

**ØF-rapport nr.: 17/2006**

# **Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen**

**Andre underveisrapport fra følgeforskningen**

**av**

**Trude Hella Eide**



# Østlandsforskning

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

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

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

- Næringsliv og regional utvikling
- Velferd, organisasjon og kommunikasjon

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

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

**ØF-rapport nr.: 17/2006**

# **Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen**

**Andre underveisrapport til prosjektet**

**av**

**Trude Hella Eide**



**Tittel:** Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen. Andre underveisrapport til prosjektet.

**Forfatter:** Trude Hella Eide

**ØF-rapport nr.:** 17/2006

**ISBN nr.** 82-7356-596-3

**ISSN nr.:** 0808-4653

**Prosjektnummer:** 10027

**Prosjektnavn:** Inkluderende arbeidsliv i Gjøvik

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

**Prosjektleder:** Trude Hella Eide

**Referat:** "Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen" (2004-2007) er et prosjektsamarbeid mellom de fem kommunene Gjøvik, Nordre Land, Søndre Land, Vestre Toten og Østre Toten. Prosjektet har som visjon å skape helsefremmende arbeidsplasser i kommunene. Ett av hovedtiltakene i prosjektet er utdanning av 60 interne coacher. Østlandsforskning (ØF) bistår prosjektet med følgeforskning. Dette er andre notatet fra følgeforskningen og omfatter erfaringer og resultater fra coachopplæringen. Notatet er basert på dokumenter fra de enkelte kommunene og dybdeintervjuer med 12 coacher som har gjennomgått 10 dagers opplæring og veiledning/trening, to gruppeintervjuer med ansatte ved to kommunale tjenester og ett intervju med en leder. Intervjuene viser at de som har gjennomgått coachopplæringen har fått stort læringsutbytte og fått økt sin profesjonelle kompetanse.

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

**Dato:** August 2006

**Antall sider:** 76 + vedlegg

**Pris:** Kr. 140,-

**Utgiver:** Østlandsforskning  
Serviceboks  
2626 Lillehammer

Telefon 61 26 57 00  
Telefax 61 25 41 65  
e-mail: [post@ostforsk.no](mailto:post@ostforsk.no)  
<http://www.ostforsk.no>

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

## Forord

Dette er andre underveisrapport i følgeforskningen av prosjektet ”Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen (2004-2007)”. Første rapport kom på samme tid i fjor. Følgeforskningens mandat er å dokumentere, vurdere og komme med innspill til prosjektet, basert på faglig innsikt og undersøkelser gjort underveis.

Årets rapport baserer seg på en intervjustudie blant et utvalg coacher som har gjennomført coachprogrammet, ett av tiltakene i prosjektet. Vi har også fulgt et par av coachene ut på arbeidsplassen der de har hatt oppdrag, og intervjuet en gruppe ansatte ved to arbeidsplasser. I tillegg til å dokumentere igangsatte tiltak, har vi hatt et spesielt fokus på hvilke resultater av tiltakene, som foreløpig viser seg.

Vi vil takke alle informantene som har latt seg intervjuet og delt sine erfaringer. Uten velvillighet fra informantene hadde vi ikke kunnet gjennomføre en intervjustudie. Spesiell takk til ledere og ansatte ved de to arbeidsplassene som har stilt opp som case, og som har vært svært imøtekomende med å legge til rette for at intervjuene kunne gjennomføres. I tillegg vil vi takke prosjektgruppa for å ha bidratt med informasjon og vesentlig dokumentasjon om prosjektet i egen kommune. Til sist; takk til Lene Nyhus som har vært en faglig ressursperson underveis i prosjektet, og som har lest gjennom og kommentert rapporten. Intervjustudien er gjennomført, og rapporten er skrevet av forsker Trude Hella Eide.

Lillehammer, 24. september 2006

Ingrid Guldvik  
forskningsleder

Trude Hella Eide  
prosjektleder



# Innhold

|          |                                                                  |           |
|----------|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Sammendrag .....</b>                                          | <b>7</b>  |
| <b>2</b> | <b>Innledning og rammer .....</b>                                | <b>11</b> |
| 2.1      | HEFA-prosjektets mål .....                                       | 11        |
| 2.1.1    | Organiseringen av prosjektet .....                               | 12        |
| 2.2      | Følgeforskningens oppgave.....                                   | 13        |
| 2.3      | Metode.....                                                      | 14        |
| 2.4      | Innhold i rapporten .....                                        | 15        |
| <b>3</b> | <b>Tiltak og prosesser som er satt i gang i prosjektet .....</b> | <b>17</b> |
| 3.1      | Innledning.....                                                  | 17        |
| 3.2      | LØFT-coach-programmet.....                                       | 17        |
| 3.2.1    | Teoretisk og metodisk utgangspunkt .....                         | 18        |
| 3.2.2    | Målgruppe.....                                                   | 18        |
| 3.2.3    | Omfang og innhold .....                                          | 19        |
| 3.3      | Andre opplærings- og utviklingssamlinger.....                    | 22        |
| 3.4      | IA-opplæring .....                                               | 23        |
| 3.4.1    | IA-opplæring i ledernetverkene .....                             | 23        |
| 3.4.2    | IA-opplæring for tillitsvalgte og verneombud .....               | 23        |
| 3.4.3    | Nytt tiltak rettet mot ledere, TV, VO og coacher.....            | 24        |
| 3.5      | Tiltak igangsatt i de enkelte kommunene .....                    | 24        |
| 3.5.1    | Ledernetverk .....                                               | 25        |
| 3.5.2    | Andre tiltak .....                                               | 27        |
| 3.6      | Endringer i prosjektets rammer – nye tiltak.....                 | 28        |
| 3.7      | Oppsummering .....                                               | 29        |
| <b>4</b> | <b>Resultater: Bruk av IA-virkemidler .....</b>                  | <b>31</b> |
| 4.1      | Innledning.....                                                  | 31        |
| 4.2      | IA-virkemidler .....                                             | 31        |
| 4.2.1    | Bruk av tilretteleggingstilskudd 2005-2006.....                  | 33        |

|          |                                                                          |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.2    | Bruk av BHT-refusjon 2005 – 2006 .....                                   | 33        |
| 4.3      | Arbeidslivssenterets erfaringer med IA-arbeidet i de fem kommunene ..... | 34        |
| 4.4      | Coachenes erfaringer med bruk av IA-virkemidler .....                    | 35        |
| 4.5      | Oppsummering .....                                                       | 36        |
| <b>5</b> | <b>Resultater: coachprogrammet .....</b>                                 | <b>39</b> |
| 5.1      | Innledning.....                                                          | 39        |
| 5.2      | Motivasjon og forventning .....                                          | 39        |
| 5.3      | Vurdering av faglig innhold, struktur og gjennomføring.....              | 40        |
| 5.3.1    | Samlingene .....                                                         | 40        |
| 5.3.2    | De kommunale coachgruppene.....                                          | 42        |
| 5.3.3    | De interkommunale coachgruppae .....                                     | 43        |
| 5.3.4    | Veiledning/coaching .....                                                | 43        |
| 5.4      | Hva har deltakerne lært? .....                                           | 44        |
| 5.5      | Forståelsen av egen rolle som coach .....                                | 47        |
| 5.6      | Ønsker framover.....                                                     | 49        |
| 5.7      | Beskrivelser av gode grep – positive erfaringer .....                    | 49        |
| 5.8      | Oppsummering .....                                                       | 54        |
| <b>6</b> | <b>Resultater: to case .....</b>                                         | <b>57</b> |
| 6.1      | Innledning.....                                                          | 57        |
| 6.2      | En helsefremmende arbeidsplass.....                                      | 57        |
| 6.2.1    | Bakgrunn og historikk .....                                              | 57        |
| 6.2.2    | Felles LØFT-dag.....                                                     | 58        |
| 6.2.3    | De ansattes erfaringer .....                                             | 59        |
| 6.3      | Bruk av coach i omstillingsarbeid .....                                  | 60        |
| 6.3.1    | Bakgrunn og historikk .....                                              | 61        |
| 6.3.2    | Coach-prosessen .....                                                    | 61        |
| 6.3.3    | De ansattes erfaringer .....                                             | 63        |
| 6.3.4    | Lederens erfaringer .....                                                | 65        |
| 6.4      | Oppsummering .....                                                       | 65        |
| <b>7</b> | <b>Oppsummering, analyse og veien videre .....</b>                       | <b>69</b> |
| 7.1      | Innledning.....                                                          | 69        |
| 7.1.1    | Hva slags kompetanse?.....                                               | 69        |
| 7.1.2    | Hva slags læring har foregått? .....                                     | 71        |
| 7.1.3    | Sammenhengen til QPS Nordic .....                                        | 72        |
|          | <b>Referanser .....</b>                                                  | <b>75</b> |

# 1 Sammen drag

Den andre rapporten i følgeforskningen av prosjekt Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen (HEFA-prosjektet) dokumenterer og vurderer tiltak og resultater i prosjektet. Rapporten er i hovedsak basert på intervjuer med et utvalg coacher, ansatte og en leder på to arbeidsplasser, rådgivere ved Arbeidslivssenteret, i tillegg til dokumenter i prosjektet og statistikk fra NAV Oppland.

Det er gjennomført en rekke tiltak i regi av HEFA-prosjektet, både sentralt og lokalt i kommunene. Tiltakene i prosjektet er gjennomført tilnærmet slik det opprinnelig var tenkt, men med de justeringer som har vist seg hensiktsmessig ut fra hvordan prosjektet har utviklet seg, noe vi anser som fornuftig for prosjektet som helhet. De fire hovedtiltakene er coachprogram, introdag i LØFT, IA-opplæring og utviklingsarbeid/utviklingsverksteder. Coach-programmet er det mest omfattende og dekker en 10 dagers opplæring for 59 coacher fordelt på de fem kommunene. Coachprogrammet har bestått av samlinger, med trening på egen arbeidsplass og i kommunale og interkommunale grupper i mellomperioden, samt veiledning fra Kallerud Kompetanse. Coachprogrammet bygger på en teoretisk ramme som består av systemteoretisk teori (Kommunikologi) og løsningsfokusert tilnærming (LØFT). Coachprogrammet varte tre dager lengre enn opprinnelig planlagt, fordi prosjektgruppa vedtok å korte ned på omfanget av kortkurset ”innføring i LØFT” til fordel for en utvidelse av coachprogrammet. Arbeidslivssenteret ved Raufoss har gjennomført IA-opplæring i de kommunale ledernetverkene, og egne samlinger for tillitsvalgte og verneombud i alle de fem kommunene. Det er vist til en imponerende bredde i aktiviteter som er igangsatt i de enkelte kommunene. Et fellestiltak for alle de fem, er opprettelsen av ledernetverk på tvers av sektorer og nivåer. Coachgruppene har hatt en sentral funksjon i forhold til å coache eller gi opplæring i ledernetverkene.

Rapporten tar for seg hvilke resultater som har framkommet gjennom tiltakene. Når det gjelder bruken av IA-virkemidler viser statistikken at de to virkemidlene som benyttes i størst omfang er gradert sykefravær og aktiv sykemelding. Bruken av disse virkemidlene har økt jevnt sammenliknet med statistikken for forrige periode, som vist i ØF-rapport 14/2005. Dette skulle tyde på at HEFA-prosjektets delmål om økt og bedre bruk av IA-virkemidler, går i riktig retning. Statistikken over bruken av tilretteleggingstilskudd i de fem kommunene, viser derimot en nedgang, sammenliknet med forrige periode. Dette kan ifølge Arbeidslivssenteret ha sammenheng med en mer restriktiv tildeling som følge av innskjerping i tildelingskriteriene og reduserte rammetilskudd. Rådgiverne ved Arbeidslivssenteret opplever at lederne i kommunene har fått økt kompetanse i forhold til hvilke virkemidler som finnes og hvordan de best kan benyttes. LØFT-coachene som er intervjuet i denne studien, har derimot begrenset innsikt i virkemiddelbruken.

Et annet delmål i prosjektet er at det skal tilrettelegges for den løsningsfokuserte samtalen i arbeidet med et inkluderende arbeidsliv. Det er flere positive signaler om at prosjektets fokus på IA-arbeidet har effekter ute i kommunene. Det ser likevel ut til at det gjenstår en del arbeid i forhold til å koble sammenhengen mellom IA og LØFT. Prosjektgruppa har vedtatt at coachene, sammen med verneombud, tillitsvalgte og ledere fra høsten-06 skal få felles opplæring i IA-arbeidet, av Arbeidslivssenteret. Vi tror dette er en svært fornuftig utvikling i prosjektet, som vil være med på å tydeliggjøre sammenhengen mellom tiltakene som skal bidra til å skape helsefremmende arbeidsplasser.

Når det gjelder resultater av coachprogrammet, viser intervjuene med et utvalg deltakere at det er stor tilfredshet med at det faglige innholdet har vektlagt kommunikasjon i en utvidet ramme - noe som har gitt dem tilgang til et variert kommunikasjonsrepertoar. Arbeidsrammene på samlingene har gitt deltakerne mulighet til å praktisere/teste, reflektere over egen erfaring, for deretter å sette dette inn i en videre teoretisk og begrepsmessig helhet. Denne måten å arbeide på har vært læringsfremmende og utviklende. De kommunale coachgruppene har stort sett fungert som administrasjons- og planleggingsarenaer og informantene gir uttrykk for at de ønsker at dette forumet i større grad blir brukt til trening og coaching av hverandre. Intensjonen var at deltakerne skulle dra veksler på hverandres erfaringer i de tverrkommunale coachgruppene, en arena som kun delvis har fungert. Dette skyldtes ofte praktiske og tidsmessige problemer, samt uklarheter rundt hva slags forventninger som knyttes til gruppa. Andre har derimot fått gruppa til å fungere og opplevd det som en fruktbar læringsarena, slik det var tenkt. Muligheten for veiledning på egen praksis etterlyses av mange, som ønsker et faglig blikk på det som skjer i "gjerningsøyeblikket". Det understrekes at dette behovet må følges opp videre i prosessen.

Hva det innebærer å være coach i en kommune, er fortsatt et litt uklart spørsmål for mange. Det tar lang tid å etablere forståelsen av hvordan lederne kan nyttiggjøre seg coachene, jamfør også tilbakemeldingene fra Arbeidslivssenteret. Dette er en prosess som det må holdes trykk på fortsatt i prosjektet, og der det vil være viktig å utfordre ledelsen i kommunene til å tydeliggjøre sine forventninger til coachene. Et avklarende element vil videre kunne være å synliggjøre hva slags forventninger og forestillinger som ligger til grunn for prinsippet train-the-trainers.

Informantene har flere beskrivelser av hva de har lært gjennom deltakelsen i coach-programmet. De er mer lyttende, stiller oftere spørsmål enn å komme med råd, bruker jeg-form, og benytter løsningsorienterte spørsmål og tilnærminger. Det er grunn til å si at læringen som har funnet sted, ikke bare handler om endring av atferd og praksis, men at det også innbefatter endring av de styrende og ofte ubevisste antagelsene som ligger til grunn for våre handlinger. Det er lite som tyder på at coachene er spesielt metodefikserte, derimot ser det ut til at de har klart å integrere en kunnskap og forståelsesmåte som de anvender til ulike formål og i ulike kontekster. På denne måten kan vi si at tilnærmingen og "nøklen" i Kommunikologien har vist seg fruktbar i en tverrfaglig arbeidsramme, jfr de grunnleggende forestillingene for coach-programmet slik disse er beskrevet i kapittel 3.

Helsefremmende arbeidsplasser skal merkes av den enkelte ansatte. Den beste måten å iverksette prosjektet på er derfor gjennom å involvere de ansatte. De to casene i kapittel 6 viser hvordan de ansatte ved to arbeidsplasser har blitt kjent med prosjektet gjennom direkte involvering fra coacher. Gjennom å ta i bruk LØFT-metodikk og en coachende væremåte i møte med de ansat-

te, har coachene evnet å gi de ansatte opplevelsen av å bli møtt med respekt. Det er med andre ord eksempler her på at coachene har benyttet sin kompetanse kreativt og profesjonelt, i tråd med intensjonen med opplæringen. Det er videre et delmål i prosjektet at målgruppa skal få kompetanse til å sette i gang løsningsorienterte utviklingsprosesser/tiltak i egen organisasjon, noe vi mener de to casene er eksempler på.

Spørreskjemaet QPS Nordic som ble benyttet som et vitenskaplig utgangspunkt for første evalueringsrapport i følgeforskningen, måler de fleste dimensjoner som er funnet å være viktig for helse og trivsel i arbeidslivet. Dimensjonene måles både på oppgavenivå, individ- og organisasjonsnivå. En gjennomgang av materialet i denne rapporten viser at det er arbeidd mye med tiltak som støtter opp under både gruppe- og individnivå. Vi finner derimot færre eksempler på at det er blitt arbeidd opp mot oppgavenivået. Herunder finner vi slikt som arbeidspress, kontroll og forutsigbarhet i arbeidet, samt avklaring av rolleforventning - forhold som har stor betydning for hvorvidt ansatte opplever en helsefremmende arbeidsplass. Vi mener det er grunn for å hevde at HEFA-prosjektet er i samsvar med de overordnede parametrene som er presentert i QPSNordic, men at det er behov for å ha sterkere fokus på oppgavemessige faktorer. Vi foreslår derfor at prosjektet arbeider videre med å tydeliggjøre hva som ligger i disse kriteriene og hvilke tiltak og prosesser som kan settes i gang. Dette vil styrke prosjektets muligheter for å gjøre kommunene i Gjøvikregionen om til reelle helsefremmende arbeidsplasser.



## 2 Innledning og rammer

### 2.1 HEFA-prosjektets mål

”Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen” er et prosjektsamarbeid mellom kommunene Gjøvik, Nordre Land, Søndre Land, Østre Toten og Vestre Toten. Prosjektet kom i gang høsten 2004 og var opprinnelig forventet avsluttet i 2007, men har i løpet av siste år fått tilført nye midler slik at prosjektet forlenges med ytterligere ett år. Helsefremmende arbeidsplasser tar mål av seg å være et prosjekt som kan motvirke trender i arbeidslivet i dag, som handler om utstøting, utbrenning og fremmedgjøring. Det er dokumentert at økning i sykefravær i større grad har sammenheng med et forverret arbeidsmiljø, enn at folk i dag er sykere enn de var tidligere (Prosjektplan 150605).

En kort historikk av regionprosjektets tilblivelse, viser at utgangspunktet startet med kommunenes deltakelse i effektiviseringsnettverk Øst 5, Gjøvikregionen/Hadeland. Underveis i prosessen ble det klart at flere av kommunene ønsket å jobbe mer målrettet med å implementere LØFT-metoden i organisasjonen. Hensikten med den løsningsfokuserete tilnærmingen var å styrke folks særegne læringskompetanse, kvaliteter og kloke grep (Prosjektplan 231204). Det ble dermed initiert et prosjekt der hovedfokus var å skape helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen gjennom å ta i bruk LØFT<sup>1</sup> i en utvidet kommunikasjonsramme.

**Prosjektets hovedmål** er beskrevet på følgende måte;

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

**Delmål:**

- ✓ Kommunene skal bruke virkemidler fra Trygdeetaten og Aetat i flere tilfeller der det er hensiktsmessig.
- ✓ Vi skal legge til rette for løsningsfokuseret samtale i arbeidet med et inkluderende arbeidsliv.
- ✓ Vi skal finne gode løsninger for ansatte gjennom løsningsfokuseret tilnærming.

---

<sup>1</sup> LØFT står for løsningsfokuseret tilnærming, og er en måte å tenke på og en måte å arbeide med forandringer og problemløsninger, som raskt skal gi ønsket effekt. Hovedplattformen for tilnærmingen er hentet fra den amerikanske tradisjonen rundt *solution focused therapy* (de Shazer, Berg, Walter & Peller m.fl) og er i Norge omsatt og videreutviklet av Gro Johnsrud Langslet, under navnet LØFT (Langslet 2000).

- ✓ Få kompetanse til å sette i gang løsningsfokuserte utviklingsprosesser/tiltak i egen organisasjon for å nå visjon og mål.

#### **Resultat-/delmål for ledere:**

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

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

Prosjektet startet med en oppstartssamling for målgruppa (september 2004), der en av oppgavene var å operasjonalisere hva som legges i hovedmålet. Dette arbeidet resulterte i en ”erklæring” som er undertegnet av alle de fem rådmennene. Erklæringen omfatter 16 utsagn om hva som er helsefremmende arbeidsplasser og dekker de vesentligste elementene i det som kan betegnes som helsefremmende arbeidsplasser.

### **2.1.1 Organiseringen av prosjektet<sup>2</sup>**

Prosjektet ”Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen”, er organisert med en egen prosjektgruppe bestående av en faglig representant fra hver av kommunene, i tillegg til en prosjektansvarlig. Prosjektgruppa ledes av en representant fra Gjøvik kommune, som også er initiativtaker og ansvarlig for prosjektet. Det er også opprettet en egen referansegruppe for prosjektet. Videre varierer det noe hvordan de enkelte kommunene har valgt å organisere prosjektarbeidet i sine respektive kommuner. I Gjøvik er det opprettet en egen prosjektorganisasjon med prosjektansvarlig og prosjektleder (begge fra den sentrale prosjektgruppa), og en prosjektgruppe med virksomhetsledere og stabsledere, samt en referansegruppe med representanter for driftsledere og tillitsvalgte. Nordre Land har implementert prosjektet i ordinær driftsorganisasjon der ledergruppa v/rådmannen har ansvaret, mens organisasjonssjefen (deltaker i sentrale prosjektgruppa) har det daglige ansvaret for gjennomføringen. I Søndre Land er ansvaret for prosjektet lagt til tjenesteområdeledergruppa v/en av kommunalsjefene, mens den daglige oppfølgingen deles av personalsjefen og rådgiver i stabsavdelingen (deltaker i sentrale prosjektgruppa). Vestre Toten har en egen arbeidsgruppe som består av omsorgssjef, helsesjef, rådmann, en representant fra de hovedtillitsvalgte, hovedvernombudet og prosjektkoordinator (deltaker i sentrale prosjektgruppa). Østre Toten har også opprettet en egen arbeidsgruppe der konsulent i personalavdelingen, rådmann og personalsjef (deltaker i sentrale prosjektgruppa) inngår. Både Vestre og Østre Toten presiserer at prosjektarbeidet skal følges opp av den enkelte leder i organisasjonen.

Coachene som har gjennomført coach-opplæringen, inngår i egne coachgrupper i sine respektive kommuner.

---

<sup>2</sup> En mer detaljert beskrivelse av hvordan HEFA-prosjektet er organisert, både når det gjelder den sentrale prosjektgruppa og prosjektorganiseringen i de enkelte kommunene, finnes i første underveisrapport fra følgeforskningen, ØF-rapport 14/2005 (Nyhus m.fl. 2005).

## 2.2 Følgeforskningens oppgave

Følgeforskningens to hovedoppgaver er å støtte prosjektarbeidet i form av kunnskapstilføring og innspill til forbedringer av opplegget ut fra ny forskning/kunnskap på området. Samt å beskrive og vurdere prosess og resultater av arbeidet i kommunene med fokus på temaer som virkemiddelbruk, utvikling av ”den løsningsfokuserende samtalen” og hvilke resultater (gode løsninger) som kommer til syne i virksomhetene. I følgeforskningen inngår også beskrivelse og vurdering av prosjektets organisering.

Følgeforskningen skal med andre ord både *dokumentere, evaluere* og gi *innspill til videreutvikling* av prosjektet. Sentrale spørsmål i den sammenheng er;

### *Forsknings- og dokumentasjonsspørsmål:*

#### **Intensjoner og forventninger**

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

#### **Prosjekresultater**

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

#### **Effekter av prosjektet – på litt lengre sikt**

10. Blir det mer helsefremmende arbeidsplasser?

### *Spørsmål for utviklingsstøtte:*

Hvordan sikre mest mulig

felles intensjon?

I hvilken grad blir intensjonene forstått/delt blant alle ansatte?

Er det iverksatt nødvendige tiltak? Noe mer/annet som burde vært gjort?

Hvordan sikre at tiltakene og virkemidlene bidrar til måloppnåelse?

Første rapport i følgeforskningen av prosjektet Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen. (HEFA-prosjektet) baserte seg på en spørreundersøkelse rettet mot målgruppa ledere, verneombud og tillitsvalgte - totalt 800 personer. Undersøkelsen hadde fokus på HEFA-prosjektets mål, tiltak og gjennomføring og fungerte som et første ”målepunkt” i forhold til

forståelse og forventninger av HEFA-prosjektet spesielt, og opplevelsen av eget arbeidsmiljøet generelt (ØF-rapport 14/2005).

I tillegg til å dokumentere og vurdere tiltak som er satt i gang i hovedprosjektet og i den enkelte kommune (pkt 3 -6), har vi i denne andre rapporten et spesielt fokus på hvilke resultater og effekter av tiltakene som midlertidig gjør seg gjeldende (pkt 7-10). Det er foreløpig tidlig å si noe om konkrete resultater av prosjektet, men vi vil kunne gi indikasjoner på om prosjektet har gitt noe effekt blant målgruppa ledere, tillitsvalgte og verneombud. Samtidig vil vi også kunne antyde noe om hvordan denne effekten slår ut på arbeidsplassen, gjennom en beskrivelse av to case der coachene har hatt oppdrag.

## **2.3 Metode**

Følgforskning er en del av det som kan kalles prosessorienterte evalueringer. Den prosessorienterte retningen er orientert mot innsikt, forståelse og læring. Et viktig poeng er at forskningen skal beskrive, og i mange sammenhenger også påvirke tiltakets retning og innhold underveis i prosjektperioden. Dette krever ofte både tilstedeværelse av forskeren, stor grad av samhandling med de som er involvert i prosjektet og kontinuitet i evalueringssituasjonen (Sverdrup 2002). Jo tettere samhandling og involvering det er mellom prosjektet og følgforskningen, jo større er mulighetene for at forskningen kan bidra til forbedring og læring i et prosjekt.

Til grunn for denne rapporten er det gjort dybdeintervjuer med 12 coacher som beskriver sine erfaringer med coachopplæringen og hvordan de anvender sin kompetanse i det daglige arbeidet, og en casestudie av to arbeidsplasser der vi har intervjuet en gruppe ansatte, leder, samt coach som har gjennomført et coachoppdrag på arbeidsplassen. Formålet med en studie som går i dybden heller enn bredden, er å få fram så mange nyanser og detaljer som mulig i et fenomen. Utgangspunktet er som regel at vi ønsker å få fram et mer helhetlig bilde, med individuelle forskjeller og variasjoner, så vel som likheter, i forståelsen av et fenomen (Jacobsen 2000).

Intervjumateriale som ligger til grunn for denne rapporten omfatter;

- ✓ dybdeintervjuer med ni coacher
- ✓ gruppeintervju med tre coacher
- ✓ dybdeintervju med en leder som ikke selv er coach
- ✓ gruppeintervjuer med to grupper av ansatte fra to kommuner (til sammen 11 personer)
- ✓ telefonintervjuer med to rådgivere fra Arbeidslivssenteret
- ✓ samtaler med bedriftspedagog fra Kallerud Kompetanse AS
- ✓ samtaler med prosjektleder for HEFA-prosjektet

Informantene ble oppringt med forespørsel om de kunne delta i studien. Intervjuene med coacher er gjennomført på informantenes eget arbeidssted, eller på andre offentlige møteplasser, etter ønske fra informantene selv. Intervjuene ble lagt opp som en samtale rundt en rekke spørsmål (se vedlegg 1) og varte rundt to timer hver. Intervjuene er tatt opp på lydbånd og er etterpå blitt skrevet ut. Alle informantene fikk uttale seg anonymt. Informantene representerer alle de

fem kommunene og består av to menn og 10 kvinner. Blant de 12 informantene er det en tillitsvalgt og sju med lederstillinger.

Gjennom casestudiene har vi videre forsøkt å se HEFA-prosjektet i tid og rom, innenfor to konkrete kontekster. Casene er ment å gi et mer helhetlig bilde av hvordan tiltak som iverksettes i prosjektet initieres og gjennomføres, og hvilke erfaringer de involverte har med tiltaket. En casestudie kan dermed bidra med mer utdypende beskrivelser av hva som er oppnådd i prosjektet, på hvilke områder og med hvilke virkemidler, og liknende (Sverdrup 2002).

Intervjuene av de ansatte i casestudien, ble gjennomført på arbeidsplassen som gruppeintervjuer og varte ca to timer hver. Lederen ved den ene avdelingene er også blitt intervjuet, etter samme prosedyre som over, og med en oppfølgende samtale pr telefon.

I tillegg til intervjuene består datamaterialet av statistikk innhentet fra NAV Arbeidslivssenter Oppland, dokumenter fra prosjektet (Nyhetsbrev fra prosjektgruppa), dokumentasjon av igangsatte tiltak fra prosjektlederne i de fem kommunene, diverse andre notater om prosjektet. Samt samtaler, observasjoner og inntrykk vi har fra deltakelse på en regional samling for tillitsvalgte og verneombud, og ett utviklingsverksted på Kapp melkefabrikk. Det har også vært samtaler med prosjektleder, samt noen møter med prosjektgruppa.

## ***2.4 Innhold i rapporten***

Kapittel 3 er en gjennomgang av de tiltak og prosesser som er satt i gang i prosjektet. LØFT-coach-programmet, andre utviklingssamlinger, IA-opplæringen og tiltak som er satt i gang i de enkelte kommunene, blir omtalt.

Kapittel 4 er en gjennomgang av bruken av IA-virkemiddel. Ett av delmålene i prosjektet er økt og bedre bruk av IA-virkemiddel. Gjennomgangen viser om det er blitt en økt bruk. Det er også tatt med erfaringer fra IA-arbeidet fra både Arbeidslivssenteret og fra coachene.

Deltakeres erfaringer fra coach-opplæringen er fokus for kapittel 5. I intervjuer med et utvalg coacher har vi tatt opp coachenes motivasjon for deltakelse i coach-programmet, vurdering av faglig innhold og struktur, læringsutbytte, rolleforståelse, og gode erfaringer fra praksis.

