

**OSLOMET**

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

# Evaluering av «Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid»

Anne Grethe Solberg

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY  
STORBYUNIVERSITETET



## Forord

Arbeidsmiljørelatert sykefravær er en av arbeidslivets største utfordringer. Statistikker viser at sykefraværet er høyt spesielt i barnehager og sykehjem. Det har blitt gjennomført flere forsøk på å redusere sykefraværet gjennom å bedre arbeidsmiljøet i regi av bransjespesifikke IA-program. Kurset om rolleforståelse og partssamarbeid mobiliserer bredt og jobber indirekte ved å utvikle rollene som verneombud, tillitsvalgt og leder. Det er utøvelsen av disse rollene og det synlige samarbeidet mellom dem som er basen til endringsforsøket på et forbedret arbeidsmiljø.

Det har vært en svært spennende reise å følge kurset. Ikke minst har kursarrangørens oppriktige søken etter kunnskap om hvordan kurset virker, vært en drivkraft. Takk for alle kommentarer og samtaler underveis spesielt med Randi Røvik i Fagforbundet og Marit Løken i KS.

En stor takk til kursdeltakere som villig svarte på spørreundersøkelse, stilte opp på observasjoner og intervjusamtaler der de reflekterte om sin egen rolle. De delte frimodig hva de lærte på kurset og hva det betydde for egen arbeidsplass da de startet opp endringsprosessene.

Kurset har levd et liv etter at denne evalueringen ble avsluttet og endringer av opplegget er foretatt. Håpet er allikevel at denne rapporten kommer til nytte og glede som dokumentasjon på hva som virker og ikke.

Takk til Eivind Falkum som en nestor innenfor partssamarbeid, som tålmodig har lest og kommentert.

Oslo, 15. mars 2023

Anne Grethe Solberg

Seniorforsker Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet

## Sammendrag

Arbeidsforskningsinstituttet AFI har gjennomført et følgeforskningsprosjekt som handler om hvordan et kurs i rolleforståelse og partssamarbeid har blitt mottatt ute i kursdeltakernes virksomheter som har vært barnehager og sykehjem. *IA-bransjeprogrammet sykehjem og barnehage* har finansiert forskningsprosjektet. Visjonen til kurset er å oppnå en desentralisering som fører til at det er de ansatte selv som får til forbedringer eller reparasjoner. Målet med kurset er å styrke det driftsnære og utvidete partssamarbeidet slik at arbeidsmiljøet blir forbedret og sykefravær og frafall blir redusert. Dette gjøres ved at kursdeltakerne er verneombud, tillitsvalgte og ledere i barnehager og sykehjem som lærer gode strukturer for endrings- og forbedringssamarbeid. Kurset formidler holdninger og metodeverktøy som er ment å styrke arbeidsmiljøbevisstheten og er prosess- og deltakerorientert.

Sentrale funn var at metodeverktøyene ble formidlet godt gjennom partssamarbeidet og ble tatt i bruk av de ansatte, og førte til følelse av større samhold og felles rammeforståelse. Problemer og utfordringer ble sett fra flere sider og ulike tiltak ble kartlagt. De ansatte ble motivert til å forbedre arbeidsmiljøet ut fra opplevelsen av et godt partssamarbeid. Personalmøtene der partene formidlet og fasiliterte metodeverktøyene, fungerte best med god struktur og der alle tre partene delte på å lede møtet. Alle tre partene opplevde at deres rolle i gruppen ble tydeligere og mer profesjonell. Partene så ikke på seg selv som motparter når de skulle jobbe med arbeidsmiljø. Antall verneombud og tillitsvalgte, samt medvirkning, økte som et resultat av påmelding til kurset og flere har blitt aktive gjennom å ta på seg rollene. Det var viktig at verneombud og tillitsvalgte selv jobbet seg ut av den passive rollen de spilte, der lederen var den dominerende i partsgruppen, slik at de ble likestilte. Lederen på sin side måtte ta mindre initiativ.

De deltakende virksomhetene hadde utpekte prosesshjelpere som var IA-rådgivere fra NAV-arbeidslivssentre. Hjelperne så det som sin rolle å bygge opp trygghet for å kunne drive prosessene fremover ved å stille spørsmål, passe tiden og gi tilbakemeldinger. Hjelperne tok ulike roller, noen var passive, noen dominerende og andre fasiliterende. Den siste rollen var mest hensiktsmessig.

Kurset er utviklet av partene i arbeidslivet i samarbeid med forskere og konsulenter. Den vitenskapelige bakgrunnen for kurset i rolleforståelse og partssamarbeid er funnene fra Sintefrapporten «Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid» (2018), og et samarbeid mellom Fagforbundet, Sintef og Trondheim kommune fra 2018.

Kurset består av en introduksjonsdag pluss 6 moduler. Det veksler mellom digitale fellessamlinger for alle deltakerne og hjemmearbeid i lokale møter ute i virksomheten mellom partsgruppen og de ansatte. På kurset blir deltakerne presentert for en rekke metodeverktøy som blant annet HØRA, Jobbressurser og Jobbkraft og Rotårsaksanalyse. Det overordnede målet for forskningsprosjektet var å måle og evaluere kurset ut fra hvordan kursets innhold og metodeverktøy ble tatt i bruk og hvordan partssamarbeidet ble påvirket. Forskningsmetoden vekslet mellom å deltakende observasjon, det å gjennomføre kvalitative intervjuer og en kvantitativ undersøkelse.

## ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE

THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

AFI-rapport nummer: 2023:10

Evaluering av: «Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid»

Forfatter: Anne Grethe Solberg

Prosjekt: Forskning på prosessorientert opplæring: IA Bransjeprogram sykehjem

Prosjektleder: Anne Grethe Solberg

Oppdragsgiver: IA-bransjeprogrammet sykehjem og barnehage

Publiseringsdato: Mars 2023

Antall sider: 73

Forsidefoto/illustrasjon: Colourbox

Emneord: Kursevaluering, partssamarbeide, sykefravær, IA-program, sykehjem, barnehage, ledelse, NAV-arbeidslivssenter, bransjeprogram, arbeidsmiljørelatert, arbeidsmiljø

Resymé: AFI har evaluert «Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid» som har til hensikt å desentralisere arbeidet med å redusere arbeidsmiljørelatert sykefravær. Kursdeltakere var verneombud, tillitsvalgte og ledere fra sykehjem og barnehager. Metoden for evalueringen var deltakende kursobservatør, kvalitative intervjuer og en kvantitativ undersøkelse. Kurs ga jevnt over god effekt ved at medvirkning og medbestemmelse økte, det utviklet seg likestilte prosesser mellom partene. Medarbeidere ble motivert av at partene fungerte godt sammen. Metodeverktøyene som kurset bidro med, opplevdes som nyttige og ble tatt i bruk også på andre arenaer enn på kurset. Hver deltakende virksomhet hadde hjelpere som fungerte godt når de kjente til metodeverktøyene, forstod faglige prosesser og var fasiliterende.

ISBN 978-82-7609-458-9

ISSN 2703-836X

© Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet – storbyuniversitetet, 2023

© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2023

© Forfatter(e)/Author(s)

Arbeidsforskningsinstituttet AFI  
OsloMet – Storbyuniversitetet  
Pb. 4 St. Olavs plass  
0130 OSLO

Work Research Institute (AFI)  
OsloMet – Oslo Metropolitan University  
P.O.Box 4 St. Olavs plass  
N-0130 OSLO

Telefon: +47 93 29 80 30

E-post: [postmottak-afi@oslomet.no](mailto:postmottak-afi@oslomet.no)

Nettadresse: [oslomet.no/om/afi](https://oslomet.no/om/afi)

Publikasjonen kan lastes ned gratis fra [arkivet](#)

Publications are available for free download from the [archive](#)

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid</b> .....	<b>7</b>
1.1 Kursopplegg og innhold .....	8
1.2 Kursets metodeverktøy .....	10
1.3 Forsknings spørsmål .....	12
1.4 Teoretisk forståelse .....	12
<b>2 Datainnsamling</b> .....	<b>15</b>
2.1 Metoderefleksjoner .....	16
<b>3 Funn og analyser</b> .....	<b>17</b>
3.1 Hvordan ble metodeverktøyene tatt i bruk? .....	17
3.2 Hvordan fungerte planleggings- og personalmøtene? .....	25
3.3 Hvordan påvirket kurset de ansatte? .....	31
3.4 Hvilken effekt har kursdeltakelsen hatt på partsamarbeidet? .....	35
3.5 Hvilken effekt har kurset hatt på lederrollen? .....	43
3.6 Hvilken betydning hadde hjelperollen? .....	46
3.7 Hvor ligger kurspotensialet? .....	51
3.8 Tidspress .....	51
3.9 Digitale utfordringer .....	53
3.10 Kursmaterialet .....	59
3.11 Språkforståelse .....	61
3.12 Sykehjem og barnehager .....	63
<b>4 Hvilken betydning har kurset i rolleforståelse og partssamarbeid?</b> .....	<b>64</b>
<b>Referanser</b> .....	<b>69</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>70</b>

## Figurer

Figur 1 Illustrasjon av metodeverktøyet Jobbressurser og Jobbkraft	10
Figur 2 Illustrasjon av metodeverktøyet rotårsaksanalyse	11
Figur 3 Prosentandel om bruk av metodeverktøyet HØRA	18
Figur 4 om å ta hensyn til ansattes innspill og ønsker i prosent	19
Figur 5 om bruk av ballonger og dråper i prosent	20
Figur 6 om i hvilken grad rotårsaksanalysen førte til å finne frem til hva som er symptom og hva som er årsak til et problem i prosent	22
Figur 7 om bruk av metodeverktøyet Rotårsaksanalysen i prosent	24
Figur 8 om at de ansatte har funnet løsninger på problemene i prosent	31
Figur 9 om at ansatte har funnet gode tiltak på problemene i prosent	32
Figur 10 om at de ansatte har funnet gode måter å gjennomføre tiltak på i prosent	33
Figur 11 om de ansattes holdninger har endret seg fra det negative til det positive i prosent	34
Figur 12 om at partene har klart å bryte de gamle rollene sine i prosent	36
Figur 13 om prosentandel som svarer på om de er blitt bedre i å ta andres perspektiver	37
Figur 14 om evne til empati i prosent	38
Figur 15 om å lytte aktivt og bevisst skaper tillit	39
Figur 16 om trygghet i rollen i prosent	39
Figur 17 om hvordan partssamarbeidet har bidratt med større innsikt og trygghet i rollen etter endt kurs, i prosent	40
Figur 18 om å føle seg mer motivert og engasjert for å bedre arbeidsmiljøet	41
Figur 19 om de ansatte har engasjert seg mer i å bedre arbeidsmiljøet i prosent	42
Figur 20 om god nok tid til å delta på kurset i prosent	53
Figur 21 om tilstrekkelig tilgang på IT-utstyr i prosent	55
Figur 22 om tilstrekkelige digitale ferdigheter i prosent	56
Figur 23 om tilstedeværelse på alle digitale fellessamlinger i prosent	59
Figur 24 om at samarbeidet mellom dere tre partene har redusert sykefravær i prosent	64
Figur 25 om å forebygge et godt arbeidsmiljø i prosent	67
Figur 26 om det generelle arbeidsmiljøet din arbeidsplass etter å ha deltatt på kurset	68

# 1 Kurs i rolleforståelse og partssamarbeid

Arbeidsforskningsinstituttet AFI har gjennomført et følgeforskningsprosjekt i 2021/22 som handler om hvordan et kurs i rolleforståelse og partssamarbeid har blitt mottatt ute i kursdeltakernes virksomheter som har vært barnehager og sykehjem. Bransjeprogrammet sykehjem og barnehage har finansiert forskningsprosjektet som har bestått av å gjennomføre observasjoner av kursgjennomføringen, foreta intervjuer ute i virksomhetene og en kvantitativ spørreundersøkelse. Hensikten med kurset er å skape kvalitet i tjenesten slik at dette kommer barn og pasienter til gode gjennom å forebygge ansattes sykefravær. Det foregår gjennom god rolleforståelse og aktiv bruk av partssamarbeid. Formålet med følgeforskningen har vært å fremskaffe kunnskap om hvilken rolle partssamarbeidet har spilt i praksis.

Det norske samfunnet har de siste tiårene hatt søkelys på arbeidsmiljørelatert sykefravær. Sykefravær, arbeidsmiljø og et inkluderende arbeidsliv (IA) står høyt på den politiske agendaen. Regjeringen og partene i arbeidslivet har inngått en IA-avtale for å forsterke innsatsen for å redusere sykefravær og frafall fra arbeidslivet. Avtalen skal støtte arbeidet som ledere, tillitsvalgte og verneombud gjør i den enkelte virksomhet. I IA-avtalen fastsettes egne mål og indikatorer for ulike bransjer, og det legges til rette for at partene og virksomhetene i bransjene prøver ut ulike målrettede tiltak innenfor de valgte satsingsområdene; forebyggende arbeidsmiljøarbeid og oppfølging av lange og/eller hyppig gjentakende sykefravær. IA-avtalen inneholder egne IA-bransjeprogram både for barnehager og for sykehjem som blant annet satser på det driftsnære partssamarbeidet<sup>1</sup>. Kurset som her evalueres har sin plass i dette programmet.

Arbeidsmiljø er hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet. Et arbeidsmiljø er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass, og kan kreve ulike tilnærminger og fokus. Arbeidsmiljø kan påvirke arbeidstakernes helse, jobbingasjement og virksomhetens resultater og produktivitet<sup>2</sup>.

Som en del av bransjeprogrammene gjennomføres det bransjespesifikke kartlegginger av arbeidsmiljøforhold og selvrapportert arbeidshelse og sykefravær. I tillegg innhentes registerbaserte data om legemeldt sykefravær i de utvalgte virksomhetene og nasjonale sykefraværdata for de utvalgte bransjene, fra NAV. STAMI har fått ansvar for å lede arbeidet med å utarbeide en surveyundersøkelse, med forankring og nær dialog med partene i IA-bransjeprogrammene og i samarbeid med NAV. Det registerbaserte sykefraværet hentet fra NAV viser at sykefraværsprosenten i 2020 var høy innen barnehage (9,0 %) og sykehjem (8,8 %). Før iverksettelsen av bransjeprogrammet viser kartleggingen at høye emosjonelle krav og ubalanse mellom innsats/belønning i kombinasjon med mekaniske faktorer som ubekvemme løft og arbeid på huk/knær er utbredt. Det er spesielt pedagogisk leder/barnehagelærer og barne- og ungdomsarbeider som har høy forekomst. Forhold knyttet til høy grad av rollekonflikt, omorganisering og gjentakende arm/ håndbevegelser har høyest forekomst hos styrer i barnehage. Det å oppleve lav selvbestemmelse i jobben er mest utbredt blant barne- og ungdomsarbeidere og assistenter. Nærmere 27 prosent oppgir å ha hatt minst ett fravær med varighet over 14 dager siste året. Av dem er det 36 prosent som oppgir at fraværet er forårsaket av helseplager som helt eller delvis skyldes jobben.

---

<sup>1</sup>Bransjeprogram regjeringen.no:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/21819f43d6b84966ab4a30416ece31e5/bransjeprogrammer-under-ia-avtalen-20192022.pdf>

<sup>2</sup> [www.arbeidsmiljoportalen.no](http://www.arbeidsmiljoportalen.no)

Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet  
AFI-rapport 2023:10

Arbeidsmiljøet for både helsefagarbeidere/pleieassistenter og sykepleiere på sykehjem kjennetegnes i særlig grad av høye emosjonelle krav, trusler og vold på arbeidsplassen. Mange rapporterer også om omorganisering og høye jobbkraav i kombinasjon med begrenset mulig til selvbestemmelse. Mekaniske arbeidsmiljøfaktorer knyttet til tunge løft, ofte i kombinasjon med ubekvemme arbeidsstillinger er også utbredt i næringen. Totalt 31 prosent oppgir å ha hatt minst ett fravær med varighet over 14 dager det siste året, hvorav 44 prosent oppgir at sykefraværet helt eller delvis er forårsaket av helseplager som skyldes jobben (Hanevold, Degerud & Sterud, 2022).

Høyt sykefravær i barnehager og sykehjem kan med andre ord være et resultat av tung situasjon på jobb som kan relateres til et psykisk eller fysisk arbeidsmiljø. Kurset om rolleforståelse og partssamarbeid er i en lang rekke av tiltak der målet er å forebygge eller redusere arbeidsmiljørelatert sykefravær. Noen tiltak er utviklet innenfor bransjeprogram, andre ikke. Nettsiden «arbeidsmiljøhjelpen.no» er partsutviklet og forankret hos myndighetene og gir forslag til hvordan utfordringer i arbeidsmiljøet kan jobbes med, hvordan handlingsplaner kan baseres på eget behov og hvordan gode prosesser kan gjennomføres. På nettsiden er det mulig å få nyttige spesifikke tips til en rekke arbeidsmiljøutfordringer i flere bransjer og både sykehjem og barnehager blir presentert. Den inneholder tiltak som «Arbeidsmiljøhjelpen» og «En bra dag på jobb» som handler om utføre arbeidsoppgaver fra eget ståsted, reflektere i grupper, høre på hverandres utfordringer og skape trygghet for en produktiv dag. «Skoen trykker» i bransjeprogram for sykehjem, «Tjenestedesign med Halogen», «Tilbakemeldingskultur» er andre tiltak. «Stødig lederskap» er et tiltak der ledere fra hele landet reflekterer sammen rundt lederrollen. «Snakk med alle» er ikke et bransjeprogram, men utviklet i Bydelen Stovner og handler om en metodikk for samtaler om nærvær. De med stort nærvær får ros og de med lavt nærvær får spørsmål om å kommentere sine fravær ut fra mønstre kartlagt av lederen. Det er en rekke felles trekk ved disse tiltakene ved at de bygger på felles opplevelse, gir større forståelse og respekt for hvilken betydning arbeidsmiljøet har.

## 1.1 Kursopplegg og innhold

Kurset om rolleforståelse og partssamarbeid som evalueres i denne rapporten, er utviklet av partene i arbeidslivet i samarbeid med forskere og konsulenter; Kristin Gustavsen Haugsvold i Utdanningsforbundet, Aud Jorun Hovland i Norsk sykepleieforbund, Randi Røvik i Fagforbundet, Marit Løken i KS, forsker Lisbeth Øyum fra Sintef, konsulent Anita Jenbergesen i KPMG, Carl Jørgen Lie i KPMG, Hans Jacob Busch i Trondheim kommune. I tillegg har NHO, Virke, Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon og NAV arbeidslivssenter i Trøndelag vært involvert i utviklingen. Partene har sittet sammen og laget opplegget og tatt utfordringen å balansere det faglige opplegget for å treffe de mange interessegruppene. Pandemien kan sies å være årsaken til at en digital undervisningsform er valgt.

Den vitenskapelige bakgrunnen for kurset i rolleforståelse og partssamarbeid er funnene fra Sintefrapporten «Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid» (2018), og et samarbeid mellom Fagforbundet, Sintef og Trondheim kommune fra 2018. Rapporten ble bestilt av Arbeids- og sosialdepartementet på vegne av Oppfølgingsgruppa for IA-avtalen. Studien ble gjennomført som en case-studie av ulike virksomheter og beskriver hvordan partssamarbeid kan være en stor ressurs i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet på arbeidsplassen. 13 virksomheter som hadde lyktes med et forebyggende miljøarbeid, ble undersøkt. Rapporten drøfter hvordan tillitsvalgte, ledere og verneombud bidrar inn i partssamarbeidet. Studien viser at tillitsvalgte og verneombud løfter opp ansattes plikt til egen deltakelse som en viktig faktor for å lykkes i forbedringsarbeidet.



Den viste også at lederrollen var å være tett på daglig drift og ta ansvar for kontinuerlig fokus på arbeidsmiljøet og oppfølging av tiltak. Alle de tre rollene anerkjenner hverandres kompetanse og ansvarsområde og bruker dette som en utvidet lederkapasitet i arbeidet. Det driftsnære partssamarbeidet kunne på den måten bidra til at målene i IA-avtalen nås.

*Visjonen* til det ferdig utviklede kurset i rolleforståelse og partssamarbeid er å oppnå en desentralisering som fører til at det er de ansatte selv som får til forbedringer eller reparasjoner. *Målet* med kurset er å styrke det driftsnære og utvidete partssamarbeidet slik at arbeidsmiljøet blir forbedret og sykefravær og frafall blir redusert. Dette gjøres ved at kursdeltakerne er verneombud, tillitsvalgte og ledere i barnehager og sykehjem og de lærer gode strukturer for endrings- og forbedringssamarbeid. Kurset formidler holdninger og metodeverktøy som er ment å styrke arbeidsmiljøbevisstheten og er prosess- og deltakerorientert. Det som får kurset til å virke er det de ansatte ute i virksomhetene finner frem til og faktisk gjør etter å ha gravet i egen hverdag ved å bruke metodeverktøy.

Kurset består av en introduksjonsdag pluss 6 moduler. Det veksler mellom digitale fellessamlinger for alle deltakerne, og hjemmearbeid i lokale møter ute i virksomheten mellom partsgruppen og de ansatte. Kursets fellesundervisning foregår på teams eller zoom der deltakerne kobler seg på ute i virksomhetene. På de digitale fellessamlingene veksles det mellom undervisning i form av innlegg, gruppeoppgaver, rapportering i plenum og diskusjoner. Konsulenter og forskere underviser.

*Den første modulen* foregår i en felles digital samling. Den dreier seg blant annet om rolleforståelse i partsgrupper, positive og negative drivere som skaper godt arbeidsmiljø, lederferdigheter, partssamarbeid, teknikker for problemdefinisjon og problemløsning.

*Den andre modulen* foregår lokalt ute i virksomhetene og består av forberedende og planleggende møter for å gjennomføre et personalmøte. Deretter består samme modul av å gjennomføre personalmøtet og informere ansatte om kurset og at et utvidet partssamarbeid er ment å bedre arbeidsmiljøet og sammen med de ansatte finne utfordringer og gode drivere. Til slutt i modulen avholdes et reflekterende møte i partsgruppen.

*Den tredje modulen* er tilbake i undervisningsrommet i en felles digital samling. Deltakerne jobber videre med resultatet fra personalmøtet i den andre modulen. I tillegg lærer de fasiliteringsteknikker, hvordan forsere hindre, og de øver seg på partssamarbeidet og metodeverktøy for å gjennomføre problemløsning og prosesseteknikker.

*Den fjerde modulen* foregår tilbake ute i virksomheten ved et forberedende møte partene imellom og et personalmøte der hensikten er å formidle det problemet som skal tas tak i og finne en løsning sammen. Deretter etterarbeid for hvordan utarbeide, gjennomføre og måle endring.

*Den femte modulen* oppsummerer læring og handling gjennom å løse driftsnære case og reflektere over nasjonal statistikk om sykefravær og bruke metodeverktøy og prioritering av tiltak.

*Den sjette modulen* er en oppfølgingsamling om erfaringer fra prosessen om hva som fungerte bra og hvordan, hvilke hindringer deltakerne har møtt på veien og refleksjoner rundt egen utvikling og rolleferdigheter. Begge de to siste modulene er digitale fellessamlinger.

Underviserne er erfarne endringskonsulenter. De administrative arrangørene har mye faglig kunnskap og hadde rollen som brobyggere, hadde dialog med deltakerne, informerte og videreutviklet kurset underveis sammen med forskere og konsulenter. Kurset er et samarbeidsprosjekt, der KS leder arbeidet og gjennomføringen. KS leder styringsgruppen og har

personalansvaret for prosjektleder som leder og gjennomfører det operative arbeidet i samarbeid med partene.

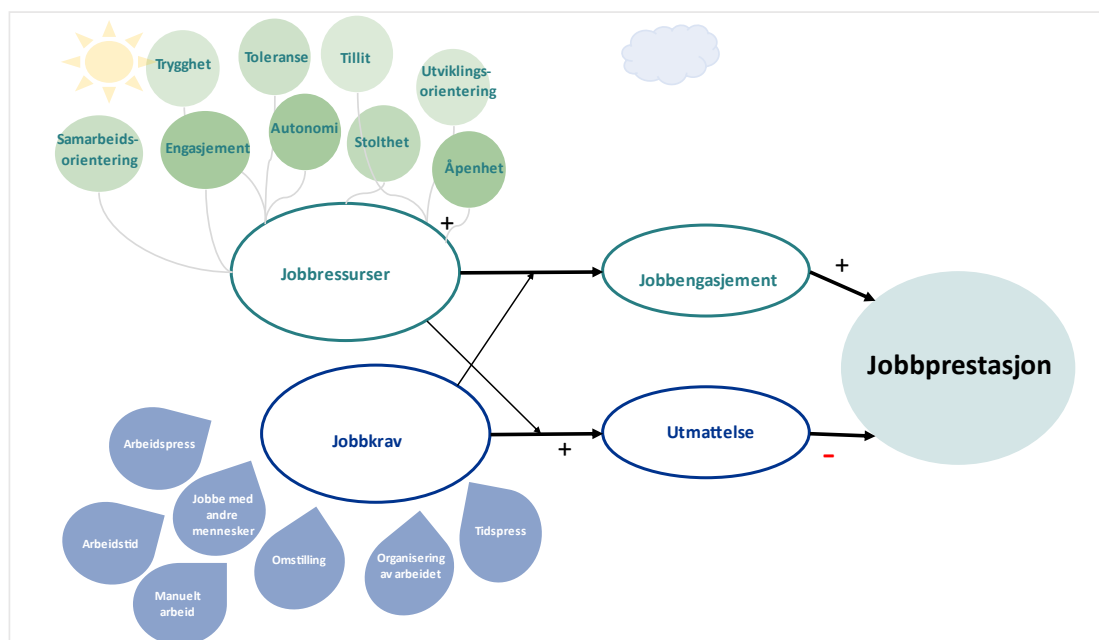
IA-rådgivere fra NAV kobles til hver virksomhet som deltar på kurset. De fungerer som profesjonelle veiledere og skal sikre fremdrift i forhold til bruk av metodeverktøyene. Disse veilederne kalles hjelpere og har ofte relevant utdanning og lang praktisk jobberfaring fra feltet. De mottar opplæring om sin kursrolle som er å oppmuntre deltakerne med positive små dytt. De deltar i undervisningen på lik linje med deltakerne og på de ulike aktivitetene ute i virksomhetene. Hjelperne lærer seg metodeverktøyene og støtter partene til å involvere ansatte.

## 1.2 Kursets metodeverktøy

På kurset blir deltakerne presentert for en rekke metodeverktøy.

Et metodeverktøy er «HØRA», som hjelper til å forberede og gjennomføre effektive møter. Det inneholder faktorene *Hensikt*, *Ønsket Resultat* og *Agenda for møtet*, og innebærer blant annet hvor lang tid en skal bruke og hvem som er ansvarlig for hvert møtepunkt.

Et annet metodeverktøy er «jobbressurser og jobbkrav» som betegner henholdsvis positive og negative drivere i en organisasjonskultur. Tanken er at en organisasjonskultur holdes ved like, utvikles og endres av de ansatte samtidig som den virker inn på deres handlingsvalg. Kulturen i en organisasjon er ikke noe som enkelt kan designes, vedtas eller implementeres. Likevel kan både ledere og medarbeidere ha stor betydning for kulturutvikling gjennom kommunikasjon og handlinger. Grønne ballonger er en beskrivelse av positive jobbressurser som kan bidra til jobbengasjement som finnes i virksomheten. Blå dråper betegner negative jobbkrav som kan bidra til utmattelse. Jobbengasjement i kombinasjon med jobbkrav påvirker de ansattes jobbprestasjoner. Figur 1 nedenfor illustrerer eksempler på faktorer som grønne ballonger og blå dråper kan inneholde og sammenhengen mellom dem.



Figur 1 Illustrasjon av metodeverktøyet Jobbressurser og Jobbkrav

Å jobbe med og fylle inn dråpene bidrar til å identifisere problemområdene eller utfordringene.

Neste skritt i kurset er å ta i bruk metodeverktøyet «rotårsaksanalyse». En rotårsaksanalyse er dynamisk og handler om å ta en utfordring og stille spørsmålet «hvorfør det» flere ganger. Det bidrar til å reflektere over hva som er symptom og hva som er problemet. Til slutt kommer en frem til rotårsaken til problemet som kan være grunnlaget for å utvikle tiltak. Rotårsaksanalysen gir svar på hvorfor et konkret problem oppleves som et problem eller hindring i hverdagen. Rotårsaksanalysen kan og bør gjøres over tid, med tanke på å gi mulighet til å sjekke fakta og få belyst problemene med mer kontekst. Problemene kan ha flere årsaker og det er viktig å gå videre på de årsakene det er sannsynlig kan gjøres noe med. Hensikten er ikke å hoppe til en løsning eller holde fast på «gammel forståelse» av hva et problem er. Metoden skal bidra til å åpne opp for flere perspektiver og dekomponere problemet slik at flere årsaker kommer opp og tiltakene blir mer treffsikre.<sup>3</sup> Figur 2 nedenfor illustrerer et eksempel på en rotårsaksanalyse tatt fra sykehusverdenen<sup>4</sup>.

#### EKSEMPEL

**Problem:** En poliklinikk ønsker å øke andelen av pasienter som blir satt rett på time til ny kontroll mens de er på sykehuset. Problemet er at de får ikke dette til i praksis.

**1. Hvorfor** klarer vi ikke å sette pasientene rett på time til ny kontroll?

Årsak 1: Noen pasienter ønsker ikke å bli satt rett på time av forskjellige grunner,

**Årsak 2:** Personalet har ikke tid til å finne ledig time.

**2. Hvorfor** har ikke personalet tid?

Det kan være flere årsaker til dette, men vi har valgt å følge denne  
 Årsak: Vi følger ikke rutinen som er laget for dette.

**3. Hvorfor** følges ikke rutinen?

Årsak: Vi stoler ikke på legens ukeplaner.

