7,50 %	7,90 %	7,90 %	8,30 %
ØSTRE TOTEN KOMMUNE					
1. kvartal	9,50 %	10,70 %	8,70 %	10,20 %	8,30 %
2. kvartal	9,70 %	10,50 %	8,50 %	9,50 %	8,10 %
3. kvartal	8,70 %	7,40 %	8,50 %	8,80 %	7,60 %
4. kvartal	8,90 %	7,60 %	9,50 %	7,90 %	8,20 %
VESTRE TOTEN KOMMUNE					
1. kvartal	9,70 %	8,40 %	8,50 %	8,40 %	8,10 %
2. kvartal	8,70 %	7,90 %	7,10 %	7,40 %	8,20 %
3. kvartal	7,70 %	7,50 %	6,70 %	8,10 %	6,70 %
4. kvartal	9,50 %	7,90 %	7,20 %	8,50 %	7,20 %
SØNDRE LAND KOMMUNE					
1. kvartal	9,30 %	8,30 %	6,70 %	8,90 %	9,10 %
2. kvartal	8,90 %	8,00 %	7,10 %	7,50 %	9,70 %
3. kvartal	9,30 %	8,70 %	8,00 %	7,70 %	9,80 %
4. kvartal	8,00 %	6,40 %	7,70 %	8,30 %	8,90 %
NORDRE LAND KOMMUNE					
1. kvartal	8,90 %	9,00 %	7,70 %	8,60 %	9,20 %
2. kvartal	8,90 %	7,80 %	6,80 %	8,70 %	9,00 %
3. kvartal	9,70 %	8,00 %	7,10 %	8,70 %	8,50 %
4. kvartal	10,20 %	7,40 %	8,20 %	8,70 %	8,20 %

Tabell XIV: legemeldt sykefravær i Gjøvikregionen

7.1.2 Løsningsfokuset samtale

Som vi har vært inne på i tidligere kapitler har HEFA-prosjektet beveget seg bort fra LØFT og over til kommunikologi. Mens LØFT er en metodisk tilnærming som svært mange i offentlig sektor har kjennskap til, er kommunikologi ukjent for de fleste. For de som er intern i prosjektet og som har gjennomgått opplæring har nok ikke dette bydd på noen problemer. Men for de andre i målgruppen har kanskje denne utvidelsen gjort at prosjektet har blitt mindre tydelig?? I kapittel 5 så vi også informanter som etterlyste mer informasjon om hva som ligger innenfor begrepene som benyttes i prosjektet. Et spørsmål som kan stilles er hvorvidt prosjektet har evnet å tydeliggjøre de sentrale virkemidlene i helsefremmende-arbeidet, eller om en burde brukt enda mer tid på å definere hovedmålet og sammenhengen mellom delmålene i prosjektet.

I den sammenheng kan det være interessant å vise tilbake til kapittel 6 hvor vi gjennomgikk spørreundersøkelsen rettet mot ledere. Her svarer kun 37,9% av respondentene at de behersker idegrunnet til LØFT, og påstanden "Jeg motiverer, inspirerer og engasjerer mine ansatte" får ikke mer enn 6,6 prosents oppslutning. På den andre side er det flere av svarene som indikerer at

lederne er blitt mer bevisst sin egen kommunikasjon (25% støtter den påstanden) og 17% svarer at de stiller flere åpne spørsmål og er mer løsningsorienterte. Videre svarer 56,6 % av respondentene at de i stor eller svært stor grad har gitt konstruktiv feedback eller selv etterspurt/mottatt tilbakemelding. Og 36,9 % har utviklet en coachende lederstil. Dette er alle elementer som inngår i løsningsorienterte samtaler.

7.1.3 Gode løsninger

Kombinasjonen av det å ta i bruk IA-virkemidler i større omfang, og det å utbedre kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere har bidratt positivt til måloppnåelsen om å finne gode løsninger ved hjelp av LØFT. Vi har tidligere gjennomgått en rekke gode grep og positive erfaringer som coachene har satt i gang (ØF-rapport 17/2006). Dette omfatter motivasjonsarbeid på egen arbeidsplass, omstruktureringer av medarbeidersamtaler og møter, sykefraværsoppfølging, kollegaveiledning, bistand i omstillingsprosesser, forebygging av konflikter og samarbeidsproblemer og bistå i gjennomføringen av vanskelige samtaler. Gjennomgangen viste at det er satt i gang en rekke aktiviteter og prosesser hvor den løsningsorienterte kommunikasjonen er benyttet for å finne gode løsninger for de ansatte.

7.1.4 Utviklingsprosesser i egen organisasjon

I kapittel 4 presenterte vi små eksempler på at det er satt i gang endringsprosesser i egen organisasjon. I forrige rapport (ØF-rapport 17/2006) beskrev vi to case der coachene over lengre tid hadde arbeidet med løsningsorienterte utviklingsprosesser i egen organisasjon. Det ene caset var hentet fra en avdeling i omstilling og der coachen ble forespurt om å bistå de ansatte i endringsarbeidet for å unngå for stor energilekkasje blant de ansatte. Det andre caset omhandlet en leder som benyttet seg av en coachende væremåte og som selv tok initiativ til å involvere alle ansatte på arbeidsplassen for å skape et helsefremmende arbeidsmiljø. Begge casene var eksempler på hvordan den coachende tilnærmingen var av betydning for å klare å skape helsefremmende arbeidsplasser som preges av arbeidsglede, positiv energi og inkludering.

Vi ser eksempler på at det er satt i gang flere små endringsprosesser på arbeidsplassene. I kapittel 6.2.1 viste resultatene fra undersøkelsen av lederkurset at 34,5 % av lederne opplever at de i stor eller svært stor grad har fått økte ferdigheter til å drive prosess- og utviklingsarbeid.

7.2 Resultatmål ledere

Målgruppen ledere har spesielt fokus i dette prosjektet. Egne resultatmål/delmål for ledere omfatter;

- Bli bevisst egne intensjoner i samtaler med medarbeidere
- Beherske idegrunnlaget og spørsmålsteknikkene fra LØFT i kommunikasjon
- Bli oppmerksom på respons og tilstandsutvikling i samtaler
- Gjøre egen vurdering av seg selv som samtalepartner.

Ett av de tiltakene som ble satt i gang underveis i prosjektet var opplæring i kommunikasjon for ledere. I kapittel 6 omtalte vi evalueringen som ble gjort av kurset. Vi så her at respondentene vurderte kurset som nyttig både i forhold til å bli mer bevisst egne intensjoner i samtaler med medarbeidere (65,8 % svarer i stor eller svært stor grad) og i forhold til å bli mer oppmerksom på respons og tilstandsutvikling i samtaler (63,8 % svarer i stor eller svært stor grad). Halvparten av de spurte svarer også positivt på at de nå kan gjøre egenverdier av seg selv som samtalepartner (49,9% svarer i stor eller svært stor grad). Dette forteller at den kunnskapen lederne har tilegnet seg er i forhold til det Greta Marie Skau (2000) kaller *den personlige kompetanse*. Det er den kompetansen vi kan tilegne oss gjennom å reflektere over våre egen væremåte og tankemåte. Personlig kompetanse handler om den vi er som person, både for oss selv og i samspillet med andre. Verdier, holdninger, personlig modenhet, bevissthetsgrad, menneskesyn, forståelse og indre styrke inngår i den personlige kompetansen. Den personlige kompetansen er noe annet enn den yrkesspesifikke kompetansen (det profesjonsspesifikke håndverket) eller den teoretiske kompetansen (faktakunnskaper og allmenn, forskningsbasert viten).

Når det kommer til målet om å beherske idègrunnlaget og spørsmålsteknikkene fra LØFT i kommunikasjonen, er svarprosenten mye lavere (45,3 % svarer sånn passe mens 8,3 % svarer i svært liten eller liten grad). Dette er dermed det resultatmålet som har lavest score. Det er også det målet som i større grad enn de andre tar utgangspunkt i ferdigheter og kunnskaper. En mulig forklaringsfaktor på den litt lunkne tilsetningen til dette målet, kan kanskje være at HEFA-prosjektet har beveget seg gradvis bort fra LØFT, mot mer kommunikasjon i en utvidet ramme (jfr kap3.4), og at LØFT som begrep og praksis dermed er mindre kjent i målgruppa?

7.3 Oppsummering

Kapitlet har gitt en gjennomgang av de fire delmålene i prosjektet, samt en oppsummering av resultatmålene for ledere. Når det gjelder delmålet om bedre bruk av IA-virkemidler viser gjennomgangen av tallene at gradert sykefravær er det virkemiddelet som benyttes i størst grad, og som også har hatt en jevn økning i løpet av prosjektperioden. Det er ellers en liten økning innenfor de andre virkemidlene, mens bruken av tilretteleggingstilskudd ser ut til å ha gått tilbake. Bruk av refusjon til bedriftshelsetjeneste er i liten grad benyttet, bortsett fra Nordre Land kommune som har tatt dette i bruk sju ganger i løpet av siste to år. Kommunen har vært bevisst på å arbeide med å koble sammen bedriftshelsetjenesten og coachenes aktiviteter, for å etablere en felles intensjon for det helsefremmende arbeidet.

Det er ellers rapportert om flere positive eksempler som bygger opp under delmålene om å benytte kommunikasjon som et virkemiddel i arbeidet med å skape helsefremmende arbeidsplasser. Lederne rapporterer også om at de har fått økt kompetanse til selv å kunne sette i gang endringsprosesser på egen arbeidsplass, og at de gjennom å bli mer bevisst egen kommunikasjon har fått utviklet sin egen personlige kompetanse. Det resultatmålet som har fått dårligst tilslutning er målet om beherske idègrunnlaget og spørsmålsteknikkene fra LØFT i kommunikasjon. Dette har antagelig sammenheng med at hele HEFA-prosjektet har beveget seg bort fra

LØFT til å omhandle kommunikasjon i en mer utvidet ramme (kommunikologi), og at fokuset på blant annet spørreteknikker dermed er nedtonet.

Delmålene og resultatmålene som er gjennomgått i dette kapitlet skulle bidra til å oppfylle HEFA-prosjektets overordnede mål om å skape arbeidsglede og utviklingsmuligheter hvor de ansattes egenart og potensial blir inkludert. Det er mange tegn som tyder på at en slik prosess er i emning, men det er viktig å påpeke at det utviklingsarbeidet som er satt i gang i disse fem kommunene ikke er et prosjektarbeid i tradisjonell forstand, og at det å skulle snakke om måloppnåelse av et treårig prosjekt dermed blir mindre relevant. I stedet kan en si at prosjektet har etablert et viktig fundament, et utgangspunkt og et felles positivt verdigrunnlag for å kunne arbeide kontinuerlig med å utvikle en helsefremmende kultur.

8 Viktige erfaringer: Suksesskriterier og fallgruver

Alle aktørene som på ulike måter har medvirket i prosjektet, har gjort seg noen erfaringer med hva som har fungert og hva som ikke har fungert i prosjektet. Vi har ikke ambisjon om å dekke over alle disse erfaringene, men vi vil i dette kapitlet ta for oss noen av hovedinntrykkene fra følgeforskningen samt de erfaringene som deltakerne i prosjektgruppa sitter med.

8.1 Prosjektorganisering og forankring

Sentral prosjektorganisering: Størrelsen på prosjektgruppen, kjemien mellom deltakerne, innbyrdes respekt og effektiv prosjektledelse: HEFA-prosjektet har sentralt vært organisert i en relativt liten prosjektgruppe, som har fungert effektivt og læringsfremmende. De brukte en del tid i starten på å bli kjent med hverandre og med prosjektet, noe som nok var avgjørende for at de etter hvert utviklet en god samarbeidsform. Det har vært relativt begrenset med utskiftning i prosjektgruppa noe som har vært positivt. Det er viktig å være observant på nye prosjektmedarbeidere som kommer inn i en allerede etablert og velfungerende gruppe.

Prosjektlederens kunnskap om kommunikasjon og forandringsarbeid er vesentlig suksessfaktor for prosjektets framdrift og måloppnåelse. De andre medarbeiderne fremhever prosjektlederens motiverende og målrettede arbeidsform som positivt, samtidig som hun har vært tilgjengelig og synlig.

Lokal prosjektorganisering: Egen prosjektgruppe eventuelt tydelige rutiner for prosjektoppfølgning internt er viktig. Positive erfaringer med sammensetninger av lokal prosjektgruppe hvor ansatte fra flere nivåer er representert. Det har vært viktig for de lokale prosjektlederne å ha godt samarbeid med sine ledere. Viktig at framdrift og resultater etterspørres. Viktig med fleksibilitet i stillingen som kommunens prosjektleder: En må få satt av tid innenfor sin stilling til å jobbe med prosjektet. Aksept for dette fra overordnet leder og kolleger viktig. Prosjektledernes posisjon i organisasjonen kan være av betydning for å få til forankringen opp mot rådmannsnivået.

Rådmennens oppgave: Det er en forutsetning for suksess at arbeidet blir tydelig prioritert fra øverste hold. Dette er kanskje spesielt viktig i et prosjekt hvor måling av resultater og effekter ikke er så synlige og kvantitative, men der resultater mer handler om endring av holdninger og

tilnæringsmåter. Forankring, i form av prioritering og implementering innebærer også at rådmennene er synlige i prosjektet, at de påminner og omtaler prosjektet, at de etterspør resultater, at de benytter seg av coachene og derigjennom legitimerer og viser nødvendigheten av prosjektet. Det er viktig at en er bevisst hvorvidt en har tilstrekkelig tid og ressurser til å arbeide med prosjektet, og ikke bare kaster seg med. Når en først er med, er det viktig å prioritere. Et synspunkt er at prosjektets suksess avhenger av hvorvidt rådmannen klarer å få lederne til å gå i samme retning.

Betydningsfulle medspillere: Tilgjengeligheten til fagmiljøet Kallerud Kompetanse. De er fysisk tilgjengelige (lokale aktører), har nødvendig kompetanse og faglig forståelse for prosjektets tema, faglig integritet, engasjement, positiv påvirkning på prosjektets utvikling. Betydningen av følgeforskningen: faglige innspill, det at noen har et blikk utenfra.

Regionalt prosjekt: Det har vist seg positivt og verdifullt både for den enkelte deltaker og for kommunen som helhet at HEFA har blitt gjennomført som et regionalt prosjekt. Felles samlinger og opplæringskurs har skapt arenaer for erfaringsutveksling, tips og ideer. Nye ideer oppstår som vil komme den enkelte kommune til gode. Det har vært viktig å kunne "speile" seg i hverandre - virkeligheten er ikke så annerledes i andre kommuner, eventuelt en annen erfaring er at vedtatte sannheter om hverandre må skiftes ut. Regionfølelsen er styrket, noe som på sikt kan virke positivt for videre samarbeid også i andre prosjekter/fora. Terskelen for samarbeid er betydelig senket. Samtidig har det regionale samarbeidet også virket positivt til en intern "konkurranse" mellom kommunene. Et regionprosjekt muliggjør også andre og flere ressurser enn om en kommune skulle gjennomført tilsvarende alene.

Begrepet "helsefremmende arbeidsplasser" er godt kjent i alle kommunene og de har fått et felles nytt språk.

Noen coachoppdrag har vært slik at det er en fordel å ikke kjenne kommunehistorien (store omstillingsprosesser som angår mange ansatte og innbyggere).

Et viktig suksesskriterie er at det er aksept for at et prosjekt som handler om utvikling og forandring av menneskers holdninger og handlinger tar tid. Dette kan ikke måles i økonomi eller statistikker.

8.2 Kompetanseutvikling

Lederopplæring: viktig å ha fokus på ledernes kompetanse på dette feltet. "Mange tror de kan kommunikasjon" - viktig å gjøre seg noen erfaringer av seg selv som leder. Viktig at lederne fikk innsikt i de samme "kommunikasjonsnøkklene" som coachene satt med. Innsikt og gjenkjennelse skaper trygghet og letter muligheten for å ta i bruk coach. Gjennomføringen av kurset har ifølge flere ledere gjort at de nå i større grad benytter coach.

Ledernetverkene: avgjørende at lederne har hatt en egen arena der de kan diskutere erfaringer og komme i inngrep om faglige ting. Har vært viktig for å spre kunnskapen om hva coachene

kan brukes til. En erfaring fra kommuner hvor ledernetverkene har fungert over mange år er at dette er en viktig struktur i organisasjonen, og antageligvis har nettverkene vært avgjørende for prosjektets suksess. Nettverkene er en viktig læringsarena, men må være styrt av lyst og egeninteresse.

Coachene: Det at rekrutteringen til coachopplæringen var frivillig, basert på den enkeltes egeninteresse har nok virket positivt på coachenes motivasjon. På den andre side er det en utfordring å få ledere til å benytte coacher som ikke selv er ledere.

Det å få mulighet til å gjennomgå det de hadde lært en gang til (som prosesshjelpere) var viktig for coachene for å få repetert, korrigert og praktisert egen kompetanse. Det ga en metalæring. Det er helt avgjørende at en coach har støtte fra nærmeste leder og at det er avklarte rammer for å kunne ta coachoppdrag. Det kan oppstå dilemmaer for dem som ikke kan styre sin egen arbeidshverdag. Og det er viktig å få praktisert som coach ofte, for å holde kompetansen fersk og ikke miste troen på at du kan.

8.3 Spredning og implementering

Train-the-trainers-prinsippet har ligget til grunn for coachopplæringen og bygger på en idé om at kompetansen må utvikles nedenfra og innenfra. Intensjonen er at coachene skal sørge for kompetanseoverføring tilbake til organisasjonen. I store organisasjoner må dette gjøres over lang tid og med mindre grupper. Forutsetningen for at dette skal kunne skje er for det første at organisasjonen legger til rette for en slik kompetanseoverføring gjennom tilrettelagte rammebetingelser, etterspørsel og nødvendig forankring. Dette har bare delvis vært tilfelle i HEFA-prosjektet. Deretter er det avgjørende at det er forståelse i organisasjonen for at dette er langsomme og tidkrevende prosesser. Jo færre som ansvaret for kompetanseoverføringen, jo lengre tid vil det ta. Noe som i seg selv kan være et faremoment. Vi har i tidligere rapporter pekt på at prinsippet om train-the-trainers ikke har vært tydeliggjort nok i prosjektet. Prinsippet er definert og praktisert noe ulikt mellom kommunene. Vestre Toten og Nordre Land har lagt vekt på opplæring, det å utarbeide felles læringstiltak i ledernetverkene, mens Gjøvik har gjort dette i liten grad og heller satset på en-til-en-coaching. For å lykkes med prosjektet og implementeringen i den enkelte kommune, ble det gjort et riktig grep når de ansvarlige avgjorde at det skulle gjennomføres et eget kurs i kommunikasjon for ledere (se kap 4.3). Det viser seg at dette ble et viktig vendepunkt i prosjektet (jfr kap 6).

Erklæringen om helsefremmende arbeidsplasser er et konkret symbol som har vært lett å distribuere og synliggjøre for alle ansatte. Innholdet er tydelig, lettfattelig og noe som angår alle. Samtidig er det en fare dersom et prosjekt blir knyttet nært opp til slike "plakater", fordi de fort kan bli symboler uten handlekraft: "Vi har det på papiret".

Gode eksempler: Synliggjøring og fremheving av gode eksempler på helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen. Eksempelvis er det laget en egen film fra en institusjon med over 120 ansatte og der lederen på institusjonen har jobbet langsiktig og målrettet med å skape et godt

arbeidsmiljø. Filmen viser tiltak som er satt i gang og hva dette har gjort med arbeidsplassen. Synliggjøringen av prosjektet kunne vært enda tydeligere, både i form av definering av mål og innhold og gjennom mer konkretisering av resultater. Som tidligere vist (kap 5.9) er det fortsatt stort behov for synliggjøring og konkretisering av hva helsefremmende-prosjektet er.

9 Veien videre

I dette kapitlet skal vi ta for oss føringer som ligger til grunn for hvordan HEFA-arbeidet blir videreført i Gjøvikregionen. Et felles tiltak som allerede er besluttet, er at det fra høsten skal settes opp igjen en gjennomføring av kurset "Kommunikasjon for ledere", som skal tilbys alle de fem kommunene. Hvilke kommuner som benytter seg av tilbudet, er ennå ikke klarlagt. Vi vil i de neste avsnittene ta for oss de planene som er gjort av kommunene i Gjøvikregionen. Kapitlet er basert på samtaler og skriftlige innspill fra prosjektlederne samt observasjoner fra samlinger som er gjennomført i prosjektet. Første del av kapitlet handler om ønsker og konkrete aktiviteter i de fem kommunene. Kommunene har stått fritt til å planlegge hvordan videreføringen av HEFA skal være i sin kommune, og vi ser at de har tatt ulike grep for hvordan arbeidet skal fortsette. Siste del av kapitlet er en gjennomgang av videreføringsforslag fra følgeforskningen, basert på de funn vi har fra undersøkelser gjennomført i prosjektperioden.

9.1 Hva skjer i den enkelte kommune?

Gjøvik

Målene i HEFA-prosjektet har vært nedfelt i kommunens handlingsprogrammet gjennom hele prosjektperioden og videreføres også i Handlingsprogrammet for 2008 - 11.

Gjøvik kommunes ønsker å være en attraktiv arbeidsplass og rekruttere de beste ansatte. For å lykkes i dette arbeidet skal Gjøvik ha fokus på kunnskap om kommunikasjon, kontinuerlig forbedringsarbeid og læring. Alle ledere skal ha opplæring i kommunikasjon. Det utarbeides et eget opplegg for å videreføre kommunikasjonskompetansen hos de lederne som har gjennomført lederopplæringen. Nyansatte ledere må gjennomgå kommunens ordinære lederopplæring. Det er et ønske at kurset kommunikasjon for ledere (se kap 6) skal integreres i den obligatoriske lederopplæringen. Det er også et forslag at nyansatte ledere skal pålegges bruk av coach. Prosjektlederen i Gjøvik understreker at Hefa har avstedkommet en større vektlegging av kommunikasjon som kompetanse: - "Utover at coachene har fått en kompetanse som vi fortsatt ønsker å videreutvikle/utnytte har oppsummeringen så langt vist at vi fortsatt må satse også på å gi ledere kompetanse/påfyll og videre deres kompetanse innenfor kommunikasjon".

Når det gjelder det regionale samarbeidet er holdningen i Gjøvik at samarbeidsfora som allerede er etablert, slik som f.eks innenfor helse og sosial, må tas vare på. Utenom det blir det framsatt et ønske om å samarbeide i forhold til opplæring av ledere, og eventuelt tilbud om ny coachopplæring.

Nordre Land

Den overordnede intensjonen med HEFA-arbeidet i Nordre Land er å ha fokus på respekt, myndiggjøring og yrkesstolthet. Det er et mål at alle ledere skal fungere som coacher i egen enhet/avdeling, ha en coachende lederstil. Nordre Land kommune har siden prosjektstart sett HEFA-arbeidet som en del av den øvrige driften når det gjelder ledelse, utvikling og arbeidsmiljø. Prosjektet går over til ordinær drift fra 2008 og prosjektlederen sier at de kommer til å fortsette de tiltakene som allerede er satt i gang når det gjelder utvikling og læring. Det handler om å fortsette utviklingen av god kommunikasjon gjennom å stadig forbedre systemene og rutinene når det gjelder forebygging og oppfølging av syke medarbeidere. Det er blant annet vedtatt at en skal videreføre nettverksgruppene som et verksted for læring og utvikling. Videre skal de faste møtepunktene mellom ledere, verneombud og tillitsvalgte fortsette, og det er satt fram et ønske om at alle ansatte skal få opplæring i kommunikasjon. Nordre Land er godt i gang med arbeidet med Ny arbeidsgiverpolitikk, og har lagt vekt på at alle ansatte skal være involvert i prosessen. Den nye arbeidsgiverpolitikken skal være verdi- og rammestyrte, ikke regelstyrt. Ett av punktene som fremheves er at en skal ha fokus på det positive og ikke det negative. Det har vært arbeid mye med å velge begreper og formuleringer som også den politiske delen av kommunen kunne kjenne seg igjen i. Politikerne har jo ikke vært en del av HEFA-prosjektet og har dermed heller ikke samme erfarings- og begrepsgrunnlag som de ansatte. I Nordre Land har de også innarbeidet Erklæringen i medarbeidersamtalene, slik at de fire hovedmålene og spørsmål i forhold til disse, er tatt med inn i samtalene.

Nordre Land ønsker ikke videreføring av det regionale samarbeidet mellom coachene, men ønsker et samarbeid om lederutvikling på tvers av kommunene. Videre er det forslag om mer fagorienterte samarbeidsfora, slik som f.eks blant skoleledere, ledere innen omsorg, areal osv.