Kapittel 6 er to eksempler der coacher har gjennomført prosesser/tiltak. Det er valgt ut ett eksempel fra en helsefremmende arbeidsplass der leder bevisst arbeider etter en løsningsorientert tilnærming hvor ett av tiltakene er egne LØFT-dager for de ansatte. Det andre eksempelet er fra en avdeling der coachen har vært sentral i omstillingsarbeid. Kapitlet beskriver coachenes, ledernes og ansattes erfaringer fra dette arbeidet.

Oppsummering, analyse og innspill til prosjektets videre gang, er tema for det siste kapitlet.



## **3 Tiltak og prosesser som er satt i gang i prosjektet**

### **3.1 Innledning**

HEFA-prosjektets hovedmål er ”å skape helsefremmende arbeidsplasser som gir arbeidsglede og utviklingsmuligheter, og som inkluderer den ansattes egenart og potensial ved bruk av løsningsfokusert tilnærming”. Tiltak som skal settes inn for å nå disse målene, konkretiseres i følgende fire elementer;

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

I dette kapittelet gjennomgår vi de hovedtiltakene som er satt i gang i HEFA-prosjektet. Hovedinnsatsfaktoren ligger åpenbart på kompetanseutvikling i de fem kommunene. Det mest omfattende tiltaket er coach-programmet som har omfattet 59 ansatte fordelt på de fem kommunene. I dette kapittelet gis en kort framstilling av den teoretiske og metodiske tankegangen som ligger til grunn for coach-programmet og hva som har vært innhold og omfang i programmet slik det nå er gjennomført. Videre gis det en oversikt over andre opplærings- og utviklingstiltak som er gjennomført, i tillegg til en beskrivelse av IA-opplæringen der fokus har vært innføring i bruk av virkemidler i IA-avtalen. Til slutt i dette kapittelet er vi innom tiltak som er iverksatt i den enkelte kommune, hvor beskrivelsen i hovedsak omfatter ledernetverkene.

Kapittelet er i all vesentlighet en dokumentasjon av igangsatte tiltak, mens beskrivelser av deltakeres erfaringer og vurderinger av opplæringen vil bli omtalt i kapittel 5.

### **3.2 LØFT-coach-programmet**

LØFT-coachprogrammet består av en grunnopplæring over ti dager fordelt på fem samlinger, trening på egen arbeidsplass, individuell og gruppebasert veiledning/coaching, deltakelse i interkommunale grupper og i kommunale grupper. Programmet har gått over en periode på sju måneder og involvert 59 deltakere. Kallerud Kompetanse AS har vært ansvarlig for utvikling og gjennomføring av hele opplæringsprogrammet.

### 3.2.1 Teoretisk og metodisk utgangspunkt

Kallerud Kompetanse (KK) består av fire ansatte som alle har utdannelse innen Kommunikologi, fra Skandinavisk Institutt for kommunikasjon og forandring. Det teoretiske fundamentet for denne utdannelsen har utgangspunkt i blant annet Gregory Batesons systemteori. All atferd er kommunikasjon, var en av Batesons utsagn. Kommunikasjon omfatter både visuell, auditiv og kinestetisk informasjon (det du kan se, høre og kjenne). Bateson ønsket å utvikle kommunikasjon som en tverrfaglig forståelsesramme som kunne benyttes i forhold til all menneskelig aktivitet. Han etablerte et eget forskningsmiljø som drev med teoriutvikling på dette feltet, miljøet er kjent som Palo Alto-skolen. Tradisjonen herfra er videreført i Norge av Truls Fleiner og Jorunn Sjøbakken ved Skandinavisk institutt for kommunikasjon og forandring (Studio Komfor) under betegnelsen Kommunikologi. I den senere tid har de også arbeidet med å sammenholde Kommunikologi med systemisk hjerneforskning, slik den framkommer gjennom Matti Bergstrøms arbeider.

Kommunikologi er sammen med den løsningsorienterte tilnærmingen (LØFT) det som utgjør det teoretiske og begrepsmessige fundamentet for coachprogrammet, slik det er utviklet og gjennomført av Kallerud Kompetanse AS.

Undervisningen legges opp etter en erfaringsbasert metode som integrerer både intellektuelle, følelsesmessige og psykomotoriske aspekter. I pedagogisk terminologi kan vi si at den metodiske tilnærmingen bygger på konfluent pedagogikk og Deweys erfaringslære. Kallerud Kompetanse sammenfatter sin forståelse av forandringsarbeid i følgende punkter;

- ✓ Læring er forandring - i atferd eller opplevelse.
- ✓ Vi kan ikke "lære noen noe" direkte. Vi kan bare legge til rette for at personen lærer selv.
- ✓ Mottakelighet for læring avhenger av tilstanden personen er i.
- ✓ Den viktigste tilrettelegging for læring jeg kan gjøre, er å stimulere personen til å endre tilstand i retning av indrestyrt aktivitet ("aktørtilstand").

LØFT-coach-programmet bygger på prinsippet om viderelæring - *"train the trainers"*. Det er et opplæringsprogram som skal sørge for kompetanseoverføring tilbake til organisasjonen, ved at deltakerne selv skal kunne gjennomføre endringer og sørge for utvikling i sin organisasjon. Prinsippet bygger, slik vi forstår, på en idé om at kompetansen må utvikles "nedenfra" og "innenfra", og at i store organisasjoner må dette gjøres over lang tid og med mindre grupper. Tanken er at ressursene skal konsentreres om en mindre målgruppe for å få kvalitativt bedre resultater for den enkelte og derigjennom for hele organisasjonen. Kallerud Kompetanses intensjon er å utdanne coacher som ikke er teknikkfiksert, men som i praksis bruker LØFT *"profesjonelt, fleksibelt og tilpasset tid, sted, person, situasjon"* (KKs prosjektskisse 9.6.04).

### 3.2.2 Målgruppe

Opplæringsprogrammet er konsentrert mot en mindre målgruppe for å oppnå kvalitativt bedre og dypere forståelse av prinsippene bak tenkningen i LØFT (her: løsningsorientert tilnærming satt inn i kommunikasjonsramme). Det er derfor satt en øvre begrensning på 60 deltakere i opplæringen. Målgruppa er ledere, tillitsvalgte og verneombud i de fem kommunene. Ifølge Kallerud Kompetanses prosjektskisse, er rekrutteringen av coachene et avgjørende suksesskrite-

rium for prosjektet. Det må være ansatte som er ”godt motivert og som er potensielt gode arbeidsplasspedagoger. De må ha tillit hos sine kolleger og medarbeidere og være interessert i å bruke tid og ressurser på sin deltakelse, bl.a ved å engasjere seg utenom sitt fagområde” (Tilbud gitt av KK, 9.6.04). Coachenes motivasjon for deltakelse i opplæringsprogrammet er et tema som vil bli belyst i kapittel 5.

Av de 59 deltakerne som har gjennomført coachopplæringen er 35 ledere i ulike stillinger, fem hovedtillitsvalgte og tre hovedvernombud. Deltakerne omfatter også personer i andre typer stillinger, enn det som var målgruppa for tiltaket. Det er et vidt spekter av tjenester representert, bl.a teknisk service, renhold, landbruk, helse- og sosial, barnehage/skole og personalseksjonen. Blant de 59 coachene finner vi kun 10 menn. Det er i alt 17 deltakere fra Gjøvik kommune, 11 fra Vestre Toten, 12 fra Østre Toten, åtte fra Nordre Land og ni fra Søndre Land. I tillegg er det to deltakere fra Kommunenes sentralforbund. HEFAs prosjektgruppe er representert med en deltaker fra hver av kommunene.

### 3.2.3 Omfang og innhold

De 59 deltakerne har vært delt i to grupper og to KK-ansatte har ledet hver sin gruppe. Opprinnelig var det tenkt at coachprogrammet skulle omfatte fem samlinger på til sammen åtte dager. Underveis i prosessen ble det behov for å utvide rammene. Programmet har dermed bestått av 10 opplæringsdager fordelt på fem samlinger over tre, to og en dag. Første samling var høsten 2004, mens siste samling ble gjennomført mai 2006. Samlingene har vært arrangert på ulike steder rundt om i regionen.

Innholdet i de fem samlingene omfatter;

#### Første samling: Vestre Toten rådhus, tre dager

Første samling handlet om å gi en bred innføring i LØFT som metode og tankegrunnlag. Deltakerne ble introdusert for virksomme ”nøkler” i kommunikasjon som er av betydning for å sortere og gjenkjenne hva som skjer i samtaler.

- ✓ Velkommen – bli kjent
- ✓ Rammer for kurset – om LØFT-prosjektet, intensjoner og læringsmål med programmet, forventninger til LØFT-coachene.
- ✓ Hva er LØFT
  - o Arbeidsform – verktøy – litteratur
  - o Våre valgte sannheter
  - o KKs faglige grunnlag, systemteori
  - o Isfjellet – LØFT
- ✓ Observasjon – tolkning – vurdering
- ✓ Visuell, auditiv og kinestetisk informasjon (VAK)
- ✓ Pacing og leading – å møte andre mennesker
- ✓ Kongruens og inkongruens
- ✓ Kroppsspråk
- ✓ Jeg / du – grensesetting
- ✓ Presupposisjoner (referanserammer)
- ✓ Metaforer
- ✓ Coaching med LØFT-spørsmål

- ✓ Rammer for LØFT-arbeidet
  - o Relevante tiltak
  - o Ansvar
  - o Myndighet
  - o Rolle
- ✓ Krav til personlige mål
- ✓ Praksisoppgaver

#### Andre samling: Nordre Land rådhus, to dager<sup>3</sup>

I andre samling ble den pedagogiske planleggingsmodellen presentert. Deltakerne bruker andre samling på å praktisere ”kommunikasjonsnøklerne” som ble introdusert forrige samling, samt forberede implementering på egen arbeidsplass.

- ✓ Navnerunde
- ✓ 2-3 historier om forandringer
- ✓ Filtrering (observasjon –tolkning - vurdering, VAK, jeg/du, pacing/leading, kongruens/inkongruens, LØFT-trossetninger).
- ✓ Pedagogisk planleggingsmodell
- ✓ Tilstander
- ✓ Veiledningstrening
- ✓ Coaching i varierte rammer

#### Tredje samling: Gjøvikhallen, en dag

Tredje samling er en fellessamling for begge de to kursgruppene, og der evnen til å ta metaposisjon på eget og andres arbeid vektlegges.

- ✓ En historie å fortelle
- ✓ Coachrolla
- ✓ Sortert tilbakemelding

#### Fjerde samling: Skeikampen, to dager

Denne samlingen ble blant annet brukt til å stake ut veien videre ut fra coachenes eget behov.

- ✓ Filtrere egen erfaring
- ✓ Tanke-kropp-økologi
- ✓ Kinestetisk trening individuelt og i trioer
- ✓ Konfliktforebygging og – løsnings
- ✓ Feedback i grupper
- ✓ Coachtrening – GROW-modellen (goal, reality, opportunity, will)

#### Femte samling: Skeikampen, to dager

Siste samling var også en fellessamling for begge de to kursgruppene. Målet var å sørge for at kommunikasjons- og den løsningsorienterte tilnærmingen videreføres som en levende prosess på arbeidsplassene.

- ✓ Oppfriskning av hovedelementer fra programmet:
  - o Jeg/du

---

<sup>3</sup> Beskrivelse av observasjon fra deltakelse på denne samlingen, finnes i ØF-rapport 14/2005 (Nyhus m.fl 2005).

- o Pacing
- o Kongruens
- o V/A/K
- o Isfjellet – atferd/intensjoner/rammer
- o LØFT
- o Presupposisjoner
- o Tilstand
- ✓ Teamcoaching med fokus på nettverksmøter
- ✓ Deg som coach
  - o ”God stol”
  - o ”Reflekterende team”
  - o ”Teamcoaching”

Opplæringsprogrammet er lagt opp slik at deltakerne allerede på første samling ble presentert for hovedtrekkene i ”læringsstoffet”, mens de påfølgende samlingene i stor grad handlet om å repetere, filtrere (gjenkjenne elementer), trene og integrere stoffet på en slik måte at det ble anvendbart for deltakerne. Det har blitt lagt opp til pedagogiske metoder der deltakerne er aktive og lærer gjennom oppdagelser og erfaringer om seg selv og sin egen praksis. Kurslederne er mer veiledere enn forelesere og det blir lagt vekt på at øvelser og oppgaver skal være vinklet til hverdagen og bidra til gjenkjenning for deltakerne.

I tillegg til de 10 opplæringsdagene har deltakerne fått tilbud om *individuell og gruppebasert coaching* fra Kallerud Kompetanse. Til sammen har dette utgjort rundt 300 timer. I utgangspunktet ble deltakerne tilbudt seks timer coaching per person. Det viste seg etter hvert at flere av deltakerne ikke benyttet seg av sin veiledningstid. Det ble derfor besluttet at de resterende veiledningstimene skulle summeres og fordeles på den enkelte kommune. Hver av kommunene fikk en pott timer ut fra hvor mange veiledningstimer deltakerne herfra hadde benyttet, med tilbud om å disponere disse timene til andre aktiviteter fra KK. I hovedsak har timene blitt brukt til å coache eller på andre måter å bistå coachgruppa i de fem kommunene.

Deltakerne har også gjennomført egne treningsoppgaver mellom samlingene, med vekt på observasjon av egen praksis og praktisering av stoffet slik det er gjennomgått på samlingen. De er blitt oppfordret til å invitere kollegaer og andre inn som frivillige ”treningspartnere”.

I tillegg har deltakerne vært delt inn i *interkommunale grupper* på tvers av stillinger og tjenestemråder. Intensjonen med disse gruppene er at det skal være en treningsarena der en kan få praktisert coaching og delt erfaringer fra egen praksis. Gruppene har vært selvstyrte og det er varierende i hvor stor grad de har fungert.

Et siste element i coach-opplegget er de *kommunale coachgruppene* som består av deltakere fra samme kommune. De kommunale coachgruppene skal blant annet utarbeide opplegg for hvordan kommunikasjonsarbeidet kan implementeres i egen organisasjon (etter train the trainers-prinsippet). Coachenes erfaringer fra både de interkommunale og de kommunale gruppene, vil bli omtalt i kapittel 5.

### 3.3 Andre opplærings- og utviklingssamlinger

September 2004 ble det arrangert *oppstartsseminar* for 340 ledere, tillitsvalgte og verneombud i de fem kommunene, på Lena, Østre Toten ("Felles avspark"). Resultatet av seminaret ble en regional erklæring som beskriver helsefremmende arbeidsplasser, undertegnet av de fem rådmennene. Seminaret var også en informasjons- og rekrutteringsbase for coacher som ønsket å delta i coach-opplæringen.

I november 2004 og januar 2005 ble det gjennomført tre *introduksjonsdager i LØFT* for ledere, tillitsvalgte og verneombud, utenom coachene. Introduksjonsdagen var rettet mot de som trenger en første innføring i LØFT, eventuelt en oppfriskning av gammel kunnskap. Det har vært mellom 40 – 80 deltakere pr samling. Kallerud Kompetanse AS har stått for innhold og gjennomføring av samlingene. Opprinnelig var det planlagt sju introduksjonsdager, men prosjektgruppa valgte underveis å benytte fire av disse dagene til utvidede samlinger for LØFT-coachgruppa.

To dagers *forankringsseminar*<sup>4</sup> for rådmannsgrupper og sentrale ledere fra de fem kommunene, ble arrangert på Skeikampen i januar 2005. Foruten å fokusere på HEFA-prosjektets mål og intensjoner, var også rammer for coachenes arbeid i kommunene et tema. Følgforskningen presenterte sitt mandat og foreløpige arbeid. Seminaret ble planlagt og ledet av Kallerud Kompetanse og samlet 45 deltakere.

En dags *utviklingsverksted* for målgruppa, ble 26. september 2005 arrangert på Kapp Melkefabrikk i Østre Toten. Deltakerne jobbet kommunevis blant annet med å utarbeide forslag til tiltak for helsefremmende arbeidsplasser. Som en del av verkstedet utarbeidet hver coach to forbedringstiltak som de skulle gjennomføre i egen kommune, og avklarte hva slags ressurser og rammer som måtte være til stede for at de skulle kunne realisere tiltakene. Kallerud Kompetanse stod ansvarlig for innhold og gjennomføring.

*Regional samling* for hovedtillitsvalgte og hovedvernombud. Samlingene ble gjennomført i juni 2005 i Søndre Land og en oppfølgende samling i april 2006 i Vestre Toten. Intensjonen med samlingene var å involvere hovedtillitsvalgt og hovedvernombud sterkere i prosjektet. Coachgruppa hadde en sentral funksjon i å coache deltakerne under gruppearbeidet. Samlingene munnet ut i en rekke tiltak som hovedvernombud og hovedtillitsvalgte selv ønsket å gjennomføre i sine kommuner. Prosjektgruppa stod ansvarlig for innhold og gjennomføring.

*Felles møte med Trygdeetatens Arbeidslivssenter* med fokus på hvordan mål og delmål i prosjektet kan ses i sammenheng med målene i intensjonsavtalen. Samtidig var det et mål å planlegge en felles opplæring for ledere og coacher, som skal gjennomføres kommunevis til høsten. Prosjektgruppa i samarbeid med en prosessleder fra Kallerud Kompetanse, stod ansvarlig for innhold og gjennomføring.

---

<sup>4</sup> Oppstartsseminaret, introduksjonsdager i LØFT, samt forankringsseminaret for rådmannsgruppene er beskrevet mer inngående i ØF-rapport 14/2005 (Nyhus m. fl 2005)

Utenom den opplæringen som inngår i HEFA-prosjektet, har Kallerud Kompetanse hatt en del enkeltoppdrag for fire av de fem kommunene. Det går utenfor rammen til følgeforskningen å beskrive disse oppdragene nærmere (se for øvrig vedlegg 1 over tiltak i kommunene).

### **3.4 IA-opplæring**

Ett av delmålene i HEFA-prosjektet er at kommunene skal bruke virkemidlene fra Trygdeetaten og Aetat i flere tilfeller der det er hensiktsmessig. Kompetanseutvikling i IA-arbeid er ett av tiltakene som skal bidra til måloppnåelse av dette delmålet. Trygdeetatens arbeidslivssenter i Oppland er samarbeidspartner til HEFA-prosjektet, og har gjennom avdelingen på Raufoss hatt ansvar for all IA-opplæring i prosjektet.

Fire av kommunenes kontaktpersoner/rådgivere ved Arbeidslivssenteret, har hatt ansvaret for å følge opp de fem kommunene. Utviklingen av de opplæringsprogrammene som er gjennomført, er delvis gjort i samarbeid med prosjektgruppa i HEFA og delvis med Kallerud Kompetanse som har bidratt med metodiske innspill.

#### **3.4.1 IA-opplæring i ledernetverkene**

Den omfattende opplæringen ble gjennomført våren og høsten 2005 og er beskrevet i følgeforskningens første rapport (Nyhus m.fl. 2005). I utgangspunktet skulle opplæringen gjennomføres i kommunenes ledernetverk, men det viste seg at ikke alle kommunene hadde fått disse opp og gå, slik at det ble opplæring i grupper av ledere og ikke i de nå etablerte nettverkene. Dette medførte blant annet at opplæringen i et par av kommunene ble utsatt til høsten 2005. Det var noe varierende oppslutning, med et gjennomsnittlig deltakerantall pr samling på 6-7 ledere. Til sammen har ca 200 ledere nå gått gjennom opplæringen i IA-arbeid. Tilbakemeldingen fra deltakerne til Arbeidslivssenteret har vært positiv. Det foreligger en egen evaluering av opplæringen gjennomført av Arbeidslivssenteret.

#### **3.4.2 IA-opplæring for tillitsvalgte og verneombud**

Vinteren 2006 har Arbeidslivssenteret gjennomført en opplæring for tillitsvalgte og verneombud i alle de fem kommunene. Det ble gjennomført en samling pr kommune, med noe varierende oppmøte. Arbeidslivssenteret antyder at pluss/minus halvparten av de tillitsvalgte i kommunene deltok. Dette vurderes totalt sett som en bra oppslutning. Samlingene ble gjennomført som dagsamlinger over 4-5 timer og omfattet alt fra informasjon om inkluderende arbeidsliv, arbeidstakers rettigheter og plikter, samt tillitsvalgte (TV) og verneombuds (VO) rolle i forhold til IA og helsefremmende arbeidsplasser. På hver samling møtte representanter fra prosjektgruppa som informerte om HEFA-prosjektet, samt hovedtillitsvalgt (HTV) og hovedvernombud (HVO) og en representant fra rådmannsgruppa. HTV og HVO ble utfordret til å si noe om hva de tenkte om VO og TVs rolle i prosjektet. Opplæringen ble gjennomført av to og to rådgivere, og bestod av gruppearbeid og plenumsdiskusjoner. De store deltakergruppene (Gjøvik samlet 80-90 stykker) gjorde at det ble laget et helt annet metodisk opplegg for denne opplæringen enn for den som ble gjennomført i ledergruppene. Ifølge Arbeidslivssenteret signaliserte deltakerne

at ”dette var viktig å være med på og en nyttig skolering”. Spesielt ble det fremhevet at det var viktig å bli oppdatert på hva lederne deres gjør i IA-arbeidet.

### **3.4.3 Nytt tiltak rettet mot ledere, TV, VO og coacher**

Høsten 2006 skal prosjektgruppa i samarbeid med Arbeidslivssenteret gjennomføre en ny opplæringsrunde for ledere, TV, VO og coacher i de fem kommunene. Hovedtema for samlingene skal være sammenhengen mellom og felles mål for HEFA, IA-avtalen og arbeidsmiljøloven. En av intensjonene med opplæringen er at ledere og coacher skal bli bedre kjent – coachene skal bli kjent med IA-arbeidet og Arbeidslivssenteret, mens lederne, TV og VO skal bli bedre kjent med hva coachene kan bidra med i forhold til utviklingsprosesser ute på den enkeltes arbeidsplass. Dette vurderes av Arbeidslivssenteret som en fornuftig progresjon i prosjektet. Underveis i planleggingsprosessen har det vist seg at utviklingen i kommunene er på forskjellige steder, og at det dermed er ulike behov for opplæring. Tilbakemeldingen til Arbeidslivssenteret er at kommunene i større grad ønsker skreddersydde opplæringstiltak, og ikke et felles opplæringsprogram som kjøres likt for alle kommunene. Samtidig har prosjektgruppa signalisert at de ønsker en viss grad av felles innhold i opplæringen, som blant annet muliggjør sammenligning mellom kommunene. I noen kommuner ser de helst at målgruppa omfatter alle ledere, helt til avdelingsleder nivå, men dette ønsket varierer fra kommune til kommune. Opplæringen er tenkt gjennomført i løpet av september til november måned, men det forutsetter at rammene for tiltakene kommer på plass i tide.

Noe av utfordringen til HEFA-prosjektet, sett fra Arbeidslivssenterets side, er at kommunene nå er på forskjellige nivåer, de har ulike utfordringer for å nå målene sine og vil dermed ha ulike tiltak og planer. HEFA-prosjektet startet ut med en felles visjon og et idegrunnlag som er godt fundert i alle kommunene, men har en utfordring i forhold til å klargjøre enda tydeligere hvilke tiltak som er nødvendig i forhold til å nå den felles målsettingen.

## **3.5 Tiltak igangsatt i de enkelte kommunene**

HEFA-prosjektet startet ikke på et null-punkt i den enkelte kommune, men bygget på det utviklingsarbeidet som allerede var i gang i kommunene innen områder som LØFT, ledelse, HMS-arbeid, inkluderende arbeidsliv osv. Som vi var inne på i første underveisrapport gjør dette at sammenligninger mellom kommunene blir upresise og noen ganger umulig. På samme måte vil det være vanskelig å lage noe klart skille mellom tiltak som er igangsatt i det sentrale HEFA-prosjektet og hvilke aktiviteter og tiltak som er satt i gang i regi av prosjektet i den enkelte deltakerkommune. Dette handler om at det blir satt i gang tiltak på ulike nivåer både innen den enkelte kommune og mellom kommunene. Noen av tiltakene er initiert av den sentrale prosjektgruppa, noen tiltak er initiert av de kommunale prosjektgruppene, mens andre tiltak er initiert av coachgruppene selv. Samtidig som ett tiltak settes i gang virvles det opp behov for og etterspørsel etter mer kompetanse, og dermed andre typer tiltak. Dette er hva utviklingsprosjekter handler om.

Noe av det spesielle med HEFA-prosjektet er at det er et regionalt utviklingsprosjekt hvor fem kommuner går sammen om og gjennomfører et fellesprosjekt. Noe av ideen bak det å drive prosjektet på tvers av flere kommuner er blant annet at det muliggjør erfaringsutveksling og nettverksbygging. Det vi ser i prosjektet er at tiltak og aktiviteter i den enkelte kommune iverksettes blant annet som et resultat av at deltakerne i prosjektet informerer og inspirerer hverandre i det å finne gode løsninger. I innovasjonsteorien snakker en om at nettverk mellom organisasjoner er en god måte å "eksponere" organisasjonene for et bredt spekter av ulike erfaringer og mulige løsninger som organisasjonene trenger for å håndtere egne utfordringer. Gjennom nettverket kan en lære av hverandre ved å speile seg i hverandre, forstå seg selv via de andre, få tilgang til andres praktiske erfaringer, forhøre seg om modeller osv.

### 3.5.1 Ledernettverk

I Gjøvikregionen har nettverkssamarbeidet resultert i at det er etablert ledernettverk på tvers av nivå og tjenesteområder i alle kommunene. Etableringen av ledernettverkene er en slags knopp-skyting av HEFA-prosjektet. Det viste seg relativt tidlig i prosjektperioden at Vestre Toten kommune hadde interessante erfaringer i forhold til det med å spre og implementere utviklings-tiltak i hele organisasjonen. Resultatene fra spørreundersøkelsen våren 2005 viste også at HEFA-prosjektet i denne kommunen var noe bedre organisert og kjent blant de ansatte, enn i de andre kommunene (Nyhus m.fl. 2005). Dette har de fire andre prosjektkommunene vist interesse for, slik at de alle har vedtatt å etablere egne ledernettverk i løpet av 2005, tilpasset den enkelte kommune i form og innhold. Det ble bestemt at coachgruppa skulle ha en sentral funksjon i forhold til ledernettverkene, blant annet gjennom å drive opplæring/coaching. Kommunene har løst denne oppgaven noe ulikt.

Ledernettverkene i **Vestre Toten** kommune ble etablert allerede på slutten av 90-tallet. Intensjonen med nettverkene er at ledere skal bli kjent på tvers av tjenesteområder og ledernivå for å få bedre forståelse for hverandres situasjon, samt at ledere skal få faglig påfyll og utvikling. Ledernettverkene er også en måte å "skolere" nyansatte ledere i kommunen. Ledernettverkene omfatter 60 ledere på ulike nivåer, fordelt i 7-8 grupper à åtte deltakere. Det er obligatorisk for alle lederne å delta i nettverksgrupper og hver gruppe har faste møteplaner. Coachgruppa i Vestre Toten har utarbeidet et omfattende opplæringsprogram som de har gjennomført i alle nettverksgruppene. De har vært to og to coacher sammen i hver nettverksgruppe. Alle lederne i Vestre Toten har dermed gått gjennom samme opplæringen. Opplegget omfatter fem temaer hentet fra Erklæringen som det har blitt jobbet strukturert med i alle gruppene: Arbeidsglede, inkludering, utviklingsmuligheter, helsefremmende arbeidsplasser og "se, bli sett og være synlig". Tidsramma har vært to timer hver gang. Coachene har lagt vekt på at lederne skal reflektere rundt hva det betyr å være leder i HEFA-sammenheng. De har aktivt benyttet det de har lært i coach-opplæringen, blant annet bruk av jeg/du-sortering, åpne/lukka spørsmål og forskjellige typer LØFT-spørsmål (eks: "hva ser du når...?", hva hører du når....? Hva vil tegnene være på at du har lykket med...?"). Lederne har fått "hjemmelekse" mellom hvert møte og det er blitt delt ut teori knyttet til hvert av temaene som er gjennomgått. Kommunen har gjennomført en intern evaluering som viser at lederne er tilfredse med det opplegget de har vært igjennom. Det har også vært spørsmål om hvordan de best kan legge opp videre opplæring i ledernettverkene for høsten. Vi ga en mer utfyllende beskrivelse av ledernettverkene i Vestre Toten i forrige rapport (Nyhus m.fl. 2005).

**Østre Toten** startet opp med sine ledernetverk i september 2005 og det ble da besluttet at nettverksgruppene skulle ha minst to møter i løpet av året. Arbeidet er lagt opp slik at alle deltakerne har ansvar for å bringe et ledelsesorientert tema inn i gruppa si. Det er til sammen 13 ledernetverksgrupper med ca seks deltakere i hver. Det er bestemt at i hver nettverksgruppe skal det være en coach, men det er noen grupper som ikke har coach. I følge informantene vi har intervjuet er det noe usikkerhet rundt hva som egentlig skal være coachens rolle i nettverksgruppene. De forstår det slik at det er tenkt at coachen skal være tilstede og bidra dersom ledernetverket har behov for det. Coachgruppa i Østre Toten har hatt to dagssamlinger for nettverkene hvor opplæring, kunnskapsoverføring og implementering av arbeidet har stått sentralt. Lederne har brukt tid på å finne sin rolle og plass i forhold til HEFA-prosjektet, noe som for enkelte har vært en ny og krevende prosess.

