

## **EN BRA DAG PÅ JOBB**

Forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis

Evaluering av pilotprosjekt

# EN BRA. DAG PÅ JOB

- forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis

**STAMI**  
STATENS  
ARBEIDSMILJØINSTITUTT



Mariama Cham Evensen  
Margrethe Schøning  
Elisabeth Goffeng  
Marte Smith-Isaksen  
Pål Molander

Oslo, desember 2020

**STAMI**  
STATENS  
ARBEIDSMILJØINSTITUTT

## Sammendrag

Pilotprosjektet «En bra dag på jobb – forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis» har som formål å teste ut en nyutviklet, bransjerettet metodikk til bruk til forebyggende arbeidsmiljøarbeid på virksomhetsnivå. Metodikken består av et todelt prosessopplegg med identifisering av arbeidsmiljøutfordringer, arbeidsrutiner og prosesser som fungerer godt på den enkelte arbeidsplass, samt utarbeiding av adekvate tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet. Samtidig skal prosessen legge til rette for et godt, lokalt partssamarbeid.

«En bra dag på jobb – forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis» er et pilotprosjekt initiert av Arbeids- og sosialdepartementet (ASD) i samarbeid med hovedsammenslutningene på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden og Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI). STAMI er ansvarlig for gjennomføring av prosjektet som er finansiert av ASD og partene i arbeidslivet. Målet er at pilotprosjektet skal legge grunnlaget for en eventuell større bransjerettet arbeidsmiljøetsatsing i Norge.

Metodikken er enkel uten behov for opplæring i forkant eller ekstern bistand i prosessarbeidet. Verktøyet som støtter arbeidsprosessene er korte informasjonsfilmer, arbeidsplansjer for gruppearbeid, notatbøker og faglig informasjon. Materialet er utviklet spesielt for den enkelte bransje er basert på kunnskap fra overvåkning av arbeidsmiljø- og helsefeltet i Norge og forskning.

Resultatene av evaluering av pilotprosjektet viser at metodikken i «En bra dag på jobb – forebyggende arbeidsmiljø i praksis» er svært velkomment. Det er store variasjoner mellom både bransjer og også mellom enkeltvirksomheter i fortolkning av begrepet «arbeidsmiljø», hva som er de mest vesentlige arbeidsmiljøutfordringene og hvordan forebyggende arbeidsmiljøarbeid bør gjennomføres. Det er behov for et godt, enkelt, bransjetilpasset prosessopplegg til bruk lokalt hos virksomhetene.

Metodikken med bransjespesifikke filmer basert på de mest relevante arbeidsmiljøutfordringene i de enkelte bransjene fremstår i evalueringen som svært godt egnet for kunnskapsbasert, systematisk forebyggende arbeidsmiljøarbeid på avdelingsnivå i både små og store virksomheter. Visuell presentasjon av arbeidsmiljøfaktorene gir en god inngang til fruktbare og givende diskusjoner og utarbeidelse av konkrete tiltak i etterkant. Ved at hver enkelt arbeidstaker deltar i arbeidsprosessen forankres arbeidet og gir gode muligheter for at resultatene av prosessen følges opp over tid.

Resultatene av evalueringen viser også at et godt og aktivt partssamarbeid på det lokale planet er et helt vesentlig element i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet kombinert med god innsats fra ledelse og verneombud. Det innebærer at fagforeningene og de tillitsvalgte bør ha en aktiv rolle i forebyggende arbeidsmiljøarbeid i de enkelte virksomhetene.

De entydige, svært positive tilbakemeldingene fra testvirksomhetene i evalueringen av pilotprosjektet «En bra dag på jobb – forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis» viser at forholdene ligger godt til rette for en styrking og utvidelse av konseptet til bransjer utover de fire første pilotbransjene til flere bransjer i Norge for å dekke en størst mulig andel av norsk arbeidsliv.

## Innhold

1.	Innledning.....	5
2.	Pilotprosjektet «En bra dag på jobb».....	6
	Formål med pilotprosjektet .....	6
	Praktisk gjennomføring av pilotprosjektet.....	6
	«En bra dag på jobb» – arbeidsprosessen i de enkelte testavdelingene .....	7
	Henvendelser fra eksterne interessenter .....	9
3.	Evaluering av pilotprosjektet.....	10
	Formålet med evaluering .....	10
	Teoretiske og praktiske aspekter knyttet til metode for evaluering.....	10
	Utvalg i evalueringen .....	11
	Intervjuguide .....	12
	Datainnsamling .....	13
	Etske vurderinger, GDPR og konfidensialitet .....	14
	Analyse.....	14
4.	Resultater.....	15
	Sykehjem.....	15
	Barnehager.....	21
	Kjøtt- og fiskeindustri.....	28
	Frisører .....	34
5.	Oppsummering av resultater og diskusjon.....	35
	Er det behov for et bransjespesifikt prosessopplegg knyttet til forebyggende arbeidsmiljøarbeid? .....	36
	Utgjør metodikken «En bra dag på jobb» et godt rammeverk for forebyggende arbeidsmiljøarbeid? .....	37
	Bidrar metodikken til å skape gode rammer for lokalt partssamarbeid? .....	39
	Begrensninger ved evalueringsstudiet.....	40
6.	Konklusjon.....	41

## 1. Innledning

Det finnes mye kunnskap om arbeidsmiljøforhold og relevante risikofaktorer for spesifikke bransjer og yrkesgrupper i Norge. Det finnes også mye kunnskap om forebyggende arbeidsmiljøtiltak. Like fullt er det tilsynelatende et stort, udekket behov for slik kunnskap på mange arbeidsplasser. Det kan synes som om avstanden mellom kunnskapen som er tilgjengelig og den direkte anvendbarheten i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i arbeidslivet er for stor til at kunnskapen når dem som trenger den. Det er også et spørsmål om samhandling mellom ledere, tillitsvalgte og ansatte i risikovurderingsarbeidet er tilstrekkelig slik at eierskap til forebyggende arbeidsmiljøarbeid sikres i alle ledd i virksomheten. Når bevisstheten om hva det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet skal favne er godt, og tiltak som gjennomføres i virksomhetene er kunnskapsbaserte og treffsikre, vil forebyggende arbeidsmiljøarbeid kunne fungere godt.

Arbeidslivet er i rask endring. Gode arbeidsmiljøforhold er en forutsetning for å kunne legge til rette for inkludering, hindre frafall og sikre at arbeidstakere skal kunne stå lengst mulig i arbeid. Det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet må stå i forhold til et arbeidsliv i endring, og det understreker behovet for nye og treffsikre metoder for arbeidet. For å forbedre arbeidsmiljøet må bransjespesifikk kunnskap om utfordringer og mulige løsningsforslag gjøres tilgjengelig for virksomhetene i de enkelte bransjene, og den enkelte virksomhet må ta kunnskapen i bruk på alle nivåer.

Definisjonen av arbeidsmiljø, utarbeidet innenfor trepartssamarbeidet, ligger til grunn for utviklingen av «En bra dag på jobb – forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis» og metodikken knyttet til dette. Denne definisjonen lyder som følger:

### **Arbeidsmiljø handler om arbeid.**

- Arbeidsmiljøet er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet.
- Arbeidsmiljø er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass, og krever derfor ulike tilnærminger.
- Arbeidsmiljøet påvirker arbeidstakernes helse, jobbengasjement og virksomhetens resultater og produktivitet.

## 2. Pilotprosjektet «En bra dag på jobb»

### Formål med pilotprosjektet

Pilotprosjektet «En bra dag på jobb - forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis» har hatt som siktemål å utvikle en enkel metodikk for godt, forebyggende arbeidsmiljøarbeid og samtidig legge til rette for å bidra til et godt, lokalt partssamarbeid. Bruk av metodikken skal bidra til å sikre:

- Bransje- og kunnskapsbasert tilnærming i vurderinger av forbedringspotensial og forebyggende tiltak
- En enkel og målrettet prosess på hver enkelt arbeidsplass, som skal bidra til felles eierskap og samhandling mellom ledelse og ansatte, og som synliggjør merverdien av partssamarbeidet
- Bevisstgjøring knyttet til at arbeidsmiljøet handler om arbeidet som utføres, og at dette påvirker både helse, jobbengasjement og resultater

Målet med pilotprosjektet var å teste ut og kvalitetssikre metodikken, og evaluere prosessopplegget og verktøyet for en eventuell utvidelse av metodikken til flere bransjer som en permanent satsing knyttet til IA-arbeid.

### Praktisk gjennomføring av pilotprosjektet

Pilotprosjektet «En bra dag på jobb» ble inndelt i de følgende fire fasene:

- Identifisering av fire relevante bransjer for testing av prosessopplegg og verktøy
- Identifisering av spesifikke kunnskapsbaserte utfordringer i arbeidsmiljøet i fire utvalgte bransjer
- Utvikle en metodikk for forebyggende arbeidsmiljøarbeid på den enkelte arbeidsplassen
- Evaluere metodikkens brukervennlighet og umiddelbar effekt på avdelingsnivå

Pilotprosjektet omfattet bransjene sykehjem, barnehage, kjøtt- og fiskeindustri og frisør. Det ble ved initiering av pilotprosjektet etablert en partssammensatt styringsgruppe som har fulgt pilotprosjektets utvikling. Styringsgruppen identifiserte de fire bransjene ut i fra arbeidsrelatert sykefravær, samt utfordringer knyttet til psykososialt/organisatorisk, kjemisk/biologisk, og mekanisk- eller fysisk arbeidsmiljø. Mellom åtte og 14 virksomheter ble rekruttert i hver bransje for å teste ut metodikken og verktøyet. I tillegg bidro to dialogvirksomheter i hver bransje med utvikling av det bransjespesifikke verktøyet.

Basert på Statistisk Sentralbyrås (SSB) levekårsundersøkelse (LKU), har Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA) ved Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) sammenstilt arbeidsmiljøutfordringer i de ulike bransjene i Norge. Basert på denne kunnskapen, kombinert med vitenskapelige resultater fra annen forskning, ble spesifikke utfordringer i arbeidsmiljøet i de fire utvalgte bransjene identifisert. De valgte utfordringene ble deretter diskutert og forankret i de enkelte bransjene gjennom samtaler med ansatte og ledere i rekrutterte dialogvirksomheter. Forskere med faglig ekspertise knyttet til faktorenes tematikk bidro med innspill om hvordan faktoren kunne illustreres i korte filmsnutter. I tillegg ble faktorene belyst ved intervjuer med ledere og ansatte i virksomhetene og forskere med ekspertise på problemstillingene. Filmene, som totalt varer cirka tre minutter per faktor, ble publisert på hjemmesiden <https://enbradagpajobb.no>. Disse, med øvrig informasjonsmateriell, var utgangspunktet for arbeidet i virksomhetene.

Det begrensede antall virksomheter i hver av pilotbransjene ga gode muligheter for dialog der vi fikk detaljert informasjon om virksomhetenes erfaringer før, underveis og etter gjennomføring av arbeidsprosessen basert på metodikken.

### **«En bra dag på jobb» – arbeidsprosessen i de enkelte testavdelingene**

Pilotprosjekt «En bra dag på jobb – forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis» hadde som formål å teste ut hvordan relevant og viktig kunnskap fra forskningsfronten kunne formidles til virksomhetene. Innholdet ble bygget opp rundt faktorer som kjennetegner den enkelte bransjen, og råd om hvordan man kan jobbe med ulike temaer var også en del av pakken. Hvordan kan man jobbe for å forebygge utfordringer i arbeidsmiljøet? Hvordan kan man bli bevisst på og forbedre det man allerede er gode på? Hva vet vi virker beskyttende? Hvordan kan man bli bevisst på å arbeide slik at man utvikler et optimalt arbeidsmiljø?

Metodikken med opplegget til arbeidsprosessen og verktøyet til den første testbransjen, sykehjem, ble ferdigstilt mot slutten av 2018, og sendt ut til de rekrutterte testvirksomhetene i januar 2019. Deretter ble materialet til barnehagene ferdigstilt i april 2019, til næringsmiddelindustrien, nærmere bestemt kjøtt- og fiskeindustrien, i august 2019 og til frisørbransjen i oktober 2019.

Testvirksomhetene fikk en nettbasert verktøypakke med informasjon, små filmsnutter, intervjuer med fagpersoner og forskere, samt en sjekklister med temaer som kan tas opp og konkrete råd for hvordan en kan arbeide systematisk med arbeidsmiljøet. To plansjer til gruppearbeid og notatbøker ble sendt med vanlig postgang. Hensikten var at verktøyet skulle være lett tilgjengelig i det daglige arbeidet og danne et godt grunnlag for diskusjon i team og på avdelinger. Opplegget er enkelt; det er ikke behov for kurs eller opplæring i forkant, ei heller for ekstern bistand i prosessen.

De syv filmene hadde følgende innhold:

- Introduksjonsfilmen definerer begrepet arbeidsmiljø og hva som ligger i det, samt viktigheten av å jobbe systematisk med arbeidsmiljø.
- Film 2-6 omhandler spesifikke arbeidsmiljøfaktorer som fremkommer i kunnskapsgrunnlaget som spesielt relevant i hver av de fire bransjene. Filmene viser situasjoner fra arbeidsplassen, intervjuer med ledere, ansatte og fagpersoner.
- Den siste filmen oppsummerer grunnelementene i systematisk arbeidsmiljøarbeid.

Arbeidsprosessen som testvirksomhetene skulle gjennomføre er lagt opp på følgende måte:

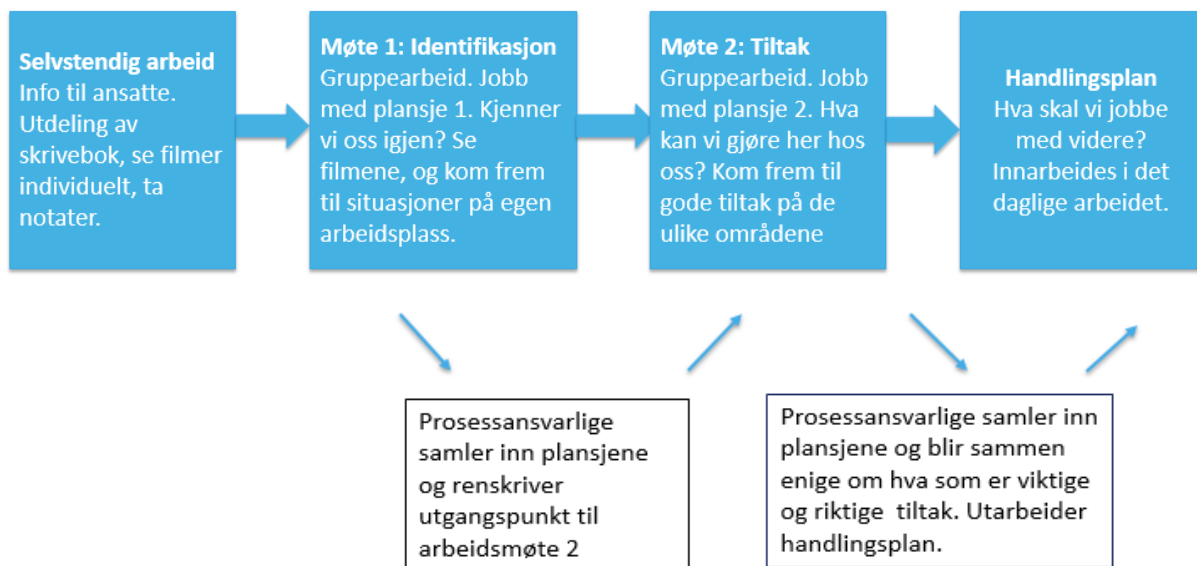
- Den enkelte ansatte ser gjennom filmene i forkant av det første møtet. Den ansatte noterer ned forslag, ideer og betraktninger til bruk i arbeidet.
- På det første arbeidsmøtet deles de ansatte inn i grupper à fire-åtte personer med eventuelt en gruppeleder i hver gruppe. Temaet på møtet er å identifisere utfordringer på egen arbeidsplass; hva er vi gode på, og hva kan vi bli bedre på? En oransje plansje brukes.
- Etter det første arbeidsmøtet oppsummerer de prosessansvarlige hovedresultatene og skriver dem inn i neste arbeidsplansje som grunnlag for det andre arbeidsmøtet. Perioden i mellom møtene skal gi tid til refleksjoner og modning før man går i gang med å utarbeide tiltak.

- Det siste arbeidsmøtet omhandler utarbeidelse av relevante tiltak til utfordringene identifisert i det første møtet. Her brukes en limegrønn plansje (se neste side).

Etter avsluttet arbeidsprosess begynner det daglige arbeidet med å følge opp handlingsplanen i det praktiske arbeidet.

Leder og ansattrepresentant var ansvarlige for gjennomføringen av prosessen i den enkelte avdeling. Den ansatte skulle fortrinnsvis være en tillitsvalgt. På avdelinger der det ikke var tillitsvalgte blant de ansatte, ble verneombud eller en representant for ansatte valgt som prosessledere. I noen virksomheter var både en eller flere tillitsvalgte og verneombudet med som prosessledere ut i fra et ønske om å også inkludere verneombudet. Målet var at arbeidsprosessen «En bra dag på jobb – forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis» skulle bidra til et godt partssamarbeid lokalt.