Søndre Land

Søndre Land kommunes intensjon med HEFA-arbeidet er at de skal bli en arbeids- og utviklingsorganisasjon¹⁵ som driver kontinuerlig forbedringsarbeid hvor alle ansatte er inkludert. HEFA for Søndre Land har handlet om; lederutvikling, ledernettsverk og coachbruk. Spørsmålet kommunen nå stiller seg er hvor står vi etter tre års prosjektarbeid? Hva har vi lært, hvor går veien videre? Slik det ser ut nå er det i første omgang lederutviklingen som vil bli prioritert. Det er et ønske om å videreføre ledernettsverkene, men på bakgrunn av innspill fra deltakerne er det behov for å revitalisere og reorganisere nettsverkene. Det er planlagt samling i begynnelsen av mars for tjenesteområdelederne og rådmannsgruppa hvor en skal evaluere utbyttet av og funksjonen til ledernettsverkene. Coachene skal ha en rolle i å planlegge og gjennomføre denne prosessen. Når det gjelder coachgruppa er det også her behov for å gjøre noen endringer slik at en får utnyttet coachenes kompetanse på en bedre måte i organisasjonen.

Når det gjelder regionalt samarbeid har Søndre Land et ønske om felles lederopplæring og eventuelt coachopplæring, samt at det legges til rette for erfaringsutveksling mellom kommunene.

¹⁵ For en beskrivelse av hva det innebærer å være en arbeids- og utviklingsorganisasjon, se AFI-rapport 6/2006.

Vestre Toten

Medarbeidertilfredshet er den viktigste intensjonen med HEFA-arbeidet i Vestre Toten kommune. Medarbeidertilfredshet skaper gode tjenester. For å oppnå dette har kommunen laget en ny handlingsplan for Inkluderende arbeidsliv. I denne prosessen har alle ledere, tillitsvalgte og verneombud deltatt aktivt. Handlingsplanen har fem fokusområder: *løsningsorientert, rekruttering, livsfasetilpasset arbeid, gult lys, fysisk aktivitet*. Cocahenes oppgaver er nedfelt i hvert av de fem fokusområdene i handlingsplanen. Blant annet skal coachene ha en rolle i forhold til å gjennomføre introduksjonsprogram for nye ledere og gi en innføring i organisasjonen for alle nytilsatte. Videre skal alle ledere ha tilbud om individuell coaching. Det står også nedfelt i handlingsplanen at Vestre Toten skal videreutvikle og benytte interne coacher i arbeidet med en løsningsorientert kommunikasjon. Coachene skal også i fortsettelsen være pådrivere i forhold til oppgaver som ledernetverkene skal ha. Vestre Toten ønsker å beholde prosjektgruppa for HEFA-prosjektet også i framtida (se kap 3.2). "Stjernelaget" har fungert effektivt og hensiktsmessig og vil også framover ha en viktig funksjon som koordinatorene av HEFA-aktivitetene i kommunen, blant annet gjennom fokuset på IA-handlingsplanen.. "Stjernelaget" skal være pådrivere, koordinere, følge opp, evaluere prosesser og aktiviteter som settes i gang. Blant annet skal Stjernelaget være pådriver i forhold til coachgruppa og i forhold til HEFA-prosjektlederens arbeid som HMS-konsulent, og ikke minst skal Stjernelaget være en ressursgruppe for rådmannen i spørsmål som angår arbeidsmiljøet i kommunen. Intensjonen er at gruppemedlemmene skal være stabile, uten for mange utskiftninger, og at de skal møtes jevnlig hver sjette uke eller etter behov. To ganger i året er satt av til fellesmøter med coachgruppa i kommunen.

I IA-handlingsplanen til Vestre Toten står det nedfelt at det skal vurderes regionalt samarbeid om temaer som kan være til nytte for sykemeldte eller ansatte på "gult lys". Ifølge prosjektlederen i kommunene ønsker hun også at coachene kan benyttes regionalt og ikke bare internt i egen kommune, både ifht faktisk bruk og i fht å kunne tilby dem etterutdanning og faglig påfyll. Det er også flere relevante temaer innenfor personalarbeidet som kommunene kan samarbeide om, blant annet grunnopplæring i HMS-arbeid.

Østre Toten

Hittil har Østre Toten brukte mye tid og ressurser på å utvikle lederne. De har gjennomført et to-årig lederutviklingsprogram, i tillegg til at de har gjennomført lederprogrammet i regi av HEFA. Fokuset framover vil være på å skape et felles verdigrunnlag hos lederne, utvikle en bedriftskultur, en felles plattform. Dette er temaet for en felles utviklingsdag for ledere og mellomledere, tilsammen 80 ansatte, som skal være 28. april. Kommunen har bestemt at de ikke skal gå videre i å lære opp flere coacher. De skal ta vare på de de har og bruke coachenes kompetanse på samme måte som de bruker andre ansattes veiledningskompetanse. Videre har kommunen litt blanda erfaringer med ledernetverksgruppene. Det er derfor besluttet at lederne selv skal få bestemme formen på nettverksarbeidet.

Når det gjelder det interkommunale samarbeidet, er Østre Totens erfaringer at de nettverkene som lever over tid er de som initieres nedenfra. Kommunene ønsker å videreføre de nettverkene som i dag fungerer godt, slik som innenfor innkjøp, IKT, barnehage.

9.2 Anbefalinger fra følgeforskningen

Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen er et komplekst, omfattende og ambisiøst prosjekt. Målgruppen omfatter 500 personer fordelt på fem kommuner, med det er samtidig sagt at den enkelte ansatte i kommunene skal merke en forskjell... Målet er å skape helsefremmende arbeidsplasser i *hele* kommunen gjennom å ta i bruk kommunikasjon i en utvidet ramme og øke bruken av IA-virkemidler. Prosjektets mål og virkemidler vitner om at dette er møysommelig arbeid som det tar tid å oppfylle. Det er et viktig første skritt som er lagt i Gjøvikregionen. Det er et prosjekt som vitner om kreativitet, energi og mot. Utfordringen med alle endringsprosesser, lik de som er satt i gang i Gjøvikregionen, er at en har utholdenhet og tør å stole på at de prosessene en har satt i gang vil bære frukter på sikt. STAMIs representant i HEFA-prosjektets referansegruppe sier det på denne måten;

- "Det er lett å hugge hodet av et sånt prosjekt. Det de prøver på er en møysommelig sak. Dersom en skal prøve å få til sånne endringer må en ha oppmerksomhet som når en ser etter vårblomster - har en blikket for høyt oppe så ser man ikke de små tegnene."

Skal en oppnå effekter av å satse på helsefremmende arbeidsplass tiltak, må verdiene og praksisen implementeres i organisasjonenes daglige virke. Dette er et kontinuerlig forbedringsarbeid som handler om å skape en inkluderende kultur som er åpen for den enkeltes egenart og mangfold (jfr kap 2.1 om definering av begrepet). Utfordringen er å klare å etablere et system som vedlikeholder og utvikler de endringsprosessene som er igangsatt. Det er fortsatt endel usikkerhet som knytter seg til hvordan kommunene har tenkt seg at erfaringene og kompetansen fra HEFA-prosjektet skal videreføres i organisasjonene. Skal arbeidet vise resultater, utover den umiddelbare effekten et prosjekt gir, må slike forhold avklares og forankres.

Et prosjekt i størrelsesorden HEFA har hatt en svært viktig symboleffekt i forhold til å fremme visjoner og ideologier for hva arbeidsplassene i kommunen skal være. For at arbeidet skal bli enda mer konkret og tydelig for de involverte, vil vi anbefale at det i kommunene nå knyttes nærmere opp til enkeltarbeidsplasser. Kommuneni nivået er et vanskelig håndterbart nivå. De ansatte forholder seg til sin arbeidsplass, sin avdeling og det er der de må føle at det fungerer. En må også ta inn over seg at kommunen ikke kan løfte i flokk hele tiden. Til det er det altfor mange oppmerksomheter som de ansatte må forholde seg til. Det viktigste neste-skrittet blir derfor å konkretisere prosjektet gjennom å knytte det til arbeidet ved et utvalg enkeltarbeidsplasser. Det muliggjør i større grad at en kan gå inn og informere, engasjere, veilede og følge tett de involverte. En kan tenke seg en "stafett" av arbeidsplasser som gjennomfører tilsvarende opplegg, slik at hele kommunen på sikt blir en integrert helsefremmende arbeidsplass.

Behovet for videre forskning

Effekten av å skape helsefremmende arbeidsplasser kommer ikke etter tre års prosjektarbeid. Dette er møysommelig arbeid hvor resultatene viser seg som små endringer som etter hvert, dersom de blir pleiet godt, kan vokse seg store og ha effekter på hele organisasjonen. Dersom vi med sikkerhet skal kunne si om HEFA-prosjektet har effekter på sikt, må vi følge opp med videre undersøkelser og observasjoner. Blant annet ville det være interessant å se nærmere på

hvordan HEFA-tenkningen er blitt implementert i organisasjonen, og gått nærmere etter hva slags faktorer som har betydning for at denne typen holdninger og verdier skal få grobunn i organisasjonen.

Spørreundersøkelsen QPS Nordic+ kan med fordel følges opp i den enkelte kommune med regelmessige gjennomføringer som vil kunne indikere om kommunenes arbeid med å skape helsefremmende arbeidsplasser er på riktig spor. Det ville også være interessant å gjenta en sammenliknende studie ved bruk av QPS Nordic+ for å se hvorvidt de fem kommunene har utviklet seg i samme retning.

Vi har sett at coachene har hatt et svært sentralt fokus i HEFA-prosjektet. Bruk av coach i kommunal sektor er en spennende nyvinning som det vil være interessant å følge opp ved for eksempel å gjennomføre en dybdestudie etter tre til fem år, der en kan se på hva coachbruken i kommunene har medført på noe lengre sikt. Prosjektet har også vist at det å sette i gang ledernetverk på tvers av nivåer og tjenester har skapt gode læringsarenaer for lederne som igjen har bidratt til en mer helhetlig tenkning. I forskning på denne typen nettverk er det et sentralt spørsmål hvorvidt den læringen som skjer blant nettverksdeltakerne også impliserer organisatorisk læring, og skaper endringer utover den enkelte ansatte? En nærmere gjennomgang og analyse av ledernetverkene i Gjøvikregionene vil kunne gi bedre innsikt og forståelse for hvordan læring og kompetanseheving gjennom nettverk kan bidra til mer dyptgående innovasjoner i kommunal sektor.

Referanser

Baklien, B. (2000): Evalueringsforskning for og om forvaltningen i *Evaluering av offentlig virksomhet* av O.Foss og J. Mønnesland (red). NIBRs Pluss-Serie 4-2000

Bergum, S. et al (2007): *Læringsnettverk - en modell for innovasjon i distriktskommuner?* (VIOS forprosjekt). ØF-notat 15/2007

Brataas, H. V og T. Steen-Olsen (red) (2003): *Kvalitet i samspill. Innføring i kommunikasjon og kulturell forståelse for helsepersonell*. Høyskoleforlaget

Eide, T. H (2007): *Fagnettverk i etniske minoritetsspørsmål - erfaringer fra en utprøving*. ØF-notat 02/2007

Eide, T. H (2006): *Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen. Andre underveisrapport fra følgeforskningen*. ØF-rapport 17/2006. Østlandsforskning, Lillehammer.

Lagmandsveen, Anne Britt (2005): Notat. Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen. Statusrapport. Udatert.

Nilsson, T. (2004): *Arrangerade nätverk för kompetanseutveckling*. Rapport Arbetslivsinstitutet, 04/6

Nyhus, L., T. Solhaug, T.H. Eide (2005): *Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen. Første underveisrapport til prosjektet*. ØF-rapport 14/2005. Østlandsforskning, Lillehammer

Prosjektgruppa (2005): Dokumentasjon Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen. Status i prosjektet pr. april 2005.

Skau, G.M (2005): *Gode fagfolk vokser. Personlig kompetanse i arbeid med mennesker*. Cappelen Akademiske Forlag

Vedlegg 1 Spørreundersøkelse breddestudie

Spørreundersøkelse Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvik-regionen

Breddestudie 2

Du skal du velge ett svar per spørsmål fra nedtrekkslisten som kommer opp ved å trykke på knappen til høyre, og markere foretrukket svar. Innen du har valgt et svaralternativ, vil feltet være merket "Ubesvart". Svaret kan endres så mange ganger du ønsker før du sender inn skjemaet til slutt.

MERK: Klikk deg alltid ut av listen med alternativer for de enkelte spørsmål før du eventuelt bruker scroll-knapp på datamus for å navigere på siden.

1. **Er arbeidsmengden din ujevn slik at den hopper seg opp?**
2. **Har du for mye å gjøre?**
3. **Er arbeidsoppgavene for vanskelige for deg?**
4. **Utfører du arbeidsoppgaver som du trenger mer opplæring for å gjøre?**
5. **Er dine spesialkunnskaper og ferdigheter nyttige i arbeidet ditt?**
6. **Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?**
7. **Er det fastsatt klare mål for din jobb?**
8. **Vet du nøyaktig hva som forventes av deg i jobben?**
9. **Mottar du motstridende forespørsler fra to eller flere personer?**
10. **Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?**

11. **Kan du selv bestemme ditt arbeidstempo?**
12. **Kan du selv bestemme når du skal ta pauser?**
13. **Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?**
14. **Vet du hva slags oppgaver du kan få en måned frem i tiden?**
15. **Går det rykter om forandringer på din arbeidsplass?**
16. **Er du fornøyd med din evne til å løse problemer som dukker opp i arbeidet?**
17. **Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine kollegaer?**
18. **Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra din nærmeste sjef?**
19. **Bli dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste sjef?**
20. **Oppmuntrer din nærmeste sjef deg til å delta i viktige avgjørelser?**
21. **Hjelper din nærmeste sjef deg med å utvikle dine ferdigheter?**
22. **Føler du at du kan stole på at venner og familie vil støtte deg hvis det blir vanskelig på jobben?**
23. **Er klimaet i din arbeidsenhet oppmuntrende og bemyndigende?**

24. **Er klima i din arbeidsenhet avslappet og behagelig?**
25. **Er klima i din arbeidsenhet stivbeint og regelstyrt?**
26. **Setter du pris på å være medlem av arbeidsgruppen?**
27. **Er gruppen din dyktig til å løse problemer?**
28. **Bli ansatte oppmuntret til å tenke ut måter for å gjøre ting bedre på, på ditt arbeidssted?**
29. **Er det god nok kommunikasjon i din avdeling?**
30. **Har du lagt merke til forstyrrende konflikter mellom arbeidskollegaer?**
31. **Har du lagt merke til om menn og kvinner blir behandlet ulikt på arbeidsstedet ditt?**
32. **Har du lagt merke til om eldre og yngre arbeidstakere blir behandlet ulikt på arbeidsstedet ditt?**
33. **Får du belønning for velgjort arbeid i din bedrift/virksomhet (penger, oppmuntring)?**
34. **Hvor meget er ledelsen i din bedrift/virksomhet opptatt av den ansattes helse og velvære?**
35. **Vurder følgende påstand: Jeg liker å være opptatt av jobben min mesteparten av tiden.**
36. **Vurder følgende påstand: Den største tilfredsstillelsen i mitt liv kommer fra jobben.**

37. **Stress innebærer en situasjon der en person føler seg anspent, urolig, nervøs, eller engstelig, eller ikke er i stand til å sove om natten, fordi hans eller hennes tanker er opprørt hele tiden. Føler du denne type stress nå for tiden?**

Bakgrunnsinfo

38. **Er du kvinne eller mann?**

39. **Merk av for den aldersgruppe du tilhører.**

40. **Hvilken kommune arbeider du i?**

41. **Hvilken sektor er hoveddelen av ditt arbeid knyttet til?**

42. **Har du en lederstilling i kommunen (med personalansvar)?**

NB: Du kommer ikke videre uten først å ha svart på følgende spørsmål:

43. **Er du "coach"?** Ja, jeg er coach Nei, jeg er ikke coach

Er du ikke coach blir du sendt videre til spørsmål nummer 51. Er du coach er det en del erfaringer i den rollen vi gjerne vil spørre deg om.

44. **Coach-opplæringen har gitt meg større tro på egen evne til å se løsninger for meg selv og mine medarbeidere.**

45. **Coach-opplæringen har gitt meg større tro på egen evne til å mestre vanskelige samtaler.**

46. **Coach-opplæringen har gitt meg større tro på egen evne til å sette i gang utviklingstiltak i egen organisasjon.**

47. **Coach-opplæringen har gitt meg større tro på egen evne til å ta i bruk IA-virkemidler for medarbeidere i egen organisasjon.**

48. **Coach-opplæringen har gitt meg mer kunnskap om kommunikasjon.**

49. **Coach-opplæringen har gitt meg bedre forutsetninger for å bidra til medarbeideres utvikling.**

50. **Den opplæringen jeg har fått har gjennomgående vært en positiv læringsprosess.**

For alle

51. **Har du fått opplæring i kommunikasjon og LØFT innenfor dette prosjektet?**

52. **Har du fått opplæring i kommunikasjon og/eller LØFT på annen måte utenfor dette prosjektet?**

53. **Om hovedformålet med prosjektet:
Vi ønsker at du med en setning formulerer det du oppfatter som målet med prosjektet. Er du usikker og ikke ønsker å formulere et prosjektmål, ber vi om at du sier noe om din usikkerhet i stedet:**

(inntil 600 tegn)

54. **Jeg har en klar oppfatning av hva som er formålet med prosjektet.**

55. **Jeg mener at prosjektet er eller kan bli nyttig for min arbeidssituasjon.**

56. **Prosjektet er et godt bidrag til å se løsninger i samtale med ansatte.**

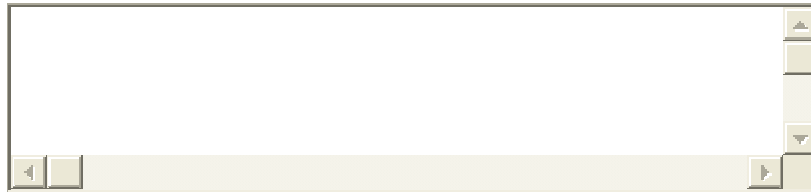
57. **Prosjektet løser ikke utfordringene i de vanskelige samtalene.**

58. **Prosjektet bidrar til at de ansatte får mer tilpassete arbeidsoppgaver.**
59. **Prosjektet er et utilstrekkelig bidrag til å tilpasse ansattes arbeidssituasjon.**
60. **Prosjektet er et godt redskap for å ta i bruk IA-virkemidler der det er hensiktsmessig.**
61. **Prosjektet er uegnet som bidrag til å ta i bruk IA-virkemidler.**
62. **Prosjektet er et godt bidrag til utviklingsarbeid i organisasjonen.**
63. **Prosjektet er et ubetydelig tiltak for å utvikle denne organisasjonen.**
64. **Prosjektet er et viktig bidrag til helsefremmende arbeidsplasser i vår kommune.**
65. **Prosjektet er et ubetydelig bidrag til mer helsefremmende arbeidsplasser i vår kommune.**
66. **Jeg synes at prosjektet har vært velorganisert i min kommune.**
67. **Jeg har hatt en klar oppfatning av hva som er min oppgave i forhold til dette prosjektet.**
68. **Jeg har hatt en klar oppfatning av hva "coaches" rolle og arbeidsoppgaver vil bli framover.**
69. **Jeg har fått tilstrekkelig med opplæring i dette prosjektet til å bidra med mitt.**

70. **Om råd til prosjektledelsen.**

Vi ønsker at du gir råd til prosjektledelsen om prosjektet og gjennomføringen.

(inntil 600 tegn)



I prosjektet har det vært arbeidet med **en felles erklæring**. Vi ber deg om å ta stilling til i hvilken grad du mener punktene under er oppfylt på din arbeidsplass. Velg i hvilken grad du er enig/uenig i disse utsagnene:

- | | |
|--|--|
| 71. Vi dyrker den gode dialogen på alle nivåer. | <input type="text" value="(ubesvart - velg fra liste)"/> |
| 72. Vi er bevisste på hvordan vi virker inn på hverandre. | <input type="text" value="(ubesvart - velg fra liste)"/> |
| 73. Vi kan påvirke egen arbeidssituasjon. | <input type="text" value="(ubesvart - velg fra liste)"/> |
| 74. Vi er bevisst betydningen av å informere. | <input type="text" value="(ubesvart - velg fra liste)"/> |
| 75. Vi har et arbeidsfellesskap preget av humor og raus-
het. | <input type="text" value="(ubesvart - velg fra liste)"/> |
| 76. Vi har åpenhet og trygghet på arbeidsplassen. | <input type="text" value="(ubesvart - velg fra liste)"/> |
| 77. Vi føler oss verdsatt for den jobben vi gjør. | <input type="text" value="(ubesvart - velg fra liste)"/> |
| 78. Vi er stolte av arbeidsplassen. | <input type="text" value="(ubesvart - velg fra liste)"/> |
| 79. Vi har fokus på den enkeltes faglige og personlige
utvikling. | <input type="text" value="(ubesvart - velg fra liste)"/> |
| 80. Vi bekrefter det positive fremfor å kritisere det negati-
ve. | <input type="text" value="(ubesvart - velg fra liste)"/> |
| 81. Vi bygger en kultur som stimulerer oss til å ta ansvar. | <input type="text" value="(ubesvart - velg fra liste)"/> |

82. **Vi har fokus på muligheter fremfor hindringer.**

83. **Vi behandler hverandre med respekt.**

84. **Vi anerkjenner hverandres sterke og svake sider.**

85. **Vi er åpne for samtaler om arbeidsmiljø og arbeidssituasjon.**

86. **Vi er delaktige, og har stor medbestemmelse.**

87. **Jeg deltok ved å svare på denne undersøkelsen også våren 2005?**

- Ja
- Nei

 100%

Vedlegg 2a Dokumentasjon av igangsatte tiltak/aktiviteter i Gjøvik kommune

BESKRIVELSE AV TILTAKET	MÅL OG MÅLGRUPPE	NÅR TILTAKET BLE SATT I GANG	VARIGHET	TILTAKET ER INITIERT AV	HVORDAN TILTAKET ER IVERKSATT / IMPLEMENTERT
Kurs i forebyggende – og oppfølgingsarbeid samt målrettet bruk av IA - virkemidler	Mål: Øke kunnskapen om forebyggende - og oppfølgingsarbeid for å nå kommunens IA - mål Målgruppa er alle arbeidsgivere og tillitsvalgte og verneombud	Hver vår og høst i fra Gjøvik kommune ble en IA- virksomhet (2002)	3 timer	Prosjektleder Trygdeetatens arbeidslivssenter har vært en viktig samarbeidspart i opplæringen	Foredrag, plenumsdiskusjoner, case, gruppearbeid. Arbeidsgiverrepresentantene har et tettere oppfølgingsarbeid med hver enkelt arbeidstaker som er i målgruppa. Personalseksjonen og Trygdeetaten får ”bedre” / mer målrettede handlingsplaner. Det settes i gang tiltak på arbeidsplassen. Målrettede søknader på ulike IA – virkemidler.
”Veier til bedre helse”. Hvordan ta tak i eget liv og rette oppmerksomheten mot muligheter og ressurser?	Mål: Øke kunnskapen om rettigheter og plikter som arbeidstaker. Øke bevisstheten rundt muligheter og reiseruser. Ta tak i eget liv og helse. Målgruppa er de som står i fare for å bli sykmeldt, er helt eller gradert sykmeldt.	Høsten 2002, deretter hver vår og høst.	6 dager	Prosjektleder	Team tre: En med bakgrunn fra trygderett, en med statsvitenskaplig -, feldenkrais -og kommunikologi bakgrunn og en med kultur og psykiatri bakgrunn. Metoder: forelesning, gruppearbeid, fremtidsverksted, øvelser, refleksjon, veiledning. Opplegget skredder syes i forhold til gruppas behov. Personalseksjonen og arbeidsgivere motiverer målgruppa om dette er rett tiltak. Tilbakemeldinger fra deltakerne er bl a ”Jeg har vokst”, ”Tenker nytt”, Tryggere på hva jeg vil”, ”Ny kompetanse”, ”Fører til nye muligheter”. Tilbakemeling fra Toten produkter (TOPRO) er ”flere ansatte fra Gjøvik kommune som har vært til utprøving på TOPRO og som har gjennomført kurset Veier til bedre helse, har fått ny jobb utenfor kommunen i etterkant. Det er ønskelig at flere har gjennomfør kurset før utprøving pga at de da allerede er i en positiv utviklingsprosess.