Ledernetverk i **Gjøvik** kommune ble etablert allerede desember 2004. Det finnes 14 nettverksgrupper med 5 -10 ansatte i hver. I rådmannens skriv til arbeidsgiverrepresentantene, datert 041004, heter det at formålet med ledernetverkene er *”å utvikle felles holdninger/praksis rundt ledelse på tvers av fagområder, veilede hverandre i grupper i forhold til ulike utfordringer innenfor ledelse, samt utveksle erfaringer med formål å utvikle Gjøvik kommune som en lærende organisasjon”*. Det blir videre spesifisert at ledernetverkene ønskes nytt til å formidle kunnskap/gi innspill i forhold til prosjekt Helsefremmende arbeidsplasser, arbeidet med å etablere lederavtaler, lokale lønnsforhandlinger og delegasjonsreglement på personalområdet (ibid). Utover dette er det lagt opp til at nettverkene sjøl organiserer seg mht mer praktiske forhold som møteplan, innkalling, referater, men også i forhold til hvilke temaer de ønsker at gruppa skal ta opp. Rådmannens forventning er at lederne prioriterer å delta, at de bidrar til å gjøre nettverket til en god læringsarena, at de er aktive og bevisste i forhold til overordnede verdier på arbeidsgiver/ personalområdet og at de gir innspill på temaer når det etterspørres. I Gjøvik har de gjort det slik at de som både er coach og leder, deltar i to nettverk hvor de har rolla som leder i det ene nettverket og er coach i det andre. Coachgruppa har tatt for seg de to temaene *”team-building”* og *”møtestruktur/møtekultur”* i ledernetverkene i Gjøvik dette året. I Gjøvik har coachgruppa utarbeidet et skriv om hva en coach kan brukes til. Her heter det at LØFT-coacher skal benyttes primært som coacher for nettverksgrupper, andre grupper og i en til en-coaching for enkeltindivider. En coach kan bruke sine ferdigheter til å drive prosesser innenfor alle tema, enten det er i planleggingsfasen, i gjennomføringsfasen eller i evalueringsfasen av en samtale, møte, arrangement etc. Coachenes sekundæroppgaver er å arbeide med undervisning/opplæring i kommunikasjon, men det blir presisert i skrevet at denne ressursen egentlig ligger utenfor rammen av kompetanse utviklet gjennom coachprogrammet.

**Nordre Land** kommune har åtte ledernetverk med 5 - 7 deltakere i hvert nettverk. Gruppa er sammensatt på tvers av enheter og fagområder. Det er forventet at alle ledere og mellomledere deltar i en ledernetverksgruppe. Alle gruppene fikk høsten-05 i oppgave å gjennomføre en evaluering av IA-avtalen ved å gjennomgå et skjema utarbeidet av Arbeidslivssenteret. Ledelsen i kommunen påla nettverksgruppene å ha med seg coacher i gjennomføringen av evalueringen. Hver av gruppene har hatt med seg to coacher som har ledet dem gjennom prosessen. I tillegg har delmål 2 i IA-avtalen vært et sentralt tema i møtene. I vår har de samme coachene gjennomført temamøter om *”møteplanleggeren”*<sup>5</sup>, i ledernetverksgruppa. De har gitt lederne i oppgave å

---

<sup>5</sup> En modell for planlegging og gjennomføring av møter/presentasjoner/kurs o.l

prøve ut modellen mellom samlingene, og snakket om erfaringer neste gang de møttes. Coachene har fått svært gode tilbakemeldinger på dette opplegget fra lederne. Coachgruppa i Nordre Land har med andre ord gjennomført et omfattende program for ledernetverket og vil følge dette opp med temaet ”stressmestring/tidsklemma”, fra høsten av.

**Søndre Land** startet opp med sine ledernetverk med en dagssamling juni 2005 og arbeidet i gruppene kom godt i gang utover høsten. Nettverkene er satt sammen på tvers av ledernivåer og tjenesteområder. Det er 7 - 8 medlemmer i hver gruppe. I alt omfatter nettverkene 50 ledere. De som er valgt ut er ledere med arbeidsgiveransvar (det vil si rådmann, kommunalsjefer, tjenesteområdeledere og enhetsledere) Rammene for den enkelte gruppe (møtehyppighet, møtested, møteledelse) og temaene for møtene bestemmes av gruppa selv. I gjennomsnitt møtes gruppene ca en gang hver annen måned. Coachgruppa i kommunen har fått i oppgave å lage en plan for opplæring i kommunikasjon og LØFT som skal gjennomføres i nettverksgruppene. Det viste seg at tjenesteområdelederne ikke ønsket å legge føringer på gruppenes arbeid, slik at det programmet som coachgruppa utarbeidet ikke ble tatt i bruk. I stedet er det sagt at hver ledergruppe selv skal kunne velge tema fra programmet som de ønsker opplæring i. Coachene i kommunen er fordelt på hver sin ledergruppe. De har ikke noen bestemt rolle i gruppene, men noen av de som er coacher er også ledere og har sånn sett to roller når de deltar i ledergruppa. Ifølge prosjektleder i Søndre Land er coachene i liten grad blitt benyttet av ledergruppene, og det er heller ikke så mange av gruppene som har valgt temaer fra opplæringsprogrammet som de har arbeidd spesifikt med. Dette stemmer også overens med tilbakemeldingene fra coacher vi har snakket med i kommunen.

### **3.5.2 Andre tiltak**

Følgeforskningens mandat er å følge de tiltakene som blir igangsatt i det sentrale HEFA-prosjektet. Det ligger dermed utenfor rammen for følgeforskningen å kunne si noe mer detaljert om den aktiviteten som skjer ute i den enkelte kommune. Vi vet at prosjektet har virvlet opp mye engasjement og at det er igangsatt mange ulike aktiviteter. En oversikt fra prosjektledelsen i den enkelte kommune viser bredde og variasjon over tiltak som er satt i gang i den enkelte kommune. Vi sitter med et inntrykk av at aktiviteten i prosjektet har variert en del fra kommune til kommune, noe som nok kan skyldes ulike faktorer. Både Vestre Toten og Nordre Land har satset mye på å informere om prosjektet utover i organisasjonen, blant annet gjennom aktiv bruk av coachgruppa i kommunen som både har praktisert coaching og vært rundt om på arbeidsplasser og informert om coachenes bruksområder. I andre kommuner har de arbeidet mer systematisk med å involvere verneombud og tillitsvalgte i prosjektet. Det har også vært viktig å se HEFA-prosjektet i sammenheng med annet prosjektarbeid i kommunene, blant annet har de i Østre Toten arbeidet med å se prosjektet i sammenheng med FYSAK-prosjektet. I vedlegg 2 finnes en mer oversiktlig og detaljert beskrivelse av tiltak som er satt i gang i den enkelte kommune.

### 3.6 Endringer i prosjektets rammer – nye tiltak

I løpet av prosjektperioden har fokuset på LØFT blitt tonet noe ned til fordel for fokus på kommunikasjon som en ytteramme, mens LØFT benyttes der det er virksomt. I følge prosjektledelsen handler det om at en har erfart at det er situasjoner der det ikke virker naturlig å ta i bruk LØFT og der det er andre kommunikasjonsforståelser som er mer hensiktsmessig. En konsekvens av dette er blant annet at det opprinnelige LØFT-coachprogrammet ikke lenger heter LØFT-coach, men kun coach-programmet.

Underveis i prosjektet har det vist seg som en stor utfordring å få lederne til å ta i bruk coachene i egen kommune. Det har vært usikkerhet både fra etterspørre og tilbyder om hva en coach kan bidra med og i hvilke sammenhenger (se også pkt 5.5). Prosjektgruppa har tatt tak i dette og arbeidd mye med å informere om coachenes anvendelsesområder. Flere av coachene har selv tatt initiativ til å markedsføre seg overfor egen arbeidsplass, men flere av de vi har intervjuet gir like fullt uttrykk for at de opplever manglende etterspørsel etter deres kompetanse. Det er en sentral forutsetning for at ethvert opplærings- og kompetansehevingstiltak skal føre til læring for deltakerne, at deltakerne opplever å få nødvendig hjelp til å *anvende* sin nyerverva læring (Kirkpatrick i Lai 1997). Slik det ser ut nå er dette ett av de svake punktene i implementeringen. Prosjektgruppa har også mottatt signaler om at ledere opplever det som et uttrykk for at de har mangelfull kompetanse dersom de ber om hjelp fra en coach (og gjerne da en coach som ikke selv er leder). Dette er holdninger basert på kunnskapsmangel om hva en coach er og kan brukes til. Utfordringen i prosjektet nå er, ifølge et notat fra prosjektgruppa;

*”å skape klangbunn på egen arbeidsplass for å nå regionprosjektets målsettinger. Dette kan muliggjøres ved å gi lederne kompetanse og innsikt som bidrar til å skape helsefremmende arbeidsplasser som gir arbeidsglede og utviklingsmuligheter i en lærende organisasjon”.* Videre heter det at det er;

*”...nødvendig å etablere en læringsramme som går dypere faglig og gir rom for grundigere refleksjon og trening på arbeidsplassen. 99 % av forklaringen på om Gjøvikregionen lykkes i sin lederutvikling, vil finnes i lederes evne og vilje til å praktisere, reflektere og trene reelt mellom samlingene”* (Notat fra prosjektgruppa til rådmannsgruppa 24.05.06).

Prosjektgruppa har derfor søkt om å videreutvikle prosjekt Helsefremmende arbeidsplasser med et tiltak spesielt rettet mot lederne i kommunene. Lederopplæringsprogrammet er økonomisk støttet av KLP, Regionrådet og Fylkesmannen i Oppland, og vil gjennomføres av Kallerud Kompetanse AS. Rådmannsgruppa i Gjøvikregionen har besluttet å igangsette lederprogrammet fra og med høsten/vinteren 2006. Gjennomføringen av programmet for de 150 lederne vil kunne være ferdig november 2007.

Lederprogrammet vil bestå av et fem-dagers kurs i ledelse og kommunikasjon med praktiske oppgaver som skal gjennomføres på arbeidsplassen mellom samlingene. Kursdagene er fordelt på tre samlinger, 2+2+1 dag. Målgruppa er ledere i Gjøvikregionen, til sammen 150 personer. Deltakerne deles inn i grupper à 25-30, det vil bety 5-7 grupper som skal kjøres gjennom samme programmet. Innholdsmessig er det lagt vekt på at dette skal være et kommunikasjons- og ledelseskurs, og ikke en LØFT-coach-opplæring. Coachene skal derimot ha en funksjon i gjennomføringen av lederprogrammet, ved at de skal benyttes både underveis i kurset og med coa-

ching mellom samlingene. Et utvalg på rundt 25 coacher, fordelt på de fem kommunene, forespørres om de kan tenke seg å delta. Dette skal være et trinn 2 i opplæringen for coachene. Rolla til coachene blir å ha et metaperspektiv på det som skjer på kurset – et blikk fra utsida på det som foregår. Samtidig skal de også ha en mer aktiv rolle i å bistå deltakerne i øvelser og treninger, og de skal coache lederne mellom samlingene. Innholdet i opplæringsprogrammet og coachenes rolle er ikke avklart i detalj ennå. Kallerud Kompetanse har tenkt at avklaring og tydeliggjøringen av coachenes rolle skal gjøres i samarbeid med de coachene som velges ut til å delta i opplæringen. Hovedintensjonen er at KK gjennom opplæringsprogrammet tilbyr enda mer trening for coachene, som et svar på etterspørselen etter videreføring. I stedet for å gå ut til mange, satses det nå på noen færre som har lyst, rammer, tid og anledning. Coacher i lederposisjoner skal få velge om de vil være med som både coacher og ledere, eller bare som leder – dette forutsetter fleksibel tilrettelegging fra KKs side.

Så langt har det i følge HEFAs prosjektleder vært stor pågang fra alle de fem kommunene for å komme med i lederprogrammet.

### **3.7 Oppsummering**

Det er gjennomført en rekke tiltak i regi av HEFA-prosjektet, både sentralt og lokalt i kommunene. I dette kapitlet har vi beskrevet de fire hovedtiltakene coachprogram, introdag i LØFT, IA-opplæring og utviklingsarbeid/utviklingsverksteder. Coach-programmet er det mest omfattende og dekker en 10 dagers opplæring for 59 coacher fordelt på de fem kommunene. Coach-programmet har bestått av samlinger, med trening på egen arbeidsplass og i kommunale og interkommunale grupper i mellomperioden, samt veiledning fra Kallerud Kompetanse. Coach-programmet bygger på en teoretisk ramme som består av systemteoretisk teori (Kommunikologi) og løsningsfokustert tilnærming (LØFT). Innholdet i programmet omfatter et sett av ”nøkler” for virksom kommunikasjon, der sentrale begreper er jeg/du-sortering, visuell -, auditiv-, og kinestetisk informasjon, atferd, intensjon, rammer, presupposisjoner, tilstander, pacing/leading, med flere. Med utgangspunkt i dette settet av ”kommunikasjonsnøkler” har deltakerne praktisert og trent på det å være coach både under og mellom samlingene. Coachprogrammet varte tre dager lengre enn opprinnelig planlagt, fordi prosjektgruppa vedtok å korte ned på omfanget av kortkurset ”innføring i LØFT” til fordel for en utvidelse av coachprogrammet. Arbeidslivssenteret ved Raufoss har gjennomført IA-opplæring i de kommunale ledernetverkene, og egne samlinger for tillitsvalgte og verneombud i alle de fem kommunene. En ny opplæringsrunde rettet mot ledere og coacher, skal gjennomføres av Arbeidslivssenteret høsten 2006. Kapitlet har også vist til en imponerende bredde i aktiviteter som er igangsatt i de enkelte kommunene. Et fellestiltak for alle de fem, er opprettelsen av ledernetverk på tvers av sektorer og nivåer. Coachgruppene har hatt en sentral funksjon i forhold til å coache eller gi opplæring i ledernetverkene.

Intensjonen med de igangsatte tiltakene har hele tiden vært å støtte opp under hovedmålet om å skape helsefremmende arbeidsplasser. Når det gjelder coach-programmet er hovedintensjonen her at coachene skal kunne anvende metodikken og tenkemåten på en klok måte og i ulike situasjoner. Mens når det gjelder LØFT-introduksjonsdagene er det mer snakk om å informere,

gi noen knagger, stikkord, som gjør de ansatte mer mottakelig for situasjoner som vil komme senere. Intensjonen med IA-opplæringen har til dels vært å informere om virkemidlene og hva slags rolle bruken av IA-virkemidlene har i arbeidet med å skape helsefremmende arbeidsplasser, men også å utvide forståelsen av og kreativitet rundt når virkemidlene kan tas i bruk.

Til grunn for valg av tiltak i prosjektet ligger det noen grunnleggende forestillinger om hva som er virksomme elementer for å skape helsefremmende arbeidsplasser. I dette kapitlet har vi sett at coach-programmet tar utgangspunkt i en forestilling om at læring som skal gi varig endring i en organisasjon er mest effektivt dersom det gis i mindre grupper og over et tidsrom som gir muligheter for praktisering, korrigering, refleksjon og integrering. Coach-programmet bygger samtidig på en antagelse om at en gjennom å ta i bruk et sett av felles ”nøkler” skal kunne anvende disse på alle typer menneskelig aktiviteter, uavhengig av fagfelt, sektorer eller situasjoner. For det tredje er det en grunnleggende premiss at læring og forandring må involvere og utfordre ”hele mennesket” – det er ikke nok å lære kommunikasjon som en teknikk, men det må også gjøre noe med deltakernes holdninger, verdier og forestillinger.

Tiltakene i prosjektet er gjennomført tilnærmet slik det opprinnelig var tenkt, men med de justeringer som har vist seg hensiktsmessig ut fra hvordan prosjektet har utviklet seg, noe vi anser som fornuftig for prosjektet som helhet. I følgeforskningens første rapport etterlyste vi en ”folkeopplysning” som skulle bidra til å høyne klarheten om prosjektet. De tiltakene som er satt i gang rundt om i kommunene er viktige bidrag i dette arbeidet, ikke minst er det viktig å få fram de gode eksemplene som kan synliggjøre betydningen av prosjektet. Samtidig pekte vi på at det ville være fornuftig å skape en bredere forankring blant ledere og andre som skal forholde seg til coachgruppene, noe som blant annet er gjort gjennom etableringen av de tverrfaglige kommunale ledernetverkene. Det synes også fornuftig å sette i gang opplæring i kommunikasjon spesielt rettet mot lederne, slik det er planlagt for denne høsten. Et annet viktig tiltak som vil bygge opp under prosjektets mål er den felles opplæringen for ledere, TV, VO og coacher, som kommunene skal stå for og der bl.a Arbeidslivssenteret deltar.

I denne oppsummeringen har vi forsøkt å si noe om sammenhengen mellom tre forandringsnivåer; 1) de tiltakene som er satt i gang, 2) de intensjonene og 3) grunnleggende forestillingene som disse bygger på. Ut fra den gjennomgangen vi har tatt ser det ut til å være en klar sammenheng mellom disse tre nivåene. I kapittel 5 vil vi høre erfaringene til et utvalg coacher, og det vil da være interessant å undersøke om deres erfaringer sammenfaller med de forestillinger som ligger til grunn for coach-programmet, slik det her er presentert.

## **4 Resultater: Bruk av IA-virkemidler**

### **4.1 Innledning**

Dette kapittelet tar for seg utviklingen i virkemiddelbruken i de fem kommunene, for siste år. Et av delmålene i prosjektet er økt og bedre bruk av IA-virkemidler og det er derfor interessant å se hvordan kommunene ligger an i forhold til dette delmålet. Det eksisterer ikke noen helhetlig oversikt over bruken av virkemidler i IA-bedrifter, blant annet er det flere virkemidler som det ikke finnes noen statistikk på. Det som presenteres i dette kapitlet vil derfor ikke kunne gi en total oversikt over utviklingen av virkemiddelbruk i de fem kommunene, men kan være en indikasjon på hvordan kommunene ligger an i forhold til å nå delmålet. Kapitlet baserer seg på statistikk innhentet fra NAV Arbeidslivssenter Oppland og samtaler med kontorsjef Rita Thomassen, samt telefonintervjuer med to rådgivere ved Arbeidslivssenteret ved Raufoss og intervjuer med coachene.

### **4.2 IA-virkemidler**

De fem kommunene i HEFA-prosjektet er alle såkalte IA-virksomheter med tilgang på spesielle virkemidler fra trygdeetaten. I tillegg til en fast kontaktperson fra Trygdeetatens arbeidslivssenter som bistår dem i arbeidet med å utvikle en mer inkluderende arbeidsplass, tilbys IA-virksomheter en rekke virkemidler fra Trygdeetat og Aetat. Vi har i denne rapporten spesielt konsentrert oss om virkemidlene tilretteleggingstilskudd, honorar til bedriftshelsetjeneste, aktiv sykemelding uten forhåndsgodkjenning, gradert sykefravær, friskmelding til arbeidsformidling, yrkesrettet attføring. Utvidet bruk av egenmelding har vi ikke statistikk på. Egenmelding er når arbeidstakere melder fra til arbeidsgiver om arbeidsuførhet, uten å måtte legge fram legeerklæringer. Retten til egenmelding for IA-virksomheter gjelder opp til 24 kalenderdager i løpet av en 12 måneders periode.

Aktiv sykemelding gir mulighet til å prøve seg i arbeid på tross av sykdom, for en periode på fire eller åtte uker. Perioden kan forlenges etter godkjenning fra Trygdeetaten. Vanligvis fungerer ordningen slik at trygdekontoret skal godkjenne aktiv sykemelding på forhånd, men IA-virksomheter kan sette i gang aktiv sykemelding uten å måtte ha slik forhåndsgodkjenning fra trygdeetaten.

Formålet med yrkesrettet attføring er at søkeren skal bli i stand til å skaffe seg eller beholde høvelig arbeid ved hjelp av bistand fra Aetat. Bistanden kan være veiledning om yrker, utdanning, formidling til arbeid, avklaring av muligheter og begrensninger i arbeidslivet, arbeidstrening eller kvalifisering.

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

|                                      |                 | Kommuner |      |             |      |             |      |              |      |             |      |
|--------------------------------------|-----------------|----------|------|-------------|------|-------------|------|--------------|------|-------------|------|
|                                      |                 | Gjøvik   |      | Nordre Land |      | Søndre Land |      | Vestre Toten |      | Østre Toten |      |
|                                      |                 | Ant.     | %    | Ant.        | %    | Ant.        | %    | Ant.         | %    | Ant.        | %    |
| Aktiv syke-melding                   | 2. kvartal 2006 | 72       | 0,8  | 255         | 10,8 | 136         | 5,6  | 196          | 6,2  | 437         | 8,5  |
|                                      | 1. kvartal 2006 | 422      | 4,1  | 196         | 7,3  | 156         | 4,8  | 67           | 1,6  | 470         | 7,5  |
|                                      | 4. kvartal 2005 | 434      | 2,7  | 60          | 2,4  | 118         | 4,2  | 293          | 8,5  | 506         | 9,1  |
|                                      | 3. kvartal 2005 | 171      | 2,7  | 33          | 1,8  | 107         | 4,1  | 90           | 3,4  | 207         | 4,9  |
|                                      | 2. kvartal 2005 | 473      | 6,9  | 85          | 4,3  | 106         | 4,3  | 91           | 2,8  | 423         | 8,6  |
|                                      | 1. kvartal 2005 | 553      | 7,7  | 191         | 8,5  | 150         | 6,5  | 127          | 3,3  | 376         | 7,6  |
|                                      |                 |          |      |             |      |             |      |              |      |             |      |
| Gradert syke-fravær                  | 2. kvartal 2006 | 2512     | 29,6 | 777         | 32,9 | 706         | 29,3 | 796          | 25,4 | 1365        | 8,5  |
|                                      | 1. kvartal 2006 | 2858     | 28,1 | 847         | 31,3 | 1232        | 37,6 | 1124         | 27,5 | 1944        | 31,1 |
|                                      | 4. kvartal 2005 | 434      | 5,3  | 444         | 18,0 | 939         | 33,5 | 0            | 0    | 1462        | 26,3 |
|                                      | 3. kvartal 2005 | 171      | 2,7  | 420         | 23,1 | 670         | 25,9 | 0            | 0    | 1192        | 28,4 |
|                                      | 2. kvartal 2005 | 473      | 6,9  | 461         | 23,1 | 601         | 24,3 | 0            | 0    | 1347        | 27,5 |
|                                      | 1. kvartal 2005 | 2138     | 29,7 | 593         | 24,1 | 655         | 28,5 | 0            | 0    | 1389        | 28,0 |
|                                      |                 |          |      |             |      |             |      |              |      |             |      |
| Frisk-melding til arbeids-formidling | 2. kvartal 2006 | 0        | 0    | 0           | 0    | 0           | 0    | 0            | 0    | 0           | 0    |
|                                      | 1. kvartal 2006 | 0        | 0    | 0           | 0    | 0           | 0    | 0            | 0    | 0           | 0    |
|                                      | 4. kvartal 2005 | 0        | 0    | 0           | 0    | 0           | 0    | 0            | 0    | 0           | 0    |
|                                      | 3. kvartal 2005 | 0        | 0    | 0           | 0    | 0           | 0    | 0            | 0    | 0           | 0    |
|                                      | 2. kvartal 2005 | 0        | 0    | 0           | 0    | 0           | 0    | 0            | 0    | 0           | 0    |
|                                      | 1. kvartal 2005 | 0        | 0    | 0           | 0    | 0           | 0    | 0            | 0    | 0           | 0    |
|                                      |                 |          |      |             |      |             |      |              |      |             |      |
| Yrkes-rettet attføring               | 2. kvartal 2006 | 0        | 0    | 116         | 4,9  | 5           | 0,2  | 0            | 0    | 32          | 0,6  |
|                                      | 1. kvartal 2006 | 0        | 0    | 34          | 1,3  | 0           | 0    | 0            | 0    | 49          | 0,8  |
|                                      | 4. kvartal 2005 | 0        | 0    | 0           | 0    | 0           | 0    | 0            | 0    | 0           | 0    |
|                                      | 3. kvartal 2005 | 0        | 0    | 0           | 0    | 0           | 0    | 21           | 0,8  | 59          | 1,4  |
|                                      | 2. kvartal 2005 | 0        | 0    | 0           | 0    | 0           | 0    | 19           | 0,6  | 0           | 0    |
|                                      | 1. kvartal 2005 | 24       | 0,3  | 80          | 3,6  | 36          | 1,6  | 135          | 3,5  | 0           | 0    |
|                                      |                 |          |      |             |      |             |      |              |      |             |      |

Tabell 1: Bruk av IA-virkemidler i de fem kommunene i perioden 2005 tom andre kvartal 2006.

Som vi ser av tabellen er gradert sykefravær det virkemiddelet som er benyttet i størst grad av alle kommunene. Østre Toten er den kommunen av de fem som har brukt dette virkemiddelet mest, mens Vestre Toten har brukt det minst. Sammenliknet med statistikken for perioden 2003 – 2005 i forrige underveisrapport (ØF-rapport 14/2005) har bruken av virkemiddelet økt mye. Til eksempel ble det i Gjøvik kommune benyttet gradert sykefravær 453 ganger i 2004, mens det ble innvilget 3216 ganger i 2005. Friskmelding til arbeidsformidling og yrkesrettet attføring er de virkemidlene som sjeldnest benyttes. Dette er det samme som statistikken fra perioden 2003 - 2005 viste (ØF-rapport 14/2005). Når det gjelder virkemiddelbruken samlet sett, har den økt i alle kommunene, sammenliknet med perioden 2003 - 2005.

## 4.2.1 Bruk av tilretteleggingstilskudd 2005-2006

Tilretteleggingstilskudd er en ytelse som skal stimulere arbeidsgivere til å tilrettelegge arbeidet slik at den ansatte kan være i arbeid på tross av helseproblemer. Tilskuddet kan ytes til utprøving, tilrettelegging, opplæring og/eller arbeidstrening. Det kan også tidvis benyttes til transport til og fra arbeidsplassen og til merutgifter til vikar/ekstrahjelp for å forebygge sykefravær eller ved siden av gradert sykemelding.

Totalt har de fem kommunene brukt tilretteleggingstilskudd i 58 tilfeller i 2005 og 34 tilfeller hittil i år, jfr. tabell 1 og 2. Gjøvik kommune har benyttet tilskuddet mest, med totalt 74 søknader<sup>6</sup> for 2005 og 2006. Deretter kommer Vestre Toten med 14 tilsagn for begge år, Nordre Land med tre og Østre Toten med ett tilsagn. Søndre Land har ikke benyttet seg av tilretteleggingstilskudd i det hele tatt disse to årene.

| 2005          | Gjøvik    | Nordre Land | Søndre Land | Vestre Toten | Østre Toten |
|---------------|-----------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| <b>Totalt</b> | <b>46</b> | <b>0</b>    | <b>0</b>    | <b>11</b>    | <b>1</b>    |

Tabell 2: Totalt antall tilsagn for bruk av tilretteleggingstilskudd i de fem kommunene 2006

| 2006          | Gjøvik    | Nordre Land | Søndre Land | Vestre Toten | Østre Toten |
|---------------|-----------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| 1. kvartal    | 22        | 3           | 0           | 3            | 0           |
| 2. kvartal    | 5         | 0           | 0           | 0            | 0           |
| 3. kvartal    | 1         | 0           | 0           | 0            | 0           |
| <b>Totalt</b> | <b>28</b> | <b>3</b>    | <b>0</b>    | <b>3</b>     | <b>0</b>    |

Tabell 3: Antall tilsagn for bruk av tilretteleggingstilskudd i de fem kommunene for de tre første kvartalene i 2006

Oversikten viser at bruken av tilretteleggingstilskudd har gått ned i forhold til 2004 da det totalt ble gitt 76 tilsagn for de fem kommunene. Også i Gjøvik har bruken gått jevnt ned de tre siste årene.

## 4.2.2 Bruk av BHT-refusjon 2005 – 2006

Bedriftshelsetjenester som arbeider med IA-virksomheter kan få honorar fra trygdeetaten når de bidrar til at arbeidstakere kan unngå sykemelding, eller hvis de bidrar til å få sykemeldte tilbake til arbeid.

Statistikken fra NAV Arbeidslivssenter Oppland viser at det har vært relativt lite omfang på bruken av dette virkemiddelet. Nordre Land har benyttet virkemiddelet til sammen fem ganger i 2005 og 2006, Gjøvik og Østre Toten har begge tre tilsagn, mens Søndre Land og Vestre Toten ikke har søkt om BHT-refusjon i løpet av de 2005 – 2006.

| 2005          | Gjøvik   | Nordre Land | Søndre Land | Vestre Toten | Østre Toten |
|---------------|----------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| <b>Totalt</b> | <b>3</b> | <b>1</b>    | <b>0</b>    | <b>0</b>     | <b>1</b>    |

Tabell 3: Totalt antall tilsagn for refusjon til bedriftshelsetjenesten i de fem kommunene i 2005.

---

<sup>6</sup> 1 avslag

| 2006          | Gjøvik   | Nordre Land | Søndre Land | Vestre Toten | Østre Toten |
|---------------|----------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| 1. kvartal    | 0        | 0           | 0           | 0            | 0           |
| 2. kvartal    | 0        | 4           | 0           | 0            | 2           |
| 3. kvartal    | 0        | 0           | 0           | 0            | 0           |
| <b>Totalt</b> | <b>0</b> | <b>4</b>    | <b>0</b>    | <b>0</b>     | <b>2</b>    |

Tabell 4: Antall tilsagn for refusjon til bedriftshelsetjenesten i de fem kommunene for de tre første kvartalene i 2006

### 4.3 Arbeidslivssenterets erfaringer med IA-arbeidet i de fem kommunene

Praksisen i forhold til hvordan Arbeidslivssenteret forholder seg til HEFA-prosjektet når de er ute "i felten" varierer fra rådgiver til rådgiver. Arbeidslivssenteret har ikke en omforent strategi for hvordan de skal formidle prosjektet i sitt arbeid overfor kommunene, men sier at de opplever seg som en viktig støttespiller og ser det som vesentlig å forsøke å holde seg oppdatert om prosjektets utvikling.