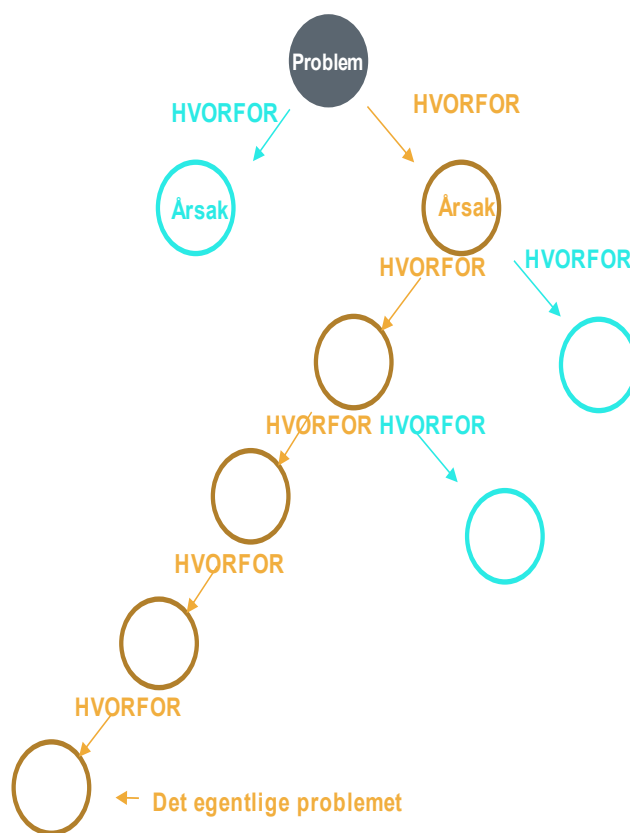
**4. Hvorfor** stoler ikke de ansatte på legens ukeplan?

Årsak: Fordi vi opplever gang på gang at det er feilregistreringer i ukeplanene til legene.

**5. Hvorfor** er det gang på gang feilregistrering i ukeplanene?

Årsak: Fordi legene ikke har fått opplæring i hvordan de skal registrere riktig i det elektroniske journalsystemet.

**Rotårsaken** er altså manglende opplæring i det elektroniske journalsystemet. Dersom vi ønsker å løse utfordringen med at pasienter ikke settes rett på time bør vi altså fokusere på systematisk opplæring i det elektroniske journalsystemet.



Figur 2 Illustrasjon av metodeverktøyet rotårsaksanalyse

<sup>3</sup> Utdypende kunnskap om metoden i Rolfsen, M. (2014). Lean på norsk. Lean i den norske samarbeidsmodellen. Fagbokforlaget

<sup>4</sup> Kilde til eksempel: [https://pasientsikkerhetsprogrammet.no/forbedringskunnskap/forbedringsarbeid/her-kan-du-laste-ned-forbedringsguiden/\\_/attachment/inline/c4726dfa-407b-49c8-b141-6ee3ff384871:c32236efd604d926b9803254ff6ca25121108570/forbedringsguiden-juli-2018-lavoppl.pdf](https://pasientsikkerhetsprogrammet.no/forbedringskunnskap/forbedringsarbeid/her-kan-du-laste-ned-forbedringsguiden/_/attachment/inline/c4726dfa-407b-49c8-b141-6ee3ff384871:c32236efd604d926b9803254ff6ca25121108570/forbedringsguiden-juli-2018-lavoppl.pdf)

## 1.3 Forskningsspørsmål

Ut fra bakteppet redegjort for ovenfor, var det viktig å få innsikt i hvordan kurset i rolleforståelse og partssamarbeid ble fanget opp av deltakerne i sin helhet og hvordan kunnskapen ble tatt i bruk ute i virksomhetene. Å kartlegge kursets direkte effekt på arbeidsmiljø og sykefravær var ikke ambisjonen for denne følgeforskningen. Å endre kulturer knyttet til sykefravær er tidkrevende og vil ikke kunne bli målt kort tid etter en kursdeltakelse. STAMI planlegger å måle utviklingen på disse faktorene i årene som kommer. Deres rapporteringer vil kunne indikere hvordan tiltak for bedret partssamarbeid henger sammen med arbeidsmiljø og sykefravær ut fra omfattende kvantitative undersøkelser av ansatte i barnehage og sykehjem<sup>5</sup>.

Vår følgeforskning tok en proaktiv rolle og det var de hverdagslige menneskelige og organisatoriske endringene og læring som følge av kursdeltakelse, som ble gitt fokus. Det overordnede målet for forskningsprosjektet var å måle og evaluere kurset ut fra følgende spørsmål:

- På hvilken måte ble kursets innhold og metodeverktøy tatt i bruk?
- På hvilken måte ble partssamarbeidet påvirket?

## 1.4 Teoretisk forståelse

Arbeidsmiljø og organisasjonskultur henger tett sammen. En kultur kan være en faktor som forklarer hvilke muligheter en har for å jobbe forebyggende eller reparerende i et arbeidsmiljø. En sterk organisasjonskultur kan samle medarbeiderne i felles opplevelser av tilhørighet og fellesskap. Det kan bety at virksomheter der ansatte opplever sterk tilhørighet og fellesskap, kan ha bedre forutsetninger for å arbeide med arbeidsmiljørelaterte utfordringer (Bang, 2011). Det innebærer at kursdeltakerne kan ha ulike forutsetninger for å delta på kurset og for å jobbe med både individuelle og kollektive endringsprosesser. Det kan også være et skille de ansatte imellom. De nyansatte vil trolig føle mindre tilhørighet enn de med lang fartstid i kulturen. Det kan også gå et skille deltakervirksomhetene og bransjene imellom når det gjelder organisasjonskultur og grad av tilhørighetsfølelse (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Grunnleggende antakelser, verdier og normer henger også tett sammen med organisasjonskulturen og fungerer som et kognitivt kart for den enkelte. Noen ansatte vil la informasjon ubevisst flyte forbi, mens andre ansatte tar informasjon bevisst til seg når informasjonen kan relateres til deres kognitive kart (Grønhaug et al. 2001). På den måten kan en se at kultur kan begrense eller systematisere informasjonstilgangen og kan innvirke på utbyttet av å gå på et kurs med stor informasjonsflyt som skal læres på relativt kort tid. Disse ulike forutsetningene kan være viktig å ha kunnskap om i evaluering av kurset i rolleforståelse og partssamarbeid.

Gruppen med de tre rollene i det driftsnære partssamarbeidet leder, tillitsvalgt og verneombud, utgjør i arbeidslivet ofte en helse-, miljø- og sikkerhetsgruppe (HMS). La oss se på den tradisjonelle oppfatningen av hva disse rollene betyr. I en organisasjonskultur oppfattes ledere som sentrale normleverandører. Deres oppgave kan være å motivere ansatte til innsats, samordne og organisere arbeidet på en måte som gjør at målene til enheten nås. Lederskap er sterkt knyttet til å utvikle og formulere strategier og iverksette planene mest mulig effektivt. En

---

<sup>5</sup> Arbeidsmiljø% C3%B8forhold+i+IA-bransjeprogram.pdf

leder har et formelt mandat med ansvar for den enheten hen er satt til å lede. Dette ansvaret skiller seg fra andre ansatte uten personal- eller administrativt ansvar som i større grad utfører operative oppgaver som ta seg av barn eller eldre brukere eller pasienter. Lederrollen forbindes med formell makt posisjon og status (Kaufmann & kaufmann, 2004). I tillitsvalgtrollen ligger ivaretagelse av de ansattes interesser og å representere kollektivet av ansatte ofte som en motsats til ledelsens krav. De er valgt som representanter i sin egen fagforening med rett til å forhandle om medlemmenes lønns og arbeidsvilkår og delta i partssamarbeidet i virksomheten med innflytelse på planlegging og beslutningsprosesser som berører organisering av arbeidet og virksomheten. Deres legitimitet er hjemlet i avtaleverket<sup>6</sup>. Den tillitsvalgte har rett til å forhandle frem de ansattes del av verdiskapningen og føre tilsyn med at det fremforhandlede avtalene faktisk følges. Verneombudet skal tradisjonelt ivareta alle arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet i virksomheten. Er ansatte utsatt for ulykkes- eller helsefare, skal verneombudet varsle om dette. Verneombudet har som den tillitsvalgte, en ivaretagende rolle. Verneombudet skal se til at virksomheten er innrettet og vedlikeholdt, og at arbeidet blir utført på en slik måte at hensynet til arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd er ivare tatt. Deres legitimitet er hjemlet i Arbeidsmiljøloven (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Falkum, 2020). Rollemandatene er med andre ord i utgangspunktet nokså ulike. Lederen knyttes til påvirkning og organisering, mens tillitsvalgt og verneombud knyttes til ivaretagelse av ansatte og at de har rett til innflytelse på strategier, målformulering, planlegging og iverksetting av tiltak. Disse ulike rolleutøvelsene praktisert med et utvidet samarbeidsmandat var det som er blitt evaluert i denne studien.

En kjent måte å bruke et partssamarbeid på i privat og offentlig sektor, er praktiseringen av fagforeningens rett til medbestemmelse i spørsmål om organisering av arbeidet og virksomheten i «det representative bedriftsdemokratiet». Det handler om at ansatte og ledelsen har felles interesser i å styrke produktiviteten, effektiviteten og lønnsomheten. Partssamarbeidet brukes til å forme strategier og ta beslutninger for drift og utvikling. I norsk arbeidsliv viser «medvirkning» til den enkeltes muligheter og rett til innflytelse på både sin egen arbeidssituasjon og dermed utformingen av arbeidsplassen (Falkum, 2020). Mens medbestemmelse handler om et «representativt bedriftsdemokrati», handler medvirkning om den enkeltes direkte deltakelse, et «direkte deltakerbedriftsdemokrati» (Falkum 2020). Medbestemmelse og medvirkning er begge hjemlet i hovedavtalene, både i offentlig og privat sektor.

Medvirkning er en metode for forbedringer av arbeidet, prosessene, organiseringene og skal gi den enkelte opplevelse av mestring og utvikling (Thorsrud & Emery, 1970). Mye tyder derfor på at partssamarbeid for å bedre og reparere arbeidsmiljø, kan ta opp i seg tilknytning til både medvirkning og medbestemmelse, både gjennom partssamarbeidet og vernetjenestene (Falkum, 2020).

Et annet relatert begrep kan være medarbeiderdrevet innovasjon (MDI). Det betyr at det er den ansatte som er eksperten og kunnskapsressursen og dermed den sentrale kilden for endringsarbeidet. Medarbeiderdrevet innovasjon innebærer medvirkning nedenfra og opp i tillegg til at det arbeides systematisk. Utviklingsprosessene er slik at alle medarbeidere involveres ved at de tar initiativ og prøver ut nye ideer. *Amble, Amundsen og Rismark (2020)* definerer medarbeiderdrevet innovasjon som å finne løsninger på de små og store problemene man står overfor i hverdagen eller forventer å møte i fremtiden. Dette betinger en villet og bevisst systematisk tilnærming. Arbeidet er ikke preget av tilfeldigheter, men gjennom metoder. Medarbeiderdrevet innovasjon har derfor mange felles trekk med det prosessorienterte kurset i rolleforståelse og partssamarbeid. Begge deler benytter en metodikk som legger vekt på

---

<sup>6</sup> Hovedavtalen i kommunal sektor  
Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet  
AFI-rapport 2023:10

involvering og at det skal skapes forbedring. På kurset handler det om arbeidsmiljøet, i medarbeiderdrevet innovasjon handler det om produksjon. Følgforskingsprosjektet har nettopp gått ut på å se på hvordan en medarbeiderdrevet forbedringsprosess som innovasjon kan oppleves.

## 2 Datainnsamling

For å fange opp variasjoner og samtidig lete etter nyanser ble valgt tre ulike metoder for å samle inn data som dekket forskningsspørsmålene. Det var deltakende observasjoner, en kvantitativ spørreundersøkelse og kvalitative intervjuer.

Forskeren var deltakende observatør på introduksjonsdagene til det første og det andre kullet og informerte her om planene for følgeforskningen. På disse dagene informerte forskeren muntlig om forskningsprosjektet og om metodene som ville bli tatt i bruk. Forskeren observerte alle kursdager, mailutsendelser til deltakere og arrangørene seg imellom samt kommunikasjon på teams for kull 1 og kull 2. På kursdagene deltok forskeren på plenumssesjonenes innlegg, fremlegg fra gruppeoppgaver og i enkelte break-out-rooms. I tillegg ble enkelte forberedende møter og personalmøter observert ute i fem virksomheter.

Metoden ga innblikk i hva som skjedde, hvordan det skjedde og forståelse av sosiale aktiviteter, samhandlingsmønstre og prosesser i avgrensede kontekster. Observasjonene ble registrert fortløpende i feltnotater som dannet grunnlaget for analyser og fortolkninger. Forskeren fikk god adgang til de kontekstene som skulle studeres og følte sin observerende og deltakende rolle akseptert av aktørene.

Det ble laget et relativt omfattende strukturert kvantitativt spørreskjema som ble sendt ut til deltakerne i kull 1 og 2. Skjemaet bestod av spørsmål om sosiobiografi, organisatoriske spørsmål om møtehyppighet, struktur og innhold på planleggings- og personalmøter ute i virksomhetene samt bruk av metodeverktøyene. Det ble også stilt spørsmål om arbeidsmiljøutfordringer, endringer i partssamarbeidet knyttet til rolleforståelse og -utøvelse, og om holdninger, avlæring til andre ansatte, til struktur og kultur, hovedinntrykk av kurset og digitale ferdigheter. Spørreskjemaet ble sendt ut etter endt kursdeltakelse. Svarprosenten var relativt lav på 25 %. Det kan skyldes at det var mange spørsmål og i tillegg en rekke svaralternativer med fire verdier fra i svært liten grad til i svært stor grad. En informant i de kvalitative intervjusamtalene kom med en uttalelse som kan forklare den lave svarprosenten:

Jeg svarte aldri på undersøkelsen fordi at jeg synes ikke jeg fikk sagt det jeg skulle si. Spørsmålene jeg ble stilt, ble feil for meg. Jeg fikk ikke gitt den tilbakemeldingen jeg ønsket å få gitt. Det var en del spørsmål om jeg og partssamarbeidet hadde blitt bedre etter endt kurs. Hvis jeg svarte nei så var det jo feil for kurset har vært kjempebra, og jeg har lært masse. Men det er jo ikke kurset ene og alene som gjorde at partsgruppen har blitt så bra. Det er jo en lang prosess vi hadde vært i, så jeg følte at jeg ville gi feilinformasjon hvis jeg skulle svare helt ærlig på en måte. Jeg har fått gitt mer riktig tilbakemelding om kurslæringen nå i denne samtalen.

Dette sitatet viser at informanten forklarer bedringen i partssamarbeidet som et resultat av andre prosesser som også har pågått over tid i virksomheten. Det kan for eksempel dreie seg om andre tiltak innenfor arbeidsrelatert sykefravær nevnt ovenfor i kapittel 1. Respondentene var verneombud (18 prosent), ledere (42 prosent) og tillitsvalgte (40 prosent). Lederne hadde personalansvar og faglig ansvar. De fleste hadde jobbet i virksomheten over tre år. Hele 46 prosent av respondentene var mellom 51 og 60 år.

For å beskrive informantenes subjektive perspektiver og unike virkelighetsoppfatninger, ble det valgt å gjennomføre kvalitative intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2015) i tillegg til de to andre metodene for datainnsamling. Det ble utviklet en kvalitativ intervjuguide tett på det kvantitative spørreskjemaet for å kunne sikre den samme informasjonen og muligheter for å sy sammen analysene. Hensikten var å kunne få støtte av kvantitative data til de kvalitative utsagnene. Spørsmålene startet med sosiobiografisk kartlegging, deretter om temaene organisering av møter, bruk av metodeverktøy, utøvelse av partssamarbeidet, de ansattes utvikling, om typer arbeidsmiljøutfordringer, vurdering av kursavvikling og bruken av digitale verktøy under kurset. Intervjuguiden til veilederne/hjelperne inneholdt sosiobiografi, forberedelser til og forståelse av sin rolle inn i kurset overfor deltakerne, praktisering av deres rolle og observasjoner av endringer. Hjelpernes fortellinger og opplevelser viste seg å bli nyttig kilde til dypere å forstå endringene i partssamarbeidet og bruk av metodeverktøy. De fungerte på en måte som forskerens forlengede arm i observasjonene. Intervjuene varte opp til en time og ble gjennomført fysisk ute i virksomhetene og digitalt på teams eller zoom. Intervjuene ble vekselvis tatt opp på diktafon eller det ble tatt notater før transkribering og lydfiler og transkriberinger er slettet etter bruk. Det ble gjennomført 30 kvalitative intervjuer fordelt på sykehjem og barnehager. De tillitsvalgte representerte en rekke ulike forbund. Lederne hadde ansvar for faget, administrativ linjefunksjon og for personalet. Hjelperne var i stor grad IA-rådgivere fra NAV-arbeidslivssenter.

## 2.1 Metoderefleksjoner

Dataene fra de deltagende observasjonene, den kvantitative undersøkelsen og de kvalitative intervjusamtalene ble analysert og tolket i sammenheng med hverandre. Med denne metodetrianguleringen søkte vi å forstå endringsprosesser med eller uten hensikt som dekket målet for studien. Det ble lagt vekt på å analysere menneskelige og organisatoriske prosesser og i hvilken grad deltakerne klarte å ta i bruk den nye kunnskapen. De ulike metodene utfylte hverandre og ga innsikt i opplevelser, oppfatninger, holdninger og atferd. Analysene og evalueringen fulgte ikke kursets struktur, det viktigste var å se hvordan datamaterialet krystalliserte seg i temaer og mønstre som danner strukturen i neste kapittel der funn blir presentert.

Det var annerledes å lytte til fortellingene til dem som akkurat hadde avsluttet kurset fremfor å lytte til dem som det var en stund siden kurset var avsluttet som for eksempel med kull 1. De som akkurat hadde avsluttet hadde selve kurset sterkere i minnet, mens de som hadde avsluttet kurset for en stund siden, hadde større oversikt over læringsprosessene som hadde utviklet seg. De ulike virksomhetene gikk fra å være veldrevet med stabil ledelse over tid og flere verneombud og tillitsvalgte, til å ha hatt hyppig utskiftning av ledere og få tillitsvalgte representanter og verneombud.

All innsamling av data ble behandlet konfidensielt og det er lagt stor vekt på å anonymisere i rapporteringen. Datainnsamlingen ble utført etter forskningsetiske retningslinjer og innmeldt og vurdert av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Datainnsamlingen ble gjennomført under en pandemi og smittevernregler ble fulgt til enhver tid.



## 3 Funn og analyser

Analyse og funn presenteres i det følgende. Først gjøres det rede for hva de ulike datakildene viste om hvordan metodeverktøyene ble tatt imot og tatt i bruk av kursdeltakerne. Deretter gis det et innblikk i hvordan de planleggende eller forberedende møtene og personalmøtene ble gjennomført. Påvirkning og endringer i partssamarbeidet beskrives før hjelperne får mikrofonen og helt til slutt i kapitlet gjøres det noen betraktninger rundt den praktiske kursdeltakelsen.

### 3.1 Hvordan ble metodeverktøyene tatt i bruk?

Et sentralt spørsmål er hvordan deltakerne klarer å nyttiggjøre seg metodeverktøyene. Hensikten med verktøyene er å få involvert ansatte og få oversikt over utfordringer i arbeidsmiljøet, og hva som kan være løsninger og tiltak for å oppnå forbedring. Informantene uttrykte en gjennomgående begeistring for de metodeverktøyene som ble presentert.

Fint å snakke sammen gjennom verktøyene, vi kunne drøfte vår situasjon. Vi fikk snakke om hvordan vi hadde det, det ble noe mer enn en metode. Det var som å være på ferie med gode opplevelser (tillitsvalgt)

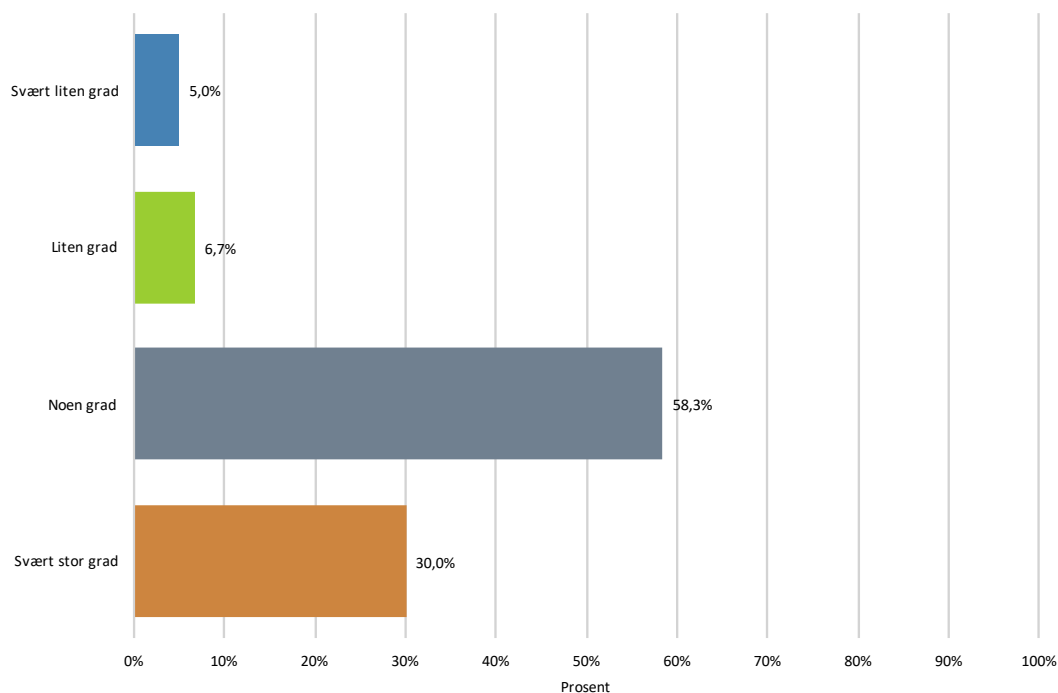
Dette sitatet vitner om en bieffekt av det å jobbe sammen gjennom bruk av metodeverktøy. Bruken av dem bidro tydeligvis til å styrke samhold gjennom å hverdagsprate utover det å prestere noe sammen ved å jobbe med verktøy. Et ofte brukt og populært metodeverktøy var HØRA som hjalp til å strukturere møter (beskrevet i Kapittel 1), og på mange måter danner utgangspunktet for å utvikle partsgruppen gjennom dialog på møter:

Vi er glade i HØRA og adopterte det raskt til ledegruppemøter, personalmøter og alle HMS-gruppemøter. HØRA var systematisk og lett å forstå. Møtene sluttet å skli ut. Alle visste hva vi skulle snakke om, det ble bedre struktur og mer effektive møter. Vi har begynt å skrive alle sakslister annerledes mer om hvorfor vi skal ta opp saken og hva vi vil med dem (leder).

Figur 3 nedenfor beskriver at 88,3 prosent tok i bruk metodeverktøyet HØRA etter at de hadde gått på kurset i noen grad eller i stor grad.

Evaluering av kurs i rolleforståelse

## 20. HØRA



Powered by www.questback.com 19.12.2022 08:17

**Figur 3 Prosentandel om bruk av metodeverktøyet HØRA**

På intervjusamtalene var det spesielt metodeverktøylene med jobbressurser og jobbkrav (ballonger og dråper) og rotårsaksanalysen som ble trukket frem. I jobbressurser og jobbkrav brukes ballong for å beskrive positive og tilgjengelige jobbressurser. En dråpe betegner derimot et jobbkrav som blir sett på som negativt og utfordrende. Meningen med å identifisere ballonger og dråper er å finne frem til hvilke tema det skal jobbes med for å løse utfordringer og bedre arbeidsmiljøet (beskrevet i Kapittel 1). Verktøyet ble tatt godt imot av flere:

Vi har fått sortert problemene våre med ballonger og dråper. Vi har til og med fått laget en postkasse der forslag på problemer med arbeidsmiljøet kommer inn (leder)

Postkassen ble brukt av flere for å sikre kontinuitet i ansattes involvering og engasjement etter at bobler og dråper ble introdusert på personalmøtet. Metodeverktøyet hadde med andre ord en levetid utover personalmøter knyttet til kursmodulene. Andre fortalte at fordi så mange hadde felles referanseramme på betydningen av dem, ble de ofte tatt i bruk på andre møter i tillegg. Noen veldig få uttrykte at det var krevende å holde dem ved like, bruke dem på nytt og forhindre at de ble glemt. Noen ble kreative da de forstod at de ikke hadde tid til å ha et personalmøte som del av en kursmodul med bruk av verktøyet:

Vi klippet ut dråper og ballonger for å visualisere og laget film som forklarte gangen i oppgaven for å sikre god involvering fra de ansatte og informasjon (leder)

I vår barnehage hang vi opp ballongene på en vegg som om ressursene våre flyr og så lagde vi noen dråper som vi kalte for tårer om kravene HMS-gruppa kunne jobbe med. Det ble en fin metafor. Tårene ble lagt i en konvolutt fordi det var litt mer utfordringer. Vi gjorde en avveining på at de ikke skulle henge smurt på en synlig vegg (tillitsvalgt og hjelper)

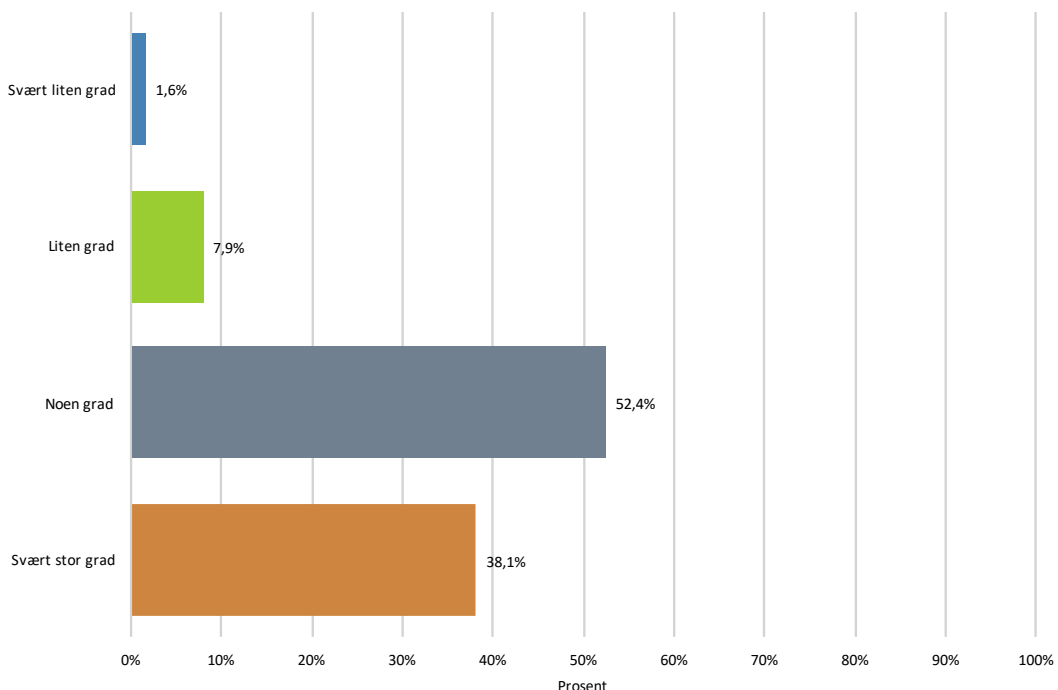
Hjelperen i denne barnehagen ble inspirert av dette opplegget og delte det i sin gruppe med andre hjelpere hun var i kontakt med, som en løsning for å forhindre møteavlysning når tidspresset var for stort eller pandemien herjet. Modellen ble deretter tilpasset flere andre barnehager og ble en god løsning for flere. I en barnehage styrte en tillitsvalgt og en førskolelærer hele prosessen med ballonger og dråper ved å bruke padlet, et digitalt verktøy, en slags tavle, som ble installert på de ansattes PC. Her kan flere ansatte komme med ytringer og kommentarer. Det gjorde det også lettere å involvere alle ansatte uavhengig av fysisk personalmøter og fungerte som en digital tavle. Dette var i en barnehage med mange avdelinger fordelt i to etasjer:

Padlet gjorde at vi inkluderte alle og da endte vil til slutt opp med å lage tiltak i den også og laget en plan på hva vi skulle konkret gjøre (tillitsvalgt)

Figur 4 nedenfor fra den kvantitative undersøkelsen, viser at til sammen 90,5 prosent av de spurte opplevde at ansattes ønsker eller innspill ble tatt hensyn til i utviklingsprosessen knyttet til kurset, i noen grad eller i svært stor grad. Det er et sentralt mål for bruk av metodeverktøyene å få involvert ansatte og få god forankring om forbedringer av arbeidsmiljøet.

