



# **Ansattes opplevelse av arbeidsmiljøtiltak i 3-2-1 prosjektet**

**3 Parter – 2 Bransjer – 1 Mål**

STAMI-rapport

Årgang 13, Nr. 2, 2012

ISSN nr.1502-0932

Forfattere: Sissel Johansen, Kirsti Jacobsen, Stein Knardahl

Statens arbeidsmiljøinstitutt, postboks 8149, Dep, 0033 Oslo

<b>Sammendrag</b> .....	3
<b>1. Bakgrunn for intervjustudien av ansattes opplevelse av arbeidsmiljøtiltak i 3-2-1 prosjektet</b> .....	5
<b>1.1. Generelt om 3-2-1 prosjektet</b> .....	5
<b>1.2. Tidligere evalueringer av 3-2-1 prosjektet</b> .....	7
<b>1.3. Problemstillinger</b> .....	10
<b>2. Metode</b> .....	12
<b>2.1. Utvalg og utvalgsprosedyre</b> .....	12
<b>2.2. Datainnsamling</b> .....	13
<b>3. Resultater og diskusjon</b> .....	16
<b>3.1. Ledelse</b> .....	16
<b>3.2. Verneombudets og tillitsvalgtes synlighet</b> .....	20
<b>3.3. Kompetanseutvikling (sykehjem) og HMS (kjøttindustri)</b> .....	22
<b>3.4. Trening og behandling i arbeidstiden</b> .....	24
<b>3.5. Tekniske hjelpemidler</b> .....	26
<b>3.6. Sykefraværsoppfølging</b> .....	27
<b>3.7. Tiltak mot mobbing</b> .....	28
<b>4. Undersøkelsens begrensninger</b> .....	30
<b>5. Evaluering av tiltak</b> .....	32
<b>5.1. Krav til effektevaluering</b> .....	33
<b>5.2. Krav til prosessevaluering</b> .....	35
<b>6. Oppsummering</b> .....	37

## Sammendrag

**Bakgrunn:** 3-2-1 prosjektet har vært et samarbeid mellom Arbeidstilsynet, NAV og arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner. Prosjektet hadde til hensikt å forbedre arbeidsmiljøet, redusere sykefraværet, øke pensjoneringsalderen, prøve ut bransjetilpassede tiltak og utvikle partssamarbeidet i sykehjemssektoren og kjøttbransjen. Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) har intervjuet et utvalg ansatte i de to bransjene som et siste ledd i en bredere kartlegging av prosesser og resultater knyttet til 3-2-1 prosjektet. Hensikten med denne studien var å få kunnskap om de ansattes erfaringer med tiltak fra 3-2-1 prosjektet, og på hvilken måte tiltak og endringer hadde forplantet seg til de ansattes arbeidshverdag.

**Problemstillinger:** Hvilke arbeidsmiljøtiltak og -endringer har ansatte registrert etter 3-2-1 prosjektet? Hvilken betydning har eventuelle tiltak og endringer hatt for de ansattes egen arbeidshverdag?

**Metode:** Strukturerte intervjuer med kvalitativ analyse. 32 informanter fra 12 virksomheter (åtte sykehjem og fire kjøttbedrifter) ble intervjuet.

**Resultater:** En mer involverende ledelse, samt forebyggende tiltak som nye tekniske hjelpemidler og tilbud om ulike typer fysikalske behandlingsmetoder, ble rapportert som spesielt betydningsfulle endringer blant informantene. Samtidig hadde 2/3 ikke opplevd endring i ledelsen og 1/3 hadde ikke registrert slike forebyggende tiltak.

De øvrige tiltakene hadde i liten grad berørt de ansatte og deres arbeidshverdag: Når det gjelder styrket trepartssamarbeid, hadde 1/3 av informantene fra ni av de tolv virksomhetene i denne studien registrert endringer i tillitsvalgtes og/eller verneombudets synlighet på sin arbeidsplass, men dette hadde liten betydning for egen arbeidshverdag. Resultatene indikerer videre at verken kompetanseutvikling eller tiltak mot mobbing som satsingsområde i

sykehjemmene er tiltak som har berørt eller blitt registrert av de ansatte i særlig grad.

Endringer i sykefraværsoppfølging ble rapportert av 2/3 av utvalget, men ble samtidig av de fleste tilskrevet at de allerede hadde IA-avtale på sin arbeidsplass.