På spørsmål om hvordan de erfarer prosessen i kommunene, svarer de at de opplever at det har vært en positiv utvikling som har medført økt bevissthet omkring kommunen som helsefremmende arbeidsplass. Indikasjoner på dette er hyppigere dokumentasjon i sykemeldingssaker, at leder kommer tidligere i gang med individuelle oppfølgingsplaner og at disse evalueres underveis. Det ser også ut til at ledere nå har flere samtaler med de sjukemeldte og har blitt mer bevisst oppfølging og forebygging av sykefravær. Ikke minst handler det om at dialogen mellom leder og ansatt er mer vektlagt, blant annet betydningen av tett oppfølging og det å komme tidlig inn med samtale. Det er nå også i større grad enn tidligere hyppigere kontakt og dialog mellom sjukemeldte, leder og lege. Videre blir det understreket at kommunene generelt er blitt mer kompetente til å ta i bruk IA-virkemidlene. De er mer bevisste på hvilke virkemidler som finnes og når de kan benyttes. Dette gjelder f.eks bruken av tilretteleggingstilskudd som både kan gis som forebyggende tilrettelegging og i forhold til sjukemeldte. Det gjelder også en mer riktig bruk av avtalen om aktiv sjukmelding i forhold til det med bruken av gradert sjukmelding, og det gjelder virkemiddelet der bedriften får fritak for å betale sykepenger i sykeperioden dersom det kan dokumenteres at personen har langvarig og hyppig sykefravær som f.eks skyldes kronisk sykdom. I Gjøvik kommune har rådgiveren fra Arbeidslivssenteret i samarbeid med IA-kontaktpersonen i kommunene, jobba aktivt for å få virkemidlene gjort kjent blant lederne i kommunen. Til tross for dette er det, som tabellen over viser, en nedgang i antall tilsagn for tilretteleggingstilskudd siste år, noe som nok skyldes at rammetilskuddet er skjært ned fra tidligere år, i tillegg til at forskriftene for tildeling er skjerpet inn blant annet med en skjerping i forhold til at tilretteleggingstilskudd ikke kan brukes til å dekke vikarbruk. I følge Arbeidslivssenteret er de mer målrettet i forhold til målet med virkemiddelet, som er å få den sjukemeldte tilbake i jobb.

Ellers er det en erfaring formidlet av en av rådgiverne, at han de siste årene gradvis er blitt mer involvert i forebyggende arbeid og arbeidsmiljø generelt. – Hvordan forebygge sykefravær, hvordan få mer trivsel i arbeidsmiljø er eksempler på slike saker. I saker der han har opplevd det relevant, har bruken av coacher blitt et tema – hvordan kan kommunen benytte seg av sine

coacher i forhold til disse temaene. Hans erfaring er at mange ledere er usikre på hva coachene kan bidra med, og de vet ikke helt hvem det er. Rågiveren har selv en liste over coachene i kommunen, slik at han vet hvem dette er dersom ledere spør eller tar opp temaet. Det tar tid å få bruken av coach kjent i kommunen, og det er derfor avgjørende at coachene klargjør for lederne hvordan de praktisk kan involveres i forhold til denne typen saker. Også i enkeltsaker der en leder ringer for å luften sine tanker rundt oppfølging og har behov for kollegastøtte, foreslår han at de konfererer med en av coachene i kommunen.

#### **4.4 Coachenes erfaringer med bruk av IA-virkemidler**

Det er begrenset kjennskap til og fokus på bruk av IA-virkemidler blant informantene i denne studien. Virkemiddelbruken har ikke hatt direkte oppmerksomhet i coach-opplæringen, og flere av informantene har heller ikke deltatt på opplæring i regi av Arbeidslivssenteret. Koblingen mellom de to tiltakene ”bruk av IA-virkemidler” og ”coach-opplæringen”, er ikke like tydelig for alle informantene.

*”Det har vært veldig lite om dette i prosjektet, ingenting synes jeg. Vi har jo IA og en oppskrift som vi følger, men dersom vi skulle hatt noe om dette i prosjektet så har det gått meg hus forbi. (...) Jeg har jo tatt de (virkemidlene) i bruk på en annen måte fordi vi har en annen type oppfølging, vi prøver å være mer føre var, mer obs på signaler – men dette var arbeid vi begynte med før dette prosjektet. På samlingene våre har vi ikke hatt noe om IA-virkemidler, bortsett fra at ett av virkemidlene for IA jo er dialogen, og at kommunikasjon er viktig, men det har aldri vært snakk om IA.”*

*”Dette kjenner jeg ikke til, men jeg har hørt at rådmannen min har sagt at en av følgene av prosjektet er at det er blitt en mer aktiv og kreativ bruk av IA-virkemidler.”*

*”Jeg tenker veldig teknisk på det med IA-virkemidler. Jeg har ikke tenkt på om det finnes noe treffpunkt, men det gjør det sikkert. Jeg har kanskje tenkt mer at det er felles målsetting, men ulike måter å nå den. IA er ett virkemiddel som står ved sida av de andre virkemidlene. Hvis det ene kan generere at det andre blir brukt hadde det vært bra.”*

Virkemiddelbruk har vært et tema i et par av oppdragene coachene har hatt, mens de aller fleste ikke har hatt dette fokuset. Det er et par av lederne som sier at IA-virkemidlene etter hvert er blitt mer kjent, og at de derfor er mer observant på virkemiddelbruken. Arbeidsplassvurdering, aktiv sykemelding, og utprøving av restarbeidsevne blir sagt å være det de har fått mer fokus på. Tilretteleggingstilskudd blir vurdert som et tiltak de nok kunne ha brukt mer, men som de av ulike årsaker ikke er tatt i bruk. En av informantene kommenterer at tilretteleggingstilskudd var ett av de virkemidlene de tidligere benyttet mye, men som de nå er avskåret fra på grunn av endringer i kriteriene for bruk av tilskuddet. En annen sier IA-virkemidler er uaktuelt på hennes avdeling fordi sykefraværet er svært lite. En annen svarer at på hennes avdeling har de et bevisst forhold til at andre skal få komme inn og prøve seg, de ønsker å tilpasse arbeidsplassen og inkludere alle typer ansatte, men så opplever de at IA-virkemidlene ikke er tilpasset dette behovet og får dermed problemer med å få finne virkemidler å ta i bruk.

I noen kommuner har det vært arbeidd aktivt i forhold til virkemiddelbruk og informasjon om IA-avtalen. Prosjektledelsen i Nordre Land gir uttrykk for at det er et godt grunnlag for å øke bruken av IA-virkemidlene, (samt bruken av coachene), i og med at alle lederne nå har gjennomgått et opplegg i regi av coachgruppa der IA har vært sentral. En informant bekrefter dette;

*”Jeg synes jeg merker veldig stor forskjell fra ett år tilbake til nå, at mange er veldig flinke til å bruke IA-virkemidler, oppfølgingssamtaler, bruker skjema, ringer for å få veiledning. Ikke i tvil om at dette har sammenheng med prosjektet. Ledere, TV og VO har vært på samlinger, pluss at dette er temaer i ledernetverkene. Det er et mer positivt inntrykk av sykefraværsoppfølging, de ser ikke så uråd på det lenger. De ser mer muligheter. De har flere å spørre til råds og få veiledning fra.”*

## 4.5 Oppsummering

Kapittel 4 har omhandlet bruk og effekt av IA-virkemidlene. Kapittelet baserer seg på statistikk fra NAV Oppland, intervjuer med rådgivere fra Arbeidslivssenteret ved Raufoss og et utvalg coacher.

Når det gjelder bruken av IA-virkemidler viser statistikken at de to virkemidlene som benyttes i størst omfang er gradert sykefravær og aktiv sykemelding. Bruken av disse virkemidlene har økt jevnt sammenlignet med statistikken for forrige periode, som vist i ØF-rapport 14/2005. Dette skulle tyde på at HEFA-prosjektets delmål om økt og bedre bruk av IA-virkemidler, går i riktig retning. Statistikken over bruken av tilretteleggingstilskudd i de fem kommunene, viser derimot en nedgang, sammenliknet med forrige periode. Dette kan ifølge Arbeidslivssenteret ha sammenheng med en mer restriktiv tildeling som følge av innskjerping i tildelingskriteriene og reduserte rammetilskudd.

De to rådgiverne ved Arbeidslivssenteret som vi har snakka med har opplevd at det har vært en positiv utvikling i kommunene i prosjektet. De viser til en mer aktiv dokumentering i sykemeldingssaker, tidligere igangsetting av samtaler og hyppigere dialog mellom de involverte aktørene. De synes også å merke at ledere har fått bedre kunnskap om hvilke virkemidler som finnes, og bedre innsikt i når det er hensiktsmessig å benytte de ulike virkemidlene. En av rådgiverne uttrykker også at han har opplevd en økt bevisstgjøring i forhold til forebyggende arbeid generelt, men at det fortsatt er liten kunnskap om hvordan lederne kan benytte seg av de kommunale coachene inn mot dette feltet.

Bruken av IA-virkemidlene er ikke et sentralt fokus for coachene som er intervjuet. De har begrenset erfaring med anvendelsen av virkemidlene, og det har kun sporadisk vært et tema i de oppdragene de har hatt. En av coachene, som har en sentral posisjon innenfor kommunens IA-arbeid, ser en tydelig økning i interesse for og bruk av IA-virkemidlene blant kommunens ledere.

Et annet delmål i prosjektet er at det skal tilrettelegges for den løsningsfokuserte samtalen i arbeidet med et inkluderende arbeidsliv. Det er flere positive signaler om at prosjektets fokus på IA-arbeidet har effekter ute i kommunene. Det ser likevel ut til at det gjenstår en del arbeid i

forhold til å koble sammenhengen mellom IA og LØFT. Prosjektgruppa har vedtatt at coachene, sammen med verneombud, tillitsvalgte og ledere fra høsten-06 skal få felles opplæring i IA-arbeidet, av Arbeidslivssenteret. Vi tror dette er en svært fornuftig utvikling i prosjektet, som vil være med på å tydeliggjøre sammenhengen mellom tiltakene som skal bidra til å skape helsefremmende arbeidsplasser. Denne utviklingen i prosjektet støttes også av Arbeidslivssenteret, som har erfaring med at coachene er lite kjent blant lederne i kommunene.



## 5 Resultater: coachprogrammet

### 5.1 Innledning

Dette kapittelet tar for seg erfaringer, vurderinger og effekter av coach-opplæringen. Kapitlet baseres på intervjuer med 12 coacher, individuelt eller i gruppe. Intervjuene har fokusert på motivasjon for deltakelse i coach-programmet, vurderinger av faglig og metodisk innhold, vurdering av egen nytte av opplæringen, erfaringer fra egen praksis og beskrivelser av ”gode grep” og situasjoner der coachen har vært sentral.

### 5.2 Motivasjon og forventning

Mange av de som er intervjuet deltok på oppstartssamlingen ved Festiviteten. Dette var første gang flere av dem hørte om prosjektet, og det var første gang de ble introdusert for coach-programmet. Det var derimot ikke første gang de var borti LØFT-tenkningen. Det har vært kjent for de fleste fra før de meldte seg på opplæringen, og mange trekker fram at dette var noe av grunnen til at de ønsket å delta. Flere har hatt kurs i LØFT, og noen har også hatt egen erfaring med LØFT enten ved at de selv har vært sykemeldte og fått oppfølging som har vært basert på LØFT-tilnærming eller ved at LØFT har vært brukt i arbeidsmiljøet på avdelingen. De har opplevd at dette har vært en effektiv tilnærming som har vært nyttig og som har virket. Nysgjerrighet på metoden og ønsket om å lære mer om tenkningen bak, har vært motivasjon for å melde seg på opplæringen;

*”Jeg har alltid hatt stor interesse for fagområdet, motivasjonen min var ønsket om å lære mer og utvikle meg i jobben.”*

*”Meldte meg på fordi dette er akkurat i blinken for det jeg ønsker å holde på med.”*

LØFT har en positiv klang i manges øre, enten fordi de har erfaring med at det virker positivt eller fordi de sympatiserer med ideen og forståelsen som ligger til grunn for LØFT-tenkningen. To av informantene formulerer seg slik;

*”Jeg kjente LØFT fordi det har blitt brukt på meg (...). Jeg vet at det virker.(...) Jeg fikk riktig fokus og det hjalp meg.”*

*”Jeg visste hva LØFT var fra før, jeg har alltid hatt tro på denne måten å møte utfordringer på. Gro Langslet opplever jeg som faglig godt skolert. LØFT-tenkningen er*

*forskningsbasert, og vi vet at den har effekt. Jeg meldte meg på på grunnlag av at jeg kjente til teorien fra før.”*

LØFT oppleves relevant i forhold til jobben som leder. Ønsket om å videreutvikle seg og bli dyktigere i den jobben en gjør, trekkes fram av flere informanter som begrunnelser for å melde seg på coach-programmet. Et par informanter sier også at de ønsket å bidra med noe til organisasjonen, være med å påvirke arbeidsmiljøet i en positiv retning. Det er også informanter som ikke selv har hatt et ønske om å delta i opplæringen, men som har blitt spurt eller oppfordret til det av sin overordnede eller av prosjektledelsen i kommunen. En informant sier at hennes motivasjon for å melde seg på coach-programmet var at hun tidligere hadde vært med på opplæring i regi av Kallerud Kompetanse som hun var svært tilfreds med.

Når det gjelder informantenes forventninger til LØFT-coachprogrammet, så varierer de fra dem som ikke hadde noen uttalte forventninger, til informanter med klare forventninger både til det metodiske og det innholdsmessige i opplæringen. På spørsmål om hvorvidt opplæringen har innfridd forventningene er det gjennomgående bekreftende og positive tilbakemeldinger. Samtidig er det noen som svarer at forventningene bare delvis er innfridd. Dette handler om at de hadde forventninger om å lære mer om LØFT. De sier at de ikke har lært så mye om LØFT, men derimot har de lært mye om det de kaller ”andre kommunikasjonssting”. Det har gjort at de beskriver opplæringen som ”annerledes enn forventa”;

*”Hadde forventa jeg skulle lære mer om LØFT-teorien, og om hvordan man spør åpne spørsmål, hvordan man spør mer kreativt. Forventningene ble ikke innfridd i forhold til LØFT, lite om det, men jeg fikk noe annet som jeg ikke hadde ventet. Det tok lang tid før jeg skjønnte at det ikke kommer mer om LØFT, men jeg har fått andre ting. Er ikke sikker på om det er dumt, det er ikke det jeg mener.”*

### **5.3 Vurdering av faglig innhold, struktur og gjennomføring**

Coach-programmet består av 10 opplæringsdager fordelt på fem samlinger, veiledning, egentrening mellom samlingene, kommunale coachgrupper og interkommunale coachgrupper. I kapittel 3.2 er omfanget av programmet beskrevet i mer detalj. Vi vil nå gå gjennom hver av sekvensene som utgjør coach-programmet for å få frem informantenes vurderinger og erfaringer av det faglige innholdet og gjennomføringen av programmet.

#### **5.3.1 Samlingene**

Det **faglige innholdet** i samlingene blir av informantene beskrevet som relevant og lærerikt. Det er mange som gir uttrykk for at de har hatt uventede ”a-ha-opplevelser” under opplæringen, som har gjort sterkt inntrykk. Også for de som kjente til fagstoffet på forhånd, har det vært viktige påminnelser og oppfriskninger.

Det at kommunikasjonsfagområdet er utvida i forhold til kun å omhandle LØFT, er positivt mottatt. Selv om det, som vi så over, var en forventning om å lære mer om LØFT har det tilsynelatende ikke vært et savn at dette ikke ble innfridd. Tvert imot sier de fleste at de har opplevd

det som riktig at kommunikasjon er forstått i en mer utvidet ramme – noe som har gitt dem tilgang til et langt bredere spekter av forskjellige kommunikasjonsredskaper. Uten at det er et uttrykk for at de er misfornøyd med det de har fått, er det et par informanter som etterlyser mer praktisk trening i LØFT-metodikken og en grundigere innføring i det ideologiske fundamentet som LØFT bygger på:

*”KK har brukt grunntankene i LØFT, men de har ikke gått videre – hvor er det dette hentes fra, hva slags ideologisk forankring er det for den måten å tenke på? Systemisk tilnærming, narrativer, den humanistiske tradisjon...Teoriforståelsen savner jeg.”*

Variasjonen i kompetanse blant deltakerne er et tema som blir kommentert. Noen har opplevd det utfordrende at det har vært så ulik fagkompetanse i gruppa, og har ønsket seg mer påfyll ut fra sitt eget kompetansenivå. Det blir blant annet stilt spørsmålstegn ved om opplæringen burde være mer differensiert og tilpasset ulike stillinger og faglig kompetanse. På den andre siden blir variasjonen i kompetanse sett på som positivt, en lærer alltid noe av å samarbeide med andre, og en kan få nye vinklinger på fagstoff som var kjent fra før. Det har også bidratt til at det i samlingene har blitt jobba mye med å etablere en felles grunnmur av begreper og verdier;

*”Det som har vært en utfordring i denne oppstarten er at vi som har gjennomgått opplæringen har hatt såpass ulike utgangspunkt. Du har alt fra de som aldri har hørt om det før, til de som har en kompetanse. Vi starta likt ut for alle. Jeg trur det har vært et godt utgangspunkt – vi har fått samme verdigrunnlag i bønn. Jeg synes jeg har fått utbytte av alt, men det har variert mellom samlingene. Om jeg ikke har lært noe nytt har jeg fått en bekreftelse, jeg har fått finpusa kompetansen min.”*

Det **pedagogiske opplegget** til Kallerud Kompetanse får generelt svært gode skussmål fra alle informantene. Det er lagt vekt på en induktiv pedagogisk metode der deltakerne lærer gjennom selv å være aktive og reflektere over det de opplever. Erfaringene knyttes så an til mer generelle teorier og begreper. Samlingene har bestått av en blanding av gruppearbeid, individuelt arbeid og plenumsgjennomganger, og har i stor grad benyttet øvelser og treninger.

Bruk av ulike arbeidsrammer gir variasjon i opplæringen, og informantene sier at det har gjort det lettere å forstå og huske stoffet når det arbeides med på forskjellige måter:

*”Vi lærer ved å gjøre det.”*

*”Veldig bra veksling mellom egenaktivitet og plenumsarbeid. Tror det er viktig med egenaktivitet og refleksjon. Det som de har vært gode på er å ikke forklare før en praktiserer. Tradisjonelt er det jo slik at en har en teoretisk gjennomgang og så skal de få prøve, men Kallerud har gjort det omvendt – de har latt oss teste først, invitert til refleksjon, og så hekta teorien på, satt det inn i en forståelsesramme.”*

Flere av informantene henviser til spesielle øvelser de har vært igjennom som har gitt dem sterke erfaringer. En informant sa hun i noen tilfeller hadde problemer med å skjønne hensikten med øvelsene, men at dette ble klarere etter at de snakket om det i coachgruppa.

Et annet viktig forhold er at informantene opplever at det er samsvar (kongruens) mellom det som skal læres og måten det læres på, mellom teori og praksis. LØFT blir ikke bare snakka om, men også praktisert;

*”Det var flere innfallsvinkler for å få folk til å blomstre. Flere metoder, flere gode vinklinger på det med å ha tru på seg sjøl, få folk til å se at de sitter ofte på løsninga sjøl, men er ikke klar over det.”*

*”Det har vært helt suverent metodisk opplegg fra KK. Overhodet ikke på noe tidspunkt i programmet har de trampa inn og trampa over, her skal jeg lære dekk, liksom. Alle som har vært med på opplegget sitter med kompetanse og dette har de klart å kanalisere til bevisstgjøring. Vi har blitt satt til å praktisere. Jeg har gleda meg til kursdagene.”*

Sitatene understreker at LØFT i en utvida kommunikasjonsramme, ikke bare blir en teknikk som kan pugges inn, men en tilnærming som omfatter både en praksis, sentrale holdninger og et sett av verdier.

Stort sett har det vært to kursledere på hver av samlingene, flere informanter understreker at det har vært en fordel fordi de opplever at kurslederne utfyller hverandre godt og fordi to kursledere gjør det praktisk enklere i forhold til å få hjelp underveis. Noen påpeker at utskiftningen av kursledere underveis har virket uheldig inn på kontinuiteten, men samtidig blir det understreket at kurslederne oppleves som kompetente og ivaretakende. Det blir også presisert fra flere at de har opplevd seg verdsatt for den de er, uavhengig av posisjon, erfaring, eller synspunkter.

**Strukturen** med kortere samlinger fordelt over et lengre tidsrom har gitt mulighet til fordypning og refleksjon, samtidig som en får prøvd ut i praksis det som en lærer om på samlingene, sier informantene. Noen har funnet det vanskelig å benytte tiden mellom samlingen til trening, fordi de har opplevd det vanskelig å finne ”case” (noen/noe å trene ”på”). De har forsøkt å rekruttere noen fra eget arbeidssted uten å lykkes. Likedan har de hatt få eller ingen etterspørsler fra andre, noe som har gitt dem små muligheter for trening. Samlinger over mer enn en dag gir ro og muligheter for tilstedeværelse og refleksjon, blir det sagt.

### 5.3.2 De kommunale coachgruppene

*De kommunale coach-gruppene* fungerer noe ulikt mellom de fem kommunene. I Vestre Toten og Nordre Land har coachgruppa faste månedlige møter, mens coachgruppa i Gjøvik har møttes sjeldnere og med noe mer varierende oppmøte. I Søndre Land og Østre Toten har det vært mer sporadisk møtevirksomhet i coachgruppa. I Østre Toten har de slitt litt med å finne form og innhold for den kommunale gruppa. Informantene sier at de ikke opplever seg som en felles ”gruppe”, slik de mener mer er tilfelle i f.eks Vestre Toten.

Informantene rapporterer om at de kommunale coachgruppene stort sett benyttes til administrering og planlegging av coachaktiviteter i kommunene, og kun i mindre grad til erfaringsutveksling og kollegaveiledning. Dette henger sammen med at det ble besluttet at coachgruppene skulle ha en rolle i forbindelse med opplæring av ledernettverkene i de fem kommunene. Coachene uttrykker et ønske om at coachgruppene etter hvert i større grad benyttes til faglig utvikling, trening og coaching av hverandre.

### 5.3.3 De interkommunale coachgruppae

*De interkommunale coachgruppene* har stort sett bestått av en coach fra hver av kommunene, tilfeldig satt sammen av Kallerud Kompetanse. Gruppene ble etablert som en trenings- og veiledningsarena. Ifølge informantene i denne studien har det vært svært varierende erfaringer med hvorvidt disse gruppene har fungert. Noen svarer at de aldri har deltatt, andre har deltatt på et par møter, men så smuldrer det hele opp fordi folk var for opptatt og/eller prioriterte andre ting. Det har vist seg svært vanskelig å få samkjørt møtekalenderen til travle personer. Det er også veldig varierende hva som har vært innholdet i møtene, om dette har vært klart på forhånd, eller om de har møttes ”uten mål og mening”. Det å finne saker som en skulle få coaching på har vært vanskelig – skulle det være reelle saker eller skulle de finne opp saker? Er problemet for lite/for stort? Kanskje har en ikke problemer på jobben, hva skal en komme med da?

Enkelte sier det har vært vanskelig at personene i gruppa har hatt så ulike forutsetninger, at kjennskapen til LØFT og kommunikasjon har variert mye, og mener dette har virket hemmende. Det blir også stilt spørsmålsteget ved at ingen har hatt ansvar for oppfølging eller for å etterspørre resultater fra de interkommunale gruppene. Dette har gjort at opplegget ofte har blitt utflytende og ineffektivt.

På den andre side er de som rapporterer at dette forumet er det som har fungert aller best, her har de fått utvekslet erfaringer, fått tips og innspill fra hverandre og hatt muligheten til å få tilbakemelding på seg selv i rolla som coach. Et viktig poeng for noen er at deltakerne ikke har kjent til hverandre fra før, men har etablert et samarbeid basert på at de er coacher og der stilling og posisjon har vært underordnet. En av informantene sier;

*”Dette har vært en veldig god læringsarena for meg. Jeg har hatt et fristed i denne gruppa. Jeg har ikke hatt noen tanker om at det er en konkurranseposisjon mellom oss – noe som jeg har hatt litt følelsen av i vår kommunegruppe. (...) Vi har også hatt reelle case å veilede på, så det har vært bra”.*

### 5.3.4 Veiledning/coaching

Ikke alle informantene i denne studien har benyttet seg av tilbudet om individuell veiledning, men alle har deltatt i coaching i grupper og hatt godt utbytte av det.

Det blir etterlyst mer veiledning knyttet til praksis, og at det skulle være lagt opp til veiledning i de interkommunale gruppa, slik at deltakerne fikk en tilbakemelding i forhold til hvordan de praktiserte coachingen. Flere sier at de har ”sturt litt på for meg selv” uten helt å vite om det de gjorde var ”riktig” eller ei, og har savnet et faglig metablikk på egen praksis. På spørsmål om hva de har behov for nå, er det en klar tilbakemelding om at det er behov for coaching på seg selv som coach.

## 5.4 Hva har deltakerne lært?

Hva har opplæringen betydd for deltakerne? Hva opplever de sjøl at de har lært? På hvilken måte har opplæringen vært relevant for deltakerne i forhold til eget arbeid? Vi syntes det var interessant å høre informantenes egen versjon av hva de gjør annerledes nå enn før de tok coach-opplæringen.

Det som er helt sentralt og gjennomgående for alle informantene er at opplæringen har økt bevissthetsnivået i forhold til egen kommunikasjon. Det som ligger i dette, er primært at de er blitt bevisste på at de selv kan påvirke forløpet i en samtale ut fra hvordan de kommuniserer. Spesielt framhever de at de er mer bevisste på betydningen av å *spørre* i stedet for å svare/gi råd. Informantene kommer med eksempler på at de lytter mer, stiller åpne spørsmål som gir den andre mulighet til å komme med beskrivende svar, og er mer forsiktig med å konkludere og komme med råd til hva som skal gjøres, både i relasjon til kollegaer, ansatte og brukere. En informant sier hun har endret atferd i forhold til de brukerne hun arbeider med til daglig. Dette er eldre mennesker som skal rehabiliteres tilbake i eget hjem. Det handler i stor grad om å se muligheter til løsninger når brukerne skal hjem. Hva som er best for seg, vet som regel brukerne best selv, men i følge informanten er det ofte at hennes yrkesgruppe mener de vet best hva andre trenger. Dette har hun fått sterkere oppmerksomhet på nå etter opplæringen, og hun forsøker å praktisere det gjennom en mer lyttende tilnærming til brukeren;

*”Jeg har prøvd å stille spørsmål slik at de får sagt noe selv om hva de trenger og har behov for når de kommer hjem igjen, i stedet for at jeg ”regner med at dette trenger du”. Jeg får med pasientene mye mer, og bestemmer ikke hva som skal skje. Medbestemmelse... – er litt mer bevisst det.”*

Det med å stille spørsmål som setter i gang tankeprosesser hos den andre, benyttes også i forhold til eget arbeidsmiljø. En informant sier hun er bevisst på å bruke det hun har lært når det dukker opp små problemer på jobben, for å få medarbeidere inn på nye tankebaner og forhindre at problemene vokser seg store.

*”Jeg prøver å komme med spørsmål som får dem på et litt anna spor i stedet for å henge oss opp i det som har skjedd.”*

Det kan for eksempel handle om at en gjennom en mer løsningsorientert spørsmålsstilling utfordrer andre til å tenke gjennom hva de selv har bidratt med for å løse situasjonen. Å stille spørsmål er også en måte en kan ansvarliggjøre motparten på. Det handler om å ikke overta ansvaret for andre. Det er en klargjøring av hva som ligger på min banehalvdel, og hva som skal plasseres på motpartens banehalvdel. En leder sier hun er mer bevisst på dette nå i forhold til sine ansatte, hun er blitt flinkere til å stille spørsmål som får medarbeiderne til å finne svarene selv, og hun skisserer heller mulige handlingsalternativer enn å komme med konkrete råd.

Flere av informantene sier de er blitt mer bevisst på å snakke på vegne av seg selv, ikke skjule seg bak ”andre”, ”man”, ”noen” osv. Det snakkes ofte om å benytte seg av et jeg-budskap eller et du-budskap i kommunikasjon. Når vi uttrykker oss i form av et jeg-budskap, uttrykker vi oss på vegne av oss selv, og vi tar ansvar for egne følelser og handlinger. Når vi benytter du-budskap sier vi noe om den andre, ofte en karakteristikk eller tolkning av den andres intensjoner og atferd (Skau 2002). Men som Skau skriver, så må slike teknikker integreres i et helhetlig tankesett av verdier og holdninger, for at de skal være læringsfremmende:

*”Hvis bruken av jeg-språk ikke bare skal forbli en manipulerende teknikk, og hvis vi skal kunne oppnå varige resultater, må vi også lære oss å tenke i form av et jeg-språk, slik at vår opplevelse av virkeligheten faktisk står i samsvar med det vi sier om den”*  
(Skau 2002:132).

Det handler om kongruens (samsvar) mellom verdier, grunnleggende forestillinger og atferd.

I intervjuene kommer informantene stadig tilbake til at mye av det de har lært egentlig handler om å være oppmerksom på sorteringen mellom jeg og du. Å være oppmerksom på jeg/du-sortering<sup>7</sup> omfatter respekt for andre personers integritet og selvfølelse. Det handler om å klare å skille mellom ”mitt” og ”ditt” på en slik måte at hver av oss tar ansvar for samspillet oss imellom. Det å etablere sunne og tydelige grenser mellom meg og deg er vesentlig i alle lærings- og utviklingsprosesser.

