

ØF-rapport nr. 14/2005

Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen

Underveisrapport til prosjektet

av

**Lene Nyhus,
Trond Solhaug og
Trude Hella Eide**



Østlandsforskning

er et forskningsinstitutt som ble etablert i 1984 med Oppland, Hedmark og Buskerud fylkeskommuner samt Kommunaldepartementet som stiftere, og har i dag 31 ansatte.

Østlandsforskning er lokalisert i høgskolemiljøet på Lillehammer. 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

Velferds-, organisasjons- og kommunalforskning

Østlandsforsknings 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. 14/2005

Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen

Underveisrapport til prosjektet

av

**Lene Nyhus,
Trond Solhaug og
Trude Hella Eide**



Tittel: Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen.
Underveisrapport til prosjektet.

Forfattere: Lene Nyhus, Trond Solhaug og Trude Hella Eide

ØF-rapport nr.: 14/2005

ISBN nr.: 82-7356-569-6

ISSN nr.: 0809-1617

Prosjektnummer: K225

Prosjektnavn: Inkluderende arbeidsliv i Gjøvik

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

Prosjektleder: Lene Nyhus

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, med tilbud om introduksjonsdager i kommunikasjon og LØFT og med opplæring i bruk av IA-virkemidler. Et hovedtiltak i prosjektet er utdanning av 60 interne coacher, som får opplæring og veiledning, i regi av Kallerud Kompetanse. Trygdeetatens Arbeidslivssenter står for IA-opplæringen. Denne rapporten presenterer ØF’s resultater og erfaringer fra følgeforskningen gjennom det første prosjektåret. Det er blant annet gjennomført en spørreundersøkelse med bruk av QPS Nordic.

Sammendrag: Norsk

Emneord: Helsefremmende arbeidsplasser, inkluderende arbeidsliv, kommunikasjon og forandring, LØFT

Key words:

Dato: August 2005

Antall sider: 89

Pris: Kr 150,-

Utgiver: Østlandsforskning
Serviceboks
2626 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.
Eksemplarfremstilling i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

Forord

”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 har fått i oppdrag å bistå prosjektet med følgeforskning/evaluering, finansiert med FoU-midler fra KS. Denne rapporten er en underveisrapport til prosjektet og oppdragsgiver, hvor vi sammenfatter de inntrykk og erfaringer vi har etter dette første året som vi har fulgt prosjektet.

Et hovedinnhold i rapporten knytter seg til resultatene fra en spørreundersøkelse som ble gjennomført i april 2005. Dette er også oppsummert i et eget sammendrag fremst i rapporten. Sammendraget er utformet med tanke på at det skal kunne benyttes som grunnlag for formidling fra spørreundersøkelsen videre i de fem kommunene. Sist i sammendraget presenterer vi sammendrag og konklusjoner fra øvrige deler av underveisrapporten.

Østlandsforskning vil takke alle som har bidratt med å besvare undersøkelsen og ellers bidratt med informasjon og erfaringer som følgeforskningen drar nytte av.

Lillehammer, 16. september 2005

Lene Nyhus
Prosjektleder

Ingrid Guldvik
Forskningsleder

Innholdsfortegnelse

1.	Sammendrag	7
1.1.	Sammendrag av resultater fra spørreundersøkelsen	7
1.2.	Kort om øvrige deler av rapporten.....	11
2.	Innledning	13
3.	Følgeforskningens oppgave og rolle.....	15
4.	Om prosjektets mål og organisering	19
4.1.	Formålet med prosjektet	19
4.2.	Prosjektets finansiering, organisering og kontekst	22
5.	Tiltakene	27
5.1.	Coach-programmet	27
5.2.	Introduksjonsdag LØFT	30
5.3.	Opplæring i IA-arbeid.....	32
5.3.	Utviklingsverksteder.....	37
6.	Helsefremmende arbeidsplasser	40
6.1.	Innledning – HEFA-konseptet.....	40
6.2.	Faglig grunnlag for spørreundersøkelsen	40
6.3.	Ulike aspekter ved helsefremmede arbeidsplasser	41
7.	Gjennomføring og resultater QPSNordic+	47
7.1.	Resultater QPS Nordic på kommune og sektor	47
7.2.	Kommentarer til resultatene – hovedinntrykk	48
7.3.	Sammenheng mellom QPSNordic og erklæringen.....	56
7.4.	Om prosjektets mål, organisering og tiltak.....	58
7.5.	Råd til prosjektledelsen	61
7.6.	Coachopplæringen	68
8.	Bruk av IA-virkemidler	71
8.1.	Innledning	71
8.2.	IA-virkemidler	72
9.	Konklusjoner og anbefalinger om prosjektets framdrift.....	75
9.1.	Innledning	75
9.2.	Spørreundersøkelsen.....	75
9.3.	Vurderinger i forhold til prosjektmål.....	75
9.4.	Tiltak og prosesser	76
9.5.	Anbefalinger	76
	Referanser.....	79
	Vedlegg 1.....	81

1. Sammendrag

1.1. Sammendrag av resultater fra spørreundersøkelsen

Bakgrunn

”Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen” er et prosjektsamarbeid (2004-2007) mellom kommunene Gjøvik, Nordre Land, Søndre Land, Vestre Toten og Østre Toten. Prosjektets formål er å bidra til å utvikle helsefremmende arbeidsplasser i de fem kommunene. Østlandsforskning er engasjert av kommunene, med FoU-midler fra KS, for å bistå med følgeforskning/evaluering. Som ledd i arbeidet er det i april 2005 gjennomført en spørreundersøkelse. Spørsmålene som er stilt omhandler prosjektets mål, tiltak og gjennomføring samt oppfatninger om arbeidsmiljø. Hensikten med undersøkelsen er å få et ”målepunkt” slik at det kan gjøres tilsvarende studier senere for å se på eventuelle endringer i løpet av prosjektperioden. Undersøkelsen gir også muligheter for sammenligning mellom kommunene og mellom sektorene. Den er i tillegg et grunnlag for anbefalinger om prosjektets videre arbeid.

Forskningsbasert spørreundersøkelse

Østlandsforskning har belyst begrepet helsefremmende arbeidsplasser ved å bruke et spørreskjema utarbeidet av forskere innen feltet i de nordiske land, med støtte fra Nordisk råd, omtalt som QPS-Nordic+. Vi har benyttet den reduserte varianten av dette skjemaet. Dimensjonene ved helsefremmende arbeidsplasser som måles i QPS-Nordic+ er disse:

Oppgavenivå	Gruppe- og organisasjonsnivå	Individnivå
Jobbkrev Kontroll i arbeidet Rolleforventninger Forutsigbarhet i arbeidet	Sosialt klima (støtte) Lederskap Kommunikasjon Organisasjonskultur og klima, innovasjon, konflikt, likhet Gruppearbeid	Engasjement Mestring Arbeidsmotivasjon Hvor viktig jobb er Arbeid og stress

Videre i undersøkelsen har vi tatt inn ”Erklæringen” som er utarbeidet mellom de fem kommunene, og studert forholdet mellom den og spørsmålene som stilles i QPS-Nordic+. Utvalget som har deltatt i studien er ledere, tillitsvalgte og verneombud som er definert som målgruppe for opplæring i prosjektet, totalt ca. 800 personer. Den effektive svarprosenten i studien har ligget mellom 58 % og 65 % (75 % har besvart undersøkelsen, men det var altså ganske mange som ikke besvarte alle spørsmål). Vi mener svarprosenten er tilfredsstillende. Spørsmålene i undersøkelsen er enten påstander eller spørsmål som er besvart ved å velge en av fem forhåndsdefinerte svaralternativer, på en skala fra en til fem. Spørreskjemaet er vedlagt denne rapporten (vedlegg 1).

Hovedfunn arbeidsmiljø og ”Erklæringen”

Når det gjelder de ulike dimensjonene i arbeidsmiljøet er det ingen av kommunene som helhet som har spesielt høye eller spesielt lave gjennomsnittstall på den enkelte dimensjon. Alle gjennomsnittstall for den enkelte kommune ligger innenfor intervallet som ble målt i pilotstudien i QPS-Nordic+, d.v.s. at kommunene er innenfor en ”normal” fordeling. Det er ellers liten variasjon i snitt-tall mellom kommunene. En finlesning av tallene viser at enkelte kommuner skårer litt lavere og en kommune skårer litt høyere enn de andre. Når en tolker gjennomsnitt for en kommune (eller sektor), må en ellers ta høyde for at tallene skjuler betydelig variasjon mellom ulike arbeidsplasser og mellom ulike individer.

Det er likeledes svært liten variasjon i gjennomsnittstall mellom sektorene når det gjelder oppfatninger om arbeidsmiljøet. Variasjonen er gjennomgående mindre her enn variasjonene mellom kommunene. Dette er kanskje noe overraskende da arbeidsplassene jo er ganske forskjellige fra sektor til sektor.

Hovedfunn når det gjelder i hvilken grad ”Erklæringen” er oppfylt er at respondentene i gjennomsnitt sier seg ”nokså enig” i de 16 påstandene som erklæringen består av. Dette kan tolkes som at man er generelt nokså fornøyd med situasjonen. Det er interessant her at snitt-tallene varierer mellom kommunene og vi mener resultatene her viser klare forskjeller mellom kommunene. Vestre Toten skårer høyest når det gjelder i hvilken grad erklæringen er oppfylt.

Ellers viser vår analyse av ”Erklæringen” at de 16 utsagnene i hovedsak måler *en* dimensjon, knyttet til organisasjonskultur og særlig relasjonelle forhold på arbeidsplassen. Til tross for at de 16 utsagnene i erklæringen belyser ganske forskjellige forhold, viser den statistiske analysen altså at det er en tydelig underliggende (statistisk) likhet mellom utsagnene.

”Erklæringen” representerer viktige forhold mot målet om helsefremmende kommunale arbeidsplasser i regionen. Samtidig er det en rekke viktige forhold som er helt eller delvis utelatt, som jobbkrav, rollekonflikt, kontroll i egen arbeidssituasjon, mestring og stress. For å nå målet om helsefremmende arbeidsplasser er det dermed viktig, men ikke tilstrekkelig, å oppfylle ”Erklæringen”. Stress er en av dimensjonene i arbeidsmiljø som har stor betydning for folks opplevelse av egen arbeidssituasjon, og stress kan føre til at en arbeidsplass ikke oppleves helsefremmende. Vår analyse viser at jo i høyere grad ”Erklæringen” oppfylles, desto mer synker sannsynligheten for å oppleve stress. Samtidig er det som nevnt viktige dimensjoner som ikke er med i ”Erklæringen” og som også har stor betydning for stress. Dette gjelder spesielt jobbkrav og i hvilken grad arbeidstaker har klarhet i egen arbeidsrolle. Dersom kravene i arbeidet er høye og rollen er uklar øker sannsynligheten for at arbeidstakeren opplever stress.

Hovedfunn om prosjektet

Oppfatninger om mål, innhold og prosess i prosjektet er av stor betydning for hvor vellykket prosjektet blir. Det viser seg at det er en del usikkerhet i målgruppen når det

gjelder ulike forhold knyttet til prosjektet, blant annet prosjektmål. Dette kan forklares med at prosjektet fortsatt er i en tidlig fase. Og, selv om formålet om helsefremmende arbeidsplasser er gitt, er også prosjektets karakter slik at veien må bli til mens man går. I coach-gruppen er det en noe klarere oppfatning av prosjektmål enn i de øvrige gruppene. Det er ellers ganske stor tro på at prosjektet vil være nyttig for egen arbeidssituasjon og coachene ser en større nytte enn øvrig målgruppe. Det er variasjoner mellom kommunene når det gjelder oppfatninger om hvorvidt prosjektet er velorganisert i egen kommune. Når det gjelder den enkeltes oppgave i forhold til prosjektet er det en del uklarhet om dette, noe som også kan ha sammenheng med at det er i en tidlig fase. Coachene har klarere oppfatninger om sin egen oppgave i prosjektet sammenlignet med resten av respondentene, men heller ikke coachene synes å ha en svært klar oppfatning av egen rolle. I spørsmål om coachrollen er det på dette tidspunktet, som kanskje forventet, mange som har en svært uklar oppfatning av denne rollen, inklusiv coachene selv. Også her er det noe kommunal variasjon.

Ellers skårer påstanden om at ”prosjektet er et viktig bidrag til helsefremmende arbeidsplasser” ganske høyt, noe som betyr at det er ganske stor tro på prosjektet. Påstanden om at ”jeg har fått tilstrekkelig opplæring i prosjektet” skårer lavt, og dette resultatet, sammenholdt med rådene som gis til prosjektledelsen (under), peker i retning av at det er ønskelig med mer opplæring. Coach-gruppen har et høyere gjennomsnittstall på opplæring enn øvrige respondenter med et snitt-svar på 3,2, som viser at de ”i noen grad” sier seg enig i påstanden om tilstrekkelig opplæring. Det må her tas i betraktning at coachene ikke er ferdig med sin opplæring. Det er ellers ikke noen spesiell misnøye å spore blant coachene, og vi mener det er grunn til å tro at coach-opplæringen går i riktig retning.

Når det gjelder råd til prosjektledelsen fra respondentene fokuseres det særlig på enkelte tema, så som informasjon, forankring hos ledelsen, opplæring, konkrete resultater/handlinger mer enn ord og at prosjektet må nå ut til alle. Enkelte gir uttrykk for at de ikke føler seg som en del av prosjektet.

Mange peker på behov for tydelig informasjon om prosjektet ut til alle og gjennom hele prosjektperioden slik at interessen holdes oppe. Flere peker på at det må gå tydelig fram at toppledelsen står bak og er godt involvert i prosjektet. Et annet tema er krav til ledere på ulike nivå om å gjennomgå kommunikasjons- og ledelsesopplæring, da det kan synes for tilfeldig og for frivillig med slik opplæring. Rådene varierer noe mht. hvor sterke kravene skal være eller om det bør være frivillig å delta. Det gis ellers råd om at det er viktig med praktisk handling og at prosjektet må vise seg nyttig ute på grunnplanet og ikke bare bli fine ord på et papir. Flere tar opp spørsmål om opplæring også til medarbeidere generelt. En bør unngå gigantsamlinger, sier enkelte. Det er viktigere med kursdager for å trene seg i metodikken. Men, det er også nyttig å treffe ledere og personell fra andre virksomheter for å dele erfaringer. Noen peker også på at de opplever mange motstridende krav, og at prosjektet kan ha gode intensjoner men være vanskelig å få

omsatt i praksis, da flere er presset på store arbeidsoppgaver og har lav bemanning. Enkelte sier at de synes prosjektet er på rett spor og at det er viktig å få prosjektet inn i den daglige driftsorganisasjonen. De som har gitt råd formulerer seg generelt konstruktivt i forhold til prosjektet.

Anbefalinger på grunnlag av spørreundersøkelsen

- Det er viktig å drøfte hvordan en i prosjektet skal ivareta de ulike aspektene ved helsefremmende arbeidsplasser utover de dimensjoner som inngår i "Erklæringen", jfr. dimensjonene i QPSNordi+, som jobbkraft, rollekonflikt, kontroll i egen arbeidssituasjon, mestring og stress. Det kan være viktig for prosjektaktørene å få kunnskap om det faglige innholdet i disse dimensjonene og sammenhengen disse har med helsefremmende arbeidsplasser. Vi tror at økt kunnskap om disse forholdene vil være nyttig både for coachene i deres arbeid og for ledere, tillitsvalgte og verneombud. Østlandsforskning vil bidra til å formidle kunnskap om dette.

- Vi mener ellers at det er behov for å sørge for at alle som skal være inkludert i prosjektet på det nåværende tidspunktet opplever seg inkludert. Det bør skapes bedre klarhet når det gjelder tillitsvalgte og verneombuds rolle og deltakelse i prosjektet. Dersom disse gruppene skal mer aktivt inn i prosjektet etter hvert, er det viktig at de informeres om dette slik at de vet hva de kan forvente.

- Det bør gis "folkeopplysning" om både innhold, prosess og strategier i det videre prosjektarbeidet, både om det som er avklart og det som ikke er det, i alle kommunene, for å høyne klarheten omkring prosjektet. Opplysningsarbeidet trenger ikke å være i form av informasjonsskriv el.l., men gjerne i form av konkrete prosessstiltak "på grunnplanet" som viser hvordan prosjektet skal arbeide i praksis. Det er viktig å få fram gode eksempler. For å tydeliggjøre ledelsesforankring er det viktig at visjonen om helsefremmende arbeidsplasser og prosjektarbeidet nevnes og inkluderes i de sammenhenger der det er passende.

- Vi synes det vil være fornuftig å skape større klarhet for ledere og andre som skal forholde seg til gruppa coacher i en veiledningsrelasjon i tida framover. For at ledere med flere skal kunne etterspørre bistand fra coacher må de ha kjennskap til coachenes kompetanse og arbeid. Det gis også som råd fra mange av respondentene at (prosjekt)ledelsen bør konkretisere bedre hva coach-rollen innebærer og at ledelsen i hver kommune bidrar til å klargjøre hva som er mål med og forventninger til coachene. Vi tror det er en god strategi som synes å være valgt i prosjektet om at ledere og andre må erfare selv hvordan coach-arbeidet kan benyttes. Vi tror samtidig at dette kan suppleres med ytterligere opplysning slik at særlig ledere vet om hvilke muligheter de har og hvilke forventninger de kan ha. Vi ser at det vil ta tid for coachene å utvikle kompetanse og trygghet i rollen og at de ikke bør kastes inn i oppgaver de ikke er komfortable med. Det er viktig å sikre at ledere og andre også er fortrolige med dette, slik at forventningene utvikles i takt med det som er mulig å oppfylle.

1.2. Kort om øvrige deler av rapporten

I innledningskapitlet i denne rapporten presenterer vi en kort historikk for prosjektet ”Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen”. I kap. 3 presenteres følgeforskningens oppgave og rolle. Følgeforskningen skal både bidra til å støtte utviklingsarbeidet i prosjektet, samt å bidra med dokumentasjon og vurdering av prosess og resultater. Følgeforskningen er dialogbasert og forutsetter nært samarbeid mellom forskningsmiljø, prosjektgruppe og oppdragsgiver.

Prosjektets mål og organisering presenteres i kap. 4, og vi beskriver her utviklingen i målformuleringene og presenterer det vi oppfatter som fokus og avgrensninger. Det går blant annet fram at prosjektet ikke er ment å være et ”sykefraværprosjekt” i den forstand at det skal evalueres ut fra mål om reduksjon av sykefravær. Prosjektet har særlig fokus på bedre bruk av IA-virkemidler samt på løsningsfokustert tilnærming (LØFT) i en utvidet kommunikasjonsramme. Prosjektet synes særlig å rette seg mot ledere som har arbeidsgiver- og personalansvar. Tillitsvalgte og verneombud er også en målgruppe i prosjektet. Videre er det i grunnlagsdokumentene skissert at også øvrige ansatte skal utvikle kompetanse innen LØFT og kommunikasjon.

Prosjektet er finansiert fra flere parter. Midlene går særlig til opplæringsprogram, i regi av Kallerud Kompetanse, og ellers til følgeforskning, nettverksarbeid, administrasjon med mer. Prosjektet er organisert med en prosjektgruppe og en referansegruppe.

Hovedprosjektleder er knyttet til Gjøvik kommune, som også er prosjektansvarlig på vegne av de fem kommunene. De fem kommunene har videre organisert arbeidet med prosjektet i egen kommune, på noe ulikt vis.

I kap. 5 presenterer vi tiltakene i prosjektet, som er gruppert i fire punkter: 1) Coach-programmet, 2) Introduksjonsdag LØFT, 3) Opplæring i IA-arbeid og 4) Utviklingsverksteder. Kapitlet viser at tiltakene er iverksatt i stor grad som planlagt. I IA-opplæringen har det ikke vært så stort fremmøte som det var planlagt for.

Kap. 6 og 7 omhandler spørreundersøkelsen som er presentert i sammendraget foran.

I kap. 8 fokuserer vi på prosjektets delmål om bedre bruk av IA-virkemidler, og vi presenterer statistikk som viser bruk av IA-virkemidler i de fem kommunene i dag.

I kap. 9 sammenfatter vi noen hovedpunkter med konklusjoner og anbefalinger.

2. Innledning

Kort historikk

Denne underveisrapporten oppsummerer aktiviteter og resultater fra følgeforskningen knyttet til prosjektet "Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen". Østlandsforskning (ØF) kom inn i prosjektet høsten 2004.

I følge prosjektgruppas egen dokumentasjon (Prosjektgruppa 2005a) hadde prosjektet – eller prosessene forut for prosjektet – pågått siden 2003. Våren 2003 søkte Gjøvik kommune 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 fire 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 ØF ble valgt som forskningsmiljø. 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 (Lagmandssveen 2005). Den første større aktiviteten ØF var involvert i var "Felles avspark" på forsamlingslokalet Festiviteten på Østre Toten 20. september 2004. Der arbeidet 340 ledere, tillitsvalgte og verneombud i 9 grupper og la grunnlaget for det som senere ble kalt "Erklæringen" og som ble undertegnet av de fem rådmennene. "Erklæringen" er å forstå som de fem kommunenes felles oppsummering av hva de forbinder med helsefremmende arbeidsplasser, slik det ble lagt grunnlag for i arbeidsmøtet på Festiviteten.

Stort omfang

Disse stikkordene fra prosjektets historie viser noe av den bredde og omfang prosjektet har. De fem kommunene utgjør til sammen nærmere 7000 ansatte hvorav ca. 800 ledere, tillitsvalgte og verneombud som utgjør en hovedmålgruppe for tiltakene i prosjektet. Et prosjektsamarbeid mellom såpass store organisasjoner er i seg selv komplekst og omfattende arbeid, og det er viktig for oss å understreke at det dermed også er utfordrende å arbeide med følgeforskning i tilknytning til prosjektet. Det er rett og slett umulig å overskue alt som foregår, i og med at det ikke bare skjer organiserte tiltak i regi av den sentrale prosjektledelsen, men at det også pågår parallelle prosesser i den enkelte kommune.

Det har vært løpende dialog mellom følgeforskningen (ØF) og prosjektet. I tillegg til observasjoner i møter og i kompetanseutviklingstiltak har ØF våren 2005 gjennomført en breddeundersøkelse blant ledere, tillitsvalgte og verneombud i de fem kommunene. Resultater fra denne undersøkelsen er et hovedtema i denne rapporten. Vi vil ellers berøre tema som

prosjektets formål og organisering og de tiltak og prosesser som er iverksatt, inkludert Coach-programmet og IA-opplæringen.

Spørreundersøkelse med bruk av QPSNordic+

Spørreundersøkelsen ble gjennomført med hjelp fra spørreskjemaet QPSNordic+, en kortversjon av QPSNordic (General Questionnaire for Psychological and Social factors at work). QPSNordic er resultat av et forskningsprosjekt i regi av Nordisk Ministerråd, igangsatt i 1994, med mål om ”å bedre den vitenskapelige kvaliteten og sikre sammenlignbarhet i målinger og data om psykologiske, sosiale og organisasjonsmessige faktorer i arbeid” (Skogstad m.fl. 2001) ¹. Vi mener det er grunnlag for å si at det er en nær sammenheng mellom de faktorer som inngår i QPSNordic+ og det som kan forstås som viktige faktorer innen ”helsefremmende arbeidsplasser”.

¹ Innformasjon om QPSNORDICNordic finnes på STAMI's hjemmesider:
<http://www.stami.no/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=578/>

3. Følgeforskningens oppgave og rolle

Oppgaver

Følgeforskningen skal ha to hovedoppgaver:

- Å støtte utviklingsarbeidet i form av kunnskapstilføring og komme med innspill om forbedringer av prosjektet ut fra ny forskning/kunnskap på området
- Evaluere/følgeforske prosess og resultater av arbeidet i kommunene med fokus på temaer som virkemiddelbruk, utvikling av ”den løsningsfokuserede samtalen” og hvilke resultater, gode løsninger, som kommer til syne i virksomhetene. I arbeidet inngår også vurdering av prosjektets organisering.

Dialogbasert

Følgeforskningen er dialogbasert, og det er jevnlig kontakt mellom forskningsmiljø og prosjektgruppa/prosjektleder. Det har dermed også vært naturlig å drøfte både design og opplegg for følgeforskningen. Høsten 2004 ble det drøftinger mellom partene om hvordan arbeidet med følgeforskningen skulle tilpasses de økonomiske rammene og samtidig gi prosjektet den bistand som var ønskelig.