Evaluering av kurs i rolleforståelse

## 66. ansattes ønsker eller innspill har blitt tatt hensyn til?



Powered by [www.questback.com](http://www.questback.com) 19.12.2022 08:17

Figur 4 om å ta hensyn til ansattes innspill og ønsker i prosent

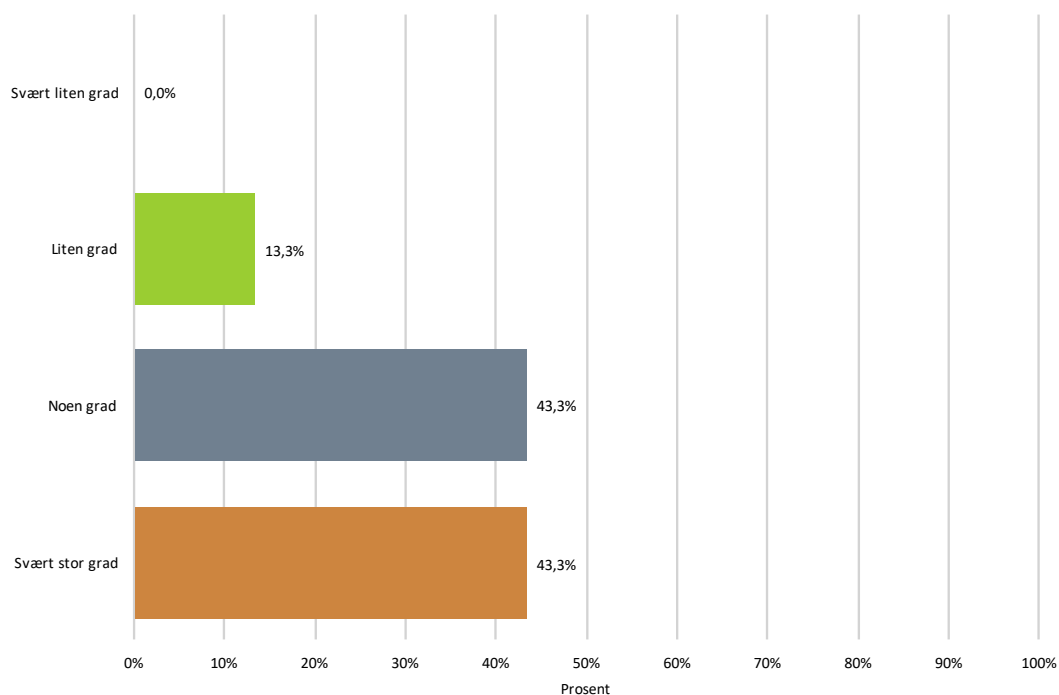
Noen kom opp med utfordringer det ikke gikk an å finne umiddelbare løsninger på, for eksempel hvordan et bygg var rigget eller at de ansatte hadde for lav lønn. Andre strevde med å definere ballonger og dråper fordi de jobbet med flere jobbressurser og jobbkrev samtidig, og det ble vanskelig å prioritere. Andre utfordringer med å bruke ballonger og dråper var at noen snakket om fremtiden, mens andre svarte ikke på jobbkravene, men gikk rett på problemer og løsninger. I andre tilfeller ble de ansattes prosessarbeid til dels borte fordi partsgruppen for raskt presenterte sitt innhold i ballonger og dråper de hadde jobbet med på kurset, og la med det sterke føringer på de ansatte:

Vi i partsgruppen valgte et overordnet tema, gjennom prosessen fikk vi jo innspill fra de andre og kunne kanskje ha spisset temaet da, men vi fortsatte å jobbe med bakgrunn i ting vi allerede hadde jobbet med i partsgruppa (tillitsvalgt)

Dette sitatet er et eksempel på at de oppgavene som ble løst på kurset for å lære seg metoden, følte så realistiske at partsgruppen tok valgene videre uten å inkludere de ansatte på hjemmebane. Det hindret til dels at andre ansatte lærte seg verktøyet og tok det i bruk. De gikk trolig glipp av sentrale utfordringer og muligheter og god forankring blant ansatte. Det fortonet seg som viktig at kursdeltakerne forstår at på kurset skal metodeverktøyene først og fremst læres mer enn å definere et innhold som skal gjelde i egen virksomhet. På den andre siden kan det jo også tenkes at de ansatte lærte metodeverktøyet og kunne ta det opp igjen ved en senere anledning på problemer de selv hadde kommet frem til. Stort sett ble det rapportert at ballonger og dråper var spennende og kom ansatte til gode fordi det var lett å plassere hvor ting hørte hjemme. Figur 5 nedenfor viser at 86,6 prosent oppfattet at metodeverktøyet ballonger og dråper i noen grad eller i svært stor grad ble tatt i bruk.

Evaluering av kurs i rolleforståelse

## 21. Ballonger/dråper



**Figur 5 om bruk av ballonger og dråper i prosent**  
Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet  
AFI-rapport 2023:10

Et annet metodeverktøy var «rotårsaksanalyse» der hensikten var å finne bunnårsaken til et miljøproblem på arbeidsplassen, ofte bevisstgjort gjennom ballong og dråpeverktøyet. Rotårsaken kom opp ved å spørre «hvorfor det» 4 til 5 ganger. Rotårsaken kan danne utgangspunktet for å utvikle og gjennomføre miljøforbedrende tiltak (beskrevet i Kapittel 1). Dette verktøyet ble trukket frem i alle intervjusamtalene og så ut for å være det mest populære å ta i bruk av alle metodeverktøy som ble presentert på kurset.

Vi i partsgruppen presenterte rotårsaksanalysen med stor overbevisning for at det er viktig å forstå hvorfor. Verktøyet fungerte fint, vi og de ansatte, fikk følelsen av å eie dette sammen. Det var viktig fordi vi alltid hopper for fort på løsninger. Rundene på hva den egentlige årsaken er til at det er som det er hos oss, var bra, spesielt når så mange ble involvert i prosessen. Det tar tid, men den opplevdes som positiv bruk av tid (tillitsvalgt)

Det er åpenbart at rotårsaksanalysen var lett tilgjengelig for de fleste og at det ga seg selv når analysen kunne avsluttes:

Etter 4 til 5 runder med rotårsaksanalysen begynte ting å gå i ring (leder)

Rotårsaksanalysen hadde en verdi å ta med inn i andre møter og vi bruker den på avdelings- og fagmøtene våre nå også. Tillitsvalgt og verneombud hjelper nyansatte til å komme inn i metodikken. Vi har blitt bedre kjent med hverandre. Etter å ha jobbet med det, lages plakater med tiltak som henges opp. Vi har blitt bedre kjent med hverandre på grunn av dette (leder)

Noen uttrykte at det var vanskelig å tilegne seg metodeverktøyet:

Vi kunne gått mer i dybden på rotårsaksanalysen på kurset og heller hatt noen færre andre verktøy, synes ikke den ble godt nok forklart. Jeg googlet den og det kom opp et annet bilde som var mer forklarende og veldig nyttig (verneombud)

Samtidig signaliserte enkelte at den ikke var aktuell for dem å bruke fordi de opplevde at de var for få ansatte til å analysere:

Vi er bare 4 på kjøkkenet og bruker ikke rotårsaksanalysen noe særlig der, mye større behov ute på avdelingsposten der det er flere å forholde seg til (verneombud)

Sitatet over tilskriver få antall ansatte som årsaken til at de ikke jobber med analysen, men det kan være andre grunner til at analysen ikke ble tatt i bruk; som at det var et godt arbeidsmiljø, at de ikke hadde forstått verdien av det, ikke var motivert eller ikke fant tiden til det. Andre var opptatt av å bruke rotårsaksanalysen til å kvalitetssikre at de utfordringene de jobbet med var de viktige og riktige:

Vi koblet dråper og ballonger inn i samme prosess for å få gode svar. Vi laget to grupper på personalmøtet som jobbet med det samme temaet til rotårsaksanalysen for å se om det kom fram ulike eller samme ting. Vi tok det altså gruppevis, så individuelt, så igjen i grupper. Så sorterte vi i fellesskap og plukket ut ett område og begynte å jobbe videre derfra. Vi laget en plan med ønsket resultat for prosessen og hva vi måtte gjøre før vi kom sammen igjen. Rotårsaksanalysen hjelper oss å dele opp i trinn med spørsmålet hvorfor det er akkurat slik i stedet for å skylde på noen. Det viste seg at vi opplever det på ulike måter og det i seg selv gjorde oss mer åpne og nysgjerrige. Det ble positivt å utfordre hverandre og utforske blindsonene på jobb.

Sitatet over kan tyde på at det å la to grupper jobbe med det samme, påfulgt av en klar systematikk, faktisk kunne bidra til å styrke de ansattes følelse av medvirkning og at de temaene en valgte å gå videre med fikk god forankring. Den systematiske og analytiske måten ble derfor

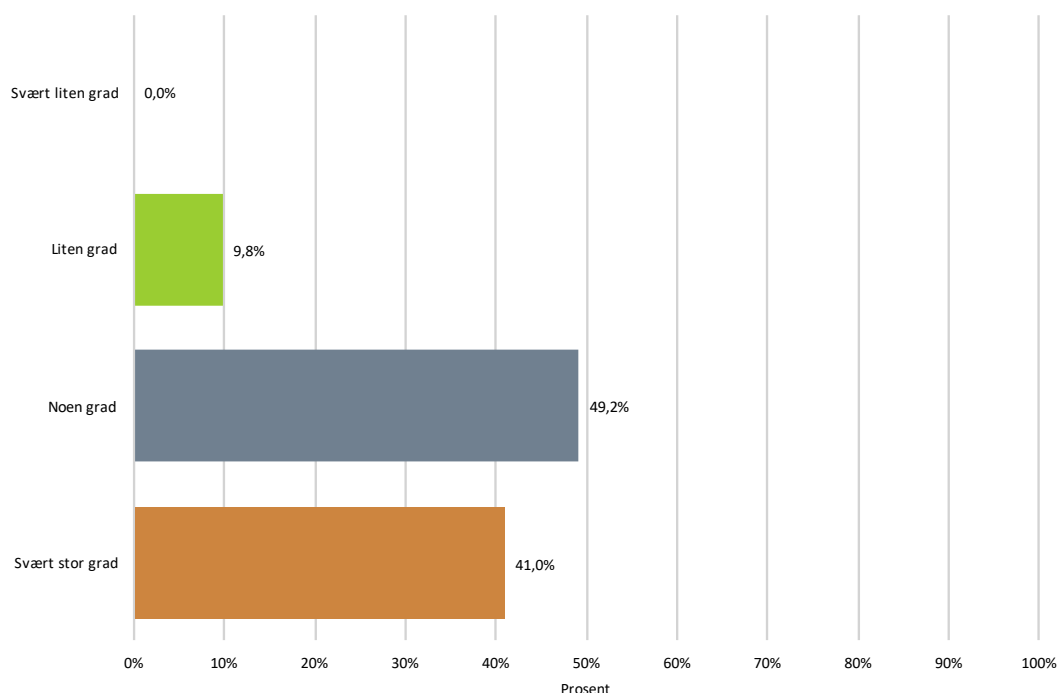
en god støtte også fordi at tid ofte er en utfordring for å få reflektert godt nok sammen. Noen var glad for at rotårsaksanalyse hadde gitt dem forståelsen av forskjellen på symptomer og årsaker til et problem:

Nå skjønner vi faktisk litt mer om forskjell på symptomer og årsaker, vi har klart å gå litt mer i dybden på det, vi snakket masse sammen (tillitsvalgt)

Figur 6 nedenfor viser at 90,2 prosent av de som svarte, mente at de klarte å finne frem til forskjellen på symptom på og årsaken til et problem i noen grad eller i svært stor grad.

Evaluering av kurs i rolleforståelse

### 55. finner frem til symptom på og årsaken til et problem?



**Figur 6 om i hvilken grad rotårsaksanalysen førte til å finne frem til hva som er symptom og hva som er årsak til et problem i prosent**

Et eksempel på resultater av å jobbe med rotårsaksanalysen, var at de ansatte var dårlige på å gi hverandre tilbakemeldinger, først fordi de manglet verktøy og metoder for det, men til slutt endte de opp med rotårsaken på at de ikke var trygge nok på hverandre og løsningen ble teamutvikling. Lederen uttalte:

Tenk om vi bare hadde pøst på med nye verktøy når det vi egentlig trengte var teamutvikling

Flere eksempler på problemstillinger og løsninger som kom opp ut fra bruk av metodeverktøyene i barnehager og sykehjem, er listet opp i Vedlegg 1. I et tilfelle fungerte praktisering av rotårsaksanalysen som konfliktløsning:

Hos oss gikk tillitsvalgte inn til avdelingsledelsen og spurte hva konflikten på avdelingen gikk ut på og brukte rotårsaksanalysen. Når metodikken ble brukt på de ansatte stilnet konflikten og flere turte å si ifra om problemene (tillitsvalgt)

I andre tilfeller ble rotårsaksanalysen oppfattet som om den ville virvle opp problemer og bli for krevende. Alle var ikke like engasjert:

Rotårsaksanalysen var fin, men vi har ikke brukt det verktøyet. Sykepleierne har hatt det på et personalmøte, men det blir for mye med alle problemene vi har her. Det virker unødvendig slitsomt å gjøre dette med alle problemer (leder)

Kanskje kunne rotårsaksanalysen oppleves som at ting ble enda vanskeligere. Noen kunne trolig ha startet med å finne frem til alvorlighetsgrad og prioritert før rotårsaksanalysen ble tatt i bruk. En annen virksomhet ville heller ikke gi problemene oppmerksomhet ved å bruke analysen. De snudde den derfor om til å analysere det som faktisk fungerte og spurte hvorfor det i flere ledd. De kom da frem til hva de ansatte kunne gjøre mer av og kanskje overføre på andre ting som ikke fungerte. De hadde god nytte av rotårsaksanalysen, men altså i omvendt form. Lederen fortalte:

Vi ble utfordret av kursets problemtenkning og har snudd speilet fordi vi jobbet innenfor så små marginer. Vi vil løfte frem det vi er gode på og ikke grave oss ned i problemene. Vi blir på den måten mer kraftfulle fagmennesker og har lært å sette ord på egne suksessfaktorer og vet hva vi gjør akkurat når det fungerer. Vi spør hvorfor folk kommer på jobb, vi skaper på den måten den kulturen vi vil ha her (leder).

I dette tilfellet hadde de ansatte jobbet med blant annet en ballong om at folk jobber godt sammen fordi de er selvstendige, fordi de tar ansvar, fordi de er gode på å lede seg selv og fordi de føler at de får tillit. De jobbet så videre med tiltaksdelen som hvordan vise tillit.

Vi legger opp til gode prosesser, passer på at alle får muligheter til å uttale seg og være aktive. Vi kom frem til at vi skal snakke et språk som baserer seg på tillit, for eksempel når du uttrykker usikkerhet, er svaret at «Jeg har tillit til deg at du klarer å løse dette». Jeg mottar tillit fordi jeg er åpen på tilbakemeldinger og har kultur for dette. Det er rom for å gi hverandre tilbakemelding som kan føles ubehagelig å gi, men når det er tillit og at den som gir, vil deg vel, går det fint. Det er lite kjefting her, men det kan være høy temperatur. Vi tar imot tilbakemelding ved å vise at en har tillit til den som kritiserer og kan si: «Det er interessant det du sier, det skal jeg ta vare på» (leder)

Fortellingen om den omvendte rotårsaksanalysen, kom fra en bevisst og reflektert barnehageleder som kom med innspillet basert på veiledningspedagogikk. Det handlet om å legge merke til hva en gjør når en får noe til fordi det gir mer positiv energi enn å sette søkelys på det negative. Utgangspunktet er troen på at alle gjør en god jobb og da finnes løsninger innenfor det mulighetsrommet. Det avgjørende er å møte mennesket der det er til enhver tid og tenke at alle individer har en verdi i seg selv. Lederen uttalte:

Som del av kurset går vi dybden på tillit, men i omvendt form av hvordan vi tenker her hos oss. Jeg som leder går inn i alle situasjoner med tillit, da kan jeg lettere jobbe med utvikling av de ansatte. De ansatte tenker at de må gjøre noe med seg selv og lederen min har tillit til at jeg klarer det. «Make it until you become it» (leder).

For enda bedre å begrunne sitt ståsted fortsetter lederen med å snakke om verdien av medbestemmelse og demokrati:

Vår styrke er i partssamarbeidet med tillit til hverandre der vi møter alle barna, foreldrene og de ansatte med det positive. Antakelser, syning, mistenkeliggjøring er en sykdom. Jeg tenker at å jobbe tillitbasert egentlig bare er retorikk der en jobber gjennom ressurser og ikke problemer. Det fungerer (leder)

Tillitsvalgte i samme barnehage som denne lederen over, bygger opp under samme filosofi og er tydelig inspirert av denne lederens perspektiver på utviklingsarbeid gjennom flere år:

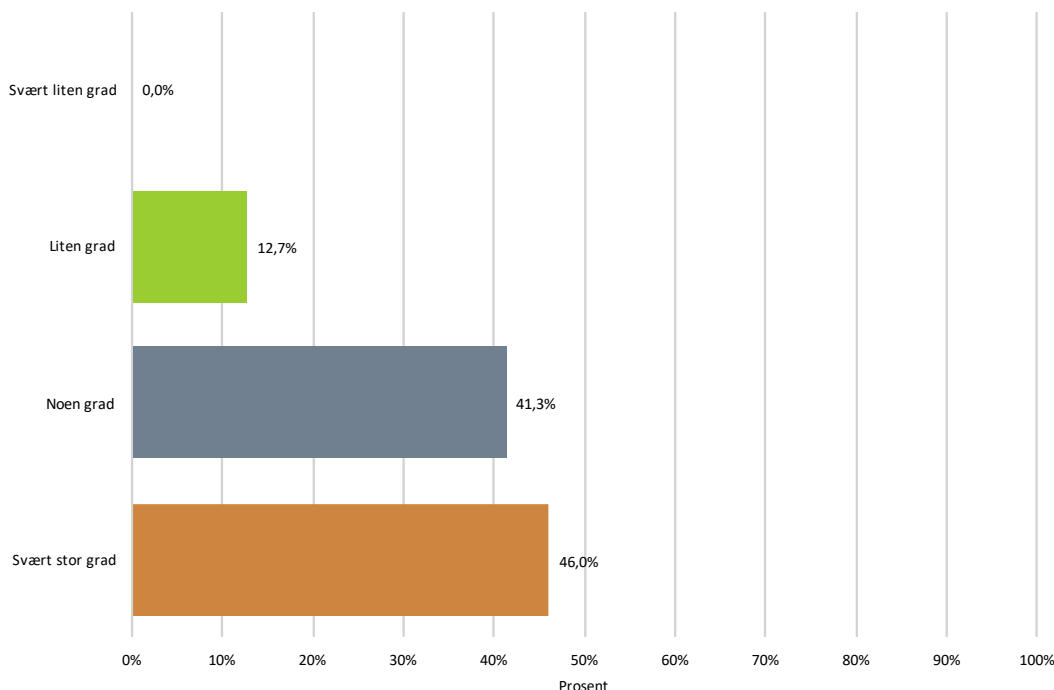
Arbeidsmiljøet her er veldig godt stabilt med lavt sykefravær, døra til lederen er alltid åpen, og vi sprer ikke misnøye. Vi våger å si til hverandre om noe er galt for vi har tillit til hverandre. Ingen føler seg uglesett eller at noen er etter deg. Mange jobber her lenge. Vi har tidligere jobbet med å få vite nærværsfaktorer. Hva gjør at du kommer på jobb?

Å snu rotårsaksanalysen på hodet ved å analysere jobbressurser fungerte tydeligvis i denne virksomheten. På den annen side bør ikke en slik snuoperasjon bli et uttrykk for redsel for å ta tak i problemer eller et godhetstyranni. Noen få synes at rotårsaksanalysen tok for lang tid, var for detaljert og droppet den av den grunn. Enkelte snublet ved at de ikke klarte å komme ned til en årsaksforklaring som var konkret og spesifikke nok. Noen endte med uklar rotårsak til et problem, som gjorde det vanskelig å utvikle hensiktsmessige tiltak, for eksempel «ledelsen tenker feil» og «personalet gjør ikke en god nok jobb». Tiltakene kunne bli at «ledelsen må hjelpe oss og må være drivkraften» eller «personalet må jobbe hardere». Dette var ofte tilfelle der prosessene ikke ble godt nok fasiliterte ved å påpeke at årsaken måtte konkretiseres.

På spørsmålet i hvilken grad tok du i bruk rotårsaksanalysen etter at kurset var avsluttet svarte 87,3 prosent i noen grad eller i stor grad, figur 7 nedenfor.

Evaluering av kurs i rolleforståelse

## 22. Rotårsaksanalyse



Powered by www.questback.com 19.12.2022 08:17

Figur 7 om bruk av metodeverktøyet Rotårsaksanalysen i prosent



Flere uttrykte på intervjuene at de ble inspirert av å høre andres tanker og refleksjoner gjennom bruken av metodeverktøyene. Det hjalp dem til å se et problem på flere måter og med ulike løsninger. De fortalte også at å høre andre virksomheters rapporteringer på kurset om deres bruk av verktøyene, fungerte som undervisning og læring i metodeverktøyet.

Fikk mange tips i starten ved å høre på andre om hva vi kunne bruke verktøyene til, skjønte etter hvert at alle verktøyene henger sammen. Vi fikk oversikt (leder)

### **Funn oppsummert: Hvordan ble bruken av metodeverktøyene opplevd?**

Bruk av metodeverktøyene styrket samholdet mellom partene og problemer og utfordringer ble sett fra flere sider

Metodeverktøyet «Jobbressurser og jobbkrav» ble brukt mye fordi det ga en felles forståelsesramme

Hjelperne var brobyggere ved å dele kreative løsninger i sin virksomhet med andre hjelpere som delte det videre til sine virksomheter

Når partsgruppen tok styring over valg av utfordringer i arbeidsmiljøet å jobbe med, ble de ansatte passiviserte.

Rotårsaksanalysen ble svært populær og brukt som kvalitetssikring på at utfordringene det ble jobbet med var viktige og riktige

Rotårsaksanalysen ble også brukt ved å analysere det som fungerte godt altså på jobbressursene.

## 3.2 Hvordan fungerte planleggings- og personalmøtene?

En stor del av det som foregikk i modulene mellom kursundervisningen var å forberede og planlegge personalmøter. Hensikten var å presentere og bruke metodeverktøyene på personalmøter der øvrige ansatte systematisk skulle jobbe med dem. Hensikten med de planleggende møtene var å lage et opplegg for å involvere ansatte i utvikling av tiltak som kunne forbedre arbeidsmiljøet. Leder, verneombud og tillitsvalgt satte seg altså først sammen i et planleggingsmøte og diskuterte hvordan metodeverktøyene skulle forklares og tas i bruk på personalmøtet. Det viste seg at planleggingsarbeidet i starten var noe famlende for de aller fleste kursdeltakerne:

På det første planleggingsmøtet var det kaos. Vi skjønte ikke hva vi skulle holde på med i det hele tatt (tillitsvalgt)

Gjennom forskerens møteobservasjoner og intervjusamtaler kom det frem at de første planleggingsmøtene bar preg av diskusjoner og samtaler noe på siden av det forberedte personalmøtet, ofte med latter i kombinasjon med forvirring og frustrasjoner. Noen startet med å snakke om problemene fremfor å planlegge struktur på personalmøtet. Dette kunne trekke ut, og

tiden ble disponert på feil måte. Det første personalmøte som var en del av modulen, ble derfor ingen suksess for mange. Dette var et mønster hos flere som sitatet nedenfor betegner:

Vi oppdaget på første personalmøte at vi ikke var godt nok forberedte rett og slett. Vi fremstod ikke som trygge nok på metoden og klarte heller ikke å snakke overbevisende nok til personalet om hva som var hensikten eller hva vi skulle gjøre på møtet. Første gang vi hadde personalmøtet gjorde vi mye dumt (tillitsvalgt)

De som kom lengst med planleggingen, var de gruppene som holdt seg til sak, hadde et klart felles mål med møtet og ga støtte til hverandre.

På det neste planleggingsmøte sa lederen at vi måtte skjerpe oss. Etter hvert forstod vi mere hva som var forventet at vi skulle gjøre og vi tok en runde på rollene vi hadde. Det gjorde det lettere å støtte hverandre, vi visste hvor vi hadde hverandre. Vi spisset oss, laget en møteinnkalling, struktur, arbeidsdeling, skrev godt referat fra planleggingsmøtet. Da løsnet det og vi ble mer bevisste (tillitsvalgt)

Det som var bra på planleggingsmøtene, var når alle tre partene tok del i arbeidet:

Alle måtte gjøre noe i den partsgruppa vår. Alle hadde ansvarsoppgaver for å planlegge, og dem tok vi på strak arm (verneombud)

På møtet ble det ofte diskutert mye frem og tilbake om hvordan de skulle presentere rammene for de ansatte og forklare metodeverktøyene. Et forslag som kom opp, var å minne om medarbeiderundersøkelsen de hadde gjort for kort tid siden:

Lederen vår foreslo at vi kunne starte med medarbeiderundersøkelsen der vi ser at ikke alle er fornøyde (tillitsvalgt)

De kom med andre ord frem til et faktabasert utgangspunkt som signaliserte en grad av dårlig arbeidsmiljø og at det derfor var viktig å jobbe med metodeverktøyene.

Medarbeiderundersøkelsen var jo et direkte svar på arbeidsmiljøspørsmål de ansatte selv hadde svart på. De fortsatte å diskutere medarbeiderundersøkelsen og kom frem til at de grudde seg for de ansattes tilbakemeldinger som kunne være negative og noe de ikke ville håndtere der og da. Da kom forslaget om å kjøre rollespill og bruke refleksjon som samtaleteknikk de hadde lært på kurset. De kjørte et reelt rollespill ut fra de reelle utfordringene. Etter at rollespillet var over, uttrykte de en stor lettelse og en mestringsfølelse. Det å grue seg for hva som kunne skje på personalmøte, hadde gått over til å glede seg.

Når det gjaldt planleggingen av selve formidlingen av opplegget, var en vanlig problemstilling å drøfte hvilket forståelsesnivå de ansatte var på. Et verneombud sa:

Hos oss vil ingen forstå hva rotårsaksanalyse er. Vi må forklare at vi er i en prosess og først forklare hva IA-programmet er. Neste spørsmål er hvor mye tid skal bruke på hver aktivitet

På planleggingsmøtene ble det brukt mye tid på å diskutere tidsforbruk på hver aktivitet på personalmøtene. Enkelte fikk etter hvert en struktur på at de startet planleggingsmøtet med å evaluere utøvelse av sine roller på personalmøtet og resultatet av det.

Personalmøtet var på mange måter en slags syretest på hvordan partsgruppen fikk gjennomslag for og klarte å innpasse sin nye kunnskap om hvordan det skulle jobbes med bedring av arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Alle ansatte ble forventet å være til stede i alle fall de som ikke måtte dekke behov i enheten. I noen av virksomhetene ble det vanligvis avholdt jevnlig møter, mens i andre ble personalmøter avholdt mer sporadisk. Noen uttrykte at de hadde godt

innarbeidete rutiner fra før av for møtestruktur og -ledelse, mens andre bar preg av et allmøte med orienteringer. Denne gangen derimot skulle de ansatte motiveres, læres opp i metodeverktøy, mobiliseres til å bruke dem og utvikle tiltak for å iverksette endringer. Av kursholderne fikk de klar beskjed om at personalmøtet skulle brukes for å få med seg de ansatte på laget. De ansatte skulle lyttes til og få uttrykke hvor skoen trykket. For mange ble dette en stor omveltning fordi mange ansatte var ikke vant til å ta ordet og forholdt seg ofte som passive tilhørere.

Før var det slik på de store personalmøtene at jeg dro hele møtet. Tillitsvalgte og verneombud hadde ingen rolle. De trakk seg tilbake når ubehaget kom frem, de ble nervøse og turte ikke snakke, de tok aldri ordet. Nå er det blitt helt annerledes (leder)

Det var i flere av virksomhetene altså en kultur for at personalmøtet hadde tilhørere og en taler mer enn aktive dynamiske prosesser mellom deltakerne. Lett å forstå at ansatte ikke øyeblikkelig kastet seg ut i diskusjoner og prosessarbeid på personalmøtet som en del av kursmodulen.

Det ble litt vanskelig i går på personalmøtet, vi klarte ikke å involvere nok ansatte. Vi fikk heller ikke sagt nok på møtet i går om opplegget og verktøyene (tillitsvalgt)

En ting var bekymringen uttrykt i sitatet over at de ansatte ikke i stor nok grad ble involverte, en annen ting var at partsgruppen tydeligvis også brukte for mye av tiden til selv å snakke uten å få presentert det de skulle. Det ble etter hvert en kode å knekke hva som kunne inkludere de ansatte:

I starten så turte veldig få ansatte å snakke på personalmøtet. Vi diskuterte på planleggingsmøte om vi skulle presse på eller ikke, men tok en beslutning om at alle skulle snakke (tillitsvalgt)

Partsgruppen bestemte seg enkelt og greit for at alle skulle bidra og fant frem til et opplegg som la til rette for at ansatte skulle våge å gjøre det. De fleste laget derfor et system som inneholdt fasilitering av at alle ansatte på personalmøtet uttrykte seg. Enkelte delte opp personalmøtet i noe mindre grupper for å gjøre det mer håndterbart å jobbe med metodeverktøyene. Det gjorde det litt mindre farlig å ta ordet og diskusjonene ble lettere. Disse smågruppene var delt opp ved at man enten var sammen med dem man jobbet med til daglig eller på tvers med andre grupper i virksomheten. Under pandemien praktiserte noen hybride løsninger ved at deler av møtet gikk på teams, mens gruppearbeidet var fysisk for dem som jobbet på samme avdeling, men med god avstand. Det var spesielt i barnehagene personalmøtene begynte å fungere godt nokså tidlig i kursprosessen.