*”Jeg tror jeg er blitt mer bevisst på å la folk gjøre feil, klare seg sjøl – la folk erfare ting, og så tar vi det derfra, i stedet for alltid å være i forkant, at det er dumt å ikke komme på det møte og slikt. Jeg er mer bevisst på å tenke på at mer kan erfares, i stedet for å bruke tid på å forklare ting. Jeg tror det handler om jeg/du-sortering – jeg kan ikke ta ansvar for deg. Pluss det med å stille åpne spørsmål, ikke lukka spørsmål, la folk få beskrive.*

Noen informanter forteller at de fikk en a-ha-opplevelse når de gjennomførte en jeg/du-øvelse under samling med Kallerud Kompetanse, der de fikk oppleve hvordan det var å motta en gave de slett ikke ønsket. Det var en øvelse som handlet om å skille mellom mine og dine behov og som tar utgangspunkt i at vi med de beste hensikter tror vi vet hva andre har behov for – ”jeg vil deg så vel”! Et par av informantene har senere benyttet øvelsen i egne opplærings- og informasjonssamlinger med andre ansatte, med tilsvarende effekt på disse deltakerne. Gjennom å bruke øvelser som berører noe vi ofte ikke er oss bevisst, kan effekten bli kraftfull. Informantene bruker dette som eksempel på hvordan de selv er blitt mer oppmerksom på egne grenser, og andre personers grenser og integritet.

I informantgruppa er det både ledere og ikke-ledere. Det ser ikke ut til å være noen vesentlig forskjell i hvordan de har opplevd relevansen av opplæringen i forhold til eget arbeid. Alle har en erfaring av at opplæringen har vært nyttig og gitt dem økt kommunikasjonskompetanse. Ledere kommenterer at de er blitt mer bevisste sin egen kommunikasjon i relasjon til medarbeider, mens de som ikke er ledere understreker at de har generell nytte av opplæringen til bruk i alle typer sammenhenger, enten det er å snakke med folk, gå på møter eller annet. Et par av informantene sier at de opplever at det de har lært er så integrert i dem at det å trekke ut essensen av hva de har lært blir vanskelig.

Andre forhold som informantene trekker fram, er oppmerksomhet på *intensjoner* (bakenforliggende hensikter), *tilstander* hos enkeltpersoner eller i en gruppe både før, under og etter et møte, *pacing/leading* eller det å tilpasse seg andres kommunikasjons- og væremåte, og *rammer*, i form

---

<sup>7</sup> Jeg/du-sorteringen er en av *grunnsorteringene* i Kommunikologi. En grunnsortering, eller grunnbalanse, er fenomener i kommunikasjon som er i balanse eller ubalanse, og som påvirker og påvirkes av hverandre (Skjeseth 2004).

av hvordan fysiske, organisatoriske og tidsmessige rammer påvirker kommunikasjonen. Dette beskrives i sitatene under, av et utvalg coacher;

*”Det å kjenne igjen trekk i miljøet på arbeidsplassen for å kunne gjøre noe med det. Det med å **sette tilstander**, være med og snu et miljø har vært veldig nyttig. Jeg blir sterkere i forhold til å tørre å gå inn og se måten ting blir prata om på jobb – det påvirker oss. Har turt å gå i dialog om det. Måten vi prater om foreldre på, påvirker vår **holdning** til unga. Synes det har vært karaktéristisk for skolen at ”der er det sånn og sånn” (om hjemmene til barna).*

*”Jeg har prøvd å påvirke lederen min til å se positive ting, kanskje **intensjonen** bak en annen persons handling kan være god. Prøve å ha større takhøyde for at folk er slik som de er.”*

*”Den åpne måten å nærme seg en problemstilling på, har jeg jobba en del med. Det her med at alle har sin egen virkelighetsoppfatning, egne briller med seg inn i et samarbeid. Det er jeg ikke helt i mål med, må jobbe litt mer med det (latter)!”*

*”Jeg tror jeg ser mennesker på en annen måte – jeg lar være å tolke, eller rettere sagt; være klar over at det jeg gjør er å tolke og ikke observere. For min del har det vært nyttig.”*

Intensjoner og rammer er også sentralt i den pedagogiske planleggingsmodellen, som presenteres på samling med Kallerud Kompetanse. Det er mange informanter som har hatt god nytte av denne modellen, og de har benyttet den i ulike sammenhenger. Blant annet blir det sagt at den pedagogiske planleggingsmodellen har vært nyttig i forhold til planlegging av helt ”vanlige” møter og planleggingsdager. Det de spesielt opplever som nyttig er å ha fokus på intensjoner, i stedet for aktiviteter/innhold;

*”Har hatt aller mest nytte av ped-plan-prosessen. Det er en strukturert måte å nærme seg ulike utfordringer på. Fokuserer på intensjon og tilstand, hva slags rammer du har for det du skal gjennomføre, hva slags innhold du må legge i det, hva slags atferd du må ha. Det viktigste med den er at du lar intensjonen styre resten av planleggingen. Ofte har jeg opplevd at vi starter med innhold – lar dette styre møte, i stedet for å ha et overordnet blikk – hva skal være intensjonen, alle skal delta, at folks skal føle det er viktig å være der, gå ut igjen med en tilstand at det har vært viktig. Tenke på andre ting som også er viktig, ikke bare akkurat hva jeg skal formidle. Kanskje du skal gjøre ting på en annen måte enn du ellers ville gjort. Hva er folk opptatt av, hvor har de oppmerksomheten sin, i stedet for å kjøre rett på sakslista.”*

Det er informanter som rapporterer om at innføringen av den pedagogiske planleggingsmodellen har snudd opp ned på møtene hos dem. De får tilbakemelding om at møtene er mer effektive, interessante og tydelige. Eksempler på dette kommer vi mer tilbake til i et senere kapittel.

Et par informanter sier de ikke har lært noe spesielt nytt, men at de har fått oppfriskninger og noen nye vinklinger på begreper og tilnærminger som de var kjent med fra før. Spesielt har dette med å være oppmerksom på tilstander og ulike sansekanaler (visuell, auditiv og kinestetisk) vært en nyttig påminner.

## 5.5 Forståelsen av egen rolle som coach

Spørsmålet om hva som skal være coachenes rolle i dette prosjektet er blitt belyst i ulike sammenhenger. I forrige underveisrapport kommenterte vi at det var en uklar oppfatning av hva som skulle være coachrolla både blant coachene selv og blant de resterende respondentene. Informasjon om hva en coach kan brukes til, er det arbeidd systematisk med fra prosjektgruppas side, siste året. Det er grunn til å anta at en suksessfaktor i prosjektet er knyttet til hvorvidt coachene blir bekjentgjort og benyttet i organisasjonen, og at forståelsen av egen rolle er godt forankra hos coachene.

Blant coachene selv, som deltar i denne intervjustudien, er det varierende oppfatning av hva som skal være deres rolle. For noen er rolla helt avklart, mens andre stiller flere spørsmål ved innhold og form/organisering. Spørsmålene går blant annet på hvorvidt det er forventet at coachene skal benyttes utenfor egen avdeling/arbeidsplass, hvordan coachoppdragene skal organiseres dersom coachene skal benyttes i eksterne oppdrag, hva slags type oppdrag coachene kan forventes å ta på seg, hvem som er ansvarlig for å markedsføre coachoppdragene, og om coachene skal ha en etablert funksjon i organisasjonen også etter prosjektslutt? Et annet spørsmål som også blir nevnt i denne sammenheng er hva prinsippet om "Train the trainers" egentlig innebærer?

Målet med prosjektet er å skape helsefremmende arbeidsplasser, og i den sammenheng blir det pekt på at dette handler om mer enn LØFT og kommunikasjon - det handler om trivselstiltak, kosthold, tilrettelegging av arbeidsplassen osv. Et spørsmål som ble berørt i den sammenheng er om coachrolla også innebærer å være igangsetter av mer generelle arbeidsmiljøtiltak. Noen av coachene har naturlig gått inn i rolla som "humørspreder" og setter i gang ulike aktiviteter for å spre oppmerksomhet og glede i organisasjonen, mens andre avgrenser seg mot denne delen av rolla, slik som f.eks denne coachen;

*"Jeg har lurt på hva det er å være coach. Jeg husker vi var på utviklingsverksted. Da var det fokus på praktiske ting, hva coachene kunne bidra med. Jeg tenkte at coach er en kommunikasjonsutdanning, og da trenger ikke jeg å male kantina, lage vafler eller slikt. Vi trenger ikke ta hele kaka, men jeg kan godt være med å støtte opp under slike ting. Men ikke fordi jeg er coach, men for å gjøre arbeidsplassen triveligere. Jeg synes det er noe tullball at vi som coacher skal ruste opp hageanlegget eller hva det nå er."*

Det er en forventning om at coachene skal benyttes på tvers av etater og avdelinger i egen kommune, men noen av informantene reserverer seg mot det. Det handler om vanskeligheter i forhold til praktisk organisering, men det er også noen som føler seg ukomfortable i en såpass eksponert rolle. For ledere som er coacher har vi fått tilbakemelding om at det kan være praktisk vanskelig å finne tid til denne typen oppdrag innenfor rammen av en lederstilling, og noen opplever det også som etisk vanskelig å bruke tid eksternt når de har mange utfordringer som det burde jobbes med internt. Det kan oppleves som et dilemma at en coach brukes kun internt på egen arbeidsplass, for som en av informantene sier;

*"Hvis en skulle bruke det bare i egen lederjobb ville det være naturlig at det var en egen lederopplæring, som ledere ikke kunne velge å være med på. Det er råflott å skole-re noen ledere så masse, mens andre ikke får noe. Det har vært innforstått at her skal det drives coaching ikke bare på egen arbeidsplass."*

Noen informanter rapporterer om at de har flere coachoppdrag i sin organisasjon, enten initiert av en av dem eller på forespørsel fra andre. Dette er spesielt i de kommunene der coachgruppene er godt samkjørte og etablerte. Andre informanter opplever derimot liten etterspørsel og oppmerksomhet tross for at coach-tilbudet er markedsført med brosjyrer og informasjon på nett. Det tar lang tid å etablere en forståelse for hva en coach er og i hvilke sammenhenger en kan benytte seg av coachene. For mange er coach synonymt med en som skal bistå i konflikter, men som denne coachen påpeker er det ikke nødvendigvis slik at en leder dermed ber om bistand;

*”Nei, man går jo ikke bare og ringer på ”Har de et problem kanskje?” Hvor er det egentlig kultur for å få inn noen eksternt fra? Dersom det har kjørt seg skikkelig fast kan en trekke inn noen utenifra, men det er jo ikke jeg kvalifisert for. Da skal du ha mye erfaring og kompetanse.”*

Andre er opptatt av at forestillingen om hva det vil si å være leder, kan virke begrensende på hvorvidt ledere tar i bruk coachene:

*”Det skal ganske ydmyke ledere til for å ta imot veiledning. Jeg føler også på at vi fort kan få oss en tilbakemelding om at vi insinuerer at de ikke er kompetente. Jeg tror det skal mye til at ledere på rådmannsnivå, ja, at de skal komme til oss for å få veiledning. (...) Det må bli oppfattet som en styrke å kunne be om veiledning, og ikke et tegn på svakhet. Det nytter ikke at de sier de har tro på det, de må ha noen gode erfaringer.”*

Sentralt i prosjektet er at det skal utdannes et ”coach-korps” som så skal trene opp andre igjen i coaching. Dette er prinsippet om train-the-trainers. Informantene stiller spørsmål om det i hver kommune er tilstrekkelig med en gruppe på pluss minus 10 personer for å få dette tankegodset spredd utover i organisasjonen. Det blir også stilt spørsmål ved om utvelgelsen av coacher var gjennomtenkt nok fra kommuneledelsens side, om en burde tenkt gjennom forankring og spredning allerede på rekrutteringstidspunktet, slik at en fikk med seg deltakere som representerte mer av bredden i organisasjonen, enn det er i dag. Videre er det noen som uttrykker en bekymring for hva som vil skje når den første entusiasmen blant coachene avtar, og hvem som da vil holde ”trøkket” i organisasjonen.

*”Jeg er litt opptatt av...jeg tenker mye på om 10-12 coacher er nok i en så stor organisasjon .... for å greie å komme ut med budskapet og det at vi alle sammen står i jobber og er opptatt, ikke sant. Om på sikt, at hvis man skal få ut budskapet og skape ringer i vannet, om vi kanskje skulle vært noen flere? Og at vi kanskje skulle vært noen flere i hvert virksomhetsområde, for å få dette videre nedover i organisasjonen.”*

*”Jeg tror at forventninger til hva disse personene kan få til, kanskje kan bli litt stor.”*

En av informantene reiser et sentralt spørsmål, om hvilke forestillinger og antagelser som ligger til grunn for coach-utdanningen:

*”Jeg har lurt litt på hvor det kom ifra hen, at det skulle være så vesentlig for helsefremmende arbeidsplasser å utdanne så mange coacher? Hvem har bestemt eller sagt at det vil gi så veldig mye resultater? Jeg opplever i egen kommune at det overhodet ikke har vært noe krav nedenifra, at folk nesten ikke har visst hva det var og hva vi skal med det, og ikke har det vært et krav ovenfra. Så hvor kommer det fra da? Det er brukt mye penger på det. Jeg synes det har vært kjempespennende i forhold til rolla mi som leder.*

*Og det hører jeg mange si, det er det de har tenkt å bruke det til. Ikke reise rundt som coacher.”*

Det er grunn til å anta at en tydeliggjøring av presupposisjonene bak både coach-utdanningen og train-the-trainers-prinsippet vil kunne bidra til å klargjøre forventningene om coach-rolla.

## **5.6 Ønsker framover**

De av coachene som uttrykker at de har støtt på hindringer underveis i prosessen, knytter dette til to forhold;

- Manglende forankring hos kommuneledelse
- Problemer i forhold til avspasering, turnusjobbing o.l

Forankring hos ledelsen er et problem i noen kommuner, ifølge noen av coachene. Dette handler om at coachene opplever at ledelsen i kommunen ikke helt vet hva de skal med coachene, at det kan virke som om de har kastet seg med i et prosjekt som var bra uten å ha tenkt igjennom hva det da betyr. De etterlyser en mer gjennomtenkt holdning til hva kommunen som organisasjon skal med dette ”veiledningskorpset”. Samtidig opplever de en velvilje om å tilrettelegge for at coachene skal få praktisert. Videre er informantene opptatt av at prosessen ikke må stoppe opp selv om prosjektet avsluttes. Det er viktig at det jobbes kontinuerlig med prosessen - hvordan dette skal organiseres og driftes må ledelsen i kommunene si noe om.

Andre kommenterer at den største utfordringen er at dette er noe de gjør i tillegg til den vanlige jobben, og at selv om de har rett på å få tilrettelagt coach-oppgavene innenfor egen stilling, har det lett for å bli et for stort arbeidspress. De som er i turnusarbeid har problemer med å kunne gå ifra for å delta på et møte, siden dette innebærer at det da vil mangle en på vakt. Vikarer blir kun satt inn når de er borte hele og flere dager, noe som ble gjort når de deltok på opplæringssamlingene. Utfordringen er å kunne bruke to-tre timer på et møte eller annet oppdrag, uten at det skal gå utover de andre på jobben. De som er ledere opplever det også vanskelig å gå ifra egen avdeling for å gjøre oppdrag hos andre.

Det coachene ønsker seg framover, er mer veiledning på seg selv og sin rolle – tilbakemelding på egen praksis. De har behov for å få en faglig respons på om de gjør ting riktig, om det er forhold de kunne endret på, muligheter for andre vinklinger osv. I stedet for mer opplæring, ønsker de at prosjektledelsen skal gi støtte til at de får mer en-til-en-coaching fra Kallerud, gjerne en ”faglig mentor” som kan følge dem ut i felten og innta et metaperspektiv på coachens rolle.

## **5.7 Beskrivelser av gode grep – positive erfaringer**

Hvordan er det deltakerne har lært blitt omsett i praksis? Hvilke konkrete aktiviteter har de satt i gang? Hvilke gode grep har de funnet? I dette avsnittet vil vi presentere et utvalg av de positive

fortellingene og lure grepene som coachene har satt i gang. Det er på ingen måte en uttømmende liste, men gir smakebiter av det som skjer rundt om i de fem kommunene. Eksempelene er kategorisert innunder noen overskrifter, selv om de i mange tilfeller vil overlappe, handle om flere ting. Dette er aktiviteter som kommer i tillegg til de aktivitetene coachgruppa har gjort i eget ledernetverk, og den informasjons-/opplæringsvirksomheten som er igangsatt i den enkelte kommune.

### **Motivasjonsarbeid**

- Coachen har hengt opp plakater på arbeidsstedet med små oppmuntringsdikt. Andre avdelinger fikk høre om tiltakene og ble så nysgjerrig at de inviterte coachen til seg for å fortelle om det hun gjorde.
- Betydningen av å arbeide med helsefremmende arbeidsplasser blir på ulike vis presentert og informert om på personalmøter.
- En coach gjorde et tilfeldig utvalg av e-postadresser fra kommunens liste over ansatte, og sendte dem en oppmuntringsmelding. E-posten ble svært godt mottatt av de heldige mottakerne!
- En leder er blitt mer oppmerksom på å stille løsningsorienterte spørsmål (hva var det som gjorde at du fikk det til?) gjennom å bli flinkere til å *lytte* til det de ansatte sier og *se* det de gjør.

### **Medarbeidersamtaler**

- En coach stilte spørsmål ved om det gikk an å endre på den fysiske rammen for medarbeidersamtaler. Spørsmålet fikk det utfallet at en leder gjennomførte neste medarbeidersamtale utendørs. Leder og ansatte fylte først ut et skjema, som dannet utgangspunkt for en samtale som de gjennomførte spaserende utendørs! Ifølge lederen; den mest vellykka medarbeidersamtale hun noen sinne hadde gjennomført!
- Lederen stiller åpne spørsmål som gir folk muligheten til å beskrive. Plukker opp noe fra svaret og spør videre – hva var det ved det du syntes var bra? Forsøker å få fram en økt bevissthet rundt hva som fungerer, rundt folks meninger og synspunkt.

### **Møter**

- En leder hadde vanskeligheter med å få gjennomslag blant egne ansatte, opplevde seg ikke alltid hørt. Planla neste personalmøte med utgangspunkt i hva som skulle være møtets *intensjon/hensikt*, og hvilke aktiviteter og innhold som da måtte legges i. Gjennomførte møtet strukturert og effektivt, med en opplevelse av endelig å bli hørt og være ordentlig sjef!
- Møtet planlegges og gjennomføres etter *møteplanleggeren* og resultatet er at møtet avsluttes på møterommet og ikke fortsetter på skyllerommet.
- Møtene på avdelingen hadde over lengre tid blitt oppfattet som kjedelig og kaotiske. En coach tok initiativ til å gå gjennom hvordan møtene på avdelingen ble gjennomført for å

finne ut hvordan de kunne lage gode møter. Alle ansatte ble involvert i å komme på banen med sine innspill. De identifiserte hva de opplevde som gode møter, hva de ønsket seg og hva de syntes fungerte av det de allerede gjorde. Innspillene ble samlet sammen og det ble konkludert med hva må til for at vi skal kunne gjennomføre gode møter på vår avdeling.

- En avdeling skulle planlegge et avdelingsseminar og delegerte forberedelsene til to coacher. Coachene involverte alle ansatte i å skrive opp på lapper hva de ønsket å få ut av samlingen. Lappene ble samlet inn, og i plenum kjørte coachene en seanse der alle skulle være med å prioritere hva som var viktigst, nest viktigst osv. Det viste seg blant annet at behovet for å ha tid ute i frisk luft, ble prioritert høyt. Samlingen ble satt sammen på en noe annerledes måte enn tidligere, og fordi så mange hadde vært delaktige i planleggingsprosessen, ble det også større tilfredshet med resultatet.

### **Organisering av ny enhet**

- Da kommunen skulle etablere en ny boenhet ble det gjort en endring i forhold til hvordan boenheten skulle organiseres. I stedet for å fokusere på hvilke aktiviteter boenheten skulle inneha, ble fokuset satt på hvilke verdier og holdninger som det var viktig at boenheten bygde på. Dermed snudde prosessen og mange av de tingene en tidligere ville lagt inn ble nå valgt bort. Gjennom en prosess med fokus på hvilke verdier og holdninger som skulle ligge til grunn, ble det mye klarere hvilke aktiviteter som måtte settes inn.

### **Sykefraværsoppfølging**

- En leder har hatt en kinkig personalsak med en ansatt som er sykemeldt og som står i fare for ikke å komme tilbake til arbeid. Oppfølgingssamtalene i slike saker var tidligere preget av spørsmål som var lukka og kategoriske. Lederen, som også er coach, forsøker nå å stille andre typer spørsmål som er åpne og inviterer den ansatte til å tenke gjennom sin situasjon. Lederen opplever at denne måten å stille spørsmål på gjør at den ansatte kommer på banen og finner løsninger på sin situasjon selv.

### **Konfliktforebygging/arbeidsmiljø**

- En avdeling hadde samarbeidskonflikter mellom de ansatte, og leder ønsket bistand fra en coach for å løse opp i konfliktene og få avdelingen på rett spor igjen. Coachen laget et opplegg der fokus på ønsket fremtid, verdier og holdninger stod sentralt. Opplegget bestod av jevnlig møter og gikk over flere måneder. Det essensielle spørsmålet som det ble brukt mye tid på var hvordan de ansatte skulle ivareta det som var viktig for dem og det som de gjorde bra. Coachen arbeidet med de ansatte for å få dem til å beskrive hvordan avdelingen så ut når stemningen var god og de samarbeidet godt, hvordan det hørtes ut, og hvordan det kjentes å jobbe i et godt arbeidsmiljø.
- En arbeidsplass med et godt arbeidsmiljø har i løpet av siste året fått økt arbeidsbelastning grunnet økt pågang/oppdrag. Det økte arbeidspresset med raskere tempo og kortere leveringsfrister begynte etter hvert å slite på de ansatte, det ble misnøye og fikk negative følger for arbeidsmiljøet. Lederen hadde behov for å få på bordet hva misnøye egentlig bestod i og hvordan hver enkelt kunne bidra positivt i prosessen. En coach ble hyret inn. Han la opp til et opplegg med flere samlinger med de ansatte, hvor første samling tok utgangspunkt i hva de ansatte la i ordet arbeidsglede. Det ble arbeidd med hvordan kommunikasjon bidrar til å

sette folk i stemning, skape negative eller positive opplevelser osv. De ansatte fikk muligheten til å beskrive sine opplevelser og til å gi hverandre positive tilbakemeldinger. Neste samling tok mer konkret for seg hvordan hver av de ansatte kunne bidra positivt inn i arbeidsmiljøet. Det ble arbeidd med å visualisere, kjenne etter og tydeliggjøre hva som ligger i de forskjellige honnørordene og tiltakene, for å få fram forskjeller og likheter i de ansattes forståelser. Ifølge coachen er det viktig i slike prosesser å visualisere, og kjenne etter, i stedet for bare å prate.

### **Samarbeidsproblemer**

- To arbeidsplasser hadde over flere år utviklet en konflikt som de ikke klarte å løse. Samarbeidet hadde strandet og det var kritisk stemning. En coach skulle lede et møte mellom partene, og ba om tillatelse til å gjennomføre møte som en coach-samtale, noe de andre godtok. Målet med møtet var å få i stand en skriftlig avtale mellom partene. Coachen la opp til å coache to av deltakerne som begge hadde andre referansepersoner tilstede under møtet. Coachens rolle var å stille spørsmål som lot partene beskrive situasjonen slik de opplevde det. Videre var det flere runder der partene fikk komme med beskrivelser til hvordan de ønsket at det skulle være og hvordan de så for seg at de kunne bidra for å oppnå det. Resultatet av coachingen var at hele situasjonen ble snudd slik at partene i stedet for å være i konflikt, klarte å gjøre innrømmelser og få på plass en skriftlig avtale. Begge parter var svært tilfredse etterpå og samarbeidet kom umiddelbart i gang igjen.
- En coach ble invitert inn på et leder-team i en enhet som var ganske skeptisk til LØFT, for å snakke om hvordan en kan få til et samarbeide med det de kalte ”vanskelige medarbeidere”. Coachen startet med en gjennomgang av hva som var bakgrunn og intensjonen med å arbeide i et løsningsorientert perspektiv. Etterpå ble gruppa delt i to for å arbeide med case med utgangspunkt i den løsningsorienterte tilnærmingen. Spørsmålet de tok utgangspunkt i var hva som ville være annerledes med denne tilnærmingen til forskjell fra det de hadde gjort før. Responsen fra deltakerne var svært positiv, de opplevde at de hadde fått en del nye tanker om hvordan denne typen saker kunne håndteres, og de hadde fått en forståelse for hvorfor det kunne være nyttig å nærme seg slike saker med en løsningsorientert tilnærming.

### **Vanskelige samtaler**

- Coachen har gått gjennom og forberedt samtalen mellom en av sine ledere og en ansatt. I samtalen med coachen er det blitt lagt vekt på; hva er intensjonen med samtalen? Hva er de fysiske rammene? Hva er tidsrammer? Hva skal være innholdet i møtet? Og hvordan må lederen tilpasse sin atferd for å bygge opp under intensjonen i samtalen. Tydelighet i alle ledd, ble presisert. Den vanskelige samtalen hadde vært vellykket og framstod som en god samtale for begge parter.
- En fastlåst medarbeiderkonflikt førte lederen av avdelingen til en coach for å få hjelp til å forberede en vanskelig samtale. Coachen laget et opplegg for hvordan ledelsen ved avdelingen kunne arbeide med den låste situasjonen med et LØFT-perspektiv. Prosessen startet med en avklaring av hva som var intensjonen, hva lederen ønsket å oppnå. Coachen utfordret lederen til å kjenne etter om også magefølelsen var enig i intensjonen. Deretter var det spørsmål knyttet til hva var det denne situasjonen handlet om og hva som var det viktigste å ta fatt i først. Alle spørsmålene som coachen brukte var løsningsorienterte spørsmål, som

fikk lederen til å tenke over hva som var de viktigste endringer som måtte skje og hva som var betydningsfulle tegn på at det var vits i å gå videre i prosessen. Etter en lengre avklaringsrunde med denne typen spørsmål, gikk coachen over til en mer rådgivende rolle hvor hun ga råd i forhold til hvordan lederen burde forberede seg på å få til en god samtale med den ansatte. Dette handlet om å begynne å legge merke til de små positive tingene som vedkommende gjorde, tydeliggjøre for seg selv en klar intensjon med møtet, gjennomføre møtet innenfor rammene, legge opp til flere møter med den ansatte og bruke mellomperioden på å gi oppmerksomhet til og bekrefte de positive skrittene som ble tatt. Etter at lederen hadde gjennomført samtalen var det oppfølgingsmøte med coachen, som veiledet lederen til å holde fast ved den gode intensjonen og være oppmerksom på små skritt i retning av en god løsning. Tilbakemeldingene fra lederen etter gjennomført coaching var at samtalen med den ansatte gikk veldig fint, den handlet om det den skulle handle om, det ble håp for en positiv utvikling, den involverte begge parter til å bevege seg mot en endring i positiv retning, avklarte hva begge parter trengte av hverandre, og at de til neste gang de møttes skulle legge merke til hva de hadde behov for fra hverandre.

### **Kollegaveiledning**

- En coach gjennomfører en gang i måneden en kort gruppesamtale med de ansatte på sin avdeling. Samtalen omfattes av de som er på jobb den dagen, og tar for seg de temaene som de ansatte har behov for å ta opp. Eksempler på temaer som er snakket om er ”hva er en god arbeidshelg for oss? Hvordan legger vi opp dagen? Hvordan prater vi til hverandre?”. Coachen forsøker å snakke rundt det som er positivt og forsterke det positive som kommer fram under samtalen. – *”Noe av hensikten er ikke hvordan du har det, men hvordan du tar det”*.
- En leder som er coach samler andre ledere innafor sitt system, til kollegaveiledning en gang i måneden. Alle bringer med seg saker inn i veiledningen, og en til to saker veiledes for hvert møte. Kollegaveiledningen er en treningsarena for coachen, samtidig som det er kompetanseheving gjennom refleksjons- og erfaringslæring for de medvirkende.

### **”Salgsmøte”**

- En leder skulle på møte med en avdeling fra en annen kommune for å fortelle om sine erfaringer i forhold til omorganisering av tjenesten. Ledelsen i den andre kommunen så for seg en omorganisering av avdelingen i tråd med det som var gjort hos denne lederen. Hans oppgave ble dermed å ”selge inn” et budskap om en positiv omstruktureringsprosess. Han forberedte seg på at motparten ikke nødvendigvis var positivt innstilt til hans budskap, og tenkte gjennom hvordan han kunne unngå at de opplevde å bli belært over noe de hadde lang erfaring i. Det ble derfor viktig å sette en tilstand blant tilhørerne fra begynnelsen av. Han var oppmerksom på hvordan han startet møtet; at han prøvde å skape en god og avslappet stemning og la vekt på å framstille det som at selv om han hadde en god løsning, så betydde ikke det at han hadde ”funnet opp kruttet”. Hans viktigste oppgave var å involvere tilhørerne, få dem med i en dialog, stille spørsmål som gjorde at de selv ble aktive og gjennom den samtalen kom fram til gode løsninger for seg. Det er ukjent hva som ble utfallet av omorganiseringsprosessen, men møtet satte i gang viktige prosesser hos de andre og ble ifølge coachen svært konstruktivt.