Signaler fra prosjektgruppa

Det ble uttrykt ønske fra prosjektgruppa om at følgeforskningen skal inneholde både bredde- og dybdestudier. På den ene siden var det ønskelig å få kunnskap om hvordan prosjektet ”slår ut” på arbeidsplassene, hva effektene blir slik det oppleves av de ansatte. Samtidig var det ønskelig å få noe kvantitative ”bredde-data” med muligheter for å vurdere endringer over tid og for å kunne gjøre sammenligninger mellom kommunene. Det ble også uttrykt ønske om at følgeforskningen skulle bidra til å vurdere i hvilken grad ”Erklæringen” blir oppfylt og tilsvarende i hvilken grad andre mål i prosjektet nås. Generelt var det ønske fra prosjektgruppa, prosjektleder og prosjektansvarlige at følgeforskningen skal bidra til å få fram hva som er suksesskriterier i prosjektet og på hvilken måte innsatsfaktorene spiller inn i forhold til måloppnåelse og øvrige resultater/effekter av prosjektet. Vår oppsummering av signalene fra prosjektgruppa ble følgende:

Det er ønskelig at forskningen:

- skaffer sammenlignbare resultater fra kommunene
- ”måler i hvilken grad erklæringen er oppfylt”
- belyser suksesskriterier i forhold til å oppfylle erklæringen
- vurderer i hvilken grad tiltakene har bidratt til resultatoppnåelse

Bredde og dybde

Resultatene av drøftingene mellom ØF og prosjektgruppa ble at følgeforskningen både har et bredde- og et dybdeperspektiv. Samtidig har Østlandsforskning presisert at det er begrenset hvilke omfang studiene kan ha, sett i forhold til de økonomiske rammene, og at det skal være en kontakt med prosjektet over tre og et halvt år, som også krever betydelige ressurser.

De avgrensninger som ble avklart i forbindelse med justering av planene i henhold til de endelige økonomiske rammene, var at følgeforskningen skal først og fremst forholde seg til

det sentrale prosjektet – d.v.s. de prosesser og tiltak som er felles og organisert innenfor rammen av prosjektet – og at det dermed ikke er mulig å følge alle de tiltak og prosesser som skjer og kommer til å skje parallelt i den enkelte kommune og hvor det kan være vanskelig å trekke grenser mellom hva som er ”innenfor” og hva som er ”utenfor” prosjektet.

Forskningsmiljøet skal videre ikke ha en så aktiv rolle som det var tiltenkt i forhold til utviklingsarbeidet i prosjektet blant annet knyttet til arbeidet med utviklingsverksteder.

Forskningsspørsmål

I justert prosjektplan for følgeforskningen ble det formulert noen spørsmål som skulle ha særlig oppmerksomhet:

Intensjoner og forventninger

1. Hva er mål, antakelser og forventninger hos partene i prosjektet?
2. I hvilken grad er det samsvar eller sprik i oppfatninger?

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. Hva er ”suksesskriteriene” i prosjektet?
9. Har prosjektet ført til utilsiktede resultater eller virkninger, positive eller negative?
10. Hvordan er resultatoppnåelsen ift. delmålene?
 - a. IA-virkemidler
 - b. Løsningsfokusert samtale
 - c. Gode løsninger
 - d. Utviklingsprosesser i egen organisasjon

Effekter av prosjektet – på litt lengre sikt

11. Blir det mer helsefremmende arbeidsplasser?

Aktiviteter

Hovedaktivitetene i følgeforskningen har hittil vært:

- Løpende dialog med prosjektet, deltakelse i (et utvalg) møter, samlinger etc., fra og med høsten 2004
- Dialog og møter med andre samarbeidspartnere i prosjektet, blant andre Kallerud Kompetanse, STAMI, Trygdeetatens Arbeidslivssenter
- Observasjon i kompetanseutviklingstiltak, samlinger og lignende
- Spørreundersøkelse – web-basert – rettet mot ledere, tillitsvalgte og verneombud, april 2005
- Samtaler med prosjektleder, prosjektdeltakere, prosjektansvarlig/rådmenn
- Innhenting av dokumentasjon og statistikk vedrørende IA-virkemidler

4. Om prosjektets mål og organisering

4.1. Formålet med prosjektet

Mål og tiltak i prosjektet Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen er presentert i prosjektplanen (Prosjektgruppa 2004). Prosjektplandokumentet utviklet seg gjennom flere versjoner høsten 2004, og siste versjon er datert 23.12.04. I følge planen er visjonen:

”Å skape helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen.”

Denne visjonen synes å ha stått fast fra grunnlagsdokumentene (Gjøvik kommune 2004). Prosjektets hovedmål er:

”Gjøvikregionen samarbeider for å skape helsefremmende arbeidsplasser som gir arbeidsglede og utviklingsmuligheter, og som inkluderer den ansattes egenart og potensial ved bruk av løsningsfokusert tilnærming.”

I prosjektplan-dokumentene har det skjedd en utvikling når det gjelder hovedmålet. I siste versjon går det fram at hovedmålet nå er operasjonalisert etter samlingen på Festiviteten 20. september 2004. Prosjektgruppa har oppsummert arbeidet fra samlingen og skrevet ”Erklæringen”, som inneholder følgende punkter:

HELSEFREMMEDE ARBEIDSPASSER	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

Delmålene i prosjektet er:

1. Kommunene skal bruke virkemidlene fra Trygdeetaten og Aetat i flere tilfeller der det er hensiktsmessig.
2. Vi skal legge til rette for løsningsfokusert samtale i arbeidet med et inkluderende arbeidsliv.
3. Vi skal finne gode løsninger for ansatte gjennom løsningsfokusert tilnærming.

4. Få kompetanse til å sette i gang løsningsfokuserede utviklingsprosesser/tiltak i egen organisasjon for å nå visjon og mål.

Delmålene er de samme i prosjektplanen som de var i grunnlagsdokumentene, og synes å stå fast i prosjektet. Det samme gjelder de resultat-/delmål som er satt opp for ledere:

Disse målene er:

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

Vi har videre laget følgende modell som viser sammenhengene i prosjektet slik vi tolker dem:

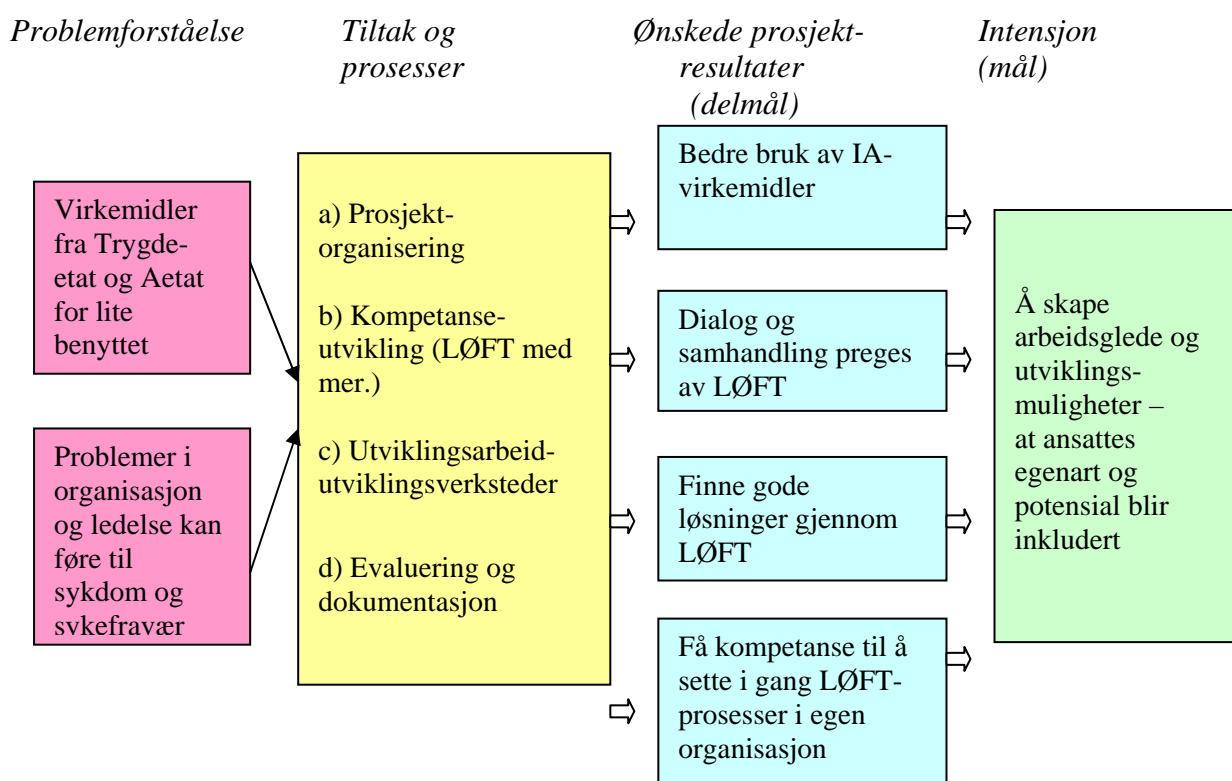


Fig. 1: Utviklingsprosjektets "logikk"

Hovedfokus og bakgrunn for dette

Slik det framgår allerede i grunnlagsdokumentene, i prosjektets hovedmål og delmål, har prosjektet, slik vi tolker det, et fokus mot to hovedområder:

- Bedre utnyttelse av IA-virkemidler
- Kommunikasjon og samhandling, relasjonelle forhold

Noe av bakgrunnen for at prosjektet fikk denne innretningen mot IA-virkemidler (inkluderende arbeidsliv) og kommunikasjon/LØFT var basert på erfaringer med bruk av IA-virkemidler og IA-arbeidet generelt, samt erfaringer fra arbeid med langtidssykemeldte og

med å få disse medarbeiderne tilbake i jobb. Dette er inntrykk vi har fått etter samtaler med prosjektgruppa i forbindelse med møter høsten 2004. I anbudsdokumentene (grunnlagsdokumenter) stod det blant annet beskrevet at det i dag søkes for lite virkemidler for at ansatte skal komme tilbake etter langtidsfravær eller for å forebygge fravær. Det beskrives en situasjon i kommunene der enkelte virkemidler brukes på noen arbeidsplasser og ikke på andre, og at det er ønskelig med økt bruk av virkemidler innenfor IA der det kan forebygges sykefravær og få den sykemeldte raskt tilbake på jobb eller når det er nødvendig å få innvilget yrkesrettet attføring. Det står videre at IA-arbeidet i dag preges av for lite oppfølging og fordeling av ansvar mellom leder og ansatt. Det oppleves videre å være lite samsvar mellom ord og handling, og det er derfor ønskelig å finne gode løsninger for ansatte gjennom løsningsfokusert tilnærming hos ledere, tillitsvalgte, verneombud og ansatte.

Det står ellers i grunnlagsdokumentene at dialogen mellom leder og ansatt kan være preget av mistillit som kan føre til sykdom/sykemeldinger. Dialogen i organisasjonene kan også være preget av mye problemsnakk blant ledere og ansatte. Av og til er det slik at den som har et problem blir sett på som en vanskelig person og at han/hun ikke føler at han/hun blir møtt med respekt.

Det er ikke gjort spesielle utredninger eller studier som ligger til grunn for disse beskrivelsene slik de kommer fram i grunnlagsdokumentene. Beskrivelsene, og antakelsene, er i følge prosjektgruppa basert blant annet på beretninger fra langtidssykemeldte og deres erfaringer og opplevelser i organisasjonene.

Ikke et sykefraværprosjekt

For øvrig skal ikke prosjektet være et "sykefraværprosjekt". I prosjektplanen står det under punkt 2.2. Avgrensning: "Dette er ikke et sykefraværprosjekt som skal evalueres og knyttes til reduksjon av sykefraværet. Men et prosjekt som skal bidra til en mer oppmerksom kommunikasjon som skaper gode relasjoner på arbeidsplassen og som fremmer myndiggjøring av medarbeiderne. Samtalen mellom leder og ansatt/kollegaer vil også preges av endret fokus fra problem til å finne gode løsninger tilpasset hver enkelt ansatt. Vi tror at resultatet av denne satsningen på LØFT vil fremme helhetlig og tverrfaglig tenkning. I forhold til brukerne kan samme fokus benyttes i å skape en god dialog som fremmer respekt og verdighet." (Prosjektgruppa 2004 s. 6)

LØFT i en utvidet kommunikasjonsramme

LØFT skulle være en kjerne i prosjektet allerede fra planleggingen i 2003. Dette lå i kortene ettersom Gjøvik kommune, og også Vestre Toten kommune, tidligere hadde arbeidet med LØFT. Videre er de fem kommunene med i KS' Effektiviseringsnettverk, og de kom fram til i et møte i juni 2003 at de ville arbeide videre med å implementere LØFT-metoden i Gjøvikregionen som en oppfølging av resultatene i fase 1 i dette nettverket (Prosjektplanen 2004). Etter hvert har også prosjektinnholdet når det gjelder LØFT utviklet seg videre til å omhandle elementer fra "Kommunikasjon og forandring"², slik at LØFT settes inn i en mer

² "Kommunikasjon og forandring" presenteres nærmere under kapitlet om coach-opplæringen

overordnet ramme. Dette kommer noe til uttrykk allerede i grunnlagsdokumentene, slik resultatkravene til ledere, tillitsvalgte og verneombud formuleres. Det forsterkes senere gjennom den kompetanseutviklingen coach-korpset gjennomfører sammen med Kallerud Kompetanse.

Når det gjelder tillitsvalgte og verneombud har prosjektet de samme resultat-/delmål for disse gruppene i følge grunnlagsdokumentene, men dette er ikke gjentatt i prosjektplanen. Det synes for oss som at det er ledergruppen, som arbeidsgiverrepresentanter, som er den prioriterte målgruppen i prosjektet, samtidig som tiltakene også skal rettes mot tillitsvalgte og verneombud.

Når det gjelder øvrige ansatte er disse også omtalt i grunnlagsdokumentet med følgende punkter:

- De ansatte skal ha kjennskap til LØFT
- Bli bevisst egne intensjoner i samtalen med leder/kollegaer
- Bli møtt med respekt og snakket til med verdighet

Dette er punkter som ikke er gjentatt i prosjektplanen, og det er noe uklart for oss pr. i dag hvordan prosjektet mener å forholde seg til øvrige ansatte og om det står fast de opprinnelige planene fra grunnlagsdokumentene om at også øvrige ansatte skal utvikle kompetansen, slik det er omtalt i de tre punktene over.

I tillegg til utvidede perspektiver i forhold til kompetanseinnholdet synes det også som at prosjektet etter hvert har fått en betydning som ”regionprosjekt” – d.v.s. som et prosjekt som skal bidra til å knytte de fem kommunene ytterligere sammen og skape en ”regionsopplevelse” blant de ansatte. Dette er en antakelse vi gjør om prosjektet på bakgrunn av observasjoner og de inntrykk vi har fått gjennom vår dialog med partene over et års tid.

4.2. Prosjektets finansiering, organisering og kontekst

Finansiering

Prosjektet ”Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen” har finansiering fra flere parter. Totalt har KS bevilget 2,3 mill. kroner hvorav kr 800 000 gjennom UoD-ordningen (inkl. mva.), kr. 986 000 gjennom OU-midler og kr. 390 000 fra satsningen ”Flink med folk”. Ellers går kommunene inn med egne midler blant annet til å finansiere prosjektdeltakernes arbeid i prosjektet. I desember 2004 gikk KLP inn med kr. 50 000 i utviklingsprosjektet.

Organisering

Rådmannsgruppa i de fem kommunene er prosjektets eier. Gruppa har videre utpekt en prosjektansvarlig som er eiernes felles representant i prosjektet og som skal sørge for at prosjektet gjennomføres innen rammene. Prosjektlederen, som også er initiativtaker til prosjektet, er rekruttert fra Gjøvik kommune og fra stilling som prosjektleder for IA-arbeidet i

kommunen. Prosjektleder inngår i en prosjektgruppe sammen med en prosjektdeltaker – eller faglig ansvarlig - fra hver av de øvrige kommunene. Disse personene er stillingsmessig plassert innenfor personal- og organisasjonsarbeid. Det er videre opprettet en referansegruppe hvor blant andre KS, STAMI, KLP og Trygdeetatens Arbeidslivssenter er representert, og hvor også ansattes representant er med. I et prosjektmøte våren 2005 ble det imidlertid drøftet å gjøre endringer når det gjelder tillitsvalgtes deltakelse i prosjektet og om de skulle gå inn i prosjektgruppa. Prosjektansvarlig hadde møte med hovedverneombud og hovedtillitsvalgte i regionen i juni 2005, hvor det ble valgt inn en representant til prosjektgruppa. Tidligere ansattrepresentant i referansegruppa går ut.

Det varierer mellom kommunene når det gjelder hvordan prosjektarbeidet er organisert i de respektive kommunene. Vi har innhentet opplysninger fra prosjektdeltakerne om hvordan de har organisert arbeidet, og vi gir her stikkordsmessig beskrivelse av de fem kommunene, basert på disse opplysningene.

Gjøvik kommune

Gjøvik kommune har etablert en egen prosjektorganisasjon for arbeidet, med prosjektansvarlig (identisk med prosjektansvarlig for hele prosjektet), prosjektleder (også identisk med prosjektleder for hele prosjektet), en prosjektgruppe med virksomhetsledere og stabsledere samt en referansegruppe som skal bestå av representanter for driftsledere og tillitsvalgte. Kommunen har videre etablert tverrfaglige Ledernetverk i desember 2004, sammensatt på tvers av sektorer, med formål å arbeide med ledelse. Kommunen har også en Arbeidsgiversamling som har vært arrangert ca. 2 ganger pr. år etter at kommunen ble IA-bedrift (januar 2002). På samlinga våren 2005 hadde coachene en aktiv rolle. Virksomhetsledere skal utarbeide delmål og planer for oppfølging av prosjektet i eget virksomhetsområde høsten 2005.

Nordre Land kommune

Nordre Land har implementert prosjektet i ordinær driftsorganisasjon der ledergruppa v/rådmann har ansvaret. Organisasjonssjefen, som også er prosjektdeltaker i den sentrale prosjektgruppa, har det daglige ansvaret i forbindelse med gjennomføringen. Det er nær kontakt mellom coachgruppa, organisasjonssjef og rådmannen. Enhetsledere og andre ledere med personalansvar er inndelt i nettverksgrupper som skal brukes som opplærings- og treningsarenaer. Nettverksgruppene er også tenkt benyttet i den øvrige lederutviklingen. Prosjektet er en naturlig videreføring av et lederutviklingsprogram som kommunen har kjørt de siste to årene med Kallerud Kompetanse som samarbeidspartner. Kommunen inngikk også IA-avtale samtidig som de gikk inn i prosjektet.

Søndre Land kommune

I Søndre Land er det lagt vekt på at arbeidet i tilknytning til prosjektet skal sees som en del av den enkelte leders ordinære arbeid. Det er ikke etablert egen prosjektorganisasjon, men prosjektet følges opp innenfor linjeorganisasjonen. Ansvaret for arbeidet ligger hos tjenesteområdeledergruppa med en av kommunalsjefene som operativt ansvarlig. Personalsjef

og en rådgiver i stabsavdelingen, som også er kommunenes prosjektdeltaker i den sentrale prosjektgruppa, deler arbeidet med å følge opp de enkelte tiltakene.

Prosjektet sees i sammenheng med at kommunen er med i FYSAK hvor det også inngår tiltak rettet mot kommunenes ansatte. Videre har Tjenesteområdeledergruppa igangsatt et teamutviklingstiltak som også knyttes til prosjektet. 9. juni 2005 ble det arrangert et oppstartseminar for tverrfaglige ledernetverk hvor coachene hadde en aktiv rolle.

Østre Toten kommune

I Østre Toten kommune er det opprettet en arbeidsgruppe i forhold til prosjektet bestående av rådmann, fungerende personalsjef og konsulent i personalavdelingen. Prosjektet skal ellers følges opp i linja der lederne har ansvar for å inkludere prosjektet i arbeidet. Det er også besluttet å opprette tverrfaglige ledernetverk, og ledere på ulike nivå er fordelt på nettverkene. Høsten 2005 skal det være leder- og mellomledersamling der alle nettverkene etableres og prosessen starter.

Vestre Toten kommune

Når det gjelder Vestre Toten kommune gir vi her en noe mer fyldig presentasjon enn av de fire andre kommunene. Dette har sammenheng med at det i prosjektgruppa er gitt uttrykk for at de andre kommunene ønsker å dra nytte av erfaringene i Vestre Toten når det gjelder nettverksorganiseringen, og vi har derfor sett det som verdifullt å få noe mer kunnskap om hvordan Vestre Toten har organisert sitt arbeid. Som grunnlag for denne presentasjonen har vi også gjennomført et intervju med rådmann i Vestre Toten i juni 2005.

I forhold til prosjektet "Helsefremmende arbeidsplasser" er det satt ned en arbeidsgruppe i kommunen som koordinerer kommunens oppgaver i prosjektet. Arbeidsgruppa består av omsorgssjef, helsesjef, rådmann og prosjektkoordinator (d.v.s. medlem av den sentrale prosjektgruppa). De har 10 coacher i kommunen, og disse har fått oppgaver blant annet i forbindelse med nettverksmøter og ledersamling.

Når det gjelder nettverksorganiseringen i kommunen mener vi det er nødvendig å se den sammenheng denne inngår i. Nettverksgruppene inngår i en ledelseskultur som omfatter flere aspekter. Vestre Toten kommune var i følge rådmannen tidlig ute med å innføre en flatere organisasjonsstruktur enn det som var vanlig i kommunene. I 1995 ble det etablert en modell med tjenesteområder, et arbeid som ble planlagt over en to-tre års periode. Det er 10 tjenesteområder med ledere som innehar tydelige "sjefs-titler": barnehagesjef, brannsjef, grunnskolesjef, driftssjef, helsesjef, kultursjef, omsorgssjef, plansjef, sosialsjef og voksenopplæringsjef. I tillegg til tjenesteområdelederne er det to assisterende rådmenn og en administrativ leder, og disse 14 lederne utgjør til sammen et ledermøte som gjennomføres en gang pr. måned. Det er generelt tre ledernivåer i kommunen, med ett unntak innen omsorgssektoren. Med det andre ledernivået i kommunen er det totalt 60 ledere. Det er ellers 1100 ansatte i kommunen, fordelt på 730 årsverk.

Ledelse har hatt mye oppmerksomhet i Vestre Toten kommune i flere år, og rådmannen viser blant annet til hvordan ledelsesarbeidet og ledelsesutviklingen er oppsummert i et hefte.

Heftet, som ble utarbeidet i 2004, viser arbeid som er gjort knyttet til ledelse i Vestre Toten kommune siden 1993, og inneholder tema som "Vi vil...", "Servicemodell", "Hvordan gi tilbakemeldinger", LØFT, "det gode team – jeg som coach", "Hvordan kan ledere bli dyktigere?" og "20 råd for ledere". Disse temaene, og de punkter og prinsipper de består av, er resultat av flere, til dels langvarige utviklingsprosesser disse årene.

Ledernetverkene startet i andre halvdel av 90-tallet. Intensjonen med nettverkene er: At ledere skal bli kjent på tvers av organisasjonen, blant annet for å unngå "enhetsegoisme" (det å sikre egen enhet uten nødvendig forståelse for andre enheter i kommunen)
At ledere skal få faglig påfyll og utvikling. Nettverksgruppene bestemmer tema sjøl.
At rådmannen kan komme med innspill for drøfting i nettverksgruppene.

Når det gjelder nettverksgruppene er det slik at alle ledere skal være med i en gruppe, det er ca. 8 deltakere i hver gruppe, og alle gruppene skal ha ledere på forskjellige nivå og på tvers av tjenesteområdene. Det er ellers etablert faste rammer med møteplikt, møteplan, møteansvarlig, tema, forberedelser, notatbok osv. Møtene går på omgang mellom medlemmene i gruppa.

Kommunen har nå gjennomført en intern evaluering av nettverksorganiseringen, og det er stemning for å fortsette nettverksgruppene som før. Det har vært de samme gruppene siden starten. Evalueringen viser ellers at nettverksgruppene har noe ulik praksis og møtehyppighet. På ledersamlingene er alle de 60 lederne med, og samlingene går over to dager og gjennomføres årlig. Dette har de gjennomført i 10 år. Fra rådmannens side blir det lagt vekt på at kommunenes egne folk skal bidra på samlingene, da han mener det er mange som kan mye i organisasjonen og at det er viktig at ledere får anledning til å stå fram med det de kan.

Nettverksgruppene er ellers en fin måte for nye ledere å komme inn i organisasjonen på. I gruppene kan nye ledere får stilt spørsmål og få hjelp fra erfarne ledere.
Kommunen har ellers arbeidet med LØFT-metodikk tidligere, blant annet i forbindelse med ledersamlinger, samt i nettverksgruppene.

Prosjektets kontekst

Kommunene fikk også i oppdrag fra ØF å gjøre en gjennomgang av det de har gjort de siste fem årene av kartlegginger, utredninger og lignende som kan ha relevans for arbeidet med helsefremmende arbeidsplasser. Formålet med dette oppdraget var å få innsikt i den sammenheng som prosjektet befinner seg i og det grunnlagsmaterialet som den enkelte kommune besitter om egen organisasjon. Vi stilte oss spørsmål om hva kommunene vet om egen organisasjon og hvilke muligheter og utfordringer de har i forhold til helsefremmende arbeidsplasser. Har kommunene for eksempel undersøkelser som viser hvordan medarbeidere opplever ledelsesutøvelsen i kommunene? Finnes det undersøkelser som sier noe om helsetilstand, arbeidsmiljø etc.? Er det mulig å finne dokumentasjon om situasjonen i kommunene som tilsier at prosjektet har valgt gode tiltak i forhold til å fremme

helsefremmende arbeidsplasser, nemlig satsning på kommunikasjon/LØFT og bedre utnyttelse av IA-virkemidler?