Vi fikk mye gode tilbakemeldinger også fra personalet. De synes det var fint at ikke bare styrer la fram, men at det gikk på rundgang og at vi hadde hvert vårt tema før vi byttet litt på. Vi støttet hverandre og utfylte hverandre (tillitsvalgte)

På personalmøtet var opplegget ofte slik at alle tre partene forklarte hva som skulle skje. De overførte kunnskap til de ansatte om prosessens rammer, presenterte metodeverktøy og ledet utviklingsarbeidet. De bidro ikke først og fremst forskjellig ut fra sine roller, men stod sidestilt og tok fasiliteringsansvar med variert arbeidsfordeling:

Vi tenkte ikke lenger bare på egen rolle, men på hvordan vi best kunne samarbeide om det vi skulle gjøre (verneombud)

Alle tre partene tok med andre ord like mye ansvar for å lede møtet. Spesielt tillitsvalgte og verneombud fortalte at de gruet seg og var nervøse. Flere fant trygghet etter hvert fordi de ga hverandre tilbakemelding i fellesskap etter at personalmøtet var avholdt:

Vi synes jo at det var vanskelig og utfordrende å ha ansvaret, men det å gi hverandre tilbakemelding på hvordan vi klarte det, var fint. Vi ga tilbakemeldinger til hverandre på en hyggelig måte. Det kunne handle om at vi hadde truffet ganske bra på tid og hørt hver enkelt ved å bevisst inkludere og gi folk ordet (tillitsvalgt)

En uventet bieffekt for flere var at de ansatte uttrykte at de satte veldig pris på denne treenigheten som kom frem når HMS-gruppen samlet ledet møte. Partsgruppen fungerte som rollemodeller og andre medarbeidere plukket det opp. En ansatt hadde sagt på personalmøtet:

Så moro at dere holder personalmøte sammen og vi blir dratt med. Jeg føler at jeg kan ta større ansvar selv jeg også

Det synlige partssamarbeidet så ut for å virke mobiliserende. Flere av de intervjuede i partsgruppen hadde observert at de ansatte nå uttrykte trygghet med å ta ordet og viste en slags stolthet og lojalitet til arbeidsplassen.

De ansatte blir så stolte når deres egne står foran dem. Det var smittsomt, og de tok større ansvar på mange måter. Fagarbeiderne som kanskje ikke er like mye vant med å ta ordet, ga tilbakemelding om mestingsopplevelse, og det var med på å bedre samarbeidet på tvers av avdelingene og at man også må tørre å være med å bidra i større grad (leder)

De ansatte hadde også uttrykt til partsgruppen at de følte at de fikk være med på ting og bestemme det som angikk deres egen hverdag. Det i seg selv ga åpenbart en god følelse. På den måten smittet det tydelige partssamarbeidet over på de ansatte, som så at de kunne bidra, ha medbestemmelse og samarbeide gjennom å jobbe med metodeverktøy på samme måte som partene fremstod.

Det er interessant å se nærmere på hvordan partssamarbeid ble utført i praksis på personalmøtet. Det var ulike praktiseringer. Noen partsgrupper hadde planlagt i detalj hvordan møtet skulle foregå i en slags kjøre- og tidsplan. Verdien av å planlegge god nok tid til de ulike aktivitetene, ble trukket frem av en hjelper:

Det at de ansatte fikk god nok tid til å jobbe gjorde at alle fikk komme med sine meninger og synspunkt. Noen disponerte personalmøtet feil ved at det varte kun en time, og 20 minutter gikk med til å snakke om hva ser du for deg at kan være relevant tema på gruppemøter fremover

Partene skiftet på å forklare og sette i gang aktiviteter. Enkelte valgte å bruke humor og latter, andre var mer mekaniske. En type fasilitering som så ut til å fungere best, var når personalmøtet ble lagt opp pedagogisk som en læringsaktivitet.

Vi planla personalmøtene nærmest som en barnehageaktivitet som ble ledet av hele HMS-gruppa. Vi ga hverandre ordet og forklarte hva vi akkurat hadde gjort og hva som nå kom til å skje videre og hvem som skulle dra dem videre (barnehageleder)

Å bruke pedagogikk så ut for å bære frukter og skape trygghet på møtene. Dramaturgien og holdningen som ble formidlet fra partsgruppen, var at «alle skal med» og at dette skal være «en positiv opplevelse» mer enn en ubehagelig opplevelse. Vanskelige ting ble drøftet, men på en måte som ble roligere og mer formell enn om det ble tatt opp ut fra et mer konfliktorientert utgangspunkt. En tillitsvalgt på et sykehjem fortalte om en noen annen tilnærming:

Personalmøtet ble viktig spesielt i den tidlige prosessen her på sykehjemmet. På personalmøtene snakket vi mye om rollene våre og det ble tatt godt imot. Det så ut til å smitte over på ansatte og de fikk tidlig eierskap til prosessen vi skulle gjennom. Vi forstod at det var viktig med HMS-grupper på alle avdelinger. Det har vi nå fått, og det gjør at det ikke lenger er slarving etter at et problem er tatt opp på et møte.

Dette var et relativt stort sykehjem med mange enheter. At slarving hadde tatt slutt ble forklart med at de ansatte forstod at de enkelt kunne henvende seg med sine problemer til sin tillitsvalgt, verneombud eller leder. I og med at flere enheter nå hadde fått egne HMS-grupper som et resultat av kursdeltakelsen, var terskelen senket betydelig. Mye tyder på at det utviklet seg en enhetlig kommunikasjon der partene forholdt seg til problemene sammen og ikke som motstandere i en konflikt. De som nok best fikk til inkludering og medvirkning på personalmøtene var de partsgruppene som heftet opplegget på IA-avtalen og er en del av arbeidshverdagen:

På første personalmøte snakket vi om hva vi var med på og tok frem IA-avtalen i forhold til at målet jo er økt nærvær. Det var helt nødvendig fordi her sliter folk med skjønne at dette ikke er et kursprosjekt på siden av alt annet. Først spurte de ansatte om det var «enda en ting». Men da de hørte om verktøy, ble de mer motiverte for det opplevdes som konkret. Vi har også vist en artig videosnutt som vi fant på nettet. Den handlet om arbeidsmiljø og rollene som tillitsvalgt, verneombud og leder (leder)

Hos noen var det viktig å lage kjøreregler for personalmøtet, spesielt på steder som hadde en kultur der folk snakket mye negativt:

Vi var vanligvis ikke hyggelige mot hverandre, og på personalmøtet gikk vi derfor gjennom kjøreregler. Vi skal snakke med og ikke om. Vi skal ikke personifisere. Vi skal jobbe sammen og ikke henge sammen (verneombud)

Et annet suksesskriterium var om partsgruppen tok eierskap til temaer og innhold:

Vi måtte passe på at det ikke bare var oss partene som tok eierskap til hva vi skulle ta opp av temaer. Selv om vi hadde jobbet med noe på kurset betydde ikke det at det var det vi skulle jobbe videre med på personalmøtet. Vi valgte å jobbe i dybden med verktøyene med et tema av gangen, ut fra hva de ansatte mente var viktig fokus. Hver gruppe fikk komme med sine erfaringer og sånn at de eide det. Det gikk opp et lys for dem, ikke sant (leder)

Flere av partsgruppene var dyktige og nøye på å samle inn tilbakemeldinger fra de ansatte på hva som fungerte og ikke på personalmøtet:

Det kom veldig mye positive tilbakemeldinger både på innhold og på at vi i partsgruppen virket godt forberedte og at vi samarbeidet og var likestilte. De sa stoffet vi la frem var forståelig og gjenkjennelig. Det var hyggelig. Det var godt å kunne få være med å bidra til at de også fikk en opplevelse av verdi, altså at de var verdifulle for oss (leder)

Å finne nøkkelen for å legge frem et stoff forståelig og gjenkjennelig, kan være noe av kjernen i hva de gjør de partsgruppene som fikk personalmøtene best til. De klarte å omforme teori og metodeverktøy de hadde lært på kurset, til noe de ansatte lettere kunne forstå. Partsgruppen fungerte som oversettere, mediatorer, moderatorer og iscenesettere. Det stod i kontrast til tidligere erfaringer med kanskje instruerende og kontrollerende ledere som delegerte og forventet rapportering. Det balanserte og harmoniske partssamarbeidet bidro med ny drakt på personalmøtet. De var ikke lenger motparter i en konflikt, men heller støttende samarbeidsparter.

Det som ikke fungerte hos noen var når de tre møtelederne for så vidt var godt forberedte, men var sterkt bundet til sitt skriftlige manus. Hele møtet ble noe mekanisk og teknisk og dynamikken

og spenninger ble borte. Det fungerte heller ikke særlig bra der hvor ansatte gikk til og fra gjennom hele møtet eller der møtet ble avsluttet før alle innspillene fra de ansatte hadde kommet opp. I de tilfellene der ingen ting ble debattert, utdypet eller konkretisert virket det bare som om møtet ble avholdt bare for å kunne hake det av på listen som en del av kursdeltakelsen.

De personalmøtene med best effekt startet med en oppsummering av forrige møte som de ansatte selv gjorde i plenum. Det fungerte som en oppfriskning av hva de hadde jobbet med:

Vi lagde en struktur der vi først evaluerte forrige personalmøte og hva som hadde skjedd siden sist, og vi var positive pufferer. Følte at folk ble mer og mer engasjerte og tok eierskap. På den måten fikk vi også informert ansatte som ikke kunne delta forrige møte. Vi hadde også gitt disse skriftlig referat (leder)

Deretter refererte partsgruppen fra siste kursmodul. Rammer, opplegg og oppgaver presentert for dagens møte og utviklingsarbeidet satt i scene med metodeverktøyene:

Alle tenkte litt hver for seg først, også gjaldt det å kaste seg litt på. Så ble arbeidet satt mer i system og så gikk det på runder. Alle ble tvunget til å si litt, det har etter hvert alle blitt ganske drillet på. Først individuelt, så i grupper, så i plenum. Altså måtte de dele på og bytte på hvem som la fram fra gruppen sin. Noen ganger ble også folk bedt om å svare på direkten, det gikk fint etter hvert (leder)

Da møtet gikk mot slutten, ble møtet evaluert av alle møtedeltakere, noe mange var uvante med:

Før evaluerte vi aldri personalmøtene, men nå gjør vi det alltid på slutten (verneombud)

Måten personalmøtene ble kjørt på har også hatt effekt på andre møter i flere av virksomhetene.

Strukturen på personalmøtene er smittsom og er overført på andre møter. Det er mer refleksjon i gruppene på huset. Vi i HMS oppfordrer folk til å ta del og heier dem frem. Nå skal vi begynne å ha morgenmøter for å planlegge arbeidsdagen, det gjør at vi blir tryggere og sier ifra om vanskelige ting, spesielt der vi norske er i minoritet (tillitsvalgt)

Andre rapporterte også om økt møtevirksomhet.

Vi skal begynne med gruppemøter en gang pr. måned på kvelden med gruppeoppgaver som dreier seg om relevante saker (leder barnehage)

Vi har satt opp faste gruppemøter for å kommunisere bedre med de ansatte om beboerne (leder sykehjem)

Disse utsagnene kan tyde på at de ikke har hatt regelmessige møter tidligere og at de er inspirert av det de lærte på kurset. Økt møtevirksomhet der ansatte snakker med hverandre kan i seg selv bedre arbeidsmiljøet.

På vanlige personalmøter nå om dagen har alle vi tre partene innlegg og legger fram saker. Vi skifter også på å lede møtene og har oftere møter. Vi har nå begynt med skriftlige referater som sendes alle ansatte slik ser alle hva som er kommet opp av saker. Nå etter kurset er det større forståelse for hvorfor vi har møter (verneombud, sykehjem)

Vi har nå faste møter til faste tidspunkt hver uke. Vi har også måttet skyve på planen vår for personalmøter og laget ny struktur på innholdet på personalmøter. Det har kommet etter kurset (leder, barnehage)

### 3.3 Hvordan påvirket kurset de ansatte?

Det som fortonet seg som en viktig læringskanal var individuelle samtaler tillitsvalgte, verneombud og ledere, hadde med andre kolleger:

Vi partene snakker mye med kollegaer og forteller litt om hva har vi lært på kurset, så kommer det noen tilbakemeldinger fra dem og noen spørsmål. Ofte er det viktige innspill vi tar med inn i planleggingen av personalmøtet (tillitsvalgt)

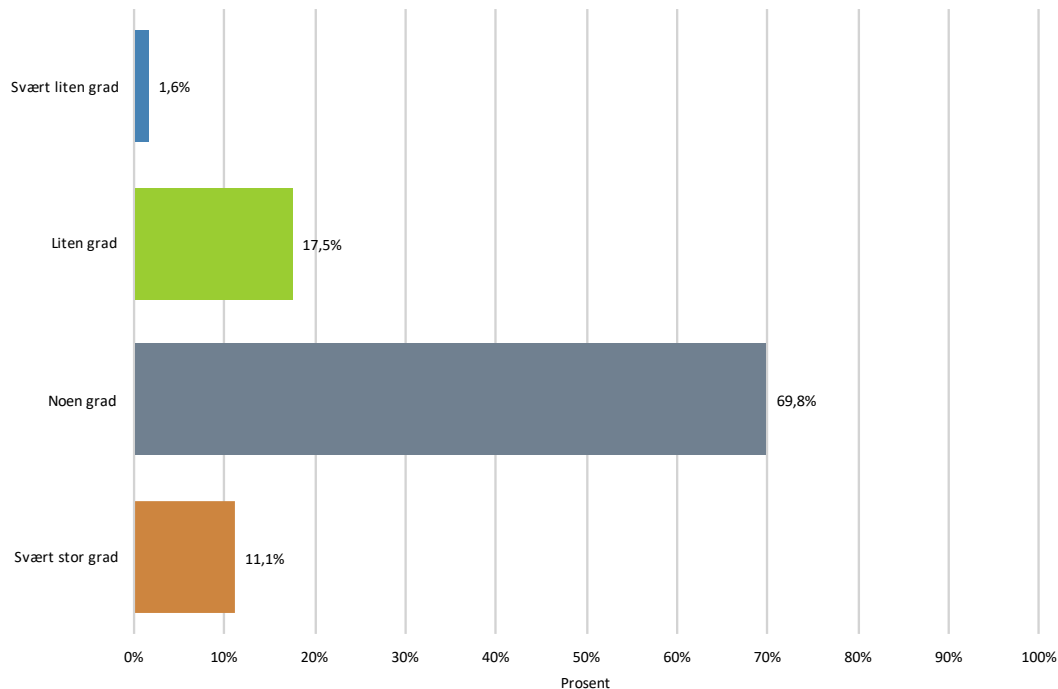
Dette sitatet er et eksempel på organisatorisk læring på individnivå. Gjennom småsnakk er det flere enn kursdeltakerne som lærer om stoffet presentert på kurset og gjennom deres tilbakemeldinger er de med å forme innholdet på personalmøtet. Enkelte trakk frem at de ansatte hadde begynt å reflektere mer hver dag på hva som er bra og hva som er dårlig i arbeidsmiljøet. Hos noen opplevd som en kulturendring som en følge av kursdeltakelsen:

Kurset har gitt effekt ved at færre baksnakker hverandre og flere føler seg trygge. Vi vil fortsette å evaluere oss selv før sommeren og jobbe med dette frem til jul, enhetslederen skal holde i trådene og kaller inn til møter ut fra turnus, det er en utfordring å få med alle. Alle er så trygge på hverandre nå, de ble det når vi jobbet med rotårsaken (leder)

Figur 8 nedenfor viser at 72 prosent av de partene som svarte på undersøkelsen, mener at de ansatte i noen grad eller i svært stor grad har funnet løsninger på problemer etter kursdeltakelsen.

Evaluering av kurs i rolleforståelse

#### 64. de ansatte har funnet løsninger på problemene?



Powered by www.questback.com 19.12.2022 08:17

Figur 8 om at de ansatte har funnet løsninger på problemene i prosent

En effekt av kurset på min avdeling er at vi forsøker å nulle ut fysiske ting som er utfordrende. Tror det har sammenheng med at vi har færre egenmeldinger her (verneombud)

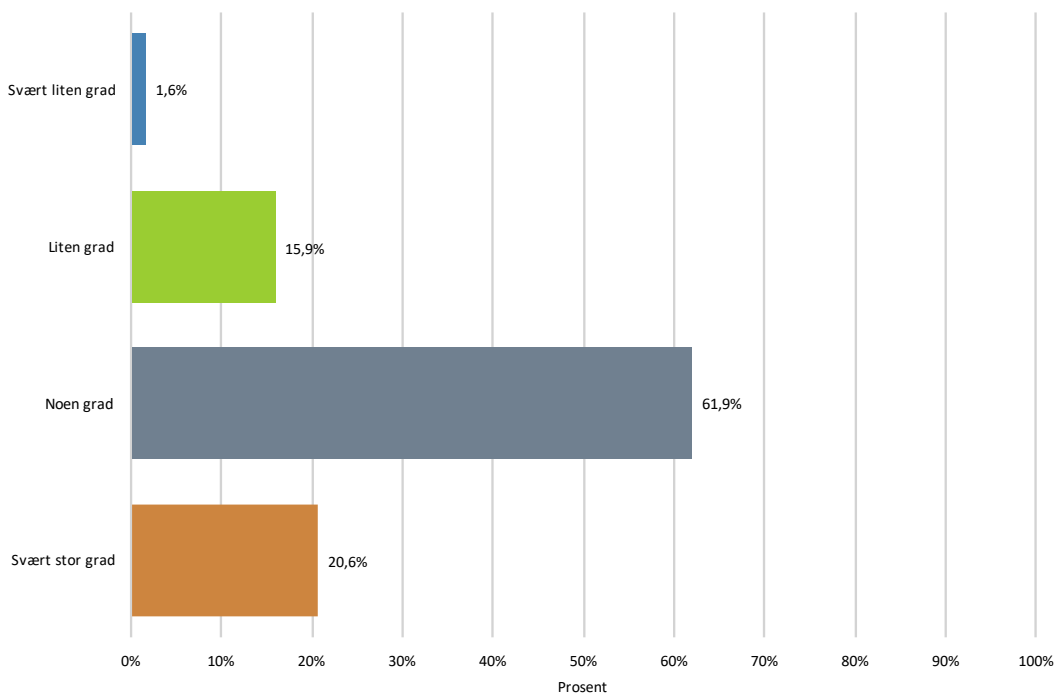
Utsagnet over kan peke på at noe av årsaken til egenmelding har vært at det ikke før har blitt tatt tak i det som medfører tung fysisk slitasje på kroppen. Det kan være på sykehjem med tunge løft eller forflytning av beboere. En annen kommenterte at terskelen for å gå på jobb blant de ansatte, har blitt lavere:

Nå går vi på jobb selv om vi er litt småhanglete, det gjør noe med resten av gjengen. Vi har snudd tankesettet. Når det er et problem, tenker vi på hva andre ville ha gjort. Vi oppmuntres til å reflektere mere om å finne tiltak gjennom å lære teknikker. Vi er nå en sammensveiset gjeng, vet mer hva vi jobber for og mot. Vi er et lag og har mer kontakt enn vi noen gang har hatt. Vi har blitt bedre å praktiske ting i barnehagen, vi får ting gjort (tillitsvalgt)

Figur 9 under viser at 82,5 prosent av de som svarte på spørreundersøkelsen i partsgruppen oppfatter at de ansatte har funnet gode tiltak på problemer i noen eller i svært stor grad etter at kurset ble avsluttet. 84,1 prosent har funnet gode måter å gjennomføre dem på vist i Figur 10.

Evaluering av kurs i rolleforståelse

### 89. har ansatte funnet gode tiltak på problemer?



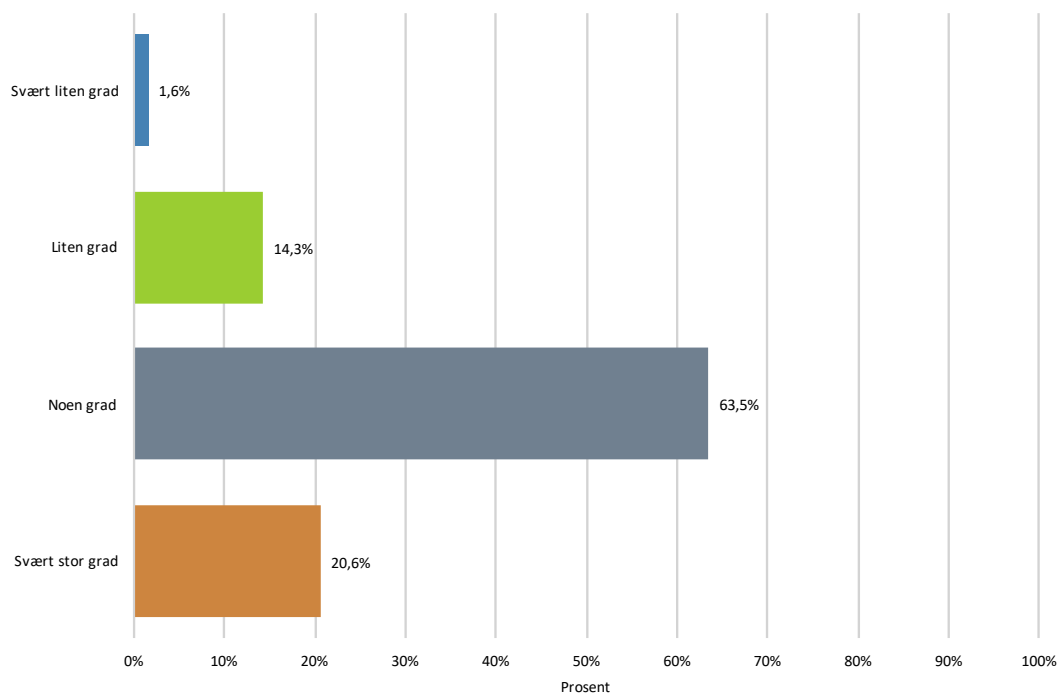
Powered by [www.questback.com](http://www.questback.com) 19.12.2022 08:17

Figur 9 om at ansatte har funnet gode tiltak på problemene i prosent



Evaluering av kurs i rolleforståelse

### 90. har ansatte funnet gode måter å gjennomføre tiltakene på?



Powered by [www.questback.com](http://www.questback.com) 19.12.2022 08:17

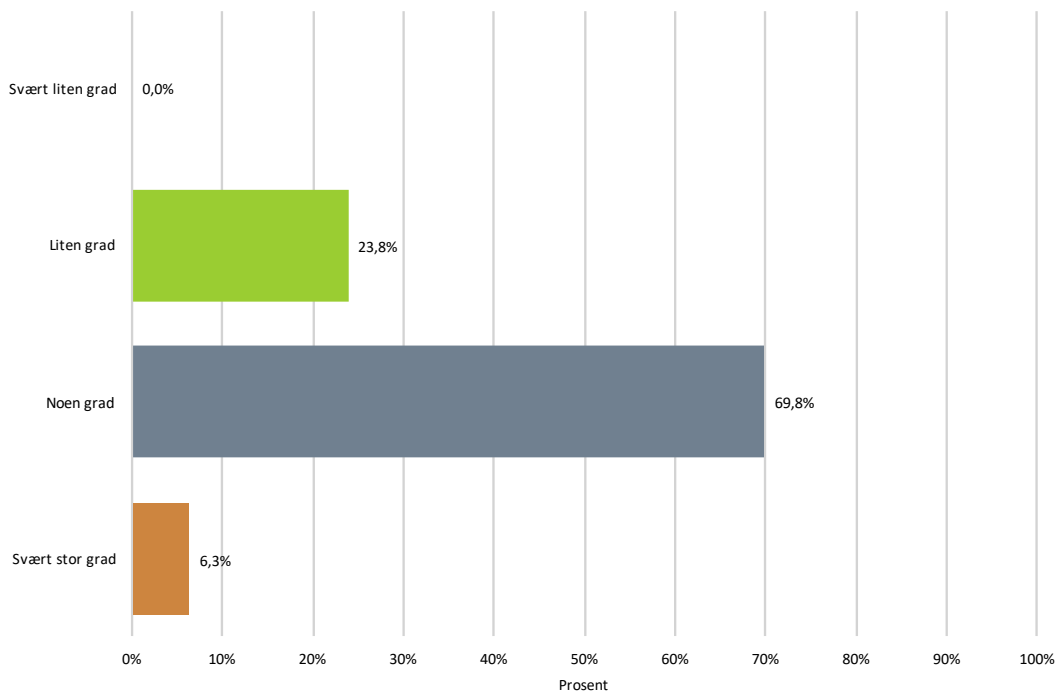
**Figur 10 om at de ansatte har funnet gode måter å gjennomføre tiltak på i prosent**

Også ansattes holdninger kan se ut for å ha endret seg som et resultat av kursdeltakelsen:

Vi strever med det å stå i relasjoner hele dagen og jobbe fremoverlent. Vi havner fort i looper med at vi ikke får jobbet med det vi skal. Har slitt med å snu den nedovernegative spiralen. Kurset har hjulpet oss til å se hva vi får til og snudd fokuset hos oss på dem som er på jobb ikke på dem som er borte (tillitsvalgt)

Figur 11 under viser respondentenes oppfatning av endring av de ansattes holdninger fra det negative til det positive. 76,1 prosent mener at ansatte har endret seg etter kurset.

### 63. de ansattes holdninger endret seg fra det negative til det positive?



Powered by www.questback.com 19.12.2022 08:17

Figur 11 om de ansattes holdninger har endret seg fra det negative til det positive i prosent

#### Funn oppsummert: Opplevelser av møter og effekt på ansatte

Partsgruppen var usikker i starten på planlegging av opplegget på personalmøtene. Etter hvert førte detaljert planlegging av struktur og tidsbruk til at personalmøtene fungerte godt

Å starte personalmøte med å informere om relevante rammer knyttet til bransjeprogrammet og daglig drift fungerte godt

Dynamiske personalmøter med stor grad av involvering var ukjent for de fleste

Definert arbeidsfordeling og god fasilitering fra alle tre i partsgruppen gjorde de ansatte aktive og motiverte.

Klare kjøreregler var avgjørende på personalmøter der det var et utpreget dårlig arbeidsmiljø

Opplæring og bruk av metodeverktøy gjorde de ansatte mer reflekterte over sitt eget bidrag i arbeidsmiljøet

## 3.4 Hvilken effekt har kursdeltakelsen hatt på partsamarbeidet?

En ting er å se på kursets effekt på møtestrukturer og de ansatte som vi har gjort ovenfor. En annen vesentlig effekt er å se på hvordan partssamarbeidet i seg selv har blitt influert av kurset i økt rolleforståelse. Flere rapporterer at deres egen og de andres roller har blitt klarere, tydeligere og mer profesjonell:

Kurset alene har egentlig tillatt meg å fylle den formelle rollen enda bedre. Det kommer kanskje også av at jeg som hovedtillitsvalgt, har hatt en del annen type kursing også, og ser derfor nye sider ved rollen jeg ikke har sett før. Er jo opplært til å ta stilling i en konflikt og skulle argumentere, sånn var det ikke på kurset (tillitsvalgt)

Spesielt flere av de tillitsvalgte kommenterte at de definerte rollen sin på en annen måte og så hva den kunne brukes til når det gjaldt å få til endring gjennom å samarbeide og ikke skulle vinne en sak.

Jeg som tillitsvalgt har jo medbestemmelse og en politikk å fronte. Jeg er opptatt av klubben min og mine medlemmer. Men det har jeg jo ikke på samme måte når vi snakker arbeidsmiljø da. Når vi nå snakker om partsgruppa og arbeidsmiljø, er jeg mer fokusert på å samarbeide for å få med hele personalet. Det er først nå jeg har forstått det. Jeg har fått mer kjøtt på beinet. Det er ikke lenger slik at jeg skal kreve at leder løser alt (tillitsvalgt)

Mye tyder altså på at enkelte tillitsvalgte ser rollen med nye øyne. Verneombuds rolle er av en noen annen art enn tillitsvalgt og leder fordi den krever større grad av forståelse av arbeidsmiljøet innenfor sitt verneområde som for eksempel tilrettelegging og vedlikehold:

Jeg er blitt tryggere til å bruke rollen min til å samarbeide. Jeg har blitt mer moden, selv om vi har vært de samme som har vært sammen i flere år. Men nå spiller vi mer på lag, jeg blir hørt. Andre har observert hva jeg har ansvaret for. Vi bytter på å holde HMS-møter og er åpne for at alle har et forbedringspotensial. Kurset anerkjente at det ikke alltid var et skille mellom rollene, så vi prata litt om det da. Som gruppe så har vi også sammen tatt en mer formell rolle enn før (verneombud).

Mye tyder på at rollene i løpet av kurset ikke bare har blitt klarere, men også redefinerte. Det kan bety en utvidelse av hvordan arbeids- og ansvarsoppgaver ble oppfattet. Andre tok opp nye aspekter ved rollene som bidro til en mer enhetlig kommunikasjon:

Det jeg har blitt mer bevisst på er at hele partsgruppen hører det samme. Vi er mer samkjørte nå, så ansatte kan ikke gå til den ene eller andre og få andre svar, vi sier nemlig det samme. De ansatte møter en mer helhetlig gruppe. Ikke lett å vippe oss av pinnen lenger. Vi tørr ikke gi svar der og da, men sier de må vente og at vi skal ta det opp i HMS-gruppa. Vi står i lag og støtter hverandre mere nå. Vi er blitt mer forente samtidig som vi utfyller hverandre, og det er en stor gevinst (leder).

Enhetlig kommunikasjon innebar at noen innså også begrensninger i hva de skulle svare på.