**Konklusjon:** Resultatene indikerer at det er en betydelig variasjon i hvilken betydning ulike tiltak har hatt for ansattes opplevelse av eget arbeidsmiljø. For å trekke konklusjoner om effekt eller måloppnåelse, må planlegging og gjennomføring av prosess- og effektevalueringer av tiltak gjøres på et tidlig stadium i slike og liknende prosjekter. Forutsetninger for evaluering av tiltak diskuteres.

## **1. Bakgrunn for intervjustudien av ansattes opplevelse av arbeidsmiljøtiltak i 3-2-1 prosjektet**

Under 3-2-1-prosjektet (også kalt Bransjeprojektet) ble det planlagt og gjennomført en rekke tiltak av ulik karakter i de to involverte bransjene (sykehjem og kjøttindustri). Man har tidligere evaluert samarbeidsformene, kartlagt endringer i arbeidsmiljø og beskrevet virksomhetenes tilbakemeldinger. Formålet med denne undersøkelsen er å kartlegge hvilke tiltak som de ”menige” arbeidstakerne selv har erfart og hvorvidt tiltakene har hatt betydning for dem.

I tidligere evalueringer er ledere, partenes representanter i prosjektets arbeidsgrupper og andre som har hatt styrende funksjoner i prosjektets gjennomføring blitt intervjuet. Dette er i stor grad personer som kan ha fått en ”stakeholder-rolle” i prosjektet, dvs. å ha et ”eierskap” til og egeninteresse i at et prosjekt lykkes. Man mangler kartlegging av tiltakenes betydning for de ”menige” ansatte og informasjon fra personer som ikke har vært direkte involvert i utviklingen av prosjektet.

### **1.1. Generelt om 3-2-1-prosjektet**

Prosjektet ble initiert i Arbeidsdepartementet som ”Bransjeprojektet”, se Stortingsmelding nr. 9 (2006–2007) Arbeid, velferd og inkludering. I brev av 23. november 2006 til Arbeidstilsynet, beskrev Arbeidsdepartementet målene for prosjektet slik:

1. Å forbedre arbeidsmiljøet, redusere sykefravær og øke den reelle pensjoneringsalderen i to utvalgte bransjer med store utstøtingsproblemer.

2. Å prøve ut om større grad av bransjetilpasning og bransjeforankring av arbeidet med å identifisere arbeidsmiljø og tilretteleggings/oppfølgingstiltak kan bidra til at førstnevnte mål nås.
3. Å bidra til utvikling av en fruktbar og framtidsrettet samarbeidsform mellom myndighetene og partene i arbeidslivet (trepartssamarbeid).

Prosjektet fikk navnet ”3-2-1 Sammen for et godt arbeidsmiljø; tre parter, to bransjer og ett mål”. Arbeidsdepartementet ga oppdraget med å gjennomføre prosjektet til Arbeidstilsynet. En styringsgruppe for prosjektet ble opprettet, bestående av Rådet for Arbeidstilsynet og en representant fra Arbeids og velferdsetaten (NAV). NAV skulle delta i det omfang som var hensiktsmessig. Alle deltakende virksomheter har hatt veiledere fra Arbeidstilsynet og NAV, som igjen har hatt veiledning av prosjektleder fra Arbeidstilsynet.

### **1.1.1. Deltakerne i trepartssamarbeidet**

Prosjektet har vært et trepartssamarbeid der Arbeidstilsynet og NAV har representert myndighetene. KS, NHO Mat og Bio, Oslo kommune og HSH har deltatt fra arbeidsgiversiden. Fra arbeidstakersiden har Norsk Sykepleierforbund (NSF), Fagforbundet og Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN) vært representert. Prosjektansvarlig har vært Arbeidstilsynet. Det ble opprettet en prosjektgruppe med representanter fra arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene i kjøttindustrien og sykehjem, samt fra etatene Arbeidstilsynet og NAV. Prosjektlederne har vært fra Arbeidstilsynet. Under prosjektgruppen ble det opprettet to arbeidsgrupper med tilsvarende representasjon for de to bransjene. I arbeidsgruppen for sykehjem har også virksomhetene vært representert.

### **1.1.2. Lokal organisering**

Fra kjøttindustrien har ti virksomheter deltatt. Både private og samvirkebedrifter har vært med. 21 sykehjem har vært med i prosjektet, seks av disse er private og organisert hos HSH.