Tilbakemeldingen fra prosjektkoordinatorene i kommunene viser at det er gjennomført flere typer studier og kartlegginger i de fem kommunene de siste årene. Det er et ganske ”blandet” materiale som legges fram, med innslag av både store, omfattende undersøkelser rettet mot hele kommunen og mindre kartlegginger i enkelte enheter. Eksempler på undersøkelser og kartlegginger som er gjort:

- Diverse rapporter fra bedriftshelsetjenesten
- Kartlegginger av arbeidsmiljø ved enkelte enheter/institusjoner
- Diverse utviklingsprosjekt med relevans til arbeidsmiljø og helsefremmende tiltak, som for eksempel FYSAK-prosjekt
- Kartlegginger og spørreundersøkelser om psykososialt arbeidsmiljø
- Registreringer av ulykker/nesten-ulykker, vold og trussel-situasjoner
- Diverse trivsels- og helseundersøkelser på institusjoner/enheter
- Diverse leder- og personalundersøkelser
- Prosjekt IA-dialogen, arbeidsevne, helse og arbeidsmiljø
- Kvalitetsundersøkelser
- Sårbarhetsanalyser og risikovurderinger, diverse HMS-arbeid

Vårt inntrykk er at kommunene besitter en del kunnskap om egen organisasjon som har relevans til temaene innen ”Helsefremmende arbeidsplasser”.

Det kan være aktuelt å vurdere i hvilken grad QPS Nordic+, som er benyttet i spørreundersøkelsen vi har gjennomført i kommunene og som presenteres senere i denne rapporten, kan fungere som et instrument som kommunene kan benytte i årene fremover. Et felles instrument, på tvers av kommunene, vil gi grunnlag for mer systematisk kunnskapsutvikling og for sammenligninger både innad i egen organisasjon og mellom enheter og mellom kommuner.

5. Tiltakene

Utviklingsprosjektets hovedmål er slik vi tolker det; ”å skape arbeidsglede og utviklingsmuligheter – at ansattes egenart og potensial blir inkludert”. Innsatsfaktorer som skal lede fram mot dette målet, er de fire hovedtiltakene:

1. Coach-programmet
2. Introduksjonsdag LØFT
3. Opplæring i IA-arbeid
4. Utviklingsverksteder

5.1. Coach-programmet

Bakgrunn

Et sentralt element i prosjektet er utdanning av 60 interne coacher i temaene kommunikasjon og forandringsarbeid og der også løsningsorientert tilnærming (LØFT) inngår. Som omtalt tidligere omhandler kompetanseinnholdet i opplæringen LØFT og ”Kommunikasjon og forandring”. Kallerud Kompetanse bygger sitt kompetansegrunnlag innen ”Kommunikasjon og forandring” på en utdanning i Kommunikologi (Fleiner og Sjøbakken 1985/2001). Basis for denne utdanningen er en sammenfattet kunnskap om de virksomme stoffene som kommunikasjon og forandring består av, og hvor kommunikasjons-begrepet inkluderer atferd og opplevelse.

Coach – programmet er basert på et ”train the trainers” – prinsipp. Intensjonen er å utdanne en gruppe LØFT-coachere som skal ha en pedagogisk oppgave i kommunene i å videreformidle stoffet i opplæringen til ledere, tillitsvalgte og andre medarbeidere.

Organisering, mål og innhold

Organisering

Coach-programmet er delt inn i fem samlinger på til sammen åtte dager. Imellom samlingene skal deltakerne drive trening og gjennomføre tiltak for å implementere LØFT på egen arbeidsplass. I tillegg er det satt av sju timer ekstern coaching av hver enkelt deltaker, fra en av de ansatte ved Kallerud Kompetanse.

Deltakerne er delt inn i to grupper à 30 deltakere. Hver gruppe ledes av to kursledere.

Rekrutteringen av coachene er delvis gjort på bakgrunn av en felles oppfordring til alle om å delta (jfr ”Felles fraspark på Teten”) og en intern utvelgelsesprosess i den enkelte kommune.

Vi har ikke hatt anledning til å gå nærmere inn i hvordan prosessen rundt rekrutteringen av coacherne har foregått.

Innholdet i samlingene

Første samling:	Innføring i LØFT og grunnleggende kommunikasjon.
Andre samling:	Pedagogisk planlegging, coachrolla og erfaringsutveksling.
Tredje samling:	Erfaringsutveksling og videreutvikling.
Fjerde samling:	LØFT-coachenes innmeldte behov for repetisjon eller fordypning.
Femte samling:	Veien videre, forpliktende mål for å videreutvikle LØFT i organisasjonen.

Coach-programmets mål

Bidra til å skape arbeidsglede og helsefremmende arbeidsplasser gjennom løsningsorientert forandring.

Læringsmål for coacher

I løpet av prosjektperioden skal ledere, tillitsvalgte og verneombud utvikle sin kompetanse i retning av å:

- bli mer bevisst kvaliteten i egen kommunikasjon
- gjøre egenvurdering av seg selv som samtalepartner
- være oppmerksom på respons og tilstandsutvikling i samtaler
- etterspørre veiledning i kommunikasjon
- gjenkjenne behov for løsningsorientert kommunikasjon i situasjoner i sitt arbeid
- gi kolleger sortert tilbakemelding på sine kommunikasjonsferdigheter
- etterspørre sortert tilbakemelding på egen atferd i kommunikasjon
- sette seg personlige læringsmål som ledere og coacher
- tilrettelegge for, planlegge, lede og evaluere kommunikasjon - relaterte læringsaktiviteter i virksomhetene.
- stimulere til å bruke/utnytte arbeidsplassens egne rammer for læring i kommunikasjon og forandringsarbeid
- benytte idégrunnet og spørsmålsteknikkene fra LØFT til å skape jobbtilfredshet og arbeidsglede for den enkelte ansatte

Observasjoner fra Coach-samling

I følgeforskningen har vi deltatt på en coach-samling, februar 2005, på rådhuset i Nordre Land kommune, Dokka. Dette var den andre coach-samlingen. Det var ca. 40 deltakere på samlingen. Beskrivelsene under er ment som korte glimt fra innhold og prosess på samlingen, og ikke som en fullstendig beskrivelse. Det vises til Kallerud Kompetanse for nærmere informasjon om opplæringen.

Ved starten av samlingen ble det utdelt et program for de to dagene. Hovedtemaene som ble tatt opp første dag var: "Velkommen tilbake til kurs", "En pedagogisk planleggingsmodell", "Tilstander" samt "Veiledningstrening". Andre dag var temaene "Veiledningstrening"

(fortsettelse), ”Coaching i planlegging av ulike aktivitetsrammer” og ”Individuell justering av læringsmål”.

Samlingen startet med en navnerunde og med at deltakerne fortalte historier fra egen hverdag, smått eller stort, og som sa noe om forandringer som pågår. I denne runden ble det tatt opp blant annet hvordan omorganisering og nedskjæringer virker inn i organisasjonen og hvordan ledere og andre møter disse utfordringene. Kurslederne fra KK flettet inn teoristoff og bidro til å ”sortere” det som ble fortalt. Som eksempel på slik sortering ble det for eksempel sagt at omorganisering er en III. ordens forandring – en forandring av rammer. Kommunesektoren er generelt inne i en stor rammeforandring, og dette påvirker hverdagen til den enkelte. En kan også beskrive omorganiseringer som læringsprosesser, og som kan være smertefulle, og det er viktig hvordan den enkelte oppfatter den prosess han/hun er inne i. Kurslederne minnet om to av plakatene som var hengt opp i lokalet, hentet fra LØFT: ”Verden er både og” ”Språk skaper virkelighet”.

Enkelte av deltakerne tok opp hvordan de kommuniserer med medarbeidere omkring omorganiseringer og andre pågående endringsprosesser i kommunene. I den sammenheng minnet kurslederne om begrepsparet pacing/leading. Pacing innebærer å forholde seg til det som er sant for den andre, der og da. Det er viktig å stoppe opp og ”bekrefte” den andre, slik at den andre opplever seg som sett/hørt. Andre begrep som ble tatt opp var kongruens/inkongruens, og at den situasjon flere befinner seg i og som oppleves som vanskelig innbyr til inkongruens – det vil enkelt sagt si at det ikke er samsvar mellom ord og handling. Det ble videre minnet om forskjellen på ”observasjon, ”tolkning” og ”vurdering”.

I forbindelse med presentasjon av pedagogisk planleggingsmodell ble den tidligere ledersamlingen på Skeikampen (omtales senere i dette kapitlet) brukt som eksempel på hvordan KK brukte den pedagogiske planleggingsmodellen ved planlegging av denne samlingen. På denne måten fikk også coach-gruppa innblikk i tenkningen og gjennomføringen av samlingen, slik at de også ble kjent med hva som hadde skjedd der, da kun få av deltakerne hadde vært til stede. I planleggingsmodellen fokuseres det på 1) Intensjoner og tilstander, 2) Rammer – viktigste påvirkningskraft (sted, tid, aktivitetsrammer etc.), 3) Innhold (faglig, prosesser etc.) og 4) Atferd (hva en sier og gjør underveis).

Tema om ”Tilstander” ble blant annet behandlet med en refleksjonsrunde omkring tilstander før og etter møter, og bevisstgjøring på at det går an å planlegge et møte (samling, seminar og lignende) ut fra hvilke tilstander det er ønskelig å oppnå.

Under veiledningstemaet arbeidet deltakerne i grupper på 4, hvor en hadde rollen som veisøker, en som coach og de andre som observatører. Det ble gjennomgått hvilke virkemidler coachen hadde til rådighet: metodefrihet, ”time-out” (metakommunikasjon), rollebytte og reflekterende team/posisjon. Det ble også minnet om hvordan en skal gi sortert tilbakemelding: ”jeg hørte/så at...”, ”jeg tolker/synes at...”, og ”jeg foreslår følgende...”.

I gruppearbeidet hvor det ble arbeidet med coaching i planlegging av ulike aktivitetsrammer, kunne deltakerne gå til det temaet de ønsket å arbeide med: ”driftsmøte”, ”medarbeidersamtale”, ”sjukefraværsoppfølging”, ”sosialt tiltak”, ”fagmøte” og ”strategiutvikling/planarbeid”.

Vår oppfatning av samlingen var at det var en meget god stemning i deltakergruppen, mye erfaringsutveksling på tvers av kommunene og en sterk interesse i coach-arbeidet. Det var en engasjert og interessert deltakergruppe gjennom hele samlingen. I samtaler med enkelte deltakere i pausene ble det gitt flere svært positive meldinger om både innhold og opplegg på samlingen. Både i plenum og i gruppeøvelser ble det også gitt flere eksempler på hvordan coachene bruker det de har lært i eget arbeid. Det synes som at coach-opplæringen gir noe nytt til de fleste (alle), selv om flere har gjennomgått LØFT-opplæring tidligere.

5.2. Introduksjonsdag LØFT

Bakgrunn

For at så mange som mulig av de ansatte i de fem kommunene skulle få kjennskap til og en innføring i LØFT-prinsippene, ble det lagt opp til at det skulle gjennomføres sju introduksjonsdager i LØFT, i regi av Kallerud Kompetanse.

Organisering, mål og innhold

Introduksjonsdagene ble arrangert på ulike steder i de fem kommunene. Foreløpig er det gjennomført introduksjonsdag 11.10.04 og 12.11.04 på Gjøvik Gård og 21.01.05 i Vestre Toten.

Introduksjonsdagene er frivillig for alle som ønsker å delta, og retter seg i hovedsak mot ledere, tillitsvalgte og verneombud i de fem kommunene.

Læringsmål for introduksjonsdagene:

- Kjenne til LØFT som samtaleverktøy i intern og ekstern dialog.
- Styrke den intuitive bruken av løsningsfokusering i sitt arbeid og sin kommunikasjon.

Observasjon av intro-dag

I følgeforskningen har vi deltatt på en av introduksjonsdagene, 21.01.05 på Raufoss kulturhus i Vestre Toten. 42 deltakere hadde møtt fram denne dagen. Fra Kallerud Kompetanse stilte to kursledere.

Dagen startet med innledende bli-kjent-øvelser. Deltakerne plasseres på tvers av tjenester og kommuner ved småbord, og starter dagen med å presentere seg for de fem-seks andre ved sitt

bord. Deretter fulgte en kort introduksjon om prosjektet³ og om LØFT (løsningsfokusert tilnærming i kommunikasjon). Kurslederen lag vekt på at LØFT er en del av en større kommunikasjonshelhet og inviterte deltakerne til å komme med forslag til hvilke andre metoder, tilnærminger, forståelser som kan omfattes av kommunikasjonsramma (ex samarbeid, veiledning, aktiv lytting, rådgivning, NLP, sosial kompetanse). Videre får deltakerne en innføring i hvordan kommunikasjon- og forandringsarbeid kan deles inn og forstås på tre nivåer:

- I. Atferd
- II. Intensjoner
- III. Mentale rammer

Det første nivået handler om hva mennesker gjør, det er konkret og observerbart for andre. Det andre nivået handler om hvorfor mennesker gjør det de gjør, hvilke intensjoner som ligger bak, hva som er viktig å oppnå eller å ivareta.. Det tredje nivået handler om hvilke antagelser, valgte sannheter, verdier, trosforestillinger, holdninger og muligheter som ligger bak det vi gjør.

De tre nivåene illustreres med et isfjell; mens atferd er observerbart og bevisst er de to andre nivåene under isfjellet, de er i større grad ubevisste og må gjøres bevisst for den enkelte gjennom undersøkende spørsmål og refleksjon.

Løft som samtale- og spørreteknikk kan knyttes til det første nivået, mens til det tredje nivået hører de åtte trossetningene som LØFT bygger på. Disse presenteres for deltakerne ved at de henges opp på store ark rundt om i lokalet for senere å bli brukt i en øvelse.

Deltakerne oppfordres så til å gå sammen to og to (den de kjenner dårligst) med oppdrag om å tenke gjennom hvor de har sine ”drivkrefter” i det arbeidet de gjør, hvilke antagelser som preger hverdagen, hva som gir dem mening. De blir bedt om å velge ut en av de åtte trosretningene og stille seg under denne. Etterpå skal de sammen dele erfaringer med de andre på sin gruppe om hva det var som gjorde at de valgte denne trossetningen. Blant annet blir de bedt om å fortelle en historie som illustrerer trossetningen, for hverandre.

Etter øvelsen er det oppsummering og deltakerne oppfordres til å dele sine erfaringer med de andre i plenum. Det reflekteres rundt spørsmål som hva disse trossetningene egentlig kommuniserer, hvilket læringssyn som ligger i bunn og i hvilke aktivitetsrammer LØFT-teknikken kan brukes.

Etter lunsj fortsatte opplæring med en kommunikasjonsøvelse i det å stille åpne/lukka spørsmål. Kurslederne la vekt på at hensikten med øvelsene er at deltakerne skal bli bevisst gjennom trening og egne erfaringer, og ikke bare bli fortalt forskjellen på åpne og lukka spørsmål. Gjennom selv å ha erfart denne forskjellen er sannsynligheten for at deltakerne har

³ Når vi skriver ”prosjektet” i denne rapporten henspeiler det på prosjektet ”Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen”.

lært større enn om de kun ble fortalt dette. I oppsummeringen etterpå var det flere av deltakerne som ga uttrykk for at de opplevde øvelsen som både morsom og lærerik, men det var også de som syntes det ble vanskelig.

Siste del av dagen ble brukt til å trene på de fire hovedtypene av spørsmål som LØFT består av; Mirakelspørsmål, unntaksspørsmål, skalaspørsmål, mestringspørsmål.

Utgangspunktet var at alle skulle tenke gjennom noe (fra jobb eller privat) som de ønsket å bli veiledet om. Deretter skulle de velge seg en partner. Deltakerne bytter på å ha rollene som veileder og veiledet. Underveis får veilederen ulike instruksjoner av kurslederne til hvordan han/hun skal veilede sin partner. Instruksjonene er knyttet til praktiseringen av de fire hovedtypene av spørsmål.

Dagen avsluttes med en kort oppsummering av siste øvelse. Flere av deltakerne ga uttrykk for at de hadde gjort gode erfaringer med hvordan de ulike spørsmålstypene fungerte. Noen syntes det ble vanskelig og ga uttrykk for at de skulle hatt bedre tid. En deltaker sier at hun syntes problemet ble for lite belyst, at en kun kom til overflaten, mens en annen sier at han ikke fikk noe særlig utav det med å stille spørsmål. To av deltakerne kommenterte at de hadde gjort interessante observasjoner med hvordan hvorfor-spørsmål hadde virket hemmende på veiledningen av partneren.

Intern evaluering. Hva mente deltakerne?

Det ble ikke gjennomført noen egen evaluering av introduksjonsdagen. På den andre siden er opplæringen lagt opp på en sånn måte at deltakerne underveis har mulighet til å stille spørsmål og få oppklart eventuelle uoverensstemmelser. Dette ble også gjort og er beskrevet i tidligere avsnitt.

Generelt kan vi si at stemningen blant deltakerne bar preg av at de fant opplæringen interessant, men vanskelig. Det kan stilles spørsmål ved om en dags opplæring er i korteste laget for et tema som i tillegg til å ta for seg spørreteknikker også omhandler refleksjon og bevisstgjøring av egne intensjoner og grunnleggende forestillinger.?

I plenumssammenhengene og i gruppearbeidet kom noen av deltakerne med innvendinger om at dette med LØFT hadde de vært borte i før, det lignet mye på ”annet trend og motegeier”. De kom også med spørsmål til hele grunnideen om omstilling i offentlig sektor – hva var egentlig intensjonen med å skulle omstille, hva ønsker man å oppnå?

5.3. Opplæring I IA-arbeid

Bakgrunn

Arbeidslivssenteret i Oppland er samarbeidspartner til prosjektet ”Helsefremmende arbeidsplasser” og deltar i prosjektets referansegruppe samt bistår prosjektet med IA-opplæring. Rådgiverne for de fem kommunene i Gjøvik-regionen er lokalisert på Raufoss.

Oppdraget fra prosjektgruppa i prosjektet ”Helsefremmende arbeidsplasser” til Arbeidslivssenteret, var å: ”Gi ledere praktisk trening i IA arbeid – virkemidler og dokumentasjon”. Kompetanseutviklingen innen IA-arbeid skulle blant annet bidra til måloppnåelse på ett av delmålene i prosjektet, nemlig: ”Kommunene skal bruke virkemidlene fra Trykdeetaten og Aetat i flere tilfeller der det er hensiktsmessig.”

Organisering, mål og innhold

Opplæringen ble planlagt som en rekke ”opplæringssamlinger” på hver en dag med inntil 10 deltakere og med to rådgivere fra Arbeidslivssenteret på hver samling. Deltakerne på disse samlingene skulle være nettverksgruppene (ledernetverk) i kommunene. I invitasjonsbrev til kommunene/deltakerne skrev Arbeidslivssenteret at ”Vi tar utgangspunkt i de ledernetverk som allerede finnes, og for de som ikke har dette etablert enda, kan det jo bli en god start på et fremtidig nettverk”. Arbeidslivssenteret planla ut fra at det skulle delta mellom 30 og 40 nettverksgrupper totalt, og det ble lagt opp til mange samlinger som gikk ukentlig i perioden april-juni.

Arbeidslivssenteret skisserte følgende mål for opplæringen:

- Ledere skal ha god nok handlingskompetanse om oppfølgingsarbeidet av sine medarbeidere til å vurdere riktig tiltak, både forebyggende og under fravær.
- Ledere skal ha nok handlingskompetanse om oppfølgingsarbeidet til å kunne dokumentere målsetninger, tiltak og evalueringer som er gjort. (Arbeidsmiljøloven og Samarbeidsavtalen).
- Ledere skal ha nok kunnskap om eksterne bidragsytere og samarbeidspartnere, definert som ”utenfor egen enhet”, til å kunne trekke veksler på deres ressurser i oppfølgingsarbeidet.
- Ledere skal ha nok handlingskompetanse til å vurdere hvor langt oppfølgingsansvaret strekker seg når det gjelder tilrettelegging innenfor eget ansvarsområde og egen virksomhet. (Kommunen definert som *en* arbeidsgiver).

Deltakerne ble på forhånd bedt om å forberede presentasjon av egne reelle case som utgangspunkt for arbeidet med å nå målene. Metodikken som er brukt på samlingene er i stor grad bygd opp omkring case, hvor lederne arbeider med casene og rådgiveren fungerer som prosess- og fagveileder. Det ble planlagt å gjennomgå to case på hver samling. Alle ledere skulle i løpet av samlingen fylle ut individuelle oppfølgingsplaner. Metodikken er ment å fungere aktiviserende og ha god læringseffekt.

På samlingene ble det benyttet en sjekkliste for (IA)virkemidler. Sjekklisten skal synliggjøre bruk av virkemidler i individuelle handlingsplaner. Disse virkemidlene er:

1. Aktiv sykemelding
2. Gradert sykemelding

3. Tilretteleggingstilskudd
4. Reisetilskudd
5. Kjøp av helsetjenester
6. Arbeidsplassvurdering av fysio/ergoterapeut
7. Hjelpemidler på arbeidsplassen
8. Unntak fra arbeidsgiverperioden ved langvarig eller kronisk sykdom
9. Unntak fra arbeidsgiverperioden ved svangerskapsrelatert sykdom
10. Svangerskapspenger
11. Sykepenger
12. Yrkesrettet attføring
13. Friskmelding til arbeidsformidling
14. Forsikring mot ansvar for sykepenger i arbeidsgiverperioden
15. Bruk av BHT i forbindelse med kartlegging eller arbeidsplassstilrettelegging
16. Egenmelding
17. Rehabiliteringspenger
18. Funksjonsevnevurdering hos Arbeidsmarkedsbedrift

I henhold til målene for opplæringen skulle også deltakerne få kunnskap om eksterne bidragsyttere og samarbeidspartnere. Følgende oversikt over aktuelle samarbeidspartnere for ledere i IA-arbeidet ble benyttet på samlingene:

I egen organisasjon:

- Nærmeste leder
- Din assisterende leder
- Personalseksjonen
- Ergo/fysioterapitjenesten
- HMS leder
- Tillitsvalgt
- Verneombud
- Attføringsutvalget
- Opplæringsansvarlig
- Fysak-koordinator

Utenfor egen organisasjon:

- Lege
- Aetat
- BHT
- Trygdeetaten
- Arbeidstilsynet
- Arbeidsmarkedsbedrifter
- Opus – Oppland
- Spesialisttjenesten
- Utredningssenter

- Rehabiliteringssenter
- Fysioterapitjeneste
- Ergoterapitjeneste
- Alternative behandlere Akupunktør/Massør/Homeopat/Naprapat
- Treningssentre – organisasjoner
- HR kompetansesentre
- Senter for seniorpolitikk
- Idebanken

Intern evaluering - resultater

Østlandsforskning ble invitert til å delta i et internt evalueringsmøte ved Arbeidslivssenteret på Raufoss i juni 2005 hvor opplæringssamlingene våren 2005 ble gjennomgått. Rådgivernes erfaringer fra samlingene lå som grunnlag for det interne evalueringsarbeidet, samt at Arbeidslivssenteret også hadde utarbeidet et evalueringsskjema som deltakerne på opplæringssamlingene besvarte. Skjemaene ble delt ut under eller mot slutten av samlingene.

Når det gjelder deltakelsen på samlingene våren 2005 kan det oppsummeres at det er gjennomført ca. 30 samlinger i fire av de fem deltakende kommuner i perioden 20/4-2005 - 15/6-2005. Det har vært fra 6 til 10 deltakere på hver samling. Gjennomføringen for de enkelte kommunene har vært noe variert:

- Vestre Toten og Nordre Land har gjennomført opplæringen for alle ledere. I Vestre Toten ble det gitt pålegg fra rådmannens side om at lederne skulle delta, mens det i Nordre Land var frivillig deltakelse.
- Østre Toten har gjennomført 5 av 7 samlinger. Enkelte ble avlyst grunnet manglende deltakelse. I Østre Toten har det vært frivillig for lederne om de skulle delta eller ei.
- For Gjøvik er det gjennomført 11 samlinger, og under halvparten av lederne i kommunen har deltatt hittil. Det vil bli satt opp flere samlinger for Gjøvik høsten 2005. Også fra Gjøvik var det varierende frammøte. Omtrent 50-60% av de påmeldte møtte. Noe av forklaringen på manglende frammøte var at det pågår omorganiseringer og lederskifter i enkelte enheter i kommunen.
- Søndre Land har utsatt sin deltakelse i opplæringen. Det er fra Arbeidslivssenteret forventet at dette vil bli gjennomført høsten 2005.