BESKRIVELSE AV TILTAKET	MÅL OG MÅLGRUPPE	NÅR TILTAKET BLE SATT I GANG	VARIGHET	TILTAKET ER INITIERT AV	HVORDAN TILTAKET ER IVERKSATT / IMPLEMENTERT
Feldenkaisundervisning Tai Chi og Qigong	Mål Øke kunnskapen om egen kropp og bevissthet balanse. Trene det indre muskellaget nærmest skjellette, oppnå mer overskudd og energi.	Høsten 2002, deretter vår og høst kurs. Tilbudet om Tai Chi og Qigong utgikk da vi ikke fikk instruktør våren 2004.	Kvelds kurs 1 time a 6 – 8 ganger	Prosjektleder	Instruktører med godkjent instruktørutdanning. Tilbakemeldinger fra deltakere om økt bevissthet på hva kroppen tåler av belastninger og hva som skal til for å være i jobb tiltross for smerter, kroniske sykdommer, skader, belastningslidelser. Større bevissthet på å være i balanse. Det tar tid å få tak i denne formen for trening. Jeg er vant til å få forklaringer på hva og hvorfor. Her er jeg i prosess og må finne svarene i egen kropp. Det tar tid og er en oppdagelsesreise i egen kropp. Uvant, tar tid!
LØFT for ledere	Mål Øke kunnskapen om å finne gode løsninger. Hva skjuler seg bak hvert problem? Ha kjennskap til å stille åpne spørsmål.	Høsten 2002 og våren 2003 fikk alle arbeidsgivere tilbud om kurs i LØFT	2 + 2 + 1 dag	Ledergruppa	Gro Johnsrud Langslet ble innleid som veileder i LØFT – tankegangen.
Søknad om FoU – midler i KS	Mål Er LØFT – tankegangen målrettet for å få mer Helsefremmende arbeidsplasser	Forespørsel til KS våren 2003	Brev	Rådmann	Prosjektleder informerer ledergruppa om at KS er interessert om vi får med en eller flere samarbeidende kommuner. Prosjektleder tar kontakt med kommunen i regionen om de ønsker å delta i prosjektet. Samtlige kommuner ønsker å samarbeide om et prosjekt.
Prosjektsøknad om FoU – midler og OU midler til KS er starten på et felles samarbeidsprosjekt i regionen.	Mål Gjøvikregionen samarbeider om å skape mer Helsefremmende arbeidsplasser.	Felles prosjektsøknad fra prosjektgruppa i Gjøvikregionen Våren 2004	PLP organisering av prosjektet	Prosjekteier er Rådmann i Gjøvik kommune	Prosjektet får midler fra Trygdeetatens arbeidslivssenter i Oppland til felles oppstartsamling i des 2003
Utvikling av egen prosjektplan for Gjøvik kommune <ul style="list-style-type: none"> Fem av ledergruppas medlemmer 	Mål: Forankre og gi økt kunnskap om prosjektet	Jan /Feb 2004	3 møter a 2 timer	Prosjektansvarlig og prosjektleder	Gruppearbeid

BESKRIVELSE AV TILTAKET	MÅL OG MÅLGRUPPE	NÅR TILTAKET BLE SATT I GANG	VARIGHET	TILTAKET ER INITIERT AV	HVORDAN TILTAKET ER IVERKSATT / IMPLEMENTERT
<p>Orientering om prosjektet i: * ledergruppa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrasjonsutvalget • AMU <p>*Hovedtillitsvalgte i GK</p>	Mål: Forankre og gi kunnskap om prosjektet i forskjellige fora i kommunen	2004	1-2 timer	Prosjektleder	Foredrag og gruppearbeid
”Hva betyr Helsefremmende arbeidsplasser og IA for oss i praksis?”	Mål: Gi kunnskap om IA til tillitsvalgte og veneombud	Okt 2005	1 dag	Arbeidsgruppe som jobbet med opplegget	To personer fra Arbeidslivssenteret, prosjektansvarlig, personalsjef og prosjektleder.
Hvordan nå mål og delmål i prosjektet	Mål: Gi økt kunnskap i kommunikasjon der bl a LØFT inngår til målgruppa arbeidsgivere	Temaer i 2005 i Arbeidsgiverkonferanser og i de tverrfaglige ledernetverkene	Heldags samlinger og 2 til 3 timers møter	Hele coachgruppa er involvert i å veilede	Rådmannen har etablert tverrfaglige ledernetverk for å øke fokus på faget ledelse. Rådmannen har to arbeidslivskonferanser i året med aktuelle lederutviklings temaer. Tilbakekling fra ledere etter at coacherene har veiledet har vært: ”matnyttig”, ”lært noe nytt”, ”meningsfylt”.
Coach – gruppa i Gjøvik kommune	Mål: Erfaringsutveksling, coacherne skal gi hverandre støtte og hjelp, lære av hverandre og gi hverandre drivkraft i videre arbeid.	Etter første coachopplæringen nov 2004	Møtet varer ca 2 timer. Ønskelig å ha slike møter / treningsarenaer i hele prosjektperioden.	Personalsjef og coachgruppa	Personalsjefen innkalte til første coachsamling, Deler av coachgruppa ønsket å fortsette med slike samlinger ca hver sjettede uke for å bli en god coach.

BESKRIVELSE AV TILTAKET	MÅL OG MÅLGRUPPE	NÅR TILTAKET BLE SATT I GANG	VARIGHET	TILTAKET ER INITIERT AV	HVORDAN TILTAKET ER IVERKSATT / IMPLEMENTERT
Seniorpolitiske tiltak	Mål: Flere arbeidstakere skal stå lenger i arbeid. Legge til rette for at den enkelte arbeidstaker kan fortsette i jobb utover 62 år, og i tillegg aktivt motivere den enkelte arbeidstaker til å vurdere fortsatt arbeid som et alternativ til å ta ut avtalefestet pensjon:	Vedtatt i Adm.utv. 0505	Ulike tiltak iverksettes for målgruppa som en varig ordning	Personalsjef	Redusert arbeidstid: Gi anledning til å søke om redusert arbeidstid fra fylte 62 år til 67 år. Arbeidsgiver og arbeidstaker kan gjøre avtale om redusert arbeidstid begrenset på en for arbeidsstedet hensiktsmessig måte. Økonomisk tilskudd: Tilby medarbeidere som fortsetter utover 62 år og til 67 år et årlig beløp på kr 10 000,- (100% stilling) for hvert år vedkommende fortsetter utover 62 år. Medarbeider må velge mellom redusert arbeidstid eller økonomisk tilskudd. Økonomisk tilskudd driftssted: Tilby det enkelte driftssted som har klart å beholde ansatte utover 62 år kr 10 000,- Beløpet som gis til driftsstedet brukes etter eget valg til innleie av vikarer, tilrettelegging av arbeidsplass, arbeidsmiljøtiltak eller kompetanseutvikling. Ulike tiltak for ledere: eks retrettstilling for rådmenn, kommunalsjefer, virksomhetsleder og seksjonsledere.
Opprette ei arbeidsgruppe for "Helsefremmende arbeidsplasser" i kommunen	Mål: Være bindeledd mellom prosjektgruppa i "Helsefremmende arbeidsplasser" (HEFA) i Gjøvikregionen og vår kommune, og sette i gang tiltak / være pådrivere ift HEFA i egen kommune	Våren 2006	Ut prosjektperioden.	Prosjektleder	Skal tas opp med rådmannen og fungerende prosjektansvarlig. Rådmannen iverksetter arbeidsgruppa.

BESKRIVELSE AV TILTAKET	MÅL OG MÅLGRUPPE	NÅR TILTAK ET BLE SATT I GANG	VARIGHET	TILTAKET ER INITIERT AV	HVORDAN TILTAKET ER IVERKSATT / IMPLEMENTERT
Ledernetverken kan bestille coach til møtene, se brev sendt fra Rådmann	Alle ledere med arbeidsgivergiveransvar.	Våren 2005	Fremover	Rådmann	Ledernetverken tar kontakt med prosjektleder for å benytte coach i nettverksmøtene. Coachgruppa har sendt ut informasjon til rådmann om hva coachene kan benyttes til. Eks. coaching: i møtestruktur, møtekultur, målformuleringer, problemstillinger som ledere.
Obligatorisk to dagerskurs for alle nye ledere for å få et overblikk over mål, verdier, satsningsområder i Gjøvik kommune.	Alle nyansatte ledere	Høsten 2005	Fremover	Personalsjef	Kurset er på to hele dager og 3 timer med kommunikasjon og bl a med utgangspunkt i et case om hvordan planlegge og gjennomføre en utviklingssamtale.
Innføringskurs i kommunikasjon der LØFT inngår.	Tillitsvalgte og verneombud kunnskap om kommunikasjon	Våren 2006	Bør bli et fast opplegg for målgruppa	Prosjektleder	Får å nå målet for prosjektet Hefa er TV og VO en viktig målgruppe som skal ha kompetanse i kommunikasjon og som bør gjennomføres to ganger i året for å få kontinuitet i oppfølgingen av målgruppa.
Kurs i kommunikasjon –et praktisk treningsprogram for ledere med personalansvar. (kurset er for alle fem kommunen)	Ledere med personalansvar Hvordan få til gode prosesser på egen arbeidsplass? Hvordan utøve ledelse slik at brukerne/kundene blir fornøyd? Hvordan få teamet til å fungere godt? Hvordan kommunisere slik at medarbeiderne tar ansvar? Hvordan fremme læring på arbeidsplassen? Hva trenger du selv for å gjøre en god jobb	Nov 06 –	Nov 07	Prosjektleder	Søkt om prosjektmidler i forhold til utvikling av prosjektet Hefa. Det som over tid har vist seg å være en utfordring er å få ledere til å benytte coach. Hva kan dem bidra med og gjør jeg ikke jobben min som leder? Jeg vil ikke at andre skal vita at jeg benytter coach osv. Er utsagn som blir uttalt. Kurset kan vurderes i ettertid om det bør være obligatorisk for leder i kommunen.

	over tid?				
”Ringer i vann”	Alle tillitsvalgte og verneombud. Være med i videreføringen av prosjektet Helsefremmende arbeidsplasser. Bli kjent med noen av coachene vi har i Gjøvik kommune. Bli kjent med noen grunnprinsipper i Kommunikasjon der LØFT (Løsningsorientert tenking) inngår. Gjøre noen praktiske erfaringer. Utfordre din rolle som tillitsvalgt/verneombud.	22. mars 06	1 dag	Prosjekt-gruppa, Hefa	Signaler fra følgeforskningen viste at gruppa tillitsvalgte og verneombud ønsket å bli mer involvert i prosjektet. Coachgruppa i GK planla og gjennomføre en samling med intensjonen å skape ”ringer i vann”.
”Oppdrag 2007”	Alle ledere, tillitsvalgte og verneombud. Ledere i samarbeid med tillitsvalgte og verneombud gis i oppdrag å gjennomføre en prosess hvor formålet er å sørge for at helsefremmende arbeidsplasser settes på dagsorden. Det skal utvikles maks 2 -3 felles resultatmål for driftsstedet og minimum 1 – 2 personlige resultatmål for hver enkelt ansatt for utvikling av Hefa. Hensikten er å legge rammene for utvikling av prosjektet Hefa til å bli en integrert del av kommunens arbeid i framtida med spesielt oppmerksomhet på plakaten.	16. feb 07	Hele 2007	Rådmann	Rådmann og personalsjefen følger opp oppdraget i ledergruppa. Støtte i arbeidet kan lederne få gjennom å benytte coach.
Oppgave til ledernetverkene ”Oppgavenivå”	Når resultatene av arbeidsmiljøundersøkelsen foreligger og som det står i prosedyremalen skal alle ledere gjennomføre en prosess i egen avdeling. Østlansforskning har påpekt at en viktig faktor for at den enkelte skal definere arbeidsplassen som helsefremmende er at vi arbeider kontinuerlig med fokus på oppgavenivå. Oppgavenivå (jobbkrav, kontroll i arbeidet, rolleforventinger og forutsigbarhet i arbeidet) og nærvær.	30. juni 07	Høsten 07	Prosjekt-gruppa for Hefa	Rådmann og personalsjefen følger opp oppdraget i ledergruppa. Støtte i arbeidet kan lederne få gjennom å benytte coach.

Vedlegg 2b Dokumentasjon av igangsatte tiltak/aktiviteter i Nordre Land kommune

BESKRIVELSE AV TILTAKET	MÅL OG MÅLGRUPPE	NÅR TILTAKET BLE SATT I GANG	VARIGHET	TILTAKET ER INITIERT AV	HVORDAN TILTAKET ER IVERKSATT / IMPLEMENTERT
Info/ få et lite innblikk i prosjektet. Info om kommunikasjon og møteplanlegging + en øvelse pacing/leading.	Mål: Gjøre ansatte på 4.etg litt kjent med prosjektet Ansatte på 4. etg.: avd. Plan og næring, Eiendom og Teknisk drift	April 2005	1 t	Coach i avdeling/etasje	Coach fikk avsatt tid på et personalmøte. Tiltak planlagt og gjennomført av coach.
Opplæring-bli kjent med prosjektet Info og kommunikasjonsøvelser(Erklæringen oa) Alle coachene	Mål: gjøre lederne kjent med prosjektet Ledernetverkene mellomledere	12.mai 2005	1/2dag	Prosjektgruppa/ Organisasjonssjef	Flere forberedende møter i coachgruppa.+coachin fr akallerud Innkalling til lederne. halvdagssamling
” Opplæring-bli kjent med prosjektet Info og komm. Øvelser(Erklæringen oa) Alle coachene	Mål: gjøre lederne kjent med prosjektet Ledernetverk Resultatenhetsledere	21.juni 2005	3 t	Prosjektgruppa/Org.sjef	
Møte med alle ansatte Info om prosjektet Blikjent med Erklæringen-øvelse Alle coachene	Mål: gjøre ansatte ved DBS kjent med prosjektet Alle ansatte ved Dokka barneskole	16.aug 2005	2 t	Rektor Grete S	Rektor bestilte dette møtet etter egen deltakelese i opplæring. Forberedende møte-coacher. 2 timers møte på planleggingsdag
” Opplæring-bli kjent med prosjektet Info og kommunikasjonsøvelser (Erklæringen oa) Alle coachene	Mål:Gjøre tillitsvalgte og verneombud kjent med prosjektet Alle TV og VO	12.okt 2005		Prosjektgruppa/org.sjef	
Introduksjonskurs for nytilsatte. Bli kjent med kommunen	Mål: Nytilsatte skal bli kjent med organisasjonen:	14.okt 2006		Org sjef	Arbeidsgruppa som planla dagen. Coachene ble bedt

Info+øvelser(Erklæringen, oa) Alle coachene	Nytilsatte i løpet av siste året				om å delta med innføring i Erklæringen og andre øvelser. Alle nytilsatte i løpet av siste år ble invitert
Møte med alle TV og VO Undervisning fra Arbeidslivssenteret	Mål: VO og TV skal bli kjent med IA-virkemidlene. Alle Tillitsvalgte og verneombud	19.okt 2005	3t?	Arbeidslivssenteret/Prosjektgruppa /org sejf	Arbeidslivssenteret forberedte undervisning. Noen av coachene bidro med tilrettelegging
Møter i ledernetverkene med coach for å evaluere IA –avtalen og sette nye mål En coach i hver gruppe	Mål: evaluering av IA avtalen. Sette måltall delmål 2 i IA avtalen LederNettverksgruppene	Okt-nov 2005	3 times gruppemøter	Prosjektgruppa/Arbeidslivssenteret/Org. sjef	Planleggingsmøte. Innkalling med skjema til forberedelse før møte. Gruppesamtale ledet av coach. Besvarelsene evaluert av Org.avd+arblivssenterte +ATU
Coaching-opplæring V egen coach	Mål:Bli kjent med prosjektet og verktøy Ansatte i Miljøarbeidertjenesten1			Avd leder/coach I avd	
Info-opplæring. v.coach	Mål. Gjøre prosjektet kjent Ansatte i Miljøarbeidertjenesten2			Verneombud i Miljøarb.tj2	

BESKRIVELSE AV TILTAKET	MÅL OG MÅLGRUPPE	NÅR TILTAKET BLE SATT I	VARIGHET	TILTAKET ER INITIERT AV	HVORDAN TILTAKET ER IVERKSATT /
-------------------------	------------------	-------------------------	----------	-------------------------	---------------------------------

		GANG		IMPLEMENTERT	
Info om prosjekt	Avdelingsledere i Åpen omsorg			Omsorgssjef	
Coacing I grupper	Mål: Ansatte ved Soltun(avd for aldersdemente)	Høsten 2005	1t *7	Avd spl Soltun	En av gruppe-medlemmene fikk ta opp en problemstilling på hvert møte, så kom resten av gruppa med lure grep for å løse dette.
Info om prosjektet på personalmøtet	Gjøre prosjektet kjent; Ansatte i hjemmetj Dokka	5 des 2005	1/2t	Avd.spl Hjemmetj. Dokka	Kort presentasjon av LØFT-coach utdanninga. Deretter delte jeg dem inn i grupper få fire og tok jeg/du øvelsen. Avdelingssykepleieren bestilte denne øvelsen.
Info om prosjektet på personalmøtet	Personlige assistenter	13feb05	1/2t	Omsorgssjef	Her var bestillingen å si litt om LØFT-coach utdanninga, og komme med noen eksempler på hva vi har gjort og hva vi kan brukes til
Coaching av avdeling i omstillingsprosess Gruppemøter. Coach+medcoach fra land BHT LØFT og andre kommunikasjonsmetoder(fra tidl veiled.utdanning)	Mål: 1.Bli ferdig med vanskelige opplevelser etter omorg/hindre energilekkasje i arb.miljø 2Hvordan gå videre mot felles mål 3.Hvordan leve i endring samtidig som vi gjør en god jobb Ansatte i Sosialtjenesten	4.okt 05	fom 4.okt 2t* pr møte (3møter 2005) forts vår 2006-hver 2.mnd Avsluttet vår 07-går over i ny avtale i NAV	Sosialsjef	Bestilling fra Sosialsjef. Formøte med coach. Coaching i grupper
BESKRIVELSE AV TILTAKET	MÅL OG MÅLGRUPPE	NÅR TILTAKET BLE SATT I	VARIGHET	TILTAKET ER INITIERT AV	HVORDAN TILTAKET ER IVERKSATT / IMPLEMENTERT

		GANG			
Info/avklaring om coachng/veiledning på personal-møte	Ansatte i rehab avd		1t	Avd.spl rehab	
Info om prosjektet Coach i egen avd.	Ansatte i rehab avd	13.des.05		Coach	
Diverse enkeltoppdrag Ansatte/ledere kommer innom eller ringer og ber om coaching på enkeltsaker Særlig i forbindelse med syke-fravær	Leder og ansatte			Den enkelte ansatte eller leder	På sparket-samtale
Info om prosjekt	<u>Mål: gjøre prosjektet kjent</u> Ansatte i Mijøarbeidertj.2			Avdelingsleder	
Helsefremmende oppskrifter oppmuntringsmeldinger	Tilfeldige epostadresse/ansatte			Coach etter Utviklingsverksted	
Delta på personalmøte Kommunikasjon-i arbeidsmiljø	Nordsinni barnehage	9.mars 06	1 t	BarnehegestyrerStyrer	Info om prosjektet Undervisning- øvelser Jeg/du-pacing/leading
Opplæring i prosjektet	Tillitsvalgte og verneombud	22.mars 06	3,5 t	Prosjektgruppa/organisasjonssjefen	Lære om LØFT HMS-møte
Ledernetverksgrupper	Personalledere NLK	møter April- juni	2 møter a 3 timer	Rådmannen	Personalledere i gruppe eller 2 coach pr gruppe Tema. Møteplanlegging Tilbakemelding: dette har vært nyttig!
Kulturbygging NAV	<u>Mål: Få felles kultur i nytt NAV.kontor. God omstillings-prosess</u> Ansatte i NL trygdekontor, AETAT og sosialkontor	23.mai 06	1 timer+forarbeid + 26.sept 06	Sosialleder/leder AETAT og Trygd	2 coacher (frikjøpt fra kommunen) LØFT Mirakelspørsmål-gruppeoppgave God tilbakemelding!
Coaching arbeidsmiljø Kjøkken landmo	<u>Mål: forbedring av arbeidsmiljø</u> Alle ansatte ved kjøkkenet	31.mai 06	2 t	Avdelingsleder	Coaching God tilbakemeldng !

Samling IA delen i prosjektet	Mål :Skape felles forståelse om pHEFA Info om ny IA avtale Lage ny målsetting <hr/> personalledere, verneombud og HTV	12.sept 06	4.5 t	Coachgruppa Arbeidslivssenteret	Info gruppearbeid Målsetting Verktøykasse IA rådgiver deltok
Arbeidsmiljøkonferanse for innlandet Seminar	Mål: informasjon om prosjektet <hr/> Seminar deltakerne på konferansen	13-14.september	3x2	Prosjektgruppa	Coach fra NLK+2 fra prosjektgruppa. Seminar 25+60 deltakere Info om prosjektet
LederNettverksgrupper høst 2006	Personalledere i NLK	forts	2x3t	Rådmann	Tema: Arbeidsmengde Sortering
Coaching Omstillingsprosess enhet for Omsorg og rehabilitering	Mål: Få en god omstillingsprosess <hr/> Ledere+ stab i Omsorg og rehabilitering	Okt 06	2+1 dag okt+mars07	Enhetsleder	2coacher planlegging og gjennomføring av 2 dagers seminar+ 1 dag oppfølging
Lederopplæring i PHEFA Kommunikasjon for ledere	Personalledere i regionen	Høst 06-høst 07	5 dager pr kurs	Prosjektgruppa	Coachene er prosessveiledere Og gir individuell coaching til deltakerne
Introduksjonsdag for nyansatte	Mål informasjon og opplæring <hr/> Nyansatte i NLK siste året	Okt 06	1 dag	Organisasjonssjefen	Coacher bidrer med planlegging og gjennomføring
2007					
Coaching Nettverksgrupper 2i vårsemesteret	Personalledere	forts	2 dager vår 07	Rådmannen	Coacher deltar
Foredrag for ledere i Gjøvik kommune	Informasjon om hvordan bruke coach i omstillingsprosesser <hr/> Personalledere i Gjøvik kommune	16.feb 07		Prosjektgruppa	Coach fra NLK
Veiledning i gruppe	Mål: veiledning/opplæring <hr/> Ansatte i rehab avd	Høst 06	Høst 06-vår 07 4 møter a ¾ time	Avdelingsleder	Coach fra avdelingen samler de som er på jobb

NAV Coaching ved omstillingsprosess	Mål: få en god omstillingsprosess ----- Ansatte i NAV Nordre Land	29.mai07-+19 juni	Coaching 1 t + for/etterarbeid Forts høsten 07		Coach frikjøpt fra kommunen
Coaching Samarbeid på tvers(Barn)	Mål: bedre samarbeid om barn i NLK ----- Ledere i barnevern, skole, barnehage, helse	29.03.07	3t+1d+3t 18. okt07	Ass.rådmann	Coaching planlegging og gjennomføring av samarbeidsmøter
Prosjekt arbeidsgiverpolitikk	Alle ansatte i NLK	Vår 2007		Rådmann	Coacher Medhjelpere i grupper
Informasjon samarbeidsmøte	Mål:Oppdatering og samarbeid. Hovedavtalen Nyheter i IA,HMS ----- Personalledere, HTV, verneombud	29.08.07	5 t	Rådmannen/coachgruppa	Planlegge og gjennomføre møtet
Aktivitetskortet					
Oppfølging av nyansatt	Mål: opplæring/veiledning i startfasen ----- Den nyansatte	Vår 07		Avd.leder	Individuell coaching
Kommunikasjon i daglig drift	alle			coachene	Coachene er med bevisst på å bruke kunnskap og erfaring fra coachopplæringa i dagliglivet. Avklarer misforståelser
Tilfeldig coaching på forespørsel	Coaching til den som har behov/ber om det	Hele perioden		ansatte	Individuell coaching
Møter i Coachgruppa	Mål: utvikle coachrolla, samarbeid, administrasjon og planlegging av oppdrag	Hele perioden		Organisasjonssjefen	Møter ca hver 14.dag