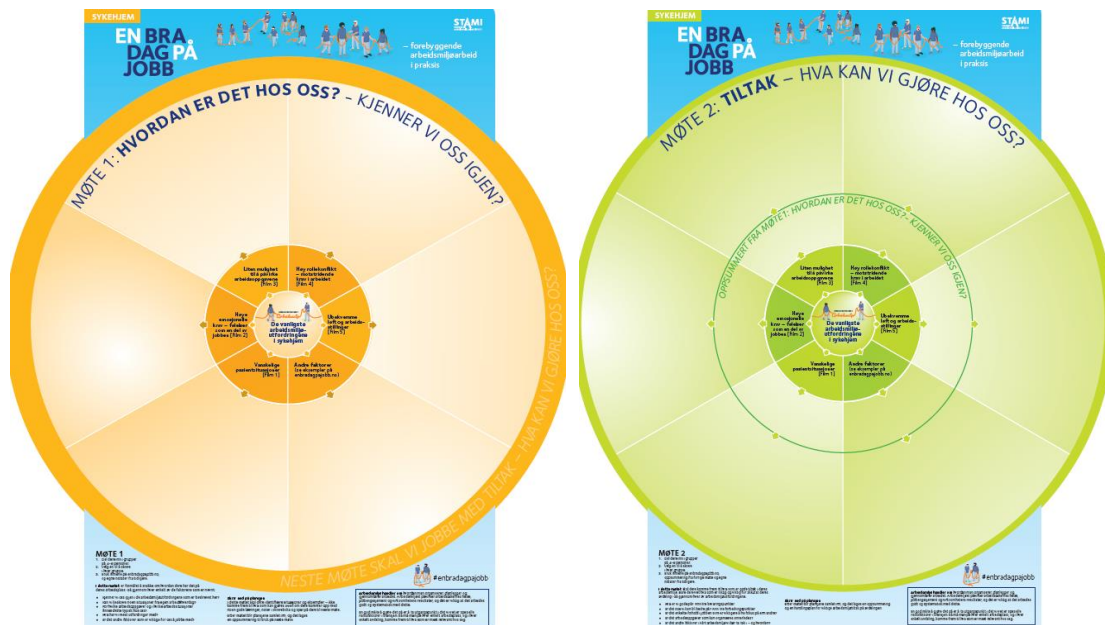
Arbeidsprosessen kan oppsummeres i følgende figur:



Figur 1 - Flytskjema over arbeidsprosessen



Det ble laget oransje plansjer til arbeidsmøte nr. 1 for identifisering av bevarings- og forbedringsområder, og limegrønne plansjer til arbeidsmøte nr. 2 for utarbeidelse av tiltak:



Figur 2 - Plansjer til bruk i møte 1 og 2 (sykehjem)

## Henvendelser fra eksterne interessenter

I løpet av prosjektet mottok vi flere henvendelser fra eksterne interessenter både telefonhenvendelser og til e-postadressen [enbradagpajobb@stami.no](mailto:enbradagpajobb@stami.no). Henvendelsene kom fra forskjellige aktører og var av forskjellig art, blant annet ønsker om deltakelse som pilotvirksomhet fra barnehager, sykehusavdelinger, private organisasjoner, samt henvendelser fra flere NAV arbeidslivssentre med forslag om potensielle virksomheter til deltakelse i prosjektet.

STAMI mottok også enkelte henvendelser med spørsmål om hvorfor ikke verneombudene var anbefalt en sentral rolle som prosessansvarlige i «En bra dag på jobb». Blant annet hevdet to personer at opplegget knyttet til prosessen og tillitsvalgte som prosessansvarlige var i konflikt med arbeidsmiljøloven, hvor det stadfestes at verneombudene har en operativ rolle i arbeidsmiljøarbeid. Det ble i svarene på henvendelsene presisert at det ikke var noen målsetting å utelate verneombudene, men derimot til å bidra til å aktivere det lokale partssamarbeidet, og at det derfor var viktig å få de tillitsvalgte på banen.

### 3. Evaluering av pilotprosjektet

#### Formålet med evaluering

Formålet med å gjennomføre en evaluering av testvirksomhetens bruk av «En bra dag på jobb – forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis» er å få innsikt i om prosessverktøyet fungerer etter hensikten. Får virksomhetene og de enkelte avdelingene god hjelp med det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet? Er arbeidsverktøyet effektivt? Forenkler og bidrar prosessopplegget til et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid på de ulike arbeidsplassene?

Problemstillingen i evalueringen av pilotprosjektet er definert som følger:

- Er det behov for et bransjespesifikt prosessopplegg knyttet forebyggende arbeidsmiljøarbeid?
- Utgjør metodikken «En bra dag på jobb» et godt rammeverk for forebyggende arbeidsmiljøarbeid?
- Bidrar metodikken til å skape gode rammer for lokalt partssamarbeid?

Hensikten med gjennomføring av «En bra dag på jobb» er ikke å få målbart redusert sykefravær eller økt produksjon i deltakende virksomheter. Dette ville tatt mer tid og ressurser å følge opp og måle enn det som er mulig innenfor rammene av pilotprosjektet. Redusert sykefravær og økt produksjon og/eller lønnsomhet vil kunne være indirekte effekter over tid, men måling av slike effekter faller utenfor målsettingen i pilotprosjektet.

Resultatene av evalueringen forventes å vise at det utviklede prosessopplegget med bransjetilpasset verktøy danner et godt rammeverk for konstruktiv forebyggende arbeidsmiljøarbeid på virksomhetsnivå, og at det gir de enkelte avdelingslederne en god støtte i hvordan de kan arbeide effektivt forebyggende med arbeidsmiljøet. Samtidig forventes det at tilbakemeldinger fra deltakerne vil kunne bidra til forbedringer i metodikken og prosessopplegget. Det forventes også at prosessopplegget og verktøyet oppleves å gi positive rammer for et godt og konstruktiv partssamarbeid lokalt.

#### Teoretiske og praktiske aspekter knyttet til metode for evaluering

Prosjektet «En bra dag på jobb – forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis» er et pilotprosjekt med et relativt begrenset omfang. Erfaringer høstet i de første fire testbransjene skal danne grunnlaget for det videre bransjespesifikke arbeidet ved utarbeidelse av prosessverktøy for øvrige bransjer. I denne type evaluering har en kvalitativ tilnærming vært mest hensiktsmessig [1]. Evalueringsarbeidet har vært basert på semistrukturerte telefonintervjuer med ledere og tillitsvalgte, verneombud og/eller ansattes representanter i tre forskjellige faser av gjennomføringen av arbeidsprosessen.

En kvalitativ tilnærming har gjort det mulig å få frem bredde og variasjon i stoffet, og vi har kunnet justere underveis, og fått frem nye nyanser og problemstillinger [2]. Vurderinger av filmene, hjemmesiden, materialet, informasjon fra deltakerne om arbeidsverktøyet de har mottatt og brukt, samt verktøy som de kanskje savner, informasjon om hvordan de gjennomførte gruppeprosessene, og i hvilken grad prosessene ble vurdert som gode og konstruktive, hva som er bra i pilot-prosjektet og hva som kunne ha vært gjort annerledes, eller bedre, utgjør viktig informasjon som det har vært et mål å avdekke i evalueringen. Den kvalitative tilnærmingen har gitt oss fleksibilitet i evalueringen,

både verktøy og prosess har vært mulig å vurdere, og det har vært rom for å gå dypere inn i enkelte temaer der det var relevant.

## Utvalg i evalueringen

Det var en målsetting å rekruttere ti pilotvirksomheter i hver bransje til å teste ut prosessverktøyet og metodikken. Disse ble valgt ut fra bransjeoversikter, gule sider, oversikter fra fagforeningene, via kontakter gjennom NAV arbeidslivssentre etc. STAMI hadde ikke direkte relasjoner til noen av disse virksomhetene fra tidligere, og alle fikk den samme informasjonen om prosjektet og om STAMI. STAMI evaluerte ikke de enkelte avdelingene, lederen, den tillitsvalgte eller verneombudets arbeid generelt, ei heller deres arbeidsmiljø eller hvordan de arbeidet med sitt arbeidsmiljø. Evalueringsarbeidet gikk ut på å samle informasjonen om deltakernes oppfatning av pilotprosjektets metodikk med verktøy og prosessopplegg, hvordan det fungerte og hva som kunne vært gjort bedre i forhold til ønsket sluttresultat; et bedre arbeidsmiljø.

Rekrutteringen av test-virksomheter gikk vesentlig lettere i barnehage- og sykehjembransjen enn i kjøtt- og fiskeindustrien eller i frisørbransjen. Vi fikk et inntrykk av at virksomhetene vi kontaktet i sykehjem- og barnehagebransjen hadde en bedre forståelse av hva prosjektet innebar og et bevisst behov for gode verktøy da vi kontaktet dem per telefon enn det en del virksomheter i de to andre bransjene gjorde. De to siste bransjene var mer preget av sesongsvingninger enn de to første, og dette kan også ha bidratt til mindre interesse for prosjektet og det gjorde rekruttering av testvirksomheter noe tyngre.

I det endelige utvalget deltok ni sykehjem, 14 barnehager, seks kjøtt- og fiskeindustribedrifter (tre av hver) og åtte frisørsalonger. Samtlige sykehjem og barnehager som deltok hadde fullført hele arbeidsprosessen innen sommeren 2019. Kjøtt- og fiskeindustrien startet etter sommeren 2019. Sesongsvingninger som følge av produksjon av grillmat i sommermånedene, ferieavvikling i slutten av august og september, høstslakt i september/oktober og produksjon av julemat i november og desember, har vanskeliggjort gjennomføringen i denne bransjen i høst. Tilsvarende travle perioder er det i en del av fiskeindustribedriftene. Frisører har det svært travelt senhøstes og før-juls, så også der vil det for flere være mest hensiktsmessig å gjennomføre eller avslutte prosessen på nyåret.

Én avdeling i hver virksomhet ble av egen virksomhet plukket ut til å evaluere arbeidsverktøyet og opplegg til arbeidsprosess. I noen tilfeller valgte virksomheten å inkludere alle avdelingene i prosessen. Avdelingsleder og tillitsvalgt og/eller verneombud eller i enkelte tilfeller en ansattrepresentant ved avdelingen evaluerte bruken av verktøyet og prosessen ved å svare på spørsmål i tre telefonintervjuer hver gjennom arbeidsprosessen før oppstart, underveis og etter ferdigstillelse.

Testvirksomhetene med antall ansatte involvert og offentlig eller privat drift som har gitt sin tilslutning til å delta som testvirksomhet per november 2019, men ikke nødvendigvis ferdigstilt, var fordelt på bransjene som følger:

**Tabell 1. Rekrutterte avdelinger i test-virksomheter - En bra dag på jobb**

	Sykehjem	Barnehage	Kjøtt- og fiskeindustri	Frisør
Antall virksomheter	9	14	6	8
Antall deltakende ansatte	527	310	322	77

Evalueringen ble ferdigstilt i desember 2019. På det tidspunkt hadde ni sykehjem, 14 barnehager og tre virksomheter innen kjøtt- og fiskeindustrien gjennomført hele prosessen og gitt tilbakemeldinger. I tillegg hadde to virksomheter innen kjøtt- og fiskeindustrien og fem av frisørvirksomhetene påbegynt prosessen. En virksomhet fra kjøtt- og fiskeindustrien og tre frisørsalonger planla å starte prosessen på nyåret 2020.

Dataene som er analysert er først og fremst samlet inn hos de virksomhetene som hadde ferdigstilt hele prosessen ved evalueringens slutt. I tillegg ble noe informasjon fra de virksomhetene som hadde påbegynt prosessen tatt med, i den grad det ga vesentlig informasjon til evalueringen. Dette gjelder særlig i frisørbransjen der ingen så langt hadde ferdigstilt arbeidsprosessen.

I tillegg til evalueringer fra respondentene i test-virksomhetene, ble informasjon fra ressurspersoner på feltet samlet inn. Eksempler på dette er dialog med ansatte i kommunene eller i NAV arbeidslivssentre. Disse har god kunnskap om forebyggingsarbeid knyttet til arbeidsmiljø. Enkelte hadde faglige innspill til prosessopplegget og noen deltok i gjennomføringen av arbeidsprosessene på den enkelte arbeidsplassen som støtte for prosesslederne. Som et siste bidrag til evalueringen sendte flere av avdelingslederne oss sine tiltaksplaner som var utarbeidet i etterkant av gjennomført prosess, og disse ga oss konkret informasjon om hvilke faktorer og hvilke tiltak resultatene av prosessene fokuserte på.

Generelt er inntrykket fra de første tilbakemeldingene fra virksomhetene at mange hadde mye, god kunnskap om forebyggende arbeidsmiljøarbeid i forkant av prosessoppstart. Flere fortalte om gode rutiner i arbeidet og om gode prosesser som allerede var gjennomført. Noe av årsaken til dette kan være at de som takket ja til å delta som testvirksomhet, er spesielt interesserte i å arbeide godt og strukturert med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Dersom utvalget hadde vært representativt for de aktuelle bransjene, kunne vi ha sagt noe sikrere om dette. Men for pilotprosjektets formål ble det vurdert som et pluss at flere av testpersonene hadde god kompetanse i forkant av prosessen. Det var derfor enkelt å formidle til virksomhetene hva prosjektet dreide seg om. Vi fikk også gode tilbakemeldinger om hvordan metodikken hadde fungert i lys av respondentenes tidligere erfaringer. Samtidig så vi at det likevel var forholdsvis enkelt å formidle budskapet og informasjonen til de testvirksomhetene som hadde mindre kunnskap og erfaring. Vi fikk grundige og informative tilbakemeldinger også fra disse.

Utvalget ble vurdert til å være både tilstrekkelig stort og variert, i og med at de var fra fire forskjellige bransjer, til at vi kan trekke slutninger fra deres tilbakemeldinger om metodikken.

## Intervjuguide

I intervjuene var det fokus på forhåndsdefinerte temaer med kommentarmuligheter slik at intervjuerne til en viss grad var styrt, samtidig som de hadde mulighet til å fange opp nyanser og temaer som ikke var definert i fokus-temaene. Ved å benytte en semistrukturert intervjuguide sikret

vi at alle respondentene fikk likelydende spørsmål og at spørsmålene dekket evalueringens problemstillinger, samtidig som at de ga rom for individuelle betraktninger og innspill [3].

Intervjuguden var delt inn i:

- Åpne, deskriptive beskrivelser av de forskjellige aspektene med fokus på variasjon, nyanser, nye forslag og meninger.
- Lukkede spørsmål med svaralternativer som var kvantifiserbare slik at enkle frekvensanalyser kunne utføres i etterkant.

Innledningsvis var det ønsket at intervjuer graderte en del av svarene med tallkoder fra 1 til 3. Dette viste seg vanskelig i praksis, og ble ikke gjennomført.

Ledere, tillitsvalgte og/eller verneombud fikk alle likelydende spørsmål. Intervjuguden var i utgangspunktet lik fra bransje til bransje, men enkelte forbedringer ble gjort der det var nødvendig ettersom pilotprosjektet utviklet seg. Endringene kom som et resultat av erfaringene fra samtale med respondenter på sykehjemmene, deretter fra barnehagene og videre til de to siste bransjene. Se vedlegg nr. 2 med spørsmålsguide for samtale nummer en, to og tre.

## **Datainnsamling**

Intervjuene ble delt opp i tre faser. Den innledende første fasen bestod i å opprette kontakt med test-avdelingene i de deltakende virksomhetene, og få riktig kontaktinformasjon til avdelingsleder og tillitsvalgt, eventuelt verneombud. Informasjon om prosjektets formål ble gitt og samtykke til deltakelse i evalueringsundersøkelsen ble innhentet. Samtalen fant sted en ukes tid etter at respondentene hadde fått tilgang til arbeidsverktøyet, det vil si nettsiden med filmer og informasjon samt plansjer til gruppearbeidet og notatbøker. Hensikten var primært å få et innblikk i respondentenes første reaksjoner på arbeidsopplegget og verktøyet. Samtidig ønsket vi å få kunnskap om hvordan de arbeidet med problemstillinger knyttet til arbeidsmiljøet i forkant av gjennomføring av prosessen knyttet til «En bra dag på jobb».

Neste fase ble gjennomført med en telefonsamtale nummer to der hensikten var å få informasjon om hvordan det første arbeidsmøtet hadde gått, hvordan arbeidsverktøyene ble mottatt blant de ansatte, dvs. filmene, plansjene, arbeidsbøkene, og oppfatninger knyttet til foreslått opplegg til prosess. Temaene var om malen for prosessen ble fulgt, eller om det ble gjort egne tilpasninger, om arbeidsgruppene holdt seg til identifisering av mulige forbedringsområder og bevaringsområder i møtene, om de eventuelt hadde mottatt ekstern bistand, og tidsbruk til gjennomføring av arbeidsmøtene, forarbeid og oppsummering.

Siste fase var samtale nummer tre som ble gjennomført i etterkant av arbeidsmøte nummer to. Hensikten med denne samtalen var å kartlegge om deltakerne hadde utarbeidet forslag til tiltak knyttet til de identifiserte forbedringsområdene. Tilbakemeldinger på prosessen, i hvilken grad gjennomføringen av pilot-prosjektet satt den enkelte avdeling bedre i stand til å arbeide forebyggende med arbeidsmiljø, om gjennomføringen av prosjektet har hatt effekt på partssamarbeidet lokalt og tilbakemeldinger generelt var også en del av den siste fasen.

Avslutningsvis fikk vi tilsendt utarbeidete tiltaksplaner. Disse ga oss en indikasjon på hvilken type tiltak som ble typisk definert i etterkant av arbeidsprosessen.

Det ble gjennomført samtaler med avdelingsleder, tillitsvalgt og/eller verneombud på tre tidspunkt i prosessen. Disse inngår som én helhet i undersøkelsen. Det vil kunne være mulig å avdekke læring i prosessen hos respondentene, men undersøkelsen anses uansett som én undersøkelse da det ikke ble gjennomført repetitive målinger. Samtalene gjennomført på forskjellige tidspunkt i arbeidsprosessen avdekket kun vurderinger knyttet til de forskjellige stadiene eller fasene prosessen.

### **Etiske vurderinger, GDPR og konfidensialitet**

Hver informant ble fortalt muntlig og skriftlig om hensikten med telefonintervjuene og, hvordan informasjonen skulle anvendes. Samtykke til å delta i telefonintervju ble innhentet muntlig fra hver informant i oppstartsamtalen. All informasjon fra de enkelte respondentene behandles konfidensielt og er ikke identifiserbar i den endelige rapporten. Sitater fra respondentene er brukt til å belyse spesifikke problemstillinger, uten at det har betydning å vite hvem som har ytret sitatene. Det forekommer ikke sensitive persondata i prosjektet, men alle persondata oppbevares i henhold til Forskrift om behandling av personopplysninger FOR-2018-06-15-876, og vil slettes ved prosjektets slutt.