## 5.8 Oppsummering

Kapittel 5 har tatt for seg erfaringene til et utvalg coacher som har gjennomgått coach-programmet og som har praktisert coaching i ulike arbeidssituasjoner. Coach-programmet har bestått av 10 opplæringsdager fordelt på fem samlinger, egentrening mellom samlingene, faglig veiledning, kommunale coachgrupper og interkommunale coachgrupper. Motivasjonen for å melde seg på opplæringa var knytta til et ønske om å utvikle seg i jobben som medarbeider eller leder. Forventningene gikk mest i retning av å lære mer om LØFT-metodikken og teorien. Mens denne forventningen bare delvis ble innfridd, er informantene svært tilfredse med at det faglige innholdet har lagt vekt på kommunikasjon i en utvidet ramme, noe som har gitt dem tilgang til et større kommunikasjonsrepertoar. Samlingene har bestått av varierte arbeidsrammer, og der deltakerne har fått praktisere/teste, reflektert over egen erfaring, som så har blitt satt inn i en videre teoretisk og begrepsmessig helhet. Denne måten å arbeide på har vært læringsfremmende og utviklende. De kommunale coachgruppene har stort sett fungert som administrasjons- og planleggingsarenaer og informantene gir uttrykk for at de ønsker at dette forumet i større grad blir brukt til trening og coaching av hverandre. Intensjonen var at deltakerne skulle dra veksler på hverandres erfaringer i de tverrkommunale coachgruppene, en arena som kun delvis har fungert. Dette skyldtes ofte praktiske og tidsmessige problemer, samt uklarheter rundt hva slags forventninger som knyttes til gruppa. Andre har derimot fått gruppa til å fungere og opplevd det som en fruktbar læringsarena, slik det var tenkt. Muligheten for veiledning på egen praksis etterlyses av mange, som ønsker et faglig blikk på det som skjer i "gjerningsøyeblikket". Det understrekes at dette behovet må følges opp videre i prosessen.

Hva det innebærer å være coach i en kommune, er fortsatt et litt uklart spørsmål for mange. Det tar lang tid til å etablere forståelsen av hvordan lederne kan nyttiggjøre seg coachene, jamfør også tilbakemeldingene fra Arbeidslivssenteret. Dette er en prosess som det må holdes trykk på fortsatt i prosjektet, og der det vil være viktig å utfordre ledelsen i kommunene til å tydeliggjøre sine forventninger til coachene. Et avklarende element vil videre kunne være å synliggjøre hva slags forventninger og forestillinger som ligger til grunn for prinsippet train-the-trainers.

Informantene har flere beskrivelser av hva de har lært gjennom deltakelsen i coach-programmet. Det at de er mer lyttende, at de oftere stiller spørsmål enn å komme med råd, at de bruker jeg-form, at de benytter løsningsorienterte spørsmål og tilnærminger. Det som er interessant er at de ikke bare beskriver hva de nå gjør annerledes, men også hvorfor de gjør det, hva de ønsker å oppnå med å være mer lyttende, spørrende, bruke jeg-budskap osv. Eksempler på denne typen intensjoner, er det å tydeliggjøre hva som er mitt ansvar og hva som er andres ansvar. Flere nevner også bevissthet omkring det å skape tilstander, som noe de har lært. Videre er det eksempler på at læringen har utfordret grunnleggende forestillinger om hvordan ting skal være, for eksempel har en av informantene hatt en forestilling om at hun hele tiden måtte være i forkant og for eksempel minne andre om møter, men at hun nå heller lar folk ta ansvar for egne handlinger og erfare konsekvensene selv. Det er også andre eksempler på mer radikale rammeskifter, som at møtestrukturer er snudd opp ned etter at coachen har tatt i bruk den pedagogiske planleggingsmodellen. Det dette kan fortelle oss er at læringen som har funnet sted, ikke bare handler om endring av atferd og praksis, men at det også innbefatter endring av de styrende og ofte ubevisste antagelsene som ligger til grunn for våre handlinger.

Dette viser seg også i forhold til eksemplene på gode grep, positive erfaringer, som listes opp til slutt i kapitlet. Flere av eksemplene viser hvordan små grep kan gi store endringer, forutsatt at en vet hvilke grep som bør settes inn. Det er lite som tyder på at coachene er spesielt metodefikserte, derimot ser det ut til at de har klart å integrere en kunnskap og forståelsesmåte som de anvender til ulike formål og i ulike kontekster. På denne måten kan vi si at tilnærmingen og ”nøklerne” i Kommunikologien har vist seg fruktbar i en tverrfaglig arbeidsramme, jfr de grunnleggende forestillingene for coach-programmet slik disse er beskrevet i kapittel 3.

Vi mener det er grunnlag for å si at det finnes flere positive signaler på at det er satt i gang løsningsfokusede utviklingsprosesser i egen organisasjon, og at det er lagt til rette for å finne gode løsninger for ansatte gjennom løsningsfokusede tilnærming, slik dette er beskrevet i prosjektets delmål.



## **6 Resultater: to case**

### **6.1 Innledning**

Prosjektets visjon er å skape helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen. Målgruppa i prosjektet er primært ledere, tillitsvalgte og verneombud, men også andre ansatte skal merke effekten av prosjektet på egen arbeidsplass gjennom blant annet å få kjennskap til LØFT og bli møtt med respekt og verdighet av sine ledere.

Kapittelet omhandler to case fra to kommuner i HEFA-prosjektet, som begge har erfaring fra å bruke coach. I det ene caset er det lederen selv som har tatt coach-opplæringen og som dermed bidrar med noe tilbake til eget arbeidsmiljø, mens det andre caset er eksempel på en tjeneste som ba om å få coach til å hjelpe seg i en omstillingsprosess.

### **6.2 En helsefremmende arbeidsplass**

Caset beskriver en institusjon i en av kommunene som har arbeidd målrettet med å skape et helsefremmende arbeidsmiljø. Siste tilskudd til dette arbeidet er at lederen ved institusjonen selv tok LØFT-coach-opplæring som hun nå bruker aktivt inn i arbeidet med de ansatte. Casebeskrivelsene baserer seg på ett dybdeintervju med lederen/coachen og ett gruppeintervju med seks ansatte.

#### **6.2.1 Bakgrunn og historikk**

Institusjonen er en stor bedrift i kommunen med over 120 fast ansatte fordelt på seks avdelinger med hver sin avdelingsleder. Lederen for institusjonen har vært ansatt siden 2000 og kom da fra stillingen som avdelingsleder ved samme institusjon. Hun har som leder en filosofi om at de ansatte yter mest når de har det best, og at det derfor er viktig å arbeide bevisst med å skape et godt arbeidsmiljø. I institusjonen henger mange oppslag fra lokalaviser, utmerkelser og priser som institusjonen har mottatt for sitt arbeid med arbeidsmiljøet. Det bevisste og langsiktige arbeidsmiljøfokus var antagelig bakgrunnen for at lederen ved institusjonen ble oppfordret om å delta på LØFT-coach-programmet. Hun hadde tidligere gjort seg bemerket med en lederstil som var LØFT-preget, uten at dette var en bevisst metode for lederen selv. I følge lederen så brenner hun for å skape et godt arbeidsmiljø og være med på å utvikle sine ansatte. Deltakelsen i coach-programmet ble dermed en naturlig fortsettelse på det arbeidet som allerede var igangsatt ved institusjonen. Det førte blant annet til at lederen fikk nye innspill og metoder til hvordan

arbeide med arbeidsmiljøet, samtidig som kommunikasjonskunnskapen ble oppfrisket. Ett av de tiltakene som lederen har satt i gang som en følge av LØFT-coach-opplæringen er individuell og gruppebasert coaching for egne ledere. Ett annet tiltak som har involvert alle de ansatte er felles LØFT-dag for hele institusjonen.

### 6.2.2 Felles LØFT-dag

Første LØFT-dag ble gjennomført mars 2005 og samlet halvparten av de ansatte (60 stk). Da var Erklæringen ny, så noe av dagen ble brukt til å gå gjennom og jobbe med denne. De 16 utsagnene ble klippet opp og lagt i konvolutter som ble fordelt til alle. Deltakerne valgte så det utsagnet som de likte best, nest best osv, og prioriterte dem. Deretter gikk de parvis igjennom spørsmålene; hva var bakgrunnen for at du valgte dette utsagnet foran det andre. På denne måten fikk deltakerne starte en refleksjonsprosess rundt sin egen forståelse av innholdet i erklæringen. De jobbet også med grunntanken bak LØFT og de åtte trossetningene. Lederen hengt opp plakater på veggen med en trossetning på hver og ba deltakerne om å stille seg under den som tiltalte dem mest. De som stod under samme plakat utgjorde en gruppe, som så arbeidet sammen med å beskrive trossetningen med utgangspunkt i egne erfaringer. Dagen ble avsluttet med at hver av deltakerne ble bedt om å finne ett ord som beskrev deres opplevelse av dagen. Ordet måtte være positivt lada. Lederen er opptatt av at LØFT-dagen må avsluttes slik at den gir deltakerne en positiv tilstand, som gjør at når de forlater lokalet har fokus på det som har vært inspirerende og godt.

LØFT-dagen i år samlet noen færre deltakere enn i fjor, men likevel en stor del av de ansatte (50 deltakere). Noen nye og noen av de samme som i fjor. Dagen starta med litt oppvarming med fin musikk, bevegelser, enkle aerobicøvelser, litt lek og moro som å hilse på hverandre med en avis i hånda. Starten ble lagt opp slik for å skape den rette tilstanden blant deltakerne, viktig å gjøre noe som folk ikke forventer, noe som er litt annerledes, mener lederen. Så gikk de over på gruppearbeid der alle i gruppa skulle fortelle en historie fra egen arbeidsplass der de var med å skape en helsefremmende arbeidsplass – en hyggelig historie, søt historie, et høydepunkt eller en begivenhet. Tidsramme på 30 minutter var viktig å overholde. Gruppearbeidet gikk videre over til en idèmyldring i forhold til begrepet helsefremmende arbeidsplasser og hva det betyr i praksis. Stikkord ble notert på et flip-over-ark, men deretter skulle gruppa velge ett ord som illustrerte helsefremmende arbeidsplasser og tegne denne illustrasjonen. De ble oppfordret til å være kreative, artige og fargerike. Til slutt ble disse illustrasjonene presentert i en ”kunstpause”. Fokuset på hele denne seansen var på helsefremmende arbeidsplasser og det var meningen at dette skulle være en god opplevelse for deltakerne.

Den andre gruppeoppgaven hadde fokus på hvordan skape trivsel i arbeidshverdagen. Deltakerne ble spurt om hvor godt de trivdes på avdelingen, og måtte plassere seg på en skala fra 0 til 10. Deretter ble de plassert i grupper ut fra hvor på skalaen de var plassert. I gruppa diskuterte de hva de sjøl kunne gjøre for å komme høyere opp på skalaen og hva de mente lederen kunne gjøre. Stikkordene ble skrevet på klistrelapper som ble hengt opp på flip-over-ark og snakket om i plenum. Lederen noterte ned alt og tok vare på dem.

Trivsel har sammenheng med hva som gir folk energi i arbeidet, og lederen ønsket at de ansatte skulle reflektere over dette og kanskje bli mer klar over hva som var energigivende for dem.

Dette ble først gjort parvis, før parene gikk i grupper på fire og delte med hverandre hva som ga dem energi. Også her ble svarene tegnet på flip-over-ark og presentert i en ”kunstpause”.

Dagen sluttet med en konkurranse om å lage den beste visjonen for arbeidsplassen. En visjon skal si noe om drømmer, hvordan en ønsker arbeidsplassen skal være. Visjonene ble presentert og stemt over. De som vant fikk en gave.

LØFT-dagen ble lagt opp slik at den appellerte til flere sanser – det var kinestetiske elementer – deltakerne brukte kroppen sin, de tok på hverandre. Det var auditive elementer – musikk, latter, taler. Det var visuelle elementer – farger, tegninger. Det var en bevisst tilrettelegging av dagen for å ”treffe” så mange som mulig, noe som nok bidro til å skape entusiasme blant de ansatte. Arrangementene ble lagt utenom institusjonen, til et stort forsamlingshus, og inkluderte sunn lunsj. Ifølge lederen var hele ramma lagt opp for å fremme institusjonen som en helsefremmende arbeidsplass – både maten, bevegelsene, de lystbetonte øvelsene, kunstpausene.

### 6.2.3 De ansattes erfaringer

LØFT-dagene har vært svært positive! Alle ansatte som er med på gruppeintervjuet har deltatt på minst en av dagene, og det er stor enighet blant dem. Noe av det de har opplevd som positivt er at mange ansatte har vært samlet samtidig, på tvers av avdelinger og stillinger;

- *”Vi er der alle – fra renholderne til sjefen!”*

I en såpass stor bedrift er det begrenset hvor mange av de ansatte som kjenner hverandre. Det blir også fort til at de som kjenner hverandre trekkes mot hverandre. LØFT-dagene har derimot vært organisert slik at deltakerne ikke har valgt grupper selv, men blitt plassert i grupper på tvers av etablerte kjennsksrelasjoner. De sier også at de opplever seg verdsatt som får lov å bruke av arbeidstiden til en slik dag.

Samlingene har hatt den effekten at de har sveiset ansatte sammen, de har blitt bedre kjent, tryggere på hverandre, og jobber nå, i følge dem selv, bedre sammen. Blant annet opplever de at det er enklere å gi hverandre tilbakemeldinger. I tillegg har samlingene vært lærerike, moro og gledesfylte. Alt i alt mener informantene dette har bidratt positivt til arbeidsmiljøet;

*”Jeg opplever at det er en positiv trend på huset her, det er en annen stemning når vi kan minne hverandre på det som skjedde under LØFT-dagene.”*

LØFT-dagene har også vært viktige for å spre kjennskapet til HEFA-prosjektet, og Kommunikologi og LØFT-tenkningen, utover i organisasjonen. Før den første LØFT-dagen var det begrenset kjennskap til HEFA-prosjektet og den tenkningen dette bygger på. Det er i følge disse informantene helt vesentlig at et slikt prosjekt må få fotfeste hos de ansatte, dersom det skal lykkes i å skape endringer. En av dem sier;

*”Hvis det ikke blir kjent nedover på arbeidsplassen vår får det ikke fotfeste. For å få fotfeste må det inkluderes, ellers blir det bare liggende der å sveve på det øverste laget, da blir det ikke hørt eller forstått selv om det blir nevnt.”*

På spørsmål om det er noe de gjør annerledes nå enn tidligere, svarer de at de nå er mer bevisste på måten de formulerer spørsmål, at spørsmålene stilles slik at vedkommende sjøl finner løsninger. Videre sier de at LØFT-dagene og det arbeidet som gjøres ved institusjonen, utfordrer

den enkelte til å tenke mer gjennom ting, bli mer bevisst på hvorfor ting er som de er, og hva den enkelte kan bidra med. *Du får ikke forandra på et sted, om du ikke utfordrer den enkelte*, sier en informant. De ansatte understreker at positiv tenkning og fokus på arbeidsmiljø ikke er noe nytt ved institusjonen. Det har lederen vært opptatt av og arbeidd med i flere år. Hun er gjennomført positiv i sin omgang med de ansatte, er oppmerksom og ivaretakende, og har satt i gang en rekke holdningsskapende og andre typer tiltak, for å skape helsefremmende arbeidsplasser.

Tre av de ansatte som er intervjuet har også deltatt i ledernetverkene i kommunen. De har derigjennom fått informasjon om prosjektet og mottatt de månedlige nyhetsskrivene. I vår gjennomførte den kommunale coachgruppa en rekke møter med ledernetverkene der temaer fra prosjektet og coachopplæringen ble tatt opp. Det var svært lærerikt, ifølge disse informantene. Mye var selvsagt kjent fra før, men det å kunne være i et forum der en får diskutert og delt erfaringer med andre, har vært svært nyttig. I ett av ledernetverkene har deltakerne forsøkt seg som coacher selv, de har brukt hverandre som treningspartnere i forhold til det med å stille åpne/lukka spørsmål og liknende. En av informantene sier hun generelt er mer bevisst på å bruke åpne spørsmål, men spesielt overfor kollegaer som er veldig stille, dersom det oppstår konfliktsituasjoner, og overfor pasienter. Et annet moment ved ledernetverkene som blir trukket fram som svært positivt, er at de er tverrfaglige. Deltakerne representerer ulike tjenester, fag og stillinger og utfordrer hverandre i beskrivelsen av virkeligheten. Det har vært lærerikt å diskutere med ansatte fra andre tjenester, få høre deres erfaringer og hvordan de har løst problemer og uenigheter;

*”Jeg synes det tverrfaglige har vært veldig alright. Det gjør noe med hele kommunen, vi vet at vi har det omtrent likt alle sammen, vi har samme arbeidsgiver alle sammen, vi sitter ikke på hver vår tue.”*

Kunnskapen fra deltakelsen i ledernetverkene bringer de tilbake til sin egen avdeling, gjennom endret praksis og i noen grad ved å informere om prosjektet. Samtidig er de usikker på om det er merkbart for de andre ansatte at de gjør ting annerledes nå, for som en informant sier;

*”Måten jeg håndterer en konflikt vil ikke de andre på huset merke, og dersom jeg kaller inn en person til samtale på mitt kontor er det ikke sikkert han vil merke hvordan jeg snakker.”*

Lederne har også coaching med egen leder og lærer en del gjennom praktiseringen med henne. De opplever at alle tiltakene er vesentlige for å styrke institusjonen som en helsefremmende arbeidsplass, og synes selv at de er kommet langt på denne veien.

### **6.3 Bruk av coach i omstillingsarbeid**

Caset er hentet fra en tjeneste i en av kommunene, og tar for seg bruk av coach i en omstrukturingsprosess. Casebeskrivelsen baserer seg på ett gruppeintervju med fem ansatte, ett telefonintervju med en ansatt, intervju med lederen ved avdelingen og med coachen som gjennomførte prosessen. I tillegg foreligger referater og annen dokumentasjon fra coachingen.

### 6.3.1 Bakgrunn og historikk

Avdelingen som vi har gått litt nærmere inn på, er en forholdsvis liten avdeling med under ti ansatte. Noe av forhistorien er at avdelingen tidligere var dobbelt så stor, men at den under en omorganiseringsprosess ble delt i to. Omorganiseringen ved avdelingen startet allerede vinteren 2004, men en innledende prosess hvor kommuneledelsen ba avdelingen om å beskrive egne tjenesteområder - hva de gjorde, hva slags arbeidsoppgaver, hvordan organisert osv. Det var et spørsmål om organisering og rasjonalisering - hvilke tjenester skulle organiseres i egne resultat-enheter, hvordan få innsparing i forhold til de administrative utgiftene. Ett av flere spørsmål gikk f.eks på om det var behov for en egen sjef ved avdelingen. Dette var prosesser og diskusjoner som de ansatte opplevde de ikke ble involvert i. De opplevde mye uvisshet knytta til hvordan avdelingen skulle organiseres, hva som ville skje med egen stilling, om arbeidsoppgavene ville endres osv. Utover våren 2005 opplevde de ansatte at det ble satt i gang tiltak som de ikke var blitt orientert om, som f.eks at to av stillingene ble redusert. Sammen med det faktum at det var svært hektisk med mye å gjøre for de ansatte, ble dette en tung bør som blant annet resulterte i en del sykemeldinger. Det som opplevdes tyngst i prosessen var å ikke bli involvert, hørt og tatt med på råd. En av de ansatte sier;

*”Det var greit at det ble slik det ble, vi aksepterte at en slik beslutning ble tatt, men det var prosessen som ble behandlet på en dårlig måte. Det var utrygghet i forhold til stillinger, hvem som skulle få leve videre, hvilke konsekvenser det ville få.”*

I løpet av sommeren fikk avdelingen ny leder som opplevde at det var mye frustrasjon blant de ansatte knyttet til den omorganiseringen de hadde gjennomgått. Han opplevde at de ansatte brukte så mye tid på det som hadde skjedd at de ikke fikk konsentrert seg om den jobben de skulle gjøre. Det var en del surving og det virket som om de ansatte hadde vanskeligheter med å komme videre. Dette var et dårlig utgangspunkt for en større reform som avdelingen skulle i gang med i løpet av kommende år. En reform som ville innebære nye og antagelig større omorganiseringer enn før. Han besluttet derfor å søke råd fra noen som stod på utsida, for å dra prosessen videre.

### 6.3.2 Coach-prosessen

Kommunens coachgruppe ble koblet til saken og prosessen startet med et formøte der coach og leder sammen gikk igjennom innhold og metoder for coachingen. Et omfattende opplegg over sju møter ble utarbeidet i fellesskap med leder på avdelingen og bedriftshelsetjenesten ble koblet inn som medcoach.

Lederen hadde en klar bestilling;

1. Bli ferdig med vanskelige opplevelser etter omorganiseringen/hindre energilekkasje i arbeidsmiljøet.
2. Hvordan gå videre mot felles mål for den nye enheten.
3. Hvordan leve i endring samtidig som vi gjør en god jobb.

Første møte med de ansatte ble brukt til delmål 1. De ansatte fikk mulighet til å sette ord på hvordan de hadde det, og hvordan de hadde opplevd det som hadde vært og hva de kunne tenke seg å bli ferdig med. Dette skrev hver enkelt ned på et ark. Deretter gikk det en runde i gruppa der hver enkelt fikk beskrive sine opplevelser, uten at andre brøt dem av. Coachen stilte spørsmål for å få utdypet hva deltakerne mente, hva de kunne lære av de erfaringene de hadde. Vide-

re stilte hun spørsmål for å få dem til å beskrive om det var noe i det de hadde lært som fortalte at de kunne gjøre ting annerledes neste gang – hvis det ikke hadde vært sånn, hvordan skulle det da ha vært? Hva var det som gjorde at de klarte det? Når alle hadde fått snakket om det de hadde på papiret, ble lappene samlet inn og lagt i et syltetøyglass og satt lokk på. Coachen presiserte at dersom noen ønska å få videre veiledning for seg sjøl skulle de få det. Stemningen i rommet var lavmælt, stillferdig, noen gråt.

Erfaringen til coachen var at metoden var effektiv. Hun opplevde at spørsmålsstillingen var avgjørende for at de ansatte skulle bli ferdig med mange av de vanskelige tingene. De svarene som kom ble notert ned – og delt ut igjen senere som de ansattes egne ”nøkler til overlevelse”.

Før neste møte fikk de ansatte i oppdrag å tenke gjennom hvordan de ønsket å ha det, seg imellom i avdelingen, og i forhold til organisasjonen som helhet. Andre møte startet med en runde der coachen stilte deltakerne skalaspørsmål; hvordan har dere det nå – på en skala fra 1 til 10? Positive endringer som hadde kommet i stand ble skrevet ned og kommentert av coachen. Deltakerne ble enige om å plassere seg (avdelingen) på et sted mellom 6 og 7. Dette var en forbedring fra 4-5 siden sist møte. Målet er å komme opp i 8 til 9. Videre gikk de over på en type av mirakelspørsmålet; hvordan har vi det om ett år? Dette syntes deltakerne var morsomt, men vanskelig. Deltakernes beskrivelser av hvordan de ser for seg drømmearbeidsplassen om ett år, ble skrevet ned. Coachen sier at det allerede på dette andre møtet var en merkbar endring i innstillingen hos de ansatte. Gjennom det arbeidet de hadde gjort var de blitt mer bevisste på hva som fungerer bra og hva de skal gjøre mer av (kloke grep). Erfaringen deres fra forrige omorganisering er omgjort til lærdom om hva som må til neste gang for å nå de målene de setter seg. Coachen presiserer at dette skyldes at de ansatte ønsket å bidra positivt, at de var villig til å gi slipp på survingen. Hun var forberedt på at situasjonen kunne være annerledes. Da ville coachens oppgave vært å stille de spørsmålene og få deltakerne på de tankene, som gjør at de vil ta et valg;

*”Jeg tror noe av coachens oppgave er å være med på å få folk til å ville ta et valg. Hvis de derimot ikke hadde villet det, ville jeg lagt det fra meg, gått videre og tatt det opp igjen neste gang”.*

Oppgaven til tredje møte var å tenke gjennom og være oppmerksom på positive ting i miljøet. Møtet startet med en runde om hva som har skjedd siden sist. Det kom opp en del frustrasjon rundt bemanningssituasjonen og det ble derfor et sentralt spørsmål hvordan avdelingen klarer å få ting til å fungere til tross for redusert bemanning. De positive tingene ble notert, samtidig som det ble understreket at for å realisere det positive potensialet er det en forutsetning at de ansatte vet at det blir jobbet med bemanningssituasjonen og at de erfarer at det skjer noe med saken. Videre ble det kjørt en runde på hvilke positive faktorer som er virksomme ved avdelingen og som det er viktig å jobbe videre med i det nye året.

Formen på møtene satte seg etter hvert og de fire neste møtene var alle konsentrert rundt det med å la deltakerne komme til ordet, stoppe opp og tenke over de gangene ting lyktes, og få fokus på det som er energigivende i stedet for tappende. Møtene startet med en runde om hvordan de ansatte har det nå og hva det er som gjør at de har det slik. Hensikten var å få deltakerne til å fokusere på det som faktisk fungerer og gjøre mer av det, oversette det til andre forhold eller bruke det kreativt i forhold til andre problemer som dukker opp. Coachen brukte en del tid

på å sortere i problemer – når vanskeligheter og frustrasjoner kom på bordet tok hun fatt i de gjennom å stille spørsmål som fikk vedkommende til å sortere hva dette handlet om. Spørsmålene var av typen; hvem kan du ta opp de forskjellige situasjonene med? Hva er ditt ansvar? Hva er andres ansvar? Hva er dine rammer? Hva kan du gjøre noe med, hva kan du la ligge? Spørsmålene ble stilt for å bevisstgjøre deltakerne på hva som er deres hovedoppgaver, for å få dem til å tenke over og prioritere hva de bruker tiden og energien sin på. *”Få fokus der det er viktig å ha fokus”* – dette er helt sentralt i coaching, mener coachen.

Coachen som ledet denne utviklingsprosessen skriver;

*”Dette er ett av mine høydepunkter som coach, i ydmykhet over å få delta i en forvandling i innstilling blant de ansatte. Jeg ser også at det er klokere å ha med coach tidlig i omstillingsprosesser for å forebygge helseskader.”*

Coachingprosessen ved avdelingen er ikke endelig avsluttet og ifølge coachen er det nå opp til de ansatte og lederen ved avdelingen om de har behov for at prosessen videreføres eller om de nå opplever at de har nådd de målene de satte seg.

### **6.3.3 De ansattes erfaringer**

Blant informantene som deltok i gruppeintervjuet er det begrenset kjennskap til selve HEFA-prosjektet. En av de ansatte minner om at de har en plakat hengende på do! (erklæringen), men utover det kjenner heller ikke hun til innholdet i prosjektet. De ansatte fikk tilsendt mail med invitasjon om å bli med i LØFT-coach-opplæringen, men utover det har de ikke vært i kontakt med prosjektet. Derfor var også tiltaket med å ta i bruk coach, noe som for de fleste var ukjent. Før prosessen startet opp var det noen som ga uttrykk for at de ikke skjønnte poenget med hele coachingen. Dette forandret seg allerede etter første møte. – *”Det ble veldig klart for meg at de kunne være med å peke på ting.”*

Denne positive erfaringen deles av alle informantene. De opplever å ha blitt hørt, tatt på alvor og lyttet til. Blant deltakerne på coachingen var også nytilsatte som ikke hadde vært med på forrige rundes omorganisering, men som opplevde det nyttig å få innsikt i hva som hadde skjedd tidligere som kunne forklare noe av forholdene på arbeidsplassen.

Noe av det informantene trekker fram som mest positivt er at coachen har vært lyttende og latt dem komme til ordet. Det at noen kom for å høre på dem og deres versjon av situasjonen, ga en slags bekreftelse på at det de hadde vært igjennom var vesentlig og alvorlig – det ble ikke fleipa bort. De fikk anerkjennelse for at omorganiseringer kan være tøffe, vanskelige, såre, stressende, og de understreker at den biten var viktig å få på plass før de kunne gå videre i prosessen:

*”Vi fikk ryddet i følelser, aggresjon, irritasjon, sagt hva vi følte og hva vi ikke hadde blitt møtt på. Vi savnet forståelse fra ledelsen og fra andre etater. Vi følte vi hadde stått litt utafør og litt alene.”*

Videre har de satt pris på å få hjelp til å sette ord på og sortere ting som har vært vanskelige og samtidig sett at dette er forhold de kan lære noe av. Det at de hele tiden har fokusert på hva som må gjøres for at det skal bli bedre, har gjort at de måtte se framover i stedet for å dvele ved det som har vært. Selv mener de at noe av grunnen til at dette fungerte så bra, var at det var en

person utenfor avdelingen som coachet dem. Det ville ikke blitt det samme dersom coachen hadde vært intern, fordi en ekstern person har andre briller og stiller andre typer spørsmål enn det som de ansatte ville gjort. Betydningen av å ha en ”ekstern” person inn i avdelingen blir beskrevet på følgende måte;

*”Viktig at det kom noen utenfra og ”grafset” litt.”*

*”Akkurat da tror jeg det var viktig at det var en ekstern. Vi er sammensveisa og prater godt sammen, men akkurat da var vi så fastlåste, så da var det nødvendig at det var en utenfra som kom inn.”*

*”Jeg syntes det var fint med en utenfra som kunne se både oss som gruppe og som enkeltpersoner i den vanskelige situasjonen som vi stod i. Selv om vi snakka mye innad i gruppa, ble det terping – vi kom ikke noe videre. Derfor var det vesentlig at det var en utenfra. Vi måtte forklare mer hvorfor vi følte slik og slik, hva vi sjøl kunne være med å endre på for å bli ferdig med det.”*

*”Jeg tror vi følte at vi ble tatt litt mer på alvor. Vi fikk løftet det ut av gruppa – vi ble aldri ferdig med å prate om det, vi stod fortsatt på samme sted. Det var viktig å få noen som kunne se det litt fra en annen kant, og samtidig at det ble fulgt opp med flere samlinger.”*

Det at prosessen gikk over flere samlinger, fremheves som en av suksessfaktorene med bruk av coach. Oppfølging og evaluering er stikkord som flere av informantene nevner. Det har medført at de har følt opplegget som mer forpliktende, de måtte på et vis gjøre forandringer, de skulle ”rapportere” og det var forventet en progresjon. På denne måten opplevde alle en positiv forventning om framgang – noe som også var intensjonen med prosessen. En av informantene sier;

*”Det var viktig at vi hele tiden har fått oppfølging etterpå – det ble evaluert – hvordan har dere det nå? Det ble ikke sluppet taket. Dersom noe skulle endres, så ble det sett på og det ble fulgt opp over tid.”*

Bruk av coach i omstillingsprosessen har vært en lærerik erfaring for de ansatte ved denne avdelingen, som de gjerne ville anbefale for andre. Prosessen har bidratt til at de har lagt ting bak seg, og de opplever at stemningen og humøret på avdelingen er lettere nå enn før. Problemene hadde vedvart over lang tid (nesten ett år) og tæret på de ansattes krefter og overskudd. De opplevde at coachingen var et slags avgjørende vendepunkt for hele avdelingen. Det er godt å vite at det finnes en coachgruppe i kommunen som en kan ty til i situasjoner der det føles nyttig å ha noen utenfra som en kan trekke veksler på, sier de.