Vedlegg 2c Dokumentasjon av igangsatte tiltak/aktiviteter i Søndre Land kommune

BESKRIVELSE AV TILTAKET	MÅL OG MÅLGRUPPE	NÅR TILTAKET BLE SATT I GANG	VARIGHET	TILTAKET ER INITIERT AV	HVORDAN TILTAKET ER IVERKSATT / IMPLEMENTERT
Nettverksgrupper	Alle ledere på alle nivå Coachene er viktige bidragsyttere	2004-2005	Permanent Inntil videre	Rådmannen	Implementering i oppstart av prosjektet sammen med Kallerud. Videreført med Coacher som pådrivere, og gjennom intern oppfølging
Coachopplæring	Tilbud til medarbeidere på ulikt nivå,-	Oppstart av prosjektet,- følger opplegget i HEFA	Permanent inntil videre	Rådmannen/ HEFA-prosjektet	Iverksatt gjennom prosjektet, fulgt opplæring/kursing initiert av Kallerud. Coachene møtes også i samlinger lokalt, og er deltagere i nettverksgruppene.
Lederopplæring	Ledere på høyere nivå,- Tjenesteområdeledere og Rådmanngruppa	Oppstart av HEFA-prosjektet	Sporadisk	Rådmannen og noe gjennom HEFA-prosjektet	Lederopplæring/utvikling har hatt varierende intensitet og fulgt litt forskjellig opplegg. Bidrag fra Kallerud i prosjektet men også utenom HEFA-prosjektet. Bare delvis deltagelse i Coach-opplegget for ledere høsten 2007
Samlinger/ledermøter	Tjenesteområdeledere	Ny organisering og nytt ledermøte 2003	Faste møter/opplegg	Toppledelsen	Faste møter etter møteplan,-
Tema/infomøter	Ledere og i noen sammenheng andre/alle ansatte	2000	Permanent	Personalsjefen	Tema/infomøtene har i stor grad nyttet seg av lærdom i HEFA og videreført dette til ledere/ansatte. Både Coacher og tema fra Coachopplæringen har vært videreført her
Bruk av coacher	For ledere og ansatte	Oppstart av prosjektet	Permanent	HEFA-prosjek-	Coachene har fått opplæring gjennom Kallerud og skal være ressurspersoner for

			inntil videre	tet/toppledelsen	Søndre Land kommune. Bruken av coachene har vært av varierende grad,- men coachene har selv vært aktive og formidlet i nettverksgrupper og i opplæringsammenheng. Har også vært benyttet som "samtalepartnere" og "rådgivere" til tillegg til noe coaching. Ledere som har vært med på opplæring har hatt stor egen-nytte av kunnskapen.
Informasjon i organisasjonen					
Distribusjon av Plakaten	Hele organisasjonen	Oppstart av prosjektet	Henger på alle vegger inntil videre	HEFA-prosjektet	Vært brukt i møter,- tema på personalmøter,- gjennomgang i grupper, nettverksmøter, tema/info-møter. Brukt som utgangspunkt i sykefraværsoppfølging
Arbeid med kommunikasjon					

Vedlegg 2d Dokumentasjon av igangsatte tiltak / aktiviteter i Vestre Toten kommune

Hva	Mål / målgruppe	Når	Varighet	Hvem	Hvordan
Orientering om prosjektet i rådmannens ledergruppe og arbeidsmiljøutvalget	Forankring og informasjon	2004	1-2 timer	JAG/AA (Jan Olav Grønland og Astri Aadnes)	Foredrag
Første møte i intern coachgruppe	Hvordan jobbe internt i VTK ?	18. januar 05	2 timer	Coachgruppa	Diskusjon om hensikt, intensjoner, framdrift
Drøftingsmøte med hovedtillitsvalgte	Informasjon om prosjekt og idèutveksling	23. februar 05	1 time	JOG/AA	Informasjon og diskusjon
Orientering om intern prosjektorganisering i tjenestoområdene	Informasjon om opprettelse av intern prosjektgruppe og framdrift	Februar 05		JOG	Rådmann tatt opp tema i sitt månedlige møte med tjenestoområdeledere
Opprettelse av intern prosjektgruppe	Mål: å være et bindeledd internt, diskusjonsforum for å finne de gode løsninger og fremdrift	7. mars 05	2 timer	JOG/AA	Diskusjoner om hensikt, intensjoner
Møte	Informasjon, utfordringer, planlegge 18. april	14. mars 05	3 timer	Coachgruppa	Diskusjon, refleksjon
Første møte i prosjektgruppa	Finne mål og mening	29. mars 05	2 timer	Stjernelaget	Diskusjon, refleksjon, hva skal vi gjøre og kalle oss ?
Presentasjon av coach for tjenestoområdeledere	La lederne bli kjent med hva og hvordan coach kan jobbe. Skape engasjement	18. april 05	3 timer	Morten Forså og hele coachgruppa	Coach forteller korte historier, jobbe med erklæringen
IA-kurs for ledere	Praktisk trening, bruk av virkemidler, dokumentasjon	Mai	3 timer	Tore Bergsveen og Gorm Winterberg	Refleksjon, øvelser
Møte	IA-opplæring ledere	11. mai 05	2 timer	Stjernelaget	Refleksjon, avklaringer

Kino	Lære mer om pacing/leading	20. mai 05	3 timer	Coach- og prosjektgruppe	Se filmen Patch Adams.
Møte med hovedtillitsvalgte og hovedverneombud	Informasjon og hvordan involvere. Utpeke 1 rep. Til prosjektgruppa	6. juni 05	2 timer	Stjernelaget	Informasjon og diskusjon/summing
Dagsamling	Hvordan jobbe i ledernetverkene	24. juni 05	1 dag	Coachgruppa	Kreativt , strukturert jobbing !
Møte + Kino	Avklare 5 tema i ledernetverk.	26. august 05	3 timer	Coachgruppa	Bestemte innhold og struktur i tema som skal i ledernetverkene. Se filmen fra Gimle
Arbeidsmiljøutvalget	Informasjon	22. september 05	0,5 time	Astri Aadnes	Hvor er vi i dag ?
Møte	Evaluerer ledersamling + videre jobbing med tema i ledernetverk	12. oktober 05	3 timer	Coachgruppa	Refleksjon og avgjørelser
Lederseminar Sanner	Skape entusiasme hos ledere. Oppstart for arbeid i ledernetverk. Presentasjon av coach	28. september / 10. oktober 05	1 dag	Alle ledere og coach	Coach ansvar for innhold og deltok første dag på årets lederseminar.
Ledernetverk	Første møte i de tverrfaglige ledernetverk	24. oktober 05	2 timer	Coachgruppa	Gjennomføring av tema knyttet til erklæringen
Møte	Evaluerer tema 1	10. november 05	2 timer	Coachgruppa	Refleksjon og avgjørelser
Arbeidsmiljøutvalget	Informasjon	22. november 05	0,5 time	JOG/AA	Hvor er vi i dag ?
Ledernetverk	Tema 2	November/desember	2 timer	Coachgruppa	Gjennomføring av tema knyttet til erklæringen
Møte	Økonomi, videre framdrift	24. november 05	2 timer	Stjernelaget	Refleksjon og avgjørelser

Dagsamling for tillitsvalgte og verneombud	Av og til, IA-arbeid. Avklare rolle og ansvar	29. november 05	1 dag	Coachgruppa, Tore Bergsveen, Gorm Winterberg, rådmann og Hanne Glemmestad	Foredrag, refleksjon
Møte	Juleavslutning. Ansvarsavklaring dagsamling tillitsvalgte og verneombud. Evaluering tema 2 og videre fremover	19. desember 05	2 timer	Coach- og Stjerne laget	Sosialt samvær, 5 gode historier fra coachoppdrag,
Kino	Motivasjon og læring	5. januar 2006	3 timer	Coach- og Stjerne laget	Se filmen VI AB
Dagsamling	Involvere og motivere. Skape engasjement.	12. januar 06	1 dag	Coachgruppa	Gjennomgang av LØFT og fokus på egen rolle. Praktisk jobbing.
Ledernetverk	Tema 3	Januar/februar	2 timer	Coachgruppa	Gjennomføring av tema knyttet til erklæringen
Møte	Evaluere dagsamling. Økonomi og informasjon	9. februar 06	2 timer	Stjernelaget	Refleksjon og avgjørelser
Møte	Lære GROW-metoden. Evaluering tema 3	22. februar 06	3 timer	Coachgruppa og Kenneth	Praktisk øvelse.
Møte	Hva nå ?	14. mars 06	2 timer	Prosjektgruppa	Refleksjon og avgjørelser. Evaluering i vår.
Dagsamling	Planlegge LØFTENE INNFRIDD. Samling for ledere, verneombud og tillitsvalgte	24. mars 06	1 dag	Coach- og Stjerne laget	Hva vil vi med den 2. juni ?

Presentasjon	Flink med Folk Lillestrøm	4. april 06	1 dag	Inge Arne Kalrud, Anne Britt Lagmandsveen og Astri Aadnes	Foredrag, informasjon om prosjektet
Møte	Forts. planlegging Løftene innfridd	7. april 06	2 timer	Coachgruppa	Refleksjon og avgjørelser
Ledernetverk	Tema 4	Mars / april	2 timer	Coachgruppa	Gjennomføring av tema knyttet til erklæringen
Ledernetverk	Tema 5	April / mai	2 timer	Coachgruppa	Gjennomføring av tema knyttet til erklæringen
Presentasjon	Flink med Folk Trondheim	4. mai 06	1 dag	Inge Arne Kalrud, Anne Britt Lagmandsveen og Astri Aadnes	Foredrag, informasjon om prosjektet
Møte	Forts. planlegging Løftene innfridd	4. mai 06	2 timer	Coachgruppa	Refleksjon og avgjørelser
Presentasjon	Flink med Folk Tromsø	10. mai 06	1 dag	Inge Arne Kalrud, Anne Britt Lagmandsveen og Astri Aadnes	Foredrag, informasjon om prosjektet
Møte	Forts. planlegging Løftene innfridd	15. mai 06	3 timer	Coachgruppa	Refleksjon og avgjørelser
Møte	Koordinering/planlegging Løftene innfridd	16. mai 06	3 timer	Stjernelaget	Refleksjon og avgjørelser
Dagsamling for tillitsvalgte, verneombud og ledere	LØFTENE INNFRIDD	2. juni 06	1 dag	Coach- og Stjernelaget	Sosialt samvær, mye moro og litt nytt om kommunikasjon !
Møte	Sommeravslutning og evaluering av 2. juni	8. juni 06	3 timer	Coach- og Stjernelaget	Sosialt samvær og erfaringsutveksling
Møte	Hva nå ?	4. august 06	2 timer	Stjernelaget	Idedugnad
Møte	Lederutviklingsprogram og IA handlingsplan	4. september 06	2 timer	Stjernelaget	Idedugnad, refleksjon og avgjørelser
Møte	Ny coach. Informasjon	8. september 06	2 timer	Coachgruppa	Informasjon og refleksjon
Møte	Informasjon og samling for TV/VO	3. oktober 06	3 timer	Stjernelaget	Planlegging

Møte	Planlegge samling for TV/VO	4. oktober 06	2 timer	Coachgruppa	Refleksjon, tilstandsarbeid, planlegging og utveksling av informasjon
Møte	Planlegge samling for TV/VO	17. oktober 06	1 timer	Stjernelaget	Utteksling av informasjon
Dagsamling	Videre bruk av coach i VTK ?	26. oktober 06	1 dag	Coachgruppa	Intern refleksjon om egen rolle fremover
Møte	Planlegge samling for TV/VO	30. oktober 06	3 timer	Stjernelaget	Utteksle informasjon
Presentasjon	Flink med Folk Lillestrøm	8. november 06	1 dag	Inge Arne Kalrud, Anne Britt Lagmandsveen og Astri Aadnes	Foredrag, informasjon om prosjektet
Møte	Planlegge samling for TV/VO	9. november 06	2 timer	Stjernelaget	Planlegging
Møte	Planlegge samling for ledere om møteplanleggeren	15. november 06	3 timer	Coachgruppa	Intern refleksjon og planlegging av 2007
Møte	Planlegge samling for TV/VO	20. november 06	2 timer	Stjernelaget	Planlegging
½ dagsamling for tillitsvalgte og verneombud	Ny IA handlingsplan – forslag til tiltak	21. november 06	4 timer	Stjernelaget	Gruppearbeid

Møte	Evaluere samling for TV/VO	7. desember 06	2,5 timer	Stjernelaget	Oppstart gjennomgang av innsamlet data/forslag til tiltak
Fellesmøte	Forankre, informere og planlegge samling for ledere. Julegløgg og pepperkaker	12. desember 06	3 timer	Coach- og Stjernelaget	Planlegge med møteplanleggeren
Møte	Videre arbeid med foreslåtte IA-tiltak	19. desember 06	1 time	Stjernelaget	Refleksjon og sortering
Møte	Videre arbeid med foreslåtte IA-tiltak	4. januar 07	2, 5 timer	JOG / AA	Refleksjon og sortering. Videre planlegging
Møte	Videre arbeid med foreslåtte IA-tiltak	10. januar 07	3 timer	JOG / AA og Tore Bergsveen	Sortering. Videre planlegging
Møte	Innhold samling for ledere om møteplanleggeren	15. januar 07	1,5 timer	Coachgruppa	Detaljplanlegging og arbeidsfordeling til lederamling
Møte	Videre arbeid med foreslåtte IA-tiltak	15. januar 07	2 timer	JOG / AA	Sortering. Videre planlegging
Møte	Videre arbeid med foreslåtte IA-tiltak	18. januar 07	2 timer	JOG / AA	Sortering. Videre planlegging
Møte	Rådmannens ledergruppe	22. januar 07	1 time	Anne Britt Lagmandsveen	Hvor er VTK i dag ? refleksjon og forankring
Møte	Veien videre i VTK. Idedugnad aktivitetsdag for ledere, tillitsvalgte og verneombud sommeren	29. januar 07	1,5 timer	Coachgruppa	Forventninger, behov. Idedugnad
Møte	Idedugnad aktivitetsdag for ledere, tillitsvalgte og verneombud sommeren. IA-handlingsplan – tiltak	30. januar 07	2 timer	Stjernelaget	Ideer, forventninger og sortering

Opplæring	GROW med Kenneth	23. februar 07	5 timer	Coachgruppa	Foredrag, refleksjon og dele erfaringer
Møte	Rammer for coach og IA handlingsplan	1. mars 07	1,5 timer	Stjernelaget	Forventninger og behov i organisasjonen
Opplæring	Møteplanleggeren – for ledere	6. og 7. mars 07	3 timer	Coachgruppa	Foredrag, gruppearbeid og plenum
Møte	IA handlingsplan. Hvem gjør hva fremover ?	27. mars 07	2 timer	Stjernelaget	Fordeling av arbeidsoppgaver/punkter i IA planen
Møte	GROW og IA handlingsplan	29. mars 07	3,5 timer	Coachgruppa	Fordeling av arbeidsoppgaver/punkter i IA planen som coach har fått tildelt ansvar for.
Møte	Vedtak. Fremdriftsplan for IA handlingsplan	17. april 07	3 timer	Stjernelaget	Prosess
Møte	Forberede aktivitetsdag 7. juni	27. april 07	3 timer	Coachgruppa	Prosess. Møteplanleggeren
Møte	Evaluering og eventuell arbeidsevneindeks for rådmannens ledergruppe	15. mai 07	1 time	Stjernelaget	Utveksle erfaringer og avtale praktisk gjennomføring for RL
Møte	Forberede aktivitetsdag 7. juni	16. mai 07	2 timer	Coachgruppa	Prosess. Møteplanleggeren
Møte	Evaluering arbeidsevneindeks, IA handlingsplan og 7. juni	25. mai 07	3 timer	Stjernelaget	Utveksle erfaringer. Møteplanleggeren.
Møte	Forberede aktivitetsdag 7. juni	29. mai 07	3 timer	Coachgruppa	Detaljplanlegging
Møte	IA handlingsplan	31. mai 07	2 timer	Coachgruppa	Fordele oppgaver

Dagsamling	Aktivitetsdag "Det musiske mennesket" for ledere, tillitsvalgte og verneombud	7. juni 07	1 dag	Coachgruppa og Stjernelaget	Foredrag Jon Roar Bjørkvold, stand up med Bjørn Iversen og magedans med Mariama
Samling	Sommeravslutning	21. juni 07	2 timer	Coachgruppa og Stjernelaget	God mat og god snakk !
Høsten	Arbeide med IA handlingsplan og gjennomføring av denne	Hele høsten 07 Oppstart møter fra 22. august		Coachgruppa, Stjernelaget og rådmannens ledergruppe	Møteplanleggeren brukes av alle

Kommentar:

- Alle i coachgruppa og Stjernelaget har arbeidet individuelt og i grupper mellom møter som er satt opp her.
- Arbeidsmiljøutvalget har vært viktige medspillere når det gjelder Helsefremmende arbeidsplasser og Inkluderende arbeidsliv. Utvalget har 4 møter hvert år og prosjektet er fast tema på hvert møte.
- Flere coacher har deltatt som prosesshjelpere på Kommunikasjon for ledere.
- Rådmann Jan Olav Grønland har deltatt på flere møter i regionens prosjektgruppa.
- Kommunens interne prosjektleder har vært kommunens faste representant i regionens prosjektgruppe.

Vedlegg 2e Dokumentasjon av igangsatte tiltak/aktiviteter i Østre Toten kommune

BESKRIVELSE AV TILTAKET	MÅL OG MÅLGRUPPE	NÅR TILTAKET BLE SATT I GANG	VARIGHET	TILTAKET ER INITIERT AV	HVORDAN TILTAKET ER IVERKSATT / IMPLEMENTERT
Orientering om prosjektet i: * ledergruppa * attføringsutvalget og AMU *Kontaktforum (samarbeidsorgan mellom adm. og HTV)	Mål: Forankre og gi kunnskap om prosjektet i forskjellige fora i kommunen	2004	1-2 timer	Personalsjefen	Foredrag
I forbindelse med grunnkurs for verneombud og ledere hadde vi: "Hva betyr IA for oss i praksis?" og FYSAK - prosjektet	Mål: Gi kunnskap om IA til verneombud og ledere	02.02.2005	1 dag	Arbeidsgruppe som jobbet med programmet for grunnkurs for verneombud.	To personer fra Arbeidslivs-senteret og FYSAK-koordinatoren i kommunene foreleste og aktiviserte deltakerne.
I forbindelse med grunnkurs for verneombud og ledere hadde vi: "Psykososialt arbeidsmiljø" og "LØFT"	Mål: Få psykososialt arbeidsmiljø på dagsorden, og gi kunnskap om LØFT til verneombud og ledere	16.02.2005	1 dag	Arbeidsgruppe som jobbet med programmet for grunnkurs for verneombud.	Foredrag, gruppearbeid og plenumsdiskusjoner
Coach - samlinger	Mål: Erfaringsutveksling, coacherne skal gi hverandre støtte og hjelp, lære av hverandre og føle fellesskap.	Etter første coachopplæringen	Samlingen varer ca 2 timer. Ønskelig å ha slike samlinger i hele prosjektperioden.	Personalsjefen og coachgruppa	Personalsjefen innkalte til første coachsamling, og coachgruppa ønsket å fortsette med slike samlinger
Opprettet ei arbeidsgruppe for "Helsefremmende arbeidsplasser" i kommunen	Mål: Være bindeledd mellom prosjektgruppa i "Helsefremmende arbeidsplasser" (HEFA) i Gjøvikregionen og vår kommune, og sette i gang tiltak / være pådrivere ift HEFA i egen kommune	Sommeren 2005	Ut prosjektperioden.	Sissel Ødegaard	Ble tatt opp med rådmannen og fungerende personalsjef. Rådmannen iverksatte arbeidsgruppa.

BESKRIVELSE AV TILTAKET	MÅL OG MÅLGRUPPE	NÅR TILTAKET BLE SATT I GANG	VARIGHET	TILTAKET ER INITIERT AV	HVORDAN TILTAKET ER IVERKSATT / IMPLEMENTERT
Opprettet tverrfaglige nettverksgrupper	Mål: Ha faget ledelse i sentrum. Målgruppe: ledere og mellomledere	8. sep. 2005		Rådmannen	Under en ledersamling ble nettverksgruppene etablert og igangsatt. Det ble stilt krav om minst 2 møter i hver gruppe innen jul Ny samling med alle nettverksgruppene 3. febr. 06
IA-kurs for ledere	Mål: Gi ledere praktisk trening i IA-arbeid, i bruk av virkemidler og dokumentasjon	Høsten 2005	½ dag	Prosjektgruppa	Gruppearbeid i grupper på inntil 8 personer
IA-kurs for tillitsvalgte og verneombud	Mål: Bli kjent med egen rolle og virkemidler i IA-arbeidet, for å kunne bidra til å skape helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen	24. okt. 2005	½ dag	Prosjektgruppa	En samling for hele målgruppa

Vedlegg 3 Spørreundersøkelse - lederopplæring

HEFA - helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen

Resultater fra den web-baserte spørreundersøkelsen om kurset
"Kommunikasjon for ledere".

Undersøkelsen er gjennomført i tidsrommet
28. desember 2007 til 16. januar 2008.
148 inviterte. Totalt 109 respondenter.
Svarprosent på 73 %

av

Trude Hella Eide
Østlandsforskning



Bakgrunn

Spm 1: Hvilken kommune arbeider du i?

Fordeling mellom kommuner:

ØT: 31 stk

Gjøvik: 28 stk

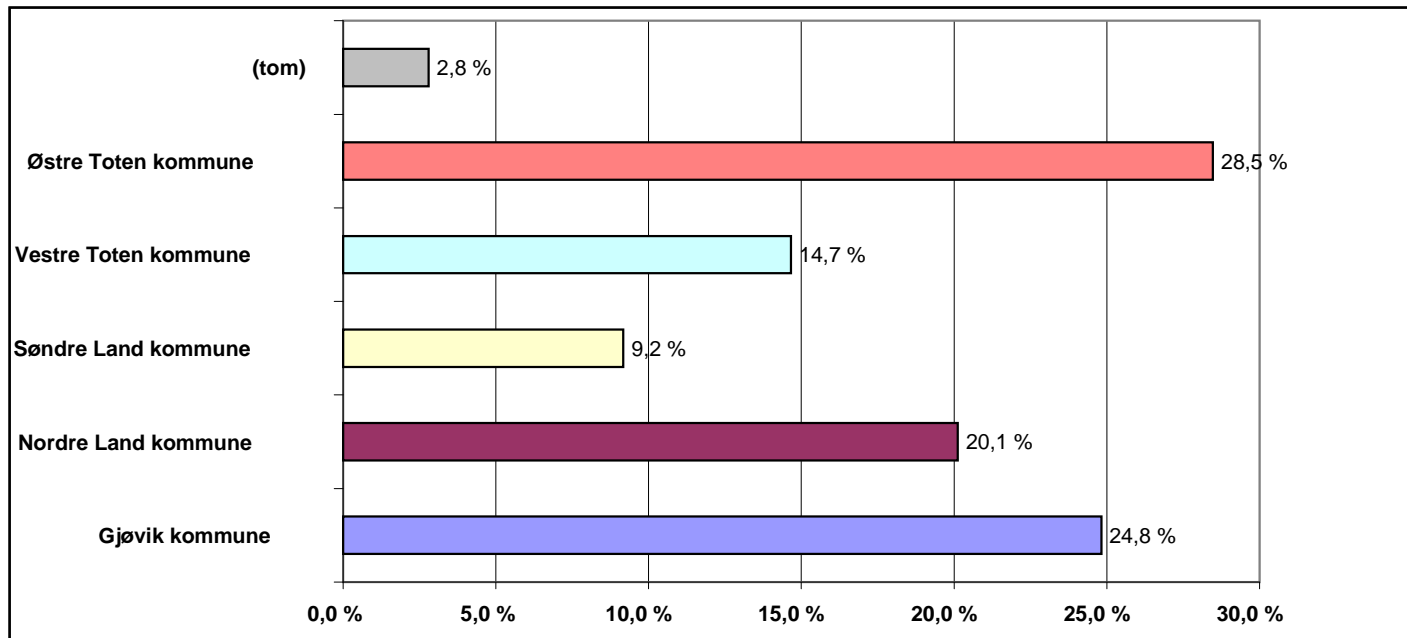
NL: 22 stk

VT: 16 stk

SL: 10 stk

Annet: 2 som ikke har krysset av for kommune. Disse blir dermed ikke registrert.