### **Analyse**

Vi har anvendt tematisk analyse i behandlingen av rådata. Metoden innebærer kategorisering av hovedtemaene med undertemaer [2]. Dette er den mest brukte analysemetoden i kvalitativ forskning, og det er også den enkleste teknikken. Tematisk analyse gir en god oversikt over stoffet inndelt i tematiske kategorier og underkategorier [4]. Analysen skal bygge bro mellom rådata og resultater ved at det organiserte datamaterialet blir fortolket og sammenfattet [5].

Vi fulgte oppsettet på tematisk analyse med enkle tilpasninger til vår undersøkelse. De personene som har analysert dataene har også rekruttert virksomhetene og gjennomført telefonintervjuene. Vi hadde derfor god, førstehåndskjennskap til de innsamlede dataene. Innledningsvis i gikk vi grundig gjennom nedskrevne notater før vi søkte etter meninger og mønstre. Vi delte informasjonen opp i bolker ut i fra intervju-guiden, og gikk systematisk gjennom alle svarene. I den prosessen fargekodet vi viktige, utpregete eller spesielle utsagn og vektla i hvilken grad utsagnene var positive eller negativt ladet. Deretter systematiserte vi svarene for å se hvor mange i utvalget som mente det eller det, og i hvilken grad avvikende oppfatninger var sterke avvik eller mer nyanser av samme sak. Flere bolker fra spørreskjemaene kunne inngå i ett tematisk område. Underveis vurderte vi temaene og kategoriene i lys av nye data og ny informasjon. For eksempel kom konflikter og konflikthåndtering opp som et viktig tema i barnehagene. Vi gikk da tilbake i materialet fra sykehjemmene for å sjekke ut om dette var noe vi hadde oversett der. Det viste seg at dette ikke var like aktuelt i sykehjemmene som hos barnehagene.

Avslutningsvis i analysearbeidet definerte vi de endelige kategoriene og satt navn på dem som beskriver hva de omhandler og hva konklusjonene er (for eksempel – fungerte filmene? Arbeidsmøtene? Fikk vi inn nyansene/variasjonen i svarene). Deretter utarbeidet vi en rapport for hver pilotbransje ut i fra de endelige kategoriene. Her har vi fokusert på å få frem styrken bak konklusjonene, om dette var en generell oppfatning eller om det var få personer i utvalget som mente det. Var det forskjeller mellom hva de tillitsvalgte mente om en kategori og hva avdelingslederne mente?

De to personene som analyserte utarbeidet sine individuelle resultatdeler på hver av bransjene. Deretter ble resultatene fra hver bransje gjennomgått i fellesskap og sammenfattet.

## 4. Resultater

### Sykehjem

#### ***Rekruttering av deltagende avdelinger***

Ved rekrutteringen i sykehjembransjen gikk vi bredt ut og kontaktet lederne av flere virksomheter. Forebyggende arbeidsmiljøarbeid fremsto som et viktig og relevant tema for dem, og det var svært mange av de som ble kontaktet som ønsket mer informasjon om pilotprosjektet og opplegget knyttet til det før de bestemte seg for å delta med en eller flere avdelinger. På grunn av utenforliggende omstendigheter var det enkelte sykehjem som trakk seg før oppstart, men det gikk relativt fort å få ti virksomheter på plass.

Flere av sykehjemmene hadde nylig gjennomført 10-faktor undersøkelsen. Enkelte ønsket derfor ikke å delta i «En bra dag på jobb» da de syntes det ble for mye på dette feltet over en begrenset tidsperiode. Andre derimot, så «En bra dag på jobb» som en fin videreføring av 10-faktorundersøkelsen og en konkretisering av resultatene fra denne.

Ett sykehjem trakk seg underveis i prosessen på grunn av influensa blant de ansatte. Av de øvrige ni virksomhetene deltok to sykehjem med flere avdelinger, men kun én avdeling fra hvert sykehjem deltok i evalueringen med tilbakemeldinger underveis i prosessen.

#### ***Privat/offentlig***

Kun ett av de totalt ni deltagende virksomhetene var privat drevet, resten var kommunale. Det var tilfeldig om virksomhetene vi kontaktet var private eller kommunale.

#### ***Antall deltakere***

Totalt 527 ansatte ble med i prosessen; av disse arbeidet 282 personer på avdelinger som deltok i tilbakemeldingsprosessen. Den største avdelingen hadde 52, mens den minste avdelingen hadde åtte ansatte. Deltakerne ble delt inn i mindre arbeidsgrupper på fire til åtte personer.

#### ***Tillitsvalgte og verneombudenes rolle i arbeidsprosessen***

Tre av testavdelingene hadde tillitsvalgte på avdelingen, og disse var prosessansvarlige sammen med lederen. På fire avdelinger fikk verneombud denne rollen. På én avdeling valgte de en ansattrepresentant uten fagforeningstilhørighet for denne oppgaven. Én avdeling forsøkte å få med en tillitsvalgt fra en annen avdeling, men det fungerte ikke tilfredsstillende fordi vedkommende hadde lite kunnskap om forholdene på avdelingen som deltok i «En bra dag på jobb».

Et viktig poeng knyttet til bruk av verneombud versus tillitsvalgt var at enkelte ledere ikke ga uttrykk for å forstå hensikten med å inkludere tillitsvalgte i prosessen. I materiellet anbefales det å bruke tillitsvalgt som prosessansvarlig sammen med avdelingsleder. Disse lederne var klare på at verneombudene arbeider med arbeidsmiljø, mens tillitsvalgte er aktive på andre fronter; eksempelvis

lønnsforhandlinger og vanskelige personalsaker. Det var jevnt over et sterkt ønske om å ha med verneombudene fremfor de tillitsvalgte i «En bra dag på jobb».

### ***Ekstern hjelp til forebyggende arbeidsmiljøarbeid generelt***

Flere av virksomhetene fikk jevnlig ekstern bistand i sitt arbeidsmiljøarbeid.

Det er kun to av avdelingene som oppga at de bruker bedriftshelsetjenesten (BHT). Åtte av ni oppga å bruke IA-konsulentene i NAV og/eller kommunen, ofte begge deler.

### ***Bruk av ekstern hjelp i denne prosessen***

I vårt utvalg hadde et mindretall av virksomhetene fått bistand ved gjennomføring av 10-faktor undersøkelsen, og enkelte fikk bistand ved gjennomføring av «En bra dag på jobb». Lederne på disse avdelingene uttrykte at ekstern bistand var en viktig støtte for dem. De presiserte at det var godt å ha med eksperter på feltet, og de kunne fungere som «lynavedere» når vanskelige temaer kom opp. Andre ledere ønsket ikke bistand, og mente at arbeidsmiljø er noe de må arbeide med selv for å få så gode resultater som mulig.

### ***Status på arbeidsmiljøarbeidet i avdelingen før gjennomføring av «En bra dag på jobb»***

Ut i fra tilbakemeldingene fra den første runden med telefonsamtaler fremsto det tydelig at både ledere og ansattrepresentanter generelt er opptatt av arbeidsmiljø. De fleste oppfattet begrepet «arbeidsmiljø» som samhandling og relasjoner mellom ansatte. Gode rammevilkår, arbeidsfordeling, kvaliteten på pasientens hverdag, erfaringsdeling og det å spille på lag var faktorer som ble nevnt. De fleste snakker om hvordan de har det på jobb, ikke om planlegging og organisering av arbeidet.

Alle lederne var godt informert om Arbeidsmiljøutvalget (AMU), Helse-, miljø- og sikkerhetsutvalg (HMS-utvalg), medarbeidersamtaler, 10-faktor undersøkelser med mer, mens ansattrepresentantene var noe mindre informert. Sentrale organer som Arbeidsmiljøutvalget (AMU) eller Sentralt medbestemmelsesutvalg (SMU) i kommunen hadde verken ledere eller ansattes representanter noe forhold til; det vedkom på et vis ikke dem. Derimot var de svært opptatt HMS-arbeid og av vernerunder som ble gjennomført systematisk i alle avdelingene vi snakket med. Enkelte steder blir dette kalt Lokalt medbestemmelsesutvalg (LMU). I det lokale arbeidet på avdelingene er verneombudene sammen med ledelsen svært sentrale, og det er spesielt de fysiske arbeidsforholdene som ble nevnt i tilbakemeldingssamtalene.

Vernerunder, medarbeidersamtaler, personalmøter, løpende dialog og noe tid på morgenmøtene dersom det er behov for å diskutere aktuelle problemstillinger eller gjøremål, var gjengs hos alle.

Tiltaksplaner var det få som hadde helt på plass. Det som fantes var lite kjent i avdelingen, og det var sjelden de eventuelt hadde blitt revidert. Motivasjonen for å delta i «En bra dag på jobb» var for flere å få en god og systematisk gjennomgang av arbeidsmiljøet, og få bedre tiltaksplaner og rutiner på plass.

Fire av avdelingene hadde årlige medarbeiderundersøkelser. Tidsfaktoren ble oppgitt som den viktigste grunnen til at de ikke alltid får gjort det de ønsker på dette feltet, i tillegg til at endringer og omorganiseringer i stor grad tar fokus fra arbeidsmiljøarbeid.

Arbeidsmiljø var et tema som engasjerte og som ble oppfattet som viktig av samtlige.



### **Partssamarbeid ledelse - tillitsvalgte før gjennomføring av «En bra dag på jobb»**

I seks av ni virksomheter opplevde ledere samarbeidet med de tillitsvalgte som bra eller veldig bra. De øvrige tre sa at det skranter litt, at de hadde lite kontakt med tillitsvalgte eller ikke hadde tillitsvalgte på avdelingen. Ofte oppfattet de spørsmålet om samarbeidet med «ansattes representanter» som samarbeid med verneombudene.

Ansattrepresentantene var like positive. Det var syv som oppga at samarbeidet var veldig bra. Men i og med at de fleste av respondentene var verneombud, svarte de egentlig på om samarbeidet med verneombudene var godt.

Vi fikk dermed ikke et fyllestgjørende svar på om partssamarbeidet var godt; svarene vi fikk indikerte heller at det var noe haltende. Verneombudene hadde en klar og tydelig rolle. De arbeidet med arbeidsmiljøspørsmål, var engasjert i HMS-runder, og hadde fokus på kanskje først og fremst det fysiske arbeidsmiljøet. Den generelle oppfatningen var at de tillitsvalgte hadde en viktig rolle i lønnsproblemer og i vanskelige personalsaker. De hadde en mindre tydelig rolle i arbeidsmiljøarbeid.

### **Praktisk opplegg og gjennomføring av prosessen**

Førsteinntrykket av prosessopplegget og materialet utarbeidet til «En bra dag på jobb» var usedvanlig godt: «*Spot on – treffende – akkurat det vi trenger – proft utformet*» var kommentarer som gikk igjen. I telefonsamtalene oppfattet vi at respondentene var svært fornøyde med at de endelig fikk noe som var lett å bruke og som traff akkurat deres behov. De var også fornøyde med at det var god kvalitet på materialet; at det var informativt og inspirerende. Det var en positiv stemning i avdelingene for å delta i prosessen, og vi fikk inntrykk av at de gledet seg til gjennomføringen.

Praktiske utfordringer ble løst ved å få inn vikarer, og ved å legge møtene utenfor avdelingen for å få ro til å diskutere. Opplegget med to møter på 1,5 time var mulig å få til i denne bransjen ved at ordinære personalmøter ble utvidet.

De fleste prosessene ble gjennomført med en felles samling der alle så filmene. Mange hadde forberedt seg ved å se filmene individuelt i forkant, og en del hadde også laget egne notater under forberedelsene. Enkelte så alle filmene i plenum i begynnelsen av det første møtet, mens andre så først kun én film, diskuterte den faktoren, så neste film, diskuterte den faktoren, osv.

Alle avdelingene som gjennomførte opplegget rapporterte at den anbefalte tidsbruken var for knapp. Men halvannen time var det lengste personalmøtene på sykehjemmene kunne strekkes. For å løse tidsproblemet som oppstod underveis, kom det opp flere lokale varianter ved gjennomføringen av møtene. Det ene ytterpunktet var å diskutere kun to faktorer på det første møtet, deretter gjennomføre et tiltaksmøte knyttet til de to spesifikke faktorene for så å lage et opplegg med jevnlig møter over det neste året med grundig gjennomgang av alle faktorene. Det andre ytterpunktet var å gjennomføre halvdagsseminarer og gå igjennom alle faktorene samtidig, for deretter å ta et nytt halvdagsseminar for å utarbeide tiltakene.

I møtene ble både faktorene i filmene, de ekstra faktorene beskrevet i materialet og egne problemstillinger tatt opp. Verktøyets fleksibilitet ble oppfattet som veldig positivt.

I tilbakemeldingene fra prosessansvarlige kom det klart frem at det hadde vært nyttig med inndeling i to prosesser; først identifisering av bevarings- og forbedringsfaktorer, deretter identifisering av relevante tiltak. Ingen oppga at ukjente problemstillinger kom opp i prosessen, men det som var

viktig var at de fikk snakket skikkelig om faktorer som kanskje var kjent for alle, men som de aldri snakket sammen om, eller ble tatt tak i. Slike faktorer ble en naturlig del av diskusjonene. Flere sa at prosessen var svært bevisstgjørende knyttet til hva arbeidsmiljø er. Problemstillinger som vanligvis ble diskutert var knyttet til pasientenes velvære. For eksempel ble rollekonflikt ofte oppfattet som noe som går ut over den enkelte pasienten, men i denne prosessen ble flere oppmerksomme på at rollekonflikt også har effekt på og betydning for den ansatte som står i rollekonflikten og for arbeidsmiljøet som helhet. Det ble også satt fokus på at faktorer vektet ulikt av forskjellige medarbeidere. Noe en leder kan ha vektet lavt før denne prosessen, kan ha vist seg å bety mye for de ansatte, og dermed har viktig informasjon kommet frem.

Et annet viktig tilbakemelding på «En bra dag på jobb» var at faktorer som er bra på den enkelte arbeidsplassen og som fungerer godt også ble tatt opp og diskutert. Det ble en mulighet for alle å enes om at dette er vi jammen gode på, slik må det fortsatt være!

Tre av de deltagende avdelingene i «En bra dag på jobb» hadde nylig gjennomført 10-faktorundersøkelsen i regi av Kommunenes Sentralforbund (KS). 10-faktorundersøkelsen er en undersøkelse av det psykososiale arbeidsmiljøet som er utarbeidet av Linda Lai ved Bedriftsøkonomisk Institutt (BI) [6]. «En bra dag på jobb» ble oppgitt å fungere godt som en oppfølgende, konkret prosess som ga tydelige resultater mht. både identifisering av positive og negative områder, og gjorde det lettere å utarbeide tiltak.

Gjennomføringen av prosessen «En bra dag på jobb» ble beskrevet som arbeidskrevende, men likevel langt enklere og mer intuitiv enn andre metoder knyttet til forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Det var spesielt de prosessansvarlige som måtte legge inn ekstra innsats i forkant, mellom de to møtene, og i forbindelse med oppsummeringen. Gode forberedelser for å få engasjement i gruppen ble oppgitt som helt nødvendig. Viktigheten av å forankre prosessen hos ledelse og ansattrepresentanter, plikt til å møte opp og delta aktivt ble fremhevet. For å sikre dette brukte en avdeling signaturlister som de ansatte kvitterte på når filmene var sett i forkant av det første møtet. Dette var ikke en del av opplegget, men vedkommende avdelingsleder mente det var helt nødvendig, og at det ga gode resultater. En annen virksomhet ga de ansatte en time fri med lønn for å se filmene. Gjentatte påminninger i e-post måtte til. Forberedelser og forankring tok mer tid og ressurser enn det som kommer frem i materialet. Det var også en oppfatning om at prosessen må gjennomføres grundig, hvis ikke blir ikke resultatene bra og kan dermed ikke brukes.

En tilbakemelding fra deltakerne gikk på at ansatte som arbeider mye sammen bør være i samme gruppe da det er viktig å diskutere de utfordringene eller situasjonene som preger deres eget arbeidsmiljø. Å holde fokus på identifisering av relevante faktorer i eget arbeidsmiljø var for mange en utfordring, og det var en tendens til å diskutere tiltak. Det viste seg å være hensiktsmessig med definerte gruppeledere for å kunne holde fokus, og pense diskusjonen tilbake til identifiseringssporet. Et annet viktig poeng ved å ha gruppeledere var at de kunne sørge for at alle i gruppen fikk litt taletid, og at ingen fikk anledning til å dominere prosessen. Det er en viktig forutsetning for relevante og gode diskusjoner at alle er med. Det mest effektive var om både gruppeinndelingen og gruppeledere var definert i forkant av møtene, og derved spare tid i fellessamlingene.

Tid til god forankring og forberedelser, samt forhåndsinndeling i grupper med definerte gruppeledere, bør ut i fra tilbakemeldingene presiseres i materialet.

Prosessbeskrivelsene i materialet ble oppfattet som tydelig. Det var ingen tvil om hva som skulle gjøres av hvem eller hvordan det skulle gjøres. Prosessen var «solgt inn» som et lavterskel opplegg uten behov for opplæring i forkant eller ekstern bistand. Likevel satt flere av virksomhetene pris på ekstern hjelp. Vi fikk inntrykk av at det kanskje var mest knyttet til diskusjon av vanskelige temaer, og at lederne innimellom følte at de kanskje ikke burde ha vært tilstede, at det var enklere for de ansatte å prate fritt uten dem.

### **Materiell – nettside med prosessguide og filmer, plansjer til arbeidsgruppene og notatbok**

Nettsiden ble beskrevet som enkel å finne frem på og innholdet oppfattet som relevant og greit. Gode prosessbeskrivelser og filmene var lett tilgjengelige.

Faktorene illustrert i de fem filmene knyttet til forskjellige situasjoner i sykehjemmene var gjenkjennbare og relevante. Det at det var ansatte i bransjen som ble intervjuet i filmene bidro til at filmene traff utrolig bra. «*Filmene hjelp veldig godt til å holde oss på riktig spor, og digresjoner i diskusjonene ble raskt hentet inn*».