Det ble opprettet prosjektgrupper i hver virksomhet, bestående av ledelse, tillitsvalgte, verneombud, og veiledere fra NAV og Arbeidstilsynet. Både Arbeidstilsynet og NAV kjenner bransjene godt; Arbeidstilsynet fra tilsyn og NAV som veiledere i virksomhetenes IA-arbeid. Prosjektet ble igangsatt i februar 2007<sup>1</sup> og avsluttet i 2011.

STAMI har tidligere foretatt en arbeidsmiljøkartlegging på to tidspunkt ved virksomhetene som deltok i 3-2-1 prosjektet. I tillegg gjorde STAMI en mellomevaluering i 2009, og en avsluttende evaluering i 2010 i samarbeid med Fafo. I det følgende gis en kort presentasjon av disse studienes hovedfunn.

## **1.2. Tidligere evalueringer av 3-2-1 prosjektet**

### **1.2.1. Evaluering av prosjektledelsens forventninger**

I mellomevaluering av prosjektet i 2009 ble den sentrale prosjektledelsen intervjuet for å kartlegge forbedringspotensialer og forventninger til ønskede effekter (Jacobsen m. fl., 2009). For enkelte representanter i prosjektledelsen var partssamarbeidet og prosessene et hovedmål i seg selv. For andre i prosjektledelsen var det tiltakene og overføringen av disse, som var det viktigste; det de kalte ”smitteeffekten”.

Det var forventninger om å få til en framtidsrettet samarbeidsmodell, øke bevisstheten om ulike roller og finne fellesnevnerne for gode tiltak. Partene i arbeidslivet har hatt lange tradisjoner for å samarbeide. Det nye var at Arbeidstilsynet og NAV skulle samarbeide tettere med partene. I tillegg skulle representanter fra Arbeidstilsynet og NAV være veiledere overfor virksomhetene.

---

<sup>1</sup> De fleste virksomhetene startet i 2008.

Prosjektledelsen stilte likevel spørsmål ved hva som var det unike i dette prosjektet. Var det trepartssamarbeidet, bransjefokus, tiltakene, resultatene eller prosessene som skulle dokumenteres? Hvilke metoder ville egne seg best for å dokumentere de ulike aspektene?

Det var derfor mye diskusjon og forventninger til oppfølgingen av arbeidet og hvordan det kunne integreres i daglig drift. Prosjektledelsen diskuterte om dette kunne bli nok et stort prosjekt som ville bli ”glemt”, eller som ikke ville få noen konsekvenser for videre bransje- og trepartssamarbeid.

### **1.2.2. Evaluering av samarbeidsformen mellom partene og myndighetene**

I 2010 foretok Fafo og STAMI en evaluering av samarbeidsformen mellom parter/myndigheter og Arbeidstilsynet/NAV. Her ble Arbeidstilsynets toppledelse, samt representanter fra NAV, arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene intervjuet (Jacobsen et al., 2010). Hovedkonklusjonene var at prosjektledelsens forventning til styrket partssamarbeid og hensiktsmessig bransjeavgrensning ble innfridd. Spesielt trakk prosjektledelsen fram at tillitsvalgtes og verneombudets roller var blitt tydeligere, og at bruk av NAV og Arbeidstilsynet som veiledere i virksomhetenes tiltaksarbeid i prosjektet var en suksess og hadde styrket etatenes omdømme.

Møteplasser mellom sentralt og lokalt nivå ble betraktet som viktig for kommunikasjon både ”ovenfra og ned” og ”nedenfra og opp” og for å sikre en rimelig grad av målkongruens (ibid.). I bransjevise, regionale samlinger utvekslet deltakere fra ulike virksomheter erfaringer seg imellom og med etatene og organisasjonene. Disse erfaringsamlingene har vært en arena for både vertikal og horisontal kommunikasjon og læring. Her har man utviklet ny kunnskap om samarbeid, roller og tiltak. Disse læringsarenaene og nettverkssamlingene ble derfor også definert som en suksessfaktor.



### **1.2.3. Evalueringer av arbeidsinnhold og arbeidsmiljø i virksomhetene**

De 31 virksomhetene som deltok i 3-2-1 prosjektet gjennomgikk to arbeidsmiljøkartlegginger før og etter tiltakene, først en nullpunktsundersøkelse i 2008 og deretter en oppfølgende undersøkelse i 2010 (Lau, 2008 a, b; Hauge et al, 2010 a, b). Forhold som arbeidsinnhold, arbeidsmiljø, ledelse og jobbtrivsel ble kartlagt med instrumentet QPS-Nordic (Dallner et al., 2000).