Spm 1:
Respondentenes fordeling på kommuner

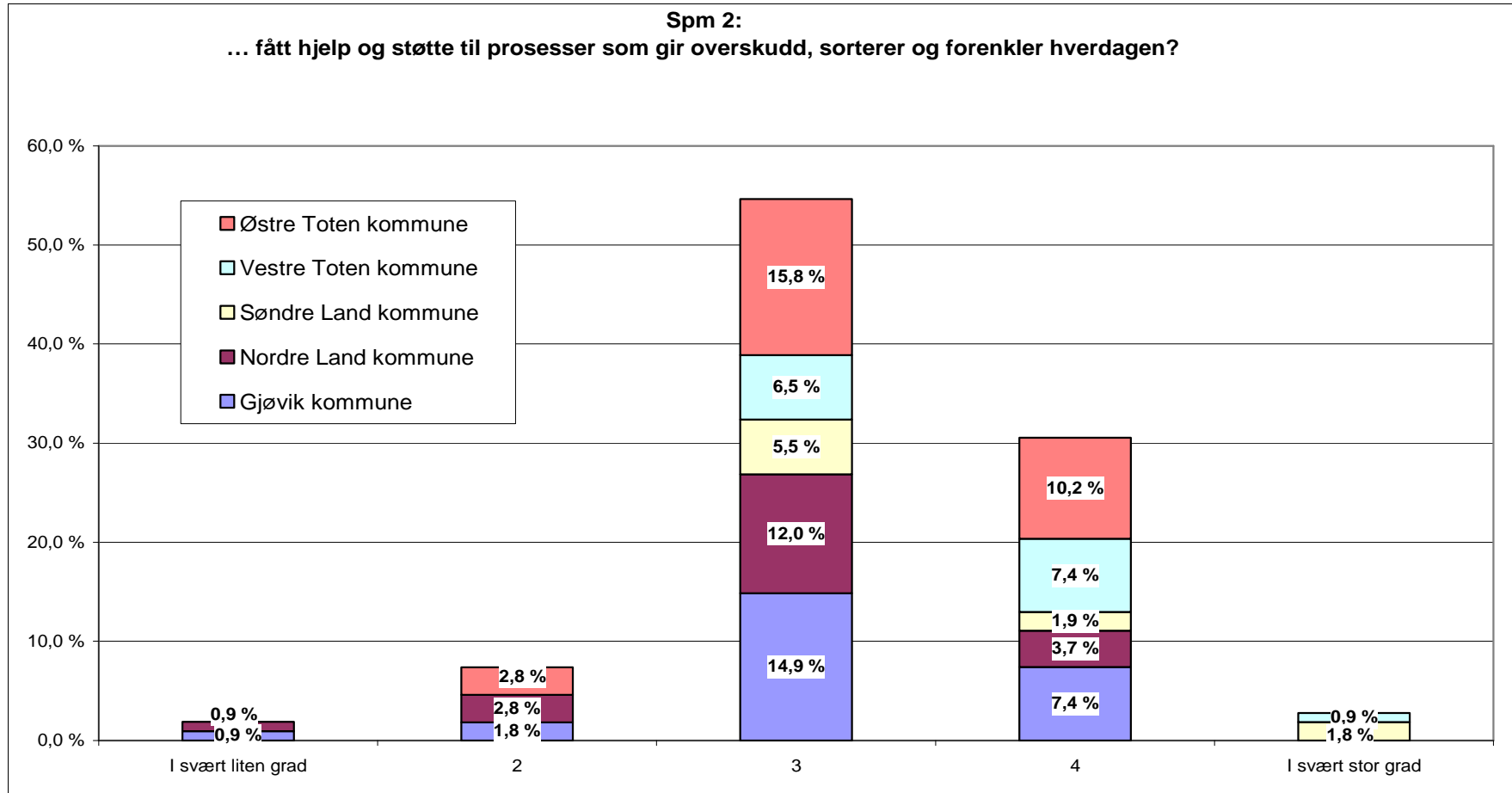


Målene for kurset: Vurdering av måloppnåelse i forhold til nytte.

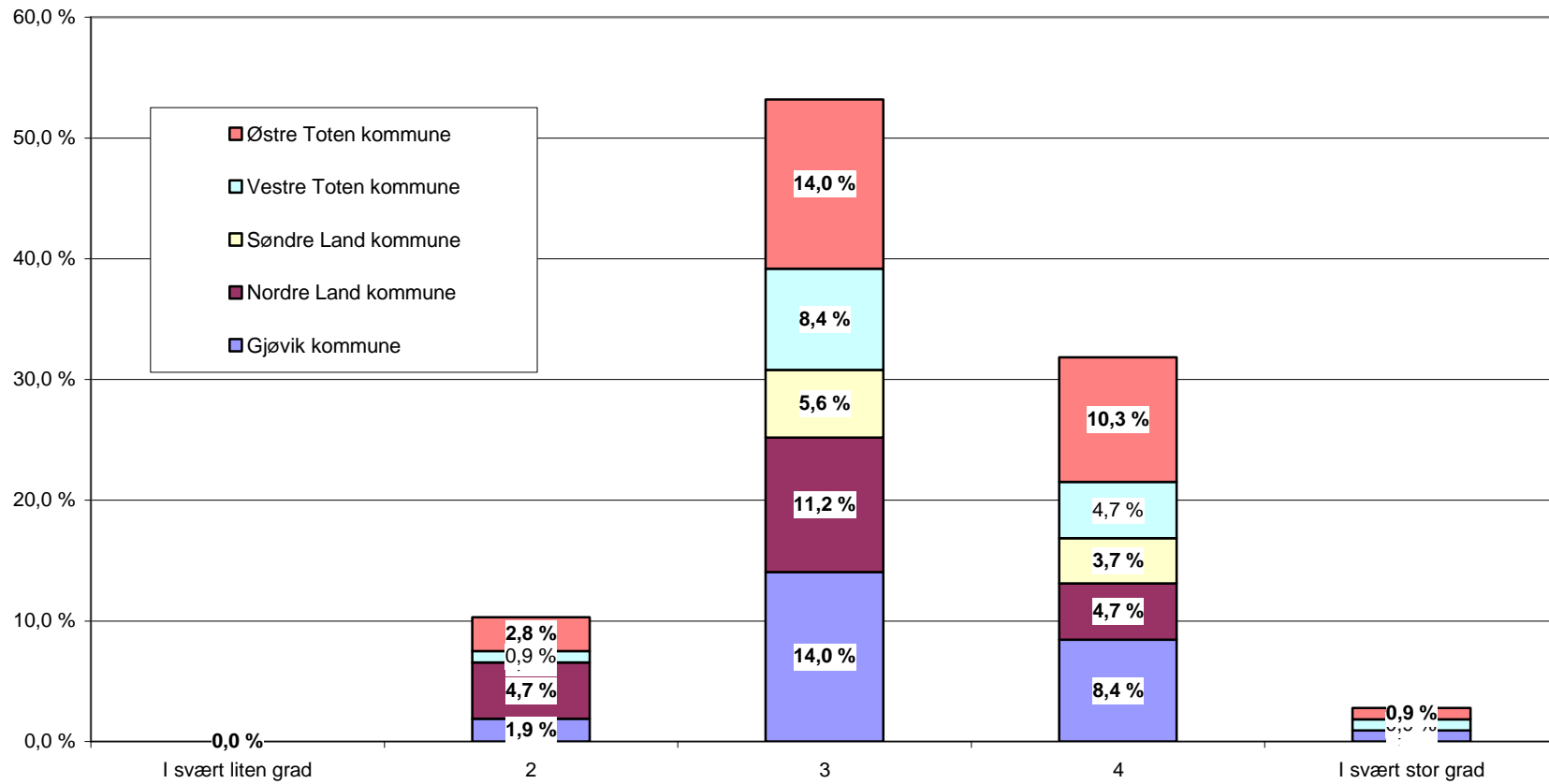
Spørsmål 2 - 7 handler om målene for kurset. Respondentene blir bedt om å vurdere måloppnåelsen i forhold til nytten av kurset.

Hvert av spørsmålene starter med:

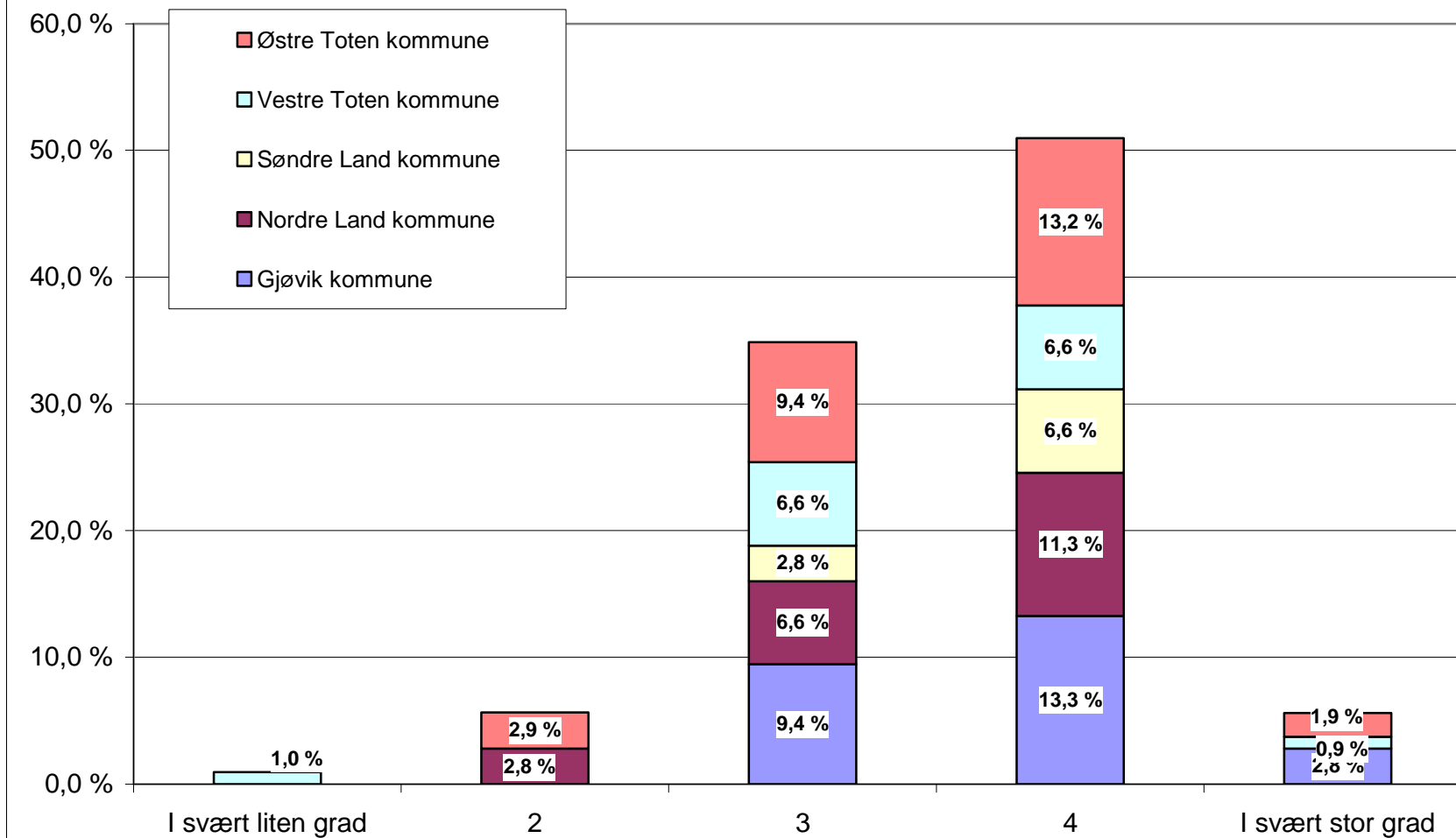
I hvilken grad har du som leder...



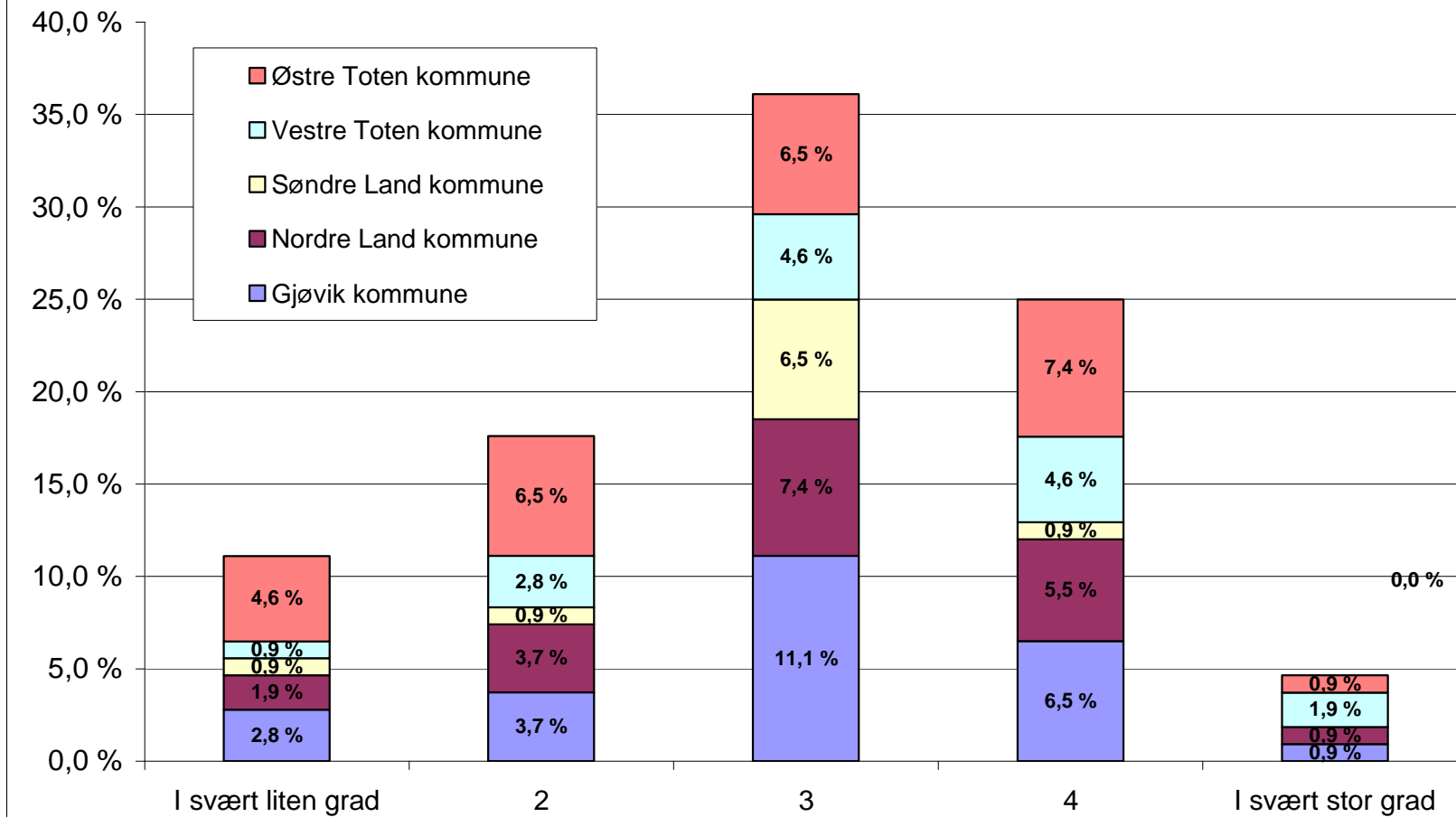
Spm 3:
**...utviklet dine ferdigheter til kontinuerlig prosess- og utviklingsarbeid, planlagt og gjennomført
hensiktsmessig forandringsarbeid?**



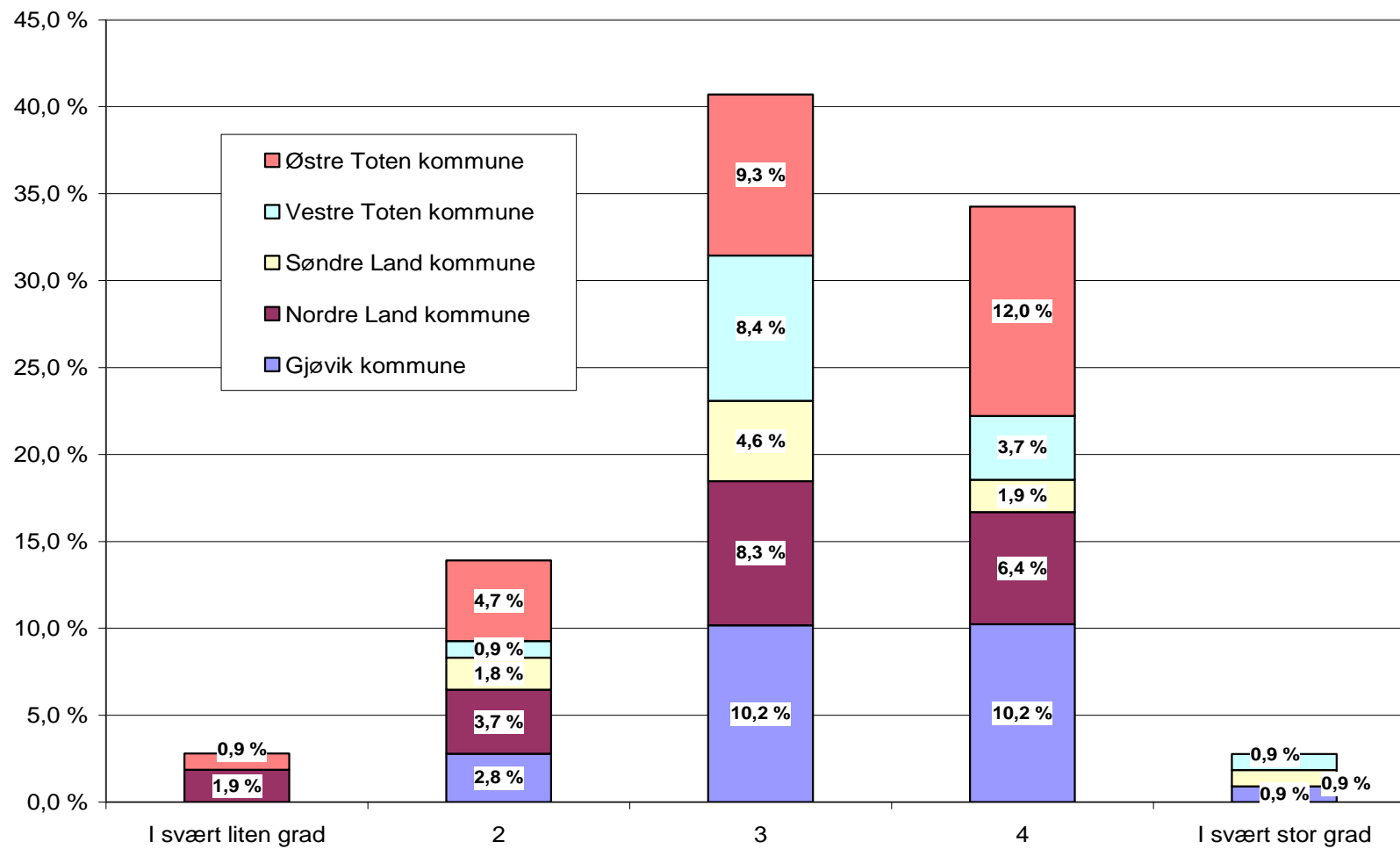
Spm 4:
... gitt konstruktiv feedback og selv etterspurt/mottatt tilbakemelding?



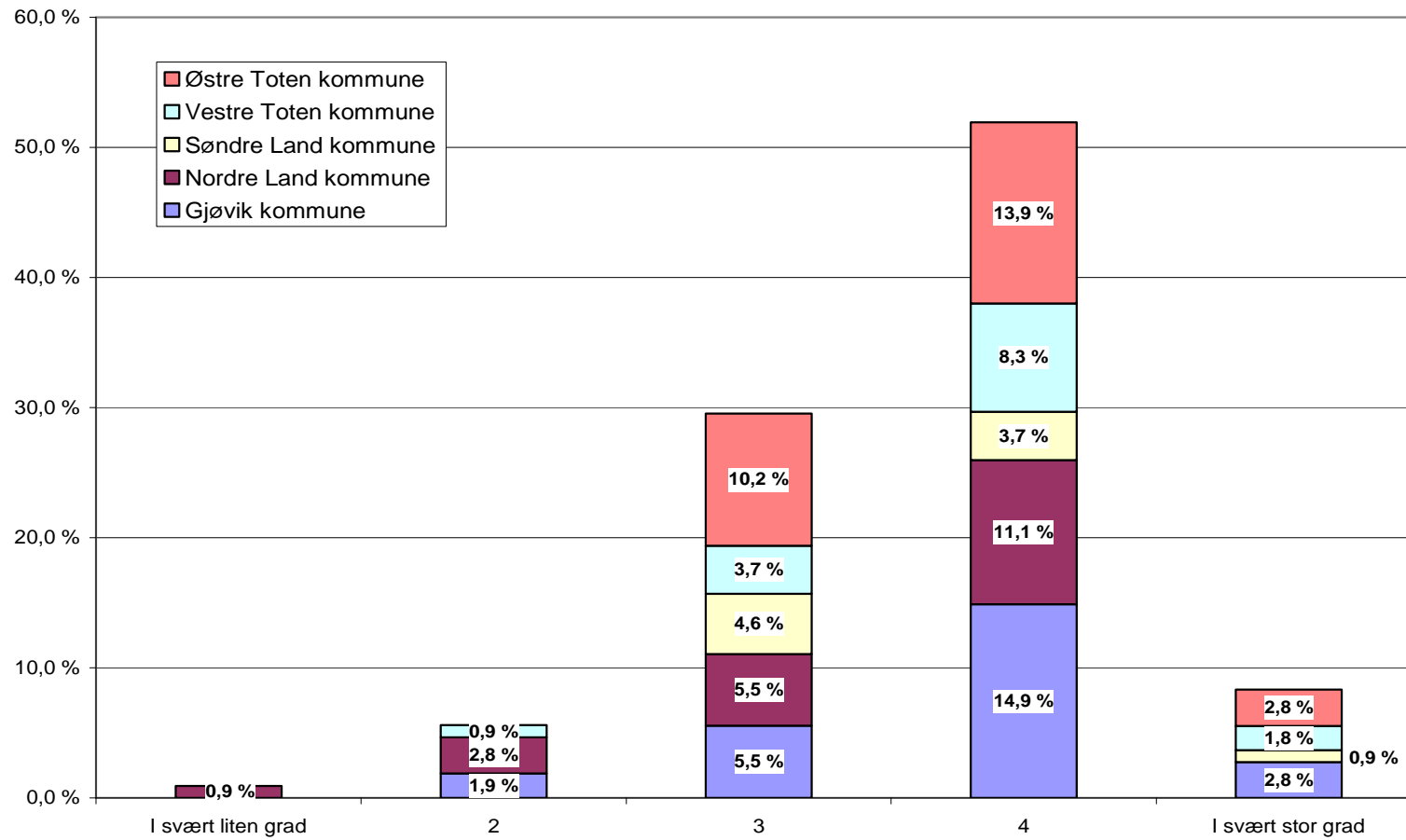
Spm 5:
... brukt støttestrukturer for kontinuerlig trening og læring i arbeidshverdagen mer målbevisst, f.eks ledernetterk og coacher?



Spm 6:
...utviklet en coachende lederstil som harmonerer med din persponlige stil?



Spm 7:
 ...anvendt i daglig praksis det du har lært?