I samtalen omkring kommunenes deltakelse ble det gitt som forklaring på oppslutningen fra Vestre Toten at deltakerne derfra opplevde det som obligatorisk å delta. Dette kom til uttrykk ved at ledere som hadde forfall ved sykdom eller lignende, ringte og meldte fra at de ikke kom. I enkelte få tilfeller var det ledere som ikke møtte, og vedkommende ble da ringt opp av en av de andre for å sjekke hva som var grunnen. I de fire andre kommunene var det varierende deltakelse, og det hendte ganske ofte at enkelte ikke møtte uten at det ble meldt forfall.

Når opplæringsksamlingene ble knyttet til nettverksgruppene i kommunene var dette ut fra at prosjektgruppa i prosjektet "Helsefremmende arbeidsplasser", i følge prosjektleder, har ønsket at det skulle etableres tverrfaglige ledernetverksgrupper i alle kommunene, og at disse skulle være på plass i løpet av våren 2005. Det var ut fra dette at Arbeidslivssenteret planla organiseringen. Det viste seg imidlertid at etableringen av nettverksgrupper ikke skjedde i det tempo som prosjektgruppa ønsket eller la opp til. Varierende deltakelse fra fire av kommunene kan ha sammenheng med at de ikke har hatt etablerte nettverksgrupper, slik som Vestre Toten har hatt.

I utgangspunktet skulle Arbeidslivssenteret stille med to rådgivere på hver samling, noe som viste seg å bli unødvendig der det var få deltakere.

Hva mente deltakerne?

Østlandsforskning har ikke gjennomført egen evaluering av IA-opplæringen. I følge Arbeidslivssenterets evaluering var samlingene egnet for læring, og de deltakende ledere har uttrykt både verbalt og gjennom evalueringsskjemaene at samlingene har vært nyttig og at måten å jobbe på har fungert i forhold til å huske blant annet de enkelte virkemidlenes egenskaper. Lederne uttrykker også at det har vært nyttig å snakke med kollegaer og lære av andres erfaringer (Winterberg 2005).

Veien videre

Arbeidslivssenteret er nå bedt om å gjennomføre tilsvarende opplæring for tillitsvalgte og verneombud. Når de gjelder disse samlingene, samt de samlinger som gjenstår for lederne, er det fra Arbeidslivssenteret ønske om å bruke mye av den samme metodikken som har vært benyttet hittil. Gruppestørrelsen vil imidlertid bli endret når det gjelder tillitsvalgte og verneombud. Det vil bli gjennomført 6 store samlinger for disse gruppene, hvor det deltar 2 – 4 rådgivere på hver samling. Deltakerne vil bli delt inn i mindre grupper på samlingene og jobbe med problemstillinger som er forhåndsdefinert, på bakgrunn av rådgivernes erfaringer med hvilke spørsmål tillitsvalgte og verneombud gjerne kommer i befatning med.

Ellers er det forventet at det blir en økning i saker i etterkant av samlingene, og at ledere som ikke har "vært på banen før" kommer frem med saker. Rådgiverne på Arbeidslivssenteret har allerede erfart at samlingene har gitt lederne et "trykk" i retning av å gjøre noe med sakene sine (Winterberg 2005). Det står ellers i notatet fra Winterberg/Arbeidslivssenteret at "Vi ser at samtalen også denne gangen nok er det beste virkemiddelet for leder og ansatt. Dette kom stadig frem i samlingene. Det kan virke banalt, men er like fullt ofte svaret på hva neste skritt skal være." (ibid.).

Det har ellers vært en positiv erfaring for rådgiverne ved Arbeidslivssenteret å være engasjert i noe sammen, nesten hele kollegiet.

5.3. Utviklingsverksteder

”Felles avspark”, Festiviteten på Lena 20.09.04

Bakgrunn

Prosjektgruppa inviterte til oppstartsseminar for ledere, tillitsvalgte og verneombud i de fem kommunene. I invitasjonen heter det; ”Bli med og skap en felles plattform på tvers av kommunegrensene”. Intensjonen var å skape en felles forankring i de fem kommunene.

Organisering, mål og innhold

Det er 340 ledere, tillitsvalgte og verneombud tilstede. Deltakerne fordeles på tvers av kommuner og tjenester, på ni bord. På bordene ligger det ark og penner. Gruppene får utdelt ulike oppgaver, begreper som skal diskuteres og defineres. Begrepene er hentet fra prosjektets mål (arbeidsglede, utviklingsmuligheter, inkludering og helsefremmede arbeidsplasser). Kallerud Kompetanse AS har fått i oppdrag å lede deltakerne gjennom oppgaven som skal bidra til sterkere grad av identifikasjon med prosjektet.

På bakgrunn av de innspillene deltakerne kommer med, lages det i ettertid en regional ”erklæring” som danner grunnlaget for prosjektets mål og resultater. Erklæringen undertegnes av alle fem rådmennene.

Østlandsforskning presenterer kort følgeforskningens oppgave.

Kallerud Kompetanse presenterte coach-programmet og innføringsdagen i LØFT og oppfordret samtidig deltakerne til å melde seg på. Brosjyrer om tiltakene ble delt ut. Til sammen 60 personer meldte seg på opplæringen.

Prosjektgruppen hadde invitert Shabana Rehman og hun dukket opp som en overraskelse. Hun hadde brukket ankelen, men fikk likevel organisert sitt stunt med at rådmenn Lesjø løftes - og det blir mye latter i salen!

Forankringsseminar, Skei-kampen 10.-11.01.05

Bakgrunn

Som et ledd i å forankre prosjektet i toppledelsen i de fem kommunene, ble det i januar 2005 invitert til et eget forankringsseminar over to dager på Skeikampen Høyfjellshotell.

Organisering, mål og innhold

Målgruppen var rådmennene i de fem kommunene og kommunalsjefer/mellomledere. Fra kommunene deltok i alt 45 deltakere. I tillegg kom representanter fra KS, KLP, Kallerud Kompetanse og Østlandsforskning.

Blant målgruppen var det også flere coacher, siden mange av coachene enten er kommunalledere/mellomledere eller medlemmer av prosjektgruppen.

Kallerud Kompetanse AS fikk i oppdrag å lede gjennomføring av forankringsseminaret.

Første dag startet med en visuell synliggjøring av deltakergruppa – geografi, arbeidssted, ansiennitet. Deretter satte deltakerne seg i sirkler à 10 personer, for å lære navnene på hverandre. Seansen avsluttes med at alle ble oppfordret til å bruke pausene til å presentere seg for de av deltakerne de enda ikke hadde hilst på.

Kallerud Kompetanse presenterte videre sitt mål med samlingen: å skaffe gode arbeidsvilkår for coachene. De tok en kort gjennomgang av LØFT-prinsippene og demonstrerte sin forståelse av hvordan LØFT som samtaleteknikk utgjorde en begrenset bit av hele kommunikasjonsfeltet. Det var viktig for Kallerud Kompetanse at coach-opplæringen omfattet ikke bare LØFT-teknikken, men en mer omfattende forståelse av kommunikasjon og forandringsarbeid.

Som et ledd i å ansvarliggjøre den enkelte deltaker i forhold til erklæringen fra Teten⁴ fikk hver deltaker utdelt en konvolutt som inneholdt alle uttalelsene fra erklæringen, og ble så bedt om å velge seg ut fem uttalelser som de mente passet spesielt godt for dem. Uttalelsene skulle deretter omskrives fra et vi-utsagn til et jeg-utsagn. I erklæringen heter det f.eks at ”Vi behandler hverandre med respekt”, omskrevet i et personlig språk blir dette; ”Jeg behandler andre med respekt”.

Erfaringer fra første samling med LØFT-coachene ble videre presentert. Samlingen bar preg av stor grad av interesse og engasjement, men det var også mye usikkerhet å spore. Kallerud Kompetanse fremhevet overfor lederne at det viktigste de kan gjøre er å støtte hver og en av coachene i sitt arbeid. Lederne ble utfordret til å svare på spørsmålet om hva de som ledere selv kan gjøre for å støtte ”sine” coacher i hverdagen. I tilbakemeldingene ble det blant annet sagt at lederne måtte være oppmerksom på å;

- Vise interesse – spørre hvordan coachen opplever situasjonen, være oppmerksom på å se og høre personen,
- Bidra til å avklare forventninger innad i kommunen – sette spørsmålet Hva kan hver enkelt av oss gjøre? På dagsorden,
- Invitere coachene til samtaler – vise at de har legitimitet
- Bruke coachen internt i egen organisasjon. Gi dem bestillinger.
- Sette coach- og LØFT-prosjektet på dagsorden i rådmannsgruppa.
- Bidra til å skape trygge rammer for coachen i dennes arbeidssituasjon.

Videre ble det sagt at det var viktig at coachene var tydelige på hva de faktisk kunne gjøre og hva de ikke kunne gjøre. Tydelighet i kommunikasjonen var viktig for å skape en felles forståelse som en skal bygge på fremover. Dette er begynnelsen på et prosjekt som skal vare i tre år, og forhåpentligvis noe som skal vare mye lenger enn det. I den sammenheng ble det advart mot å ha for ”raske” forventninger til hverandre og oppfordret til å gi coachene god tid på å markedsføre seg på egen arbeidsplass.

⁴ Omtales senere i rapporten

Et sentralt spørsmål som flere av coachene har stilt, er hvordan de kan forventes å bli brukt ute i kommunene. Dette spørsmålet sender Kallerud Kompetanse nå tilbake til lederne som er representert på Skeikampen som får i oppgave å lage tydelige rammer for hva som ligger utenfor og hva som ligger innenfor en coachs arbeidsområde. Deretter får alle utdelt en oversikt over de aktivitetsrammene som coachene selv har utarbeidet i fellesskap på forrige samling.

Presentasjonen i plenum etterpå viste at det var noe manglende sammenfall mellom det som coachene opplevde de kan brukes til og det lederne mente. Blant annet ble det noe diskusjon om hvorvidt coachene skal brukes i konflikthåndterings-situasjoner – hva er forskjell på å veilede og drive konflikthåndtering? Videre ble det diskusjon om hva som er coachenes ansvar og hvorvidt uklarheter rundt ansvar kan bidra til rollekonflikter. Andre spørsmål som kom opp under gjennomgangen av coachenes arbeids- og ansvarsområder, var spørsmålet om hvorvidt coachgruppen skulle utgjøre en slags ”kompetansebank” som den enkelte kommune kunne be om assistanse fra, eller om coachene ene og alene skulle knyttes til sin kommune. Til dette spørsmålet svarte KK at de gruppene som nå er etablert i coach-programmet er etablert for å trene/praktisere LØFT med hverandre. Det er ikke ment at de skal være en formidlingsentral. I starten må egen kommune være en naturlig avgrensning, men på sikt må coachene kunne brukes interkommunalt. Flere av deltakerne sa seg uenig i dette og mente at de ville avgrense coachenes aktiviteter til internt bruk.

Diskusjonen bar preg av at det var flere uklarheter knyttet til hvordan den enkelte leder/ansatt kunne nyttiggjøre seg coachene. Dette var fokus i første del av diskusjonen, inntil diskusjonen dreide over til å handle om hvorvidt coachene egentlig skulle drive opplæring i LØFT i egen regi i sin kommune. – *”Jeg har gått inn i denne opplæringen for å gi andre ledere på min arbeidsplass opplæring i LØFT”*, sa en av coachene. Hennes innspill ble etterfulgt av mange spørsmål til hvordan prinsippet bak coach-programmet ”train-the trainees” egentlig skal praktiseres.

6. Helsefremmende arbeidsplasser

6.1. Innledning – HEFA-konseptet

Begrepet ”helsefremmende arbeidsplasser” (HEFA) har blitt etablert i Norge blant annet gjennom den første nasjonale konferansen som ble arrangert om temaet, på Lillestrøm november 2002. Et resultat fra konferansen var ”Lillestrøm-erkæringen” underskrevet av alle de store partene i arbeidslivet samt Rikstrygdeverket og Sosialdepartementet, de samme aktørene som stod bak IA-avtalen. I Lillestrøm-erklæringen står det blant annet at partene ønsker å markere en vending i arbeidsmiljøarbeidet der oppmerksomheten rettes mer inn mot forholdet mellom mennesker og muligheter for utvikling. Det står videre blant annet: ”Vi ser dette som et bidrag til å bygge et inkluderende arbeidsliv og organisasjonskulturer der dialog, gjensidig respekt og åpne prosesser er viktige elementer.” Målet er ”å skape arbeidsplasser som gir alle mulighet til å ta i bruk sine ressurser og derigjennom bidra til verdiskaping og sunne, levedyktige virksomheter.”

Forståelsen av konseptet ”helsefremmende arbeidsplasser” varierer (Bjørnstad 2002), og Lillestrøm-erklæringen er å forstå som et grunnlagsdokument for den norske tolkningen av konseptet. Den enkelte virksomhet må selv legge videre innhold inn i konseptet utover de grunnleggende prinsippene.

Vi ser innegn skarpe grenser mellom forskning knyttet til ”helsefremmende arbeidsplasser” og det som generelt går inn under arbeidsmiljøforskning.

6.2. Faglig grunnlag for spørreundersøkelsen

ØF's evalueringsoppdrag er blant annet å evaluere hvordan tilstanden er i de fem kommunene i forhold til den omforente ”erklæringen” som kommunene har sluttet seg til. Ved ØF ser vi to måter å gjøre dette på. Den ene er å gjengi erklæringen direkte i et spørreskjema til arbeidstakerne i kommunene og spørre i hvilken grad den er en dekkende beskrivelse for deres arbeidsplass.

Den andre er å ta utgangspunkt i arbeidslivsforskning som på en god måte dekker de forhold erklæringen beskriver, men på en litt annen måte. Vi har valgt å se disse i sammenheng. Det er flere grunner til at vi trekker inn spørreskjemaet QPSNordic.

Dette skjemaet er et resultat av et forskningssamarbeid blant forskere i de nordiske landene med særlig kompetanse innenfor forskningsfelt knyttet til arbeidslivet. Skjemaet er utarbeidet for å kunne brukes til å beskrive ulike sider ved arbeidsmiljøet på svært ulike arbeidsplasser.

Vi ser det derfor som velegnet for bruk på forskjelligartet virksomhet som kommunene er. QPSNordic gir dessuten en god og forskningsmessig valid beskrivelse av mange svært viktige sider ved helsefremmende arbeidsplasser, som er dette prosjektets overordnede mål. Det nordiske forskersamarbeidet og valideringsprosessen som ligger til grunn for utarbeidelsen av skjemaet sikrer datakvalitet.

Skjemaet kan dessuten med fordel brukes i videre kartlegging på den enkelte arbeidsplass internt i kommunene i årene framover. Denne studien kan da danne et utgangspunkt for sammenlikning.

I forskningssammenheng er det ingen entydig definisjon av begrepet ”helsefremmende arbeidsplasser”. Begrepet vil være satt sammen av en rekke ulike kjennetegn. Det vil også variere noe hvilke forhold som vektlegges omkring på arbeidsplassene. Vi ser på det som belyses i spørreskjemaet QPSNordic som viktige forhold ved de aller fleste arbeidsplasser. Vi oppfatter ”erklæringen” som en visjon. Den er samtidig kommunenes forsøk på å beskrive viktige kjennetegn ved en god arbeidsplass og et mål for prosjektet. QPSNordic på sin side er et forskningsmessig bidrag til å beskrive en del av det samme. Nedenfor vil vi redegjøre for innholdet i undersøkelsen om helsefremmende arbeidsplasser ved å gå gjennom de ulike kjennetegnene og peke på sammenhengen mellom QPSNordic og ”erklæringen”. Denne redegjørelsen kan dermed leses som en beskrivelse av forskningens bidrag til erklæringen.

6.3. Ulike aspekter ved helsefremmede arbeidsplasser

I QPSNordic er det følgende hoveddimensjoner som måles: jobbkrav, rolleforventning, kontroll, forutsigbarhet, mestring, sosial interaksjon, ledelse, organisasjonskultur, samspill arbeid – privatliv, arbeidets viktighet, tilknytning til organisasjonen, gruppearbeid og motivasjon. I dette kapitlet gjennomgår vi disse dimensjonene og viser til hvilke spørsmål i spørreskjemaet de korresponderer med (vedlegg 1).

Krav til arbeid

Jobbkrav (item 1,2,3,4)⁵ defineres som alle de hendelser, omstendigheter og forhold på arbeidsplassen som krever at arbeidstakeren handler eller responderer. Ulike jobbkrav kan beskrives som: varierende mengde, ujevn arbeidsbelastning, høyt arbeidstempo, monotont arbeid, behov for raske beslutninger, vanskelige saker, krav til konsentrasjon og presisjon, krav til å lære nye ferdigheter og krav til å mestre sosial omgang med kolleger, brukere eller klienter. I denne undersøkelsen har vi inkludert item (spørsmål eller påstand i et spørreskjema) som belyser kvantitative jobbkrav (QPS-12,15), kvalitative jobbkrav (QPS-18)

⁵ ”Item” er det samme som et spørsmål, en påstand eller et utsagn som en skal ta stilling til i et spørreskjema.

og krav til læring i arbeidssituasjon (QPSNordic25). Ulike typer krav til arbeid er ikke tatt inn i ”erklæringen”, men er et viktig fundament i en helsefremmede arbeidsplass.

Vårt utgangspunkt er at arbeidslivet er en avtale om bytte av arbeidsytelse mot et vederlag i lønn som står i et forhold til hverandre. Det er rimelig at et arbeid over tid har en jevn arbeidsbelastning der virksomheten mottar en god arbeidsytelse og der arbeidstakeren føler at han bidrar for sin lønn. Dersom en arbeidstaker opplever arbeidsbelastningen altfor liten, altfor stor eller veldig ujevn i perioder med mye stress, kan det påvirke arbeidssituasjonen negativt. Det vil naturligvis variere hvordan arbeidstakere opplever sin arbeidsbelastning. Vi vil imidlertid peke på sammenhengen arbeidsbelastningen har med mulighetene arbeidstakeren har for å bestemme og regulere. Stressproblemer oppstår i økende grad der arbeidsbelastningen eller kravene til arbeidet er vedvarende høye eller ujevne samtidig som arbeidstakeren har liten mulighet for å regulere egen arbeidssituasjon sjølstendig (se kontroll i arbeidssituasjon nedenfor). Tilsvarende problemer kan oppstå dersom arbeidsoppgavene vedvarende er for vanskelige uten at arbeidstakeren får tilfredsstillende opplæring eller støtte (item 18). En indikasjon på behovet for opplæring ligger i item 25. Vi vil med dette peke på at størrelsen på arbeidsbelastningen, hvor vanskelige arbeidsoppgavene er og behovet for støtte og veiledning i det daglige arbeidet, er av stor betydning for hvordan arbeidssituasjonen oppleves.

Positive forventninger til arbeidet

QPSNordic+ tar her opp spørsmålet om arbeidstakerens opplevelse av positive utfordringer og det å være til nytte på egen arbeidsplass. Her uttrykker arbeidstakeren sine positive forventninger til utfordringene i eget arbeid (item 5). I item 6 uttrykker han grad av følelse av at hans/hennes kompetanse blir verdsatt. Det er en klar positiv sammenheng mellom opplevelse av positive utfordringer i arbeidet og nytten av arbeidstakerens kunnskaper og ferdigheter på den ene sida, og positiv opplevelse av arbeidssituasjonen på den andre. Dette er delvis dekket i erklæringen gjennom utsagnet ”vi føler oss verdsatt for den jobben vi gjør”.

Rolleforventninger

Arbeidstakernes oppfatning av rolle er inkludert fordi det i avgjørende grad kan påvirke arbeidssituasjonen. Rolleforventninger er dekket med to aspekter, rolleklarhet (item 7,8) og rollekonflikt (item 9). Mye forskning har vært knyttet til sammenhengen mellom uklare rolleforventninger, for mange roller, for mange oppgaver knyttet til en rolle på den ene sida, og stress og ulike negative opplevelser av arbeidssituasjonen på den andre. At en arbeidstaker opplever rolleklarhet vil ofte være forbundet med usikkerhet og negative opplevelser, men ikke alltid. Mange har arbeid som innebærer kreativitet og utvikling der deres rolle kan med hensikt være definert noe vidt, og dermed med en viss uklarhet. Dette kan oppleves som en positiv utfordring, uten at det er forbundet med stress. På samme måte er rollekonflikt en mulig kilde til problem på arbeidsplasser. Igjen vil vi peke på hvordan problemene med rolleklarhet og rollekonflikt kan forsterkes av at arbeidstakere har liten mulighet til å utforme egen arbeidssituasjon. Dette blir belyst i de neste spørsmålene.

Kontroll over egen arbeidssituasjon

Kontrollbegrepet i arbeidslivet knytter seg vanligvis til arbeidstakerens objektive eller opplevde frihet til å utøve kontroll, regulere eller ta beslutninger om egen arbeidssituasjon (Dallner et al.: 28). Vi oppfatter dette som særlig viktig for den enkelte arbeidstaker. Dette er belyst gjennom to aspekter, kontroll over beslutninger og kontroll over arbeidsintensitet. Dette berøres også i erklæringen om at, ”vi er delaktige og har stor medbestemmelse”. I denne sammenheng er det arbeidstakerens opplevelse av kontroll over egen situasjon eller å være styrt av andre, som er sentralt. Det demokratiske aspektet ved dette er så vidt berørt, men er i denne sammenheng lite vektlagt. Tankegangen her er at en arbeidstakers muligheter til å øve innflytelse på sin egen arbeidssituasjon gir han muligheter for å tilpasse den og unngå negative opplevelser.

Beslutningskontroll er belyst gjennom item 10 og 13, mens kontroll over arbeidsintensitet er knyttet til item 11 og 12. Vi vil peke på at en grad av kontroll over egen arbeidssituasjon er viktig for alle arbeidstakere og påvirker i sterk grad andre forhold på arbeidsplassen.

Forutsigbarhet

Forutsigbarhet knytter seg til muligheten for å utvikle forventninger og strukturere omgivelsene på kortere og lengre sikt. Forutsigbarhet har nøye sammenheng med trygghet på arbeidsplassen. Omstillingsarbeid, nedbemanning og større endringer kan skape usikkerhet og utrygghet i egen arbeidssituasjon. Utrygghet kan være knyttet til rykter om endringer, oppsigelser eller til usikkerhet om en mestrer framtidige oppgaver. Den kan også knyttes til tap av arbeidsoppgaver som oppleves viktige, eller til forandringer i sosialt arbeidsmiljø. Det er store forskjeller i hvordan den enkelte opplever dette. Forutsigbarhet er dekket med item 15. Dette aspektet ved arbeidsmiljøet, som i stor grad handler om en form for kontroll, er lite belyst i erklæringen.

Mestring i arbeidet

Dette er forbundet med egen tro på å nå de resultater i arbeidet (mestre) som den enkelte setter seg fore. Dersom denne troen svekkes på viktige punkter kan arbeidstakere bli sårbare for forandringer eller situasjoner som oppstår. En god følelse av å mestre utfordringer er, ved siden av kunnskaper og kompetanse, den viktigste ressursen arbeidstakere har for å nå sine mål (Bandura 1997). Spørsmålet som stilles (16) knytter seg til å mestre problemer som oppstår. Den enkelte arbeidstakers opplevelse av mestring kan utvikles med positive erfaringer og sosial og kollegial støtte. Opplevelse av mestring svekkes der arbeidstakeren vedvarende får oppgaver som han/hun opplever som for krevende.

I erklæringen er det tatt inn et utsagn om; ”vi har fokus på muligheter framfor hindringer”. Indirekte knytter dette seg til å styrke arbeidstakernes mulighet for å mestre problemer i arbeidssituasjonen.

Sosial støtte

Sosial støtte er forbundet med ressurser som stilles til rådighet av signifikante andre for arbeidstakeren. – eller støtte fra omgivelsen for å si det på en annen måte. Signifikante andre kan være overordnede, kolleger eller familie (Dallner et.al 31). Svært stor del av erklæringen er knyttet til sosiale relasjoner i en eller annen form.

Sosial støtte er delt inn i aspektene: støtte fra nærmeste overordnet (item 18,19), støtte fra kollega (item 17) og støtte fra venner og familie (item 22). Disse aspektene er et uttrykk for sider ved det sosiale klima på arbeidsplassen (støtte fra venner og familie unntatt). Ved at familie og venner inkluderes, kan en se om det er arbeidstakere som generelt har lite sosial støtte i sin arbeidssituasjon. Disse vil være i en risikogruppe der det oppstår vanskeligheter eller problemer i arbeidet. I erklæringen er det tatt inn flere utsagn som berører dette. ”Vi dyrker den gode dialogen, vi er bevisst på hvordan vi virker på hverandre, vi bekrefter det positive, vi anerkjenner hverandres sterke og svake sider”, for å peke på noe.

Vi vil peke på at sosial støtte er generelt viktig for arbeidsklima og særlig for å utvikle arbeidstakeres mestring.