I oppfølgingsundersøkelsen fant man bl.a. at ansatte i kjøttbransjen rapporterte at lederne ble mer støttende og rettferdige, ga mer anerkjennelse, samt bemyndiget de ansatte mer sammenliknet med før 3-2-1 prosjektet (Hauge et al., 2010 b). Man fant også at flere rapporterte at de fikk tilbud om ”helsefremmende aktiviteter” fra arbeidsgiver. I 2008 svarte 44.6% i kjøttbransjen bekreftende på spørsmålet ”Har du vært sykemeldt det siste året?”. Dette falt til 32.1% i 2010. (Hauge et al., 2010b; Lau, 2008a).

I sykehjemssektoren fant man en svak forbedring i rolleklarhet, svak nedgang i arbeidskrav (kvantitative krav), noe større vektlegging av menneskelige ressurser (som ivaretagelse av de ansattes helse og velvære) og belønning fra 2008 til 2010. Også tilhørighet til arbeidsplassen og opplevelse av karrieremuligheter var blitt styrket. Det var ingen endring knyttet til ledelse og sosial støtte i denne bransjen. (Hauge et al., 2010 a). Man fant en svak nedgang i sykemeldte i sykehjemmene; fra 45,1 % som oppga at de hadde sært sykemeldt i løpet av det siste året i 2008 til 40,4 % i 2010 (Hauge et al., 2010a; Lau, 2008b).

### **1.2.4. Arbeidstilsynets sluttrapport**

I 2011 kom Arbeidstilsynet med en beskrivende sluttrapport av hele 3-2-1 prosjektet på bakgrunn av blant annet virksomhetenes egne tilbakemeldinger, veiledernes erfaringer og STAMI-rapportene (Utaaker og Hegdal, 2011). Her framkommer det at virksomhetene fra begge bransjene rapporterte å ha gjennomført tiltak som skulle styrke partssamarbeidet, som

”videreutvikling av møteplasser for partssamarbeid mellom ledelse, tillitsvalgte og verneombud”, ”rolle- og ansvarsavklaring”, og ”felles opplæring i systematisk HMS- og IA-arbeid” (ibid., s. 20-21). Virksomhetene fra begge bransjene rapporterte også om gjennomførte tiltak for å styrke ledelsen. Dette dreide seg i hovedsak om opplæring i inkluderende ledelse, medarbeidersamtaler, nærværs- og relasjonsledelse og sykefraværsoppfølging. Kjøttbedriftene rapporterte å ha gjennomført HMS-tiltak, som å ha ”oppdatert HMS-systemene sine, gjennomført arbeidsmiljøkartlegginger og utarbeidet nye rutiner” og etablert trivsels- og forbedringsgrupper (ibid., s. 20). Sykehjemmene rapporterte å ha gjennomført kompetanseutviklende tiltak som refleksjonsgrupper, internundervisning, kurs og fagdager. Også rutiner for å forebygge mobbing og konflikter var tiltak i denne sektoren, i tillegg til at veilederne gjennomførte opplæring på temaet i sykehjemmene.

### **1.3 Problemstillinger**

For å evaluere om tiltak har ønskede virkninger, må man ha kunnskap om tiltakene ble gjennomført og hvem som ble berørt av tiltakene. Og for å forbedre og opprettholde de tiltakene som lykkes, må man identifisere suksessfaktorene ved selve tiltakene og implementeringen, under hvilke kontekstuelle betingelser tiltakene lykkes, samt identifisere hvem tiltakene var nyttig for og på hvilken måte (Linnan & Steckler, 2002). Det har ikke vært gjennomført noen systematisk dokumentasjon og beskrivelse av arbeidsmiljøtiltak som er blitt implementert på de ulike virksomhetene i 3-2-1 prosjektet eller av hvilke tiltak som oppleves som betydningsfulle for eget arbeidsmiljø av de ansatte. I de tidligere evalueringene av 3-2-1 prosjektet er prosjektledelsen, dvs. representanter fra myndighetene og arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene, blitt intervjuet om deres forventninger til og oppfatninger av 3-2-1 prosjektet. De som er blitt intervjuet er ”stakeholders” i prosjektet. Det er derfor viktig

også å intervju personer som ikke har vært involvert i prosjektledelsen – de ”menige” ansatte – for å få deres oppfatning av tiltak og endringer etter prosjektet.