Deg som leder

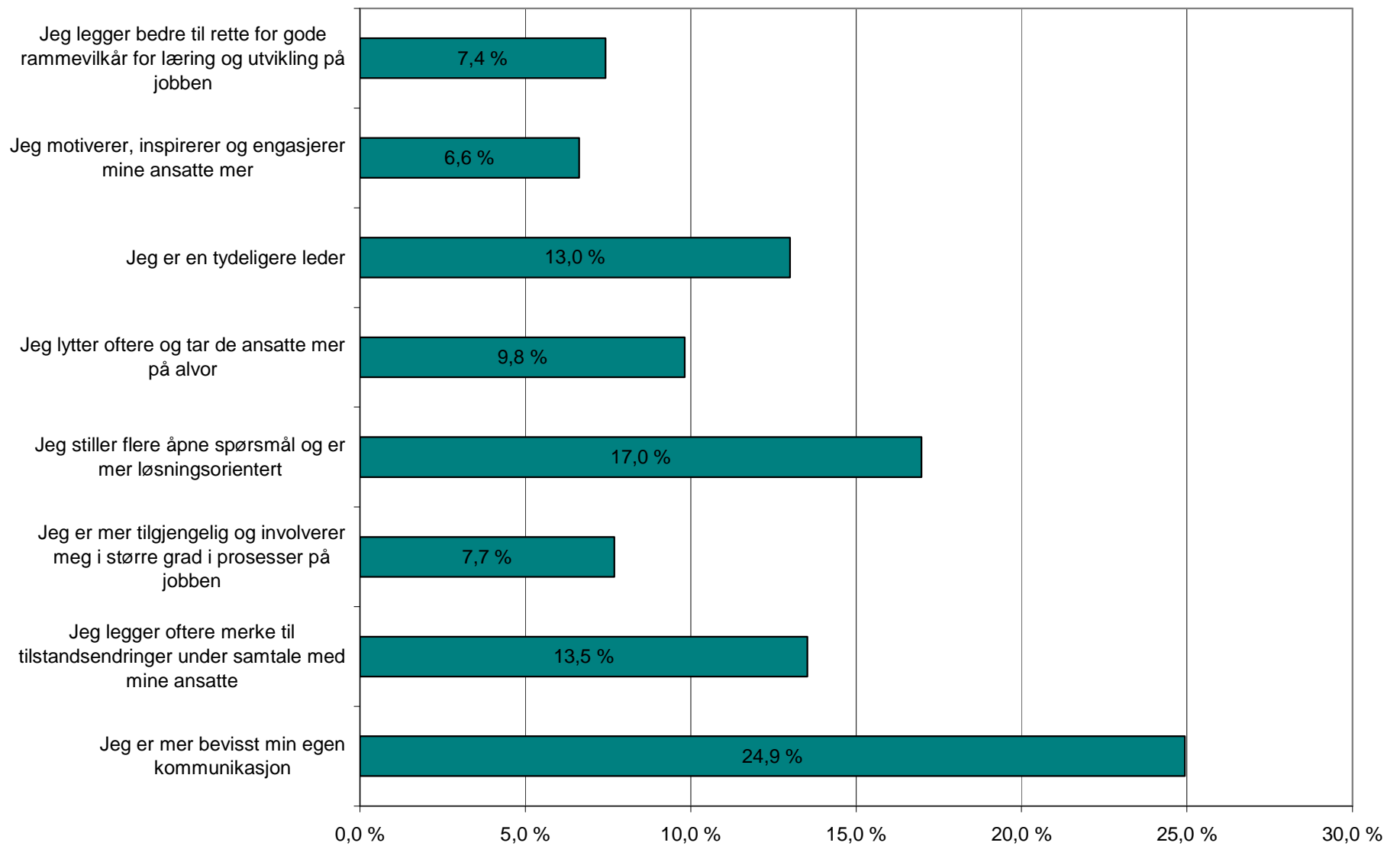
Spm 8: På hvilken måte har gjennomføringen av kurset påvirket deg som leder? Kryss av for de utsagnene som du opplever samsvarer med din erfaring. Det er lov å krysse av for flere alternativer.

Totalt antall kryss er 377

Den påstanden som flest har krysset av på er; jeg er mer bevisst min egen kommunikasjon.

Den påstanden som får færrest kryss er; jeg motiverer, inspirere og engasjerer mine ansatte mer.

Tabellen viser ikke svarfordelingen mellom kommunene, mellom de ulike påstandene.



Organisasjonens behov

Spm 9: På hvilken måte har gjennomføringen av kurset påvirket ditt arbeid i ledernetverket du er en del av?

Ikke i det hele tatt.

Mer bevisst på å ivareta hverandre. Sette lederrollen som et tema på møtene

Synes jeg har lært en del teknikker som jeg har bevisst brukt som verktøy. Synes kurset var praksisrettet noe som er veldig viktig for å bruke det i konkrete situasjoner.

Mer bevisst på nonverbal kommunikasjon. Mer bevisst på hvordan vi bør holde møtene

Ledernetverket har blitt tilført kunnskap/informasjon/metodikk i forhold til den opplæring som er gitt gjennom lederopplæringen.

Styrket meg i troen på at det viktig å holde på de ledernetverkene som er i gang.

blir mer bevisst på egen kommunikasjon utad.

Ingen nevneverdige endringer her. Alltid vært aktiv deltagende i ledernetverket.

Er mer aktiv for å få fram ressurser til andre ledere. Opptre mer dempet i samlinger. Er mer lyttende

Dessverre ingen ting, ledernetverket har ikke hatt møter/samlinger i hele 2007

Lite foreløpig. Har ikke vært noen samlinger i nettverket.

Jeg føler ledernetverket som en god støtte, hvor jeg kan drøfte problemstillinger/temaer som er aktuelle i mitt arbeid. Jeg ser det som viktig å kjenne hverandre og mener dette skaper trygghet til å gjøre en god jobb. Kurset gjør også at alle jobber et

Høyere bevissthet rundt kommunikasjon som verktøy

I mindre grad, men er selv bevisst på måten jeg både kommuniserer og spør på.

Mer aktiv i drøftingene.

Mer bevisst hvordan jeg kommuniserer og tydeligere

Har ikke deltatt i ledernetverksmøter etter kurset. (Vært få eller ingen møter)

Bruker ikke mye av erfaringene fra kurset i ledernetverket.

Jeg er litt bedre til å lytte og kommunisere.

Ikke så mye

I liten grad, klima og samarbeidet var meget bra før kurset og kurset endret vel ikke noe på det.

Ikke påvirket i noen særlig grad
ingen endring

Ikke i vesentlig grad

Jeg føler at kurset har gitt innsikt i andre ledere i kommunen sine utfordringer og kan se min rolle i sammenheng med andres lederrolle i kommunen.
Er blitt mer positiv til å delta.

Som ny leder har jeg blitt bedre kjent med andre ledere, ulike lederstiler og fått en større bevissthet i hva slags leder jeg er og/eller ønsker å være.

Har ikke påvirket i stor grad.

Alle i gruppa har en felles forståelse av utfordringer i lederrollen, det er oftere fokus på det. Jeg har hatt god nytte i nettverksgruppa for å bruke det verktøyet i aktuelle situasjoner og utfordringer, og det er vært til god hjelp

Ikke påvirket

Jeg er med aktiv i ledernetverket.

Det er letter å ta kontakt dersom jeg har behov for å drøfte problemstillinger. jeg opplever også at det å vite at andre kan slite med det samme som jeg gjør, kan være med på å skape en felles holdning i kommunen gjennom at ting blir drøftet.

Det er kommentert i gruppa. Det er mange som enda ikke har deltatt på kurset.

Bedre kommunikasjon

Blitt bedre kjent med andre ledere, lettere å ta kontakt når man vet hvem den andre er

De andre har jo også gjennomført samme kursrekke, og vi har snakket om egne opplevelser i forhold til kurset. Det har ikke hatt stor innvirkning på nettverket.

-

Det har vært nyttig for oss å drøfte erfaringer.

Ikke noe spes.

Ingen særlig grad. Kommer litt på siden av...

Gitt meg mer bevissthet på hvordan jeg framstår som leder og hvordan jeg kommuniserer med andre.

Det viktigste er nok at jeg er mer bevisst egen kommunikasjon.

ingen foreløpig

Ingen spesielle endringer

Jeg synes vi er som før, men vi har hatt kurset som tema, og syntes det var nyttig.

Ikke tenkt over

Deltakerne i ledernetverkene får en del felles begreper som gjør at vi forstår hverandre bedre.

Vi er mer bevisste på hvordan vi tenker. Er det en sannhet eller er det en tenkt sannhet (presupposisjon). Vi er flinkere til å stille åpne spørsmål i stedet for å gi

svarene.

Alle erfaringer er med på å forme meg som person og som leder - dermed også inndirekte min tilnærming til ulike prosesser, men jeg kan ikke komme på konkrete situasjoner der gjennomføringen av kurset har påvirket mitt arbeid i ledernetverket direkte.

I liten grad

I liten grad pga få som var med fra min nettverksgruppe.

Foreløpig kan jeg ikke si at det har hatt innvirkning, men jeg er realtvt ny i ledernetverks-sammenheng.

Håper det vil påvirke det slik at jeg bruker de kunnskapene jeg har fått gjennom kurset

Det vet jeg ikke helt, men opplever gjennomføringen av kurset som et løft for meg i jobben.

Mer opptatt av struktur og at alle skal kunne delta, større forutsibarhet, bedre organisering.

Vi hadde nytte av de felles erfaringene vi hadde fra kurset for videre diskusjon mens kurset sto på. I etterkant har vi ikke hatt spesielt nytte av det.

Nettverksgruppen fungerer litt dårlig, vi er for få medlemmer

Har ikke tenkt så mye over det.

Ingen spesiell påvirkning

Åpnere tone med åpne spørsmål, bedre diskusjoner før konklusjoner. MEN, viktig at alle har deltatt - i mitt nettverk er det bare 2 -alle må ha kurset!

Vi har blitt godt kjent, og jeg er trygg på de andre i gruppa. Vi har åpen og god tone i nettverket. Det er lett å ta opp vanskelige saker.

Mer bevisst, deltagende.

Vi fra ledernetverket som deltok på samme kurs, har tatt dette opp i ledergruppa, og formidlet videre erfaringer. Dette kommer vi til å fortsette med.

Blitt mere bevisst ulike kommunikasjonsprosesser. Bla mere bevisst rundt det å være tydelig og å stille mere åpne spørsmål, møtstruktur osv

har blitt tryggere på hva jeg selv står for, mer aktiv i gruppesammenheng

Ledernetverket vårt fungerer dessverre ikke.

Vet ikke.

Kurset ble en solid plattform som det er fint å bygge videre på i ledernetverket.

Foreløpig liten erfaring med det etter kurset

Vet ikke

Blitt mere bevisst på vår lederstil og kommunikasjonsmønster.

Jeg har kun deltatt på 1. samling, ref. mail Trude Eide. Synes derfor det er vanskelig å besvare om den samlingen har påvirket/ endret meg som leder.

Jeg har blitt mer bevisst på hva som skjer i ulike kommunikasjonsprosesser. Det har gjort det enklere å diskutere disse tingene i nettverksgruppe.

Har større forventninger til å få og gi tilbakemeldinger, og til å få åpne spørsmål, og ta tid som er akseptert til å snakke om situasjoner som trenger refleksjon.

Mitt ledernetverk har stoppet opp da det til stadighet er deltagere som ikke kan. Ellers syntes jeg dette nettverket var en fin møteplass for meg. Har gitt innspill til diskusjoner m.v. - felles refleksjoner og erfaringer. HAR brukt mange av miniøvelsene i egen ledergruppe for å speile, utvikle personlig ledererstil hos den enkelte.

vi har diskutert noen av de tingene vi var igjennom på kurset, og har prøv ut noen av de tingene vi lærte på kurset. Skal nå igang med nye grupper, kanskje kan det være med på å påvirke arbeidet i gruppene mer nå.

Tryggere på egen adferd i fht sortert feedback, samt økt ferdighet i å stille åpne spørsmål.

Ledernetverket er lite påvirket - har alltid fungert bra

Liten grad. Nettverket fungerer ikke.

Ser ikke at kurset har hatt noen påvirkning på dette området

Jeg synes det er lettere å bruke ledernetverket konstruktivt

Er mer bevisst på tydelig kommunikasjon, prøver å utfordre mere gjennom åpne spørsmål.

Har blitt en tydeligere leder. Mer observant på de mellommenneskelige prosesser og non-verbalt språk. Hvordan vi mennesker påvirker hverandre. Viktig at leder også setter grenser for seg selv, for å forebygge utbrenthet.

Ingen påvirkning

usikker

Liten innvirkning

Vi arbeider med å bygge team

liten grad ettersom det har vært minimalt med nettverksmøter

Opplever at jeg har fått et verktøy som hjelper meg i å bli tryggere sammen med mine medledere, og i forhold til de utfordringene jeg opplever. Samtidig er min ledernetverkgruppe positivt aktiv, og jeg har også blitt tryggere i denne rollen med økt kunnskap

Har ikke påvirket mitt arbeid i ledernetverk. Har en bra nettverksgruppe som har jobbet godt sammen i lengre tid.

Har ikkje vore del av ledernetverk.

Spm. 10: På hvilken måte har gjennomføringen av kurset påvirket ditt forhold til bruk av coach for ulike oppgaver?

Der ser jeg større muligheter og har benyttet meg av coach etter kurset. Positiv opplevelse, men jeg skulle ønske meg mer kontinuitet.

Bruker coach eller kollegaer når jeg føler behov for det. har lite med dette kurset og gjøre.

Hadde en coachsamtale under kurset. Fikk ikke så mye ut av dette slik at det ikke er det jeg først tenker på i forhold til forskjellige utfordringer. Ser allikevel muligheten og det å vite om hvem som kan være til støtte er viktig.

Har blitt mer bevist på at jeg kan bruke dem mer, men har enda ikke benyttet meg hyppig av det.

Det har ikke vært rom /ønske om bruk av coaching i veldig stor grad så langt,- men bevisstheten om at det finnes ansatte med denne kompetansen er nok blitt bevisstgjort.

Ser bedre nytten av coaching, etter å ha gjennomført kurset.

Har brukt coach for egen utvikling. Ikke benyttet coach sammen med medarbeiderne.

Bruker ikke coach mer nå enn før. Bruker nærmeste leder som diskusjonspartner vedr råd/veiledning/planer pga får mer direkte feedback på konkrete saker fra nærmeste leder som kjenner bedre til forholdene enn en coach gjør.

Jeg brukte coach en gang ift vanskelige samtaler. Denne erfaringen har jeg tatt med meg videre i andre samtaler. Har ellers ikke vært aktiv til bruk av Coach.

Det har vært vanskelig å prioritere dette i hverdagen.

Gjennomføringen av kurset har ikke endret påvirkningen, brukte coach før kurset også.

Bruker i større grad coach nå enn tidligere. Har brukt dette til gjennomføring av planleggingsdager med arbeidsmiljø som tema, samt til regelmessig intern veiledning på egen arbeidsplass en periode

Jeg kan bli flinkere til å bruke coach, og det vil jeg benytte meg av. Kurset har bidratt til at en blir kjent med de som er coacher, noe som bidrar til at det ikke virker skremmende.

Brukt coach ved flere anledninger. Ville ikke brukt coach i samme grad uten-

Jeg har både brukt coachene og fått en positiv opplevelse av det, slik at jeg også vil bruke de i fremtiden.

Kurset viste at det er viktig og nyttig å bruke coach. 'Ufarliggjorde' bruken av coach.

Åpen for å bruke coach ved behov.

Bruker bare coacher i begrenset grad

Positiv erfaring med bruk av coach som del av kurset. Kan tenke meg å bruke coach igjen.

Har ikke benyttet meg av coach enda!

Større forståelse av når og hvordan coachen skal brukes.

Jeg benytter meg en god del av coach. Det er nyttig

Ikke påvirket min bruk av coacher, da jeg har kjent til muligheten og aktuelle coacher også før kurset.

Ingen påvirkning. Er ikke veldig begeistret for 'coach' og ser at vi i like stor grad er i stand til å løse den daglige driften med godt internt samarbeid og gode dialoger.

Har ikke brukt coach etter kurset, men er åpen for å gjøre det.

Brukt coach en gang.

ingen endring

Ikke i vesentlig grad

Jeg har fått praktisk erfaring med bruk av coach og vet nå om hva jeg kan bruke en coach til og kan lettere benytte meg av deres tjenester senere.

Er blitt mer positiv til det. Har brukt coach selv en gang, og ser mer nytten av det enn før.

Fått en erfaring fra å bruke coach som jeg ellers ikke tror jeg hadde oppdaget på lenge enda.

I større grad sett nytten av d

har brukt coach i noen sammenhenger, er kanskje mer bevisst nå på at de er en ressurs.

Bevisstheten for at det finnes og er for meg når det er behov smått og stort. Har brukt coach til egne og avd evaluering og planlegging, og har planer om å bruke en av dem også i fremtiden

Ikke påvirket

Jeg har brukt Coach en gang, det var en positiv erfaring. Vil nok benytte meg av coach i andre anledninger, ved behov.

Det har nok ikke gjort at jeg har blitt mere aktiv til coaching-dessverre.

I liten grad.

Ikke flink til å bruke coach

Har brukt coach selv men har ikke trukket dem inn i forhold til andre oppgaver

Gjort meg oppmerksom på hvilke coacher som er tilgjengelige. Erfringen var god.

Mer bevisst nytten av å bruke coach.

I noen grad.

Har ikke lenger så høy terskel for å oppsøke en coach ved behov.

Vanskelig fortsatt og vurdere når en skal benytte coach. Tror fortsatt det vil oppleves som en 'mere alvorlig samtale' dersom coach blir benyttet i samtaler med ansatte.

Kan sikkert bli flinkere til å benytte det til rådgiving i vanskelige saker.

I noe begrenset grad - jeg har ikke hatt så mange behov for å bruke coach enda. Men jeg er mer bevisst hvilken ressurs og hvilke muligheter som ligger i å benytte coach dersom jeg får behov for dette.

Terseklelen for å ta kontakt med en coach har blitt lavere. Positivt å ha noen helt utenfor eget arbeidsfelt.

ingen

Synes ikke at erfaringene med coach har gitt noe endringer i måten å jobbe på.

Vet ikke

Føler at jeg er blitt mer bevisst på å bruke/snakke med coach i div situasjoner, for å få veiledning el. for å få en bekreftelse på at ting går den riktige veien

Jeg ser flere utfordringer i mitt daglige arbeid, der jeg kunne hatt nytte av å bruke coach, enn jeg gjorde tidligere. Dette fordi jeg har fått bedre innsikt i hva en coach gjør.

Har ikke påvirket min bruk av coach.

Var tidligere ukjent med bruk av coach. Kommer til å benytte meg av dette framover.

Jeg var ikke klar over muligheten til å benytte meg av coach tidligere, så dette ble en ny erfaring for meg. Positiv sådan! Det er ikke alltid en klarer å tenke klart selv når det er vanskelige situasjoner en er oppe i, og da er det godt at noen kan still

Jeg har ikke brukt coacher hverken før eller etter kurset, men blitt mer bevisst på at muligheten faktisk finnes.

I liten grad

Har gitt meg lyst til å bruke mer coach.

Jeg har ikke enda benyttet coach, men har fått mer forståelse for hvilken måte dette kan benyttes, og jeg har til hensikt å benytte meg av det

Fått bedre innsikt i hva coaching er og hva det kan nyttes til. Opplevd det som positivt å benytte coach.

Ser helt klart at bruk av Coach er svært nyttig, selv om det ikke er store problemer jeg skal løse.
Kommer til å bruke coach oftere for ulie oppgaver. Opplever det som veldig nyttig.

Endel

Har ikke benyttet dette i tilstrekkelig grad. kanskje noe mer bevisst på at denne muligheten eksisterer.
Har ikke brukt særlig mye coach.

Ser på coach som en positiv mulighet. Har ikke brukt coach i personalgruppa enda, men ser det som en mulighet.
Fikk for første gang erfaring med å bruke coach og det var en positiv opplevelse jeg kommer til å bruke igjen
Ingen.

Er vant til å bruke veileder med høy kompetanse, kurset har bidratt til større bevissthet og forståelse av nytteverdien på alle nivå i organisasjonen.
Terskelen for å bruke coach har blitt lavere. Men har ikke benyttet meg av tilbudet ennå.

Lettere å be om denne tjenesten.

Har ikke brukt coach annet enn i forbindelse med oppgavene i kurset, men opplevde det positivt og kan tenke meg å bruke det ved senere anledninger.
Kurset gjorde nok at innstillingen til bruk av coach har blitt mere positiv, selv om jeg har 'coachtilgang' på avdelingen og ser dens viktige betydning i kommunikasjonen 'til daglig'.

har ikke brukt coach mer enn før

Jeg har ikke brukt coach utover tida med kurset, men jeg har tilgang på veiledning i annen sammenheng.

Har ikke brukt coach etter kurset. Har ikke vurdert å bruke det så langt.

Jeg er mer bevist på at en coach kan brukes til alle oppgaver som en enkel samtale eller en utfordrende sak. Fikk også 'bruk av coach' i hjemmelekse på kurset.
Ingen

Bruker ikke coacher, men bruker andre som jeg har brukt i mange år og som jeg føler dekker mitt behov.

Ser bedre deres funksjon og hvilket bidrag de kan tilføre i en prosess.

Jeg har benyttet meg av coach både før og etter kurset, til god hjelp.

Brukt det lite, men vet at det kan brukes

Jeg brukte en coach for første gang i forbindelse med kurset. Det kommer jeg til å gjøre igjen. Både for meg selv og for personalgruppa mi.

Hatt nytte av coach og ser nødvendigheten av det som leder for å kunne få hjelp til å sortere og få innspill fra en annen.

I noen grad har jeg brukt det og fått bra respons og en god samtalepartner

Ikke så mye..burde kanskje bruke det mer..

Jeg har fått et positivt forhold til å bruke coach og kan tenke meg å gjøre det igjen.

Har ikke brukt coach etterpå.

Lettere nå

Benyttet meg av Coach. Kommer til å fortsette med det.

det har gjort meg bevisst på hvilken unik mulighet man har til å få hjelp når man føler behov for det
Det har gitt meg lyst til å benytte coach mere, fordi jeg ser viktigheten av det.
jeg har brukt coach ved flere anledninger. veldig bra.

Vi har hatt problemer med arbeidsmiljø og har brukt coach med god effekt på arbeidsmiljøet.

Ingen påvirkning

braker ikke coachene i stor grad, men bruker medarbeidere rundt meg til refleksjon og rådføring.

Ingen påvirkning

jeg bruker veileder i mange sammenhenger, ulike i forhold til hva er tema og hva de kan. Har brukt lite de som er oppnevnt, og da kun de lokale.

har tro på at det har noe for seg, bla kan det bidra til 'rydding' i ens arbeidssituasjon

Jeg brukte coach før dette kurset også, og har derfor fått bekreftet nytten av dette. Samtidig ser jeg også nytten av å benytte coach som ikke har det samme fagområdet som meg. Vinklingen kan da bli noe annerledes og det kan derfor være en fordel at coach

Fint å ha muligheten til å benytte coach i flere sammenhenger, for å få igang prosesser.

Har erfart at det kan vera nyttig.

Spm 11: Hvorvidt blir resultater fra kurset etterspurt av dine ledere og medarbeider?

Ikke i det hele tatt.

Ikke blitt etterspurt av andre enn de som gikk kurset samtidig med meg. Ikke fått noe fra mine ledere.

Det har ikke blitt etterspurt noen spesifikke resultater

I liten grad så langt.

Har vært tema med leder, men lite av medarbeidere. Jeg har holdt dem informert under vegs.

Vi tar det opp på personalmøter

Dette har det ikke vært noe fokus på etter min vurdering.

Ikke etterspurt direkte.

Det blir ikke etterspurt direkte

lik null !

Foreløpig ingen ting.

Min leder er coach og vedkommende har sagt at det er helt greit at jeg spør vedkommende, men at dette er fritt opp til den enkelte hvem en velger.

Mine ansatte har ikke etterspurt resultater.

etterlyser at vi bruker verktøyet; eks møteplanleggeren

i liten grad

Veldig lite

I noen grad.

Lite

Lite.

Det er blitt snakket litt om, men ikke etterslurt i stor grad.

Veldig lite.

Ikke mye

Har ikke opplevd etterspørsel fra leder og medarbeidere.

Liten grad

Ikke blitt etterspurt

Bli etterspurt fra leder om jeg bruker det.

ingen spørsmål

Ikke i vesentlig grad

Kurset blir etterspurt av andre ledere og kollegaer som er ledere - ikke så mye av medarbeidere

I liten grad.

Ikke i noen særlig grad etterspurt, men medarbeidere har merket det gjennom at jeg har lært dem/brukt sammen med dem verktøyer jeg lærte å bruke.

Ja i noen grad

medarbeiderne spurte om hva vi lærte på kurset.

Ikke direkte resultat, men det blir ofte brukt i mange sammenhenger, påmint om verktøyet og bruk av coach

Bli etterspurt

Lite etterspurt av ledere og medarbeidere, mye går i det vante.

Det blir ikke direkte etterspurt, men de mener at de ser endringer. jeg må her legge til at jeg har relativt kort ansettelsestid i kommunen. Dette preger nok litt av tilbakemeldingen og etterspørselen fordi vi ikke kjenner hverandre godt nok.

I noen grad av medarbeiderne.

lite

I liten grad

Ikke etterspurt, men jeg har i noen sammenhenger fortalt om og brukt noe av det vi gjorde på kurset.

Lite

I liten grad.

Litt info til medarbeidere ble gitt og jeg har ikke hatt flere spørsmål.

Ikke tema fra medarbeidere. Kort evaluering i ledergruppen etter gjennomføring.

Har ikke fått noen etterspørsler her.