De utvalgte faktorene traff også godt. Vanskelige pasientsituasjoner og høye emosjonelle krav var spesielt relevante. Rollekonflikt pekte seg også ut; at rollekonflikt faktisk kan være en arbeidsmiljøutfordring, var noe flere ikke hadde reflektert over før. Mulighet til å påvirke egne arbeidsoppgaver var kanskje noe mindre relevant hos noen, men her var det variasjoner. Hovedinntrykket er likevel at faktorene traff svært godt. Enkelte pekte på at det kunne være vanskelig å skille faktorene fra hverandre i diskusjonene: «*Faktorene glir over i hverandre. Hvordan en samhandler organisatorisk i avdelingen kommer igjen flere ganger under flere faktorer. Men det var ikke noe problem - vi lot dem gå over i hverandre og da ble det til at enkelte aspekter ble diskutert flere ganger - men med forskjellige perspektiver. Det var egentlig veldig bra - da ble det enklere å se en sak fra forskjellige vinkler og tenke mer helhetlig*».

Åtte av de ni avdelingene savnet ingen spesifikke faktorer, men diskuterte likevel flere temaer som ikke var definert på forhånd, eksempelvis kollegastøtte, eller rot på avdelingen. En av virksomhetene som fikk profesjonell bistand foreslo at faktorer som tidsklemme, rotete omgivelser, tilleggsoppgaver og skiftarbeid med sen-tidligvakter gjerne kunne vært tatt med i tillegg til de faktorene som var beskrevet i materialet.

Skriftlige definisjoner av faktorene på nettsiden og i materiellet ble oppgitt å være til stor hjelp. De ga et godt utgangspunkt for diskusjoner, og begrepsavklaringen innledningsvis forenklet det hele.

Plansjene fikk veldig gode tilbakemeldinger. «*De er enkle å forstå, gode å arbeide med, har gode prosessbeskrivelser nederst og supert design*» De ble beskrevet som enkle å bruke underveis i gruppearbeidet, og de ga et godt grunnlag for oppsummeringsarbeidet i etterkant av møtene. Det å ha noe felles å notere ned på, var en hjelp for deltakerne til å arbeide konkret: «*Plansjen ga en veldig ryddig metodikk. Noe konkret å jobbe med - ga retning og fokus*».

Kakestykket «Annet» ble oppfattet som nyttig og ga fleksibilitet. Den eneste kommentaren til forbedring var på plansje 1, Identifisering. Det burde ha kommet tydeligere frem at både bevaringspunkter og forbedringspunkter skulle identifiseres. Enkelte sa at det ble mye fokus på negative faktorer på det første møtet, og ble veldig overrasket da bevaringspunktene kom opp på møte nummer to.

Filmene lå åpne på nettet, og flere sykehjem som ikke deltok som pilot-virksomheter brukte de til tross for at «En bra dag på jobb» da kun var et pilotprosjekt. Disse har ikke vært inkludert i evalueringen.

Notatbøkene ble først og fremst laget for at deltakerne skulle få en liten oppmerksomhet, noe som ville minne dem på at de var med i «En bra dag på jobb». Det var også det de ble, intet mer. Det var kun et par av sykehjemmene som sa at de hadde brukt notatbøkene. Alle hadde delt dem ut, men de ble lite brukt.

Materiellet som ble utarbeidet til den første bransjen i pilotprosjektet ble oppfattet som komplett. Det kom ingen tilbakemeldinger på at en annen type materiell var ønsket eller ville kunne forbedret prosessene. Den eneste haken gikk på utfordringer knyttet til tilgjengelig teknologi. Det var ikke alle som hadde nok fremvisere, og vi fikk flere tilbakemeldinger på at nettsiden ikke var tilgjengelig i Internet Explorer.

### ***Tiltaksplaner og videre forebyggende arbeidsmiljøarbeid***

Fem avdelinger som deltok i pilotprosjektet vinteren 2019 har utarbeidet tiltaksplaner i etterkant av gjennomført prosess. Disse arbeider systematisk videre med arbeidsmiljøet. Tiltakene definert i tiltaksplanene ble inndelt i tre kategorier; organisatorisk, fysisk og mellommenneskelig.

Vi har fått flere tiltaksplaner fra deltakere der de hadde mange punkter på bevaringslisten og det ser ut til at de selv opplever at de ikke har et stort behov for å definere mange forbedringspunkter. De var allikevel takknemlige for å delta da de har diskutert mange viktige temaer. Enkelte av tiltaksplanene så for oss ut til å gå lite i dybden. Dette kan tyde på at man må arbeide mer med temaet. Men på den annen side kan det også tyde på at mye allerede er på plass.

I sykehjemmene var det en stor overvekt av mellommenneskelige faktorer knyttet til bevaringsområder definert i tiltaksplanene. Det ble også pekt på enkelte organisatoriske faktorer som for eksempel godt fungerende rullering av personale, hyppige personalmøter og bra delegering av arbeidsoppgaver.

Knyttet til forbedringspunkter var bildet mer nyansert. Her var både organisatoriske og mellommenneskelige faktorer i fokus i tillegg til enkelte fysiske. Tiltakene som ble utarbeidet på alle typer forbedringspunkter var, med unntak av de fysiske, knyttet til organisatoriske tiltak. Noen av tiltakene var også oppfordringer om å bedre mellommenneskelige relasjoner som for eksempel å bedre dialogen og hjelpe hverandre uoppfordret.

Ut ifra mottatte tiltaksplaner har vi fått et inntrykk av at arbeidsprosessene har hjulpet deltakerne til å ta opp vanskelige saker eller temaer som de ikke snakker om til daglig. Et eksempel i en virksomhet var at de ansatte ikke behandler pasienter med respekt og likeverd. Dette ble et viktig forbedringspunkt. Relasjoner til pasienter med mulighet for individuell behandling etter behov, som for eksempel dusj selv om det ikke er dusjedag, eller en tur ut selv om det ikke står på programmet er det flere som har med i tiltaksplanene. Ellers er det mye knyttet til rapportering, møtstruktur og fordeling av vakter.

Tilbakemeldingene på prosessopplegget og materiellet har jevnt over vært veldig positive, og de prosessansvarlige, både ledere og ansattes representanter, har vært takknemlige for å ha fått være med i opplegget og blitt inspirerte til å arbeide videre med forebyggende arbeidsmiljøarbeid som de

ser gir resultater. Et springende punkt er om prosessarbeidet fører til gode resultater over tid, og vi skulle gjerne tatt en oppfølgerunde ett år etter ferdigstilte prosesser for å høre hvordan «En bra dag på jobb» evalueres i etterkant, og om tiltakene blir fulgt opp i praksis. Ved en ringerunde senhøstes 2019 kom det frem at flere ikke hadde rukket å følge opp prosessen i særlig grad grunnet høyt arbeidspress og begrensede ressurser. De skulle gjerne ha gjort det og det var en forhåpning om at dette kom på plass hos flere innen kort tid.

### **Partssamarbeid**

I sykehjembransjen synes det ikke som om deltakelse i pilotprosjektet «En bra dag på jobb» har hatt noen spesifikk innvirkning på partssamarbeidet mellom ledelse og de fagorganiserte tillitsvalgte. Dette rett og slett fordi de tillitsvalgte i liten grad deltok som prosessansvarlige. Årsaken er delvis at de fleste avdelingene som deltok i pilotprosjektet ikke hadde tillitsvalgte på sine avdelinger, og delvis at aktørene mente at arbeidsmiljøarbeid primært hører inn under verneombudenes rolle. Det gjør verneombudene, og det ble oppfattet som viktig i denne prosessen.

Betydningen av tillitsvalgtes deltakelse i prosessen ble derfor i større grad fremhevet i materialet til de neste bransjene i pilotprosjektet.

### **Helhetsvurdering Sykehjembransjen**

«En bra dag på jobb» ble svært godt mottatt i sykehjembransjen. Det fremsto som om det i denne bransjen er et stort behov for et bransjerettet, profesjonelt utarbeidet prosessopplegg som kan benyttes av ledere og ansattrepresentanter, enten det er tillitsvalgte eller verneombud (eller begge), som skal være prosessansvarlige i arbeid knyttet til forebygging av arbeidsmiljøproblemer.

Nøkkelen til at «En bra dag på jobb» ble mottatt så godt i denne bransjen er ifølge tilbakemeldinger at prosessopplegget er tilpasset bransjen, og at innholdet i materialet har truffet usedvanlig godt i forhold til utfordringer i sektoren – både ut i fra kunnskap generert fra forskning og overvåkning, og ut i fra tilbakemeldingene fra dialog- og pilotvirksomhetene.

Prosjektet bør klart videreføres i denne bransjen i en større skala, og om mulig med flere faktorer filmatisert. Muligheten for å velge de mest relevante faktorene og tilpasse opplegget til den enkelte avdeling bør videreføres. Noe mer fokus på ressurser og tid til forankring og gjennomføring kan være en fordel.

Følgende sitat fra en av avdelingslederne oppsummerer fint tilbakemeldingene på prosjektet: «*Ny giv - positivt - GØY! Alle gleder seg - alle har vært glade etterpå! Alle følge at de var med på noe veldig viktig - og det var de absolutt! Dette er bare positivt!*»

## **Barnehager**

### **Rekruttering av deltakende avdelinger**

Barnehagesektoren var i likhet med sykehjembransjen en bransje der rekrutteringen av testvirksomheter gikk relativt greit. Et ganske bredt utvalg ble kontaktet, både private og offentlige. 16 virksomheter ble i utgangspunktet rekruttert, hovedsakelig hele virksomhetene da de fleste var relativt små. Kun syv virksomheter som ble kontaktet takket nei. I tillegg har vi fått en rekke

henvendelser med ønske om å delta i etterkant, noe som indikerer et behov for denne typen prosessverktøy i barnehagesektoren.

Tidsaspektet for når prosessen kunne gjennomføres i barnehagene var noe vanskeligere i denne sektoren enn i sykehjemsektoren. I prosjektplanen for «En bra dag på jobb» var gjennomføring av prosessen hos barnehagene satt til april og mai 2019 med ferdigstilling før sommeren. Grunnet mange fridager i forbindelse med påske og helligdager i mai ble det en del utsettelse, og to av barnehagene utsatte gjennomføringen av prosessen til over sommerferien. Disse ble tatt ut av utvalget, men de fikk materialet slik at de kunne gjennomføre prosessen når det måtte passe dem. Deretter var 14 barnehager med i utvalget.

### ***Privat/offentlig***

Halvparten av de deltagende barnehagene i prosessen var private, mens den andre halvparten var fra offentlig sektor. Til rekrutteringen bidro Private Barnehagers Landsforbund (PBL) Mentor Bedriftshelsetjeneste og fagforeningene med kontakter. I tillegg fikk vi bistand fra tre kontakter fra NAV arbeidslivssenter som hadde fått kjennskap til prosjektet gjennom sykehjembransjen eller via STAMIs kontaktnett. Ellers ble virksomhetene plukket tilfeldig ut fra Gule sider.

### ***Antall deltakere***

Totalt deltok 310 ansatte i «En bra dag på jobb» prosessen. Barnehagene varierte i størrelse og hadde fra syv til 52 ansatte, og fra en til 10 avdelinger. Alle barnehagene deltok med alle avdelingene, og vi fikk tilbakemeldinger fra daglig leder i hver enkelt barnehage og en eller to tillitsvalgte. Utfordringen fra sykehjembransjen der de enkelte avdelingene ikke hadde ansatte tillitsvalgte, var ikke relevant i barnehagesektoren. Det var derfor enklere å få med de tillitsvalgte i prosessen.

### ***Tillitsvalgte og verneombudenes rolle i arbeidsprosessen***

Under rekrutteringen og i det utsendte materialet samt på nettsiden «En bra dag på jobb» ble det presisert tydelig at leder og en fagorganisert tillitsvalgt var anbefalt som prosessansvarlige ved gjennomføringen, med bakgrunn i at prosjektet er et IA-prosjekt støttet av hovedsammenslutningene. I en barnehage ble allikevel en ansatt uten fagforeningstilhørighet prosessansvarlig, og i en annen ble en pedagogisk leder som også har verneombudsrollen satt inn som prosessleder. I alle de øvrige 12 barnehagene ble fagorganiserte tillitsvalgte prosessledere. Flere barnehager hadde med to tillitsvalgte fra forskjellige foreninger, og spesielt Utdanningsforbundet og Fagforbundet ble godt representert. To tillitsvalgte var organisert i Delta. To tillitsvalgte var også verneombud. Totalt ble 18 ansattrepresentanter med som prosessansvarlige.

### ***Ekstern hjelp til forebyggende arbeidsmiljøarbeid generelt?***

Halvparten av virksomhetene hadde fått profesjonell bistand av NAV eller kommunen i de foregående årene i forbindelse med arbeidsmiljøarbeid, ytterligere to barnehager hadde fått bistand for noen år siden. Mye dreier seg om sykefraværsoppfølging, tilretteleggingsmuligheter osv. Tre barnehager hadde brukt BHT i forbindelse med blant annet hørselstester og ergonomi. Men det er dyrt å bruke BHT så de var klare på at det begrenser seg av naturlige årsaker. Fire av barnehagene oppga at de ikke hadde fått noen former for ekstern bistand til gjennomføring av prosesser knyttet til arbeidsmiljøarbeid.

### ***Bruk av ekstern hjelp i denne prosessen***

Ingen av de deltakende barnehagene fikk bistand fra NAV sine IA-konsulenter eller kommunen ved gjennomføring av «En bra dag på jobb» - prosessen. En leder opplyste at hun har fått mye opplæring fra NAV i forbindelse med et tidligere arbeidsmiljøprosjekt, og gledet seg til å styre dette på egenhånd. To andre hadde med IA-konsulent eller en fra kommunen som observatører, men de skulle ikke ha noen spesifikk rolle i forbindelse med gjennomføringen.

### ***Status på arbeidsmiljøarbeidet i avdelingen før gjennomføring av «En bra dag på jobb»***

Lederne svarte reflektert på spørsmålet om hva begrepet arbeidsmiljø innebærer. De var oppmerksomme på at det er mange brikker som skal på plass knyttet til samspill mellom de ansatte, barn og foreldre. «Arbeidsmiljø omfatter relasjoner mellom kollegaer, men også mer helhetlig - rammer, betingelser, rutiner, organisering». Det var mye fokus på barna generelt i tilbakemeldingene fra barnehagene, men når det gjelder begrepet arbeidsmiljø tenkte de først og fremst på samspillet mellom de ansatte, arbeidsrutiner og fysiske rammebetingelser.

Også de tillitsvalgte var opptatt av arbeidsmiljøarbeid og oppga at de arbeidet målrettet på flere nivå. Flere pekte på at det er viktig å arbeide avdelingsvis da det er der den enkeltes atferd får betydning, både positivt og negativt. Trivsel, inkludering, tilhørighet og de fysiske omgivelsene er viktige begreper. Enkelte sa at de aldri setter seg ned og prater om arbeidsmiljøet. Men arbeidsmiljøfaktorer kommer ofte opp i tilknytning til helt andre typer saker, og at det i disse anledningene arbeidsmiljøspørsmål i realiteten blir tatt opp, selv om de ikke er så bevisste på at de arbeider med arbeidsmiljøet.

Barnehagene har en rekke arenaer for å diskutere saker av forskjellig slag som for eksempel personalmøter, basemøter, pedagogiske ledermøter, avdelingsmøter, sosial sammenkomster, planleggingsdager, medbestemmelsesmøter og møter knyttet til IA-arbeidet. Allikevel opplevde spesielt de tillitsvalgte at de ikke er med i den grad de ønsker, at verneombudene brukes for lite og at de egentlig ikke har gode arenaer for å ta opp arbeidsmiljøspørsmål. De har arenaer for å ta opp alle andre typer spørsmål, som hovedsakelig dreier seg om pedagogikk og barnas trivsel. Dette er det gjennomgående temaet på alle møtene, men de ansattes arbeidsmiljø knyttet til psykososiale og organisatoriske faktorer er sjelden et definert tema på møteagendaene.

Enkelte av lederne så det som en utfordring å få til spesifikke møter dedikert til prosessen «En bra dag på jobb». Dette fordi de ønsket at alle de ansatte skulle delta, og da måtte møtene foregå på kveldstid med ekstra betaling. Med et stramt budsjett var dette en utfordring for flere. Det var for en del av virksomhetene et puslespill å få klemt dette innimellom de øvrige gjøremålene.

I hvilken grad virksomhetene rapporterte om tydelige rutiner for arbeidsmiljøarbeid varierte i stor grad. Enkelte hadde opprettet egne vernegrupper bestående av leder, tillitsvalgt og verneombud som arbeidet jevnlig med disse temaene, og HMS-runder eller vernerunder utføres i alle barnehagene i utvalget på årlig basis. Fokus på denne typen runder er hovedsakelig de fysiske rammebetingelsene, ikke hvordan samarbeidet eller det psykososiale miljøet er. Flere rapporterte om at de har arenaer for å ta opp temaer som for eksempel stress, konflikter, å hilse på hverandre om morgenen, sosiale aktiviteter utenfor arbeidet etc. Men disse temaene kommer ofte opp i forbindelse med diskusjoner om andre type saker.

Litt under halvparten av barnehagene hadde tiltaksplaner knyttet til arbeidsmiljøarbeidet. Her var det noe forskjell på svarene fra ledere og tillitsvalgte; det var flere ledere som sa ja til at de hadde tiltaksplaner på plass enn tillitsvalgte som svarte ja på dette spørsmålet. Dette var knyttet til både om de hadde slike planer og om de var kjent på arbeidsplassen.

Respondentene fortalte at det lenge hadde vært mye fokus på de fysiske rammebetingelsene, mens det var på det psykososiale området de hadde de største utfordringene. Lederen i den største barnehagen som deltok i pilotprosjektet formulerte det slik: *«Arbeid i barnehager skiller seg ut fra andre yrker. Det som er viktigst å fokusere på er det psykososiale. Vi har et nytt bygg så "alt er på plass", men vi har endel utfordringer når det kommer til det medmenneskelige samspillet. Dette gjelder både barn, foreldre og hverandre. Tror det er slikt i mange barnehager - det er veldig regulert, sterk kultur for tillitsvalgte. Det vi strever med er det vi lager selv, altså det psykososiale»*. Flere av både lederne og de tillitsvalgte presiserte at det var først og fremst på det psykososiale og organisatoriske området de hadde behov for et godt arbeidsopplegg. Samtidig vektla de fysiske rammebetingelser, og nødvendigheten av å stadig ha et fokus på disse.