For å undersøke subjektivt opplevde resultater av tiltakene ble det derfor besluttet å intervju et utvalg ansatte som ikke hadde vært direkte involvert i prosjektet. Slik kunnskap er nødvendig om man skal forstå resultatene fra oppfølgingsundersøkelsene, som viste en viss forbedring på noen av arbeidsmiljøfaktorene etter at 3-2-1 prosjektet fant sted (Hauge et al., 2010 a,b).

Denne studien har til hensikt å avdekke hvilke tiltak som har berørt de ansatte, samt generere forståelse om hvilken betydning tiltakene har hatt for deres arbeidshverdag. Denne studiens problemstillinger er:

1. Hvilke arbeidsmiljøtiltak og endringer har ansatte i sykehjem og kjøttbedrifter registrert etter at deres arbeidsplass deltok i 3-2-1 prosjektet?
2. Hvilken betydning har eventuelle tiltak og endringer hatt for de ansattes egen arbeidshverdag, sett fra de ansattes eget perspektiv?

## 2. Metode

I denne kartleggingen har vi benyttet strukturerte intervjuer. Kvalitative metoder egner seg spesielt for å få innsikt i detaljer og nyanser som kan kaste lys over *hvorfor* eller *hvordan* en intervensjon virker for den aktuelle målgruppen.

### 2.1. Utvalg og utvalgsprosedyre

Kvalitative studier bygger vanligvis på materiale fra 10-25 informanter. Omfanget av materialet kan likevel variere, avhengig av hvor lange og hvor mange samtaler som ligger til grunn. *Metning* brukes ofte som kriterium for å avgrense utvalget. Metningspunktet er nådd når man vurderer at ytterligere datainnsamling ikke tilfører ny kunnskap (Malterud, 2011:60).

#### 2.1.1. Utvalgsprosedyre

Av de 31 virksomhetene som deltok i 3-2-1 prosjektet, ble ni virksomheter ekskludert: I følge Arbeidstilsynet<sup>2</sup> kom en kjøttbedrift aldri i gang med 3-2-1 prosjektet, og ved en av kjøttbedriftene som deltok ble den aktuelle avdelingen avvirket i 2010. Også virksomheter som ifølge Arbeidstilsynets informanter ikke hadde engasjert seg i prosjektet, ble ekskludert. Seksten virksomheter ble invitert til denne intervjustudien, hvorav fire virksomheter avslo invitasjonen. Tolv virksomheter ble dermed denne studiens utvalg, fire fra kjøttindustrien og åtte sykehjem.

Fra de tidligere arbeidsmiljøkartleggingene hadde STAMI oversikt over kontaktpersoner for de enkelte virksomhetene. Dette var verneombud, HMS-ledere, avdelingsledere eller

---

<sup>2</sup> Telefonsamtale med Arbeidstilsynets to gruppeledere for 3-2-1 prosjektet, 23. august 2011.

institusjonsledere. For å få kontakt med kandidater til intervjuene, og for at intervjuene skulle passe inn i de ansattes turnus, foregikk rekrutteringen via kontaktpersonene.

Målgruppen for denne studien var ansatte uten lederansvar eller tillitsverv. Fra sykehjemmene ble renholdere, pleieassistenter og hjelpepleiere valgt som målgruppe. I kjøttindustrien er ikke yrkestitlene like differensierte og ingen spesielle yrkesgrupper ble selektert til utvalget.

### **2.1.2. Beskrivelse av utvalget**

Totalt ble 32 informanter intervjuet, 25 kvinner og 7 menn. Elleve ansatte fra kjøttbransjen og 21 ansatte fra sykehjem.

I kjøttbransjen arbeidet informantene med pakking, skjæring og på lager. I sykehjemmene deltok fem renholdere, tre pleieassistenter og åtte hjelpepleiere. I tillegg var fem personer sykepleiere. Fem personer hadde ikke-norsk bakgrunn, både fra vestlige og ikke-vestlige land. 23 av informantene hadde vært ansatt mellom 10 og 37 år, de øvrige hadde vært ansatt i under 6 år. Alle bortsett fra sju hadde fulltidsstillinger.

To av informantene hadde vært ansatt kun de siste to årene og kunne ikke si noe om endringer etter 3-2-1 prosjektet. Fem av informantene viste seg å være verneombud eller tillitsvalgte. De hadde imidlertid hatt disse vervene først de siste to årene, og hadde dermed ikke vært involvert i 3-2-1 prosjektet ved sin virksomhet. En person var avdelingsleder.