Ikke i det hele tatt.

ingen

Har ikke blitt etterspurt.

Lederne har de spurt?????? Medarbeiderne er nok mer 'på hugget'

Ikke mye. Snakker en del med kollegaer i ledergruppa

Det skjer sjelden eller aldri.

Veldig lite. Noe diskutert like etter kurset, etter dette ikke kommentert.

Overhodet ikke.

De har spurt hva vi har lært, men ikke konkret i jobbsituasjoner

Kan ikke huske at noen har etterspurt slike resultater.

I liten grad

i liten grad, men coashing vil bli tema i vår avdeling.

Svært lite.

svært lite,men medarbeiderne merker det ihvertfall forhåpentligvis i hverdagen.

I liten grad.

I liten grad

Ikke veldig stor fokus, men vi har dette oppe som tema på våre ledermøter.

Har ikke fått noen spørsmål hverken fra leder eller medarbeidere.

Ikke opplevd at noen har spurt.

Har snakket om det i personalmøte

Ingen etterspørsel

Resultater er drøftet i ledergruppe med leder og kolleger - flere ønsker selv å delta - det er vel å betegne som etterspørsel?

Liten etterspørsel fra medarbeidere og nærmeste leder.

Liten grad.

Resultater blir ikke etterspurt.

I liten grad, men jeg refererte entusiastisk om kursets innhold like etter hver samling i matpauser osv. Alle skulle ha fått mulighet til å delta på et slikt kurs, om enn i en 'light' versjon.

har delt erfaringer med de andre som har vært på kurset, andre ledere på samme nivå og øverste leder.

Det er ingen som har spurt så mye om resultater ...

Har ikke blitt etterspurt.

Lite.

I liten grad

Blir ikke etterspurt

Fra ledersiden jobber vi kontinuerlig med det og medarbeiderne gir tilbakemelding på at de observerer forandring etter kurset.

Vet ikke.

Ingen

Medarbeiderne har vært interessert, og jeg har tatt i bruk ulike metoder vi lærte om på kurset. Ledere har ikke spurt.

Har ikke noe konkret av det ennå.

Lite

Det er etter min mening lite etterspurt og praktisert av mine overordnede. Følelsen er at dette ikke gjelder for toppledelsen i kommunen men er noe man liksom skal gjøre osv.. fordi det er i tiden.. Kunne være ønskelig med mer konkludent adferd (-si og gjør

Resultater har ikke blitt etterspurt bare på grunnlag av dette kurset, men har vært med som en vurdering sammen med andre ting vi har vært i gjennom i blandt annet lederopplæring f.eks i utviklingssamtale med min leder.

I liten grad. Har snakket om personlig utvikling og lederstil/kommunikasjon i fht medarbeidersamtale.

Spørsmålene når i tilfelle ikke meg

Liten

i svært liten grad

Ikke etterspurt.

Ikke merkbart

Leder forventer at vi bruker innhold fra kurset både i vår ledergruppe og på eget arbeidssted. Andre kursdeltakere og jeg tar stadig frem innhold fra kurset i hverdagen vår og bruker det.

ikke så mye.

ikke etterspur av medarbeidere, hatt samtale med nærmeste leder om dette.

I liten grad

Ingen etterspørsel

Lederne forventer at vi blir mer kjent med hverandre, og kan dra nytte av hverandre.

lite

Min leder har etterspurt resultater fra kurset, og vi vil i ledergruppa sette opp temaer fra kurset på våre ledermøter. Mine medarbeidere etterspurte mest under tidspunktet kurset varte.

Ikke etterspurt

Til ein viss grad.

Spm 12: Har din nye kompetanse hatt betydning for dine medarbeidere, og på hvilken måte har de i tilfelle merket endring?

Mer effektive og konstruktive fellesmøter.

I liten grad.

Veit ikke om de har merket noe særlig forskjell. Men egennytte er kanskje noe som vil merkes gjennom mer bevisste handlinger.

Jeg har blitt tydeligere på jeg-du forhold i kommunikasjonen. Tydeligere/sikrere i lederrollen

I liten grad, men holdninger/handlinger bærer gjerne preg av kunnskapen en har fått.

Vi har en avdeling hvor det er høy grad av trivsel. De ansatte er motiverte, det finnes ikke sykemeldinger som er jobb-relatert. Ble i løpet av kurset veldig bevisst på hvor heldige vi er. De ansatte er høyskoleutdannede og høyt faglig kvalifisert.

Noe mer strukturert kommunikasjon

Ikke fått nevneverdig ny kompetanse av kurset, men fått nyttig repetisjon og påminnelser som en alltid har bruk for. J.fr svar på sp.m. 1-7 måloppnåelse/sp.m. 8 påvirkning som leder/sp.m. 13 - 16 resultatmål, ikke fått nevneverdig nye momenter her via ku

De merker det på den måten at jeg ikke lett kommer med løsninger nå. Jeg har lettere for å distansere meg fra problemer andre har. Sortere jeg - du.

Møtestruktur er også noe jeg har blitt mer bevisst på, og mange opplever meg nok mer streng nå.

Har fått på plass en assistent slik at vi er mer tilgjengelig

Har blitt mer bevisst ift. egen påvirkning på arbeidsmiljø, jeg-du sortering mm. Har endret mye på 'malen' til medarbeidersamtale som de ansatte har gitt positive tilbakemeldinger på. Mer åpenhet i miljøet og fokus på konstruktive tilbakemeldinger. Noe

Jeg mener at jeg er blitt flinkere til å ta de med på råd når vi skal gjøre endringer i våre rutiner. De har fått i oppgave og lage nye rutiner for ekstraarbeid, og syntes dette er ok, fordi de er med på å skape noe i sitt arbeide.

Endring kommer over tid.

Jeg håper at de har merket endring ved at jeg er blitt mer løsningsorientert og at det er de som selv må ta ansvar og finne de beste løsningene.

Forhåpenligvis.

Jeg har blitt en tydeligere leder

Tror ikke de har merket særlig endring.

Hvorvidt det er kurset som er grunnen eller ikke, har de nok merket forskjell fordi jeg nå er flinkere til å prspekere og tenke over ting før jeg svarer, blir litt mer tydelig.

Tror jeg har blitt bedre til å lytte til mine medarbeidere og en bedre samtalepartner.

Litt mer konstruktiv i samtaler og ved coaching av medarbeidere. Mer oppfølgende.

Forhåpentligvis i form av at jeg har endret min ledelse noe.

Her mener jeg at en leder skal tenke og være reflektert over seg selv og sine medarbeidere og kan vel ikke se at kurset i stor grad har endret tidligere lederform.

Legger mer ansvar på de ansatte, og uttrykker tilliten

Mine medarbeidere merker det ved at jeg bruker andre/ og flere forskjellige metoder på møter. Stiller mer åpne spørsmål.

ikke vært tema

Ikke i vesentlig grad

Jeg mener at jeg er blitt tydeligere i mitt arbeid som leder.

Jeg har introdusert verktøyer i det daglige arbeidet.

Økt bevissthet om egen adferd

Tror jeg er mer bevisst i måten jeg kommuniserer og lytter.

Klarere informasjon, mer planrettet personalmøte, satt miljøarbeid i helhet på dagsplan, bruker jeg/du fokus i det daglige

Jeg har lært nye teknikker som medarbeiderne merker og nyter godt av. Annen innfallsvinkel på problemstillinger.

Se felt 11, jeg mener selv at jeg har gjort endringer for meg selv i forhold til å være tydelig, lytter mer og jeg stiller flere åpne spørsmål, slik at vi kan komme frem til en felles beslutning som er bra for alle parter.

Har bevisstgjort meg på noen områder, ref pkt 8.

vet ikke

Jeg tok fatt i en oppgave -eller to - som jeg stadig hadde utsatt. Den ene oppgaven var viktig å få gjennomført.

Introdusert en del av teorien og metodene vi lærte i kurset i avdelingen, og benytter f.eks. møteplanleggeren når vi planlegger møter og opplæringsdager.

Dette er en kompetanse som jeg også i stor grad har hatt tidligere, men den er forbedret og mer bevisst.

Mener at jeg er tydeligere selv og at jeg 'ser' litt bedre de ulike stemninger som kanskje skal behandles.

Vanskelig å beskrive. Tror at det som ville gitt størst utslag i synlige endringer var dersom jeg som leder kunne være mere tilgjengelig for de ansatte i daglig arbeid.

Det er jeg mer usikker på - må nesten spørre mine medarbeidere om dette.

Gir nok mere tilbakemelding nå. Er ellers klarere i mine budskap, kommunikasjonen er tydeligere

Det tviler jeg på foreløpig, etterhvert ?

Har ikke brukt noe av det aktivt.

Det har blitt mye 'ryddigere' møter med saksliste og møteslutt.

Håper de merker at jeg er blitt en bedre og tydeligere leder, og at jeg lytter mer

Jeg har fått flere verktøy å bruke, og som jeg benytter oftere, blant annet i møter. Jeg er blitt mer bevisst på å gi konstruktive tilbakemeldinger. Jeg har også benyttet meg av Løft- metodikk tidligere, og ser på meg selv som løsningsorientert. Jeg har Usikker. Er ganske ny i jobben og driver vel fortsatt og går meg litt til når det kommer til trygghet i gruppa og for å finne en god lederstil. Har ikke fått noen tilbaemelding på at de har merket noen endring. Har heller ikke etterspurt det.

Viser til svar under pkt. 8, ellers ikke noe spesielt.

I liten grad, dette har med administrativ kapasitet å gjøre.

Ja sikkert, men lite konkret tilbakemelding

jeg vil ikke tro at dette kurset i seg selv har ført til forandringer som er merkbare for andre

Jeg synes det har blitt noe mer positiv innstilling ved seksjonen.

Ja, jeg håper det. Måten jeg møter dem og kommuniserer med dem på bl.a.

Tror ikke de har merket så stor endring

Mer lyttende og kanskje, forhåpentligvis, edna mer tydelig som leder.

Bruker mange av de øvelsene vi hadde sammen med medarbeiderne særlig i min jobbing med psykosialt arbeidsmiljø. Har også hatt stor nytte av det i forhold til spørsmålene jeg bruker i medarbeidersamtaler, dette har medarbeiderne merket godt.

Jeg tror det. Jeg har tatt med konkrete øvelser inn i pers.arbeidet, samtidig som jeg har fått ny kunnskap.

De har fått gitt meg tilbakemeldinger, og jeg har forhåpentligvis blitt en bedre leder

Jeg har blitt mere bevisst i måten å kommunisere - og måten å takle vanskelige medarbeidere.

Bedre møter, åpner spørsmål, mere lytting - ikke så kjappe konklusjoner.... kanskje...

Tror ikke de har merket endring 'over natta'. Kurset betydde mer en bevisstgjøring på egne holdninger til det å være leder, som kanskje kommer til uttrykk over tid.

Håper det har gitt meg en bredere balast, føler det selv.

Vet ikke om de har merket endring. Har hatt en spørrende lederstil tidligere også, og involvert medarbeiderne. Spurt om tilbakemeldinger osv. Er blitt mer

oppmerksom på dette med tilstand, og det å finne ut hvor den andre er. Ellers er det tid som mangler

Håper jeg oppfattes som bla lyttende, tydeligere og engasjert.

mener selv jeg er blitt flinkere til å lytte, stille åpne spørsmål,

Jeg gjorde en endring i forhold til medarbeidersamtalene. Det var veldig positivt, ble godt mottatt.

Håper jo kanskje noe.

Lite

har vel i liten grad endret meg selv og således tror jeg ingen har merket særlig stor forskjell

Vanskelig å svare på. Fundamentet i det vi lærte / gjennomgikk på dette kurset er i hovedsak i tråd med ting jeg har 'lært' på andre kurs igjennom mange år.

Dette er nye teknikker og nye måter å gjøre de 'riktige' tingene tenker jeg. Etter mange år som le
Den har betydning i den forstand at jeg er mere bevisst på kommunikasjon med de ansatte, gir dem mere ansvar og utfordringer og at jeg selv ser på
meg i en
annen rolle i samhandling med andre.

Vet ikke.

Egentlig lite, tror jeg, men jeg har kanskje vært mer oppmerksom på ting da en igjen har blitt minnet på betydningen
Har fått tilbakemelding på at det virket motiverende da vi på forrige personalmøte gikk gjennom 'intensjonene' for vårt arbeidsområde på et overordnet
nivå.

Vi snakket om hvorfor vår institusjon er viktig for kommunen/samfunnet.

Jeg er bevisst jeg-du forholdet. Mer tydelig. Inviterer til refleksjon. Hjelper ansatte til å sortere.

At jeg har blitt bedre på prosess.

Kanskje litt flinkere til å gi sortert tilbakemelding. Mer bevisst på å lytte og vurdere den enkeltes tilstand -setting..bruk av empati o.s.v.

Jeg har prøv å være bevisst på å bruke metoder som jeg lærte på kurset, og jeg håper at mine medarbeidere har merket at jeg har blitt tydeligere i min
kommunikasjon.

Jeg er mer bevisst rundt jeg/du sortering. Sorterer ansvar på en bedre måte. Blitt enda mer bevisst på møteplanlegging. Brukt samtaleteknikker i
spørsmål/samtale

i medarbeidersamtaler. En leder med økt trygghet og sikkerhet på egne kommunikasjonsevner.

Løsningsfokus

De har merket et jeg kastre endel spm. tilbake til de ansatte. Ansvarligjør. Mere coachende enn rådgivende stil. Blitt mere reflektert over egen atferd og
dens

påvirkning på andre.

Jeg tror min kompetanse er endring i kommunikasjonsmåten til det positive

Jeg tror det har hatt betydning for mine medarbeidere, men ingen har bemerket endring.

Jeg håper medarbeidersamtalene er bedre gjennomtenkt fra min side. bedre skjemaer utsendt i forkant

Får tilbakemelding om at jeg er tydeligere i jobben. Positiv tilbakemelding om jobbingen med arbeidsmiljøet.

Har ikke sjekket ut dette

Tvilsomt

Jeg bruker en annen innfallsvinkel i å spørre hva som menes, og hva som blir sagt.

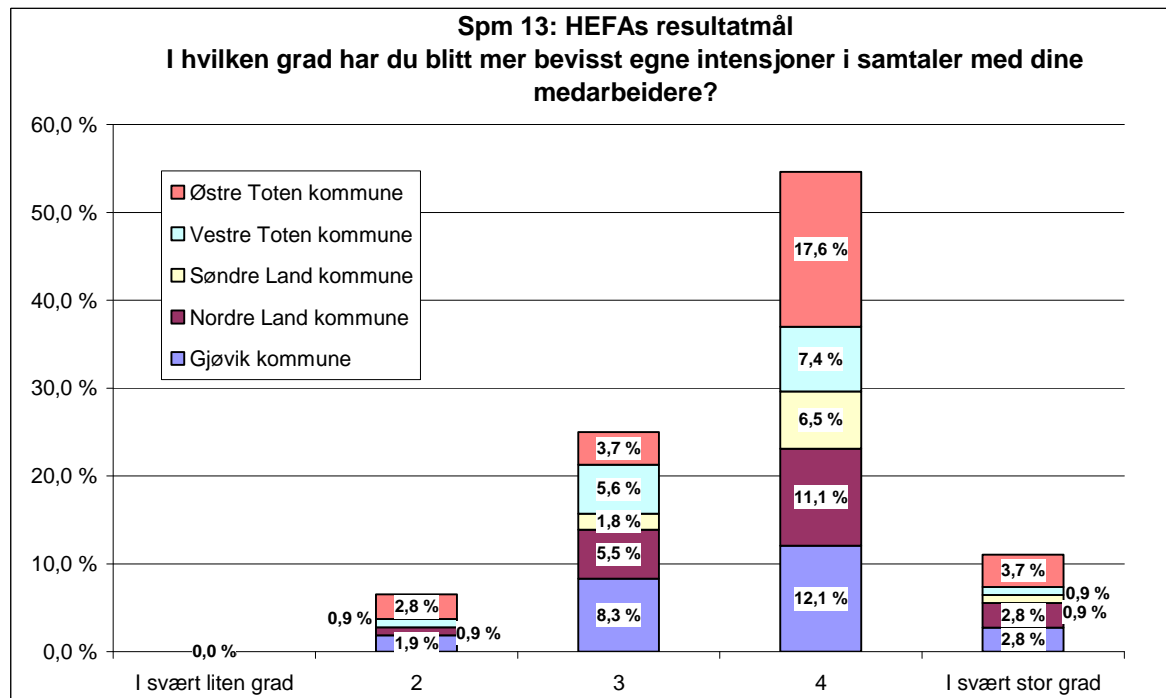
Mulig at de opplever meg som tydeligere

Jeg håper og tror at dette har hatt betydning, og at de opplever at jeg har blitt en tydeligere, og tryggere leder. Jeg tror også at jeg har blitt mer en lytten-
de og spørrende leder.

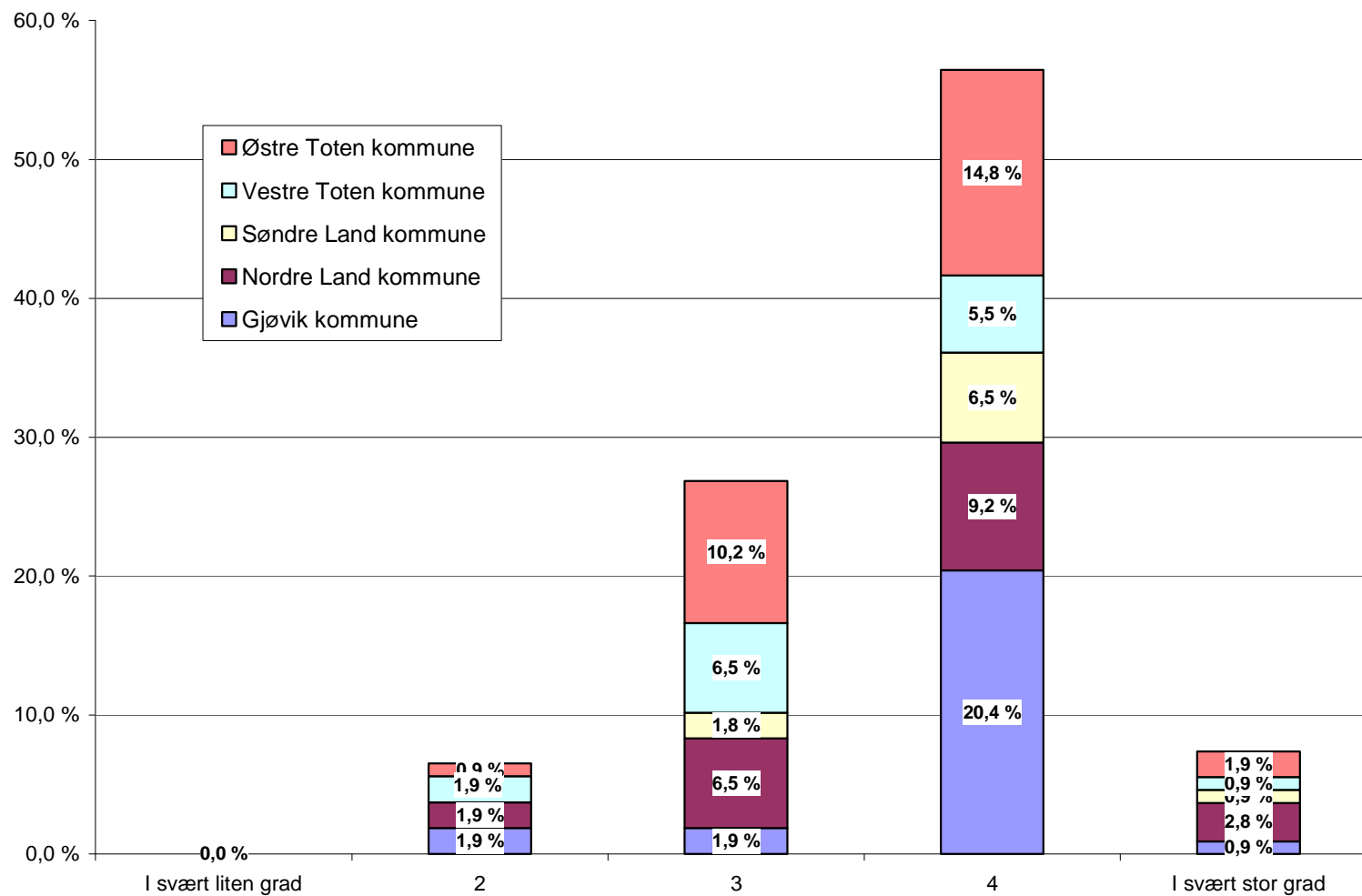
Ja , prøver å få en bedre møtestruktur, hvor medarbeiderne er blitt mer involvert.
Meir bevisst på lederrolla.

HEFAs resultatmål

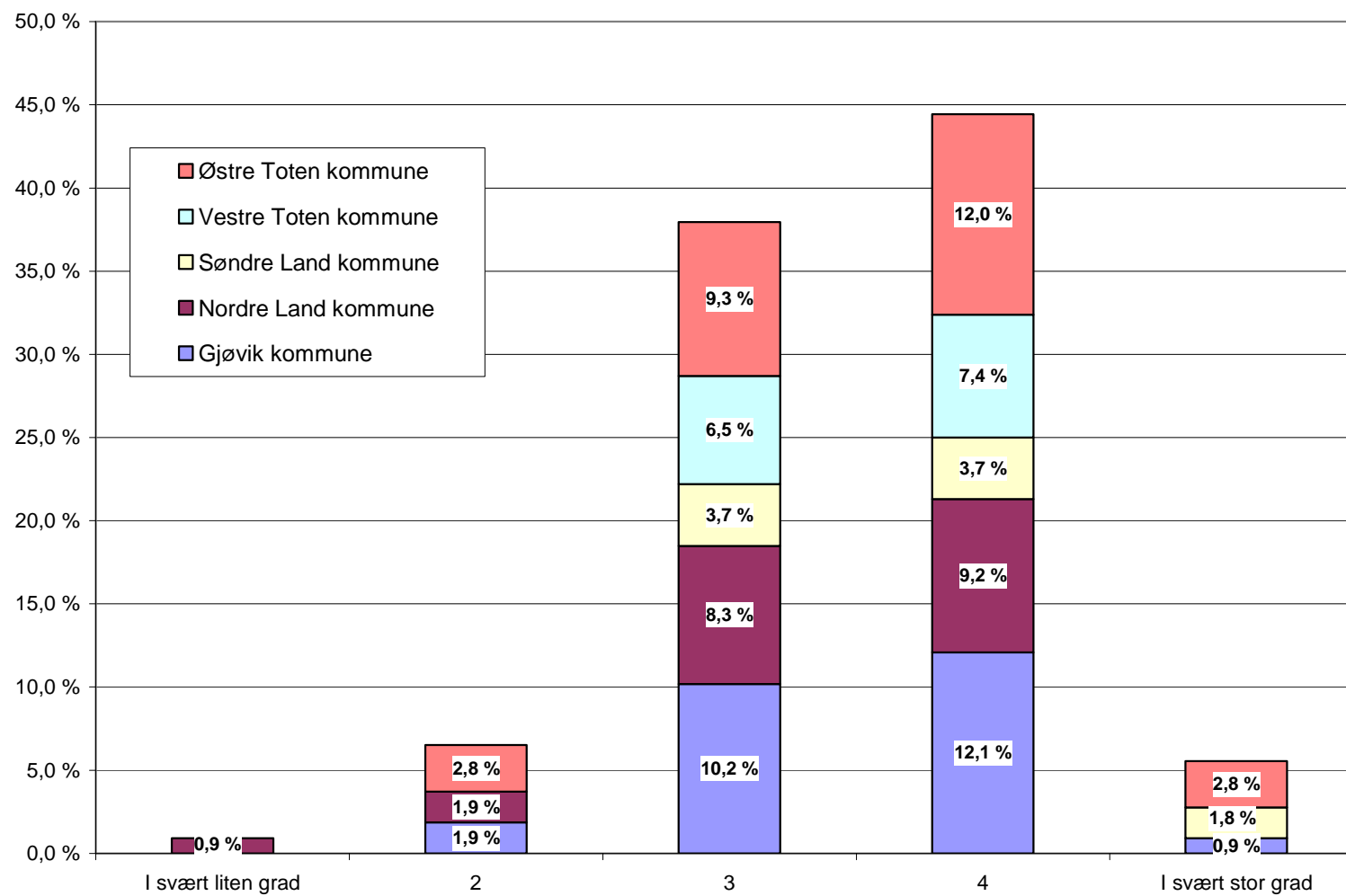
Spørsmålene 13 - 16 handler om nytten av kurset sett i forhold til resultatmålene for ledere slik disse er beskrevet i prosjektet "Helsefremmende arbeidsplasser".