Når det kommer en med en sak til meg som skulle vært til tillitsvalgt, så sender jeg den videre med en gang. Vi har jobbet mye med å fortelle hva verneombud gjør i forhold til tillitsvalgte. (verneombud)

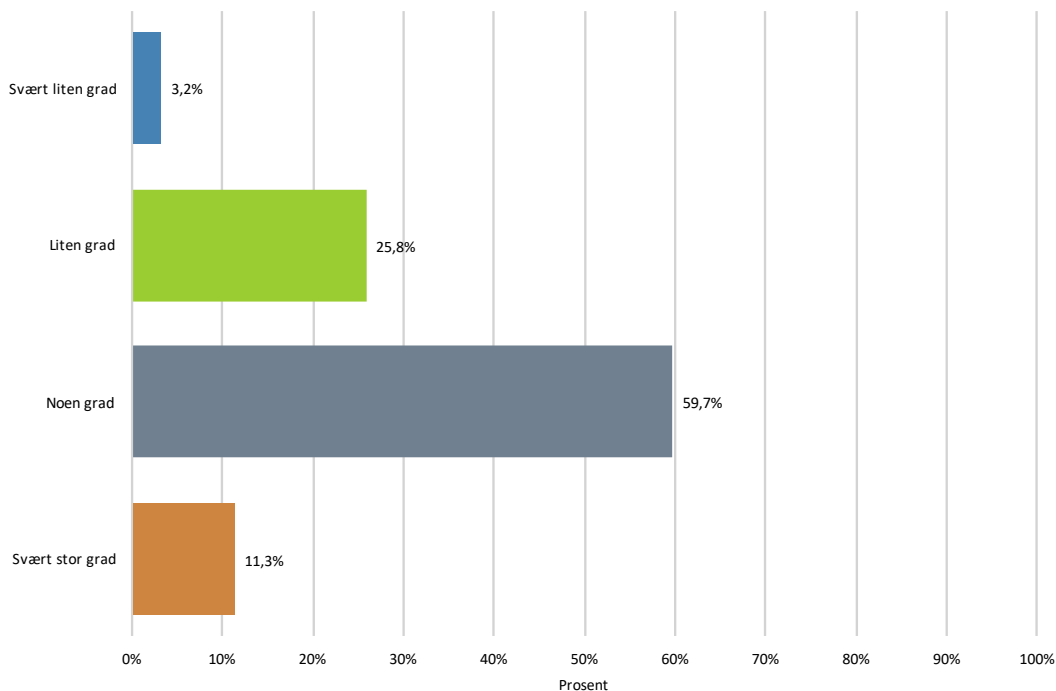
En tillitsvalgt trakk frem større bevissthet om egne begrensninger i håndteringen av episoder knyttet til en ukultur og dårlig arbeidsmiljø som det å snakke bak ryggen på andre:

Når noen baksnakker eller klager til meg, har jeg nå lært å si at det må du ta med den det gjelder eller gå til en av partene i HMS-gruppen, blitt mer bevisst på dette (tillitsvalgt)

Figur 12 under understøtter at partene har klart å bryte gamle vaner i partsrollen sin, 71 % svarte i noen grad eller i svært stor grad.

Evaluering av kurs i rolleforståelse

### 58. har klart å bryte gamle vaner i partsrollen din?



Powered by [www.questback.com](http://www.questback.com) 19.12.2022 08:17

Figur 12 om at partene har klart å bryte de gamle rollene sine i prosent

En sentral del av kurset er å kunne samarbeide ut ifra å kunne se, forstå og leve seg inn i de andre rollene i partssamarbeidet. Det handler om å kunne forstå andres situasjoner, perspektiver og reaksjoner:

Jeg har blitt mere bevisst på de ulike hattene vi har i partssamarbeidet, og hvor viktig det er å se ting fra andre sider enn min. Det er sånn vi får frem en ulik type tankegang og kan jobbe mer målrettet. Jeg ble tryggere i rollen faktisk da jeg hørte andre tillitsvalgte på kurset fortelle sine opplevelser og tørr å si litt mere nå, har alltid vært sjenert. Jeg er ikke noe dårligere eller bedre enn andre. Det er mye av de samme problemene vi har. Vi fikk mer dialog uten at det er en krigsarena. nå ser jeg bedre hva medbestemmelse er (tillitsvalgt)

Denne tillitsvalgte i sitatet over har åpenbart blitt tryggere på seg selv og de andres rolle og fikk en ny erkjennelse om medbestemmelse. Et verneombud uttrykte at det å forstå andres perspektiver har gjort noe med egen rolleforståelse:

Jeg synes vi får frem flere perspektiver og får derfor mye mer ut av møtene. Har fått tilbakemelding fra styrer at jeg er tydeligere som verneombud enn før. Blitt tøffere på å si fra, lært mye om hvordan ledere jobber, nå kan jeg ordne opp selv. Fått bedre selvtilit, ser at jeg kan bidra med mer (verneombud)

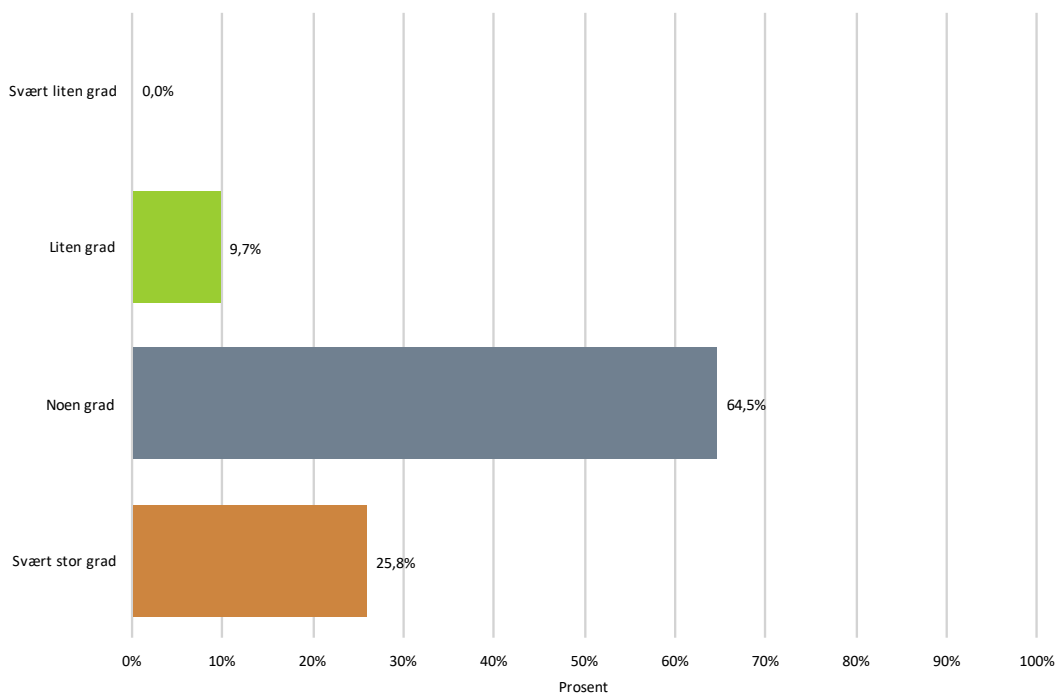
Det å få frem flere sider i et samarbeid bærer frukter ifølge dette verneombudet. På en annen side er det åpenbart at det å tydeliggjøre sin egen rolle bidrar til å se ting i en større sammenheng. Også mange ledere opplevde fordeler med det revitaliserte partssamarbeidet i HMS-gruppen:

Det er lettere å se våre ulike perspektiv når vi sitter sammen. Nå lytter jeg mere til de andre som kommer med saker. De legger dem frem bedre nå enn før. Jeg er åpen for nye løsninger, har et åpnere sinn og møter argumentasjonen til de andre i gruppa. Vi er blitt tryggere på refleksjon og hvordan vi er mot hverandre (leder)

I figurene nedenfor viser hvordan respondentene besvarte ulike spørsmål knyttet til kurset. De er presentert fortløpende. Figur 13 viser at hele 90,3 % oppfatter at de er blitt bedre til å ta andres perspektiver i noen grad eller i stor grad etter at de har gått på kurset.

Evaluering av kurs i rolleforståelse

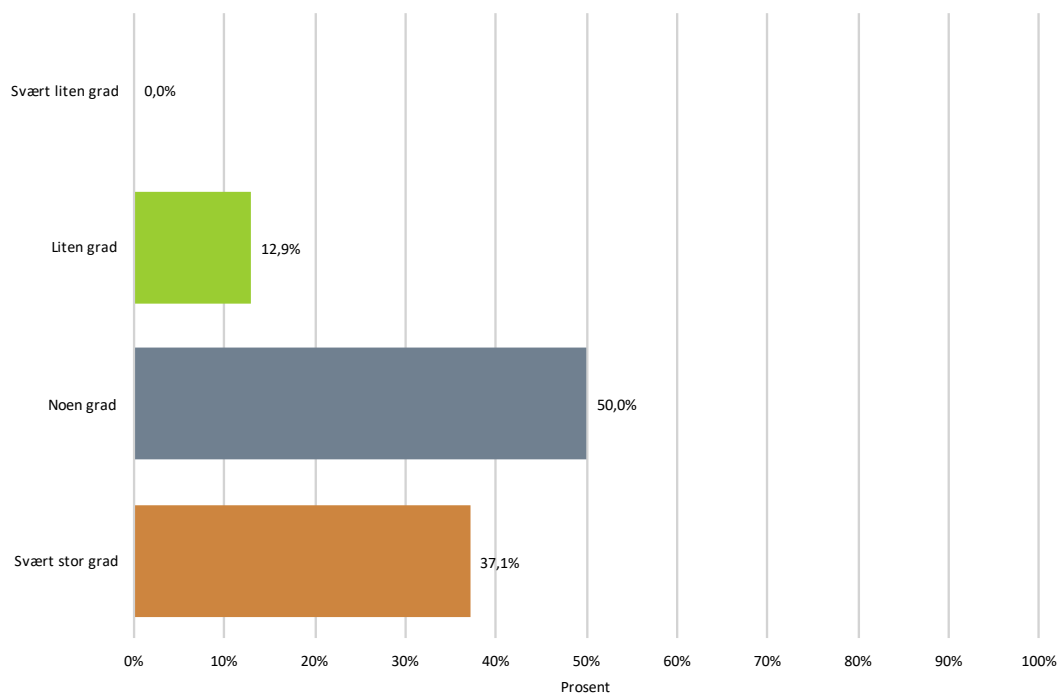
### 60. er blitt bedre til å ta andres perspektiver?



Figur 13 om prosentandel som svarer på om de er blitt bedre i å ta andres perspektiver

Evaluering av kurs i rolleforståelse

### 33. vise empati? dvs. forstå andre ansatte ut fra deres situasjon



Powered by [www.questback.com](http://www.questback.com) 19.12.2022 08:17

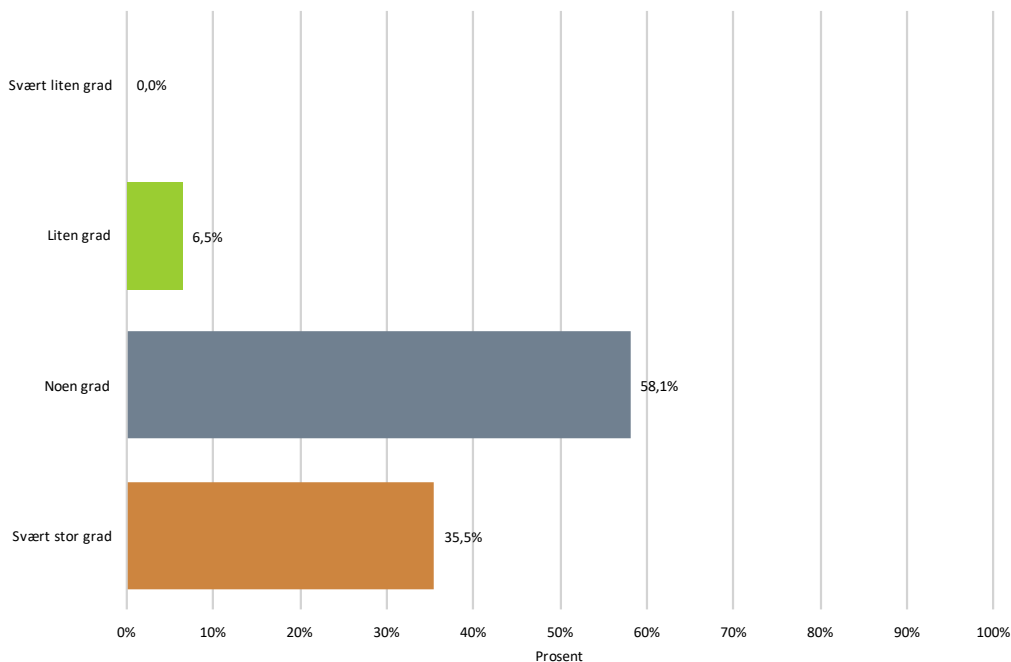
#### Figur 14 om evne til empati i prosent

Figur 14 over viser at 87,1 prosent opplever at de viser mer empati ved at de bedre forstår andre ansatte ut fra deres situasjon, i noen grad eller i stor grad.

Figur 15 under viser at 93,6 prosent opplever at de lytter aktivt og bevisst skaper tillit i noen grad eller i stor grad etter at de har gått på kurset.

Evaluering av kurs i rolleforståelse

### 35. lytte? dvs. lytte aktivt og bevisst og skape tillit

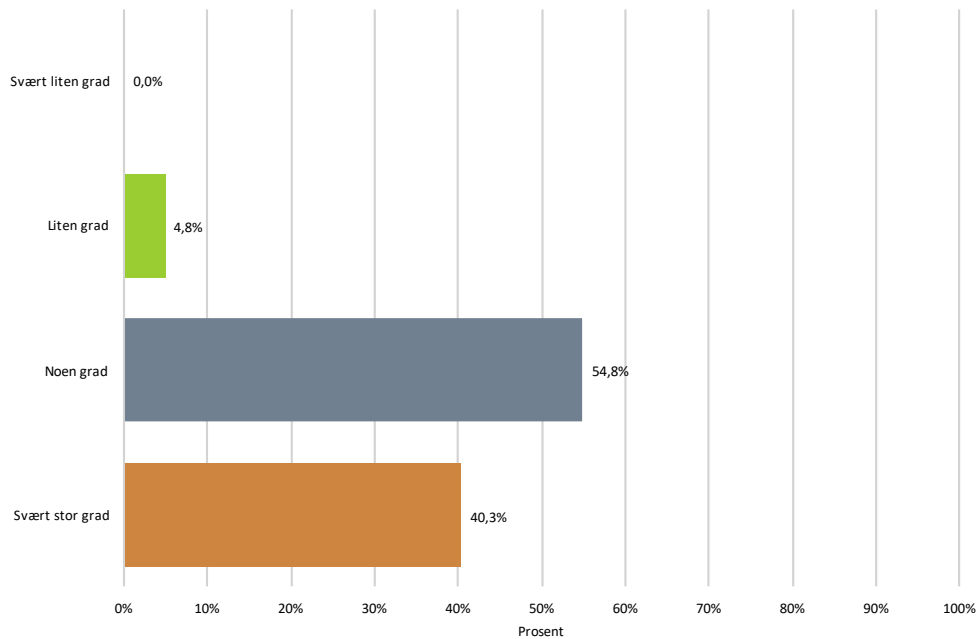


Powered by www.questback.com 19.12.2022 08:17

**Figur 15 om å lytte aktivt og bevisst skaper tillit**

Evaluering av kurs i rolleforståelse

### 36. være rollemodell for andre? dvs. påvirke andre gjennom å være trygg i din rol



Powered by www.questback.com 19.12.2022 08:17

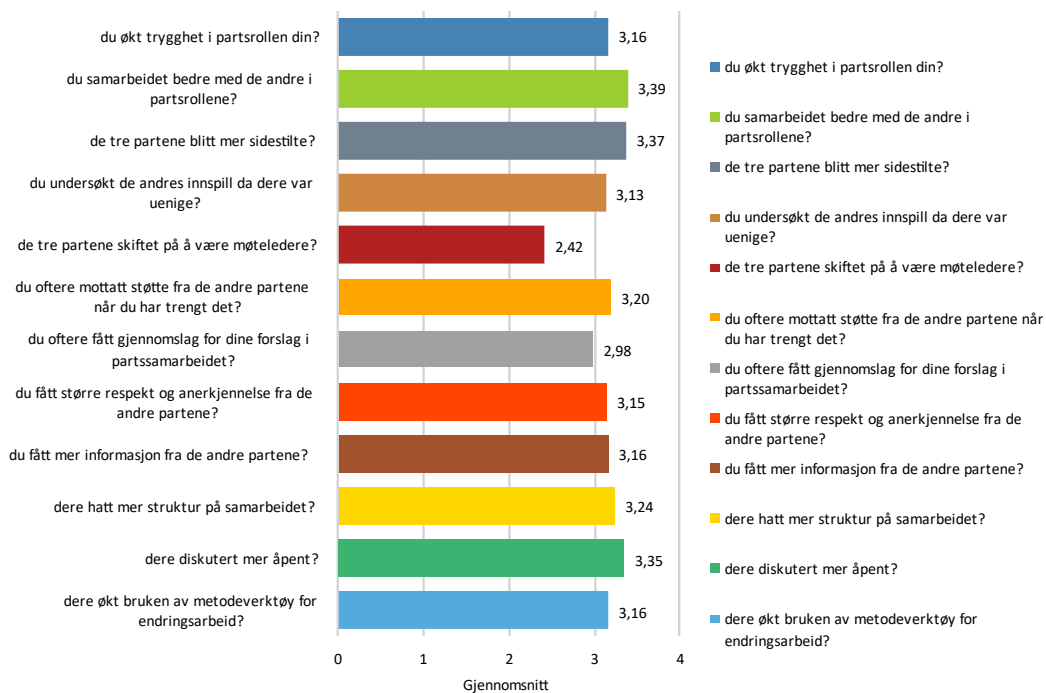
**Figur 16 om trygghet i rollen i prosent**

Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet  
AFI-rapport 2023:10

Figur 16 over viser at de er trygge i sin rolle, 95,1 prosent hevder det i noen grad eller i stor grad etter at de har gått på kurset. Figur 17 nedenfor gir en større oversikt over hvordan partssamarbeidet har bidratt med større trygghet og innsikt.

Evaluering av kurs i rolleforståelse

### 37. Viktig kursmål er et bedre partssamarbeid med større innsikt og trygghet i rolle. Etter at du gikk på kurset, i hvilken grad har



Powered by www.questback.com 19.12.2022 08:17

**Figur 17 om hvordan partssamarbeidet har bidratt med større innsikt og trygghet i rollen etter endt kurs, i prosent**

Flere tillitsvalgte rapporterte også om et større engasjement både hos seg selv og andre:

Jeg viser frem rollen min bedre. Det er blitt lettere å få gjennomslagskraft, blitt mere dratt med nå etter kurset og skjønner at det er mitt ansvar. Ledere kan ikke dra dette alene og skape et bedre arbeidsmiljø. Jeg er rollemodell og viser at jeg er tilgjengelig. Før var jeg usynlig, nå har jeg blitt synlig og bruker rollen min mere ute i avdelingen

I flere virksomheter økte antall tillitsvalgte og verneombud på grunn av kursdeltakelsen. Det ble valgt flere inn i disse rollene på avdelinger og team som ikke hadde hatt disse vervene representert tidligere.

Vi hadde ikke ha hatt så mange tillitsvalgte og verneombud her om vi ikke hadde meldt oss på dette kurset. Før hadde vi bare én for hele huset, men nå vil vi ha mange flere fordi vi ser samarbeid dreier seg om mer enn bare turnus. Vi jobber forebyggende og mer sammen i konflikter. Det har også blitt lavere terskel for de ansatte å si ifra noe (tillitsvalgt)



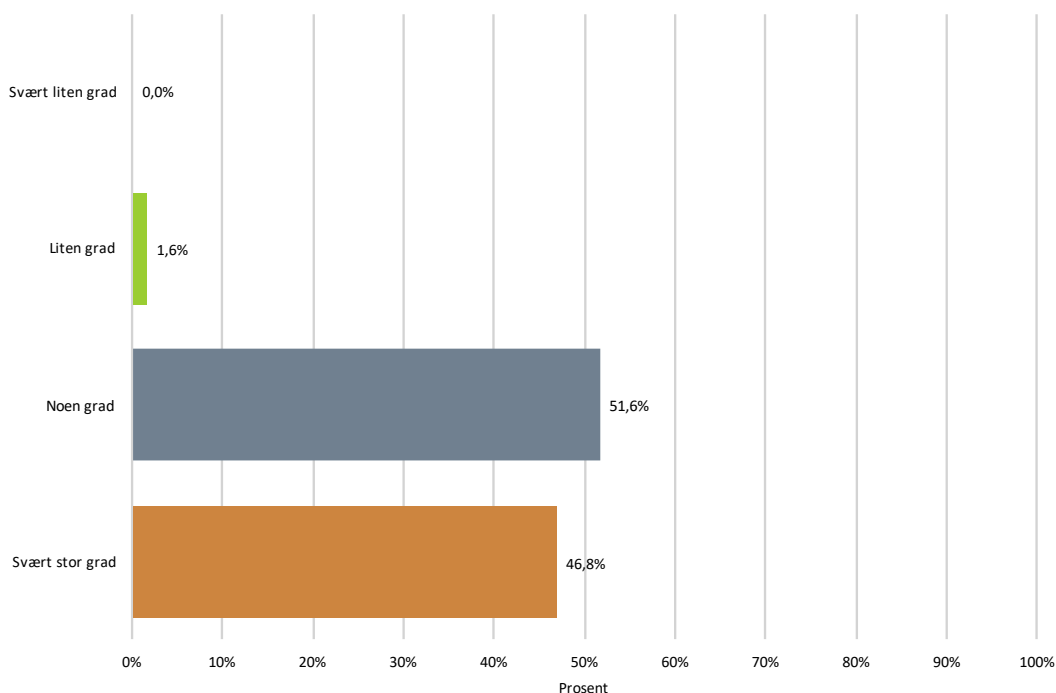
Det er et svært viktig aspekt at de ansatte opplever det lettere å ta opp vanskelige ting. Årsaken til dårlig arbeidsmiljø kan ligge i at misnøye ulmer over tid og fører til negativ omtale blant ansatte, enten av forhold som ikke blir forbedret eller av enkeltpersoner. Med økt antall verneombud og tillitsvalgte har det blitt enda flere støttespillere som kan pushe på utvikling og endring. Flere har gått fra å være passive til å bli aktive engasjerte støttespillere. Det betyr at flere sitter på informasjon på et høyere nivå enn de hadde tilgang til som bare ansatt. Dette kan styrke demokrati og medvirkning. At flere har tatt rollene kan ha styrket bevisstheten om at for eksempel det å være organisert og bli representert, har noe for seg. Som en tillitsvalgt uttrykte det:

Jeg er blitt mer engasjert, følger mere med, går mer inn i rollen nå. Sender ut mail om hvorfor det er smart å være organisert og får mer respons og flere er interessert i å melde seg inn i forbundet

Figur 18 nedenfor viser at 98,4 prosent av de i partsgruppene som har svart, oppfatter at de i noen grad eller i stor grad føler seg mer motivert for å bedre arbeidsmiljøet etter at de har deltatt på kurset i rolleforståelse.

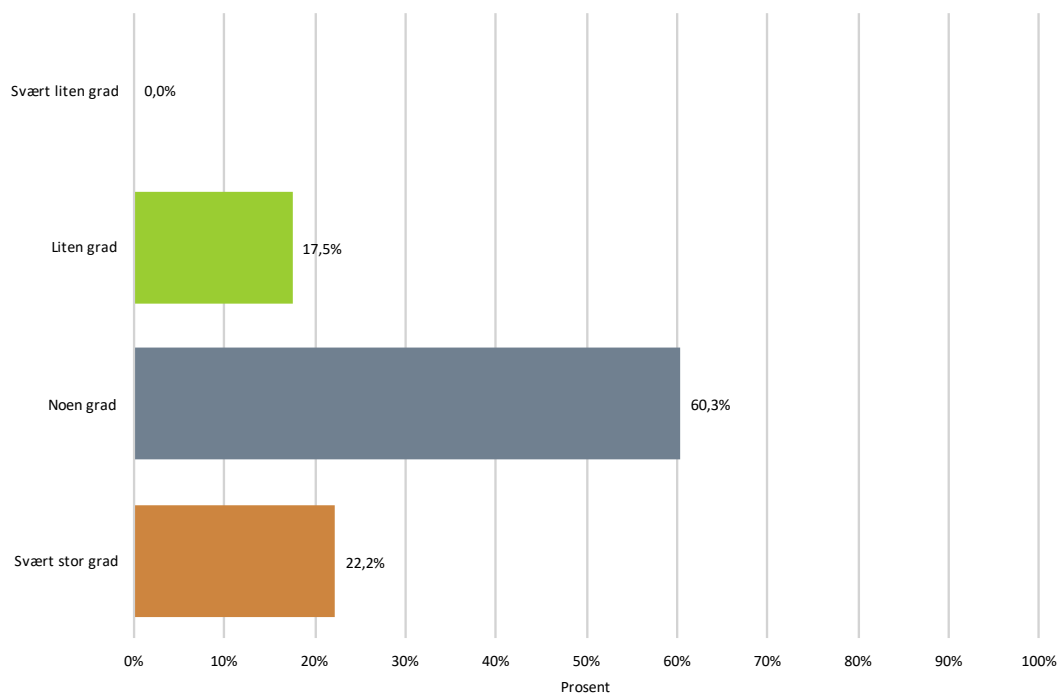
Evaluering av kurs i rolleforståelse

#### 54. føler deg mer motivert og engasjert for å bedre arbeidsmiljøet?



Figur 18 om å føle seg mer motivert og engasjert for å bedre arbeidsmiljøet

## 67. ansatte har engasjert seg mere i å bedre arbeidsmiljøet?



Powered by [www.questback.com](http://www.questback.com) 19.12.2022 08:17

**Figur 19 om de ansatte har engasjert seg mer i å bedre arbeidsmiljøet i prosent**

Figur 19 over viser at de som svarte tror at de ansatte har engasjert seg mer i å bedre arbeidsmiljøet, 82,5 prosent hevder dette i noen grad eller i svært stor grad.

Andre trakk frem hvor viktig det var at de hadde lært seg å skille mellom alle rollene de hadde på jobb og ikke bare å skille sin rolle i partsgruppen fra de andre partene.

Jeg skiller nå også mellom privatperson, partsrolle og medarbeider (verneombud)

Dette verneombudet hadde fått rolleklarhet mellom det å være en medarbeider, med ansvar for å utføre arbeidsoppgaver, og å være privatpersonen med et liv utenfor jobben. Mye tyder på at kurset om rolleforståelse, er et initiativ som aktiverer, tydeliggjør og bevisstgjør medvirkning og samarbeid. Partene ser ut for å ha gått fra en som ubevisst påtar seg en rolle til å bli en som fyller, mobiliserer og aktiverer rollen i større grad. Flere kommenterte at i partsgruppen var det nå blitt et tryggere miljø ved at det var mye lettere å be om hjelp fra de to andre enn tidligere:

Det er en lav terskel for å dele problemer med hverandre nå i partsgruppen enn før kurset. Ikke noe er for vanskelig eller for dumt å si eller be om hjelp til (leder)

En effekt av kurset kan være at organisasjonshierarkiet er bygget ned ved at flere får informasjon som vanligvis tilfaller bare ledere og at flere tar eierskap til de endringene som skal gjøres for å bedre arbeidsmiljøet.

Vi er blitt likeverdige, og når det blir spenninger våger vi oss mer utpå og lar ikke leder bestemme. Jeg fikk AHA-opplevelse på at jeg kan stå stødigere i rollen min (verneombud)

### 3.5 Hvilken effekt har kurset hatt på lederrollen?

Lederen kan ofte ha en formell rolle å fylle knyttet til administrasjon, økonomisk styring og kontroll, strategisk tenkning, forvaltning og utvikling av kompetanse og ikke minst sikre et godt arbeidsmiljø. Med det som bakteppe er det interessant å gå dypere inn i hvilken effekt deltakerne på kurset opplevde at det hadde på lederes utøvelse av sin rolle. Forventninger lederen har til seg selv og som andre har til lederen, kan påvirkes når partssamarbeidet styrkes og alle tre stemmer vektet likt. Leders utfordringer i å bedre partssamarbeidet, kan være evnen til å kunne tre til side. En hjelper uttrykte:

Flere av lederne sa at de opplevde i starten å ha en slags dobbeltrolle. De ga flere innspill enn de to andre til hvordan ting kunne gjøres på personalmøte under de forberedende møtene og tok mer ansvar som leder

Å observere planleggingsmøtene var en fin anledning for forskeren å undersøke effekten av kursdeltakelsen på praktiseringen av lederrollen i partssamarbeidet. Ikke sjeldent tok lederen en tydelig dominerende rolle, hadde skrevet ut alt kursmaterieell på forhånd, satt seg inni det og nærmest doserte overfor de to andre hva som skulle skje:

Jeg hadde alt materiellet klart på papir på planleggingsmøtet og hadde lest og tenkt mye på opplegget. Jeg tenkte at verneombudet var litt passivt, for hun er ikke vant til å sette seg ned og lese dokumenter før hun skal på noe. Ser at hun sliter. Verneombudet sa at hun ikke hadde forberedt seg fordi hun ikke fikk beskjed om det (leder)

Med andre ord svært lite balanse og likevekt partene imellom. Ved at lederen tok mest initiativ og ansvar og hadde forberedt seg best, fikk hun lettere kontroll og makt i situasjonen. Der lederen ble mer og mer aktiv, ble tillitsvalgt og verneombud mer passive til tross for at de på kurset hadde lært at partsgruppen var maktfri. Dette kan være uttrykk for at partsgruppen i utgangspunktet er en modell for å løse interessekonflikter og konflikter og ikke er opplærte til å jobbe ut fra konsensus (Falkum 2020). Årsaken til lederens initiativ kan også være at lederen i størst grad hadde forutsetninger for å ta til seg de teoretiske begrepene presentert i kursopplegget (jmf. avsnitt om språkforståelse nedenfor). Det var med andre ord ofte lederen som var best forberedt på planleggingsmøtene, og var den som i stor grad laget foilene til personalmøtet og som hadde best forståelse av opplegget og tok størst eierskap til metoden i starten. Lederne viste ofte iver for å få sette søkelys på temaene om arbeidsmiljø som kanskje hadde ligge og ulmet i mange år kanskje. Men etter hvert virket det som flere av lederne forstod at de var for dominerende og faktisk passiviserte de andre.