### ***Partssamarbeid ledelse - tillitsvalgte før gjennomføring av «En bra dag på jobb»***

Ti av de 14 deltakende barnehagene informerte om at partssamarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte var veldig godt i utgangspunktet i forkant av «En bra dag på jobb». Samarbeidet var preget av faste medlemsmøter gjennom året, faste møter mellom ledelse og de tillitsvalgte, deltakelse i HMS-utvalg og tillitsvalgtes rolle ved ansettelse. I to av virksomhetene presiserte lederne at det var et stort potensiale for forbedringer på dette området, og den ene følte at de tillitsvalgte konstant jaktet på problemer og alternative tolkninger av lovverket. To av lederne kommenterte ikke på dette spørsmålet.

Begrepsbruken knyttet til partssamarbeid var lite tydelig. Ordet «partssamarbeid» var lite kjent, vi spesifiserte alltid at spørsmålet dreide seg om samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte. Enkelte tillitsvalgte ville gjerne fortelle om sin forening og hva de fikk eller ikke fikk av opplæring, støtte etc. Dette var utenfor pilotprosjektets formål, og samtalen ble dreid inn på samarbeidsforholdene i virksomheten. Her var det litt varierende synspunkter, fra veldig godt samarbeid med gjensidig respekt, god dialog og fruktbare møter til ikke samarbeid i det hele tatt – kun på papiret. Flere av tillitsvalgte var opptatt av at de kun representerte ansatte i sin forening, ikke alle ansatte i virksomheten og her ble det reist spørsmål om hvordan dette skulle fungere hvis kun én tillitsvalgt var med som prosessansvarlig.

### ***Praktisk opplegg og gjennomføring av prosessen***

De deltakende barnehagenes innstilling til pilotprosjektet før oppstarten var svært positiv, både ledere og tillitsvalgte så frem til prosessen. En tillitsvalgt fra Utdanningsforbundet formulerte det slik: *«NED-prosjektet - det var spesielt fokusert på sykefravær. Men den treffer dårlig hvis du ikke er syk. 10-faktor-undersøkelsen - den går på trivselsarbeid, mer overordnet. HMS-gruppe - vernerunder. Vi gjør mye, og det er bra. Men "En bra dag på jobb" virker veldig mye mer konkret enn mye av det andre opplegget. «En bra dag på jobb» omhandler så mye mer. Mer konkret. Trekker det ned til noe den enkelte selv kan jobbe med. Virker jordnært. Oppgaver for egen del, på avdelingen og for alle»*

Rammene i barnehagene la generelt til rette for gode prosesser ved gjennomføring av «En bra dag på jobb». Det viste seg at det var relativt enkelt å tilpasse prosessopplegget til barnehagenes daglige virke så det kunne gjennomføres effektivt med gode resultater.



Det var påfallende enstemmige positive tilbakemeldinger vedrørende hvordan stemningen var blant de ansatte for å gjennomføre prosessen både blant ledere og tillitsvalgte. Alle så ut til å glede seg – det var mye entusiasme. *"All pedagogikk er borte nå i denne prosessen - nå er fokus på oss selv!" "Vi kan ikke gi kvalitet i vårt arbeid hvis vi ikke har kvalitet i vår arbeidshverdag selv".*

Arbeidsprosessen i de fleste barnehagene ble gjennomført slik som forslag til prosess var beskrevet på nettsiden med to møter, oppsummering i etterkant av møtene, og utarbeiding av tiltaksplan til slutt. Men enkelte barnehager laget sine egne varianter. I en barnehage fant de det hensiktsmessig å kun diskutere faktoren emosjonelle belastninger og de koblet den til andre faktorer som for eksempel kommunikasjon, konflikter etc. De øvrige faktorene ble utsatt til senere møter. Én barnehage ga alle de ansatte en time fri med lønn for at de skulle se filmene alene og notere ned egne refleksjoner. På det første møtet ble alle delt inn i sine avdelinger og hver enkelt presenterte innledningsvis sine refleksjoner rundt den første faktoren. Deretter diskusjon – så det samme opplegget for faktor to etc. I flere barnehager var det forutsatt at de ansatte så filmene i forkant av møtene. En av barnehagene brukte «En bra dag på jobb» kun med daglig leder, tillitsvalgt og verneombud. De ville teste opplegget først, og deretter vurdere om de skulle bruke det på hele barnehagen. Leders kommentar var *«Jeg er imponert over opplegget til "En bra dag på jobb". Jeg hadde i utgangspunktet egentlig tenkt å kun bruke det på den lille gruppen med TV og verneombud og meg selv, men er nå i gang med et spesialtilpasset opplegg for hele barnehagen».*

I noen av barnehagene hadde lederne definert gruppeledere i forkant, i andre ikke. Noen steder ble det naturlig at pedagogiske ledere tok den rollen. Uansett hvordan gruppene ble ledet, var inntrykket at gruppearbeidene fungerte godt, deltakerne var engasjerte og ivrige og de fikk gode diskusjoner.

Generelt var tilbakemeldingene fra barnehagene at det var et stort pluss at «En bra dag på jobb» er så fleksibelt, og at det var enkelt å tilpasse prosessopplegget til de enkelte virksomheters behov.

Det ble opplevd som svært positivt at prosessen var todelt, med identifisering av bevaring- og forbedringsområder i det første møtet, og utarbeiding av relevante tiltak i det andre og siste møtet. Som i sykehjembransjen var det også i barnehagene en tilbøyelighet i arbeidsgruppene til å ønske å snakke om tiltak allerede på det første møtet, men det ble håndtert på en grei måte hos alle. Det var en god hjelp å ha definerte gruppeledere i hver arbeidsgruppe, og oppskriftene på plansjene var også fine å ha når eventuelle digresjoner kom på banen og diskusjonene skulle tilbake på rett spor.

Ut i fra sykehjemmenes tilbakemeldinger knyttet til at 1,5 time var for knapt med hensyn til tidsbruk på prosessen, utvidet vi anbefalingen til to timers lange møter i barnehagesektoren. De fleste brukte to eller tre timer, og da gjerne én time til individuelle forberedelser i tillegg til to timer på møtet. To timer viste seg for de fleste å være ganske greit.

Alle mente at det var enkelt å forstå hva den enkelte skulle gjøre, og det kom ingen spesielle forslag til forbedringer av opplegget. Det var praktisk med instruksjoner i boken, på nettsiden og spesielt på plansjene. Det var ingen tilbakemeldinger som gikk på at materiellet var uklart eller det var mulig å misforstå hva som skulle gjøres.

### ***Materiell – nettside med prosessguide og filmer, plansjer til arbeidsgruppene og notatbok***

Førsteintrykket av nettsiden, filmene og plansjene var positivt. Kommentaren på spørsmål om hva førsteintrykket *«Ja - ser fantastisk ut!!! God layout - ryddig, lett å følge, selvforklarende – det*

*treffer!»* sier mye, og var representativ for mange. Det var et ønske å snakke om tiltak allerede på det første møtet, men det ble håndtert på en grei måte hos alle. Det var en god hjelp å ha definerte gruppeledere i hver arbeidsgruppe, og oppskriftene på plansjene var også fine å ha når eventuelle digresjoner kom på banen og diskusjonene skulle tilbake på rett spor.

En annen kommentar var: *«Spennende. Det er herlig å få en slags oppskrift, og få anledning til å fokusere på oss selv - på hvordan vi har det på jobb. Materialet virker veldig profesjonelt»*. Det at hele opplegget med forklaringer virket enkelt og lettfattelig samtidig som det var profesjonelt med god kvalitet var et stort pluss.

Nettsiden ble opplevd som informativ og enkel å finne frem på. All nødvendig informasjon var på plass. Også i denne bransjen var det enkelte som ga tilbakemelding om utfordringer knyttet til tilgjengelig teknologi. I likhet med sykehjemmene var fremvisere en utfordring hos enkelte, og flere ga tilbakemelding på at nettsiden ikke var tilgjengelig i Internet Explorer.

Filmene viste reelle problemstillinger som barnehagene møter daglig. De satte tankevirksomheten i gang hos de ansatte. De ansatte opplevde det som morsomt og inspirerende å få filmsnutter fra egen bransje. Det var enkelt å kjenne seg igjen i situasjonene som var illustrert, og filmene var en god hjelp å få satt ord på situasjoner og utfordringer.

De utvalgte faktorene traff svært godt. Det var litt varierende tilbakemeldinger knyttet til filmene om de fysiske faktorene. For noen var ikke filmene om de fysiske faktorene relevante, de følte at de hadde faktorer som hygiene, løft og støy på plass. *«Ser fint ut - har bare sett litt på det. Filmene ser gode ut. Litt lite fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet. Det er veldig mye om støy og løft, men det snakker vi mye om hele tiden og har hatt fokus på gjennom mange år. Savner mer fokus på kommunikasjon og dialog for eksempel, samhandling, rollekonflikt etc.»*. Andre syntes det var greit med en liten påminnelse. *«Relevante faktorer - gjenkjennelig. Men varierende grad. Veldig bra å ta opp både støy og løft. Vi har jobbet med det før, men det var veldig bra å ta dem opp igjen!!»*. En annen igjen syntes det var greit å snakke om effektene av støy knyttet til opplevd stress og belastning.

Felles for alle var at faktorene knyttet til de psykososiale og organisatoriske forholdene ble opplevd som viktige og at faktorene som ble presentert i filmene og i notatbøkene var relevante. Andre faktorer ble trukket inn i diskusjonene og de prosessansvarlige ga tilbakemeldinger om gode og konstruktive diskusjoner.

Faktoren «Utagerende barn» hadde alle respondentene en kommentar til. Selve begrepet bør kanskje justeres til «situasjoner med utagering» eller noe mer passende. Men alle forstod hva det var snakk om, og flere hadde kommentarer om at de aldri har tenkt på at sinte barn kan kobles til «vold» mot de ansatte eller at barns adferd kan ha betydning for arbeidsmiljøet. Dette er derimot et tema som hyppig er oppe i pedagogiske sammenhenger som dreier seg om barnas ve og vel. Det ble satt stor pris på at temaet ble tatt opp i forbindelse med de ansattes arbeidsmiljø.

Emosjonelt arbeid var en annen faktor som ble mye diskutert. At de ansatte forholder seg til barna, til foreldrene og til hverandre og hva det betyr. *«Høye emosjonelle krav. Den var veldig viktig!! Mye i forhold til foreldre. Vi føler oss ikke gode nok noen ganger»*. Enkelte var klare på at de etter denne

prosessen skulle jobbe for å etablere et mer likeverdig samarbeid med foreldrene – barnehagen er mer enn en service-institusjon.

Kommunikasjon og dialog var en faktor som gjerne kunne vært bedre belyst i materialet. Likeledes konflikthåndtering «*Konflikter kunne gjerne vært med, forskjellsbehandling, baksnakking, splittelse i personalgruppene - det deler seg raskt i pedagogisk personale og andre*».

Bemanning som faktor ble savnet av to virksomheter. Det ville kanskje vært mer relevant å diskutere arbeidsdeling og arbeidsflyt. Bemanning hører under den økonomiske driften av barnehagene og ikke i metodikken knyttet til forebyggende arbeidsmiljøarbeid. For øvrig var følgende kommentar representativ for de deltakende virksomhetene med hensyn til valg av faktorer presentert i materialet: «*Veldig bra. Det ble ingen utskielser med å snakke om ting vi ikke får gjort noe med som lønn, utstyr etc. Vi var oppmerksomme på at vi skulle snakke om faktorer som vi har mulighet til å påvirke og endre*».

Plansjene var viktige i prosessene. De var svært godt likt, lette å jobbe med og var til god hjelp i forhold til å holde fokus i diskusjonene. Å sitte rundt et bord og fokusere sammen på en felles plansje, var positivt for samhandlingen i gruppene.

Notatbøkene ble brukt av flere ansatte i barnehagene enn i sykehjemmene til å skrive ned notater under det forberedende arbeidet. Bøkene for barnehagebransjen var noe forbedret ved at prosessguide for de ansatte (ikke for prosesslederne) og definisjon av faktorene ble satt inn på de første sidene, noe som ikke ble gjort i notatbøkene til sykehjemmene. Men også i barnehagene ble notatbøkene oppfattet som en hyggelig oppmerksomhet og en påminning for de ansatte, kanskje mer enn et verktøy som var viktig i prosessen.

Ingen hadde kommentarer knyttet til materiell som de savnet.

### **Tiltaksplaner og videre forebyggende arbeidsmiljøarbeid**

De deltakende barnehagene var klare på at prosessopplegget og verktøyet var en god hjelp i forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, og at det satte dem godt i stand til å reflektere rundt eget arbeidsmiljø sammen. Ingen sa at helt ukjente problemstillinger kom opp, men en del av diskusjonene gikk på problemstillinger som de tidligere ikke hadde tenkt over i forhold til arbeidsmiljø.

Vi har mottatt 10 tiltaksplaner fra barnehagene. Flere har tatt utgangspunkt i faktorene definert i verktøyet når de har laget tiltaksplaner. Andre har derimot også tatt utgangspunkt i faktorer som ikke er definert i verktøyet. Vi har mottatt flere godt gjennomarbeidet og nøye utfylte tiltaksplaner som reflekterer en grundig arbeidsprosess i forkant. Planene varierer i lengde, noen er veldig korte, men likevel konkrete og retningsgivende. Generelt sett er tiltaksplanene svært informative.

Det kom klart frem at fysiske faktorer som smitte, støy, løft etc. var mer fremtredende i barnehagene enn i sykehjemmene. Samtidig er det tydelig at de fleste har de fysiske forholdene godt ivaretatt i egnede barnehagelokaler og tiltakene er heller fokusert på å huske å ta hjelpemidlene i bruk på riktig vis. De har også rutiner på plass når det gjelder håndvask og vask av leker, 48-timers regelen for syke barn, støyreducerende tiltak og logistikk i forbindelse med måltider og gå ut-komme inn-situasjoner. Allikevel virket det svært relevant å diskutere disse faktorene da de går igjen på tilnærmet alle tiltaksplanene og vi har et inntrykk av at mange satt pris på en repetisjon av eksisterende rutiner.

Mange av tiltaksplanene har høyt fokus på at barnehagens rutiner skal følges og at for mange rutineavvik gjør at både barn og ansatte behandles på forskjellig måte uten at det egentlig er grunn for det.

Et annet punkt som går igjen er faktoren høye emosjonelle krav og spesielt fokus på relasjon med foresatte. Flere har understreket organisatoriske tiltak for å bedre kommunikasjonen med barnas foresatte med god informasjon om foreldrenes plikter ovenfor barnehagen. Dette kan for eksempel være å huske rent tøy, være presis med hensyn til hentetider og sykdom og smitte. Bedre kommunikasjon og håndtering av konflikter mellom de ansatte ble også hyppig nevnt i tiltaksplanene for å bedre samarbeidet dem imellom.

Hva barnehagene gjør videre er utenfor prosjektets ramme, med ved en telefonrunde til flere senhøstes 2019 kom det frem at flere jobbet systematisk i etterkant i henhold til definerte tiltaksplaner. Flere nevnte at de ønsker å gjenta prosessen og så det ikke som et problem å bruke de samme faktorene flere ganger, for eksempel en gang i året.

### ***Partssamarbeid***

I barnehagene som deltok i pilotprosjektet var det som nevnt over hovedsakelig tillitsvalgte som deltok sammen med lederne som prosessansvarlige. Normalt har de vært lite involvert i arbeid knyttet til arbeidsmiljø, så på et vis var dette litt nytt for mange av dem. Men de satte stor pris på å få delta, og forebyggende arbeidsmiljø er klart en arena der de kan bidra mye mer sammen med verneombud og ledelse enn det de ofte gjør i dag. Ledelsen og de tillitsvalgte har satt pris på å arbeide sammen på nye arenaer. Et annet argument som ble presentert er at fagorganiserte tillitsvalgte representerer sin fagforenings medlemmer, ikke alle de ansatte. Et tips for å forenkle prosessarbeidet i nye virksomheter kan være å tydeliggjøre at i slike prosesser er det viktig at tillitsvalgte representerer alle ansatte i avdelingen, ikke kun sine egne fagforeningsmedlemmer.

### ***Helhetsvurdering Barnehagene***

Arbeidsmiljøverktøyet og opplegget til prosess til forebyggende arbeidsmiljøarbeid er klart relevant for barnehagesektoren. Det passer godt inn i måten barnehagene allerede arbeider på, og prosessarbeidet gir gode resultater og entusiastiske deltakere. Det at opplegget er fleksibelt og kan tilpasses den enkelte virksomheten er et stort pluss.

En grunn til at dette ser ut til å treffe så godt i denne sektoren er at ansatte i barnehagene i utgangspunktet har en veldig klar oppfatning av hvor viktig det er at de ansatte samhandler godt. Det er stadig først og fremst barnas trivsel som er i fokus, og det er viktig for dem å ha alle rammer best mulig på plass for å sikre at barna får en god hverdag i barnehagen. Ved gjennomføring av «En bra dag på jobb» fikk flere også øynene opp for at det i realiteten er deres eget arbeidsmiljø med organisering av arbeidet og samhandling som er en forutsetning for at de sikrer et godt arbeid rundt barna. Denne bevisstgjøringen virket svært motiverende og inspirerte til å gjennomføre denne typen arbeid.

### **Kjøtt- og fiskeindustri**

Den tredje bransjen pilotprosjektet «En bra dag på jobb – forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis» skulle testes i, var næringsmiddelindustrien med et spesielt fokus på kjøtt- og fiskeforedlingsindustri.

Det inkluderte slakt, foredling og pakking av kjøtt og fisk. Oppdrett av fisk, fiskeriindustri eller jordbruksindustri var ikke målgrupper.