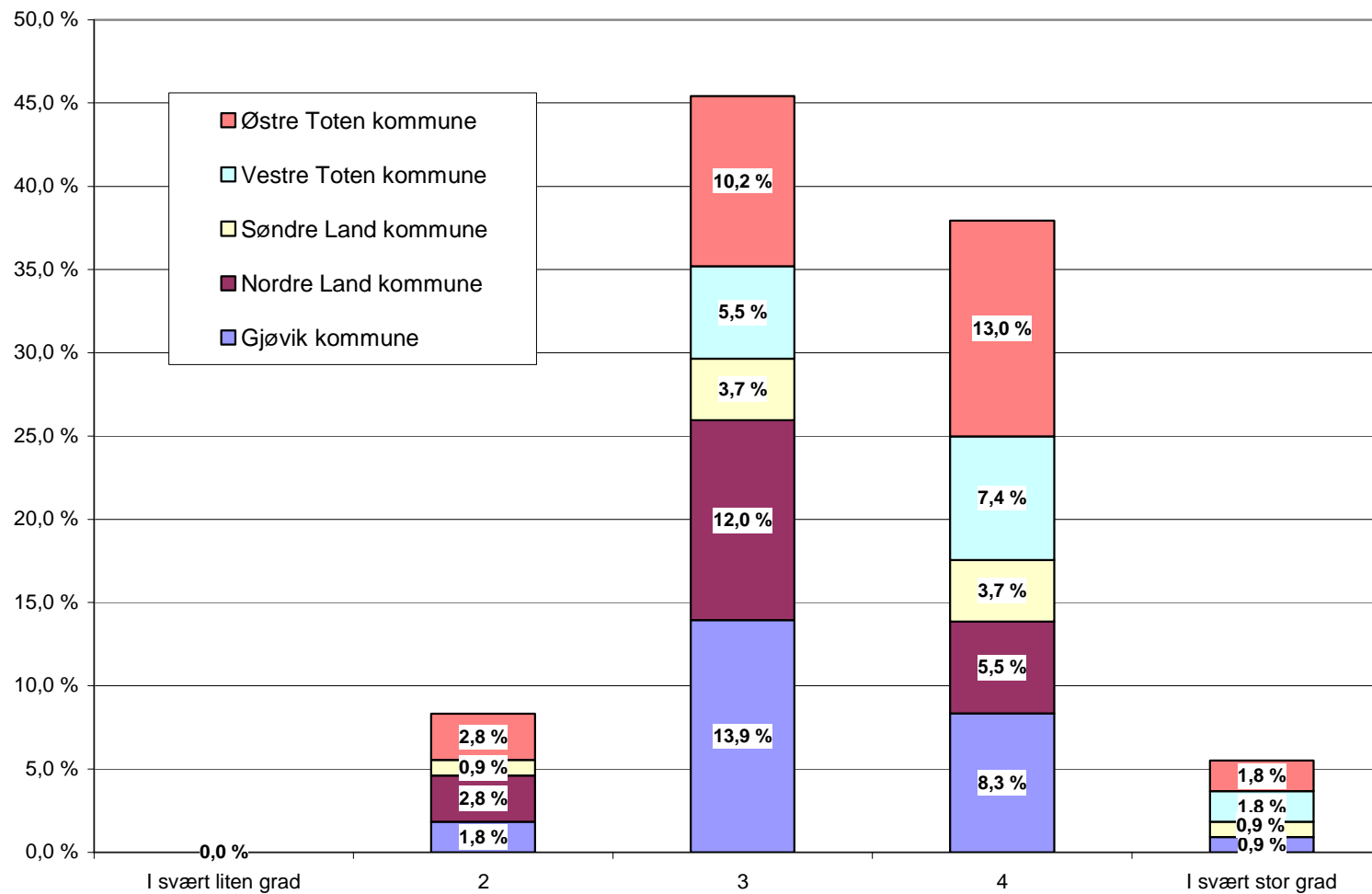
Spm 14: HEFAs resultatmål
I hvilken grad har du blitt mer oppmerksom på respons og tilstandsutvikling i samtaler?



Spm 15: HEFAs resultatmål
I hvilken grad kan du gjøre egenvurderinger av deg selv som samtalepartner?



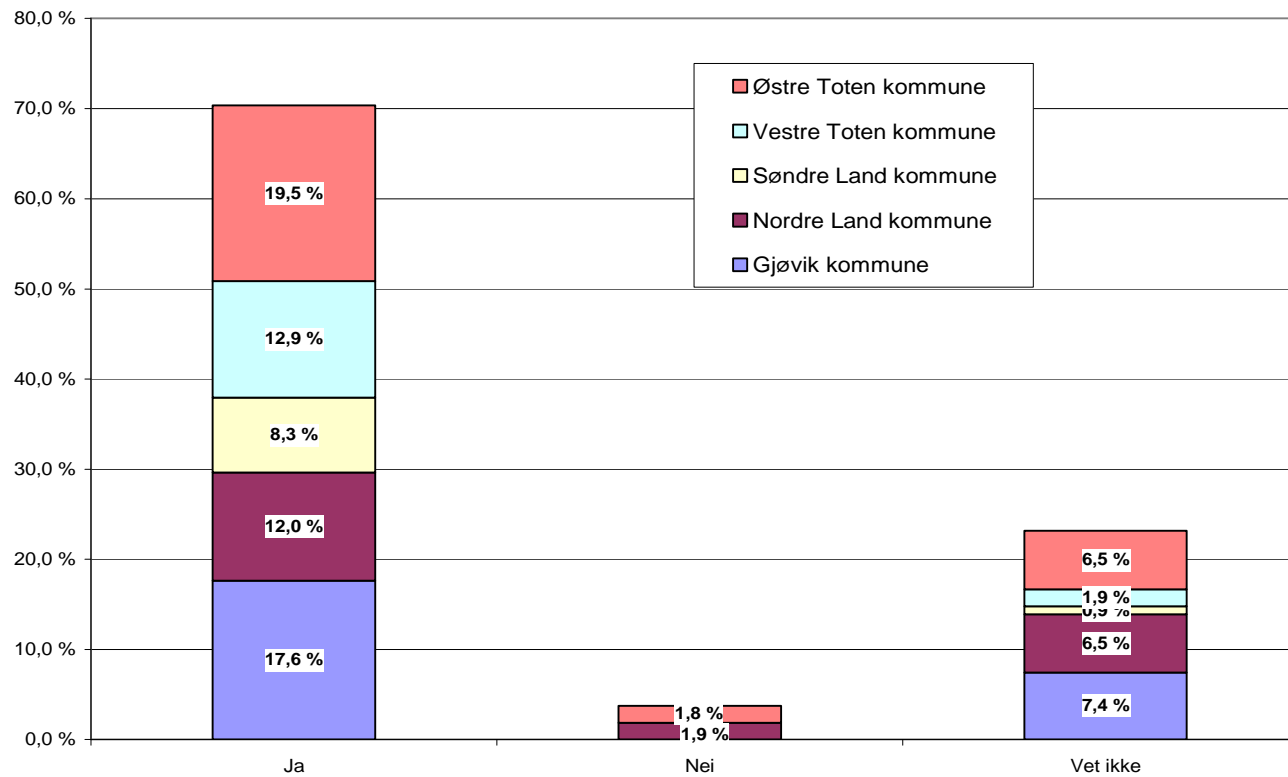
Spm 16: HEFAs resultatmål
I hvilken grad behersker du idègrunnet og spørsmålsteknikkene fra LØFT i kommunikasjonen?



Erklæringen

Hovedmålet for HEFA-prosjektet er å skape helsefremmende arbeidsplasser som gir arbeidsglede og utviklingsmuligheter, og som inkluderer den ansattes egenart og potensial ved bruk av løsningsfokusert tilnærming.

Spm 17: Erklæringen
Har kurset kommunikasjon for ledere vært et egnet virkemiddel for å nå de overordnede målene for HEFA-prosjektet?



Utdypende kommentarer:

Til en viss grad. Det mangler rammebetingelser for å kunne nå målene. Vi har hørt hvordan vi skal gjøre det, men i praksis er det vanskelig å prioritere vekk for å få tid. Kursinnholdet har truffet bra.

Veit ikke om kurset har vært det avgjørende, selv om det virker forsterkende

Jeg føler at vi ikke har kommet ordentlig i gang enda. Skal starte med medarbeidersamtaler nå på nyåret og skal ta mer tak i det da.

Vanskelig å peke på noe konkret,- da vi også før prosjektets tid arbeidet med lignende utfordringer.

Kurset var bra med hensyn til å gå litt i selv selv og finne ut hvordan andre reagerer på deg som leder.

Jeg er nok en person som er inkluderende og utviklende fra før. (tilbakemeldinger) Jeg har nå fått flere redskap som jeg bruker i det daglige som mellomleder og føler selv at jeg brukler en annen kommunikasjonsteknikk enn tidligere. Ansatte har nok vært

Jeg er bevisst på spørsmål stillinger, sittestillinger, stemmebruk for egen del. Jeg er også bevisst på dersom det er noen som har forslag til nye løsninger på oppgaver

at disse kan forsøke dette til beste for de det gjelder.

Ved at jeg har lært noen teknikker i forhold til både måten jeg spør på, gir tilbakemeldinger på (sortert og usortert feedback) og strukturen i møteplanleggeren som

gjør at en både får et bedre møte i innhold og hensikt (blir mer reflektert)

Savner et mer konkret opplegg.

Selv om jeg ikke har vært ukjent med LØFT tilnærmet måte å lede på, har kurset gjort meg mer bevisst på de daglige samtale.

For min egen del ser jeg vel ikke helt den store endringene og tror vel at resultatet stort sett ville vært det samme med og uten kurset. Jeg tror på dialog mellom arbeidskolleger vil løse de fleste situasjoner, og det har jeg vært ganske bevisst på før ku

Dette er en kontinuerlig prosess, og kurset har vært nyttig som et hjelpemiddel for veien mot HEFA. Men viktig å fortsette å ta tak og jobbe med videre.

Ja, men er noe i tvil

Det virket. Er imidlertid spent på hvor langvarig virkningen vil være. Vet at det er mye opp til den enkelte, men samtidig er erfaringen også at en lett spises av det daglige.

Er mere bevisst.

Oppgavene på kurset var delvis morsomme, men det ble for mange. jeg kunne ønsket at det hadde vært noe mer fordypning i enkelte temaer. Det viktigste etter

disse kursdagene ble for meg fokus på tilstand og gruppene. Ellers gir slike dager tid for reflek

Kurset er bra. Min hverdag i kommunen er dessverre ikke slik at det kan brukes mye tid i det daglige til å 'dyrke' den enkelte. Tanken er imidlertid vekket med dette kurset.

tilgjengelighet til medarbeidere og tid til faglig engasjement og skape rammer for utvikling er lite tilstede i hverdagen, der knapphet i ressurser og tid ikke fremmer dette.

Jeg begynner å bli litt lei begrepene helsefremmende arbeidsplasser og inkluderende arbeidsliv. Med det mener jeg at det blir lagt alt for stor vekt på økonomi og det hemmer kreativiteten hos de ansatte.

Kan kanskje være medvirkende til å nå de overordnede målene, men tror ikke de er avgjørende.

De overordnede målene synes å være så overordnede og generelle at jeg ikke kan se at kurset har vært særlig velegnet. Sier kanskje vel så mye om målene som om kurset....?

Metodikken er bra, men den betinger tid man ikke har.

Løftfilosofien og Coaching som metode har jeg stor tro på som en god organisasjonsutvikler. men dette må også være forankret i den øverste ledelse.

Både administrativt og politisk (noe som særdeles er utfordringen i vår kommunale verden)

Flott kurs som gir konkrete metoder for at jeg skal utøve ledelse bedre. Kurset foregikk på en slik måte at jeg fikk mange positive opplevelser bare ved å delta.

Bevisstgjøring på egen lederstil og egne reaksjoner. Mer lyttende og mer involverende.

Ja, helsefremmende arbeidsplasser skapes bl.a. gjennom gode relasjoner og konstruktiv kommunikasjon. Kurset bidrar til økt bevissthet om egen kommunikasjon og refleksjon over eget ansvar for kommunikasjonen

Kurset opplevdes veldig nyttig, og like etter at vi hadde deltatt var inspirasjonen på topp. Så kom hverdagen. Det er ikke like lett å ta i bruk nye metoder når man er godt innarbeidet i gamle vaner. Slik lærdom må holdes varm.

Har gjennom kurset blitt mere bevisst ulike prosesser som inngår i kommunikasjon. Det gjør meg bedre istand til å forstå andres kommunikasjonsmønster, og viktigheten av dette i ei lederrolle.

Jeg er mer bevisst på godt samarbeid og å skape en trygg og god arbeidsplass som er preget av humor, respekt, åpenhet, ansvarlighet og offensiv.

Svarer ja, men mener egentlig at jeg tror det. Tror slike prosjekter utvikler oss som mennesker og ledere og gradvis endrer våre holdninger slik at vi på sikt når de mål vi har satt oss.

Uansett virker det positivt å bli minnet på og mer bevisstgjort viktigheten

I et slik utviklingsarbeid synes jeg at en får størst utbytte av at hele team får utviklet seg sammen

Jeg mener at det er viktig at vi som ledere er bevisst i vår kommunikasjon, og at det kan være med på å gi både arbeidsglede og utviklingsmuligheter for våre medarbeidere og ikke minst for oss selv. Jeg merer derfor at kurrset har vært et viktig virkemidd

Kommunikasjon er alfa og omega for å ha en helsefremmende arbeidsplass. Å lære ulike kommunikasjonsteknikker og hvordan disse virker på på deg selv og andre var svært lærerikt og ga stort utbytte. I HEFA arbeidet har vi tatt i bruk noen av elementene fra

Teknikk med å holde fokus på løsninger istedet for problemer

Velger her å svare ja, selv om jeg ikke har oversikt i hele kommunen. Jeg mener at dette har vært et tilbud som skal ha gitt oss en meget god mulighet til å bringe dette ut til våre arbeidstakere

Bevissthet, bevissthet og bevissthet... Hjelper får å holde fokuset på målene som er satt.

Har vært viktig, men vi har for lite ressurser på avdelingen til å jobbe med dette.

Det var konkret og ga flere nyttige verktøy.

Ja, i den grad at de overordnede målene kan stå stå som en overbygning og nærmest betraktes som visjon. Men hverdagen kan ofte synes langt fra disse målene,

men at de er viktige som en påminning om positiv tenkning og dermed bidra til 'løft'

Spm 18: Er det andre forhold rundt kurset som du ønsker å kommentere, kan du gjøre det her:

Det er mye snakk om kommunikasjon og oppfølging av ansatte. Jeg savner at noen snart setter lederen på sakskartet. Vi er en ansattgruppe som det ikke har vært satt fokus på.

Synes at det med interkommunal blanding har vært svært positivt. Det har med nettverksbygging å gjøre. Treffe noen man ikke daglig jobber med er positivt og kan bygges videre på hvis en vil.

Det var et meget bra kurs. Lederne var rolige og tydelige. Gruppa ble trygg på hverandre, vi hadde mange fine samtaler, diskusjoner og drøftinger. Vi lærte mange 'knep'.

Mye nyttig å ta med seg, men det har også vært elementer en har stilt store spørsmålstegn ved. Ikke alt var like relevant,- og ikke alle kursinstruktører er like dyktige.- ikke alle settinger er like bra. I noen tilfeller kunne kursinstruktørene utvist m

Jeg opplevde at den ene kurslederen hadde veldig styring, og at hun slapp lite til den andre kurslederen, som var ny. Jeg opplevde dette til tider ubehagelig på den nyansattes vegne.

Jeg synes at Geir Ove stadig fikk unngjelde for Elisabeth sine såklare 'morsomheter'. Vi var mange på kurset som snakket om at han godt kunne bli behandlet litt hyggeligere av henne. Det handler jo tross alt om helsefremmende arbeidsplasser.....

Kursinnholdet var bra, ga mye tilbake, absolutt å anbefale for alle.

Svært utfordrende både som leder og som menneske. Har klar strategi om å videreutvikle meg og ta flere redskap i bruk. Svært nyttig kurs.

Ønsker årlig oppfølging/påminning oppdatering over en dag eller to, men hvis to dager spredt utover året.

Tiden mellom kursdagene var viktig med tid til utprøving av metoder, coaching og refleksjon. Opplegget med veksling mellom 'undervisning' og egenaktivitet / gruppearbeid var godt.

Jeg sitter igjen med stort sett bare positive opplevelser, men synes at det til tider var avsatt litt lite tid til diskusjoner og enda mer refleksjon. Det mest positive var samlinga på Storefjell som ga meg veldig mye.

Kurset og kursholderne var svært bra!!!

Savner et ordnet kursopplegg med kompendium, spesielt med tanke på å kunne bruke stoffet senere. Utdeling av sporadiske ark bli for enkelt.

Jeg synes kurset ble ledet bra, og at det ble benyttet en god filosofi.

Et bra kurs for meg som leder, der jeg måtte utfordre meg selv. Skulle gjerne hatt en oppfriskning. Var veldig fornøyd etterpå.

Jeg reagerte svært negativt på hvordan kurslederne forholdt seg til hverandre. Dette ble også et tema blandt noen av kursdeltakerne. Synes den ene var svært nedlatende i forhold til den andre. Dette opplevdes svært ubehagelig og tok bort mye av fokuset på

Ledere har generelt behov for å øke kvaliteten på dette området, det finnes ikke videreutdanning i dette faget, kommunikasjon.

Kurset kunne kanskje vært noe kortere. Bl.a. ble det brukt et par halve dager til introduksjon som kunne vært betydelig kortet ned. Ellers var det flott å få treffe og

snakke med ledere i de andre kommunene og i andre virksomhetsområder og utveksle erfa

Som leder trenger man stadig bevisstgjøring og oppdateringer. Synes kurset har bidratt på en positiv måte. Håper kommunen som arbeidsgiver fortsetter å prioritere lignende tiltak

Opplevde ikke at kurslederne utfylte hverandre. Til det var de for like av type.

Gode kursholdere og en fin oppbygging av nettverk mellom kommunene.

Eli og Martin var et supert par som ledere.

Jeg gikk kurset der Elisabeth og Geir Ove var ledere av og der opplevde jeg en merkelig da den kvinnelige lederen hele tiden overkjørte den andre på en måte som gjorde at jeg selv og mange andre reagerte veldig negativt på. Hun lot han aldri slippe han ti

Synes generelt det var et BRA kurs for oss ledere. Mye konkrete og praktiske tips og øvelser som gir rom for refleksjon!

Kurset var motiverende og engasjerende og har gitt utbytte - i hvert fall på litt sikt ved at det har skapt større bevissthet og gitt flere verktøy som kan benyttes i rollen

som leder.

Positivt kurs. Bra veksling mellom teori og praktiske øvelser. Inspirerende kursledere

Vi hadde bra kursledere og fikk mange gode tips som kan brukes videre, lærte mye om at kommunikasjon ikke er noe lett fag

Synes det var spennende mens vi holdt på, selv om jeg synes at det ble brukt for mye tid. Har ikke brukt mye av det i etterkant.

Synes det har blitt brukt for mye tid, til å gjennomgå forholdsvis kjente emner.

Det var kjempe ålreit å kunne prøve ut i praksis det som ble forelest om. Det å hele tiden bruke navnene til hverandre gjorde at vi ble mer kjent og jeg tror alle

følte seg mer sett når den de snakket med bruker navnet. Møteplanleggeren er et godt

Synes på mange måter kurset mangler progresjon. Jeg opplever at det for en stor del består av mer og mindre vellykkede enkeltkomponenter som avsluttes uten

noen klar konklusjon, og at de ofte bare oppleves som smakebiter på noe som kunne blitt bra. Jeg op

Det burde vært lagt større vekt på praktiske øvelser, med evaluering og veiledning.

Var i utgangspunktet litt skeptisk til kurset, men hadde utvilsomt godt av det.

Kursformen var positiv og inspirerende, moro med øvelser som gir erfaring.

Opplevde den kvinnelige kursleder som avvisende og noe ufine kommentarer til sin mannlige kollega. Det var ikke alltid vi som hørte på følte det var konkurent det hun formidla til oss igjennom kurset og det hun sa og gjorde til sin kollega.

Fint å være på tvers av kommunegrensene og faggrensene. God kursledelse - bra med 'oppgaver' imellom kursdagene

Veldig trivelig med de to dagene på Skei. Ble bedre kjent med de fleste, og godt å komme unna.

Vi hadde to dyktige kursholdere. Vi var ei aktiv og fin gruppe hvor ulike faggrupper var representert og hvor jeg lærte mye av de andre på gruppa.

Interessant å høre andres hverdag og 'løsningsforslag'. Takk for at jeg fikk delta på et så lærerikt og selv

Dyktige ledelse av kurset. Gode rammer; antallet på kursdeltakere passe, fint å være på tvers av kommunene, fint å ha oppgaver på egen arbeidsplass i mellomperiodene. Jeg opplever at Kallerud kompetanse har mye å 'lære bort', også for andre grupper av ansatte.

Meget bra kurs. Det ble fokusert på vesentelige ting som: Kommunikasjon, observasjon og tolkning, tilbakemeling, bestilling, prioritering, tydlighet.

Syntes kursdagene var helt ok

Som nevnt ovenfor har jeg kun deltatt på 1. samling grunnet sykdom, så jeg føler at enkelte av spørsmålene har vært 'vanskelig' å besvare.

Et godt, informativt og inspirerende kurs, som var lagt opp på en pedagogisk god måte.

Jeg sitter igjen med en del etter kurset. Jeg synest det var fint å gi litt tid og rom for å fordøye det vi gikk igjennom. Likte gruppeaktivitet og to og to samtalene.

Fordelingen av dette var bra. Det var et krevende og slitsomt kurs der vi måtte bidr

Jeg opplever at at alle gode hensikter, mål osv. med lederutdanning i Gjøvik kommune tilsynelatende er bra og velmenende, men når det kommer til uenighet og utfordringer i den daglig drift o.s.v. da opptrer ikke ledelsen oppover slik en skulle forvente..
Jeg er svært fornøyd med kurset, og mener at det har vært med på å gi meg støtte med i min jobb som leder. Det har også vært med på å utvikle meg slik at jeg forhåpentligvis kan være en bedre leder for mine medarbeidere. Takk for et bra kurs:)
Det var et svært positivt kurs, med stort personlig utbytte. Fint med praktiske øvelser - vokser på dette. Interessant å møte ledere fra andre kommuner med andre ansvarsområder.

Veldig bra kurs. Konkret.

Det var et meget godt kurs som ble holdt av engasjerte og motiverte kursledere

Personlig synes jeg kurset 'ble bedre og bedre'. Tror det beror på en stigende tilfredshet i meg selv for å kunne delta.

Bra at en blir utfordret, uten at en opplever å bli presset. Meget nyttig og gjøre praktiske øvelser.

Synes jeg lærte mye av kurset og hvordan andre ledere opplever sin arbeidsituasjon.

Syntes dette var et utrolig bra kurs. Ønsker det kommer oppfølging til kurset, da jeg tror at det å kunne beherske teknikken og tenkemåten er viktig for å utnytte det best.

Bra og nyttig kurs for å få mer påfyll rundt det å kommunisere med medarbeidere.

Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen

Sluttrapport fra følgeforskningen

"Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen" (2004 – 2007) er et prosjektsamarbeid mellom de fem kommunene Gjøvik, Nordre Land, Søndre Land, Vestre Toten og Østre Toten. Prosjektet har som visjon å skape helsefremmende arbeidsplasser i kommunene. Østlandsforskning (ØF) bistår prosjektet med følgeforskning, finansiert med FoU-midler fra KS. Ledere, tillitsvalgte og verneombud er hovedmålgruppe for tiltakene i prosjektet. Et hovedtiltak i prosjektet er utdanning av 60 interne coacher, som har fått opplæring i kommunikasjon og forandringsarbeid. Sluttrapporten presenterer ØFs resultater og erfaringer fra følgeforskningen gjennom de tre prosjektårene, og bygger på de to foregående rapportene; ØF-rapport 14/2005 og ØF-rapport 17/2006. I følgeforskningen er det bl.a gjennomført observasjoner, individuelle- og gruppeintervjuer, dokumentstudier og to breddestudier med bruk av QPS Nordic+, som omfatter hele målgruppa. Resultatene fra andre breddestudie presenteres i denne rapporten.

Rapport nr.: 06/2008
ISBN nr: 978-82-7356-627-0