For denne avdelingen kom coachen sent inn i bildet, og sett i ettertid er vel noe av erfaringen at bruk av coach er et tiltak kommunen kan benytte seg av for å forebygge situasjoner som dette i omorganiseringsprosesser – for som en av informantene sier;

*”Meningen må jo være at en slik situasjon som vi har vært igjennom ikke skal gjentas, at de som sitter og styrer tar lærdom av det, at våre erfaringer kommer opp til dem, at de blir ført videre.”*

### 6.3.4 Lederens erfaringer

Lederen ved avdelingen kontaktet kommunens IA-rådgiver for å få hjelp i den prosessen han ønsket å gjennomføre ved avdelingen. Det var slik han kom i kontakt med en coach. Lederens erfaring med bruk av coach er entydig positiv. Han hadde forventning om at prosessen skulle bidra til å skape en positiv entusiasme for den omstruktureringen avdelingen skal i gang med i løpet av året, noe han mener er innfridd;

*”Jeg hadde en forventning om at de skulle bli med oss og høre på det mine medarbeidere hadde å meddele i forhold til den prosessen som hadde vært, og litt om hvordan vi skal jobbe videre, hvordan ha fokus på jobben og ikke på det som hadde vært vanskelig, hvordan jobbe fram mot nye mål - slik at vi kunne gå inn i den nye prosessen med litt positiv entusiasme! Det synes jeg faktisk vi har greidd – det er blitt rydda og vi kan se framover. XX (coachen) har hele tiden vært opptatt av hvor er de nå? og hva skal til for at vi skal få det bedre – i sånn LØFT-metodikk som har fungert bra. Har fokusert på det positive i stedet for det negative.”*

Stemningen på avdelingen er annerledes nå enn for noen måneder siden. Det er mindre surving, folk er mer tilfredse og det høres stadig mer latter i gangene. Dette mener lederen har sammenheng med coachingen avdelingen har gjennomgått. Lederen har også arbeidet med å etablere en åpen og ufarlig tone på de ukentlige personalmøtene, og legger opp til at vanskeligheter og konflikter skal tas opp umiddelbart og ryddes av vegen. Dette er avgjørende for å kunne konsentrere energien sin om det som faktisk er hovedoppgavene til avdelingen.

Lederen tror han kunne ha gjort mye av det samme som coachen gjorde, men mener det har vært viktig for de ansatte på avdelingen at de opplever å ha blitt sett av andre i denne prosessen. Det har gitt dem bekreftelse på at opplevelser de satt med var legitime og betydningsfulle. Ut fra denne erfaringen er lederen av den oppfatning at coachgruppa i kommunen vil ha en viktig funksjon også i framtida. Omstillingsprosesser gjør noe med folk, de skaper usikkerhet og utrygghet. I slike prosesser vil det å ta i bruk en coach være hensiktsmessig. Videre mener lederen at det sikkert kan fungere med coach i forhold til konfliktløsning på en arbeidsplass, og i forhold til sykefraværsoppfølging. En del av coachingoppdraget har vært å gi lederen veiledning i bruk av LØFT-metoden i forhold til sykefraværsoppfølging. Dette har vært lærerikt.

## 6.4 Oppsummering

I dette kapitlet er det presentert to case fra to forskjellige arbeidsplasser i to kommuner. Det første caset som vi har kalt ”en helsefremmende arbeidsplass”, handler om hvordan lederen på arbeidsplassen har arbeidd systematisk og over tid med å skape et helsefremmende arbeidsmiljø. Et sentralt tiltak i dette arbeidet er gjennomføringen av årlige LØFT-dager hvor alle ansatte er invitert.

Helsefremmende arbeidsplasser skal merkes av den enkelte ansatte. Den beste måten å iverksette prosjektet på er derfor gjennom å involvere de ansatte. Slik informantene selv sier det, ville det ha vært noe helt annet om de hadde blitt kjent med prosjektet ved at lederen hadde fortalt om det på et personalmøte. Nå har de i stedet blitt involvert i prosjektet gjennom selv å være aktiv

og reflektere, noe som skaper en helt annen forutsetning for å få til endringer i organisasjonen og nå målene med HEFA-prosjektet.

De mener selv de er blitt mer bevisste på å stille spørsmål til sine medarbeidere, brukere og andre, på en måte som inviterer til å finne egne løsninger. De tenker mer over hvorfor ting er som de er, og er også mer bevisst på at hver enkelt har et ansvar for å bidra positivt til helheten.

Caset fra en avdeling i omstilling, viser hvordan refleksjon over ens erfaringer kan skape læring. Avdelingen har over flere måneder gjennomgått en prosess for å hindre energilekkasje, få fokus på arbeidsoppgavene og lære å leve i stadig endring. Prosessen har blitt ledet av en coach, med noe støtte fra bedriftshelsetjenesten. De ansatte opplever at de har fått hjelp til å sortere det som har vært, bli ferdig med det, for å kunne konsentrere energien om det arbeidet de skal gjøre. De er blitt oppmuntret til å tenke gjennom sine erfaringer på nye måter ved hjelp av LØFT-spørsmål fra coachen. Det har vært vesentlig at det var en person utenfra avdelingen som coachet dem gjennom prosessen. Dette ga legitimitet og anerkjennelse, noe de hadde behov for i den situasjonen de var. Videre var det viktig at coachingen gikk over tid, noe som ga anledning til å reflektere og bearbeide det de hadde erfart, samtidig som det ble forpliktende å følge opp prosessen og de oppgavene de ble tildelt.

I begge casene blir muligheten til refleksjon, det å tenke over ting på nye måter, vektlagt. Refleksjon handler enkelt sett om å tenke over og tenke gjennom de ulike forhold vi erfarer (Tiller 1999:28). Gjennom å reflektere over våre erfaringer alene eller sammen med andre, blir vi sikrere på hva erfaringene har bestått av, hva som er årsaken, hvordan de kan ordnes og bearbeides. Den løpende og systematiske refleksjonen kan best beskrives som at vi klatrer opp på vårt eget glasstak og kikker ned på det vi gjør (ibid). I et stadig mer hektisk arbeidsliv er det med å bruke tid på refleksjon og bearbeiding av erfaringer et viktig inntak til læring i organisasjonen, og dermed en forutsetning for å kunne skape helsefremmende arbeidsplasser.

Et annet sentralt stikkord fra begge casene er anerkjennelse - det å bli sett, hørt og møtt med respekt. De ansatte har på ulike vis opplevd å bli møtt med respekt fra sine ledere. Det å få lov å bruke en dag sammen med medarbeidere og ledere, oppleves som en anerkjennelse av hvor viktig arbeidsmiljø og trivsel er for den jobben de gjør. På samme måte har de ansatte i avdelingen i omstilling opplevd å bli tatt på alvor og fått bekreftelse på at de har rett til å ha egne følelser og opplevelser. Begrepet anerkjennelse stammer fra filosofen Hegel og betyr blant annet å se noe om igjen (re-cognize). Det innebærer en evne til å ta den andres perspektiv, sette seg inn i den andres subjektive opplevelse (Schibbye 2002).

HEFA-prosjektets hovedmål er å skape arbeidsplasser som gir arbeidsglede og utviklingsmuligheter for de ansatte, noe beskrivelsene fra disse casene kan støtte opp under. Gjennom å ta i bruk LØFT-metodikk og en coachende væremåte i møte med de ansatte, har coachene evnet å gi de ansatte opplevelsen av å bli møtt med respekt. Det er med andre ord eksempler her på at coachene har benyttet sin kompetanse kreativt og profesjonelt, i tråd med intensjonen med opplæringen. Det er videre et delmål i prosjektet at målgruppa skal få kompetanse til å sette i gang løsningsorienterte utviklingsprosesser/tiltak i egen organisasjon, noe vi mener disse to casene er eksempler på. Vi mener derfor at de to casene er gode beskrivelser på hvordan tiltake-

ne i prosjektet er med å støtte opp under hovedmålet om å skape helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen.



## 7 Oppsummering, analyse og veien videre

### 7.1 Innledning

I dette siste kapitlet vil vi forsøke å trekke noen tråder fra de foregående kapitlene for å si noe mer overordnet om resultater fra HEFA-prosjektet, så langt i prosessen. Kapitlet trekker på teorier fra kommunikasjons- og organisasjonsforskningen i sin oppsummering.

#### 7.1.1 Hva slags kompetanse?

Hva slags kompetanse er utviklet i HEFA-prosjektet? Vi har tidligere vært inne på at deltakerne i coach-programmet ikke ser ut til å ha blitt ”metodefikserte”, men har utviklet en mer integrert og helhetlig forståelse av kommunikasjon. Et analytisk inntak til å forstå hva slags kompetanse det her er snakk om er å ta i bruk Skaus kompetansetrekant. Profesjonell kompetanse omfatter i følge Greta Marie Skau (2002) både teoretisk, yrkesspesifikk og personlig kompetanse. Hun har etterlyst et større fokus på betydningen av personlig kompetanse i den profesjonelle yrkesutøvelsen. Vår personlige kompetanse er utslagsgivende for kvaliteten på det arbeidet vi gjør, den har å gjøre med vår væremåte i forholdet til oss selv og andre. Denne delen av en yrkesutøvers profesjonelle kompetanse er lite vektlagt i utdanningene og at vi har liten bevissthet om betydningen den har for vår yrkesutøvelse, sier hun (ibid). Vår profesjonelle kompetanse kan derfor forstås med utgangspunkt i tre aspekter som kommer til uttrykk samtidig, men med ulik tyngde. De henger nøye sammen, påvirker hverandre og er avhengig av hverandre.



*Teoretisk kunnskap* består av faktakunnskaper og allmenn, forskningsbasert viten. Kjennskap til begreper, modeller, teorier, lover og regler hører inn under den teoretiske kunnskapen. Dette er kunnskap som foreldes relativt hurtig og er den mest forgjengelige av kompetanseformene. Samtidig er det den mest prestisjetunge kompetanse, og er spesielt utbredt innenfor det akademiske miljøet.

*Yrkesspesifikke ferdigheter* omfatter det profesjonsspesifikke "håndverket" som hører til bestemte yrker og som vi bruker i utøvelsen av dem. Det kan være å sy sammen et operasjonssår, reparere en rørledning, holde et foredrag osv. Kunnskapsformen er praktisk, teknisk, metodisk og har høyest prestisje innenfor fagarbeider-/håndverkermiljø.

*Personlig kompetanse* handler om den vi er som person, både for oss selv og i samspillet med andre. Våre verdier og holdninger, vår bevissthetsgrad, personlig modenhet, menneskesyn, forståelse og indre styrke inngår i vår personlige kompetanse. Dette er den siden av vår profesjonelle kompetanse som er vanskeligst å dokumentere og som vi har kommet kortest med å utvikle, ifølge Skau (ibid).

Den *teoretiske kunnskapen* for coachene er hentet fra ulike fagområder, men sammenfattet innenfor LØFT-tilnærmingen og Kommunikologien. Et spørsmål som ofte stilles i veiledningssammenheng er hvor vesentlig er det at veileder har fagspesifikk kompetanse i forhold til den yrkesgruppa han/hun veileder (Lauvås og Handal 1995). I Kommunikologien er det utviklet et "sett av nøkler" som skal kunne anvendes i alle sammenhenger og på tvers av ulike fagområder og sektorer. Ut fra de eksemplene som har kommet fram i denne rapporten kan det se ut til at coachene er i ferd med å lykkes med det. Det er noen som innvender at de ville hatt problemer i forhold til "vanskelige konflikter", fordi de opplever at de ikke er kompetente, men at denne typen saker burde overlates til profesjonelle konfliktløserne. Sånn sett går slike saker utenfor rammen til hva en coach skal brukes til. Noen av coachene har etterspurt en dypere innsikt i det teoretiske utgangspunktet for coach-programmet. Basert på den gjennomgangen vi har gjort av både innholdet i programmet og deltakernes erfaringer, ser det ikke ut til at coachprogrammet har siktet mot å utvikle den teoretiske kunnskapen. Derimot har programmet kanskje i større grad tatt for seg det Skau kaller *yrkesspesifikke ferdigheter*, gjennom å introdusere og praktisere ulike metoder og tilnærmingsmåter (LØFT-spørsmål og begrepsapparatet i Kommunikologi). Ferdigheter i det å lytte og stille spørsmål, blir framhevet av alle som er intervjuet! Likedan at coachene har tilegnet seg ferdigheter i forhold til det å kunne strukturere et møte, en opplæringssekvens, en coach-situasjon og liknende. Coachenes *personlige kompetanse* vil, slik Skau forklarer det, handle om evnen til å være lydhør, vise oppriktig interesse for andre, ha tro på at endring og utvikling er mulig, og tåle å være i det uferdige. Rapporten har vist til case og eksempler der coachenes personlige kompetanse har vært av stor betydning, slik som i forhold til å vise anerkjennelse og respekt for de involverte. Det er også utsagn fra coacher selv om at de mener de nå er mer forståelsesfulle i forhold til at andre mener noe annet enn dem selv. Over tid ville det være interessant å høre med de ansatte hvordan de har erfart coachenes utvikling. Det å utvikle personlig kompetanse tar tid, det er snakk om modningsprosesser, noe som er tidkrevende og som ikke umiddelbart viser resultater. "*Hvis vi ikke tilfører vår utviklingsprosess bevissthet og energi, vil den forfalle, og vår personlige kompetanse stagnere og visne*", skriver Skau (ibid:54). Det handler om å få en økt bevissthet gjennom å reflektere over de opplevelsene vi har. I det materialet som er presentert i denne rapporten finner vi flere utsagn fra coacher som forteller at coach-opplæringen nettopp har bidratt til å øke bevissthetsnivået til deltakerne. For å holde vedlike og videreutvikle den kompetansen coachene har tilegnet seg, er det samtidig en forutsetning at det legges til rette for en kontinuerlig refleksjon og bevisstgjøring av de utviklingsprosessene som skjer. Det er viktig at prosjektet følger opp dette.

Et underliggende premiss for coachopplæringen var at den skulle utdanne coacher som kunne benytte sin kunnskap profesjonelt og fleksibelt. Profesjonell kompetanse består av teoretisk kunnskap, yrkesspesifikke ferdigheter og personlig kompetanse, og som vist ser det ut til at coachopplæringen har omfattet disse, om enn med noe ulik vektlegging.

### 7.1.2 Hva slags læring har foregått?

Hva slags læring har foregått i HEFA-prosjektet? Det er mye som tyder på at deltakerne i coach-programmet ikke bare har fått nye teknikker og rutiner, men at de også har til dels endrede holdninger og forestillinger som en følge av gjennomført opplæring. En måte å belyse dette på er å bruke inndelingen mellom første, andre og tredje ordens forandring eller læring, som også har vært sentral i coach-opplæringen. Første ordens endring, eller læring, handler om endring knyttet til atferd, handlinger, aktivitet, språkbruk, praksiser etc. Andre ordens endringer handler om endringer av intensjoner (mål, hensikter, motivasjon) eller tilstander. Mens tredje ordens endringer handler om endringer av grunnleggende forestillinger, verdier, mentale rammer, og andre typer rammer som bevisst eller ubevisst definerer grensene for virksomheten (Nyhus 2005:97) I denne rapporten har vi sett at det i intervjuene kommer fram beskrivelser fra deltakerne om at de har fått endret praksis, samtidig som de har justert sine synspunkter og forståelser av hva som er virksom kommunikasjon. Rapporten konkluderer med at den læringen som deltakerne har ervervet i prosjektet, ser ut til å omfatte alle de tre nivåene

De ansattes kompetanse må også ses i sammenheng med det som er organisasjonens nytte av kompetansehevingen. Det er ikke nok at individer utvikler ny erkjennelse og nye verdier, dette må også gjøres til en del av organisasjonens egen kultur og beslutningsgrunnlag. Et interessant spørsmål, er derfor om de tiltakene som er satt i gang i HEFA-prosjektet også er egnet for å skape endring i organisasjonene. Dette spørsmålet kan belyses ved hjelp av teorier om læring og endring i organisasjoner. Argyris og Schön (1978) har introdusert begrepene "enkeltløyfe-læring" (single-loop) og "dobbeltsløyfe-læring" (double-loop). Enkeltløyfe viser til endring av atferd innenfor rådende rammer, mens når endring av atferd også innbefatter endring av kontekst og de styrende variablene som ligger til grunn for det vi gjør, kaller Argyris dette for dobbeltsløyfe-læring. Enkeltløyfe-læring er egnet til rutiner, utfordringer som gjentar seg og den hjelper til å få gjort det daglige arbeidet. Dobbeltsløyfe-læring er derimot mer relevant i forhold til komplekse og ikke-programmerbare utfordringer, og er den læringen som er mest kraftfull og effektiv. Derfor er det helt avgjørende at samfunnsforskere fokuserer på dobbeltsløyfe-forandringer dersom de ønsker å si noe om utviklingen og læringen som skjer i organisasjoner, sier Argyris (Illeris 2000). En forutsetning for dobbeltsløyfe-læring er at det i organisasjonen er skapt betingelser som virker positivt inn på individenes måte å forholde seg til utfordringer og problemer.

Kirkpatrick (i Lai 1997) skisserer fire nivåer for å måle kompetanseutviklingstiltak i en organisasjon, som han kaller *reaksjoner, læring, anvendelse og organisatorisk nytte*.

Det første nivået – *reaksjoner* - handler om hvor fornøyde deltakerne er med opplæringstiltaket. Dette omhandler deres subjektive oppfatninger om tiltakets innhold, utforming og gjennomføring som vil påvirke etterfølgende beslutninger om eventuelle endringer som skal gjøres i opplegget av tiltaket. Som denne rapporten har vist er deltakerne som har gjennomført coach-programmet i stor grad tilfredse med opplæringen. Det er vanlig å anta at positive reaksjoner

hos kursdeltakerne innebærer at læring har funnet sted (jf Alliger og Janak 1998, Dalin 1987). Ifølge Kirkpatrick er det derimot ikke tilfredsstillende å trekke en slutning fra grad av tilfredshet til læring som endrer folks handlinger. For å kunne si noe det andre nivået – *læring* – må man bl.a. foreta målinger av kompetanse både før og etter gjennomføringen av et tiltak. For HEFA-prosjektet er denne typen målinger vanskelig å gjennomføre. Det vi vet noe om er hva deltakerne selv sier om sin utvikling, og flere peker da på at de nå gjør ting på en annen måte enn tidligere. Kirkpatrick skiller mellom det å lære og det å benytte seg av denne lærdommen og kaller sitt tredje nivå for *anvendelse*. Dette handler om i hvilken grad tilegnet kompetanse blir anvendt i praksis på en måte som gir endrete handlings- og atferdsmønstre. Han viser til fem betingelser som må ligge til grunn for at det skal kunne oppstå en atferdsendring som følge av opplæring:

- deltakeren må ha et ønske om forandring,
- deltakeren må vite hva og hvordan vedkommende skal forandre sin atferd,
- deltakeren må befinne seg i et godt arbeidsklima,
- deltakeren må få nødvendig hjelp til å anvende den nyervervede læringen,
- deltakeren må få hensiktsmessig belønning for sine atferdsendringer.

Deltakerens mestringstro og motivasjon for læring og forandring er med andre ord en forutsetning for at kompetansen kan omsettes i praksis. Samtidig er det en forutsetning at virksomheten som deltakeren skal arbeide i, tilrettelegger for og gir deltakerne hjelp til å anvende den nyervervede læringen, jfr også Argyris sin forståelse av ”dobbeltsløyfe-læring”. Intervjustudien har vist at det ifølge coachene mangler noe tilrettelegging fra kommunenes side, for at coachene skal få optimalt utbytte av sin nyervervde læring. Det er snakk om tilrettelegging av rimelige rammebetingelser, samt tydelig forankring i topp og bunn i organisasjonen, og en bedre synliggjøring av hensikten med utdanningen av coach-korpset.

Kirkpatrick's fjerde og siste nivå er kalt *nytte* og handler om i hvilken grad tiltaket har gitt samlet organisatorisk nytte i forhold til overordnede mål. Vurderinger av organisasjonsmessig nytte er ofte et metodisk problem, fordi det er vanskelig å finne gode vurderingskriterier og fordi de oftest vil være en rekke andre faktorer som vil være av betydning for den organisatoriske nytten. Vurderinger av opplæring i forhold til organisatorisk nytte vil derfor som regel bare kunne gi en antydning og ikke vise til klare årsakssammenhenger (Lai 1997). I vår studie har vi sett eksempler på at ansatte og ledere har hatt nytte av coachenes opplæringstiltak, noe som kan være en indikasjon på opplæringsprogrammets organisatoriske nytte. Det er imidlertid viktig å understreke at denne typen resultater ikke kan måles før etter at det har gått rimelig tid etter gjennomført prosjekt.

### 7.1.3 Sammenhengen til QPS Nordic

I første underveisrapport i følgeforskningen (ØF-rapport 14/2005) benyttet vi oss av et generelt nordisk spørreskjema for kartlegging av psykologiske og sosiale forhold i arbeid (QPS Nordic). Spørreskjemaet er et resultat av et prosjekt igangsatt av Nordisk Ministerråd med en målsetting om ”å bedre den vitenskaplige kvaliteten og sammenlignbarheten i målinger og data om psykologiske, sosiale og organisasjonsmessige faktorer i arbeid”. En gruppe forskere fra fire nordiske land gjennomførte prosjektet (STAMI-rapport Årg. 2, nr. 1 (2001)).

QPS Nordic måler de fleste dimensjoner som er funnet å være viktig for helse og trivsel, og måler disse både på oppgavenivå, individ- og organisasjonsnivå (noe tilsvarende instrumenter ikke gjør). Vi presenterte denne inndelingen av variablene i forhold til nivåer, i forrige rapport;

| <b>A. Oppgavenivå</b>                                                                                                      | <b>B. Gruppe- og organisasjonsnivå</b>                                                                                                                                               | <b>C. Individnivå</b>                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Jobbkrav</b><br><b>2. Kontroll i arbeidet</b><br><b>3. Rolleforventninger</b><br><b>4. Forutsigbarhet i arbeidet</b> | <b>1. Sosialt klima (støtte)</b><br><b>2. Lederskap</b><br><b>3. Kommunikasjon</b><br><b>4. Organisasjonskultur og klima, innovasjon, konflikt, likhet</b><br><b>5. Gruppearbeid</b> | <b>1. Engasjement</b><br><b>2. Mestring</b><br><b>3. Arbeidsmotivasjon</b><br><b>4. Hvor viktig jobb er</b><br><b>5. Arbeid og stress</b> |

De parametrene som presenteres her er med andre ord en operasjonalisering av hva som inngår i begrepet helsefremmende arbeidsplasser. Det som er interessant i denne sammenheng er om de tiltakene og prosessene som er satt i gang i HEFA-prosjektet bidrar til å støtte opp under disse parametrene.

En gjennomgang av materialet i denne rapporten viser at det er arbeidd mye med tiltak som støtter opp under både gruppe- og individnivå. Eksempler fra coachenes arbeid (se kapittel 5) viser at vi har erfaringer fra hvordan coachen har vært hensiktsmessig i forhold til å bidra til et positivt arbeidsmiljø (B1), løse samarbeidsproblemer (B5, B3) og drive konfliktforebyggende arbeid (B4), samt generell coaching og veiledning av ansatte og medarbeidere som både påvirker gruppe- og individnivå. Videre er det eksempler på at coachene har bidratt til å skape engasjement og motivasjon på egen arbeidsplass (C1, C3), og at de har vært sentrale i å bidra til mestring og stressreduksjon (C2, C5) gjennom f.eks å coache en gruppe ansatte i en omorganiseringsprosess.

Vi finner derimot færre eksempler på at det er blitt arbeidd opp mot oppgavenivået. Herunder ligger forhold som har stor betydning for hvorvidt ansatte opplever en helsefremmende arbeidsplass. I dagens arbeidsliv er høyt arbeidspress, høye kvalitative krav til arbeidet, stress, det å ikke ha kontroll over egen arbeidssituasjon typiske faktorer som utløyer utbrenthet (Sørensen 2002). Viktig forutsetninger for å oppleve at du mestrer jobben din er at det er riktig samsvar mellom jobb og person. Det er opplagt at coachen kan ha en rolle i denne sammenheng, både i forhold til å veilede enkeltansatte og ledere, men også i forhold til å bistå i samtaler der dette tematiseres. Parametrene som ligger inn under oppgavenivået vil i mange sammenhenger også påvirkes av økonomi, organisasjonsstruktur og andre mer strukturelle forhold, og må derfor ofte ses innenfor en større, helhetlig ramme.

Vi mener det er grunn for å hevde at prosjektet er i samsvar med de overordnede parametrene som er presentert i QPSNordic, men at det er behov for å ha sterkere fokus på oppgavemessige faktorer, slik som arbeidspress, kontroll og forutsigbarhet i arbeidet, samt avklaring av rolleforventning. Vi foreslår derfor at prosjektet arbeider videre med å tydeligere hva som ligger i disse kriteriene og hvilke tiltak og prosesser som kan settes i gang. Dette vil styrke prosjektets muligheter for å gjøre kommunene i Gjøvikregionen om til reelle helsefremmende arbeidsplasser.



## Referanser

- Argyris C, og D. Schön (1978): *Organizational Learning II: theory, method, and practice*  
Reading, Mass.: Addison-Wesley
- Illeris, Knud (red.) (2000): *Tekster om læring*. Roskilde Universitetsforlag
- Jacobsen, Ingvar (2000): *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Høyskoleforlaget.
- Langslet, Gro Johnsrud (2000): *Løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning*. Gyldendal Akademiske
- Lai, Linda (1997): *Strategisk kompetansestyring*. Fagbokforlaget
- Nyhus, L.T. Solhaug og T.H. Eide (2005): *Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen. Underveisrapport til prosjektet. ØF-rapport nr. 14*
- Nyhus, Lene (2005): *Å møte barn med respekt. - evaluering av et utviklingsarbeid i Inderøy-barnehagen. ØF-rapport nr 16*
- Schibbye, Anne-Lise Løvlie (2002): *En dialektisk relasjonsforståelse*. Universitetsforlaget
- Skau, Greta Marie (2002): *Gode fagfolk vokser...Personlig kompetanse som utfordring*. Cappelen Akademiske Forlag
- Skjeseth, Eli (2004): *Læring på arbeidsplassen – en selvfølge? Hovedfagsoppgave i Yrkespedagogikk, Høgskolen i Akershus*
- STAMI-rapport Årg. 2, nr. 1 (2001)
- Sverdrup, Sidsel (2002): *Evalueringsfasen, design og gjennomføring*. Fagbokforlaget.
- Sørensen, Bjørg Åse (2002): *Det sykdomsskapende samfunn. I boka Utbrent. Krevende jobber – gode liv?* Fagbokforlaget
- Tiller, Tom (1999): *Aksjonslæring. Forskende partnerskap i skolen*. Fagbokforlaget.



**Intervjuguider**

- a) Coacher
- b) Ansatte (i gruppe)
- c) Leder

## a) Coacher

Vedlegg 1 a

# Intervjuguide

### Bakgrunn

1. Stilling, fagbakgrunn, verv (htv/hvo)
2. Beskrive hvordan du forstår prosjektet "Helsefremmende arbeidsplasser"?
  - a. Hvilke forventninger har du til prosjektet?
3. Hva var bakgrunnen for din deltakelse i coach-opplæringen?
  - a. Hvilke forventninger hadde du til coach-opplæringen og egen nytte av den?

### Coachopplæringen og coach-erfaringer

4. Kan du gi en vurdering av selve opplæringen –
  - a. faglig innhold,
  - b. pedagogiske metoder,
  - c. organisering og praktisk gjennomføring?
5. Hvordan har opplæringen vært hensiktsmessig for deg i ditt arbeid?
6. Kan du beskrive ett eller flere **gode eksempler** der coachen har vært sentral?
  - a. Hvorfor var dette gode eksempler?
7. Opplever du noen utfordringer/vanskeligheter ifht det å være coach?

### LØFT

8. Opplever du at du kommuniserer annerledes nå enn før du gikk på opplæringen?
  - a. Hvordan vil du beskrive forskjellen på denne måten å kommunisere på og det som preget kommunikasjonen din tidligere?
  - b. Hvilke resultater/effekter har du opplevd at dette har gitt?
10. Hvordan vil du si at LØFT-opplæringen har preget din egen kommunikasjon?
  - a. Er du blitt mer oppmerksom på egne intensjoner i kommunikasjonen?
  - b. Er du blitt mer oppmerksom på respons og tilstandsutvikling i samtalen?
11. Et av målene i HEFA-prosjektet er at *kommunikasjonen på arbeidsplassen skal preges av fokus på løsninger*, fremfor fokus på problemer. Vil du si at kommunikasjonen mellom ansatte på arbeidsplassen din i dag er preget av en løsningsfokusert tilnærming?

### IA- virkemidlene

12. Et annet delmål i prosjektet er *økt og bedre bruk av IA-virkemidlene*. Opplever du at IA-virkemidlene blir tatt i bruk på arbeidsplassen på en annen måte nå enn tidligere?
13. Har du selv endret syn på når og hvordan du kan ta i bruk IA virkemidler?
14. Har du deltatt på IA-opplæring i regi av prosjektet?