Bemyndigende ledelse

Ledelse defineres på mange ulike måter. Det er forbundet med kontroll, styring, innordning autoritet, oppmuntring, kreativitet og beslutninger. Viktige spørsmål i ledelsesfilosofi er hvordan ledere skaper endring i organisasjoner og hvordan de støtter og motiverer sine medarbeidere. Ansattes mulighet til å øve innflytelse på arbeidsplassen, ta initiativ og ansvar, kan føres tilbake til det som omtales som ”bemyndigende ledelse” – ledelse som aktivt viser tillit og legger til rette for at ansatte involveres i arbeidsplassens beslutninger og utforming forøvrig. Dette er belyst gjennom item 20 og 21. Det skilles mellom bemyndigende ledelse og en bemyndigende organisasjonskultur (se nedenfor). Erklæringen har et tydelig ”vi”-perspektiv og ordet ledelse forekommer ikke, men omtaler dette noe indirekte. Vi mener det er viktig å skille mellom at ledelsen bemyndiger versus arbeidsmiljøet mer generelt gjør det.

Organisasjonskultur

Organisasjonskulturelle forhold spiller en vesentlig rolle inn på arbeidstakernes arbeidssituasjon. En kultur som er romslig og oppmuntrende, kan gi god personlig tilfredsstillende og vekst for den enkelte. Samtidig vet en at en organisasjonskultur i sterk grad kan begrense og passivisere arbeidstakere. Dette kan skje der regelorienteringen er sterk. En oppmuntrende kultur dekkes av item 23-24. Her er to utsagn om positivt arbeidsmiljø og ett utsagn om stor grad av regelorientering i kulturen. Vi har i denne sammenheng valgt å rapportere de positive item 23, 24 som en variabel og item 25 om grad av regelorientering i kulturen som en annen.

Dette berøres også i erklæringen gjennom utsagn som: ”Vi kan påvirke vår egen arbeidssituasjon”, og ”Vi har fokus på den enkeltes faglige og personlige utvikling.”

Arbeidsgruppe

Arbeidsgruppe må oppfattes å være det nærmeste umiddelbare arbeidsfellesskapet på arbeidsplassen. Hvordan arbeidsgrupper oppleves kan reflekteres av organisasjonskultur på stedet. En arbeidsgruppe har i noen grad et felles mål eller formål i sin arbeidssituasjon (Dallner et.al, 37). Mange kjennetegn ved arbeidsgrupper er av betydning for den enkelte. Det gjelder hvor selvstyrte de er, grad av deltakelse og fordeling av oppgaver. Hvordan gruppa er organisert med ledere eller om den er uformell, er også av stor viktighet. Item 26 og 27 ser på to forhold, positiv opplevelse av gruppa og dens evne til problemløsning. Erklæringen berører dette i flere utsagn bl.a. ”vi bekrefter det positive framfor å kritisere det negative”.

Det er en klar sammenheng mellom hvordan arbeidsgrupper fungerer og arbeidstakernes følelse av å ha det bra på arbeidsplassen.

Innovasjonsklima

Dette aspektet uttrykker arbeidstakernes mulighet til å være kreative og utviklende i sin arbeidssituasjon og belyst i item 28. Et innovasjonsklima henger naturligvis sammen med hvordan arbeidsgruppa oppleves, grad av kontroll arbeidstakeren har i egen arbeidssituasjon og ledelsens tillit og bemyndigende rolle på arbeidsplassen. Innovasjon berører et viktig menneskelig behov om å være nyskapende og utløser ofte energi der arbeidstakere får anledning til det. Dette er ikke direkte berørt i erklæringen, men er belyst noe indirekte.

Konflikter

Et spørsmål tar opp hvorvidt det er konflikter på arbeidsplassen. Det er unødvendig å si at dette kan være negativt for arbeidsmiljøet (spørsmål 30). Konflikter kan imidlertid være viktige og nyttige for å ”rydde” internt og utvikle arbeidsplassen. Det betinger imidlertid en god konflikthandtering.

Diskriminering.

Unngåelse av diskriminering pga av kjønn eller alder er et viktig politisk mål i norsk arbeidsliv. Vi kan betegne dette som oppfatning av likestilling, men slik spørsmålet er stilt handler det mer om aktiv diskriminering (item 31 og 32).

Vektlegging av menneskelig ressurser

Hvorvidt ledelsen gir tydelige tilbakemeldinger til de ansatte om deres arbeid er også av stor betydning for generell trivsel og vekst i en arbeidssituasjon. Dette er belyst i item 33 og 34. Igjen er dette berørt i erklæringen, men på en noe indirekte måte.

Oppfatning av egen arbeidssituasjon

Denne er belyst med to variable, jobb involvering og ”stress”.

Jobb involvering defineres som en persons identifikasjon med sitt eget arbeid. I praksis vil dette si hvorvidt arbeid er veldig viktig for en person (item 36,35).

Stress tar opp en annen negativ side ved arbeidssituasjonen og er forbundet med negative tanker omkring arbeid eller livssituasjon (item 37).

7. Gjennomføring og resultater QPSNordic+

Vi erfarte at det var en viss uklarhet i kommunene om hvem som skulle delta i undersøkelsen. Vi har på vår side oppsummert at kommunene fikk noe kort tid til å forberede den tekniske delen av gjennomføringen. Disse forholdene har nok påvirket svarprosenten noe. Vi vil likevel peke på at en så stor andel av populasjonen (alle definerte i målgruppen) har svart at resultatene er svært pålitelige. Vår oversikt tilsier en populasjon (prosjektdeltakere) på ca 795. Antallet som har svart er på 596. Det gir en svarprosent på om lag 75. Det er en god andel som har svart mangelfullt, noe som reduserer andelen som inkluderes i analysene til mellom 65 og 58% av populasjonen.

I gjennomgangen av resultatene vil vi henvise til en sammenliknende test-studie gjort i QPSNordic-prosjektet. Dette prosjektet rapporterte et intervall mellom laveste og høyeste skåre på hver variabel i test studien. Vi ser resultatene i kommunene i forhold til dette prosjektet. Henvisninger til ”intervallet i QPSNordic” er henvisninger til denne teststudien.

7.1. Resultater QPS Nordic på kommune og sektor

Tab 1: Resultater QPSNordic på kommune

Nedenfor er gjengitt resultater for QPSNordic+ fordelt på kommune. Tabellen viser gjennomsnitt (G) og standardavvik (std) for kommune. Min=1, Maks=5. 3 er aritmetisk gjennomsnitt. Når det gjelder standardavvik for variabelen og gjennomsnitt, se tabell 2.

Itemnr	Variabel-Kommune	Gjøvik		Nordre Land		Søndre Land		Vestre Toten		Østre Toten	
		G	std	G	std	G	std	G	std	G	std
1,2	Kvantitative jobbkrav	3,1	.85	3,2	.75	3,5	.90	3,3	.72	3,7	.90
3,4	Læringskrav	2,0	.68	1,9	.63	2,0	.74	2,0	.61	2,0	.62
5,6	Positive Arbeidsutfordringer	4,2	.64	4,2	.66	4,1	.77	4,4	.54	4,2	.73
7,8	Rolleklarhet	4,1	.86	3,9	.82	3,7	.1,0	4,1	.67	4,0	.78
9	Rollekonflikt	2,3	1,0	2,3	1,0	2,5	1,1	2,3	1,0	2,4	1,0
10,13	Kontroll beslutning	3,4	.73	3,3	.70	3,5	.73	3,4	.80	3,1	.75
11,12	Kontroll arbeidsintensitet	3,4	.98	3,6	.79	3,6	.81	3,6	.84	3,5	.92
14,15	Forutsigbarhet kort, lang sikt	3,0	.81	3,1	.64	2,9	.76	3,2	.86	3,0	.78
16	Mestring	4,1	.63	3,9	.43	3,9	.66	4,0	.50	4,0	.55
17	Støtte fra kollega	4,2	.81	4,1	.98	4,0	1,1	4,1	.86	4,1	.92
18,19	Støtte nærmeste overordnet	3,8	.91	3,9	.98	3,7	1,0	4,0	.76	3,7	1,0
20,21	Bemyndigende ledelse	3,2	.99	3,4	.94	3,1	.90	3,5	.78	3,3	.96
22	Støtte venner og familie	4,3	.99	4,3	.86	4,1	.81	4,2	.76	3,8	.77
23,24	Organisasjonskultur positiv	3,8	.76	3,8	.83	3,7	.93	3,9	.72	3,8	.79
25	Organisasjonskultur stivbeint	2,1	.87	2,1	.86	2,3	.93	2,2	.97	2,1	.49
26,27	Arbeidsgruppe positiv	4,1	.74	4,1	.72	4,0	.78	4,2	.67	4,1	.70
28,29	Innovasjonsklima	3,9	.67	3,8	.77	3,7	.85	3,9	.73	3,8	.67
30	Konflikter	2,3	.87	2,3	.96	2,2	.88	2,2	.88	2,3	1,0
31,32	Diskriminering , kjønn, alder	1,5	.72	1,4	.73	1,6	.70	1,5	.86	1,6	.94
33,34	Menneskelige ressurser viktig	2,9	.91	3,0	.85	2,7	.86	3,1	.84	2,6	.84
35,36	Jobb positiv	3,2	.92	2,9	.87	3,1	1,0	3,2	.86	3,2	1,0
37	Jobb preget av stress	1,8	.96	1,9	.97	2,0	1,0	1,9	.94	1,9	1,0

Kort om standardavvik: Dette er et mål for spredning i en fordeling av svar i en gruppe. Når standardavviket varierer mellom de enkelte kommunene betyr det at det er litt større forskjeller i hva respondentene svarer i noen kommuner sammenliknet med andre.

Tab 2: Resultater QPSNordic på sektor.

Tabell 2 viser hvordan ulike dimensjoner ved QPSNordic+ fordeler seg på sektor.

Min=1, Maks=5. 3 er aritmetisk gjennomsnitt. Gjennomsnitt (mean) og standardavvik for variabel.

Item				Tek- nisk	Barne- hage og skole	Barne- vern helse	Kultur	Stab støtte	Annet
		Std	Mean	G	G	G	G	G	G
1,2	Kvantitative jobbkra	,86	3,3	3,4	3,3	3,3	3,5	3,2	3,6
3,4	Læringskra	,65	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,9
5,6	Positive Arbeidserfaringer	,86	4,2	4,0	4,2	4,2	4,2	4,2	4,4
7,8	Rolleklarhet	,86	4,0	4,0	4,2	4,0	4,0	3,5	3,8
9	Rollekonflikt	1,0	2,4	2,4	2,3	2,5	2,3	2,3	2,5
10,13	Kontroll beslutning	,76	3,3	3,3	3,2	3,5	3,5	3,3	3,3
11,12	Kontroll arbeidsintensitet	,92	3,5	3,6	3,9	3,8	4,0	3,8	4,0
14,15	Forutsigbarhet kort, lang sikt	,77	3,0	2,8	3,1	3,1	3,1	3,0	3,0
16	Mestring	,59	4,0	4,0	4,0	3,9	4,0	3,9	4,1
17	Støtte fra kollega	,92	4,1	3,8	4,2	4,3	4,0	3,7	3,7
18,19	Støtte nærmeste overordnet	,95	3,8	3,8	3,9	4,0	4,0	3,5	3,6
20,21	Bemyndigende ledelse	,95	3,3	3,2	3,4	3,3	3,4	2,9	3,0
22	Støtte venner og familie	,87	4,3	4,0	4,5	4,2	4,1	4,1	4,3
23,24	Organisasjonskultur positiv	,79	3,8	3,7	3,9	3,8	4,0	3,8	4,0
25	Organisasjonskultur stivbeint	,89	2,1	2,5	2,0	2,2	1,6	2,2	2,3
26,27	Arbeidsgruppe positiv	,70	4,1	4,1	4,2	4,1	3,9	3,8	4,1
28,29	Innovasjonsklima	,70	3,9	3,7	4,0	3,9	3,8	3,4	4,0
30	Konflikter	,92	2,3	2,2	2,2	2,4	1,96	2,5	1,8
31,32	Diskriminering , kjønn, alder	,79	1,6	1,5	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8
33,34	Menneskelige ressurser viktig	,88	2,9	2,9	3,0	2,8	3,0	2,7	2,7
35,36	Jobb positiv	,95	3,1	3,1	3,2	3,0	3,3	3,0	3,4
37	Jobb preget av stress	,98	1,9	2,2	1,8	2,0	1,7	1,7	1,4

7.2. Kommentarer til resultatene – hovedinntrykk

Vi viser til omtale av variablene i kap. 6.3.

Ett hovedinntrykk er at det er påfallende lite variasjon mellom kommunene på nær sagt alle variablene. Dette gjelder både gjennomsnittskåren i de ulike kommunene og standardavvikene i gruppen innafor den enkelte kommune. Dette forteller at nivået på den enkelte variabel er ganske likt og variasjonen blant de som har svart også er ganske lik. Det er også påfallende lite variasjon mellom arbeidstakere i ulike sektorer. På alle variabler ligger gjennomsnittet godt innenfor intervallet i QPSNordic. På flere variabler ligger gjennomsnittet i den ”positive” ytterkanten av dette intervallet. Dette er positivt for kommunene. Det er imidlertid viktig å ta høyde for forskjellene i utvalget mellom QPSNordic-prosjektet og denne studien. En studie av

ledere og andre med personal og ansvarsfunksjoner vil kunne gi et betydelig annerledes resultat enn en studie av et tilfeldig utvalg av ansatte.

Vi skal likevel kommentere de enkelte variablene kort når det gjelder noen mindre forskjeller og se dem i lys av skårene i en sammenliknende studie gjort i tilknytning til QPSNordic-prosjektet. Denne sammenlikningen gir en viss indikasjon på om resultatet er positivt eller negativt. Det er viktig å peke på at et gjennomsnitt for en kommune som helhet rommer variasjon mellom de enkelte arbeidsplassene. Det er vanskelig å gi tolkninger av gjennomsnittet for en så sammensatt virksomhet som en kommune utover dette. En må derfor se på disse tallene som en basis for måling senere i prosjektet, evt ved oppfølging på et senere tidspunkt i kommunene.

Vi velger dessuten å omtale noen sammenhenger (samvariasjon eller korrelasjon) mellom variable. Disse måles med en korrelasjonskoeffisient "r" som varierer mellom 0=ingen sammenheng og 1=fullstendig sammenheng. Tolkningen av positive tall for sammenhengen er at to fenomener ofte opptrer med høy verdi samtidig, for eksempel høye krav til arbeid og økt stress. I dette tilfelle kan vi også se på de høye arbeidskravene som "årsak" til stress. Andre ganger er forholdet mellom variable mer uklart, som for eksempel sammenhengen mellom å oppleve arbeidsgruppen positivt og å ha kontroll over beslutninger i arbeidssituasjonen. Her må en forsøke å tolke hvordan sammenhengen skal forstås, noe som ofte er ganske tvetydig. Negative tall er uttrykk for at høy verdi på en variabel går sammen med lav verdi på en annen for eksempel høy grad av konflikt på arbeidsplassen og lav grad av innovasjon og utviklingstenkning. Vi velger å omtale sammenhenger under $r=.30$ som moderate sammenhenger uten at vi alltid oppgir det eksakte tallet – oftest mellom $r=.20$ og $r=.30$.

Kvantitative jobbkrav og læringskrav.

Høy verdi på disse variablene (høyt gjennomsnitt) vil si at en leder ofte har vanskelig oppgaver, høy arbeidsbelastning eller høye krav til læring (tab 1,2). Det er ingen entydig sammenheng mellom høye krav til arbeid og opplevelse av arbeidsmiljøet, men tvert om store individuelle forskjeller i hvordan den enkelte opplever dette.

Sammenlikner en Gjøvik som laveste med Østre Toten, er det tydelig (signifikant) forskjell mellom disse kommunene. Skåren ligger i øvre del av intervallet for QPSNordic som er en indikasjon på at kravene er ganske store. Forskjellene mellom sektorer er klart mindre og ingen sektor skiller seg vesentlig ut.

Når det gjelder kravene til læring, er det praktisk talt ingen forskjell mellom kommunene eller sektorer. Kravene oppleves å være langt mindre enn de kvantitative arbeidskravene. De ansattes arbeidsbelastning og utfordringer de stilles overfor er et fundament i arbeidsmiljøet. Det er dessuten svært variabelt hvordan den enkelte opplever og takler utfordringer. Risikoen for negative opplevelser øker imidlertid der ansatte har høye krav i

arbeidet samtidig som de opplever liten kontroll over egen arbeidssituasjon, uklarhet om egen rolle, konflikter eller får lite positiv tilbakemelding fra ledelsen.

Det er en tydelig sammenheng mellom kravene til arbeid og rolleklarhet ($r=.30$). Dette tolker vi slik at uklarhet om egen rolle forsterker opplevelsen av kravene i arbeidssituasjonen og noen ganger også øker merarbeidet. Det er ellers moderate negative sammenhenger med støtte fra omgivelsene. Dette tolker vi dit hen at et støttende arbeidsmiljø på en avgjørende måte letter arbeidspresset.

Positive utfordringer i arbeidet

Det er naturlig å se arbeidsbelastningen i lys av utfordringene den enkelte møter i arbeidet. Stor arbeidsbelastning kan oppveies av at arbeidet oppleves som positivt. Høy verdi på denne variabelen må oppfattes mer entydig positivt for arbeidsmiljøet.

Det er liten variasjon mellom kommunene, men Vestre Toten har høyeste skåre og laveste standardavvik på en viktig variabel i et arbeidsmiljø (tab 1,2). Skåren ligger i øvre del av QPSNordic -intervallet, noe som er en positiv indikasjon.

Denne studien viser at de som opplever høy grad av positive arbeidsutfordringer ofte også opplever, relativt avklarte roller, kontroll over egen arbeidssituasjon, opplevelse av å mestre arbeidssituasjonen og et visst handlingsrom for skapende virkesomhet på arbeidsplassen (innovasjon) (moderate sammenhenger mellom $r=.20$ og 30). Dette tolker vi slik at positive utfordringer stimulerer en svært viktig side ved menneskelig virksamhet som det er behov for å ivareta i arbeidssituasjonen. Dersom dette gjøres kan det også få ringvirkninger for andre sider av arbeidstakernes virksamhet.

Rolleklarhet og rollekonflikt

Høy verdi på disse to variablene uttrykker henholdsvis høy grad av rolleklarhet og høy grad av rollekonflikt (tab 1,2). Normalt vil det være ønskelig med høy grad av rolleklarhet og liten grad av rollekonflikt. Likevel vil en del arbeid (særlig knyttet til utfordrende stillinger) være definert noe vidt og i en viss forstand uklart. Det vil være opp til arbeidstakeren å definere stillingsinnholdet i noen grad. Dette er en form for "positiv uklarhet". Tilsvarende kan en tenke seg at vidt definerte stillinger kan innebære en grad av rollekonflikt som kan være av positiv karakter. Når en tolker resultatene må en ta dette i betraktning. Ser en resultatene av nivåene for disse to variablene i sammenheng, har alle kommuner en ganske høy skåre på rolleklarhet og en rimelig lav skåre når det gjelder rollekonflikt. Begge skårer ligger innenfor QPSNordic-intervallet. Det er noe mindre klarhet i sektoren stab/støtte, som kanskje er rimelig?! En må også ta høyde for at utvalget her er ledere, tillitsvalgte og verneombud. Det kan være grunn til å anta at denne gruppen kan stå overfor mer uklarhet enn øvrige ansatte. Det er svært liten variasjon mellom kommunene. Variasjonen innad i kommunene og mellom sektorer er også svært liten.

Resultatene viser dessuten at de som opplever høy grad av rolleklarhet samtidig opplever høyere grad av støtte fra nærmeste overordnet, en bemyndigende ledelse og blir i større grad oppmuntret til å tenke nytt (innovasjon) (moderate sammenhenger). Dette viser trolig at usikkerhet om egen rolle kan oppstå i et arbeidsklima preget av lite kommunikasjon, tillit og anerkjennelse.

Kontroll beslutning – arbeidsintensitet

Høyt tall uttrykker at de ansatte har høy grad av kontroll over beslutninger eller kontroll over arbeidsintensiteten (tab 1,2). Det vil normalt være viktig og positivt med høy grad av kontroll over egen arbeidssituasjon. Særlig gjelder dette der arbeidsbelastningen er varierende eller der det oppstår konflikter og andre stressfaktorer.

Skåren ligger i øvre del av intervallet for QPSNordic. Grad av kontroll varierer litt mellom kommunene. Det samme gjør variasjonen innad. Det er imidlertid små variasjoner som ikke kan tillegges stor vekt. Skåren ligger på den positive sida i skalaen, men kan kanskje bli høyere gjennom bevisst arbeid? Variasjonen er også liten mellom sektorer der barnehage og skole samt teknisk ligger lavest.

Resultatene viser dessuten at de som opplever å ha høy grad av kontroll ofte har en støttende og bemyndigende leder som viser tillit og delegerer ansvar.

Forutsigbarhet

Høyt tall uttrykker høy grad av forutsigbarhet i egen arbeidssituasjon. Det er vanligvis positivt med høy grad av forutsigbarhet. En må likevel ikke utelukke at forutsigbarhet også kan oppleves som kjedsomhet. Forutsigbarhet når det gjelder ansettelsesforhold vil være mer entydig positivt enn forutsigbarhet når det gjelder arbeidsoppgaver. I tider med nedbemanning i kommunene er dette viktig.

Det er liten variasjon mellom kommunene og mellom sektorene (tab 1,2). Et gjennomsnitt på omkring 3 tyder at forutsigbarheten kan bli større, eller sagt på en annen måte; det er en del opplevd usikkerhet om framtida blant de som har svart. Dette er et viktig signal! Gjennomsnittet ligger for eksempel i den nedre delen av intervallet i QPSNordic-studien. Det er en indikasjon på at forutsigbarheten er lavere i vår studie sammenliknet med utvalget av ansatte i QPSNordic-studien.

I studien henger forutsigbarhet i liten grad sammen med andre forhold på arbeidsplassen. Det kan tyde på at forutsigbarhet ofte er bestemt av forhold som ligger utenfor kommunenes innflytelse eller er mer tilfeldig.

Mestring

Høy verdi uttrykker høy grad av mestring. Det er som regel svært viktig og positivt å oppleve høy grad av mestring i arbeidet. Fokus i dette spørsmålet ligger dessuten på evne til å takle utfordringer som kommer i det daglige.

Det er liten variasjon mellom kommunene og mellom sektorene. Det er et lavt standardavvik som røper relativt liten spredning og den absolutte verdien på omkring 4 viser en ganske høy grad av mestring. Gjennomsnittet ligger i den øvre delen av QPS-intervallet som må tolkes som en positiv indikasjon på de ansattes opplevelse av mestring.

Resultatene viser dessuten at de som opplever høy grad av mestring også i større grad opplever en positiv organisasjonskultur, et gunstig samarbeidsklima på arbeidsplassen og klart mindre grad av stress (moderate sammenhenger mellom $r=20-30$). Vi tolker dette slik at åpenhet i et godt samarbeidsklima er viktig for å takle utfordringer og oppleve mestring.

Støtte fra omgivelsene

Høy verdi uttrykker stor støtte fra kollega eller fra nærmeste overordnet. Det er naturligvis positivt å skåre høyt når det gjelder støtte både fra kolleger og fra nærmeste overordnet. Her er en viss variasjon mellom kommuner og sektorer (tab 1,2). Dette gjenspeiles også i litt større standardavvik, men forskjellene er likevel små. Skårene ligger omkring midten av QPSNordic-intervallet. Ellers viser resultatene at de som opplever støtte fra omgivelsene (overordnet inkludert) også opplever arbeidskravene mindre. Dette kan reflektere at opplevelse av arbeidspress kan være subjektivt. Samme mengde arbeid føles lettere og mindre utfordrende i et støttende arbeidsmiljø.

Det er videre sammenhenger mellom et støttende arbeidsmiljø og større grad av rolleklarhet, større grad av kontroll over beslutning, større grad av innovasjon ($r=.40$) og mindre grad av stress (moderate korrelasjoner mellom $r=.15, .30$). Dette viser den store betydningen som et godt og uttalt positivt støttende arbeidsmiljø kan ha for ansattes opplevelser av ulike sider ved egen arbeidssituasjon.

Bemyndigende ledelse

Høy verdi uttrykker høy grad av bemyndigende ledelse. Det må oppfattes som positivt at leder er bemyndigende, men bare inntil en viss grense. Å være svært bemyndigende (overføre mye ansvar og vise stor tillit) kan innebære at vedkommende leder ikke selv tar ansvar for sin del av virksomheten i tilstrekkelig grad.

Her er en viss variasjon mellom kommuner og sektorer (tab 1,2). Dette gjenspeiles også i litt større standardavvik, men forskjellene er likevel små. Gjennomsnittet ligger omkring høyeste verdi i QPSNordic-intervallet. Dette er positivt for kommunene, men gjennomsnitt på om lag 3,3 indikerer at det er et betydelig forbedringspotensial.

Resultatene viser ellers at det er en nær sammenheng mellom å oppleve en bemyndigende leder og å oppleve at menneskelige ressurser vektlegges samt et godt innovasjonsklima i virksomheten. Det viser at ledere har en nøkkelfunksjoner når det gjelder å inspirere egne ansatte.

Støtte fra familie og venner

Høy verdi uttrykker høy støtte. Det er en viss variasjon mellom kommunene.