### **Rekruttering av deltakende avdelinger**

Da vi skulle rekruttere virksomheter i kjøtt- og fiskeindustrien møtte vi på utfordringer som vi ikke møtte på i sykehjem- og barnehagebransjen. Totalt ble mellom 40 og 50 bedrifter kontaktet. Til slutt endte vi opp med seks testvirksomheter hvorav fem startet opp i oktober 2019 og tre av disse hadde ferdigstilt prosessen ved utgangen av november 2019. Årsakene til at så få ønsket å teste metodikken var sammensatt, og resultatet ble følgelig et vesentlig mindre datamateriale til evalueringsarbeidet i denne bransjen.

En av årsakene til den beskjedne rekrutteringen var at det i utgangspunktet var komplisert å finne riktig beslutningstaker i virksomhetene. I de tilfellene der mindre virksomheter hadde blitt kjøpt opp av større, var konsernledelsen i moderselskapet vanligvis beslutningstaker. Å nå de riktige personene i konsernledelsene var en utfordring. Når konsernledelsen skal inn i slike beslutningsprosesser, blir det fort relativt tungrodd. Men etter litt frem og tilbake fikk vi med enkelte av de store aktørene. Dette gjaldt både i kjøtt- og i fiskeindustrien.

Til rekrutteringen fikk vi bistand fra Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) Mat og Drikke, Kjøtt og Sjømat, samt Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN) for å få forslag til bedrifter som eventuelt kunne være aktuelle å kontakte ved rekruttering. Fra NHO fikk STAMI kontaktinformasjon til ledere, mens fra NNN fikk vi kontaktinformasjon til tillitsvalgte i flere bedrifter. Det var et stort engasjement fra både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden for at prosjektet skulle få rekruttert det antall virksomheter som måtte til for å få testet ut verktøyet på en god måte.

I kjøttindustrien brukte vi også medlemslisten til Kjøttprodusentenes Landsforbund. Før vi tok kontakt med potensielle testvirksomheter, sjekket vi hvilken type produksjon de hadde. Vi ønsket primært produksjonsvirksomheter.

Vi kontaktet i utgangspunktet daglig leder på telefon, og i noen tilfeller ble vi henvist til personalansvarlige, avhengig av størrelsen på virksomheten. Deretter fulgte vi opp med informasjonsmailer og nye telefoner. Det var krevende å formidle formålet med pilotprosjektet. Det er et stort fokus på produksjonen i disse virksomhetene, og det er lite tid avsatt til avdelingsmøter eller personalmøter. Mye tid brukes på sikkerhetsaspektet, mens det ser ut til at det generelt er relativt lite tid dedikert til psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøfaktorer.

En del av lederne var svært interesserte i prosjektet og hadde både innspill og kommentarer med gode tilbakemeldinger til oss, men til tross for det var det mange som ikke hadde anledning til å teste verktøyet og prosessopplegget. Da vi først tok kontakt i juni var det flere som på grunn av sesongproduksjonen i forbindelse med sommeren og grillsesong ikke hadde tid til å ta stilling til om de ønsket å delta som testvirksomhet, og de ba oss om å ta kontakt på nytt over sommeren. Andre takket nei til deltakelse. De ønsket de ikke å delta uten at vi fikk noen god begrunnelse utover at det ikke var tid til slike prosjekter.

I kjøttindustrien ble de som på forsommeren hadde åpnet for å vurdere deltakelse kontaktet på nytt over sommeren. I tillegg kontaktet vi en rekke virksomheter som vi ikke hadde vært i kontakt med tidligere. Men august og også mye av september var preget av ferieavvikling blant de ansatte, og i

september-oktober startet høstslaktarbeid, og deretter var forberedelser til juleproduksjonen i gang. Ut i fra tilbakemeldingene fra bransjen ser det ut til at perioden januar – april ville vært mer egnet for henvendelser knyttet til gjennomføring av prosesser for forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Men viljen til å arbeide forebyggende med arbeidsmiljøarbeid var absolutt tilstede hos flere av dem vi kontaktet.

I fiskeindustrien var situasjonen litt annerledes. Avhengig av hvilken type produksjon de hadde var det mange som hadde sesongarbeidere. Mange av de ansatte ansettes midlertidig for eksempel fra september når den pelagiske fisken kommer til februar. Deretter termineres ansettelsen. Når fisken kommer, kan arbeidsdagene bli lange og arbeidstakerne lønnes på timebasis. I et slikt system er det vanskelig å prioritere avdelingsmøter der en diskuterer psykososiale arbeidsfaktorer eller organiseringen av arbeidet. Andre produksjonsvirksomheter, som for eksempel sildeoljefabrikker, har ansatte som er fast ansatt og jobber vanlig dagarbeid gjennom året. På disse var det noe enklere å få innpass med prosjektet.

Et annet aspekt ved kjøtt- og fiskeindustrien er at den består av svært forskjellige yrker – fra slakt til foredling og pakking til kontoransatte. Arbeidsdagene er svært differensiert fra yrke til yrke. Det er mange typer arbeid fordelt på spesifikke avdelinger som har svært forskjellige eksponeringsfaktorer. En konserndirektør etterspurte «En bra dag på jobb» spesielt utviklet for kontoransatte i industrien. Han mente at det er der hvor de har fast ansatte gjennom året de har flest psykososiale utfordringer og mest sykefravær. Sykefravær på ansatte som jobber på akkord er forsvinnende lite.

#### **Antall deltakere**

Totalt var det 322 deltakere fra kjøtt- og fiskeindustrien, fordelt på seks virksomheter.

#### **Privat/offentlig**

I kjøtt- og fiskeindustrien ble det kun rekruttert virksomheter fra privat sektor. Dette grunnet at denne bransjen i hovedsak kun er driftet i det private.

#### **Tillitsvalgte og verneombudenes rolle i arbeidsprosessen**

Alle de deltakende virksomhetene hadde verneombud og tillitsvalgt inkludert i prosessen som prosessansvarlige. Ved rekruttering ble det gitt tydelig informasjon om å inkludere tillitsvalgt og også gjerne verneombud som prosessansvarlige. Dette ble mottatt godt og alle de rekrutterte bedriftene var enige i at både tillitsvalgte og verneombudene hadde en viktig rolle i arbeidsmiljøarbeidet.

#### **Ekstern hjelp til forebyggende arbeidsmiljøarbeid generelt?**

Fire av seks virksomheter mottok ekstern hjelp til arbeidsmiljøarbeid tidligere. Det varierte om dette var fra NAV Arbeidslivssenter eller BHT.

#### **Bruk av ekstern hjelp i denne prosessen**

En av virksomhetene mottok hjelp fra sin IA-kontakt til å gjennomføre prosessen og ga senere tilbakemeldinger om at dette fungerte godt. De øvrige gjennomførte arbeidsprosessen med interne ressurser.

#### **Status på arbeidsmiljøarbeidet i avdelingen før gjennomføring av «En bra dag på jobb»**

«Arbeidsmiljø er alt fra du kommer inn døren på jobb til du går ut igjen, fysisk arbeidsmiljø, arbeidsmetoder, pauser ol.» Arbeidsmiljø ble også av en leder og en tillitsvalgt i én virksomhet knyttet til utførelsen av selve arbeidet; «tilrettelegging og rullering ved samlebandet er viktige

*arbeidsmiljøfaktorer*». Lederne som ble spurt om hva de legger i begrepet arbeidsmiljø, responderte ofte at det går på å føle at man mestrer jobben sin og gleder seg til å komme på jobb. Samarbeid ble også trukket fram, og en prosessansvarlig leder kommenterte at det er viktig at folk kan samarbeide på tvers, selv om ikke alle er like. Alle de prosessansvarlige lederne mente at arbeidsmiljøet på deres arbeidsplass var viktig. Forskjellige måter å arbeide med arbeidsmiljøet kom frem, en bedrift hadde laget en egen intern «skole» for nyansatte, enkelte hadde fått ekstern bistand ved arbeid knyttet til forbedring av arbeidsmiljøet, mens andre hadde etablert små team av ansatte med oppfølging av de ansatte i mindre grupper. Å ha et godt verneombudsapparat og godt samarbeid med de tillitsvalgte ble trukket frem av tilnærmet alle respondentene.

De prosessansvarlige lederne mente at de hadde gode arenaer for arbeid med arbeidsmiljø på virksomhetsnivå. To av de deltakende bedriftene sa at de hadde AMU, mens de andre nevnte stabsmøter og andre fora hvor arbeidsmiljø er på agendaen. En av lederne tok også opp at de ofte deltar på kurs i arbeidsmiljø og at de bruker BHT jevnlig på faste tidspunkter. På avdelingsnivå sa lederne at de har daglige morgenmøter eller stabsmøter. På stabsmøtene deltar de tillitsvalgte, verneombudene og ledelsen. Her blir forskjellige saker tatt opp, og det kom tydelig frem at sikkerhet og HMS står høyt på agendaen hos alle de deltakende virksomhetene.

Da de prosessansvarlige tillitsvalgte og verneombud ble spurt om hva de la i begrepet arbeidsmiljø var det et stort fokus på trivsel. Når de snakket om trivsel ble ledelsesfaktorer ofte nevnt, samt arbeidet selv. En tillitsvalgt forklarer det slik *«Arbeidsmiljø betyr gode trygge ledere, samhold, prate med hverandre ikke om hverandre, akseptere forskjeller, tempo i arbeidet, godt nok med folk på jobb, viktig ved samlebåndsarbeid»*

Da de prosessansvarlige tillitsvalgte og verneombud ble spurt om de var opptatte av arbeidsmiljø på deres arbeidsplass svarte de, likt som lederne, at dette var noe de var veldig opptatte av. Det ble nevnt fra noen av det var noe de absolutt var opptatt av, og en av bedriftene svarte at de først og fremst var opptatt av HMS.

De fleste prosessansvarlige tillitsvalgte og verneombud i virksomhetene uttrykte, i motsetning til lederne, at det ikke var organiserte arenaer for arbeid med arbeidsmiljøarbeid. En av de tillitsvalgte sa likevel at de nylig hadde satt i gang møter med fokus på arbeidsmiljø på avdelingen, og han presiserte at det er viktig med samarbeid selv om ikke alle nødvendigvis er åpne for det. En av de deltakende bedriftene hadde arbeidsmiljøgruppe, men respondenten mente at det kun var fokus på sykefravær i disse foraene. Noen tok opp saker som omhandlet arbeidsmiljøarbeid i andre møter, men her var arbeidsmiljø kun et punkt i en lang agenda. To av bedriftene hadde AMU, en hadde AMU slått sammen med Bedriftsutvalg (BU).

### ***Partssamarbeid ledelse - tillitsvalgte før gjennomføring av «En bra dag på jobb»***

Tilbakemeldingene fra de prosessansvarlige lederne tyder på at det var et godt partssamarbeid før oppstart av pilotprosjektet i de deltakende virksomhetene. God kommunikasjon og godt samarbeid er tilbakemeldinger som går igjen. En av lederne forklarer det slik: *«Synes det fungerer bra. Jeg kom jo rett fra tillitsvalgtrollen selv. Jeg ser jo det selv nå som jeg er leder at av og til så har man det litt travelt også hopper man over det man skulle gjort. Men jeg er veldig opptatt av at de ansatte skal være involvert. Vi prøver, men mange ganger går ting fort. Men ting har alltid vært veldig bra på denne fabrikken.»*

Det varierte hvorvidt det var faste møter for dialog mellom partene. Tre av de deltakende bedriftene hadde faste møtepunkter med de tillitsvalgte. De to resterende hadde ingen faste rutiner for møter, men ga tilbakemeldinger om at dialogen foregår daglig likevel.

Tillitsvalgte og verneombud ga også tilbakemeldinger om at partssamarbeidet var godt. Men i denne gruppen av respondenter var det likevel flere som kommenterte at det kunne bli bedre. De tillitsvalgte og verneombudene hadde den samme oppfatningen som lederne vedrørende faste møtepunkter. Noen har faste møtepunkter og de som ikke har det er fornøyde med å ta opp sakene etter hvert som de dukker opp. En tillitsvalgt forklarer det slik: *«Ikke faste tidspunkter. Alt etter behov. Er jo ikke vits å ha hver onsdag også har det ikke skjedd noe på onsdag, men så skjer det noe på torsdag. Vi tar det som det kommer og det er åpent.»*

### **Praktisk opplegg og gjennomføring av prosessen**

Som nevnt tidligere var det flere utfordringer knyttet til rekruttering av testvirksomheter i kjøtt- og fiskeindustrien. En av disse var at virksomhetene hadde vanskeligheter for å finne tiden til å gjennomføre arbeidsprosessen slik den var lagt opp. Tilbakemeldinger i oppstartsamtalene med de deltakende virksomhetene tydet likevel på at dette prosjektet var noe de hadde tro på.

I tidligere bransjer har verktøyet kun vært utformet og produsert på norsk. Men vi fikk i denne bransjen enkelte tilbakemeldinger tidlig, også i forbindelse med rekrutteringen, om potensielle språkutfordringer hos ansatte om de skulle gjennomføre prosessen. Nettsidene med filmene og informasjon om arbeidsprosessen samt plansjene ble oversatt til latvisk og engelsk da det var disse språkene det synes mest behov for i rekrutteringsfasen. Ved samtaler med de prosessansvarlige viser det seg at det var bedrifter som hadde behov for også andre språk, blant annet polsk, litauisk, russisk, thai og tsjekkisk. Dette kom ikke frem ved rekrutteringen, men det kom frem som et behov etter at arbeidsprosessene var igangsatt.

Tilbakemeldingene tilsier at det var enkelt for de ansatte, forutsatt god språkforståelse, å forstå hva de skulle diskutere og hvordan opplegget fungerte. Det var likevel en bedrift som trakk frem at dette var kun grunnet dyktige prosessansvarlige og at det var viktig med deres forklaring av prosessen i forkant.

Møteopplegget tilsier at det skal settes av en og en halv time for møte 1 og møte 2. Flere av bedriftene som deltok sa at dette var lite tid. To av bedriftene endte opp med å bruke to timer og ga tilbakemeldinger om at også dette var noe knapt.

«En bra dag på jobb» er et fleksibelt prosessopplegg og skal kunne tilpasses til den spesifikke virksomheten som tar det i bruk. En av kjøtt- og fiskebedriftene valgte å ta møte 1 og møte 2 i fellesskap. Hele bedriften deltok i prosessen, men de ble delt opp avdelingsvis. Senere møttes de og gikk gjennom resultatene i fellesskap, og hver gruppe presenterte hva de hadde kommet frem til.

### **Materiell – nettside med prosessguide og filmer, plansjer til arbeidsgruppene og notatbok**

Filmene ble tatt veldig godt imot i de deltakende testvirksomhetene. Situasjonene som ble gjengitt var gjenkjennelige og ga nyttig og brukbar informasjon for gruppearbeidet. Følgende uttalelse fra en leder gjengir det mange andre, både tillitsvalgte og ledere ga uttrykk for. *«Filmene ga et veldig godt bilde av vår arbeidssituasjon, og gjorde det lettere å snakke om forhold på vår egen arbeidsplass».*



Tilbakemeldingene på plansjene var at de var gode og at de faciliterer gruppearbeidet. De ble beskrevet som nyttige fordi hele prosessen var skrevet ned på dem, og det var enkelt å bruke dem i arbeidsprosessene da de ga grei instruksjon om hva diskusjonene skulle handle om.

De fem utvalgte faktorene var alle relevante i de forskjellige bedriftene. Enkelte av disse var arbeidsmiljøfaktorer som respondentene ikke hadde tenkt på som eksponeringer i arbeidshverdagen før. En leder sa følgende: «*Før møtet tenkte jeg at biologisk materiale ikke var relevant for oss, men under møtet viste det seg at den var super-relevant. Alle faktorene i filmene var relevante*». En prosessansvarlig leder kommenterer likevel at arbeidsrulling ikke er relevant for deres arbeidsplass. De øvrige faktorene som er definert i notatbøkene og på nettsiden, ble brukt av enkelte, men muligens i mindre grad enn i de to første bransjene.

Enkelte brukte notatbøkene til notater underveis, og de fungerte som en grei påminning om at den enkelte ansatte deltok i et prosjekt. En påminning er viktig nok, men utover det ser det ikke ut til at notatbøkene hadde en vesentlig funksjon.

### ***Språk og ønsket og/eller nødvendig oversettelse av prosessverktøyet***

Som nevnt tidligere ble «En bra dag på jobb» oversatt til litauisk og engelsk. Oversettelsen ble gjort for å facilitere arbeidsprosessene for de bedriftene som i rekrutteringsfasen ga tilbakemeldinger om at det ikke ville være mulig for alle deres ansatte å delta i prosessen dersom materialet kun var tilgjengelig på norsk. Alle bedriftene fikk beskjed via epost om at materiellet skulle oversettes, og de som ønsket kunne få materiellet på andre språk. Det var kun de som selv hadde etterspurt det som ønsket det.

Grunnet disse språkutfordringene spurte vi de deltagende bedriftene om det er mulig å gjennomføre en slik prosess på norsk. Tilbakemeldingene på dette var varierende. Noen hadde satt opp gruppene slik at det alltid var noen som var gode i norsk som kunne forklare for de som ikke hadde like sterke norskkunnskaper. Likevel så de at det kunne vært et behov for oversettelse til forskjellige språk.

### ***Tiltaksplaner og videre forebyggende arbeidsmiljøarbeid***

Ved evalueringens slutt hadde kun tre deltagende bedriftene fullført «En bra dag på jobb».

### ***Partssamarbeid***

Tilbakemeldinger fra de deltagende bedriftene i kjøtt- og fiskeindustrien viste at både lederne og de tillitsvalgte og verneombudene mente at partssamarbeidet var godt i forkant av «En bra dag på jobb». Det kom likevel også frem at enkelte tillitsvalgte mente samarbeidet kunne vært noe bedre. Tilbakemeldingene fra bedriftene i etter å ha gjennomført «En bra dag på jobb» sier ikke nødvendigvis at partssamarbeidet har blitt endret i prosessen, men at det har vært positivt å få luftet utfordringer i fellesskap.

### ***Helhetsvurdering kjøtt- og fiskeindustrien***

Til tross for noe uventete og ganske store utfordringer knyttet til rekruttering av testvirksomheter til kjøtt- og fiskeindustrien, er tilbakemeldingene fra respondentene i de deltagende virksomhetene overraskende gode. De bedriftene som har tatt i bruk metodikken med bransjetilpasset verktøy, gir svært gode tilbakemeldinger både på prosessopplegget og verktøyet, og de bekrefter også et behov for denne typen verktøy.