Utviklingsprosesser i egen organisasjon

15. Det er også et delmål i prosjektet at de ansatte skal få kompetanse til å sette i gang løsningsfokusede utviklingsprosesser i egen organisasjon. Hvordan vil du vurdere dette målet?
  - a. Opplever du selv at du har fått økt din kompetanse i fht dette målet?
16. Annet?

## b) Ansatte (i gruppe)

Vedlegg 1b

# Intervjuguide

- 1. Kjennskap til prosjektet Helsefremmende arbeidsplasser?**
  - a. Hva er målet?
  - b. Hvordan har dere fått informasjon om prosjektet?
  - c. Har dere deltatt på noen samlinger i regi av prosjektet?
    - i. Deltatt på LØFT samlinger?
    - ii. Deltatt på IA-samlinger?
    - iii. Deltatt på andre typer samlinger?
- 2. Erfaringer med bruk av coach på arbeidsplassen**
  - a. Hva ble gjort?
  - b. På hvilken måte var dette annerledes enn det dere tidligere har vært med på?
  - c. Beskriv opplegget
  - d. På hvilken måte var dette nyttig for dere?
- 3. Effekter**
  - a. Handling – hva gjør dere annerledes nå enn tidligere?
  - b. Beskriv endring i atferd og holdning
  - c. Vurderinger av langsiktig nytte

## c) Leder

Vedlegg 1c

# Intervjuguide

- Beskrivelse av tjenesten
  - o Oppgaver
  - o Antall ansatte
  - o Historikk
- Kjennskap til prosjektet Helsefremmende arbeidsplasser?
  - o Hva er målet?
  - o Hvordan har du fått informasjon om prosjektet?
    - Hvordan er coachgruppa nevnt i den sammenheng?
  - o Har du deltatt på noen samlinger i regi av prosjektet?
  - o Er du kjent med det som skjer i kommunen innen dette prosjektet?
  - o Har du hatt kontakt med noen fra coach-gruppa tidligere?
- Erfaringer fra coach-oppdraget
  - o Hva var bakgrunn for at dere kontaktet coach?
  - o Beskriv opplegget dere gikk gjennom?
  - o Hvilke forventninger hadde du på forhånd?
  - o Hvordan ser og hører du at det har skjedd noen forandringer i personalgruppa?
  - o Har du erfaringer som du kan anbefale til andre?
  - o Tanker rundt det å ta i bruk ekstern hjelp?
- Vurderinger av langsiktig nytte – kan en slik organisering med en coachgruppe også fungerer på langsikt?



## Vedlegg 2

Oversikt over tiltak/aktiviteter i de fem kommunene:

- a) Gjøvik
- b) Nordre Land
- c) Søndre Land
- d) Vestre Toten
- e) Østre Toten

## a) Gjøvik kommune

### DOKUMENTASJON AV IGANGSATTE TILTAK/AKTIVITETER I GJØVIK KOMMUNE

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

Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen.  
Andre underveisrapport til prosjektet  
September 2006

| BESKRIVELSE AV TILTAKET                                                                                   | MÅL OG MÅLGRUPPE                                                                                                                           | NÅR TILTAKET BLE SATT I GANG                                                                                        | VARIGHET                          | TILTAKET ER INITIERT AV                  | HVORDAN TILTAKET ER IVERKSATT / IMPLEMENTERT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Feldenkaisundervisning<br>Tai Chi og Qigong                                                               | Mål<br>Øke kunnskapen om egen kropp og bevissthet balanse. Trene det indre muskellaget nærmest skjelllette, oppnå mer overskudd og energi. | Høsten 2002, deretter vår og høst kurs. Tilbudet om Tai Chi og Qigong utgikk da vi ikke fikk instruktør våren 2004. | Kvelds kurs 1 time a 6 – 8 ganger | Prosjektleder                            | Instruktører med godkjent instruktørutdanning. Tilbakemeldinger fra deltakere om økt bevissthet på hva kroppen tåler av belastninger og hva som skal til for å være i jobb tiltross for smerter, kroniske sykdommer, skader, belastningslidelser. Større bevissthet på å være i balanse. Det tar tid å få tak i denne formen for trening. Jeg er vant til å få forklaringer på hva og hvorfor. Her er jeg i prosess og må finne svarene i egen kropp. Det tar tid og er en oppdagelsesreise i egen kropp. Uvant, tar tid! |
| LØFT for ledere                                                                                           | Mål<br>Øke kunnskapen om å finne gode løsninger. Hva skjuler seg bak hvert problem? Ha kjennskap til å stille åpne spørsmål.               | Høsten 2002 og våren 2003 fikk alle arbeidsgivere tilbud om kurs i LØFT                                             | 2 + 2 + 1 dag                     | Ledergruppa                              | Gro Johnsrud Langslet ble innleid som veileder i LØFT – tankegangen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Søknad om FoU – midler i KS                                                                               | Mål<br>Er LØFT – tankegangen målrettet for å få mer Helsefremmende arbeidsplasser                                                          | Forespørsel til KS våren 2003                                                                                       | Brev                              | Rådmann                                  | Prosjektleder informerer ledergruppa om at KS er interessert om vi får med en eller flere samarbeidende kommuner. Prosjektleder tar kontakt med kommunen i regionen om de ønsker å delta i prosjektet. Samtlige kommuner ønsker å samarbeide om et prosjekt.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Prosjektsøknad om FoU – midler og OU midler til KS er starten på et felles samarbeidsprosjekt i regionen. | Mål<br>Gjøvikregionen samarbeider om å skape mer Helsefremmende arbeidsplasser.                                                            | Felles prosjektsøknad fra prosjektgruppa i Gjøvikregionen Våren 2004                                                | PLP organisering av prosjektet    | Prosjekteier er Rådmann i Gjøvik kommune | Prosjektet får midler fra Trygdeetatens arbeidslivssenter i Oppland til felles oppstasjonsamling i des 2003                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Utvikling av egen prosjektplan for Gjøvik kommune<br>• Fem av ledergruppas medlemmer                      | Mål:<br>Forankre og gi økt kunnskap om prosjektet                                                                                          | Jan /Feb 2004                                                                                                       | 3 møter a 2 timer                 | Prosjektansvarlig og prosjektleder       | Gruppearbeid                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen.  
Andre underveisrapport til prosjektet  
September 2006

| BESKRIVELSE AV TILTAKET                                                                                         | MÅL OG MÅLGRUPPE                                                                                                                    | NÅR TILTAKET BLE SATT I GANG                                                 | VARIGHET                                                                                     | TILTAKET ER INITIERT AV                   | HVORDAN TILTAKET ER IVERKSATT / IMPLEMENTERT                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orientering om prosjektet i:<br>* ledergruppa<br>• Administrasjonsutvalget<br>• AMU<br>*Hovedtillitsvalgte i GK | Mål:<br>Forankre og gi kunnskap om prosjektet i forskjellige fora i kommunen                                                        | 2004                                                                         | 1-2 timer                                                                                    | Prosjektleder                             | Foredrag og gruppearbeid                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ”Hva betyr Helsefremmende arbeidsplasser og IA for oss i praksis?”                                              | Mål: Gi kunnskap om IA til tillitsvalgte og veneombud                                                                               | Okt 2005                                                                     | 1 dag                                                                                        | Arbeidsgruppe som jobbet med opplegget    | To personer fra Arbeidslivssenteret, prosjektansvarlig, personalsjef og prosjektleder.                                                                                                                                                                                                 |
| Hvordan nå mål og delmål i prosjektet                                                                           | Mål:<br>Gi økt kunnskap i kommunikasjon der bl a LØFT inngår til målgruppa arbeidsgivere                                            | Temaer i 2005 i Arbeidsgiverkonferanser og i de tverrfaglige ledernetverkene | Heldags samlinger og 2 til 3 timers møter                                                    | Hele coachgruppa er involvert i å veilede | Rådmannen har etablert tverrfaglige ledernetverk for å øke fokus på faget ledelse. Rådmannen har to arbeidslivskonferanser i året med aktuelle lederutviklings temaer. Tilbakekling fra ledere etter at coacherene har veiledet har vært: ”matnyttig”, ”lært noe nytt”, ”meningsfylt”. |
| Coach – gruppa i Gjøvik kommune                                                                                 | Mål: Erfaringsutveksling, coacherne skal gi hverandre støtte og hjelp, lære av hverandre og gi hverandre drivkraft i videre arbeid. | Etter første coachopplæringen nov 2004                                       | Møtet varer ca 2 timer. Ønskelig å ha slike møter / treningsarenaer i hele prosjektperioden. | Personalsjef og coachgruppa               | Personalsjefen innkalte til første coachsamling. Deler av coachgruppa ønsket å fortsette med slike samlinger ca hver sjetten uke for å bli en god coach.                                                                                                                               |

Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen.  
Andre underveisrapport til prosjektet  
September 2006

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

## DOKUMENTASJON AV IGANGSATTE TILTAK/AKTIVITETER I GJØVIK KOMMUNE

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

a) Gjøvik

| BESKRIVELSE AV TILTAKET                                                                                   | MÅL OG MÅLGRUPPE                                                                                                                           | NÅR TILTAKET BLE SATT I GANG                                                                                        | VARIGHET                          | TILTAKET ER INITIERT AV                  | HVORDAN TILTAKET ER IVERKSATT / IMPLEMENTERT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Feldenkaisundervisning<br>Tai Chi og Qigong                                                               | Mål<br>Øke kunnskapen om egen kropp og bevissthet balanse. Trene det indre muskellaget nærmest skjelllette, oppnå mer overskudd og energi. | Høsten 2002, deretter vår og høst kurs. Tilbudet om Tai Chi og Qigong utgikk da vi ikke fikk instruktør våren 2004. | Kvelds kurs 1 time a 6 – 8 ganger | Prosjektleder                            | Instruktører med godkjent instruktørutdanning. Tilbakemeldinger fra deltakere om økt bevissthet på hva kroppen tåler av belastninger og hva som skal til for å være i jobb tiltross for smerter, kroniske sykdommer, skader, belastningslidelser. Større bevissthet på å være i balanse. Det tar tid å få tak i denne formen for trening. Jeg er vant til å få forklaringer på hva og hvorfor. Her er jeg i prosess og må finne svarene i egen kropp. Det tar tid og er en oppdagelsesreise i egen kropp. Uvant, tar tid! |
| LØFT for ledere                                                                                           | Mål<br>Øke kunnskapen om å finne gode løsninger. Hva skjuler seg bak hvert problem? Ha kjennskap til å stille åpne spørsmål.               | Høsten 2002 og våren 2003 fikk alle arbeidsgivere tilbud om kurs i LØFT                                             | 2 + 2 + 1 dag                     | Ledergruppa                              | Gro Johnsrud Langslet ble innleid som veileder i LØFT – tankegangen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Søknad om FoU – midler i KS                                                                               | Mål<br>Er LØFT – tankegangen målrettet for å få mer Helsefremmende arbeidsplasser                                                          | Forespørsel til KS våren 2003                                                                                       | Brev                              | Rådmann                                  | Prosjektleder informerer ledergruppa om at KS er interessert om vi får med en eller flere samarbeidende kommuner. Prosjektleder tar kontakt med kommunen i regionen om de ønsker å delta i prosjektet. Samtlige kommuner ønsker å samarbeide om et prosjekt.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Prosjektsøknad om FoU – midler og OU midler til KS er starten på et felles samarbeidsprosjekt i regionen. | Mål<br>Gjøvikregionen samarbeider om å skape mer Helsefremmende arbeidsplasser.                                                            | Felles prosjektsøknad fra prosjektgruppa i Gjøvikregionen<br>Våren 2004                                             | PLP organisering av prosjektet    | Prosjekteier er Rådmann i Gjøvik kommune | Prosjektet får midler fra Trygdeetatens arbeidslivssenter i Oppland til felles oppstasjonsamling i des 2003                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Utvikling av egen prosjektplan for Gjøvik kommune<br>• Fem av ledergruppas medlemmer                      | Mål:<br>Forankre og gi økt kunnskap om prosjektet                                                                                          | Jan /Feb 2004                                                                                                       | 3 møter a 2 timer                 | Prosjektansvarlig og prosjektleder       | Gruppearbeid                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen.  
Andre underveisrapport til prosjektet  
September 2006

| BESKRIVELSE AV TILTAKET                                                                                         | MÅL OG MÅLGRUPPE                                                                                                                    | NÅR TILTAKET BLE SATT I GANG                                                 | VARIGHET                                                                                     | TILTAKET ER INITIERT AV                   | HVORDAN TILTAKET ER IVERKSATT / IMPLEMENTERT                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orientering om prosjektet i:<br>* ledergruppa<br>• Administrasjonsutvalget<br>• AMU<br>*Hovedtillitsvalgte i GK | Mål:<br>Forankre og gi kunnskap om prosjektet i forskjellige fora i kommunen                                                        | 2004                                                                         | 1-2 timer                                                                                    | Prosjektleder                             | Foredrag og gruppearbeid                                                                                                                                                                                                                                                               |
| "Hva betyr Helsefremmende arbeidsplasser og IA for oss i praksis?"                                              | Mål: Gi kunnskap om IA til tillitsvalgte og veneombud                                                                               | Okt 2005                                                                     | 1 dag                                                                                        | Arbeidsgruppe som jobbet med opplegget    | To personer fra Arbeidslivssenteret, prosjektansvarlig, personalsjef og prosjektleder.                                                                                                                                                                                                 |
| Hvordan nå mål og delmål i prosjektet                                                                           | Mål:<br>Gi økt kunnskap i kommunikasjon der bl a LØFT inngår til målgruppa arbeidsgivere                                            | Temaer i 2005 i Arbeidsgiverkonferanser og i de tverrfaglige ledernetverkene | Heldags samlinger og 2 til 3 timers møter                                                    | Hele coachgruppa er involvert i å veilede | Rådmannen har etablert tverrfaglige ledernetverk for å øke fokus på faget ledelse. Rådmannen har to arbeidslivskonferanser i året med aktuelle lederutviklings temaer. Tilbakekling fra ledere etter at coacherene har veiledet har vært: "matnyttig", "lært noe nytt", "meningsfylt". |
| Coach – gruppa i Gjøvik kommune                                                                                 | Mål: Erfaringsutveksling, coacherne skal gi hverandre støtte og hjelp, lære av hverandre og gi hverandre drivkraft i videre arbeid. | Etter første coachopplæringen nov 2004                                       | Møtet varer ca 2 timer. Ønskelig å ha slike møter / treningsarenaer i hele prosjektperioden. | Personalsjef og coachgruppa               | Personalsjefen innkalte til første coachsamling. Deler av coachgruppa ønsket å fortsette med slike samlinger ca hver sjetten uke for å bli en god coach.                                                                                                                               |

Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen.  
Andre underveisrapport til prosjektet  
September 2006

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

Oppdatert 06.03.06

## b) Nordre Land

### DOKUMENTASJON AV IGANGSATTE TILTAK/AKTIVITETER I NORDRE LAND KOMMUNE

| BESKRIVELSE AV TILTAKET                                                                                                   | MÅL OG MÅLGRUPPE                                                                                                                                 | NÅR<br>TILTAKET<br>BLE SATT I<br>GANG | VARIGHET | TILTAKET ER INITIERT AV              | HVORDAN TILTAKET<br>ER IVERKSATT /<br>IMPLEMENTERT                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Info/ få et lite innblikk i prosjektet.<br>Info om kommunikasjon og møte-<br>planlegging + en øvelse pa-<br>cing/leading. | 8 Mål: Gjøre ansatte på<br>4.etg litt kjent med pro-<br>sjektet<br><hr/> Ansatte på 4. etg.: avd. Plan og<br>næring, Eiendom og Teknisk<br>drift | April 2005                            | 1 t      | Coach i avdeling/etasje              | Coach fikk avsatt tid på et<br>personalmøte.<br>Tiltak planlagt og gjennom-<br>ført av coach.                                               |
| Opplæring-bli kjent med prosjektet<br>Info og kommunikasjonsøvel-<br>ser(Erklæringen oa)<br>Alle coachene                 | 9 Mål: gjøre lederne kjent<br>med prosjektet<br><hr/> 10 Ledernetverkene<br>mellomledere                                                         | 12.mai 2005                           | 1/2dag   | Prosjektgruppa/<br>Organisasjonssjef | Flere forberedende møter i<br>coachgruppa.+coachin fr<br>akallerud<br>Innkalling til lederne.<br>halvdagssamling                            |
| ” Opplæring-bli kjent med prosjek-<br>tet<br>Info og komm. Øvelser(Erklæringen<br>oa)<br>Alle coachene                    | 11 Mål: gjøre lederne kjent<br>med prosjektet<br><hr/> 12 Ledernetverk<br>Resultatenhetsledere                                                   | 21.juni 2005                          | 3 t      | Prosjektgruppa/Org.sjef              |                                                                                                                                             |
| Møte med alle ansatte<br>Info om prosjektet<br>Blikjent med Erklæringen-øvelse<br>Alle coachene                           | Mål: gjøre ansatte ved DBS<br>kjent med prosjektet<br><hr/> Alle ansatte ved Dokka barne-<br>skole                                               | 16.aug 2005                           | 2 t      | Rektor Grete S                       | Rektor bestilte dette møtet<br>etter egen deltakelse i<br>opplæring.<br>Forberedende møte-coacher.<br>2 timers møte på planleg-<br>gingsdag |

Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen.  
Andre underveisrapport til prosjektet  
September 2006

|                                                                                                               |                                                                                             |             |  |                         |                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ” Opplæring-bli kjent med prosjektet<br>Info og kommunikasjonsøvelser<br>(Erklæringen oa)<br>Alle coachene    | Mål:Gjøre tillitsvalgte og verneombud kjent med prosjektet                                  | 12.okt 2005 |  | Prosjektgruppa/org.sjef |                                                                                                                                                             |
|                                                                                                               | Alle TV og VO                                                                               |             |  |                         |                                                                                                                                                             |
| Introduksjonskurs for nytilsatte.<br>Bli kjent med kommunen<br>Info+øvelser(Erklæringen, oa)<br>Alle coachene | Mål: Nytilsatte skal bli kjent med organisasjonen:<br><br>Nyttilsatte i løpet av siste året | 14.okt 2006 |  | Org sjef                | Arbeidsgruppa som planla dagen. Coachene ble bedt om å delta med innføring i Erklæringen og andre øvelser. Alle nytilsatte i løpet av siste år ble invitert |

fortsetter

DOKUMENTASJON AV IGANGSATTE TILTAK/AKTIVITETER I NORDRE LAND KOMMUNE fortsetter.....

| BESKRIVELSE AV TILTAKET                                                                                 | MÅL OG MÅLGRUPPE                                                                                        | NÅR TILTAKET BLE SATT I GANG | VARIGHET             | TILTAKET ER INITIERT AV                      | HVORDAN TILTAKET ER IVERKSATT / IMPLEMENTERT                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Møte med alle TV og VO<br>Undervisning fra Arbeidslivssenteret                                          | Mål: VO og TV skal bli kjent med IA-virkemidlene.<br><u>Alle Tillitsvalgte og verneombud</u>            | 19.okt 2005                  | 3t?                  | Arbeidslivssenteret/Prosjektgruppa /org sejf | Arbeidslivssenteret forberedte undervisning.<br>Noen av coavhene bidro med tilrettelegging                                                                |
| Møter i ledernetverkene med coach for å evaluere IA –avtalen og sette nye mål<br>En coach i hver gruppe | Mål: evaluering av IA avtalen.<br><u>Sette måltall delmål 2 i IA avtalen</u><br>Leder Nettverksgruppene | Okt-nov 2005                 | 3 times gruppe-møter | Prosjektgruppa/Arbeidslivssenteret/Org. sjef | Planleggingsmøte. Innkalling med skjema til forberedelse før møte. Gruppesamtale ledet av coach.<br>Besvarelsene evaluert av Org.avd+arblivssenterte +ATU |
| Coaching-opplæring<br>V egen coach                                                                      | Mål:Bli kjent med prosjektet og verktøy<br><u>Ansatte i Miljøarbeidertjenesten1</u>                     |                              |                      | Avd leder/coach I avd                        |                                                                                                                                                           |
| Info-opplæring.<br>v.coach                                                                              | Mål. Gjøre prosjektet kjent<br><u>Ansatte i Miljøarbeidertjenesten2</u>                                 |                              |                      | Verneombud i Miljøarb.tj2                    |                                                                                                                                                           |
| Info om prosjekt                                                                                        | Avdelingsledere i Åpen omsorg                                                                           |                              |                      | Omsorgssjef                                  |                                                                                                                                                           |
| Coacing I grupper                                                                                       | Mål:<br>Ansatte ved Soltun(avd for aldersdemente)                                                       | Høsten 2005                  | 1t *7                | Avd spl Soltun                               | En av gruppemedlemmene fikk ta opp en problemstilling på hvert møte, så kom resten av gruppa med lure grep for å løse dette.                              |
| Info om prosjektet på personalmøtet                                                                     | <u>Gjøre prosjektet kjent;</u><br>Ansatte i hjemmetj Dokka                                              | 5 des 2005                   | 1/2t                 | Avd.spl Hjemmetj. Dokka                      | Kort presentasjon av LØFT-coach utdanninga. Deretter delte jeg dem inn i grupper på fire og tok jeg/du øvelsen.                                           |

Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen.  
Andre underveisrapport til prosjektet  
September 2006

|                                     |                        |         |      |             |                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|------------------------|---------|------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     |                        |         |      |             | Avdelingssykepleieren bestilte denne øvelsen.                                                                                     |
| Info om prosjektet på personalmøtet | Personlige assistenter | 13feb05 | 1/2t | Omsorgssjef | Her var bestillingen å si litt om LØFT-coach utdanninga, og komme med noen eksempler på hva vi har gjort og hva vi kan brukes til |

DOKUMENTASJON AV IGANGSATTE TILTAK/AKTIVITETER I NORDRE LAND KOMMUNE fortsetter.....

| BESKRIVELSE AV TILTAKET                                                                                                                                 | MÅL OG MÅLGRUPPE                                                 | NÅR<br>TILTAKET<br>BLE SATT I<br>GANG | VARIGHET                                                                       | TILTAKET ER INITIERT AV         | HVORDAN TILTAKET<br>ER IVERKSATT /<br>IMPLEMENTERT                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Coaching av avdeling i omstillingsprosess<br>Gruppemøter. Coach+medcoach fra land BHT<br>LØFT og andre kommunikasjonsmetoder(fra tidl veiled.utdanning) |                                                                  | 4.okt                                 | fom 4.okt<br><br>2t* pr møte<br>(3møter 2005)<br>forts vår 2006-<br>hver 2.mnd | Sosialsjef                      | Bestilling fra Sosialsjef.<br>Formøte med coach. Coaching i grupper |
| Info/avklaring om coachng/veiledning på personalmøte                                                                                                    | Ansatte i rehab avd                                              |                                       | 1t                                                                             | Avd.spl rehab                   |                                                                     |
| Info om prosjektet<br>Coach i egen avd.                                                                                                                 | Ansatte i rehab avd                                              | 13.des.05                             |                                                                                | Coach                           |                                                                     |
| Diverse enkeltoppdrag<br>Ansatte/ledere kommer innom eller ringer og ber om coaching på enkelt-saker<br>Særlig i forbindelse med sykefravær             | Leder og ansatte                                                 |                                       |                                                                                | Den enkelte ansatte eller leder | På sparket-samtale                                                  |
| Info om prosjekt                                                                                                                                        | <u>Mål: gjøre prosjektet kjent</u><br>Ansatte i Mijøarbeidertj.2 |                                       |                                                                                | Avdelingsleder                  |                                                                     |
| Helsefremmende oppskrifter oppmuntringsmeldinger                                                                                                        | Tilfeldige epostadresse/ansatte                                  |                                       |                                                                                | Coach etter Utviklingsverksted  |                                                                     |

Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen.  
Andre underveisrapport til prosjektet  
September 2006

|                                                       |                                                  |                      |                    |                                    |                                                                      |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------|--------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Delta på personalmøte<br>Kommunikasjon-i arbeidsmiljø | Nordsinni barnehage                              | 9.mars 2006          | 1 t                | BarnehegestyrerStyrer              | Info om prosjektet<br>Undervisning- øvelser<br>Jeg/du-pacing/leading |
| Opplæring i prosjektet                                | Tillitsvalgte og verneombud                      | 22.mars 2006         | 3,5 t              | Prosjektgruppa/organisasjonssjefen | Lære om LØFT<br>HMS-møte                                             |
| Ledernetverksgrupper                                  | personalledere                                   | møter April- juni    | 2 møter a 3 timer  | Coachgruppa                        | Tema. Møteplanlegging<br>Tilbakemelding: dette har vært nyttig!      |
| Kulturbygging NAV                                     | Ansatte i NL trygdekontor, AETAT og sosialkontor | 23.mai 2006          | 3 ti-mer+forarbeid | 2 coacher                          | LØFT Mirakelspørsmål-<br>gruppeoppgave<br>God tilbakemelding!        |
| Coaching arbeidsmiljø                                 | Kjøkken Landmo                                   | 31.mai 2006          | 2 t                | coach                              | God tilbakemeldng !                                                  |
| Samling IA delen i prosjektet                         | personalledere, verneombud og HTV                | 12.sept 2006         | 4.5 t              | Coachgruppa<br>Arbeidslivssenteret | Info gruppearbeid<br>Målsetting<br>verktøykasse                      |
| Arbeidsmiljøkonferanse for innlandet<br>Seminar       |                                                  | 13-14.september 2006 | 3tx2               | Coach fra NLK                      |                                                                      |
| Nettverksgrupper høst 2006                            | personalledere                                   |                      | 2x3t               | coachgruppa                        |                                                                      |
| NAV                                                   |                                                  | 26.sept 2006         |                    |                                    |                                                                      |
| Lederopplæring i PHEFA                                |                                                  |                      |                    |                                    |                                                                      |

## C) Søndre Land

### DOKUMENTASJON AV IGANGSATTE TILTAK/AKTIVITETER I SØNDRE LAND KOMMUNE

| BESKRIVELSE AV TILTAKET                                               | MÅL OG MÅLGRUPPE                                                                              | NÅR TILTAKET BLE SATT I GANG | VARIGHET            | TILTAKET ER INITIERT AV    | HVORDAN TILTAKET ER IVERKSATT / IMPLEMENTERT            |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------|
| Møter i den kommunale coach – gruppa                                  | Kunnskapstilførsel og erfaringsutveksling mellom coachene                                     | Desember 2004                | 13 Prosjektperioden | Kommunale prosjektleder    |                                                         |
| 14 Etablering av nettverksgrupper                                     | Erfaringsutveksling for ledere                                                                | Juni 2005                    | 15 Vet ikke         | Ledergruppa i kommunen     |                                                         |
| Laget opplegg for videreformidling av stoffet fra coach – opplæringen | Gjøre leder kjent med innholdet i opplæringen                                                 | 16 Desember 2006             | 17 Vet ikke         | Ledergruppa i kommunen     | Utarbeidet et diskusjonsnotat til ledergruppa           |
| 18 IA – opplæring for ledere                                          | Gjøre de kjent med virkemidlene                                                               | 19 August 2005               | 20 Oktober 2005     | 21 Sentrale Prosjektgruppa | Temaet ble presentert og jobbet med i nettverksgruppene |
| Møte med tillitsvalgte og verneombud                                  | Gjøre de kjent med sin rolle i oppfølgingen sykemeldte                                        | 22 Oktober 2005              | 23 Oktober 2005     | Sentrale prosjektgruppa    | Felles samling over en halv dag i rådhuset              |
| Møte mellom rådmannsgruppa og coach – gruppa                          | Avklare forventninger og legge platform for videre arbeid                                     | 24 Mai 2005                  | 25 Mai 2005         | Rådmannsgruppa             | Arrangert et felles møte                                |
| Orientert om prosjektet i AMU                                         | Gi kunnskap om prosjektet, og legge grunnlag for å se dette i sammenheng med andre prosjekter | 26 Februar 2005              | 27 Løpende          | Prosjektleder              | Orientering i møte                                      |
| Prosjektleder for helsefremmende arbeidsplasser blitt med i FYSAK –   | Se sammenheng mellom ulike helsefremmende prosjekter                                          | 28 Høsten 2004               | 29 Løpende          | FYSAK – koordinator        |                                                         |

Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen.  
Andre underveisrapport til prosjektet  
September 2006

|            |  |  |  |  |  |
|------------|--|--|--|--|--|
| prosjektet |  |  |  |  |  |
|------------|--|--|--|--|--|

## d)Vestre Toten

### DOKUMENTASJON AV IGANGSATTE TILTAK / AKTIVITETER I VESTRE TOTEN KOMMUNE

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

Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen.  
Andre underveisrapport til prosjektet  
September 2006

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

Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen.  
Andre underveisrapport til prosjektet  
September 2006

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

## e) Østre Toten

### DOKUMENTASJON AV IGANGSATTE TILTAK/AKTIVITETER I ØSTRE TOTEN KOMMUNE

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

DOKUMENTASJON AV IGANGSATTE TILTAK/AKTIVITETER I ØSTRE TOTEN KOMMUNE fortsetter.....

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

Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen.  
Andre underveisrapport til prosjektet  
September 2006

## **Helsefremmende arbeidsplasser i Gjøvikregionen**

### **Underveisrapport til prosjekt**

"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. Ett av hovedtiltakene i prosjektet er utdanning av 60 interne coacher. Østlandsforskning (ØF) bistår prosjektet med følgeforskning. Dette er andre notatet fra følgeforskningen og omfatter erfaringer og resultater fra coachopplæringen. Notatet er basert på dokumenter fra de enkelte kommunene og dybdeintervjuer med 12 coacher som har gjennomgått 10 dagers opplæring og veiledning/trening, to gruppeintervjuer med ansatte ved to kommunale tjenester og ett intervju med en leder. Intervjuene viser at de som har gjennomgått coachopplæringen har fått stort læringsutbytte og fått økt sin profesjonelle kompetanse.

**Rapport nr.: 17/2006**  
**ISBN nr: 82-7356-596-3**