Organisasjonskultur

Her er to variable. Høy verdi på ”organisasjonskultur positiv” uttrykker en ”oppmuntrende, bemyndigende, avslappende og behagelig” kultur. Høy verdi må generelt sett anses som positivt for arbeidsmiljøet, men det er likevel grenser for hvor positivt det er at miljøet er ”avslappet og behagelig”. Høy verdi på ”organisasjonskultur stivbeint” uttrykker en sterk grad av stivbeint regelstyrt kultur. En slik kultur oppfattes ofte negativt, selv om den kan ha positive sider i noen sammenhenger.

Det er liten variasjon mellom kommuner og sektorer (tab 1,2). Organisasjonskultur positiv har en ganske høy verdi i nærheten av øvre middelverdi i QPSNordic-intervallet. Samtidig har gjennomsnittet på variabelen ”stivbeint og regelstyrt” en ganske lav verdi. Dette er et positivt resultat for kommunene, men vi understreker at det kan være lokal variasjon.

Det er tydelige sammenhenger mellom organisasjonskultur og andre variable som; kontroll over arbeidssituasjonen, opplevelse av støtte fra omgivelsene, positiv opplevelse av samarbeid i grupper, et godt klima for innovasjon og sterk vektlegging av menneskelige ressurser (moderate sammenhenger mellom $r=.20/30$). Det understreker betydningen av å ha variabelen organisasjonskultur som en viktig faktor i arbeidslivet. Vi kommer tilbake til dette i omtalen av erklæringen.

Arbeidsgruppe positiv

Høy verdi er positiv opplevelse av arbeidsgruppa. Høy verdi må sies å være ganske entydig positivt for et arbeidsmiljø. Her er liten variasjon mellom kommuner og sektorer (tab 1,2). Gjennomsnittet på om lag 4,1 ligger omkring midten av QPSNordic-intervallet og må betraktes som et positivt resultat.

Ikke alle arbeidsplasser har en klart definert arbeidsgruppe som et lærerteam, bemanning på en sykehjemsavdeling eller liknende. Likevel vil de fleste oppleve å ha nære kolleger som de må samarbeide med i større eller mindre grad. Resultatene viser videre at en positiv opplevelse av arbeidsgruppa henger sammen med opplevelse av positive arbeidsutfordringer på arbeidsplassen, klar rolleoppfatning, større grad av kontroll med beslutninger, en positiv organisasjonskultur, innovasjon og at menneskelige ressurser vektlegges på arbeidsplassen (moderate sammenhenger mellom $r=.20/30$).

Resultatene her understreker at ansattes opplevelse av denne arbeidslivets ”primærgruppe” er svært viktig for deres opplevelse av arbeidsmiljøet mer generelt. Prosjektet bør kanskje ha et visst fokus på nettopp dette.

Flere av respondentene i undersøkelsen kommenterte for øvrig at det var vanskelig å vite hvilken ”arbeidsgruppe” en skulle svare ut fra, da enkelte sier de forholder seg til to eller tre arbeidsgrupper på ulike nivå i organisasjonen.

Innovasjonsklima

Høy verdi uttrykker et godt klima for kreativ virksomhet. Vi oppfatter at dette er ganske entydig positivt for arbeidsplasser.

Det er liten variasjon mellom kommunene og sektorene (tab 1,2). Gjennomsnitt på 3,8 ligger omkring øvre middelvei i QPSNordic. På dette punktet vil vi peke på at innovasjon nettopp er et viktig trekk ved ledelse kontra vanlige ansatte. Den høye verdien er positivt for kommunene, men sammenlikningen med QPSNordic må ses i lys av forskjeller i utvalgene.

Det er en tydelig sammenheng ($r = .41$) mellom bemyndigende ledelse og et godt klima for innovasjon. Slik spørsmålene er formulert her uttrykker innovasjon mulighetene for å ha innflytelse på å utforme egen arbeidsplass. Sammenhengen mellom innovasjon og andre variable er beskrevet tidligere og uttrykker at innflytelse på å utforme egen arbeidssituasjon er viktig for arbeidstakeres totale opplevelse av arbeidsmiljøet.

Konflikter

Høy verdi reflekterer et konfliktfylt arbeidsmiljø. Dette er ganske entydig negativt selv om konflikter innebærer muligheter for endring og utvikling av mer positiv karakter.

Det er heller ikke her stor variasjon mellom kommunene eller sektorene (tab 1,2). Gjennomsnittet på 2,3 reflekterer et visst konfliktnivå. Det er viktig å se på hvordan disse håndteres. Kommunikasjon er også et kjernetema i prosjektet.

Det er klare sammenhenger mellom å oppleve konflikter på den ene sida og organisasjonskultur som negativ ($r = -.37$), liten grad av innovasjon ($r = -.34$) og mindre grad av kontroll over arbeidssituasjonen ($r = -.20$). Det er en positiv sammenheng mellom konflikter og diskriminering som indikerer at noe av konfliktstoffet kan være knyttet til spørsmål om likebehandling i forhold til kjønn, alder eller etnisitet.

Diskriminering

Høy verdi uttrykker høy grad av diskriminering pga kjønn, alder eller etnisitet. Høy verdi må klart oppfattes som negativt for arbeidsmiljøet.

Her er en lav skåre som ligger ned mot laveste middelvei i QPSNordic (tab1,2). Det er liten variasjon mellom kommuner og sektorer. Resultatet viser relativt liten grad av diskriminering som er positivt for kommunene. En bør imidlertid ikke forvente et høyt antall saker. Vi vil derfor understreke at situasjoner som oppstår innafor feltet diskriminering og likestilling er viktige og alvorlige nok for de involverte partene. En lav skåre bør derfor ikke tolkes dit hen at arbeidet på dette feltet stilles i bero.

Det er en positiv sammenheng ($r=.20^*$) med rollekonflikt. Det kan tyde på at noe uklarhet om rolle kan knyttes til spørsmål om likestilling.

Vektlegging av menneskelige ressurser

Høy verdi uttrykker sterk vektlegging av menneskelige ressurser. Vi ser på høy verdi her som entydig positivt for arbeidsmiljøet.

Her er en viss variasjon mellom kommuner og sektorer (tab 1,2). Skåren ligger dessuten i nærheten av laveste middelvei i QPSNordic. Dette er et resultat som ikke er spesielt godt for kommunene. Det er en indikasjon på for få positive tilbakemeldinger til arbeidstakerne.

Det er klare sammenhenger mellom å vektlegge menneskelige ressurser og andre variable. Spesielt gjelder det bemyndigende ledelse ($r=.58$), erklæringen ($r=.43$) og Innovasjon ($r=.37$). Det er dessuten moderate sammenhenger med andre variable. Dette viser at å gi tydelige tilbakemeldinger til de ansatte om deres innsats og betydningen av arbeidet de gjør er for det første av stor betydning for den enkelte. Likeså viktig er det at arbeidsglede gjerne gir seg utslag i initiativ og en rekke andre positive ringvirkninger i miljøet. Prosjektet som er igangsatt synes å være godt egnet til å styrke nettopp denne sida ved arbeidsmiljøet i kommunene.

Jobb positive

Det er generelt positivt at arbeidstakerne har en god opplevelse av sin arbeidssituasjon. I enkelte tilfeller kan det bety at arbeidstakere i for stor grad vektlegger arbeidet i egen livssituasjon. Vi oppfatter imidlertid at dette er unntakstilfeller.

Det er liten variasjon mellom kommunene og sektorene (tab 1,2). Det er ikke opplyst om referansedata for variabelen i QPS. Gjennomsnittet på ligger på om lag 3,1. Hva et slikt resultat viser kan være gjenstand for diskusjon. Generelt er det positivt at arbeidstakere oppleve jobbsituasjonen som god. Det er vanskelig å si mer konkret på bakgrunn av et slikt gjennomsnittstall. Det er åpenbart rom for en bedre opplevelse på en del av kommunenes arbeidsplasser. For å si noe mer håndfast om dette må en ha tall for den enkelte institusjonen.

Stress

Høy verdi viser høy grad av stress. Også her er det lite variasjon mellom kommuner og sektorer (tab 1,2). Selv om verdien er godt under 3, viser gjennomsnittet på om lag 1,9 et visst nivå som må hankses med av de ansatte. Når det gjelder sammenhenger viser vi til tab 4.

7.3. Sammenheng mellom QPSNordic og erklæringen

Nedenfor har vi gjengitt resultater for sammenheng mellom QPSNordic og erklæringen. Vi har gjort en analyse av erklæringen som viser at de 16 utsagnene har svært mye til felles statistisk sett og at erklæringen i statistisk forstand er endimensjonal. Denne ene dimensjonen, som omhandler organisasjonskultur og relasjonelle forhold, ser vi imidlertid på som svært viktig for å fremme gode arbeidsplasser i kommunene. Det synes samtidig å være mange andre forhold enn det som er dekket i erklæringen, som påvirker helsefremmende arbeidsplasser. Vi vil derfor peke på at erklæringen er viktig, men at den bare uttrykker ett av flere viktige mål på vegen fram til mer helsefremmende arbeidsplasser. Vi ser det derfor også som særlig viktig å studere forholdet mellom erklæringen og dimensjonene i QPSNordic. En slik sammenlikning kan gi viktige erkjennelser i å utvikle prosjektet.

Tab 3: Erklæringen

Tabell viser en sumskåre av 16 utsagn i erklæringen. Tall er gjengitt for hele utvalget og for coacher spesielt. Min=1 maks = 5 3= aritmetisk gjennomsnitt, standard avvik og gjennomsnitt.

	N=461			Gjøvik	Nordre Land	Søndre Land	Vestre Toten	Østre Toten
		mean	Std	G	G	G	G	G
71-86	Erklæringen 16-utsagn	3,91	.67	3,90	4,0	3,68	4,15	3,77
	Coach oppfatning av erklæringen	3,83		3,89	3,7	3,65	3,95	3,80

Tabellen her viser de ansattes oppfatning av i hvilken grad erklæringen er oppfylt i den enkelte kommune sammenliknet med coachenes oppfatning. Her er det klare forskjeller mellom kommunene som neppe kan knyttes til prosjektet, men til forskjeller som har lengre historiske røtter.

Nedenfor ser vi hvordan erklæringen samvarierer med ulike aspekter ved helsefremmende arbeidsplasser i QPSNordic -skjemaet.

Tab 4: Sammenheng QPSNordic og ”erklæringen”

Tabellen viser sammenheng mellom ulike aspekter ved QPS-skjemaet og erklæringen og opplevelse av stress. Tall er pearsons r der * uttrykker sigifikant. på 5%-nivået og ** signifikant. 1%-nivået. (Signifikant på 5% nivået vil si at resultatene korrekte med 95% (99%) grad av sikkerhet for at de ikke skyldes tilfeldigheter)

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

Noen hovedtrekk i denne analysen viser at erklæringen først og fremst samvarierer med variabler som måler organisasjonskultur og særlig relasjonelle forhold på arbeidsplassen. Dette viser seg gjennom middels til sterk samvariasjon mellom variabler som måler støtte, organisasjonskultur, arbeidsgruppe, innovasjon, konflikter, diskriminering og menneskelige ressurser. Resultatene her viser at erklæringen uttrykker noe om helsefremmende arbeidsplasser som også har sterk støtte i forskningsmiljøet. Samtidig viser resultatene at noen viktige variable er lite belyst i erklæringen. Det gjelder særlig variablene om krav til arbeid og kontroll. Her er riktignok en mindre sammenheng, men likevel svært liten. Det tyder på at det er liten sammenheng mellom ulike sider ved arbeidsbelastningen og den enkeltes opplevelse av de organisasjonskulturelle sider som belyses i erklæringen. Videre er det svært moderate sammenhenger mellom opplevelse av kontroll over arbeidssituasjonen, forutsigbarhet og erklæringen. Det pekes nettopp på i den teoretiske gjennomgangen foran (QPSNordic) hvor betydningsfulle disse forholdene er for den totale opplevelsen av arbeidssituasjonen. Videre vil vi peke på den moderate sammenhengen det er mellom positive tanker om jobben (jobb positiv) og erklæringen. Tolkningen av dette er ikke at erklæringen er uviktig, men trolig at det er andre forhold som har vel så stor sammenheng med en sterk positiv opplevelse av

arbeidssituasjonen enn det som kommer fram i erklæringen. Jo høyere grad erklæringen oppfylles desto mer synker sannsynligheten for å oppleve stress. Vi vil imidlertid minne om at det neppe er tilstrekkelig å bedre samhandling og organisasjonskultur. Kravene i arbeidet er en vesentlig faktor her. Dette er naturligvis et dilemma for kommuner som er i en situasjon med nedbemanning.

Stress

Opplevelse av stress er viktig å unngå på arbeidsplasser. I et prosjekt som skal gi helsefremmende arbeidsplasser velger vi å skrive litt spesielt om dette.

Variabelen ”om arbeidstakeren opplever stress på arbeidsplassen”, er en ganske skjevt fordelt variabel – heldigvis. Det innebærer at variabelens samvariasjon med andre variable blir noe mindre enn om variabelen hadde vært vanlig normalfordelt. I lys av dette vil vi trekke fram sammenhengen opplevd stress har med andre aspekter ved arbeidssituasjonen.

Først og fremst vil vi trekke fram sammenhengen mellom jobbkrav og stress (som er velkjent). Dernest vil vi peke på sammenhengen med rolleklarhet. De negative verdiene viser at når kravene i arbeid er høye og rollene er uklare øker sannsynligheten for at arbeidstakeren opplever stress. For øvrig viser tallene at de organisasjonskulturelle og relasjonelle forhold (variabel 16 – 34) i noe varierende grad påvirker sannsynligheten for å oppleve stress. Resultatene viser også at det er en sammenheng mellom erklæringen som sumskåre og opplevd stress. Det innebærer at å oppfylle erklæringen bør kunne gi positive bidrag i forhold til reduksjon av stress.

7.4. Om prosjektets mål, organisering og tiltak

Hensikten med denne delen av vår rapport er å gi tilbakemelding om oppfatningene av prosjektet og prosjektets framdrift. I alle prosjekter som har et spesifikt mål og som involverer mange medarbeidere, vil deres oppfatning av prosjektets mål, innhold og prosess være av største betydning for hvor vellykket prosjektet blir. Vi har derfor gjennom noen spørsmål og mer åpne tilbakemeldinger forsøkt å belyse hvordan dette er i de ulike kommunene.

Vi ser ”coachene” som en viktig bærebjelke i prosjektet. De skal i større grad enn andre utvikle sin kompetans gjennom coach-programmet, og denne kompetansen skal komme ledere og andre til gode gjennom praktisk coach-arbeid. Vi mener det er av stor betydning hvordan coachene oppfatter prosjektet, og i tabellen under har vi skilt ut coachenes svar slik at de kan sammenlignes med de øvrige respondentenes svar. Vi kommenterer først de spørsmål som er gjengitt i tabellen nedenfor.

Tab 5: Oppfatning av prosjektets mål

Tabell viser gjennomsnitt. Min=1, Maks=5. 3 er aritmetisk gjennomsnitt. Ellers vises standardavvik og gjennomsnitt (mean) for variabelen. I tall for kommunene er alle inkludert N=460. Til høyre har vi sammenliknet tall for coacher (n=64)* og den gruppa som ikke er det (n=393).

	N=460			Gjøvik	Nordr e Land	Søndr e Land	Vestre Toten	Østre Toten	Coach N=64	Leder N=287
item		Me an	Std	G	G	G	G	G		
54	Klar oppfatning av formålet med prosjektet	3,5	1,1	3,6	3,6	3,3	3,7	3,5	3,94	3,68
55	Prosjektet kan bli nyttig for min arbeidssituasjon	3,8	.90	3,8	3,8	3,6	4,0	3,6	4,19	3,79
66	Prosjektet er velorganisert i min kommune	3,4	.89	3,55	3,57	3,08	3,73	2,9	3,47	3,46
67	Jeg har en klar oppfatning av min oppgave i forhold til prosjektet	2,9	1,1	3,12	2,86	2,79	3,12	2,48	3,28	3,10
68	Jeg har en klar oppfatning av hva "Coachenes" rolle og arbeidsoppgaver vil bli framover.	2,6	1,0	2,76	2,72	2,41	2,96	2,14	2,72	2,72
69	Jeg har fått tilstrekkelig opplæring i dette prosjektet til å kunne bidra med mitt	2,7	1,1	2,83	2,63	2,81	2,90	2,34	3,29	2,96
56-65	Prosjektet et viktig bidrag til helsefremmende arbeidsplasser (sumskåre)	3,5	.78	3,56	3,63	3,38	3,75	3,35	3,88	3,53

*Dette tallet viser at enkelte av respondentene har krysset av på spørsmålene til coachene uten å være coach selv.

Klar oppfatning av mål.

Ovenfor viser vi resultatene for hvordan målene med prosjektet oppfattes. Her er større variasjon mellom kommunene på flere punkter. Et hovedinntrykk er at det er en god del usikkerhet og uklarhet om hvordan målene skal oppfattes. 18% har sagt seg helt enig i påstanden om at de har en klar forståelse. Dette er kanskje naturlig så tidlig i prosjektet. Det reflekterer kanskje også prosjektets karakter og prosess der målene om helsefremmende arbeidsplasser riktignok er gitt, men der vegen fram i noen grad blir til mens man går.

Mellom kommunene er det en viss variasjon. Klarest er oppfatningen i Vestre Toten og minst klar er den i Søndre Land. Problemene med klarhet reflekteres også i oppfatningen av nytten av prosjektet. Det er grunn til å merke seg at heller ikke coachene har noen veldig klar oppfatning av prosjektet.

I spørreskjemaet ble det gitt anledning til å formulere med egne ord det respondenten oppfatter som målet med prosjektet (spørsmål 53). Ca. 400 av respondentene har svart på

dette. En del av respondentene sier at de er usikre på prosjektet og ikke har satt seg nok inn i det til å kunne formulere målet eller at de ikke har fått tilstrekkelig informasjon. Det er likevel et stort flertall av respondentene som formulerer det de mener er prosjektmålet. En grov tematisk analyse av disse formuleringene viser at respondentene formulerer seg klart innenfor det som er prosjektmålet, med noen variasjoner. Mange bruker begrepene ”helsefremmende arbeidsplass” og det å skape ”arbeidsglede” og ”gode arbeidsplasser”, og blant annet begreper som ”trivsel”, ”trygghet” og ”kvalitet” er begreper som går igjen. Flere sier at de oppfatter at målet med prosjektet er å forebygge sykefravær og at alle arbeidstakere skal ha en best mulig arbeidsplass som gjør at de går til jobben med glede. Mange trekker fram LØFT og formulerer mål om at det skal være mer fokus på løsninger og ”det positive” enn på problemer.

Prosjektet kan bli nyttig for min arbeidssituasjon

Resultatene her viser at mange tror prosjektet kan komme til nytte for en selv i arbeidssituasjonen. Variasjonen mellom kommunene er litt mindre, men fortsatt er gjennomsnittet relativt lavt. Om lag 22% sier de er ”helt enig” i at det vil komme til nytte. Vi har imidlertid med hensikt brukt et ganske vidt begrep som nytte. Det betyr at prosjektet kan ha mange positive funksjoner som ikke nødvendigvis er knyttet til det presierte målet om helsefremmende arbeidsplasser.

Vi ser det slik at en klar oppfatning av prosjektets mål er viktig for å vurdere nytten av det. Coachene ser en mye klarere nytte av prosjektet. Likevel bør denne oppfatningen bli klarere.

Prosjektet er velorganisert

Det er en del variasjon mellom kommune her. Høyest ligger Vestre Toten og lavest ligger Østre Toten. Dette reflekterer forskjeller i kommunenes interne arbeid. Når det gjelder nivået på 3,4 som gjennomsnitt, kan det også reflektere prosjektets litt åpne karakter der progresjonen ikke følger en oppsatt plan. Vi vil likevel peke på behovet for å informere om både innhold og prosess i prosjektet som kan være viktig for de ansattes innstilling til det.

Oppfatning av egen rolle

Det er åpenbart mye uklarhet om egen rolle i prosjektet i en tidlig fase, med skåre på 2,9. Her er det en klar forskjell mellom coacher på den ene sida og øvrige ledere og ansatte på den andre. Men, heller ikke coachene synes å ha en svært klar oppfatning av egen rolle med en skåre på 3,29. Dette er et viktig resultat.

Oppfatning av coachenes rolle

Kanskje er noe av nøkkelen til å forstå formål, nytte og prosjektet som helhet, å få en klar oppfatning av coachenes rolle i en framtidig kommunal organisasjon. På dette tidspunktet er det mange som har en svært uklar oppfatning av denne rollen. Bare 2% eller 15 personer

svarer at de har en klar oppfatning. På den ene sida reflekter kanskje dette at coachrollen i seg sjøl kan være noe ulik i ulike sammenhenger. Coachene er imidlertid nøkkelpersonell i prosjektet og i et framtidig utviklingsarbeid. Det er grunn til å merke seg at de selv ikke har en klarere oppfatning av sin rolle enn øvrige ansatte. Vi synes det vil være fornuftig å skape noe større klarhet omkring rolle og arbeidsoppgaver for den delen av personalet som skal forholde seg til gruppa coacher i en veiledningsrelasjon. Også her er det noe kommunal variasjon. Vestre Toten ligger høyst og Østre Toten ligger lavest.

Prosjektet et viktig bidrag til helsefremmende arbeidsplasser

Vi har forsøkt å belyse de ansattes oppfatning av sammenhengen mellom tiltaket i form av opplæring i kommunikasjon/LØFT på den ene sida og målene om helsefremmende arbeidsplasser på den andre. I item 56-65 formulerer vi en rekke påstander, positive og negative, om sammenhengen mellom prosjektets tiltak og de delmålene som er formulert i prosjektet. Disse er: å bidra til løsningsfokustert samtale, tilpassete arbeidsoppgaver, økt bruk av IA virkemidler, å bidra til utviklingsarbeid i organisasjonen og naturligvis mer helsefremmende arbeidsplasser.

En analyse (faktoranalyse) av disse påstandene viser at alle påstander har én underliggende faktor og det betyr at de i hovedsak måler det samme. Vi har derfor valgt å forenkle framstillinga ved å lage en sumskåre av item 56 – 65. En slik sumskåre er et uvektet gjennomsnitt av alle item og uttrykker gjennomsnittlig måloppnåelse på de fire delmålene og hovedmålet om helsefremmende arbeidsplasser. Gjennomsnittet for denne sumskåren er 3,5. Til tross for at dette er et moderat nivå, er tallet ganske tilfredsstillende så tidlig i prosjektet og sett i lys av de andre resultatene for rolle og måloppfatning.

7.5. Råd til prosjektledelsen

Fem av spørsmålene i spørreundersøkelsen omhandler synspunkter på prosjektgjennomføringen. I et åpent spørsmål (70) gis respondentene anledning til å gi råd til prosjektledelsen. ”Prosjektledelsen” er ikke nærmere definert, så respondentene står her fritt til å henvende seg både til sentral og lokal prosjektledelse. Vi har gjort en tematisk analyse av rådene og oppsummerer disse kommunevis.

Østre Toten

Det tema som mange respondenter berører er informasjon og behovet for å få informasjon om prosjektet ut til alle. Det pekes på behov for informasjon om prosjektarbeidet fortløpende i prosessen og at informasjonen er tydelig og målrettet. Eksempler på denne type råd er:

”Mer informasjon ut til alle som jobber på golvplan”

”Mer info om det som foregår nå: spesielt hva ”coachene” skal involveres i.”

Flere peker på at det må gå tydelig fram at toppledelsen står bak og er godt involvert i prosjektet - tydelig eierskap. Enkelte foreslår også at det stilles større krav til at ledere i hver kommune gjennomgår kommunikasjons- og ledelsesopplæring, da det er for tilfeldig og for frivillig med slik opplæring. ”De som trenger det mest bruker ikke tid på dette” sier en. En annen har følgende kommentar (forkortet):

”.....Kommunalsjefene virker helt uinteressert i det hele. De må mye mer på banen.... Skal LØFT-tenkningen gjennomsyre kommunen må ALLE få grundig opplæring, dette kan ikke baseres på frivillighet.”

Det kommer også fram at det er viktig med praktisk handling og at prosjektet må vise seg nyttig for den enkelte arbeidstaker og ikke bare bli fine ord på et papir. Det er samtidig en påminnelse fra enkelte om at det ikke må legges stein til byrden for de som føler seg presset tilbake til arbeid, ”for nå skal alt bli så mye bedre”.

Noen gir råd om at det bør lages interne prosjekter på den enkelte arbeidsplass hvor arbeidstakere kan jobbe sammen om fag og kvalitet. ”Jeg tror mye av sykefraværet skyldes lav faglig kvalitet og mangel på innflytelse når det gjelder planlegging av arbeidet” skriver en. Andre peker på at det bør være korte, effektive kurs på den enkelte arbeidsplass og at førstelinjeledere må få konkret informasjon om praktisk bruk av LØFT. En bør unngå gigantsamlinger, sier enkelte. Det er viktigere med kursdager for å trene seg i metodikken. Men, det er også nyttig å treffe ledere og personell fra andre virksomheter for å dele erfaringer.