Utfordringene ligger i, som for de to foregående bransjene, å forankre en god definisjon av arbeidsmiljø som omfatter selve arbeidet, ikke kun trivsel, å rydde plass i en svært hektisk produksjonshverdag til møter knyttet til forebyggende arbeidsmiljøarbeid, få alle ansatte med i prosessene uansett språk-kunnskaper samt å løse utfordringene knyttet til at mange av de ansatte kun er midlertidig ansatte i relativt korte, intense produksjonsperioder.

### **Frisører**

Fem av åtte frisørsalonger hadde påbegynt arbeidsprosessen ved ferdigstillelse av evalueringen. Vi har likevel valgt å ta med noen elementer fra samtalen.

### **Rekruttering av deltakende avdelinger**

Vi var i kontakt med 35 salonger i løpet av rekrutteringsprosessen. Av disse var åtte villige til å delta i pilotprosjektet. Samtlige av disse var små eller mellomstore virksomheter med mellom seks og 18 ansatte. Det var vanskelig å rekruttere salonger som var en del av større kjeder fordi beslutninger skulle foretas i konsernledelsen. Også i denne bransjen var disse vanskelige å nå. Vi kontaktet daglig leder på telefon, og fulgte opp med e-post med informasjon og deretter nye telefonhenvendelser. NAV Arbeidslivssenter bisto i rekrutteringsprosessen.

### **Antall deltakere**

Til sammen er det 65 ansatte i de åtte deltakende testvirksomhetene.

### **Privat/offentlig**

Samtlige salonger var private. Fire salonger var knyttet til mindre kjeder.

### **Tillitsvalgte og verneombudenes rolle i arbeidsprosessen**

Et fåtall av salongene hadde tillitsvalgte, og i en av salongene var det kun leder som var fagorganisert. En salong hadde heller ikke verneombud. To salonger hadde både leder og tillitsvalgt som prosessledere. To av salongene gjennomførte prosessen med leder som prosessansvarlig uten bistand fra ansatte.

### **Ekstern hjelp til forebyggende arbeidsmiljøarbeid generelt?**

En av salongene oppga å få hjelp av BHT i forhold til oppfølging av langtidssykefravær, og to hadde jevnlig bistand fra NAV Arbeidslivssenter.

### **Bruk av ekstern hjelp i denne prosessen**

To salonger fikk bistand i arbeidsprosessen.

### **Status på arbeidsmiljøarbeidet i avdelingen før gjennomføring av «En bra dag på jobb»**

Vi fikk kun tilbakemeldinger fra lederne i frisørsalongene, og disse tyder på at det var et godt samarbeid mellom ledelse og ansatte før oppstart av pilotprosjektet. Samtlige oppga å være opptatt av arbeidsmiljøet, og de refererte til vernerunder, HMS-runder med hjelp fra BHT, eller til faste møtepunkter der arbeidsmiljø og helse, miljø og sikkerhet er på agendaen. Partssamarbeidet ble beskrevet av flere som godt, men ingen viste til faste møtepunkter mellom tillitsvalgte og ledelse. «Vi har ingen formelle møter med tillitsvalgte. Vi er så små og alle jobber i samme lokale, så vi snakker heller sammen ved behov», «Vi har akkurat fått ny tillitsvalgt og det formelle ikke kommet på plass ennå» var utvalgte sitater angående partssamarbeid.

### **Praktisk opplegg og gjennomføring av prosessen**

Vi fikk gode tilbakemeldinger på det praktiske opplegget og gjennomføringen av prosessen. Tilbakemeldingene på både plansjer og filmer var at de var informative, og at de forklarte på en grei måte hva diskusjonene skulle handle om. Uttalelser som «*opplegget med filmer og påfølgende diskusjoner i små grupper var veldig hensiktsmessig; det var lett å få alle til å snakke i små grupper*», «*...vi er blitt mer bevisst på å ta vare på hverandre, for eksempel å si fra når vi ser noen har jobbet lenge statisk i én arbeidsstilling*». Som i flere av testvirksomhetene i det analyserte materialet, syntes også enkelte av frisørene at det var vanskelig å holde seg til identifikasjon av utfordringer på det første møtet, og ikke gå rett over på tiltak. Plansjene hjalp dem på rett spor. Fra en av salongene kom det imidlertid et ønske om å kunne ha plansjene i digital form, fordi det var vanskelig å håndtere de store plansjene uten å ha et bord å legge dem på. Det er grunn til å tro at dette er en aktuell problemstilling i flere frisørsalonger.

### **Materiell – nettside med prosessguide og filmer, plansjer til arbeidsgruppene og notatbok**

De fem utvalgte faktorene ble i hovedsak beskrevet som svært relevante. En leder uttalte at stående arbeid ikke var et så stort problem fordi de hadde høye «sittestoler»; statisk arbeid var et større problem. Notatbøkene ble beskrevet som overflødige.

### **Tiltaksplaner og videre forebyggende arbeidsmiljøarbeid**

Ingen av virksomhetene hadde utarbeidet tiltaksplaner ved evalueringens slutt i desember 2019.

Lederen i en salong påpekte at prosessen hadde en bevisstgjørende effekt på hele staben. De ansatte synes å ha blitt mer opptatt av arbeidsmiljø enn tidligere, og lederen mente at de ansatte kanskje i større grad enn tidligere tok vare på hverandre i det daglige.

### **Partssamarbeid**

I testvirksomhetene fikk vi inntrykk av at det er færre fagorganiserte enn i de tre foregående bransjene.

### **Helhetsvurdering av frisørbransjen**

Ettersom evaluering av metodikken «En bra dag på jobb – forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis» ikke ble fullført er det ikke relevant å gi en helhetlig vurdering av hvordan prosessopplegget og verktøyet ble mottatt og brukt i denne bransjen.

## **5. Oppsummering av resultater og diskusjon**

I oppsummeringen ønsker vi å gi en oversikt over resultatene på tvers av de fire pilotbransjene og diskutere funnene i lys av pilotprosjektets tre hovedformål:

- Er det behov for et bransjespesifikt prosessopplegg knyttet forebyggende arbeidsmiljøarbeid?
- Utgjør metodikken «En bra dag på jobb» et godt rammeverk for forebyggende arbeidsmiljøarbeid?
- Bidrar metodikken til å skape gode rammer for lokalt partssamarbeid?

## Er det behov for et bransjespesifikt prosessopplegg knyttet til forebyggende arbeidsmiljøarbeid?

### ***Kunnskap om forebyggende arbeidsmiljøarbeid og definisjon av begrepet «arbeidsmiljø»***

Det var betydelige variasjoner i utvalget av testvirksomheter knyttet til i hva begrepet «arbeidsmiljø» egentlig innebærer. Fokus på mellommenneskelige relasjoner gikk stort sett igjen i alle virksomhetene, samtidig som det ble pekt på både planlegging, organisering og utførelsen av arbeidet fra enkelte. Andre fokuserte mye på trivselsfaktorer. I kjøtt- og fiskeindustrien ble sikkerhet vektlagt i stor grad fremfor alle andre forhold, men her ble også arbeidsprosess fremhevet. Variasjonen i svarene viser at «arbeidsmiljø» ikke er et entydig begrep som gir et godt utgangspunkt for forebyggende arbeid. Slik det brukes omhandler det på et vis alt og intet, og er ikke et presist begrep som setter rammer for hva det inneholder.

Det er følgelig et helt klart behov for en tydeliggjøring av hva begrepet arbeidsmiljø omfatter og hvorfor det er viktig å ha forebyggende arbeidsmiljøarbeid på agendaen.

Forebyggende arbeidsmiljøarbeid var organisert svært forskjellig i testbransjene og også i de forskjellige virksomhetene innenfor bransjene. Arbeidsmiljøarbeidet kunne være svært formalisert med arbeidsmiljøutvalg, bedriftsutvalg, arbeidsmiljøgrupper i de større virksomhetene, eller mindre formalisert med ukentlige tavlemøter, daglige morgenmøter, eller helt uformell dialog i mindre virksomheter der ledere og tillitsvalgte jobbet nær hverandre og hvor de hadde en daglig dialog og samarbeid om arbeidet. Utfordringen i kjøtt- og fiskeindustrien vedrørende forebygging av risikofaktorer på det psykososiale planet var knyttet til at de generelt hadde færre arenaer for å diskutere denne typen problemstillinger enn for eksempel på sykehjem eller i barnehager.

### ***Bransjespesifikke faktorer***

For å svare på hvorvidt det er behov for et bransjespesifikt verktøy knyttet til arbeidsmiljøarbeid må vi se til faktorene utvalgt for hver bransje. Selve arbeidsprosessen i «En bra dag på jobb» er lik uavhengig av bransje, mens de ulike arbeidsmiljøfaktorene som ble valgt ut som spesielt relevante i hver bransje er ulike fra bransje til bransje. Tilbakemeldinger fra deltakerne tyder på at det er behov for ulik vektlegging av de forskjellige eksponeringsfaktorene i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet avhengig av bransje. En av tilbakemeldingene lyder slik: *«Veldig flott! Arbeidsmiljø er forskjellig fra sted til sted, og må frontes på forskjellige vis. Dette opplegget ga et godt handlingsrom samtidig som det var klare rammer og god hjelp! Vi var heldige som fikk være med!!»*

Tilbakemeldingene på faktorene fra testvirksomhetene er utelukkende gode. Deltakerne ga tilbakemeldinger om at de kjente seg igjen i faktorene som ble illustrert i filmsnuttene, og at stort sett var de utvalgte eksponeringsfaktorene svært relevante i deres arbeidshverdag. Noen faktorer utpekte seg som mer relevante i enkelte virksomheter innenfor de enkelte bransjene, mens andre traff rett på hos alle. Ingen ga tilbakemelding om at de utvalgte faktorene ikke traff i deres bransje.

Filmene og det øvrige materialet gav virksomhetene en håndfast måte å arbeide lokalt med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. De deltakende virksomhetene som har tatt i bruk andre verktøy tidligere, poengterte at «En bra dag på jobb» ga en god konkretisering. Ofte opplevde de at resultater fra lignende prosesser ble for generelle, mens prosessen «En bra dag på jobb» var konkret og derfor enklere å følge opp med gode tiltaksplaner. Faktorer og aspekter som er relevant for

akkurat deres bransje og hverdag ble tatt opp på en lettfattelig måte og det er sannsynligvis nettopp dette som er nøkkelen til at deltakerne opplevde metodikken som en suksess.

## **Utgjør metodikken «En bra dag på jobb» et godt rammeverk for forebyggende arbeidsmiljøarbeid?**

### ***Prosessarbeidet «En bra dag på jobb»***

Av de deltakende bedriftene var det enkelte som tidligere var vant til å få ekstern bistand i prosesser knyttet til forebyggende arbeidsmiljøarbeid fra for eksempel NAV arbeidslivssenter, kommunen eller BHT.

Ved gjennomføring av «En bra dag på jobb» var det fem sykehjem, en barnehage, en kjøtt- og fiskevirksomhet og to frisører som fikk ekstern hjelp. De øvrige virksomhetene stod for gjennomføringen alene. Tilbakemeldingene på dette punktet var unisont at prosessopplegget var enkelt, lett tilgjengelig, prosessene var begrenset tidsmessig, det var gode oppskrifter både på nettsidene og på arbeidsplansjene, og det var morsomt og inspirerende å arbeide med metodikken. Det var derfor lite behov for ekstern bistand. Dette er i tråd med intensjonen for pilotprosjektet.

Tilbakemeldingene på prosessopplegget og materiellet fra test-virksomhetene har jevnt over vært veldig positive, og de prosessansvarlige, både ledere og ansattes representanter, har uttrykt takknemlighet for å ha fått deltatt i pilotprosjektet og de har blitt inspirerte til å arbeide videre med forebyggende arbeidsmiljøarbeid i sine virksomheter.

I de avsluttende tilbakemeldingssamtalene fikk vi utsagn som for eksempel:

- *«Det var et proft og godt visualisert opplegg»*
- *«Bør kjøres på alle avdelinger på sykehjem, om det kan tilpasses andre bransjer så er det bra»*
- *«Ny giv - positivt - GØY!! Alle gleder seg - alle har vært glade etterpå! Alle følte at de var med på noe veldig viktig - og det var de absolutt! Dette er bare positivt!»*
- *«NED-prosjektet - det var spesielt fokusert på sykefravær. Men den treffer dårlig hvis du ikke er syk. 10-faktor-undersøkelsen - den går på trivselsarbeid, mer overordnet. HMS-gruppe - vernerunder. Vi gjør mye, og det er bra. Men "En bra dag på jobb" virker veldig mye mer konkret enn mye av det andre opplegget.»*
- *«En bra dag på jobb» omhandler så mye mer. Mer konkret. Trekker det ned til noe den enkelte selv kan jobbe med».*

Enkelte av lederne så det som en utfordring å få til spesifikke møter dedikert til prosessen «En bra dag på jobb». Dette fordi de ønsket at alle de ansatte skulle delta, og da måtte møtene, for eksempel i barnehagene, foregå på kveldstid med ekstra betaling. I sykehjemmene løste flere dette ved å sette inn vikarer. Med et stramt budsjett var dette en utfordring for flere. Det var for en del av virksomhetene et puslespill å få klemt dette innimellom de øvrige gjøremålene.

I samtalene kom det fram et stort behov for et konkret verktøy for arbeid med forebyggende arbeidsmiljø i alle de tre bransjene der evalueringen er ferdig eller går mot slutten. Opplegget ble vurdert av testvirksomhetene som en litt annerledes måte å jobbe med arbeidsmiljøarbeid på. Flere ledere har kommentert at det var fint å få et ferdigutviklet verktøy med en god oppskrift slik at det ikke krever så mye tid til forberedelser fra leder for å sette i gang en prosess for forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Et viktig aspekt var at «En bra dag på jobb» traff dem «*spot on*». Det dreide seg om arbeidsmiljøutfordringer som de kjente seg igjen i, som var en del av deres hverdag, det var konkret og hjalp dem til å ta opp viktige problemstillinger spesifikke for deres arbeidshverdag. Den bransjespesifikke tilnærmingen ble applaudert av alle uten unntak.

**Materiellet:**

- Faktorfilmene var kanskje det enkeltstående elementet i arbeidsprosessen som ble vurdert som det viktigste verktøyet, og disse ble vurdert som usedvanlig bra. Faktorene som ble illustrert i filmene, traff godt i bransjene, og deltakerne opplevde det som spennende og givende å arbeide ut i fra innholdet i filmene.
- Plansjene til gruppearbeidet ble også svært godt mottatt. Det at en kan sitte sammen rundt et bord og arbeide med å notere forløpende på en plansje forenklet prosessene.
- Plansjene kunne sannsynligvis også vært utarbeidet i et digitalt format, men da ville flere av virksomhetene møtt utfordringen med at det ikke er nok skjermer tilgjengelig for at flere kunne arbeide i grupper samtidig. Her kan eventuelt alternativer testes med nye digitale plattformer da det sannsynligvis vil treffe en del bransjer bedre enn papirplansjer.
- Vi fikk noen tilbakemeldinger på teknologiske utfordringer som at nettsiden ikke var tilgjengelig i Internet Explorer.
- Notatbøkene var ment som en liten påminning om at deltakerne deltok i «En bra dag på jobb». I flere av virksomhetene ble bøkene brukt til forberedelser, og definisjonene av arbeidsfaktorene i bøkene var en god hjelp i gruppearbeidsprosessene. Så disse hadde sin funksjon, selv om de var mindre viktige i prosessene.
- Nettsiden ble godt mottatt. Den ble beskrevet som oversiktlig og enkel å finne frem på. Arbeidsprosessen sto også beskrevet her, noe som gjorde det enkelt å finne ut hva man skulle gjøre, både analogt og digitalt.
- I kjøtt- og fiskeindustrien ble språkutfordringer tatt opp som en potensiell barriere for gjennomførelse og deltakelse.

Det var en overvekt av offentlige virksomheter som deltok i pilotprosjektet i sykehjem- og barnehagebransjene, mens det var en kun private virksomheter som deltok fra kjøtt- og fiskeindustri og i frisørbransjen. Jevnt over var det lite eller ingen forskjeller om virksomheten var offentlig eller privat. «En bra dag på jobb» ser ut til å kunne fungere fint i begge disse sektorene.

### **Hva gjør de videre? Tiltaksplaner**

Ut i fra tiltaksplanene vi har mottatt har vi sett at prosjektet har skapt stort engasjement hos de deltakende virksomhetene. Det er klart et ønske om å følge opp prosessen videre. Vi har også fått tilbakemeldinger om enkelte som ønsket å fordele prosessen ut over året, mens andre ønsker å ta den opp og repetere prosessen på årlig basis.