Vi gikk jo gjennom hva jeg ønsket at vi snakket om, også valgte vi ut hva som er viktig for oss her og nå. Etter hvert begynte vi å fordele arbeidsoppgaver vi skulle ha på personalmøtet og da gikk det opp for meg at det fellesskapet var en ting som var veldig ålreit. Jeg kunne slappe av litt mer og behøvde ikke styre så mye og vite alle svarene (leder)

Styreren vår satt seg vel selv egentlig litt sånn bakoverlent etter hvert og lot oss to andre parter gjøre en del av jobben (tillitsvalgt)

Men det var også tilfeller av omvendt prosess, der tillitsvalgt og verneombud sluttet å forvente at lederen skulle ta størst ansvar. De tok selv flere initiativ, ble mer selvstendige og forpliktet seg og oppfylte på den måten intensjonen til kurset. Som en hjelper hadde observert:

Lederen så at det fungerte bedre når hun tro til side og de andre partene brøytet seg frem i manesjen for da blomstret tillitsvalgt og verneombud og de ble kjempestolte av det

Men mye tydet på at flere ledere strevde rimelig hardt for å klare å slippe tøylene. Noen ledere var ambivalente til å gi fra seg kontrollen og i de tilfellene tok snuoperasjonen lengre tid. Som en hjelper uttrykte det:

Jeg opplevde at lederne hadde ganske stålkontroll selv om de samarbeidet bedre etter hvert

Etter en stund lærte lederne seg til å slippe de andre til, trådte tilbake og begynte å stille spørsmål i stedet og involvere. Det er forståelig at lederen lett tar den aktive rollen. Hun kan sitte med mer strategisk informasjon enn de andre om arbeidsmiljø og har kanskje sittet med det ansvaret alene i flere år:

I min rolle, så gjør jeg jo en del av dette fra før av, både ledermøter og på personalmøter. Som regel så er det jeg som har personalmøtet, men ut fra kurset så måtte nå alle tre rollene bidra og ha sine bolker. Det opplevde jeg som nytt og annerledes (leder).

Flere ledere uttrykte lettelse over at ansvar ble redusert da partssamarbeidet ble aktivert:

God følelse for meg som leder at vi gjør dette sammen. Jeg kan ikke dette bedre enn de andre egentlig og trenger hjelp. Det blir tryggere under møtet også for om jeg glemmer noe, er det noen av de andre som husker å gjøre det.

En annen leder uttalte at det var utfordrende, men også en klar lettelse over å få dele lederbyrdene med andre:

Ja og jeg tror jeg kan være noe ambivalent til å skulle gi fra meg kontroll og ansvar. Samtidig føler jeg en stor lettelse over at jeg kan få hjelp til utfordringene. Det er deilig å lene seg tilbake når flere tar ansvar og jeg har noen å snakke med utfordringer om. Jeg står ikke helt alene lenger, det er mye vi kan gjøre sammen, jeg må ikke gjøre alt. Noe av det bedre jeg har vært med på

Flere ledere sluttet med å ta ansvar for å tilføre noe nytt hele tiden inn i samtalene på partsmøtene og lærte seg å legge bort pådriverrollen:

Jeg er åpen og suger til meg det jeg kan fra de to andre og er blitt mere bevisst på at min påvirkning som leder er for stor inn i partssamarbeidet (leder)

Til tross for økt bevissthet om nødvendigheten av å ligge lavere, kunne lederne sitte nokså frustrerte når verken verneombud eller tillitsvalgt tok plassen sin inn i diskusjoner og inn i samarbeidet på personalmøtet. De var ofte ikke like trent som leder til å ta ordet eller snakke i plenum på møtene. Mens andre ledere rapporterte at de hadde markante tillitsvalgte å hamle opp med i hverdagen:

Vi har tøff tone her, ikke gøy å bli kalt «drittsekk, det har ikke du noe med» og så truer de med å koble på fagforening

Mange tillitsvalgte var vant med å ha en sterk stemme, men det endret seg da samarbeid om et felles mål stod på agendaen. De var nok like uvante med å samarbeide som lederen. En tillitsvalgt sa:

Det ble mye et ledelsesperspektiv på opplegget i starten. Forslag ble trampet ned og lederen blandet seg inn og jeg fikk ikke frem min oppfatning. Lederne bør sitte på hendene sine og slippe de andre til

Denne tillitsvalgte mente tydeligvis at løsningen var at lederen skulle involvere mer enn at tillitsvalgte selv initierte og tok føringen i ulike sammenhenger; altså kanskje et eksempel på passivisering. Det var også lett å observere lederdominans på kursdagen. Ofte var det lederne som rapporterte eller delte erfaringer i plenum, noen ganger til med kanskje mer ut fra sitt eget hode enn at det var noe som var reflektert over i gruppen eller på møtet:

Virker som lederne tegner et glansbilde noen ganger på kursdagen, og det er kanskje ikke så rart fordi de føler seg også ansvarlige for arbeidsmiljøet som de har slått ned på eller ikke har jobbet med i det hele tatt. De kunne føle seg avkledd (hjelper)

Noen ledere tok en styrende og kontrollerende rolle ved at de tok en posisjon der de evaluerte de to andre ut fra deres innsats inn i partsgruppen. Men sakte og sikkert dreide dette dominansbildet seg i løpet av kursprosessen. De fleste lederne gikk fra å være instruerende og til dels dominerende til å bli mer lyttende og støttende:

Før var det lederen som drev møtet, men nå har vi fått til at lederen blir avlastet og har ikke lenger et fortrinn. Vi har lært på kurset at alle tre skal drive endringene. Det er bra at leder holder seg mere i bakgrunnen og blir avlastet. Verneombudet og jeg har blitt bedre på å heve stemmene våre og ta ansvar (tillitsvalgte)

Etter hvert fant de fleste lederne sin nye rolle, noen raskere enn andre kanskje. De ble opptatt av å jobbe i fellesskap og sørge for at alle fikk plass:

Lederen vår ble veldig flink til å si om seg selv at nå har jeg snakket nok og nå er det deg og pekte på meg (verneombud)

Her ser vi at lederen er blitt selvbevisst på å gi fra seg mikrofonen og tok trolig en mer støttende og samarbeidende rolle på lik linje med de to andre. Ikke alle virksomheter opplevde slike endringer knyttet til lederrollen. Noen hadde også ledere som ikke fylte rommet i det hele tatt, noe som også ble tydeligere og sett på som en utfordring:

Hos oss så var det litt spesielt fordi lederen ikke er så til stede. Hun har en del fravær da, ja så hun tok ikke så stor plass. Det synes jeg ble et problem for oss etter hvert på kurset (verneombud)

Flere kom inn på effekten av en styrket partsgruppe som handlet om at det hadde skjedd en maktforskyvelse i ledelsen i virksomheten:

Den drivende partsgruppen har skapt bølger. Ledergruppa har blitt litt borte og nesten abdisert. Lederen har lagt seg flat og tar ingen rolle lenger som leder. Så det er viktig at rollene som HMS-gruppen avklares i forhold til de andre avdelingslederne og til styret. Bransjelederne i min kommune argumenterer sterkt for denne avklaringen og mener det er et ansvar noen må ta (hjelper)

Dette er en effekt som nok bør undersøkes nærmere og evalueres for å finne frem til hvordan de organisatoriske linjene påvirkes og hvordan balansen mellom HMS-gruppen og resten av ledelsen skal være. Det kan være et utslag av en protest med tanke på at det ikke ble oppfattet positivt at partssamarbeidet ble styrket. Det er trolig lite nytte at den formelle ledelsesfunksjonen visner.

Nå har pedledergruppa mi bare lagt seg helt flat for nå tenker de at de ikke trenger å gjøre noe, for det kan HMS-gruppa gjøre. Så nå presser det seg frem et stort behov i kommunen for å løfte pedledergruppa igjen tenker jeg. Det har de allerede besluttet at de skal gjøre fordi at dette HMS-løftet har gjort ledergruppa utydelig. Grensene må bli tydeligere. Dette er så spennende

og gir ringvirkninger som jeg nesten er litt sånn WOW. Jeg vet ikke om deltakerne var forberedte på det (leder)

Dersom disse ringvirkningene stemmer og er dyptgripende i flere av deltakervirksomhetene, kan det være en alvorlig effekt som mange nok ikke så kunne komme eller var tilstrekkelig forberedte på. Trolig bør grenseoppganger knyttet til ledelse og utvikling av arbeidsmiljøet i så fall diskuteres både blant arrangører, hos de bransjeansvarlige i kommunen og ikke minst ute i virksomhetene.

### **Funn oppsummert: Kursets opplevde effekt på partssamarbeidet og lederrollen**

Alle tre partene opplever at deres rolle i gruppen har blitt tydeligere og mer profesjonell

Partene ser ikke på seg selv som motparter når de skal jobbe med arbeidsmiljø

De enkelte i partsgruppen opplever større empati overfor de andre og forstår medbestemmelse bedre

De opplever at de ansatte lettere tar opp vanskelig ting

Antall verneombud og tillitsvalgte økte som et resultat av påmelding til kurset. Flere av disse rollene ble opprettet. Flere har blitt aktive gjennom å ta på seg rollene

Selvinnsikten har økt hos kursdeltakerne ved å skille partsrollen fra det å være medarbeider og privatperson

Verneombud og tillitsvalgte måtte selv jobbe seg ut av den passive rolle de spilte der lederen var den dominerende i partsgruppen

Lederne ble etter hvert mer samarbeidsorienterte og følte god støtte og avlastning fra de andre partene

## **3.6 Hvilken betydning hadde hjelperollen?**

Virksomhetene hadde en veileder kalt hjelper, som er verktøyet for å oppnå kursets visjon (disse er beskrevet i kapittel 1). På egne teammøter for hjelperne før oppstart og mellom samlingene ble forventningene til hjelperollen gjennomgått av kursarrangørene. Hjelperen skulle få kurset til å virke og bidra til at partsgruppen får et felles bilde av hvordan dette kan skje. Hjelperne skal støtte partene så de klarer å involvere ansatte. Hjelperne må i hovedsak selv sørge for å forme sin rolle for å kunne gjøre en god jobb. Hjelpernes rolle er å være prosessdrivere og bidra til å ta tak i de største hindringene i prosessen i partssamarbeidet. Temakunnskap om arbeidsmiljø er med andre ord ikke det eneste viktige.

Mange av hjelperne var utdannet innenfor barnehage- eller sykehjemfag. I tillegg hadde de ofte utdanning i veiledningspedagogikk, som rådgivere, prosessledere eller kollegaveiledere. Mange definerte rollen sin som å stille spørsmål som skal få mottaker til å tenke over sine svar:

I det hele tatt da når en har med mennesker å gjøre, er det jo viktig med de gode spørsmålene, jeg har øvd på det før, men det er stadig utfordrende å stille de gode åpne spørsmålene som skaper refleksjoner (hjelper)

Spørsmålene hjelperne stilte var helst coachende og åpne, der svaret ble til en refleksjon mer enn et lukket svar som ja eller nei, der det ikke var noen grunn til å fundere. Noen kommuner hadde egne bransjeteam for barnehagesektoren med 7 eller 8 hjelpere. Mange hadde lang erfaring ute i virksomhetene, ofte som ledere:

Jeg har jo fremdeles et hjerte for barnehage og en fagkunnskap og en bransjekunnskap om barnehage. Så derfor har det vært naturlig at jeg har brukt de ressursene inn i vårt senter når IA-avtalen ble rigga sånn som den ble da

Noen kommuner hadde en kontaktperson både til kommunen og til bransjeprogrammet. Hjelperne hadde som oftest lang yrkeserfaring som IA-rådgiver ved arbeidslivssentre innenfor NAV-systemet i den sektoren de var hjelper i. På den måten kunne de være kjent med ulike bransjebetingete kulturer og utfordringer. Noen hadde også tidligere jobbet med prosessledelse, fasilitering og LENT<sup>7</sup>. De var med andre ord kjent med kursets metodikk.

Jeg har jobbet 30 år i barnehagebransjen og 15 av de årene som styrer, og så har jeg nå jobbet 7 år i arbeidslivssenteret

Hjelperne var til stede på seks moduler på undervisningssamlingene på teams, og på planleggingsmøter og personalmøter var de fysisk til stede der det lot seg gjøre, ellers på teams. Enkelte syntes at kursinformasjon og -deltakelse var krevende:

Vi fikk mye informasjon på kort tid og veldig mange verktøy vi skulle ha med oss og mange arenaer å være til stede på som opplæring, modulundervisningen, planleggingsmøter og personalmøter. Noen av oss var to hjelpere sammen. Det ble mye å holde styr på (hjelper)

Enkelte hadde i tillegg forhåndssamtaler med styrer/leder i den virksomheten de skulle følge og mente at de samtalen ga god informasjon om styrerens/lederens versjon av utfordringene noe som gjorde det lettere å komme med prosessuelle spørsmål senere ute i partsgruppen. Noen av hjelperne fra samme kommune hadde også utvekslet sine erfaringer på fysiske møter eller på teamschat de hadde fått ute i virksomhetene. Om sin egen utfordringer sier en hjelper:

En fallgrube var at jeg kjente så godt til utfordringene de hadde og det var vanskelig ikke å komme med svarene

I det store og hele fremstod hjelperne som svært kompetente og kunne etter hvert mye om både prosess og de arbeidsmiljøproblemene som kom opp gjennom bruk av verktøyene ute i virksomhetene. En hjelper hadde fulgt flere kull og hadde endret strategi underveis:

Nå vet jeg hvilke faser de typisk kjører seg fast i og jeg er blitt bedre til å stille spørsmål tidligere i prosessen.

De fleste hjelperne uttrykte at de hadde en utfordrende rolle fordi det handlet om å sitte stille uten å si så mye samtidig som de ikke hadde rom for å prøve og feile. Mye handlet om å være pådriver og til stede i øyeblikket der og da, uten å overta. På spørsmålet om hvordan de hadde praktisert hjelperollen, kom det nokså entydige svar:

---

<sup>7</sup> LENT er et prosjektlederverktøy som handler om å skape verdi gjennom god ledelse av prosesser  
Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet  
AFI-rapport 2023:10

Jeg har støttet opp og stilt spørsmål som gjør at partene stopper opp litt og må tenke seg om og så drive prosessen i annen retning. Spørsmålsstillingen min er utrolig viktig: «Dere snakker om dette og dette nå, men hva om dere tenker sånn og sånn? Hva ville skje da?»

Det å drive prosessen fremover definerte mange av hjelperne som en sentral oppgave sammen med det å stille reflekterende spørsmål underveis for å dra opp andre tanker og ideer.

Jeg forsøkte å være til stede i oppgavene sammen med dem og hjelpe dem til å være nysgjerrige og spørrende i prosessen. Ofte var de veldig løsningsorienterte, slik det krevdes i hverdagen deres, der ting skjer hele tiden og det sjeldent er tid til å tenke strategisk (hjelper)

Andre hjelpere så sin rolle knyttet til det å holde tiden i forhold til kjøreplan og det å skulle komme gjennom alt:

Jeg var ganske pågående angående tid, fordi jeg tok en tidtakerrolle. Det var såpass tett program, og så hoppet det fra et verktøy til et annet. Jeg så klart verdien av å hjelpe til med å holde klokka. Det var viktig å holde styr på hva som skjedde og hvor vi var hele tiden. Jeg sa fra at nå må vi ut av den oppgaven for vi må gå videre på det spørsmålet og sånn.

Tiden var i det hele tatt knapphetsgode både for deltakerne og for de ansatte, mye stod på spill i en travel og krevende hverdag. Det å være borte fra arbeidet ute i avdelingene gjorde at det ble større arbeidsbelastning på de andre. En annen hjelper var nøye på å gi ros til partsgruppen:

Jeg ga også tilbakemelding på det de fikk til bra for å motivere dem, for eksempel brukte verktøyene godt, ble konkrete og traff på tid. På den måten bygget jeg opp vår relasjon så de ble trygge på meg og de kom tilbake til arbeidet sitt ute i avdelingen.

Det er lett å tenke seg at kursdeltakelsen skapte stress i hverdagen for mange, kanskje spesielt de på sykehjem som var uvante med pedagogisk utviklingsarbeid som er en av kjerneoppgavene i en barnehage. Det å ha en som motiverte og ga mestringsfølelse var uten tvil verdifullt og ga trygghet. En annen hjelper satte rollen sin inn i et større perspektiv:

Jeg tenker at det å være hjelper på sidelinjen blir litt den samme rollen som den jeg har som IA-rådgiver. Jeg er en sparringspartner og er inn i en prosess, men litt på sidelinjen. Du skal sparre, dytte, ha denne puffingen og samtidig utfordre.

Mye av det partsgruppen gjorde kunne de uten tvil ha gjort på egenhånd ettersom mye av opplegget var informert om på kurset som overordnede rammer, bruk av verktøy og møteaktiviteter. Allikevel så det ut for å være en stor fordel å ha med en hjelper utenfra som kunne se hva prosessene egentlig handlet om.

Jeg ser på hjelperrollen min som å sette dem i stand til å klare seg selv. Jeg hjelper dem å mestre dette arbeidet her og sier at sånn handler det om å skape godt arbeidsmiljø og få ned fravær.

Et verneombuds observasjon stemte med hvordan hjelperne selv oppfattet sin rolle:

Hjelperen holdt utenpåblikket, stilte generelle spørsmål for de er ikke inne i vår hverdagspraksis, men gjorde det klarere hva vi holdt på med. Hun var flink når vi stoppet opp i løpet, da forklarte hjelperen godt og enklere det som vi har sagt og ville. Ikke alltid like lett for oss partene å se hva vi skulle fokusere på

Mange av deltakerne fra partsgruppene var takknemlige for hjelperens innspill og veldig klare på at hjelperne var med å løfte blikket deres:



Hjelperen hjalp oss opp fra detaljer og froskeperspektivet opp til helikopterperspektivet (leder)

Dette analytiske løftet bidro utvilsomt til at mange bedre så sammenhengen mellom utfordringene og arbeidsmiljøet. Hjelperen satte dem på nye spor og skapte samtidig struktur i arbeidet. En styrer på sykehjem sa om hjelperen:

Vi hadde med en helper fra NAV som var helt gull. Hun kom jo inn med helt andre øyne og kunne stille gode spørsmål til oss, så hun liksom dro det enda videre da og kom på ting vi ikke hadde tenkt på. Det var et fint samspill.

Det å stille spørsmål som tydeliggjør veien videre er en typisk coaching-teknikk. Det handler om å finne løsninger og realisere dem, det er som å være på en både indre og ytre oppdagelsesreise. Hjelperens gode spørsmål tvinger den enkelte til å tenke og samtidig påvirker det samarbeidet og samspillet i gruppen. For å forstå omgivelsene må en kunne forstå seg selv. Ved å forstå seg selv klarer en også å se de andre perspektiver og blir tilført en ny dimensjon inn i egen partsrolle (Berg, 2006). En tillitsvalgt sa om sin helper:

Vi kjente henne litt fra før. Hun hadde jo noe forkunnskap knyttet til de øktene vi var gjennom og stilte oss spørsmål basert på det vi jobbet med, ga oss innspill som gjorde at vi kanskje tenkte litt annerledes enn den veien vi først hadde begynt å gå. Det var en sånn tosidighet i det at hun lot oss jobbe på det nivået og det stedet vi var, samtidig som hun ga et annet perspektiv inn i det. Det tror jeg ikke vi hadde fått om hun ikke hadde vært fysisk til stede.

I løpet av forskerens deltakende observasjon av helpere krystalliserte det seg tre ulike type arbeidsmetodikker for helperne. Noen var *passive*, noen var *dominerende* og andre *fasiliterende*. Den passive helperen grep ikke inn selv der det brøt ut kaos på møtene, for eksempel når opplegget var uklart og verktøyene ikke ble forstått og fulgt. I disse tilfellene fungerte det dårlig. Partsgruppen klarte ikke få arbeidet med metodeverktøyene konkret nok og håndterte ikke de situasjonene som oppstod verken på planleggingsmøter eller personalmøter. Noen helpere kom aldri inn i samtalen i møtet og var stille også da de ble spurt. En helper som bare var bisitter, sa det rett ut:

Jeg kjenner dere for dårlig og klarer ikke gi gode innspill. Jeg vet for lite om dere og vet ikke hva jeg skal gjøre.

Denne helperen hadde trolig ikke jobbet godt nok med egen rolle som god spørsmålsstiller. Mange helpere satt bare på skjerm i planleggings- og personalmøter og var passive kanskje av den grunn. Andre hadde ikke tid til å delta. Det skapte åpenbart en frustrasjon og usikkerhet i partsgruppen og som tillitsvalgt uttrykte:

Vi vet ikke hva vi skal gjøre nå, vi ligger så bakpå og må ta et skritt tilbake

Den andre motsatsen var de dominerende helperne. En helper uttalte på intervjusamtalen med forskeren:

Jeg måtte nesten bruke den knappe tiden jeg hadde til å få til mest mulig. Så jeg grep ofte inn og styrte samtalen og fortalte dem hva de skulle gjøre. Jeg snakket tydelig slik at de skulle lære av det jeg sa. Jeg kjente jo saken de diskuterte godt.

Denne helperen kan ha hatt en rolleforståelse av å være den som skulle videreføre kursets metodikk gjennom å fortsette undervisningen. En del av helperrollen er ikke at de skulle fortsette å lære bort, men at de skulle gjøre de andre gode. Det avgjørende er å skille på rollen som iscenesetter og som rådgiver. Det å motta klare instruksjoner eller råd kan bli krevende for en

partsgruppe som skal finne sammen til ny struktur på relasjonen til hverandre samtidig som de skal kjøre en utviklingsprosess med metodeverktøy de aldri har brukt. En leder sa:

Hjelperen kunne så mye om utfordringene at de hadde problemer med å være stille og lytte og skravlet i vei og deltok i diskusjonen med sterk stemme som et fyrverkeri.

En hjelper ba om å bli korrigert og sa riktignok:

Om dere synes jeg tar for mye plass så si i fra

Men å klare og observere at lederen tar for mye plass kan være vanskelig og for mye å kreve av partsgruppen som står midt opp i egen og andre ansattes utviklingsprosess. Andre hjelpere hadde et for sterkt fokus på tid og skapte mye stress av den grunn. Mye kan tyde på at gode hjelpere er et hav av forskjell fra dårlige hjelpere. I stedet for å være en bidragsyter blir de en som kanskje hindrer utviklingsprosessene. De gode fasiliterende hjelpere klarer balansen mellom å være den erfaringsrike fagpersonen ofte med ledererfaring og overlate eierskapet til utviklingsprosessene til partsgruppen for å myndiggjøre dem (Solberg, 2012). De gode fasiliterende hjelpere, knar, puffer, dulter, graver, skyver, drar, oppmuntrer, utfordrer, oppsummerer, går til siden, roser og løfter gjennom gode spørsmål. De anerkjenner, bekrefter, ser ting fra utsiden eller annerledes, har lært seg metodeverktøyet og stiller godt forberedte. Noen kloke fasiliterende hjelpere ba partene om å reflektere sammen om hvordan dynamikken i gruppen hadde endret seg og hva de syntes om dynamikken på møte.

I det store og det hele tyder mye på at rekruttering og opplæring av hjelpere var et svært viktig suksesskriterium for kurset for å få hjelpere på rett spor. Om opplæringen uttrykte noen av hjelpere at det ikke var hensiktsmessig på møtene med bare hjelpere at alle skulle fortelle hvor deres virksomhet var i sin prosess. Det ble oppfattet som lite matnyttig for flere hjelpere ikke minst fordi de kunne være over 30 hjelpere. Noen ønsket seg mer om hjelperrollens funksjon. På den andre siden er det lett å skjønne at det er en kjærkommen rapportering og opplysning for kursarrangørene. Andre hjelpere påpekte mangel på informasjon om betydningen av egen rolle før de takket ja til å være hjelper og forstod så ressurskrevende det var.

#### **Funn oppsummert: Opplevelse av hjelperrollen**

Enkelte opplevde det krevende å få så mye informasjon på kort tid om kurset og om sin rolle i oppstarten

Å ha samtaler med styrer i virksomheten de skulle hjelpe om utfordringene før oppstart, var meningsfylt

Hjelpernes egne nettverksmøter ga nyttig tips til hvordan fylle hjelperrollen

Hjelperne så det som sin rolle å bygge opp trygghet for å kunne drive prosessene fremover ved å stille spørsmål, passe tiden og gi tilbakemeldinger

Hjelperne tok ulike roller, noen var passive, noen dominerende og andre fasiliterende. Den siste rollen var mest hensiktsmessig

## 3.7 Hvor ligger kurspotensialet?

Mye tyder på at dette kurset i rolleforståelse ble oppfattet som svært utviklende. Samtidig var dette et relativt nytt kurs når denne evalueringsrapporten ble skrevet, og det kan derfor trolig være nyttig å få frem noen synspunkter om forbedring for avvikling av senere kull. I intervju samtalerne kom det frem at kursundervisningen kunne være krevende å følge på flere måter for deltakerne. Noen trakk frem tidspress, andre digitale utfordringer, omfattende kursmateriell og et avansert kursspråk. Dette er trolig elementer av kurset som kan gjøre det enda bedre. La oss derfor høre deltakernes fortellinger om hvordan de oppfattet kursundervisningen.

## 3.8 Tidspress

Dette er et ambisiøst kurs. For å lære seg å bruke metodeverktøyene, er det viktig å høre teori og operativ bruk i kombinasjon med en hektisk arbeidshverdag. Det er lett å forstå deres oppfatning av tidspress.

Kurset går veldig fort og bærer preg av for mye informasjon. Det var mange verktøy som skulle forstås og læres på altfor kort tid (tillitsvalgt)

De faglige temaene kom på løpende bånd, noe som åpenbart skapte en viss grad av frustrasjon for flere:

Noen ganger ble det løpt gjennom temaene, og da mistet jeg fokus (verneombud)

Hensikten med gruppeoppgavene på kursdagene var «å lære gjennom å gjøre», men ikke alle klarte å henge med og savnet mer tid til oppgaveløsninger og individuell refleksjon. Tidspresset ble for stort og mange kom ikke gjennom oppgavene som ble gitt.

Jeg tenker det er viktig å si ifra om en trenger mere tid på gruppeoppgaver. Jeg ville egentlig hatt mer tid sammen med de andre og løst oppgaver. Kunne også ønsket meg flere avbrekk i kurset med alenejobbing i tillegg til felles diskusjoner (leder)

Andre trakk frem at de hele kursdagene ga best utbytte fremfor de halve, selv om det krevde lenger fravær fra jobb.

De halve dagene var litt lite matnyttige. Ja, selv om en hel dag er lenge, synes jeg egentlig at de lange dagene var best, fordi det var satt av tid til refleksjon og egenarbeid. Det fikk vi ikke på samme måten til på de halve dagene. Det hadde vært bedre om det var lagt opp til hele dager hele veien. Det er mer tidkrevende sånn personalmessig, men innholdsmessig så tror jeg det hadde vært bedre (verneombud)

Det kan være et poeng av mange årsaker å basere seg på hele, men færre dager i løpet av kursperioden. Det er mange ulike arbeidsgrupper som skal delta med ulik kultur og kjernevirksomhet. I tillegg har deltakerne ulike roller som skal forstås, læres og praktiseres gjennom oppgaveløsning. Det stiller krav til fordypning og kontinuitet. Noen fant løsningen på tidspresset gjennom bedre forberedelser.

Vi begynte å jobbe godt med stoffet mellom samlingene og valgte oss ut noen områder å jobbe med frem til neste gang. Første gang var vi dårlig forberedte og kastet oss bare rundt. Neste gang var vi bedre forberedte, og skjønte mer selv om det var knapp tid (tillitsvalgt)

Jeg gjorde leksene og forberedte meg, spesielt om vi skulle ha et fremlegg. Forberedelsene i seg selv var jo en trening og jeg skjønnte mere da (verneombud)

Andre trakk frem kursdeltakernes erfaringsdeling på kursdagen som interessant og at det noen ganger var en trøst og inspirasjon å høre at andre slet med det samme som dem selv. Men flere sa også at erfaringsdelingen var kjedelig og tok for lang tid:

Deling av erfaring er kjempeviktig, men det var så mange som skulle dele på de samme tingene. Vi opplevde at flere gjentok det mange andre hadde sagt før. Synes at det ble brukt for mye tid på det. Jeg detter ut når det er for langtekkelig. Det blir kjedelig (leder)

En kom med forslag om at det burde være hjelperne som presenterer i plenum fra gruppearbeidene og mente at det ville ligge mer læring i det fordi de er mer vant til det. Andre etterlyste muligheten for bedre tidsplanlegging:

Vi bør få lagt inn alle kursaktiviteter i årshjulet vårt. Vi må jo rydde unna andre ting for å kunne delta, så tydeligere tidsrammer hadde hjulpet. Vi har jo planlagt personalmøter for hele året, men ikke i forhold til kurset selvsagt. Vi må flette det inn (leder)

Bedre og tidligere planlegging fortøner seg som en god og løsning som ikke krever annet enn tidlige utsendelser av detaljerte tidsrammer og aktiviteter før påmelding. Samtidig kan det selvsagt være en utfordring for kursarrangøren som kjører kullene tett opp til hverandre i tid og kommuner som er opptatt å få flest mulige virksomheter med på kort tid. Dessuten kan det virke avskrekkende med en oversikt over så mange krevende aktiviteter og terskelen for da å takke nei kan være lav, så dette er en avveining som må tas. En virksomhet hadde satt av nok tid med en gang beslutningen om å delta var tatt:

Vi jobbet hardt med få satt av nok tid, og så har vi satt fokus på at dette er bare noe som skal gjøres. Vi fortalte om kurset til gruppelederne og informerte om IA-programmet og om hva vi lærte. Vi fikk så stor aksept for å delta at det ble funnet erstattere for oss når vi måtte være borte (leder)

Denne lederen forteller om at gruppeledere i virksomheten ble tidlig informert om kurset. Det bidro ikke bare til god forankring og aksept av nødvendig fravær, men også til å spre kunnskapen som ble lært på kurset. Det er lett å tenke seg at det har bidratt til å øke forståelsen for bruk av metodeverktøy også hos gruppeledere før de ble satt ut i verden på personalmøtet. Andre løste tidspresset ved å endre planene:

Vi hadde egentlig lagt et løp med hva vi skulle gjøre på personalmøtene, men det bare forkastet vi. Vi har ikke hatt mye fravær i denne perioden, så da gikk det greit å få med alle på personalmøtene. Så vi var vel heldige tror jeg (leder)

En hjelper tok opp tidsforbruk innledningsvis med en HMS-gruppe som følte seg sterkt presset på tid:

Det var irritasjon og gnissing om tidskravet der jeg til slutt sa: «Dere er med i opplegget. Nå er dere på. Hvordan kan dere gjøre det beste ut av det?». Så hadde jeg en holdning om at det viktigste er ikke å rase igjennom de 6 modulene, men at de får noe ut av det. «Så hvis dere kommer til modul 5 og ligger på modul 4 på grunn av forsinkelser med pandemi, så går det helt fint. Da får dere bruke den tiden det tar». Men de var nok litt stressa på det her med tid til å begynne med, men det løste seg.