Noen peker også på at de opplever mange motstridende krav, og at prosjektet kan ha gode intensjoner men være vanskelig å få omsatt i praksis, da flere er presset på store arbeidsoppgaver og har lav bemanning. ”Dette begrenser tilpasningsmuligheter vedrørende arbeidsoppgaver og mye annet av hva LØFT står for” sier en av respondentene. Ett råd i denne sammenheng er at det burde være en stilling på ”toppen” av den vanlige bemanningen som kan innehas av en ekstraperson som har behov for mer tilrettelegging, og denne stillingen også vil kunne avlaste øvrig personale og bidra til redusert sykefravær. Andre sier at hovedsakene i kommunen er til en hver tid nedskjæringer, innskrenkninger, nedleggelse med mer, og at dette virker ødeleggende på arbeidsmiljøet.

Flere er opptatt av coachenes rolle. Enkelte sier at det bør konkretiseres nærmere hva en coach kan og skal brukes til, og at toppledelsen i hver kommune må bidra til å definere tydeligere hva som er mål og forventninger til coachene.

Enkelte sier at de synes prosjektet er på rett spor og at det er viktig å få prosjektet inn i den daglige driftsorganisasjonen.

Det er også enkelte som sier at de ikke kjenner godt nok til prosjektet til å kunne gi råd. Noen kommentarer viser også at det er personer som ikke opplever at de er en del av prosjektet:

”Har ingen kommentar da jeg ikke føler meg på ”innsiden”!”

”Har kun lest om dette i avisa, derfor er jeg sannsynligvis ikke en del av prosjektet.”

Vestre Toten

Også i Vestre Toten er det mange som gir råd når det gjelder informasjon. Det er nødvendig med mer informasjon, skriver flere. Det bør gis god informasjon til alle ledd fortløpende, og små ”drypp” med informasjon gjør at prosjektet kan holdes varm.

”Viktig med mye informasjon så folk vet hva det går ut på. Det bør være fokus på at dette er noe som gagnar arbeidstaker, og ikke bare arbeidsgiver.”

En respondent sier at informasjonen ikke når ut til alle, og at hvis det er meningen at alle skal informeres, bør det skje gjennom korte allmøter og frontes av kommunens ledelse. ”Hvorfor har jeg ikke hørt noe om dette prosjektet gjennom mine kanaler?” spør en annen. Noe av behovet for informasjon knyttes til coachenes rolle. En skriver det slik:

”Bli flinkere til å formidle sammenhengen mellom coach-opplæringen og helheten i prosjektet (hvordan kan coach-opplæringen bidra til at målsettingene oppnås, gjennomføres det andre tiltak for å nå målsettingen osv).”

Enkelte peker på at det må legges vekt på å få med alle i organisasjonen. ”Alle har svært forskjellig kompetanse ift. LØFT, og det er viktig å få med alle fra begynnelsen” sier en.

Når det gjelder coachenes rolle gis det råd om at det må legges til rette for at coacher som ikke er i lederstillinger får tilstrekkelig med tid til å trene og å samles i nettverket sitt. Enkelte har blitt overrasket over tidsbruken utenom samlingene, og selv om coach-arbeidet skal prioriteres, har også folk sine vanlige arbeidsoppgaver. Enkelte peker også på behov for å avklare coachenes rolle – hvordan de kan bli brukt, og hvordan coachene skal kunne ”matche” de ulike arbeidsplassene. Det kommer ellers fram at coach-arbeidet må kvalitetssikres. Det er viktig at ikke coachens arbeid blir invaderende, og LØFT som redskap må tilpasses miljø og personer. En spør: ”Har vi de rette personene til å løfte, har de tillit på gjeldende arbeidsplass?”

Det siste aspektet angående coachrollen som tas opp er knyttet til organiseringen av coach-gruppa. En skriver det slik:

”I min kommune synes jeg vi er på riktig veg med jevnlig nettverksmøter for de interne coachene, der alle får komme med innspill til opplegg og gjennomføring av arbeidet. Prosjektledelsen må fortsette å holde en fast hånd om utviklingen av prosjektet, - viktig med gode prosesser, - like viktig med god prosjektstyring!”

Noen peker på at prosjektet må tilpasse seg lokale forhold. ”La hver kommune komme fram til sin modell som virker for dem” skriver en respondent. En annen sier at det er viktig å ha klar målsetting med implementeringen lokalt og at det må legges til rette for at hele organisasjonen (kommunen) får et eierforhold til prosjektets mål og virkemidler. Det er også viktig å ha en klar struktur som gir retning og rammer for det videre arbeidet.

Enkelte peker på at det bør gjennomføres trening i bruk av LØFT da det ikke alltid er lett å huske.

Til slutt kan nevnes at en av respondentene gir følgende råd til prosjektledelsen:

”Vær enda mer konkret.”

Søndre Land

Rådene fra respondentene i Søndre Land kretser også en del rundt temaet informasjon og involvering av alle. Enkelte sier at det er viktig med informasjon til alle nivåer i kommunen og at ingen bør føle seg glemte. En sier at det er viktig at det blir gitt kontinuerlig informasjon uavhengig om det har skjedd noe eller ikke, for å holde oppmerksomhetene på prosjektet oppe. Vedkommende gir følgende råd:

”Kom med små innspill/hint som kan være en oppkvikker i hverdagen eller et tips om hva en for eksempel denne uken kan gjøre som en forskjell i den daglige drift. Skap litt spenning eller humor rundt dette prosjektet slik at vi kan snakke om det.”

Andre respondenter skriver følgende:

”Det bør komme tydelig fram at toppledelsen i min kommune mener noe seriøst med dette prosjektet. Viktig at det blir en del av hverdagen til alle ansatte i kommunen, og ikke bare til noen få utvalgte (coachene). Det bør gis god og forståelig informasjon til alle ansatte om hva kommunen mener med dette prosjektet helsefremmende arbeidsplasser, hvis ikke blir det bare en ny jippo....”

”Vær bevisst på at dette ikke bare skal bli en ”jippo” for ”coachene”, øvrige ansatte trenger å oppleve at dette også angår oss.”

Det ligger også forventninger om at informasjon skal nå ut til alle:

”Fint at dere kommer ut til hver arbeidsplass og informerer om hvor vi er i prosjektet og om hvilke muligheter vi har for eventuell tilrettelegging.”

Også i Søndre Land knyttes temaet informasjon også til coachenes rolle. Enkelte peker på at det må informeres om hva coachene driver med, hva det er tenkt at de skal gjøre, hvor langt de har kommet og hvordan de gjør tingene i de andre kommunene. Erfaringer må spres. Det stilles også her spørsmål ved om coachenes rolle bør tydeliggjøres og at arbeidet må forankres i driftsledelsen og bli en del av det daglige arbeidet. Enkelte viser til at det er nedbemanning i kommunen og at LØFT-metodikken vil være nyttig særlig nå som kanskje folk er både

stressete og slitne. Enkelte tror at det trengs mer eierskap til prosjektet i toppen av organisasjonen, og at også formannskap og kommunestyre kan se og lære litt av metoden. En skriver det slik: ”De (politikerne) er tross alt våre arbeidsgivere, og kan ha stor nytte av positive måter å gi tilbakemeldinger på, samt angripe problemer på en løsningsorientert måte”.

Når det gjelder prosjektledelse og organisering gis det bl.a. følgende råd:

”Viktig at prosjektplanen følges og at det er mange nok personer i hver kommune som har fått nok opplæring til å kunne videreføre arbeidet.”

”Mitt råd er at det dannes nettverksgrupper på tvers i organisasjonen som kan være med å videreutvikle prosjektet samtidig som kommunen fremstår samlet.”

Enkelte sier at prosjektet synes å være et positivt og viktig verktøy for den enkelte ansatte og at utfordringen ligger i om det blir bare fagre ord og lite handling. En sier det slik:

”Vise at de kan få konkrete resultater i forhold til enkeltmennesker istedenfor store ord og fine vendinger i plenumssamlinger.”

Prosjektet må ned på grunnplanet, og det vil skape legitimitet og entusiasme, sier en av respondentene. En annen peker på at prosjektledelsen må ha fokus på positive virkninger nederst i organisasjonen da det lett kan bli en lek for mellom- og toppledere som ikke får noen særlig praktisk overføringsverdi.

Det gis også enkelte klare støtteerklæringer som ”Stå på!”.

Nordre Land

Kommentarene fra Nordre Land skiller seg ikke ut i forhold til de andre kommunene når det gjelder oppmerksomhet på temaet informasjon. ”Behov for mer informasjon” sier en respondent. En annen sier at det er vanskelig å gi råd, men at det er viktig med god opplæring og nok tid til opplæring, og også nok tid til å informere ansatte, kanskje gjennom interne kurs. Enkelte sier at det er viktig at det gis tydelig informasjon hvor en forteller om fordelene med prosjektet. Andre peker på viktigheten av å informere mer om coachenes og andres rolle og arbeidsoppgaver i forhold til prosjektet. Informasjon bør komme raskere ut, sier andre, med kanskje hyppige nyhetsbrev da det ikke alltid er lett å rydde plass til samlinger i en travel hverdag. En respondent gir følgende råd:

”Besøk de ulike bedriftene og informer. Informasjonsmengden på e-post og brev er så stor at den fort kan bli borte i mengden.”

En annen sier følgende:

”Som verneombud vil jeg gjerne få direkte informasjon om min rolle i dette prosjektet.”

En respondent (tillitsvalgt) tar opp egen rolle i prosjektet:

”Som tillitsvalgt føler jeg meg litt på sidelinjen. Jeg føler meg ikke sikker nok til å kunne omsette noe av det jeg har lært i praksis.”

Også i Nordre Land blir det kommentert at det er viktig med god forankring i kommunenes toppledelse. Det gis det følgende råd fra en respondent:

”For å få best effekt av prosjektet må rådmann og enhetsledere gå 100% inn for dette og fronte dette i alle sammenhenger. Hvis dette ikke skjer vil det i veldig stor grad være personavhengig hvor prosjektet gir positiv utvikling. Der det er bra fra før vil det bli bedre, mens der det ikke fungerer bra vil det ikke bli bedre etter dette. Sterk styring er viktig.”

Andre aspekter ved prosjektgjennomføringen det pekes på er at det bør lages enkle og oversiktelige ”kjøreregler” for prosjektet i praktisk utøvelse.

Enkelte av kommentarene i Nordre Land tar også opp forhold knyttet til motsetningsfylte krav. En sier det slik:

”Det er vanskelig å sette teorien ut i praksis når vi hele tiden har svært presset økonomi. Det er blant annet vanskelig å legge forholdene til rette for eldre arbeidstakere.”

En annen sier at skal prosjektet lykkes må det være en troverdig kobling mellom muligheten for å få til helsefremmende arbeidsplasser samtidig med at det er større krav, flere oppgaver på den enkelte og mer økonomisk press. En av respondentene tar et litt annet perspektiv og sier at det også er nødvendig å stille krav til arbeidstakerne. Det skal legges til rette og ha dialog, men en skal ikke for enhver pris beholde arbeidstakere hvis de ikke fungerer. Skal oppgaver til rette legges for en person får dette konsekvenser for en annen. Når en arbeider med mennesker er det ikke arbeidsoppgaver som kan vente, sier denne respondenten.

Enkelte respondenter gir råd i form av klare støtteerklæringer:

”Fortsett som dere har startet. Ikke mist motet!!”

Gjøvik

I likhet med de andre kommunene er det også fra respondentene i Gjøvik stort fokus på informasjon ut til alle, og det er også mange som understreker behovet for enda mer opplæring av ”grunnplanet”. Når vi oppsummerer rådene om informasjon går det i hovedtrekk ut på behov for mer informasjon til alle, og den må være klar, tydelig, konkret og lettlest. Det må ikke bli for mange ord (eller festtaler). Nyhtesbrev er bra. Det trengs noe som oppslag i avdelingene. En respondent sier at han/hun er verneombud og har ikke hørt noe om prosjektet. En annen respondent gir uttrykk for at han/hun er oppdatert om prosjektet og forklarer det slik:

”Jeg har en coacher på min arbeidsplass. Derfor er jeg nok mer oppdatert enn jeg ellers ville vært.”

Knyttet til temaet informasjon tas det også opp aspekter ved grad av forankring hos ledelsen. En skriver at hun/han ikke synes prosjektet er godt nok forankret i deres ledergruppe og at dette gjennomsyrrer organisasjonen nedover på en negativ måte. ”Selv om prosjektet er forankret hos rådmannen er det langt fra ”under huden” på de fleste av topplederne i kommunen. Dette er frustrerende for en mellomleder!” skriver denne respondenten, og legger til at det er nok mange som opplever prosjektet som en ”administrasjonsting” som ”de der på Rådhuset” har funnet på og som fort vil føye seg inn ”som enda ett i rekken av prosjekt som settes i gang med glød men som falmer og forsvinner”.

Når det gjelder forventninger om mer opplæring kommenteres det bl.a. slik: ”Kan de ansatte få opplæring også, ikke bare lederne?” Andre sier at det trengs flere oppfølgingsdager i LØFT, da en dag er for lite. ”Hadde vært fint om alle arbeidstakere fikk anledning til å lære litt om denne metoden” sier en annen respondent.

Det er forventninger til at prosjektet må nå ut på den enkelte arbeidsplass. Prosjektledelsen kan gjerne komme litt rundt på arbeidsplassene å møte de ansatte selv. ”Involvere alle arbeidstakere i større grad. Ikke overlate det til den enkelte mellomleder” skriver en av respondentene. ”Nærmere kontakt med driftslederne” sier en annen. ”Hvordan skal en få med hele avdelinger på denne tankegangen” spør en tredje, og føyer til at det ville vært ok om det hadde vært et tilbud som alle ansatte kunne få, ett eller annet kick-off-tilbud. ”Med anstrengt økonomi er det lite rom for å prioritere tid til dette arbeidet på avdelingen som helhet” skriver denne respondenten.

I noen av rådene tas det opp spørsmål knyttet til IA-arbeid mer konkret. En gir følgende råd:

”Prosjektledelsen må prioritere arbeidet med reelle alternative muligheter for omplasseringer, for de som rammes av sykdom, utbrenthet eller slitasje. Svært mange avdelinger og seksjoner mangler fysisk tilrettelagte muligheter. En IA-bedrift må ta denne utfordringen på alvor, ellers ender det opp som ren illusjon....(forkortet)”

En annen respondent ber om bedre og tettere oppfølging sentralt i personalvedlingen i forhold til sykefraværsoppfølging og omplassering. Det tar mye tid å følge opp ordentlig for en driftsleder, påpeker denne.

Når det gjelder coachenes rolle og oppgaver er det flere respondenter som er opptatt av dette. ”Få toppledelsen på banen og organiser arbeidet slik at coachene blir brukt aktivt snarest

mens kunnskapen og treningen sitter” skriver en. En annen sier at coachen kan trekkes med å få noen oppgaver av lederen i avdelingen slik at de andre medarbeiderne får innblikk i hva coachen kan brukes til og bli kjent med coachens kunnskaper og kvalifikasjoner. En respondent minner om at det ikke er fort gjort å utdanne coacher. ”Hvis du ikke har noe trening fra veiledning fra før tar det lang tid før du kan praktisere i ukjent terreng” sier denne, og føyer til at øvelse i egen etat bør være målet det første året. Denne respondenter skriver også at ”Kursingen er for dårlig til større oppgaver”. Flere peker på behovet for tydeliggjøring av coachens rolle.

Noen respondenter sier at prosjektet må fortsette slik det er i gang og at det er positivt. ”Prosjektet gir meg nyttig redskaper i oppfølging av ansatte” sier en av respondentene og minner om at det tar tid å innarbeide dette i kommunen. Det uttrykkes også skepsis til prosjektet fra enkelte. En skriver det slik:

”Prosjektet er uklart i sin oppbygning, arbeidskrevende for deltakerne og innebærer en stor grad av møtevirksomhet som tar uforholdsmessig mye tid. Dette er ganske frustrerende”

Ellers er enkelte opptatt av at LØFT ikke er en religion men ett blant flere verktøy. En annen sier det slik:

”Løft er et bidrag til å løse noe, ikke løsningen.”

7.6. Coachopplæringen

Slik vi ser prosjektet, er coachene den sentrale drivkraften. Prosjektet bør derfor oppfattes av denne gruppa som viktig og relevant for problemfeltene de skal gripe fatt i. Opplæringen bør gi dem større kunnskaper og kompetanse, og større tro på egen evne til å mestre utfordringer på feltene kommunikasjon, veiledning og utvikling.

Vi har derfor stilt noen spørsmål til gruppen coacher med dette som tema. Den ene kan kalles mestring (item 44-47), den andre kunnskap og kompetanse (item 48-50).

Mestring er i denne sammenheng en coach' tro på at han/hun kan nå resultater som vedkommende setter seg fore. Vi har valgt å knytte dette til opplæringen gjennom å spørre om denne gir økt grad av mestring i forhold til sentrale delmål i prosjektet. Disse utfordringene er formulert som; å se løsninger på utfordringer i organisasjonen, mestre vanskelige samtaler, sette i gang utviklingstiltak og ta i bruk IA-virkemidler. Vi har addert disse til en sumskåre som har én faktor (faktoranalyse). Faktoren forklarer 50% av variansen. Høy verdi på variabelen uttrykker at en coach har stor tro på at prosjektet vil bidra til å gi han/henne økt grad av mestring av disse oppgavene.

Den andre variabelen måler hvorvidt coachene føler at de har fått økt kunnskap og kompetanse i opplæringen. Høy verdi vil si at coachene mener de har fått eller vil få økt kunnskap og kompetanse.

Resultatene er gjengitt nedenfor:

Tab 6: *Coach opplæringen.*

Økt mestring og kunnskap og kompetanse i tilknytning til coachopplæringen

Min = 1, maks=5

	N=67			Gjøvik	Nordre Land	Søndre Land	Vestre Toten	Østre Toten
		me an	Std	G	G	G	G	G
44-47	Coacher - tro på større grad av mestring	3,5	.67	3,63	3,37	3,81	3,55	3,26
48-50	Coacher - større kunnskaper bedre forutsetninger og økt læring	3,9	.73	3,84	4,0	4,18	3,88	3,83

Når det gjelder opplevelse av økt mestring er det en viss variasjon mellom kommunene. Denne variasjonen kan påvirkes av uklar organisering (det er en sammenheng i materialet). Vi regner med at det kan gjenspeile ulike faser i opplæringen. Nivået når det gjelder følelse av økt mestring er ikke spesielt høyt. Det kan påvirkes av uklar rolleoppfatning (se over) og at det er en tidlig fase i opplæringen. Det blir viktig å studere dette i fortsettelsen. En analyse vi har gjort (lineær regresjon med mestring (44-47) som avhengig variabel og variablene 54-69 som uavhengig jfr tabell 3) viser: å oppfatte prosjektet som nyttig, at prosjektet er velorganisert og en klar oppfatning av sammenheng mellom tiltak og delmål, forklarer en viktig del av variasjonen i følelse av å få økt mestring. Sagt på en annen måte. At prosjektet blir tydeligere for deltakerne kan ha mange og varierte effekter på resultatene.

Følelsen av å få økt kunnskap og kompetanse er noe høyere. Forskjellene mellom kommunene er her også langt mindre.

8. Bruk av IA-virkemidler

8.1. Innledning

Bruk av IA-virkemidler inngår i et delmål i prosjektet ”Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen” og er formulert slik:

”Kommunene skal bruke virkemidlene fra Trygdeetaten og Aetat i flere tilfeller der det er hensiktsmessig.”

Det blir dermed viktig i prosjektet å følge med på i hvilken grad dette delmålet oppfylles, og hva det innebærer på arbeidsplassene, for ledere, tillitsvalgte og verneombud, og for arbeidstakerne forøvrig. Den statistikken som presenteres her bør kunne vurderes nærmere i prosjektet med hensyn på i hvilken grad den forteller det som er ønskelig eller tilstrekkelig for å kunne følge med på utviklingen av dette delmålet.

Legemeldt sykefravær

I tabellen under viser vi utviklingen når det gjelder sykefraværet i de fem kommunene ⁶. Selv om ikke sykefraværstatistikken skal ha spesiell oppmerksomhet i prosjektet, jfr. at det ikke skal være et ”sykefraværprosjekt” (se kap. 4), kan denne statistikken likevel være av interesse som en del av bakteppet.

⁶ Stor takk til Rita Thomassen ved Arbeidslivssenteret og de interne systemene i Trygdeetaten som har hjulpet oss med å få fram statistikk over sykefravær og bruk av IA-virkemidler i de fem kommunene.

Tabell 7: Utvikling av legemeldt sykefravær i de fem kommunene, perioden 2000-2005

Tabellen viser legemeldt sykefravær i prosent, pr. kommune. Kolonnen for ”Antall” er det totale antall arbeidsforhold som inngår i kommunen.

Utvikling av legemeldt sykefravær

		Kommuner									
		Gjøvik		Nordre-Land		Søndre-Land		Vestre-Toten		Østre-Toten	
		%	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall	%	Antall
2000	1. kvartal										
	2. kvartal	8,5	2194	9,6	609	9,6	856	7,3	1103	8,1	1161
	3. kvartal	7,7	2242	8,5	629	9,7	901	6,2	1174	8,1	1224
	4. kvartal	8,7	2173	9,5	603	9,2	847	7,0	1105	8,6	1232
2001	1. kvartal	8,9	2182	10,2	602	9,1	850	9	1133	9,2	1263
	2. kvartal	9	1978	9	597	9,1	850	8,6	1045	8,6	1429
	3. kvartal	8,3	2052	8	660	10,1	880	8,8	1161	8,6	1479
	4. kvartal	9,2	2013	9	628	9,9	890	9,8	1090	9,1	1424
2002	1. kvartal	10,7	2016	7,9	650	11,6	886	10,3	1105	9,1	1437
	2. kvartal	9,5	2013	6,5	659	8,7	885	7,7	1117	8,1	1428
	3. kvartal	9,7	2174	9	691	9,3	983	7,7	1190	9,2	1476
	4. kvartal	9,6	2073	7,9	703	9,3	916	9,4	1137	9,2	1441
2003	1. kvartal	9,3	2082	8,9	705	9,3	915	9,7	1120	9,5	1468
	2. kvartal	10,1	2108	8,9	683	8,9	915	8,7	1083	9,7	1483
	3. kvartal	9,1	2224	9,7	736	9,3	1000	7,7	1161	8,7	1531
	4. kvartal	9,6	2256	10,2	733	8	925	9,5	1087	8,9	1488
2004	1. kvartal	9,9	2258	9	735	8,3	906	8,4	1080	10,7	1493
	2. kvartal	9,1	2433	7,8	734	8	920	7,9	1071	10,5	1475
	3. kvartal	7,6	2504	8	757	8,7	977	7,5	1137	7,4	1508
	4. kvartal	7,5	2397	7,4	723	6,4	941	7,9	1071	7,6	1438
2005	1. kvartal	7,4	2347	7,7	735	6,7	921	8,5	1095	8,7	1435
	2. kvartal										
	3. kvartal										
	4. kvartal										

8.2. IA-virkemidler

I kap. 5 har vi gjengitt en liste over ”IA-virkemidler” slik de er blitt brukt i IA-opplæringen i prosjektet. Det vi oppfatter som særlig relevante virkemidler i sammenheng med prosjektet er det som inngår under ”aktiv sykemelding”, ”gradert sykemelding”, ”friskmelding til arbeidsformidling”, ”yrkesrettet attføring” samt ”tilretteleggingstilskudd”. Folketrygdloven kap. 8 omhandler sykepenger, og vi viser til www.trygdeetaten.no for nærmere beskrivelser av de ulike virkemidlene. 1.7.2004 skjedde det en regelverksendring i folketrygdloven, med

vesentlig innskrenkning i mulighetene til å bruke aktiv sykmelding, og analyser av bruk av virkemidler må ta hensyn til denne type endringer.⁷

Tabell 8: *Bruk av IA-virkemidler i de fem kommunene, perioden 2003-2005.*

		Kommuner									
		Gjøvik		Nordre-Land		Søndre-Land		Vestre-Toten		Østre-Toten	
		Ant.	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.	%
Aktiv syke-melding	1. kvartal 2005	28	4,4	12	5,9	6	2,5	11	3,4	26	6,5
	1. kvartal 2004	45	6,6	12	5,6	8	3	11	4,1	24	5,3
	2. kvartal 2004	28	4,5	9	5	22	9,2	12	4,9	23	5,9
	3. kvartal 2004	20	3,8	10	6	13	6,7	2	0,9	21	7,7
	4. kvartal 2004	26	4,2	9	4,4	7	3,1	4	1,6	16	4,6
	1. kvartal 2003	16	2,5	11	5,9	8	2,6	13	4	21	4,7
	2. kvartal 2003	25	4,2	13	7,8	12	4,3	6	2,2	18	4,7
	3. kvartal 2003	17	3,1	12	7,6	6	2,4	4	1,6	11	3,3
4. kvartal 2003	29	4,1	18	7,7	7	2,7	13	4,2	10	2,4	
Gradert syke-fravær	1. kvartal 2005	131	20,5	44	21,8	47	19,9	71	22,2	79	19,9
	1. kvartal 2004	129	18,8	36	16,9	40	15,2	57	21,2	69	15,3
	2. kvartal 2004	114	18,3	33	18,2	45	18,9	55	22,5	64	16,4
	3. kvartal 2004	95	18,2	35	21	34	17,5	62	28,2	55	20,1
	4. kvartal 2004	115	18,6	41	20,1	41	18,1	71	28,1	68	19,7
	1. kvartal 2003	117	18,4	28	14,9	54	12,4	69	21,2	71	16
	2. kvartal 2003	103	17,3	23	13,8	59	21,3	67	24,4	64	16,8
	3. kvartal 2003	89	16,2	15	9,5	51	20	44	18	54	16,4
4. kvartal 2003	97	13,7	26	11,1	39	14,9	40	12,9	63	15,3	
Frisk-melding til arbeids-formidling	1. kvartal 2005	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1. kvartal 2004	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. kvartal 2004	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. kvartal 2004	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. kvartal 2004	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1. kvartal 2003	0	0,0	0	0	0	0	0	0	1	0,2
	2. kvartal 2003	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. kvartal 2003	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. kvartal 2003	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Yrkes-rettet attføring	1. kvartal 2005	1	0,2	2	1	1	0,4	2	0,6	0	0
	1. kvartal 2004	0	0,0	0	0	1	0,4	2	0,7	1	0,2
	2. kvartal 2004	0	0,0	0	0	0	0	2	0,8	1	0,3
	3. kvartal 2004	1	0,2	0	0	0	0	4	1,8	1	0,4
	4. kvartal 2004	2	0,3	0	0	1	0,4	2	0,8	1	0,3
	1. kvartal 2003	0	0,0	1	0,5	0	0	0	0	0	0
	2. kvartal 2003	1	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. kvartal 2003	4	0,7	0	0	0	0	0	0	1	0,3
4. kvartal 2003	3	0,4	0	0	0	0	0	0	1	0,2	

⁷ Rita Thomassen ved Arbeidslivssenteret i Oppland opplyser at Gradert sykemelding skal brukes når den sykmeldte utfører sine ordinære oppgaver, mens man med aktiv sykmelding skal gjøre andre oppgaver/opp-gaver som ikke belaster det man er sykemeldt for. Når man er aktiv sykmeldt registreres man som sykmeldt, mens dersom man går på gradert sykemelding, registreres kun prosenten sykemelding som fravær.