### **Bidrar metodikken til å skape gode rammer for lokalt partssamarbeid?**

I alle bransjene var deltagende virksomheter stort sett fornøyde med det lokale partssamarbeidet, både tillitsvalgte og ledelse. Men det var store variasjoner i hvordan dette var organisert og i hvilken grad de egentlig samarbeidet. Flere opplevde at prosessen knyttet til «En bra dag på jobb» ga gode rammer for partssamarbeidet. En av lederne uttrykte i etterkant av ferdigstilt arbeidsprosess: *«JA! Det har ikke vært så særlig mye i den settingen - i det å jobbe med de tillitsvalgte. Synes det var veldig bra! Nå vil jeg ha med de tillitsvalgte mye mer fremover. Dette inspirerer til videre samarbeid.»*

Helt fra pilotprosjektets oppstart var det klart at et viktig formål med gjennomføringen av prosessen var å legge til rette for et godt partssamarbeid lokalt. Dette ble poengtert ved rekruttering av virksomheter. I sykehjembransjen bød det på utfordringer da langt de fleste av sykehjemsavdelingene som deltok ikke hadde egne tillitsvalgte på avdelingen eller den tillitsvalgte arbeidet nattskift og av praktiske årsaker ikke deltok i prosessen. Vi åpnet derfor for at verneombudene eller eventuelt en ansatt kunne stille som prosessansvarlige sammen med avdelingsleder. Men etter innspill fra styringsgruppen for prosjektet ønsket vi i de påfølgende testbransjene å presisere tydelig at gjennomføringen av «En bra dag på jobb» skulle være et samarbeidsprosjekt mellom ledelse og de tillitsvalgte. Dette ble tydeliggjort både i det skriftlige informasjonsmaterialet og i telefonsamtalene ved rekruttering da vi kom i gang med barnehagebransjen. Resultatet knyttet til de tillitsvalgtes involvering ble følgelig langt bedre i barnehagene. Årsaken er sannsynligvis fordi dette var tydeliggjort i utgangspunktet og fordi barnehagene generelt er mindre enn sykehjemmene og alle hadde tillitsvalgte, vanligvis én fra Utdanningsforbundet som representerte pedagoger og én fra Fagforbundet som representerte assistenter. Utfordringen da ble å formidle at i denne prosessen måtte de tillitsvalgte representere alle de ansatte, ikke bare sine egne medlemmer. Det var arbeidsmiljøet for alle som var tema. Dette gikk forholdsvis greit. Men en annen utfordring som meldte seg var henvendelser fra både verneombud i barnehagene og verneombud fra eksterne virksomheter. STAMI mottok, i etterkant av rekrutteringen av barnehager, spørsmål fra eksterne aktører om hvorfor ikke verneombudene var anbefalt en sentral rolle som prosessansvarlige i «En bra dag på jobb», og om opplegget knyttet til prosessen og tillitsvalgte som prosessansvarlige var i konflikt med Arbeidsmiljøloven da denne stadfester at verneombud har en operativ rolle i arbeidsmiljøarbeid. I svarene på disse henvendelsene ble det presisert at hensikten med å fremheve de tillitsvalgte rolle var å skape et rom for godt partssamarbeid lokalt, men at det ikke var ønsket å utelate verneombudene fra prosessen. I de siste to testbransjene ble det presisert at det var ønskelig å legge til rette for et godt partssamarbeid lokalt med tillitsvalgte i en operativ rolle i prosjektet, og da gjerne i samarbeid med verneombud.

Et annet viktig poeng knyttet til tillitsvalgtes rolle i prosessen er deres muligheter for påvirkning i forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Ved rekruttering var det naturlig nok uten unntak en beslutning fra

ledelsen om de ønsket at virksomheten skulle delta eller ei. Men vi hadde en forestilling om at ved å overbevise tillitsvalgte i de bransjene rekrutteringen var vanskelig (kjøtt/fisk og frisører) ville vi kunne få gode resultater ved å gå gjennom tillitsmannsapparatet. Dessverre ga ikke det resultater. I kjøtt- og fiskeindustrien måtte avgjørelse om deltakelse for en mindre datterbedrift sågar fattes i konsernledelsen.

Dette viser litt av kompleksiteten. I resultatene fra de virksomhetene som deltok i «En bra dag på jobb» kom det klart frem at det ble opplevd som positivt både av de tillitsvalgte selv og av ledelsen at tillitsvalgte hadde en aktiv rolle i prosessen og at dette ikke stod i et motsetningsforhold til verneombudets rolle, men at samarbeidet bidro til en styrkning av det lokale samarbeidet mellom ansatte og ledelse. Så selv om tillitsvalgte tradisjonelt har hatt andre typer oppgaver i det lokale partssamarbeidet, gir «En bra dag på jobb» gode rammer for utvidelse og styrkning av samarbeidet, og dette bør klart være en viktig premiss for videreføring av prosjektet til flere bransjer og yrkesgrupper.

### ***Andre aspekter ved evalueringen***

Rekruttering av deltakervirksomheter gikk overraskende enkelt i sykehjem- og barnehagebransjene, mens det var noe tyngre i kjøtt- og fiskeindustrien og i frisørsalongene. Dette kan ha vært relatert til hvordan forebyggende arbeidsmiljøarbeid organiseres og gjennomføres i de forskjellige bransjene. Det er muligens mer fokus på psykososiale aspekter i sykehjem- og barnehagebransjene, mens fokuset i større grad er rettet mot begrepet «sikkerhet» i HMS-betegnelsen i kjøtt- og fiskeindustrien og fysiske arbeidsforhold i frisørbransjen. Men de virksomhetene som til slutt deltok i prosessen, var unisont godt fornøyde med prosessopplegget.

### **Begrensninger ved evalueringsstudiet**

En mulig skjevhet i utvalget kan ha oppstått i rekrutteringen av testvirksomheter. De virksomhetene som i utgangspunktet hadde liten kunnskap om forebyggende arbeidsmiljøarbeid, takket kanskje nei før de hadde rukket å egentlig sette seg inn i problemstillingen og metodikken. Det kan ha medvirket til at de virksomhetene som deltok hadde svært god kompetanse på forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

Utfordringer i rekrutteringsfasen av virksomheter i kjøtt- og fiskeindustrien medførte forsinkelser i forhold til prosjektets tidsplan, og vi kom senere enn planlagt i gang med tilbakemeldingssamtaler. Virksomhetene startet også testperiodene senere enn antatt, og kun tre har på tidspunkt for rapportskrivning fullført prosessen. En bedrift har ennå ikke startet opp arbeidsprosessen, mens de resterende har startet opp, men ikke ferdigstilt prosessen. Derfor er ikke datamaterialet komplett i denne bransjen. Det samme gjelder i enda større grad frisørbransjen der ingen ferdigstilte arbeidsprosessene.

Hensikten med pilotprosjektet var å evaluere metodikken, det vil si opplegg til arbeidsprosess og utarbeidet verktøy for bransjespesifikt arbeid med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Det har derfor ikke vært mulig å konkludere i hvilken grad prosessen blir fulgt opp av deltakerne i etterkant av avsluttet prosess, men vi har fått gode indikasjoner på at dette er en metodikk som deltakerne ønsker å benytte seg av videre og som blir fulgt opp utover arbeidsprosessen definert i prosjektet.



Det er ikke mulig å måle resultater av gjennomføringen av pilotprosjektet i form av redusert sykefravær. Det finnes ingen raske løsninger i forebyggende arbeidsmiljøarbeid, og følgelig vil redusert sykefravær kun være målbart etter lengre tids kontinuerlig innsats. I lys av det er det hensiktsmessig å anbefale en intervensjonsstudie, der ulike parametere måles før og etter at et systematisk arbeidsmiljøarbeid gjennom «En bra dag på jobb» har funnet sted i en virksomhet/bransje over et lengre tidsrom.

## 6. Konklusjon

### **Er det behov for et bransjespesifikt prosessopplegg knyttet til forebyggende arbeidsmiljøarbeid?**

Det var varierende hva deltakerne la i begrepet arbeidsmiljø før de startet arbeidsprosessen «En bra dag på jobb – forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis» og en bredere konsensus rundt en god definisjon vil kunne forenkle dialog knyttet til forebyggende arbeidsmiljøarbeid på lokalt virksomhetsnivå.

Faktorene som var nøye utvalgt for hver bransje i pilotprosjektet viste seg å treffe veldig godt i de deltakende virksomhetene. Dette tyder på at det er et behov for et verktøy for å arbeide med forebyggende arbeidsmiljøarbeid ved bruk av faktorer som er relevante nettopp i deres bransje. Filmatisering av faktorene med intervjuinnslag med ledere og ansatte fra bransjen og forskere med ekspertise på tematikken aktualiserte temaer som ofte ikke diskuteres. Filmene gjorde tematikken og faktorene forståelig og tilgjengelig for alle. Sett ut i fra tilbakemeldingene vi har fått fra deltakere i dette prosjektet og resultatene utarbeidet i rapporten kan vi konkludere med at det er et behov for et bransjespesifikt prosessopplegg knyttet til arbeidsmiljøarbeid.

### **Utgjør metodikken «En bra dag på jobb» et godt rammeverk for forebyggende arbeidsmiljøarbeid?**

De aller fleste av de deltakende virksomhetene gjennomførte arbeidsprosessen uten hjelp fra eksterne, og vi tør oppsummere at verktøyet «En bra dag på jobb» oppfyller intensjonene i forhold til enkelhet og brukervennlighet. Det kan synes som om filmene ga et godt bilde av virkeligheten i de ulike bransjene, mens plansjene var et godt hjelpemiddel i arbeidsprosessen og bidro til å skille fasene med identifisering av bevarings- og forbedringsområder før man gikk over til utarbeidelse av tiltak.

### **Bidrar metodikken til å skape gode rammer for lokalt partssamarbeid?**

Selv om innholdet i begrepet partssamarbeid var uklart for noen, fungerte samarbeid mellom ledelse, tillitsvalgte og/eller verneombud i så godt som alle virksomhetene. Partssamarbeidet var i varierende grad formalisert i faste møter. Det kan se ut som om partssamarbeid i «En bra dag på jobb» var noe komplisert i sykehjem, hvor ikke den enkelte avdeling nødvendigvis har egne tillitsvalgte, og til dels også i barnehager, der flere yrkesgrupper er representert med ulike fagforeninger. Det fordrer kreativitet å gjennomføre arbeidsprosessen i virksomheter eller avdelinger med mange yrkesgrupper og fagforeninger representert. Imidlertid ble dette løst på fleksible måter i testvirksomhetene.

Det er klart at ved å aktivere partssamarbeidet på den enkelte arbeidsplass, og sikre at tillitsvalgte får en operativ rolle i arbeidet sammen med ledelse og verneombud, legger en gode rammer for forebyggende arbeidsmiljøarbeid. I så måte egner metodikken «En bra dag på jobb – forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis» seg svært godt. Tillitsvalgtes rolle fremheves, og det styrker forankring og samarbeid lokalt.

Ut i fra en samlet vurdering av pilotprosjektet ligger det godt til rette for en videreføring av den kunnskapsbaserte metodikken i «En bra dag på jobb – forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis» til flest mulig bransjer i det norske arbeidslivet.

-----00-----

## Referanser:

1. Horton, J., R. Macve, and G. Struyven, *Qualitative research: experiences in using semi-structured interviews*, in *The real life guide to accounting research*. 2004, Elsevier. p. 339-357.
2. McLeod, J., *Qualitative research: Methods and contributions*. Bergin and Garfield's handbook of psychotherapy and behavior change, 2013. **6**: p. 49-84.
3. Whiting, L.S., *Semi-structured interviews: guidance for novice researchers*. Nursing Standard, 2008. **22**(23): p. 35-41.
4. Braun, V. and V. Clarke, *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative research in psychology, 2006. **3**(2): p. 77-101.
5. Malterud, K., *Kvalitative metoder i medisinsk forskning-forutsetninger, muligheter og begrensninger*. Tidsskrift for Den norske lægeforening, 2002. **122**(25): p. 2468-2472.
6. Stordahl, I., *Foredle, forbedre eller forandre? En studie av lærende arenaer*. 2017, Høgskolen i Oslo og Akershus.

## Vedlegg 1

### Faktorer i bransjene

#### Sykehjem:

- Vanskelige pasientsituasjoner, vold og trusler, uønsket seksuell oppmerksomhet
- Høye emosjonelle krav – følelser som en del av jobben
- Liten mulighet til å påvirke arbeidsoppgavene
- Høy rollekonflikt – motstridende krav i arbeidet
- Ubekvemme løft og arbeidsstillinger

#### Barnehager:

- Høye emosjonelle krav – følelser som en del av jobben
- Støy
- Ivareta utagerende barn
- Smitte og hygiene
- Ubekvemme løft og arbeidsstillinger

#### Kjøtt og fisk:

- Stående arbeid og ubekvemme løft
- Kontakt med biologisk materiale, rengjørings- og desinfeksjonsmidler
- Ensformige arbeidsoppgaver
- Støtte fra leder
- Muligheter til å påvirke arbeidet

#### Frisør:

- Arbeid med vann og kjemikalier
- Høye emosjonelle krav – i møte med kunder
- Stående arbeid
- Ugunstige armbevegelser
- Muligheter til å påvirke arbeidet

#### Nettside

- <https://enbradagpajobb.no/>

## Vedlegg 2

### Spørreskjema

Dato:
Intervjuer:
Barnehage:
Avdeling/Hele barnehagen:
Kommunal/privat?

Leder/Avdelingsleder:
Tillitsvalgt/ fra hvilken fagforening?

### Oppstartssamtale

- Formål med spørreundersøkelsen
- Konfidensialitet
- Hvor mange er ansatte på avdelingen/barnehagen? Faste?
- Hvor mange heltidsstillinger/deltidstillinger har dere?
- Har dere faste vikarer?
- Hvor mange skal delta i prosessen?
- Hvordan planlegger dere å gjennomføre arbeidsmøtene?

Hva legger du i begrepet arbeidsmiljø?
Er dere opptatte av arbeidsmiljøet på deres arbeidsplass?
Kan du utdype - Har dere arenaer for arbeid med arbeidsmiljøet?
- på virksomhetsnivå? I så fall hvilke?
- på avdelingsnivå? I så fall hvilke?
På avd.nivå - hvilke type saker blir typisk tatt opp?
Hvilke rutiner har dere for arb.miljøarbeid, ex. kartlegginger, fokusgrupper, HMS-runder etc?
Hvordan fungerer disse?
Har dere fått ekstern hjelp til arbeidsmiljøarbeidet? Ex NAV arb.livssenter?
Utdypende kommentarer (generelt hele første del)
Har dere utviklet konkrete tiltak som skal forbedre arbeidsmiljøet?
(F.eks møter, kurs, varslingsrutiner, retningslinjer, handlingsplan etc)
Hvilke og hvordan fungerer de?
Har dere utarbeidet en handlingsplan mht arbeidsmiljøarbeid?
Er denne godt kjent i avdelingen?
Blir den fulgt opp?
Blir den jevnlig revidert eller diskutert?

Hvordan opplever du at partssamarbeid fungerer hos dere?
Har dere en eller flere tillitsvalgte på avdelingen/ i barnehagen?
Hvilke fagforeninger er representert i barnehagen?
Har dere faste møtepunkter? Hvilke?

Har dere verneombud? Er verneombud involvert som prosessansvarlig?
Andre kommentarer?

Hva er førsteinntrykket av materialet som dere har mottatt?
Hvordan er stemingen for å gjennomføre prosessen?
Får dere ekstern bistand i denne prosessen?
Andre kommentarer?

## Prosess knyttet til identifisering av utfordringene

Første kommentar??
Hvor mange deltok på møtet?
Hvor mange grupper hadde dere? Hadde dere gruppeledere?
Hvor lang tid brukte dere på møte nr. 1?

Brukte dere prosessguiden og opplegget som ligger i det?
Hvordan fungerte dette hos dere?
Har dere endringsforslag til selve møteopplegget? (F.eks. tidsbruk, gruppeinndeling, plansjer.)
var det enkelt å forstå for prosessansvarlige hva som skulle gjøres?
Var det enkelt å forstå for medarbeiderne hva som skulle gjøres?
I hvilke grad hadde deltakerne forberedt seg til møtet i forkant (sett filmer, notert etc)?
Hvordan brukte dere filmene underveis i møtet?
Var det tydelig hva dere skulle diskutere i gruppene?
Klarte dere å fokusere på identifisering av faktorer i eget arbeidsmiljø? (evt ble det mye fokus på tiltak?)
Fungerte det med forhåndsdefinerte gruppeledere? Var det nødvendig? (nb vi har ikke bedt dem om det)
Hvis dere ikke hadde definerte gruppeledere, hvordan fungerte gruppene i møtet?
Ga filmene nyttig og brukbar informasjon for gruppearbeidet? Ga de et godt utgangspunkt?
Var det noen av filmene som pekte seg ut som spesielt relevante eller spesielt lite aktuelle for dere?
Er relevante faktorer beskrevet? Topp 10-liste web/arbeidsbok samt 5 x filmer
Savner dere noen spesifikke faktorer?
Var definisjonene av faktorene nyttige ifht gruppearbeidet?
Brukte dere den orange plansjen i gruppearbeidet?
Var den nyttig? Faciliterte den gruppearbeidet?
Var det vanskelig å trekke ut konkrete punkter fra arbeidet?
Kom gruppene frem til de samme resultatene? (faktorer)
.... Eller skilte de seg mye fra hverandre?
Var tiden som var satt opp tilstrekkelig?
Oppsummeringsarbeidet - hva synes du om det? (vanskelig? Tidsbruk?)

Satte prosessopplegget og verktøyet dere bedre i stand til å reflektere rundt eget arbeidsmiljø?
Kom ny informasjon om deres arb.miljø opp i gruppearbeidet?
Hvordan synes du det var å jobbe med dette opplegget? (pos - neg)
Hvordan har tilbakemeldingene fra de ansatte vært?
Andre kommentarer/betraktninger?

## Prosess knyttet til identifisering av tiltak og evaluering av prosessen

Hvor mange deltok på møtet?
Hvor mange grupper hadde dere?

Brukte dere plansje nr. 2?
Var den nyttig? Faciliterte den gruppearbeidet?
Klarte dere å holde fokus underveis i prosessene?
Brukte dere guiden og fulgte dere opp opplegget?
Synes du at tiltakene som ble foreslått er relevante ifht slik du opplever arb.miljøet?
Fikk dere forslag til helt nye tiltak på bordet?

Har dere utarbeidet en ny handlingsplan i etterkant av prosessen?
Har prosessen hjulpet dere til å identifisere viktige tematiske områder å arbeide med?
Opplever dere at denne prosessen har gjort dere bedre rustet til å arbeide med forebyggende arbeidsmiljø på det psykososiale og organisatoriske området?
Opplever dere at denne prosessen tilfredsstiller kravene til en god risikovurdering på det psykososiale og organisatoriske området?
Hvordan synes du det var å jobbe med dette opplegget? (pos - neg)
Har verktøyet gjort det enklere å arbeide med arbeidsmiljøet?
Hvordan har tilbakemeldingene fra de ansatte vært?
Andre kommentarer/betraktninger?

Har partssamarbeidet endret seg i prosessen?
Hvordan?

Kunne vi fått en kopi av handlingsplanen?
Den vil behandles konfidensielt og destrueres. Den vil være en praktisk hjelp for oss ved evaluering av hvordan opplegget har fungert.