For å sikre minst mulig belastning på andre ble planleggingsmøter og personalmøter lagt til et tidspunkt hvor det var en god bemanning for eksempel når småbarna sover. Andre uttalte om tid at:

Kurset var omfattende og tok mye av vår tid, og vi hadde ikke midler til vikar, som økte stresset, men det var verdt det (leder)

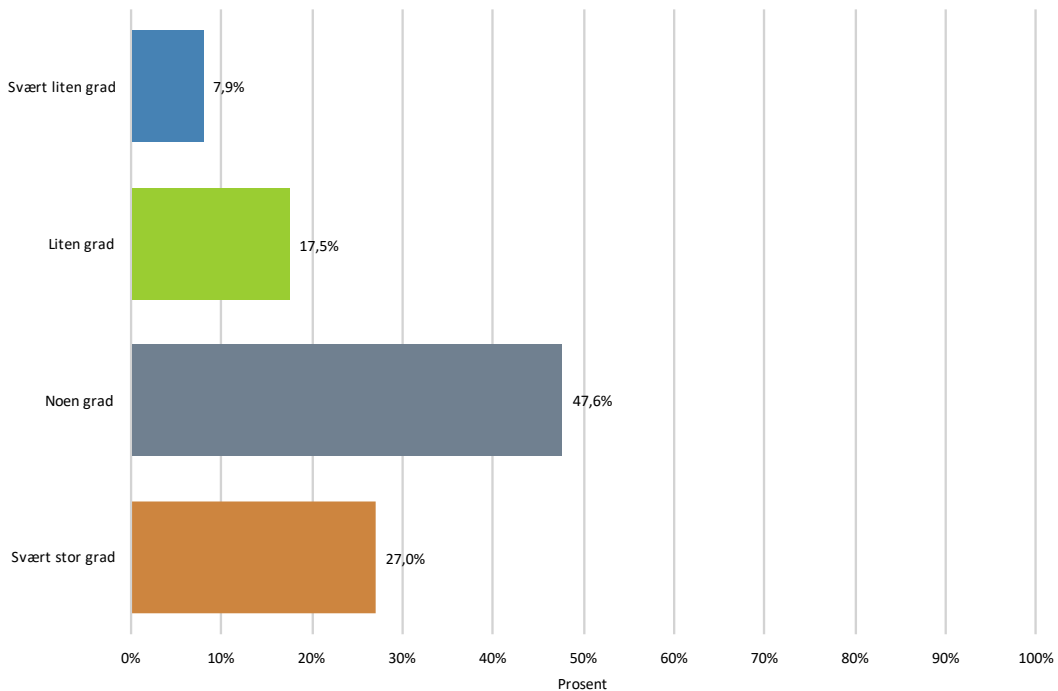
Andre sparte tid til møter ved å ta i bruk digitale hjelpemidler som tidligere nevnt, padlets, der personalet kunne skrive inn sine forslag til tiltak på en felles nettside. En hjelper sa det slik på spørsmålet om tidsbruk:

De hadde en sånn padlet som personalgruppene brukte for å gi innspill. Da tenkte jeg at de ansatte ble fasilitert så det suste og alle ble involvert. Sånn ble det skapt diskusjon og jeg har ikke fulgt alle gruppene etterpå, men jeg vet at de fremdeles jobber. Med det tidspresset de hadde, ville de ikke fått det til uten padlets

Til tross for en rekke uttalelser om et sterkt tidspres svarte hele 74 prosent at de i noen grad eller i svært stor grad hadde hatt god nok tid til å delta på kurset, vist i Figur 20 nedenfor.

Evaluering av kurs i rolleforståelse

#### 94. har du hatt god nok tid til å delta på kurset?



Powered by www.questback.com 19.12.2022 08:17

Figur 20 om god nok tid til å delta på kurset i prosent

### 3.9 Digitale utfordringer

Kurset ble upraktisk lansert i en pandemiperiode. Det virket derfor hensiktsmessig at kursundervisningen var digital og foregikk på zoom og teams der deltakerne fulgte med på

undervisningen direkte ute på arbeidsplassen. Det ble opplyst på forhånd at hver enkelt skulle ha tilgang til egen PC på kurset. Det kunne være en risiko fordi verken barnehager eller sykehjem neppe opererer med egne kontorer og PC til alle. Den digitale komfortgrensen og kompetansen kunne også være lav i og med at deltakernes arbeid av natur er å være fysisk ute på avdelinger for å dekke barns og beboeres behov. Dette kunne øke muligheten for at deltakerne var digitalt umodne og i alle fall hadde ulikt digitalt ferdighetsnivå. Det var derfor lett å se for seg at digital undervisningsform kunne skape usikkerhet og by på problemer for mange av deltakerne:

Jeg var lite trent på teams og tenkte det ble mye unødig og bortkastet tid når jeg ikke så bildet, ikke hørte og ikke skjønte chatting. En gang logget jeg ut i pausen for jeg skjønte ikke at jeg bare kunne reise meg opp. Det ble mye mas om snakk inn der, se i kamera, slå det på. Det ble ekko i møtet, vi fikk ikke alltid høyttaleren til å virke heller og dataen ville ikke samarbeide (verneombud)

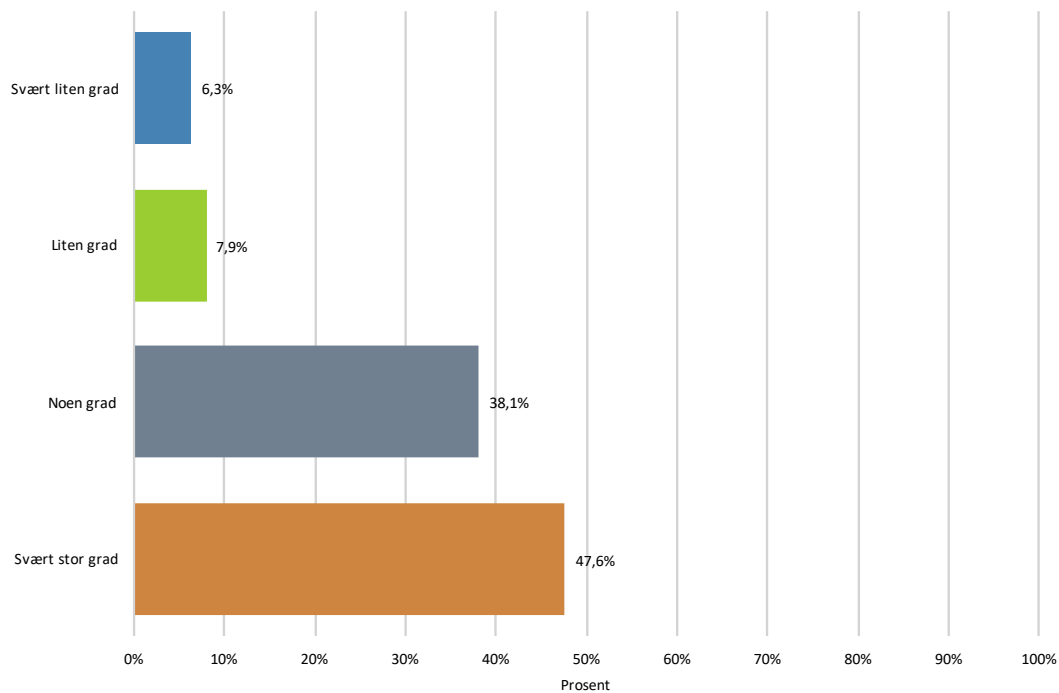
Det viste seg i praksis at ute i de fleste virksomhetene satt deltakerne samlet på kursdagene. De satt foran én skjerm rundt et bord eller spredt i rommet avhengig av de til enhver gjeldende smittevernreglene. Dette gjorde lydforholdene utfordrende ved at det ble rapportert for eksempel ved erfaringsdeling fra en som satt langt unna mikrofonen. Enkelte hadde også egen pc med seg i rommet, noe som ga ekko ved bruk. Å bli delt opp i digitale grupperom på kursdagen var også problematisk fordi mange satt i ett rom på en mailadresse. Noen trengte lang tid for å logge på. Andre påpekte at de ikke kunne se undervisningsfoilene:

En av de tingene vi synes var utfordrende var den digitale kvaliteten. Flere av bildene på skjermen var uskarpe, så det opplevde vi jo litt sånn forstyrrende (tillitsvalgt)

De tekniske problemene fremstod med andre ord som mange. Men det viste seg raskt at mange barnehager og sykehjem tok digitale lange steg nettopp fordi de deltok på kurset. Figur 21 nedfor viser antakelig akkurat det. 85,7 prosent viser at mange av dem som svarte opplevde at de hadde hatt tilstrekkelig tilgang IT-utstyr i noen grad og i svært stor grad.

Evaluering av kurs i rolleforståelse

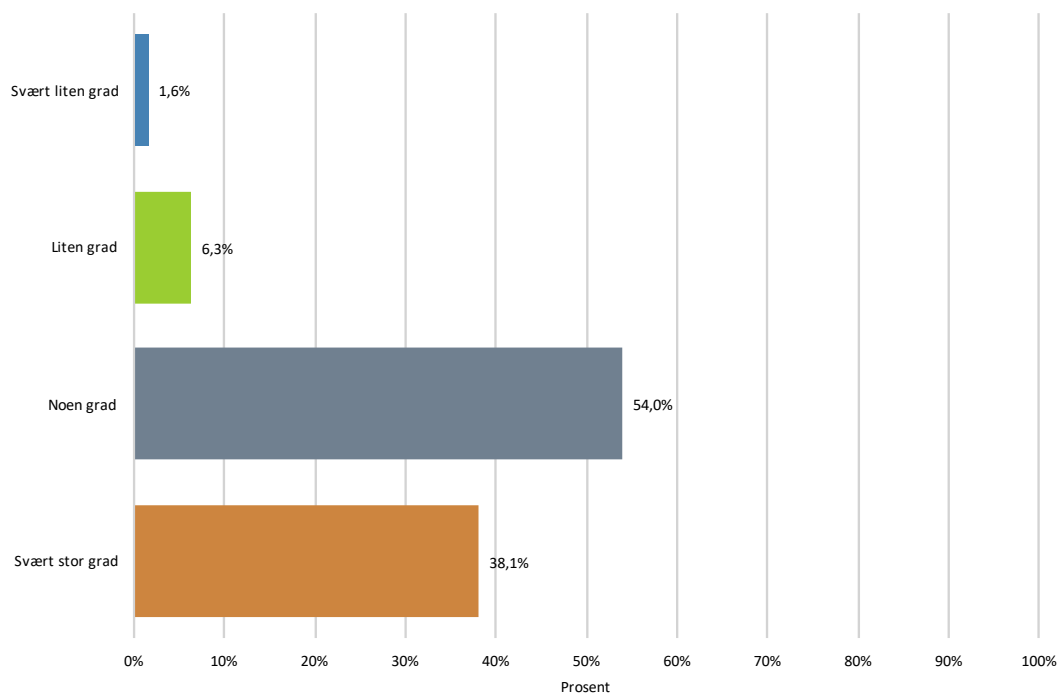
## 92. har du hatt tilstrekkelig tilgang på utstyr?



Figur 21 om tilstrekkelig tilgang på IT-utstyr i prosent

Evaluering av kurs i rolleforståelse

### 93. har du hatt tilstrekkelig digitale ferdigheter?



**Figur 22 om tilstrekkelige digitale ferdigheter i prosent**

Figur 22 over viser at mange av de som svarte opplevde at de hadde tilstrekkelige digitale ferdigheter. 92,1 prosent svarte at de i noen grad eller i svært stor grad hadde det. Det var mange grunner til at flere opplevde det digitale som positivt. En fordel som kom frem på intervjuene var for eksempel det å kunne delta på hjemme-PC ved sykdom:

Dersom en av oss ikke kunne gå på jobb med syke barn eller smittefare, kunne vi bare koble oss på hjemmefra, det var kjempefint (verneombud)

Det var altså ikke bare negativ oppfatning av det ikke å kunne sitte alene med hver sin PC. En tillitsvalgt istemte dette:

Organiseringen rundt teams var fint på kursdagen, det samlet flere mennesker enn et fysisk kurs ville ha gjort. Vi logget opp på stor skjerm, så ingen trengte egen pc. Det var så fint å føle fellesskapet med de andre for da fikk vi så gode dialoger og vi ble engasjerte og aktive

Mange andre istemte dette med følelsen av et sosialt og faglig fellesskap:

Våre forskjellige ståsteder ble så synlig for hverandre da vi satt sammen i et rom på kursdagen. De ulike hattene vi har, gjør at vi sammen tenker bedre fremfor å sitte på hver vår egen tue. Partsgruppa fikk mulighet til å diskutere aktuelle ting der og da (leder)

Mye kan tyde på at digital undervisning med andre ord ga fordeler. Dette sitatet om ulike hatter kan vitne om at de ulike rolleforståelsene ble styrket som et resultat av at en fysisk fikk sitte



sammen. Andre trakk frem hvordan de hadde skiftet blikk med hverandre eller nikket når det ble undervist i relevant teori eller at partsgruppen kunne nyttiggjøre seg hjelperen som kom med oppklaringer der noe var uklart. Andre trakk frem hvor avgjørende det var å sitte sammen for å lære lettere:

Vi forklarte oppgavene til hverandre så alle skulle henge med hele tiden. Så fort skjermen ble slått av begynte vi å snakke sammen og spørre om dumme ting, fint med smågrupper, veldig positivt, dette ville ikke ha skjedd dersom vi ikke hadde sittet sammen (verneombud)

Det å ta ordet eller legge frem i plenum digitalt på kurset, ble det også gjort avtaler om i fellesskap. Dette ble godt mottatt for noen følte seg utrygge på den biten.

Vi synes jo det er veldig interessant å høre hvordan andre gjør det og hva andre sier, og vil lære av det også. Men så er det liksom å våge og komme med hvordan er det egentlig hos oss da. Men det gikk bedre etter hvert enn i starten (verneombud)

Det kan i denne sammenheng nevnes at ganske mange reagerte på negativ omtale av personer i plenum som ikke ble stoppet:

Noen var negativt utleverende i plenumsrapportering, ikke bra i flere tilfeller. Vi hadde da øyekontakt rundt bordet, og det var godt. Dette kunne vært styrt fra arrangørene i en annen retning.

Negativ omtale av personer kan vekke ubehag, men det å da sitte sammen i et rom gjorde at flere fikk felles forståelse om at dette ikke var greit og kanskje en slags felles trøst og støtte.

Mange trakk også frem at innholdet i oppgaveløsningene og diskusjonene umiddelbart ga frukter:

Det var fint å sitte i ro å diskutere sammen i rommet de utfordringene vi hadde inne på avdelingene våre. Diskusjonene var høyaktuelle for oss. Det fikk oss til å holde fokus på det vi holder på med til daglig (tillitsvalgte)

Flere trakk frem effekten av å sitte sammen:

Vi satt sammen rundt bordet og hørte på forelesningene, det var fint for vi kunne komme med innspill oss imellom og nyttiggjøre oss veilederen. De øktene der vi fikk lov til å snakke sammen og reflektere rundt de problemstillingene som kommer fram var veldig bra. Interessant å høre andre, vi er ikke så dumme her egentlige vi heller, vi er like og sliter med det samme. Gruppearbeidet ga oss mestringsfølelse egentlig.

Dette sitatet er representativt for hva mange av informantene sa i intervju samtalen. Det understreker nettopp tilleggsverdien det har å sitte sammen og evne å nyttiggjøre seg følelsen av fellesskap på kursdagen. Andre poengterte at løsningene og tiltakene de diskuterte ble raskt tatt i bruk. Det var liten tid brukt til reising til og fra kurset, slik det ofte er med fysiske kurs der kunnskapen forsvinner på veien:

Alle gikk fra kursrommet og rett tilbake på avdelingene. Det ble sømløst bare å gå inn der du jobber og iverksette det vi hadde snakket om. Kortreist kunnskap, både mentalt og i tid mellom opplæring og praksis. Veldig fornøyd med den altså (leder)

Dette er en uventet bieffekt av å sitte sammen å delta digitalt som gjør at læringen fra kurset fikk umiddelbar effekt i praksis tilbake på avdelingene. Et verneombud sa:

Vi fikk ikke til verktøyene, men det løsnet raskt for vi fikk jo praktisert med en gang i partsgruppen fordi det bare var oss som satt sammen, og vi brukte de problemene vi hadde der og da og noen ganger på avdelingen da jeg var tilbake etter kurset (tillitsvalgt)

Andre hadde hatt enda større grupper enn bare de fra egen arbeidsplass:

Det digitale fungerte godt her hos oss for vi satt samlet både barnehager og flere sykehjem i et stort rom. Vi fikk snakket i pausen, hørte hva de andre sa og tenkte og vi hadde erfaringsutveksling om temaer fra kurset. Virket som om folk synes de gjorde noe gøy og senket skuldrene. Vi ble bedre kjent (leder)

Sitatet nedenfor er typisk for hva flere sa om å sitte så mange forskjellige enheter sammen i ett rom:

Veldig bra med pausene, vi har fått sittet sammen og diskutert enhetene imellom. Før ringte vi bare til hverandre. Dette ville vi ikke fått om måtte sitte hver for oss. Vi fant ut at vi måtte møtes på nytt etter kursdagen og vi har hatt flere småsamtaler underveis med de andre enhetene. Vi har klart å skape et nytt miljø vil jeg si (tillitsvalgt)

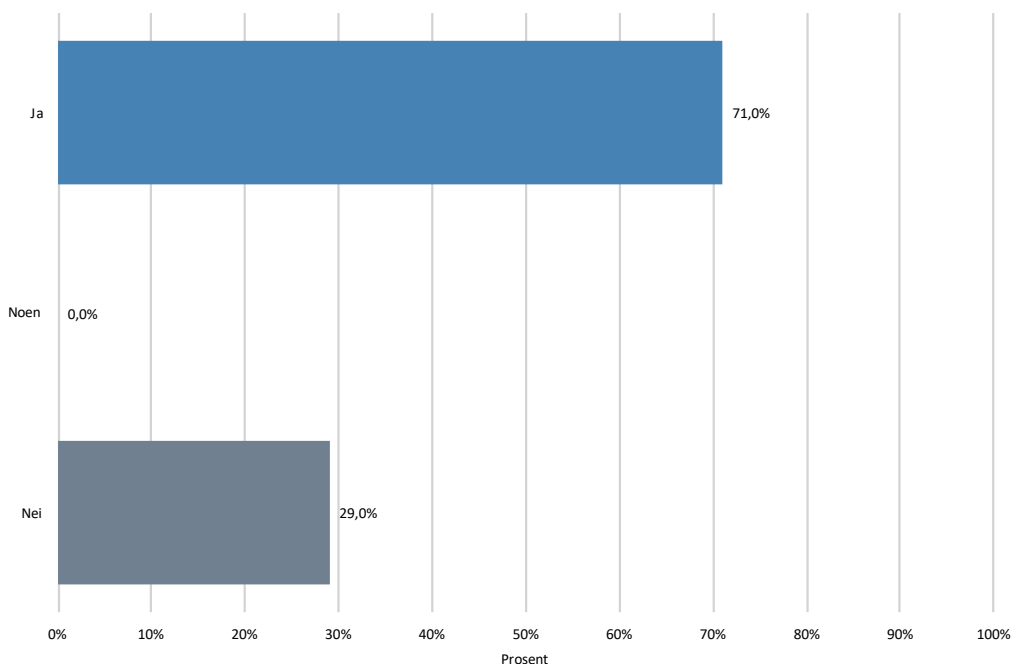
Andre som var nyansatte og følte seg kastet inn i kurset verdsatte det å kunne sitte på for seg, men allikevel fysisk sammen.

Gruppen fungerte bra under undervisningen, vi satt i samme arbeidskohorter. Jeg ble kastet inn i noe jeg ikke visste hva var for jeg var helt ny og kjente ingen. Jeg kunne sitte på siden i rommet og føle meg frem. Det er heller ikke alt som trengs å formidles fysisk, fint å kunne spørre også på teams-chatten under eller mellom kursene (verneombud)

Som vi ser av sitatet over, ble også chattefunksjonen sett på som en kjærkommen kanal både under og mellom kursdagene av mange. Det viste seg at 71 prosent hadde vært til stede på samlingen av de som svarte på den kvantitative undersøkelse, vist i Figur 23 nedenfor.

Evaluering av kurs i rolleforståelse

### 96. Til stede på alle digitale samlinger



Powered by www.questback.com 19.12.2022 08:17

**Figur 23 om tilstedeværelse på alle digitale fellessamlinger i prosent**

Hjelperne blir trukket frem som vesentlige også under selve kursdagen, skjønt under pandemien bød det på noen problemer:

Jeg synes det var utfordrende å ha den hjelperrollen digitalt siden de andre satt i en gruppe i et rom, mens jeg bare var en skjerm. Da blir du ordentlig flue på veggen for å si det sånn, også er det ikke alt man får med seg fordi kameraet ikke dekker alt i rommet. Du får kanskje ikke med deg all den non-verbale som foregår. Jeg opplever generelt digitalt at det blir sånn at du venter mer på tur, og det hakker kanskje mer på lyden. Du får ikke den naturlige flyten i en samtale når en gruppe sitter i et rom og du som hjelper digitalt. Men vi har kommet igjennom og jeg opplever at det har vært et godt stykke arbeid. Så jeg tror det har vært bedre å gjøre det sånn enn å avlyse. Men hvis jeg skal velge så ville jeg valgt å være til stede fysisk, det gir mer.

Å være mer til stede fysisk var jo også det som skjedde etter hvert som hjelperen kunne delta ute i virksomheten. På den måten fikk de mer med seg av partsgruppens dynamikk.

## 3.10 Kursmaterialet

Kursinformasjonen ble i stor grad sendt ut på forhånd til deltakerne og kunne brukes til å forberede seg til kursdagen:

Jeg forberedte meg ved å lese utsendelser med vedlegg. Jeg måtte legge andre ting til side for å klare å lese alt (leder)

Flere uttrykte at kursmateriellet var overveldende og vanskelig å sette seg inn i. Det er ikke til å stikke under en stol at forberedelsesmateriellet til kurset er stort og i tillegg kommer mange mailer fra kursarrangørene, fra hjelper og fra de interne deltakerne i partsgruppen.

Jeg sendte dem også mailer for bare å minne om at det er mye å forberede seg og veldig lurt å forberede seg, så vet jeg jo at de har en travel hverdag (leder)

Noen av foilene var dessuten unødvendig at vi fikk, for det var støttemateriell. Andre foiler var egentlig ikke til oss, det var til hjelperen. Så det er viktig for fremtiden å skille av konkret hva vi skal sitte og jobbe med (tillitsvalgt)

Det er lett å forstå at det i en hektisk hverdag ble tungt å rekke over alt sammen av tilsendt materiell. På den andre siden etterlyser andre enda mer informasjon spesielt knyttet til forståelsen av de ulike rollene.

Vi hadde ikke satt oss godt nok inn i hva vi skulle lære om rollene våre. Burde vært mer informasjon i forkant av kurset, vi var ikke godt nok forberedte. Ville ha lest meg opp på rollehjulet først tror jeg. Trodde det bare skulle handle om sykefravær (verneombud)

Enkelte etterlyste med andre ord nærmest et pensum de kunne ha lest seg opp på som en slags opptining i forkant for eksempel om den nye rolleforståelsen som ga mange AHA-opplevelser. På den måten kunne de blitt mer bevisste allerede før kurset. Noen forstod heller ikke oppgavene som ble gitt på kurset og fant heller ikke at de hadde fått den tilsendt. Det var ikke alltid samsvar mellom dem som satt fra hver enhet ute på arbeidsplassene og de som var registrert som deltakere, så enkelte hadde ikke fått kursmateriellet tilsendt. Flere av hjelperne var opptatt av å gjøre kurset overkommelig for deltakerne og ble spurt om dersom du fikk mikrofonen for å gi kursarrangørene noen tips hva ville det være:

Ha konsis og tydelig informasjon som kommer tidlig nok og det må være veldig tydelig at de må forberede seg. Sånn at de får øvd seg på rolleforståeshjulet da. Kanskje en liste over alle vanskelige ord og begreper. De var litt sånn: «Hva skal vi nå?»

Det store omfanget på kurset og krav til leveranse i løpet av kursperioden opptok mange, og en annen hjelper kom med innspill om å ha større bevissthet på forhåndsinformasjon:

Det må være god informasjon i forkant om at kurset handler om rollen din, om å tilegne deg endringsverktøy og å gjennomføre utviklingsprosesser på egen arbeidsplass og et antatt timer dette skal ta. For om dette kommer på toppen av alt det andre uten at en er forberedt, blir det for mye. Ja, derfor er et forbedringspotensial at den kommunalsjefen eller barnehagelederen som melder på sine barnehager må virkelig vite at kurset blir fulgt opp med personalmøter.

Dette sitatet kan bidra til en realitetsorientering. Mye tyder på at kursopplegget er veldig bra for dem som prioriterer det. Det virker derfor som en lavt hengende frukt å bedre og standardisere informasjon i forkant av kurset for å sikre kursdeltakere som gjør det kurset innebærer. En annen hjelper påpekte enda mer konkret:

Det var tydelig at de ikke var innforstått med hvor mye arbeid dette innebar. Dette med å sette av tid mellom modulene og at to av modulene måtte det være personalmøte til og et mellomarbeid for HMS-gruppen kom nesten som et sjokk

## 3.11 Språkforståelse

Andre hjelpere tok opp det å omsette materialet til noe som kan bli forståelig på et personalmøte og bidra til utvikling, en uttrykte:

Ja, det er veldig mye skriftlig. Og dette handler i stor grad om flinke piker. Hele gjengen skriver og skriver ut. Det er jo en del av transformasjonsarbeidet, altså disse foilene skal jo omsettes til noe forståelig på et personalmøte

Andre roste sin leders innsats som klarte å forklare hvordan IA-bransjeprogrammet hang sammen med arbeidsmiljø, partsroller og utfordringer:

Hun satt alt i en sammenheng. Lagde en sirkel på alt vi skulle være med på å lære og at det handlet om én virkelighet og at vi jobber mot et felles mål. Hun forklarte også et bilde av rotårksanalysen som gjorde den lettere å forstå. Hun hadde googlet det (tillitsvalgt)

Ledere kan ha en utvidet begrepsforståelse som en del av utdanningen.

For flere tillitsvalgte og verneombud var nok alle disse læringsarenaene og ordene overveldende. Særlig der hvor verneombud og tillitsvalgt ikke er pedagogutdannet (hjelper)

Kursundervisningen er godt forankret i forskning og vitenskap. Lite er overlatt til tilfeldighetene. De faglige innleiderne kommer dels fra forskning, academia og dels fra konsulentmiljø og er høyt faglig kompetente, erfarne og inngir tillit. Noen av kursdeltakerne er utdannet på bachelor eller masternivå med lederansvar, mens andre har fagbrev eller jobber som ufaglærte. Det innebærer utfordringer med å undervise og lage et opplegg som treffer alle. Mye tyder på at det kunne være vanskelig å møte de ulike forutsetningene deltakerne hadde for å ta inn stoffet. En hjelper uttrykte sine observasjoner om formidlingen språklig sett:

Jeg opplevde noen ganger at her skal man treffe mange med ulik bakgrunn og ulik utdanning. Det blir litt akademisk språk. Hvorfor så akademisk? Den teorien som skal legges fram blir da for mange for komplisert. Det er jo en sånn balanse hele veien selvfølgelig, noe akademisk må det selvsagt være, men de snakker over hodet på flere av dem som sitter og skal høre på. Det opplevde vi. Det var en konkret tilbakemelding også fra noen i partsgruppa

Hjelperne har en unik posisjon for å kunne observere hvordan ting tas imot hos deltakerne og refleksjonen i situasjonen over kan være verd å ta med seg. En annen hjelper uttrykte det samme:

Innholdet på kurset traff kanskje ikke alle, var avhengig av gode oversettere og jeg som hjelper fikk lett denne rollen. Det var uforståelig og akademisk. Å forstå språk og begreper går mer på utdanning enn det går på rolle egentlig

Det er rimelig å anta at å bruke et språk og en formidling som treffer flere, er et kurspotensial. Å gjøre seg bedre forstått vil kreve mer utviklingsarbeid for dem som underviser. Å velge andre formuleringer som treffer bredere kan være utfordrende, ikke minst fordi undervisningsopplegget er så godt vitenskapelig fundamentert. Men det kan gjøre at den transformasjonen deltakerne må gjøre for å nå ut til alle ansatte, kan bli mindre krevende. I praksis kan det bety et mer konkret folkelig språk, historiefortellinger og flere konkretiseringer i form av gjenkjennbare eksempler. Andre istemte med hjelpernes observasjoner:

Jeg klarte ikke å henge med alle de vanskelige ordene jeg aldri hadde hørt før (verneombud)

Vi leste og forberedte oss til møtet, men skjønte ikke så mye (tillitsvalgt)

Jeg kom med i siste liten på kurset og fikk ikke tak i hva vi skulle gjøre, de snakket et annet språk der (verneombud)

Språket på samlingene lå for høyt for mange (leder)

Mye vanskelig å skjønne, mye teori å få med seg, skjønte ikke alt (verneombud),

Det var et høyt fagspråk på foiler og når vi hørte om verktøyene (leder)

Språket ble noen ganger på plenumssamlingene for komplisert, litt for akademisk, vet flere andre har liksom nevnt det (lederne)

Noen av ordene som ble brukt på kurset og som kan betegnes som vanskelige kan være «realisere, slide deck, driftsnær, kompetanseressurser, jobbkrav, abdisering, autonomi og det totale kollektivet». Samtidig er det viktig å gi undervisningen tilstrekkelig tyngde også, så valg av språklig formidling kan fort bli et dilemma:

De med kortere erfaring og uten fagspråk kunne kanskje falle av, men jeg synes at det må være god blanding. Man skal ikke miste fagspråket selv om man skal tilrettelegge det (leder)

#### **Funn oppsummert: Opplevelse av kurspotensialet**

Flere opplevde tidspress og mye informasjon på kort tid. Noen ønsket mer tid til egen refleksjon og sammen med andre

Dilemma: erfaringsdeling gir trøst fordi det er godt å høre at andre heller ikke klarer alt, men erfaringsdeling oppleves som langtekkelig og lite effektivt

Deltakerne ønsket at de hadde forstått mer om tidsforbruket på kurset før de meldte seg på

Om tiden blir knapp er litt læring bedre enn ingen læring ved å droppe ut

Å samles rundt en skjerm for å delta på teams, gjorde det mulig å diskutere aktuelle problemstillinger

Noen opplevde for lite kursinformasjon, andre for mye og noen irrelevant informasjon

Undervisningsspråket opplevdes av noen som for vanskelig og for akademisk

## 3.12 Sykehjem og barnehager

Arbeidsmiljørelatert sykefravær er et begrep som danner grunnlaget i mange utviklingsprosesser og tiltak. Samtidig er ikke alt sykefravær arbeidsmiljørelatert. Men barnehager og sykehjem har det til felles at arbeidsmiljøet blir dårlig dersom belastningene på dem som er igjen, er store fordi noen andre er syke. Dette er en realitet. Det innebærer at et godt arbeidsmiljø både i sykehjem og barnehager er preventivt for å tåle levde liv og sykdom og store belastninger over tid.