Når det gjelder ”tilretteleggingstilskudd” er dette et ganske nytt virkemiddel. I følge forskrift om dette tilskuddet ⁸ er formålet følgende:

”Tilretteleggingstilskuddet skal bidra til å stimulere inkluderende arbeidslivsvirksomheter i privat og offentlig sektor til å legge til rette for at arbeidstakere som på grunn av sykdom, skade eller lyte har redusert arbeidsevne, kan opprettholde arbeidsforholdet.

Tilskuddet skal gi en tidsbegrenset kompensasjon for virksomhetens merutgifter/merinnsats i forbindelse med et konkret tilretteleggingstiltak.” (§1)

Tabellen under viser at dette virkemiddelet er tatt i bruk også i kommunene i Gjøvikregionen. I følge våre samtaler med medarbeidere ved Arbeidslivssenteret i Oppland, vil det være av stor interesse å studere nærmere hvordan dette virkemiddelet fungerer i organisasjonene og om de tilskuddene som gis fører til at medarbeiderne faktisk greier å opprettholde arbeidsforholdet. I forhold til delmål i prosjektet ”Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen”, om å ”finne gode løsninger for ansatte gjennom løsningsfokusert tilnærming”, synes dette virkemiddelet å være sentralt.

Tabell 9: *Bruk av tilretteleggingstilskudd i de fem kommunene - 2005*

	Gjøvik	Nordre-Land	Søndre-Land	Vestre-Toten	Østre-Toten
	Antall	Antall	Antall	Antall	Antall
2. kv. 2005	14			2	2
1. kv. 2005	3			9	1
	17			11	3

Tabell 10: *Bruk av tilretteleggingstilskudd i de fem kommunene - 2004*

	Gjøvik	Nordre-Land	Søndre-Land	Vestre-Toten	Østre-Toten
	Antall	Antall	Antall	Antall	Antall
4. kv. 2004	3	1	1	2	3
3. kv. 2004	24	2			
2. kv. 2004	12	1		1	1
1. kv. 2004	20			1	4
	59	4	1	4	8

Totalt har de fem kommunene brukt tilretteleggingstilskuddet i 31 tilfeller hittil i 2005, og totalt i 76 tilfeller i 2004. Gjøvik kommune har benyttet tilskuddet mest. Dette er også den største av de fem kommunene. Tar vi antall medarbeidere totalt med i betraktning er det likevel denne kommunen som relativt sett benytter tilskuddet i størst grad.

⁸ F.19.12.2003 nr 1671

9. Konklusjoner og anbefalinger om prosjektets framdrift

9.1. Innledning

Vi vil understreke at våre analyser er foreløpige og at anbefalingene må drøftes av prosjektledelsen. En del av våre anbefalinger er sikkert også drøftet internt. For øvrig er resultatene fra spørreundersøkelsen formidlet til prosjektet ved to anledninger våren 2005, og det er opplyst fra prosjektgruppa at enkelte tiltak allerede er iverksatt, blant annet på bakgrunn av disse resultatene.

9.2. Spørreundersøkelsen

I analysen av spørreundersøkelsen har vi prøvd å vise sammenhengen mellom erklæringen og et forskningsbasert spørreskjema (QPSNordic+). Vi vil tilrå at en studerer denne sammenhengen med sikte på å utvikle målet om helsefremmende arbeidsplasser.

Når det gjelder prosjektets framdrift, vil vi peke på behovet for å informere de ansatte på alle plan. Dette er en svært tydelig ”stemme” i vårt materiale. Det kan være vel anvendt tid å drive det som kan kalles ”folkeopplysning” for å bedre informasjonen om prosjektet. I kjølvannet av uklarhet gror ofte motforestillinger eller mer likegyldighet overfor prosjektet.

Vi ser at en kommune er en stor organisasjon, der det kan være vanskelig å nå ut i alle ledd. I slike tilfeller tror vi det vil være viktig å prioritere informasjon og opplæring til den delen av de ansatte som er nøkkelpersonale. Det gjelder i særdeleshet de som har personalansvar og et større antall medarbeidersamtaler årlig.

Videre kan det være viktig å få noen gode eksempler som andre deler av kommunene kan lære av og dra nytte av. Slike gode eksempler på opplæring og bruk av kompetanse kan virke motiverende på videre utvikling av prosjektet.

9.3. Vurderinger i forhold til prosjektmål

Vi har i rapporten beskrevet prosjektets hovedmål og delmål og den utvikling som har vært i målformuleringene. Det har skjedd et omfattende arbeid det første året med å få prosjektet i gang og å få til samarbeid i prosjektgruppa og mellom de fem kommunene. Vårt inntrykk er at prosjektgruppa har utviklet stor grad av felles oppfatning omkring prosjektmålene. Det springende punktet er hvor langt ut i organisasjonene den felles oppfatningen strekker seg. Resultatene fra breddeundersøkelsen viser at det er en del usikkerhet i målgruppen omkring prosjektmålene. Coach-gruppen har en noe klarere oppfatning av prosjektmålene enn de øvrige respondentene.

Utviklingsspørsmålene her er hvordan prosjektet kan sikre en mest mulig felles intensjon i prosjektet. Det synes for oss å være oppmerksomhet om dette, og vi har gitt anbefalinger når det gjelder behov for ”folkeopplysning” og inkludering i prosjektet.

Vi stiller ellers spørsmål ved hvilke ambisjoner det er i prosjektet når det gjelder den enkelte ansatte og hvilken kompetanse det er ment at den enkelte skal utvikle, og hvordan dette i tilfelle skal gjennomføres. I grunnlagsdokumentene står det at øvrige ansatte (utenom ledere, tillitsvalgte og verneombud) skal blant annet ha kjennskap til LØFT og bli bevisst egne intensjoner i samtale med ledere/kolleger.

9.4. Tiltak og prosesser

Vi har i rapporten gitt beskrivelse av hovedtiltakene i prosjektet. Dette gjelder tiltak som er felles for hele prosjektet og som alle kommunene deltar i. Ut over de felles tiltakene er det iverksatt tiltak i den enkelte kommune. Vi har gitt en kort beskrivelse av hvordan den enkelte kommune organiserer sitt arbeid innenfor prosjektet. Øvrige tiltak som den enkelte kommune har satt i gang i egen regi, bl.a. knyttet til lederutvikling, er ikke noe følgeforskningen vil gjøre systematiske registreringer eller vurderinger av. Vi har imidlertid registrert at det i prosjektgruppa er pekt på behov for å samordne ”ekstratiltakene” mellom kommunene ytterligere. Dette synes å være bra for prosjektet, i den grad det er ressurser til å gjøre det koordineringsarbeidet det medfører. I og med at prosjektet Helsefremmende arbeidsplasser også er et ”regionprosjekt”, kan denne type koordinering være en fruktbar investering også på lengre sikt.

De sentrale tiltakene i prosjektet er i stor grad iverksatt som planlagt. Det har vært løpende prosesser og utvikling i prosjektet, slik at også planene har blitt justert underveis. I IA-opplæringen har ikke frammettet vært så stort som det ble planlagt for, og det settes opp nye samlinger høsten 2005 som skal ”fange opp” de resterende deltakerne.

Analysen av breddeundersøkelsen viser at målgruppen ønsker mer opplæring i prosjektet. Coach-gruppen synes å være fornøyde med den opplæringen de er inne i.

Det har vokst fram som et tiltak i prosjektet at også kommunene Gjøvik, Østre Toten, Søndre Land og Nordre Land, etablerer ledernetverk. Her er erfaringene fra ledernetverk i Vestre Toten trukket fram som eksempel.

9.5. Anbefalinger

- Det er viktig å drøfte hvordan en i prosjektet skal ivareta de ulike aspektene ved helsefremmende arbeidsplasser utover de dimensjoner som inngår i ”Erklæringen”, jfr. dimensjonene i QPSNordi+, som jobbkrav, rollekonflikt, kontroll i egen arbeidssituasjon,

mestring og stress. Det kan være viktig for prosjektaktørene å få kunnskap om det faglige innholdet i disse dimensjonene og sammenhengen disse har med helsefremmende arbeidsplasser. Vi tror at økt kunnskap om disse forholdene vil være nyttig både for coachene i deres arbeid og for ledere, tillitsvalgte og verneombud. Østlandsforskning vil bidra til å formidle kunnskap om dette.

- Vi mener ellers at det er behov for å sørge for at alle som skal være inkludert i prosjektet på det nåværende tidspunktet opplever seg inkludert. Det bør skapes bedre klarhet når det gjelder tillitsvalgte og verneombuds rolle og deltakelse i prosjektet. Dersom disse gruppene skal mer aktivt inn i prosjektet etter hvert, er det viktig at de informeres om dette slik at de vet hva de kan forvente.

- Det bør gis "folkeopplysning" om både innhold, prosess og strategier i det videre prosjektarbeidet, både om det som er avklart og det som ikke er det, i alle kommunene, for å høyne klarheten omkring prosjektet. Opplysningsarbeidet trenger ikke å være i form av informasjonsskriv e.l., men gjerne i form av konkrete prosesstiltak "på grunnplanet" som viser hvordan prosjektet skal arbeide i praksis. Det er viktig å få fram gode eksempler. For å tydeliggjøre ledelsesforankring er det viktig at visjonen om helsefremmende arbeidsplasser og prosjektarbeidet nevnes og inkluderes i de sammenhenger der det er passende.

- Vi synes det vil være fornuftig å skape større klarhet for ledere og andre som skal forholde seg til gruppa coacher i en veiledningsrelasjon i tida framover. For at ledere med flere skal kunne etterspørre bistand fra coacher må de ha kjennskap til coachenes kompetanse og arbeid. Det gis også som råd fra mange av respondentene at (prosjekt)ledelsen bør konkretisere bedre hva coach-rollen innebærer og at ledelsen i hver kommune bidrar til å klargjøre hva som er mål med og forventninger til coachene. Vi tror det er en god strategi som synes å være valgt i prosjektet om at ledere og andre må erfare selv hvordan coach-arbeidet kan benyttes. Vi tror samtidig at dette kan suppleres med ytterligere opplysning slik at særlig ledere vet om hvilke muligheter de har og hvilke forventninger de kan ha. Vi ser at det vil ta tid for coachene å utvikle kompetanse og trygghet i rollen og at de ikke bør kastes inn i oppgaver de ikke er komfortable med. Det er viktig å sikre at ledere og andre også er fortrolige med dette, slik at forventningene utvikles i takt med det som er mulig å oppfylle.

- Den enkelte ansatte i organisasjonene skal merke effekten av prosjektet på lengre sikt. Vi stiller spørsmål ved om i hvilken grad og på hvilken måte alle ansatte i kommunene skal få innsikt i LØFT og "kommunikasjon og forandring". Det har blitt stilt spørsmål, blant annet på samlingen på Skeikampen, om coachenes ansvar i forhold til å videreformidle eller å drive LØFT-opplæring i egen organisasjon. Vi anbefaler at disse forholdene drøftes nærmere og avklares.

Referanser

Fleiner, Truls og Sjøbakken, Jorunn (fra 1985/2001): *Tverrfaglig trenings- og sertifiseringsprogram (fra 1985) i Kommunikasjon og forandring – (fra 2001) i Kommunikologi: 1) Studiet av struktur og dynamikk i kommunikasjon og forandring (nå all atferd, inklusiv opplevelse, er definert som kommunikasjon). 2) Læren om det som er felles. Fører fram til Tverrfaglig Meta-Kompetanse (TMK)*. Skandinavisk Institutt for Kommunikasjon og Forandring – Studie KOM FOR: Scandinavia. Hovedkontor i Norge.

Gjøvik kommune (2004): Anbudsdokumenter. Datert 11.02.2004.

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

Prosjektgruppa (2004): Prosjektplan. Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen. 23.12.2004.

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

Validation of the General Nordic Questionnaire (QPSNORDICNordic) for Psychological and Social Factors at Work Margareta Dallner et al. Nord 2000 Acem Radio 25. oktober 2004

Winterberg, Gorm (2005): Rapport etter arbeid med Gjøvik regionen – vår 2005.06.27. Internt notat. Arbeidslivssenteret i Oppland.

Vedlegg 1

Evaluering av prosjektet Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen

Spørreskjema

Spørsmålene fra QPSNORDICNordic+ (1-37)

		Nokså sjelden eller aldri	Nokså sjelden	Noen ganger	Nokså ofte	Meget ofte eller alltid
1	Er arbeidsmengden din ujevn slik at den hoper seg opp?	1	2	3	4	5
2	Har du for mye og gjøre?	1	2	3	4	5
3	Er arbeidsoppgavene for vanskelige for deg?	1	2	3	4	5
4	Utfører du arbeidsoppgaver som du trenger mer opplæring for å gjøre?	1	2	3	4	5
5	Er dine spesialkunnskaper og ferdigheter nyttige i arbeidet ditt?	1	2	3	4	5
6	Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte?	1	2	3	4	5
7	Er det fastsatt klare mål for din jobb?	1	2	3	4	5
8	Vet du nøyaktig hva som forventes av deg i jobben?	1	2	3	4	5
9	Mottar du motstridende forespørsler fra to eller flere personer?	1	2	3	4	5
10	Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	1	2	3	4	5
11	Kan du selv bestemme ditt arbeidstempo?	1	2	3	4	5
12	Kan du selv bestemme når du skal ta pauser?	1	2	3	4	5
13	Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?	1	2	3	4	5
14	Vet du hva slags oppgaver du kan få en måned frem i tid?	1	2	3	4	5
15	Går det rykter om forandringer på din arbeidsplass?	1	2	3	4	5
16	Er du fornøyd med din evne til å løse problemer som dukker opp i arbeidet?	1	2	3	4	5
17	Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine kollegaer?	1	2	3	4	5
18	Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra din nærmeste sjef?	1	2	3	4	5
19	Blir dine arbeidsresultater verdsatt av din nærmeste sjef?	1	2	3	4	5
20	Oppmuntrer din nærmeste sjef deg til å delta i viktige avgjørelser?	1	2	3	4	5
21	Hjelper din nærmeste sjef deg med å utvikle dine ferdigheter?	1	2	3	4	5
		Svært lite eller ikke i det hele tatt	Nokså lite	Noe	Nokså meget	Svært meget
22	Føler du at du kan stole på at venner og familie vil støtte deg hvis det blir vanskelig på jobben?	1	2	3	4	5
23	Er klimaet i din arbeidsenhet oppmuntrende og	1	2	3	4	5

	bemyndigende?					
24	Er klimaet i din arbeidsenhet avslappet og behagelig?	1	2	3	4	5
25	Er klimaet i din arbeidsenhet stivbeint og regelstyrt	1	2	3	4	5
26	Setter du pris på å være medlem av arbeidsgruppen?	1	2	3	4	5

		Svært sjelden eller aldri	Nokså sjelden	Noen ganger	Nokså ofte	Svært ofte eller alltid
27	Er gruppen din dyktig til å løse problemer?	1	2	3	4	5
28	Blir ansatte oppmuntret til å tenke ut måter for å gjøre ting bedre på, på ditt arbeidssted?	1	2	3	4	5
29	Er det god nok kommunikasjon i din avdeling?	1	2	3	4	5
30	Har du lagt merke til forstyrrende konflikter mellom arbeidskollegaer?	1	2	3	4	5

		Svært lite eller ikke i det hele tatt	Nokså lite	Noe	Nokså meget	Svært meget
31	Har du lagt merke til om menn og kvinner blir behandlet ulikt på arbeidsstedet ditt?	1	2	3	4	5
32	Har du lagt merke til om eldre og yngre arbeidstakere blir behandlet ulikt på arbeidsstedet ditt?	1	2	3	4	5
33	Får du belønning for velgjort arbeid i din bedrift/virksomhet (penger, oppmuntring)?	1	2	3	4	5
34	Hvor meget er ledelsen i din bedrift/virksomhet opptatt av den ansattes helse og velvære?	1	2	3	4	5

		Helt uenig	Nokså uenig	Nøytral	Noe enig	Helt enig
35	Vurder følgende påstand: Jeg liker å være opptatt av jobben min mesteparten av tiden.	1	2	3	4	5
36	Vurder følgende påstand: Den største tilfredsstillelsen i mitt liv kommer fra jobben	1	2	3	4	5
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 typen stress nå for tiden?	1	2	3	4	5

Bakgrunnsspørsmål

		Kvinne	Mann
38	Er du kvinne eller mann?	1	2

		Under 30	Mellom 30 og 39	Mellom 40 og 49	Mellom 50 og 59	60 år eller mer
--	--	----------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

39	Merk av for den aldersgruppen du tilhører	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

		Gjøvik	Nordre Land	Søndre Land	Vestre Toten	Østre Toten
40	Hvilken kommune arbeider du i?	1	2	3	4	5

		Teknisk	Barnehage, skole, utdanning	Barnevern, helse, sosial, omsorg	Kultur	Stab eller støtte	Annet eller ingen spesiell sektor
41	Hvilken sektor er hoveddelen av ditt arbeid knyttet til?	1	2	3	4	5	6

		Ja	Nei
42	Har du en lederstilling i kommunen (med personalansvar)?	1	2

		Ja, jeg er coach	Nei, jeg er ikke coach
43	Er du "coach"?	1	2

(Er du ikke coach blir du sendt videre til spørsmål 51)

Spørsmål kun til coachene (44-50)

		I svært liten grad	I nokså liten grad	I noen grad	I nokså stor grad	I svært stor grad
44	Coach-opplæringen vil gi meg større tro på egen evne til å se løsninger for meg selv og mine medarbeidere	1	2	3	4	5
45	Coach-opplæringen vil gi meg større tro på egen evne til å mestre vanskelige samtaler	1	2	3	4	5
46	Coach-opplæringen vil gi meg større tro på egen evne til å sette i gang utviklingstiltak i egen organisasjon	1	2	3	4	5
47	Coach-opplæringen vil gi meg større tro på egen evne til å ta i bruk IA-virkemidler for medarbeidere i egen organisasjon	1	2	3	4	5
48	Coach-opplæringen gir meg mer kunnskap om kommunikasjon	1	2	3	4	5
49	Coach-opplæringen gir meg bedre forutsetninger for å bidra til medarbeideres utvikling	1	2	3	4	5
50	Den opplæringen jeg har fått har gjennomgående vært en positiv læringsprosess	1	2	3	4	5

Om prosjektets mål, tiltak og organisering (51-70)

		Ja	Nei
51	Har du fått opplæring i kommunikasjon og LØFT innenfor dette prosjektet?	1	2

		Ja	Nei
52	Har du fått opplæring i kommunikasjon og/eller LØFT på annen måte utenfor dette prosjektet?	1	2

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:
----	--

		Helt uenig	Delvis uenig	Både enig og uenig	Delvis enig	Helt enig
54	Jeg har en klar oppfatning av hva som er formålet med prosjektet	1	2	3	4	5
55	Jeg mener at prosjektet kan bli nyttig for min arbeidssituasjon	1	2	3	4	5
56	Prosjektet vil være et godt bidrag til å se løsninger i samtale med ansatte	1	2	3	4	5
57	Prosjektet løser ikke utfordringene i de vanskelige samtalene	1	2	3	4	5
58	Prosjektet vil bidra til at de ansatte får mer tilpassete arbeidsoppgaver	1	2	3	4	5
59	Prosjektet er et utilstrekkelig bidrag til å tilpasse ansattes arbeidssituasjon	1	2	3	4	5
60	Prosjektet er et godt redskap for å ta i bruk IA-virkemidler der det er hensiktsmessig	1	2	3	4	5
61	Prosjektet er uegnet som bidrag til å ta i bruk IA-virkemidler	1	2	3	4	5
62	Prosjektet er et godt bidrag til utviklingsarbeid i organisasjonen	1	2	3	4	5
63	Prosjektet er et ubetydelig tiltak for å utvikle denne organisasjonen	1	2	3	4	5
64	Prosjektet er et viktig bidrag til helsefremmende arbeidsplasser i vår kommune	1	2	3	4	5
65	Prosjektet er et ubetydelig bidrag til mer helsefremmende arbeidsplasser i vår kommune.	1	2	3	4	5

		I svært liten grad	I nokså liten grad	I noen grad	I nokså stor grad	I svært stor grad
66	Jeg synes at prosjektet virker velorganisert i min kommune.	1	2	3	4	5
67	Jeg har en klar oppfatning av hva som er min oppgave i forhold til dette prosjektet.	1	2	3	4	5
68	Jeg har en klar oppfatning av hva ”coaches” rolle og arbeidsoppgaver vil bli framover.	1	2	3	4	5
69	Jeg har fått tilstrekkelig med opplæring i dette prosjektet til å bidra med mitt.	1	2	3	4	5

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

Erklæringen

		Helt uenig	Nokså uenig	Nøytral	Nokså enig	Helt enig
71	Vi dyrker den gode dialogen på alle nivåer.	1	2	3	4	5
72	Vi er bevisste på hvordan vi virker inn på hverandre.	1	2	3	4	5
73	Vi kan påvirke egen arbeidssituasjon.	1	2	3	4	5
74	Vi er bevisst betydningen av å informere.	1	2	3	4	5
75	Vi har et arbeidsfellesskap preget av humor og raushet.	1	2	3	4	5
76	Vi har åpenhet og trygghet på arbeidsplassen.	1	2	3	4	5
77	Vi føler oss verdsatt for jobben vi gjør.	1	2	3	4	5
78	Vi er stolte av arbeidsplassen.	1	2	3	4	5
79	Vi har fokus på den enkeltes faglige og personlige utvikling.	1	2	3	4	5
80	Vi bekrefter det positive framfor å kritisere det negative.	1	2	3	4	5
81	Vi bygger en kultur som stimulerer oss til å ta ansvar.	1	2	3	4	5
82	Vi har fokus på muligheter fremfor hindringer.	1	2	3	4	5
83	Vi behandler hverandre med respekt.	1	2	3	4	5
84	Vi anerkjenner hverandres sterke og svake sider.	1	2	3	4	5
85	Vi er åpne for samtaler om arbeidsmiljø og arbeidssituasjon.	1	2	3	4	5
86	Vi er delaktige, og har stor medbestemmelse.	1	2	3	4	5

**Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen.
Underveisrapport til prosjektet.**

”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, med tilbud om introduksjonsdager
i kommunikasjon og LØFT og med opplæring i bruk av IA-virkemidler.

Et hovedtiltak i prosjektet er utdanning av 60 interne coacher,
som får opplæring og veiledning, i regi av Kallerud Kompetanse.

Trygdeetatens Arbeidslivssenter står for IA-opplæringen.

Denne rapporten presenterer ØF’s resultater og erfaringer
fra følgeforskningen gjennom det første prosjektåret.

Det er blant annet gjennomført en spørreundersøkelse med bruk av QPS Nordic.

ØF-rapport nr.: 14/2005

ISBN nr.: 82-7356-569-6