Den største forskjellen på deltakervirksomhetene var at sykehjemmene hadde andre arbeidsmiljøbelastninger og utfordringer enn barnehagene (listet opp i vedlegg 1). Sykehjemmenes krav til døgnturnus gjør dem for eksempel mer sårbare enn barnehager. Det å være alene på jobb med mye ansvar som nattarbeid gir trolig andre utfordringer enn å jobbe innen normaltid i barnehager. Begge bransjer har brukere som trenger relativt mye hjelp noen i begynnelsen av livet og andre i slutten av livet.

Det er stor forskjell på den institusjonelle logikken mellom barnehage og sykehjem. Barnehagene fortonet seg som mest pedagogiske og best rigget til å jobbe med utviklingstiltak. Flere av deltakerne fra barnehagene hadde pedagogisk bakgrunn. Dette skapte trolig et fortrinn i forhold til sykehjemsansatte uten tilsvarende erfaringer fra pedagogiske disipliner. I barnehage er det en pedagogisk grunnforståelse som handler om utvikling av mennesker fra deres tidlige barndom. Sykehjem møter mennesker med behov for grunnleggende pleie og stell. Utdannelsesdisiplinene er derfor ulike og forutsetningene for å forstå språk som innebærer refleksjon kan være ulike. Det kan være en av årsakene til at personalmøtene i barnehager ble lagt opp annerledes og ut fra mer undervisning og pedagogiske grep og didaktikk enn på sykehjemmene.

De organisatoriske strukturene på sykehjem og i barnehager fortonet seg som relativt like. Det kunne være få nivåer med en enhetsleder for ulike avdelinger og team som hadde sin teamleder. Hverken barnehager eller sykehjem hadde i særlig grad arbeidsprosesser på tvers av avdelingene eller teamene, som fungerte som selvstendige enheter med eget operativt ansvar. Men i begge typer virksomheter overførte ansatte til andre avdelinger etter behov. Lederspenet var trolig større på sykehjemmene som deltok enn i barnehagene. Det kan innebære at det kan være vanskeligere å involvere ansatte i sykehjem enn barnehager.

Det kunne virke som om sykehjemsansatte strevde mer med tidspress og kontinuitet på kurset enn de fra barnehager, men dette ble ikke dokumentert i datainnsamlingen på noe vis.

Mye kan tyde på at barnehager har andre arbeidsprosesser enn sykehjem. Oppfølging, utvikling, læring og pleie hos barn og hos pasienter gjøres fra ulike behov som skal dekkes. Det er ikke vanskelig å tenke seg at krav til og fra pårørende har ulik karakter på et sykehjem og i en barnehage. Dersom relasjoner til pårørende henger sammen med dårlig arbeidsmiljø kan tiltak utviklet i en barnehage der foreldre ikke for eksempel følger opp barna på tilfredsstillende måte, være annerledes enn på et sykehjem med krevende pårørende som er opptatt av den eldres ernæring.

Kurset er svært praksisnært med gjenkjennbare utfordringer. Det stiller store krav til relevante og aktuelle undervisningseksempler og gruppeoppgaver. Det kunne trolig også komplisere rolleforståelsen og det mulighetsrommet rollen kunne gi om ikke alle kjente seg igjen i casene.

## 4 Hvilken betydning har kurset i rolleforståelse og partssamarbeid?

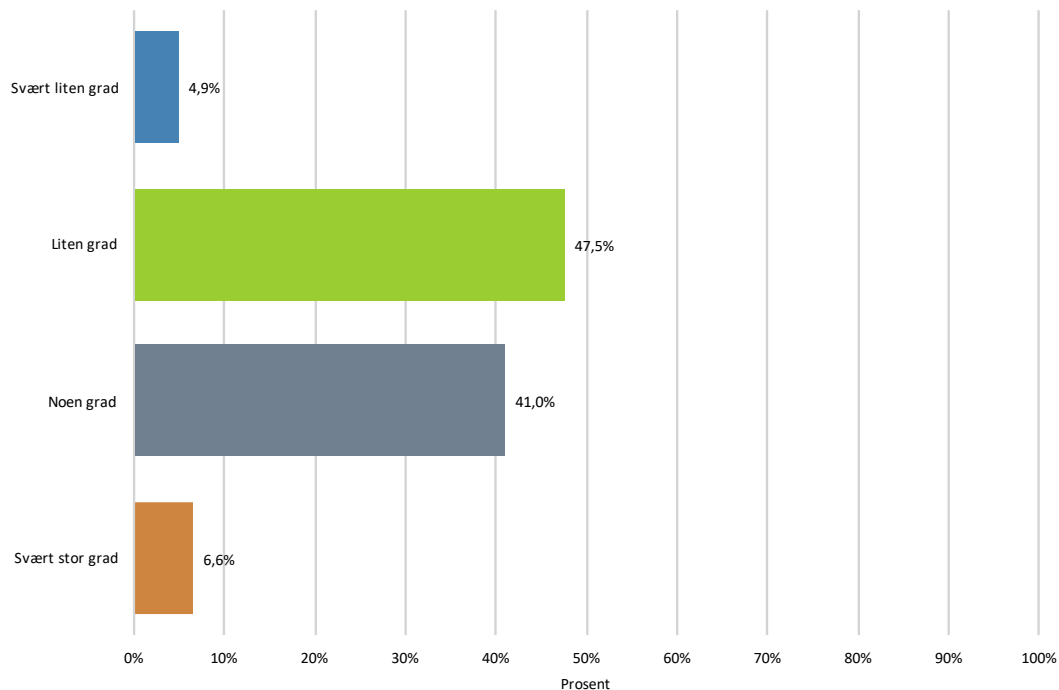
Det er godt støttet av forskning at partssamarbeid er driveren i forbedring av arbeidsmiljø som reduserer sykefravær og frafall. Nettopp derfor er partssamarbeid et viktig ben i IA-avtalen (Buvik, Thun & Bøyum, 2018). Det handler om trenden å desentralisere endringsprosesser og å ufarliggjøre samarbeidet mellom ledelsen, de tillitsvalgte og verneombudene. Som en hjelper uttrykte det:

Det var så gøy alle tre måtte ta ansvar for å skape forbedring, de kom nærmere inn på hverandre og ble mer endringsvillige

Trolig er det en riktig vei å gå å utvide skoleringen av tillitsvalgtrollen ved å gå fra konflikt og motsetninger til konsensus og samarbeid. Det er kursdeltakerne som tar eierskap til endringsprosessen og med det viser stor grad av selvstendighet. Dette kan være forklaringen eller premisset som gjør at 48 prosent, oppfatter at deres samarbeid direkte har bidratt til redusert sykefravær, vist nedenfor i Figur 24.

Evaluering av kurs i rolleforståelse

### 68. samarbeidet mellom dere tre partene har bidratt til redusert sykefravær?



Figur 24 om at samarbeidet mellom dere tre partene har redusert sykefravær i prosent

Læringseffekten av kurset krystalliserte seg i deltakernes fortellinger. Kurset er prosessorientert og spenner over fire måneder. Det vekslende opplegget mellom fellessamlinger og lokale



aktiviteter med planleggende møter og personalmøtene over tid, gjør at det skjer en modningsprosess. Denne modningen skjer ikke bare hos deltakerne, men antakelig også hos andre ansatte.

Forståelsen av partsrollene og verktøy metodene blir dypere. Deltakerne forstår at partsrollen betyr mer enn å håndtere konflikter. Rollen kan brukes til aktivt å oppnå organisatorisk endring (Thorsrud og Emery 1970) Bruk av verktøy metodene er mer enn identifikasjon av utfordringer og tiltak. Bruken av dem gjør at de ansatte dyttes og knuffes til å samhandle bedre enn før. De snakker sammen, er kreative sammen og finne løsninger på utfordringer de står i til daglig. Utfordringene er ikke lenger blindsoner eller tabuer. Bruken av verktøy metodene smittet også over på andre møtearenaer i virksomhetene enn bare på det personalmøtet de ble introdusert på. De ansatte ble i tillegg smittet av å oppleve det gode partssamarbeidet. Det motiverte dem til aktivt å jobbe med forbedring av arbeidsmiljøet og å ta på seg verv som tillitsvalgt og verneombud, noe som kan øke engasjement for medbestemmelse og medvirkning (Falkum, 2020).

Partssamarbeidet blir som et destillasjonsrom. Kunnskap og ferdigheter kommer inn og transformeres til styrkedrikk som deles ut til de ansatte. Det medvirker til at det skjer noe kollektivt på bakgrunn av tillærte metoder og struktur. For noen ble rollene så styrket at verneombud og tillitsvalgte tok tak i det de oppfattet som fraværende ledelse og fikk sagt fra om dette. Noe de trolig ikke hadde gjort uten kursdeltakelsen. For andre ble det en AHA-opplevelse, fordi rollene ble klarere og samtidig mer integrerte. De klarte å ta de andres perspektiver og leve seg inni hverandres roller og få en felles plattform å stå på. Mange opplevde at partsgruppens anerkjennelse utad ble styrket, og de følte seg mer sammensveiset.

Samtidig forgikk ikke denne integrering sømløst. Spesielt lederne strevde i starten med å posisjonere seg annerledes. Flere av dem startet ut i kjent dominerende stil med å ta kontroll og styring. Noe som etter kort tid alle tre parter innså ikke førte frem. Det førte lederne inn i en fasiliterende rolle hvor de uttrykte i klartekst at en tung bær ble tatt fra deres skuldre. Som en følge av at de tok et skritt ut til siden, følte de seg ikke lenger alene om å løse utfordringene i arbeidsmiljøet De delte etter hvert den tunge børen med de to andre partene. Det må sies at det tok tid for enkelte tillitsvalgte og verneombud før de kom på banen. De var vant til at lederen aktivt utsatte dem for ledelse for selv å innta en mer passiv rolle. Når samarbeidet fungerte på sitt beste, tok de en aktiv og tydelig lederavlastende rolle. Det psykososiale miljøet ble åpenbart styrket og da blomstret de. Kursdeltakelsen ble noe mer enn lederens forlengede arm for å bedre arbeidsmiljøet. Lederen fikk mulighet til å redefinere sin rolle.

Lederrollen fikk etter hvert en rekke felles trekk med hjelperrollen. Når de fungerte på sitt beste, var de coachende, inkluderende, motiverende og lyttende. Dominans ble lagt til side. For både ledere og hjelpere var dette vanskelig fordi de følte de hadde så mye kunnskap om feltet. Lederne har ofte utdanning og kunnskap om endringsledelse og hjelperne har ofte opptil tjue års arbeidserfaring i felt, ofte selv som ledere. Hjelperne tok en upolitisk rolle som bidro til mye refleksjon.

Det begynte å bli interessant da det ble oppfattet av enkelte at ledergruppene i virksomhetene overlot endringsledelsen til partsgruppen. Det kunne være grunn til å spørre seg om dette var en linjeorganisatorisk maktforskyvning? Var dette et resultat av at ledergruppen hadde gitt opp og at de ikke orket å kjempe for et bedre arbeidsmiljø? Var de utslitte? Følte de avlastning når arbeidet med miljøendring ble desentralisert og tatt over av andre? Eller var det slik at de med vantro følte avmakt og at de ble tilsidesatt? Dette er et felt som fortjener mer forskning og utredning. Om det

er slik, hvilke konsekvenser har det for den daglige driften, for den formelle organiseringen og for medbestemmelse og medvirkning?

På et område gikk ikke kursdeltakelsen problemfritt. Det ble et tidspress for noen. Omfanget av det lokale arbeidet var større enn hva mange hadde forstått på forhånd. Allikevel ble det gjort det beste ut av det. Planlagte personalsaker ble avlyst og det ble brukt mild tvang for å holde kursets milepæler og tidsplaner. Her var hjelperne i sitt ess. De bidro med å opplyse om forskjellen på hva som måtte gjøres og hva som kunne unnlates av kursforpliktelser for å komme gjennom. Hjelperne klarte å skille det viktige fra det mindre viktige ut fra knapphet på tid. De støttet, hjalp, forklarte og ga råd. Hjelpernes funksjon var et avgjørende premiss for at dette kurset på så mange måter er blitt vellykket. Utdanningene for noen av hjelperne var å finne frem til den fasiliterende rollen og skaffe seg nok kunnskap om metodeverktøyenes funksjon og bieffektene som var økt samhandling.

Et annet suksesskriterie kan ha vært bruddet med det hverdagslige. Deltakere og ansatte var sterkt presset på tid og arbeidsbyrder. I en slik situasjon er det lett å forstå at kurs- og møtedeltakelse ga en etterlengtet stund der oppmerksomheten og konsentrasjonen ble styrt i en annen retning – på dem selv.

Den digitale undervisningsarenaen var et annet suksesskriterium. Gruppevis samvær under fellessamlingen fikk folk til å føle seg sammen om problemene. De satt i samme båt i den samme urolige sjøen rundt seg. Men de opplevde samhold og fikk styrke og motivasjon til å iverksette det de lærte. En annen ting er jo at undervisningsformen gir et positivt klimaavtrykk. Ingen reiser med fly eller bil for å komme på kurs. Det foregår på jobben. Operasjonaliseringen av kurset bidro sånn sett med nye læringspraksiser og umiddelbar iverksettelse kortreist kunnskap.

Kurset har et forbedringspotensial når det kommer til språk. Det kan med fordel forenkles språk og begreper, kanskje ved å lage en ordliste. Det kan gjøre det enklere for kursdeltakere uten høy utdanning eller de som ikke har norsk som morsmål. Dette er en gruppe som i økende grad utgjør den fremtidige arbeidsstokken for å dekke det store kompetansebehovet i norsk arbeidsliv, som er spådd i årene fremover. Kursets hensikt er også relevant i forbindelse med sosial bærekraft fordi alle har rett til å påvirke sitt eget miljø. Det innebærer trolig at flere med annen bakgrunn tar på seg roller som tillitsvalgt, verneombud eller leder. Det kan i tillegg være med å bygge en proaktiv fagbevegelse som også er en driver for endring.

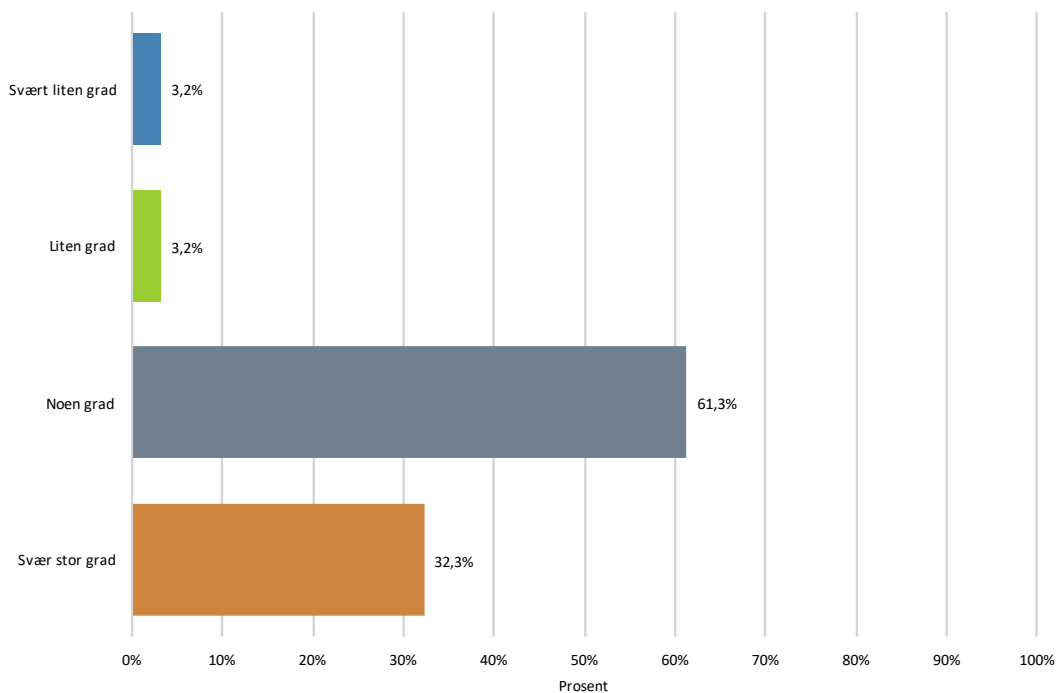
Alle sykehjem eller barnehager vil av ulike årsaker ikke ha mulighet til å delta og gjennomføre kurset. Prinsippene som gjør at dette kurset virker, er at partenes samarbeidsorientering, deling av kunnskap og likestilte roller gir en signaleffekt som får de ansatte til å mobilisere sine ressurser og forbedre arbeidsmiljøet sitt. Dette prinsippet burde kunne overføres til andre virksomheter uten kursdeltakelse ved at en kunnskapsdeling utføres på overordnet kommunalt nivå. Områdedere kan internalisere læringsprosessene og spre dette til virksomhetene de sitter med ansvar for. På den måten kan de være kilde for knoppskyting i virksomheter som ikke har deltatt på kurset. Det vil trolig betinge utvikling av et nytt kurs, et slags «train-the-the-trainer» opplegg. Ut fra dagens pedagogiske og teknologiske muligheter kan det trolig fungere som heldigitalt og uavhengig av tid og rom.

De gode resultatene fra kurset på endringsarbeid tyder på at det har et potensial for økt skoloring. Partssamarbeid bør inngå i større grad i all lederutdanning, spesielt lederutviklingsprogram i kommunal sektor. Arbeidsgiver kan trolig ta større ansvar for at verneombuds opplæring er tilpasset ansvaret. Tiden kan ha kommet for å utvide de tillitsvalgtes forståelse av de menneskelige prosessene i samarbeidet og ikke bare en forståelse av juridisk lovverk. Det kan bidra til at alle de tre rollene kan utøves med større likestilling, refleksjon og læring i fellesskap.

Kultur og arbeidsmiljø er ferskvare og skapes, forebygges, endres og vedlikeholdes av dem som står i det (Bang, 2020; Solberg, 2012). Det virker som om den prosessen kurset setter i sving, er udelte positivt for miljøet, uansett om det er uenighet eller om det snubles prosessen. Det virker som om det er all grunn til å melde seg på kurset i rolleforståelse og partssamarbeid. Figur 25 og 26 nedenfor viser kursdeltakernes oppfatning av kursets påvirkning på å forebygge et godt arbeidsmiljø. Det mener de at det gjør!

Evaluering av kurs i rolleforståelse

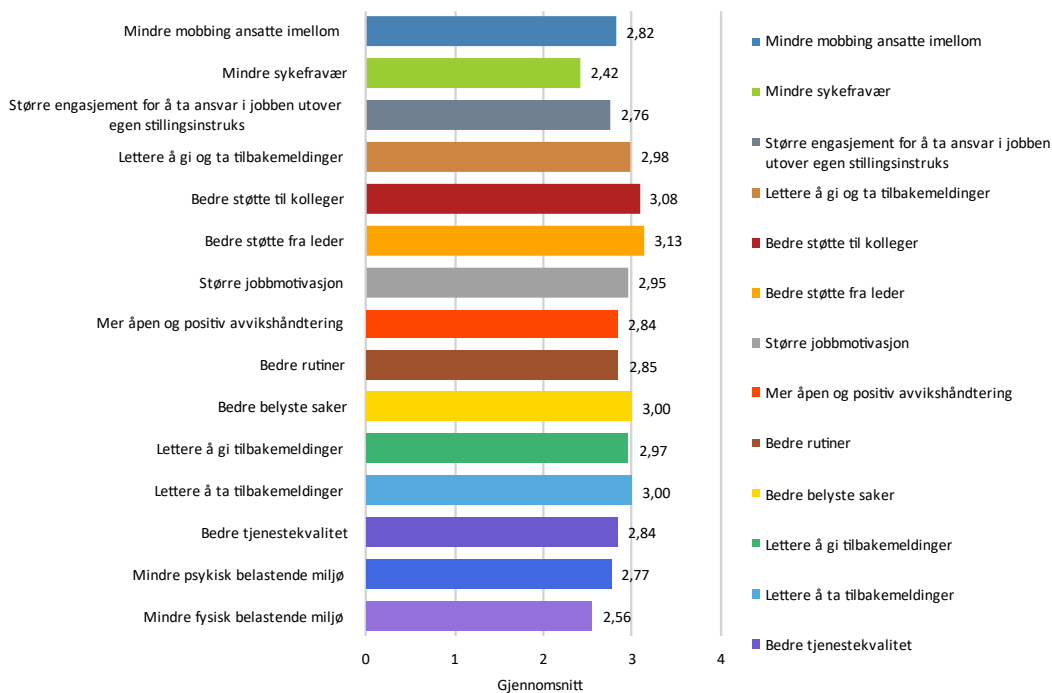
## 26. forebygger et godt arbeidsmiljø



Figur 25 om å forebygge et godt arbeidsmiljø i prosent

Evaluering av kurs i rolleforståelse

## 72. Hvordan vil du beskrive det generelle arbeidsmiljøet på din arbeidsplass etter har deltatt på kurset?



Powered by www.questback.com 19.12.2022 08:17

**Figur 26 om det generelle arbeidsmiljøet din arbeidsplass etter å ha deltatt på kurset**

## Referanser

- Amble, N., Amundsen, O., & Rismark, M (2020). *Medarbeiderdrevet innovasjon*. Gyldendal
- Bang, H. (2020) *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget.
- Berg, E. (2006). *Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Universitetsforlaget
- Buvik, M. P., Thun, S., & Øyum, L. (2018). *Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid*. Sintef rapport.: 00851. Oppdragsgiver Arbeids- og sosialdepartementet
- Falkum, E. (2020). *Makt og opposisjon i arbeidslivet. Maktforsknyninger fra 1900 til 2020*. Cappelen Damm Akademisk
- Grønhaug, K., Hellesøy, O., & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Fagbokforlaget. Bergen
- Hanevold, T. N., Degerud, E. M. M., & Sterud, T. (2022). *Kartlegging av arbeidsmiljø i IA-bransjeprogram*. Statens arbeidsmiljøinstitutt. STAMI-rapport :196
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2007). *Organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2021). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oversatt av Tone M. Anderssen og Johan Rygge. Gyldendal. 3. utgave.
- Solberg, A. G. (2012). *Innovasjonsledelse i et kjønnsperspektiv*. UiO
- Thorsrud, E, & Emery, F. *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Tanums forlag

## Vedlegg

Vedlegg 1 viser en skematisk oversikt over de konkrete utfordringene og løsninger som kom opp gjennom forskerens kursobservasjoner hos sykehjemmene og barnehagene. Oversikten er kun en opplisting. Det er ikke nødvendigvis en sammenheng mellom utfordring og løsning i samme rad i kolonnene, men listen gir et inntrykk for den interesserte leser hvor skoen trykker og hvilke løsninger som ble utviklet. Listen bør leses vertikalt for hver kolonne.

Barnehage		Sykehjem	
Utfordring	Løsninger	Utfordringer	Løsninger
Manglende engasjement overfor barna	Lære oss hva trygg tilbakemeldingskultur er	Sykemeldinger på grunn av tunge løft	Avtale med fysioterapeut for å forebygge med trening
Manglende glød og trivsel	Oppfordre andre til å gi deg tilbakemelding	Mer åpenhet rundt avvik og bedre rutiner på avvikshåndtering. Synliggjøring av avvik	Ekstravaktene må bli hørt om hva de synes er mest utfordrende med de tyngste pasientene
Manglende åpenhet for å si det som var vanskelig	Hver og en har laget seg mål om å gi og ta tilbakemeldinger	Sykehjem har risikofaktorer som nakke, skuldre, jobbe på kne og på huk. Kontakt med kroppsvæske.	Viktig å fordele rapportering slik at ikke alle gjør det samme og blir avlastet på den måten
Tåler ikke tilbakemeldinger for redd for å bli dårlig likt	Vi har kjørt rollespill på vanskelige samtaler	Språkproblemer for dem med annen bakgrunn. Irritasjon når ekstraoppgaver kommer: Hvorfor må jeg re sengen når du bare sitter på pc?	Ha toleranse for at alle oppgaver ikke blir gjort og overføre det til kveldsvakt eller dagen derpå
Gir ikke tilbakemeldinger for redd for å såre	Tørre å si ifra og tørre å snakke	Feilansettelser. Helsefagarbeidere som ville skifte jobbsted for å få mer ansvar	Tilrettelegge arbeidsoppgaver, ta hensyn til alle, ikke uteglemme ansatte det er tilrettelagt for, viktig å redusere sykefravær ved at deres særegne behov må bli hørt og husket

Lav psykologisk trygghet		Ha de samme tunge beboerne i lange periode	Alle må bli sett for sin kompetanse og bli tatt i bruk
Går i forsvar når blir kritisert	God tilbakemeldingskultur	Ulik kommunikasjon på grunn av ulik kulturell bakgrunn	Gi tre tilbakemeldinger hver dag som fører til utvikling. Skal ligge noe bak tilbakemeldingen
Lettere for å kunne stenge ned under pandemier		Tungt å dra eldre i løfteheis	Ha regelmessige og faste gruppemøter med arbeidsmiljørelatert innhold
Arbeidspress og høyt stressnivå		Mye støy i gangene rundt misnøye. Avdelinger konkurrerer om antall personer, vi får ikke kompetanseheving	Være en del av integreringen. Være gode norsklærere i løpet av arbeidshverdagen  Ikke påpeke alle feil
Manglende organisering av arbeidet		Vi var dårlige til å organisere arbeidet vårt og endte opp med at vi var utrygge på hverandre.	Være etisk reflekterte
Krav og forventninger fra foreldregruppen		Nedlatende tone overfor dem med annen bakgrunn	Være meglere mellom de uenige
Barnas foresatte som premissleverandør som en del av barnet		Får ikke være sosiale på jobb på grunn av pandemien	Tydligere oppgavefordelinger
Tidsarbeidspress, 37,5 timer i uka og mye som skal gjøres som pedleder, vanskelig å få gjort alt, tøft ikke å få til alt, følelse av utilstrekkelighet		Samholdet er splittet. Høy terskel for å stille spørsmål. De stille kommer ikke til orde og opplevde ikke innflytelse.	Få mentor som en støttefunksjon og som kontrollerer at god ledelse blir utført

Manglende tillit til at tid disponeres riktig		Manglende renhold og vedlikehold. Vasking av pasienttøy er feil bruk av ressurser og kompetanse	Leid inn vaskefirma og folk som smører maten
Krevende foreldre		Vanskelig å få folk til å engasjere seg ved å ta på seg verv	Skifte hansker oftere
Sykemelding på grunn av barn som utagerer og er emosjonelle		Samarbeidsproblematikk Noen av utfordringen er dårlig kommunikasjon, tørre å ta ansvar, ansvarsvaktene tørre ikke å delegere.	Ikke ha nonverbal himling med øyne for eks. dersom ting ikke blir snakket om gjentar det seg bare. Sykepleierne har blitt mindre kvasse, bedre stemning. TV og VO føler seg mere inkluderte
		Jobbutvidelser med overtakelse av andre yrkesgruppes oppgaver	
		Sammenslåing av flere sykehjem	
		Bruk av smertepaster	
		Skifte plaster eller bruke smertepaster uten å vente sykepleier	
		Pårørende klager mye om feilernæring. Underernærte beboere	Bedre ernæring slik at pårørende klager mindre
		Organisering av vaktlister i forhold til lovverket	
		Omstilling skaper usikkerhet og arbeidspress	Bli bedre på samarbeid på tvers av etasjer.
		Vi har en del belastningskader	



**POSTADRESSE:**

Arbeidsforskningsinstituttet AFI  
OsloMet – storbyuniversitetet  
Stensberggata 26  
Postboks 4, St. Olavs Plass  
0130 Oslo

**TELEFON:**

67 23 50 00

**E-POST:**

[postmottak-afi@oslomet.no](mailto:postmottak-afi@oslomet.no)