## **2.2. Datainnsamling**

### **2.2.1. Utvikling av intervjuguide**

Alle informantene ble intervjuet ved hjelp av en strukturert intervjuguide, dvs. intervjuer med forhåndsdefinerte spørsmål og en kombinasjon av forhåndsdefinerte og åpne svaralternativer.

Denne tilnærmingen sikrer at alle informantene får de samme spørsmålene, og at det er overensstemmelse i datainnsamlingen mellom intervjuerne (to forskere utførte intervjuene i denne studien) (Patton, 2002).

Gjennomførte tiltak: Intervjuguiden stilte spørsmål om en rekke konkrete tiltak basert på virksomhetsledernes presentasjon av tiltak og resultater<sup>3</sup> og resultatene fra arbeidsmiljøkartleggingene (Hauge et al., 2010a,b; Lau, 2008a, b).

Trepartssamarbeid: Prosjektet hadde en uttalt målsetting om å bedre trepartssamarbeidet, slik at spørsmål knyttet til verneombudets og tillitsvalgtes rolle på arbeidsplassen ble inkludert i intervjuguiden.

Tiltak mot sykefravær: Spørsmål om eventuelle endringer i sykefraværsoppfølging og tilrettelegging av arbeidet ble inkludert som del av intervjuguiden.

Ledelse: Ledelsestiltak ble rapportert som et satsingsområde i begge bransjene (Utaaker & Hegdal:16). En lengre seksjon av intervjuguiden ble derfor viet en rekke spørsmål knyttet til ledelsesadferd.

Intervjuguiden ble strukturert etter følgende overordnede tema: Arbeidsmiljøtiltak; verneombud og tillitsvalgtes rolle; tilrettelegging av arbeidet og; ledelse (se appendiks I). I tillegg inneholdt intervjuguiden noen åpne spørsmål vedrørende arbeidsmiljøets betydning for den ansatte.

### **2.2.2. Gjennomføring av intervjuene**

Ved åtte av de 12 virksomhetene intervjuet vi tre personer, mens fra tre av virksomhetene fikk vi intervjuet kun to personer, og bare en person ved en av virksomhetene. Alle intervjuene

---

<sup>3</sup> Presentasjoner som virksomhetslederne ga på regionsamlinger i 2010. Forefinnes ikke som offentlige dokumenter, men en oppsummering av den enkelte virksomhets presentasjon ble samlet inn av prosjektledelsen.

ble gjennomført i arbeidstiden og på informantenes arbeidssted. Intervjuene ble gjort med en og en informant<sup>4</sup>. I de første intervjuene var begge forfatterne til stede for å etablere en felles intervju praksis. De øvrige intervjuene ble fordelt mellom forfatterne. Intervjuene ble ikke tatt opp på bånd og transkribert. I stedet krysset intervjuerne av underveis i de forhåndsdefinerte svarkategoriene i intervjuguiden, samt noterte åpne svar så langt mulig slik informanten uttrykte seg. Intervjuene varte i ca. 60 minutter. Informert samtykke ble signert av informantene før intervjuene begynte. Intervjuene ble gjennomført høsten 2011.

### **2.2.3. Analyse**

Det finnes mange måter å analysere et kvalitativt datamateriale på. Vi benyttet intervjuguiden som en sorteringsmal for å klassifisere resultatene (Malterud, 2011:85). Overskriftene i resultatpresentasjonen følger hovedpunktene fra intervjuguiden. I denne undersøkelsen har vi således organisert og analysert data mht. hvilke arbeidsmiljøtiltak og endringer som ble registrert av de ansatte, samt hvilke endringer som ble opplevd som betydningsfulle for de ansattes arbeidshverdag etter 3-2-1 prosjektet.

---

<sup>4</sup> Med unntak av ett tilfelle hvor to informanter ble tatt ut av avdelingen samtidig for å gjøre intervjuene.

### 3. Resultater og diskusjon

Av anonymitetshensyn kan ikke denne rapporten si noe om hvilke virksomheter som har gjennomført hvilke tiltak. Derimot søker rapporten å si noe om a) hvilke tiltak som er registrert av de ansatte ved virksomhetene og b) hvilken *betydning* tiltakene har hatt for de ansattes egen arbeidshverdag.

Innledningsvis presenteres resultatene fra denne kartleggingen i henhold til 3-2-1 prosjektets tre uttalte tiltaksmålsettinger for bransjene; 1) fokus på lederkompetanse; 2) fokus på trepartsamarbeid og; 3) styrket HMS-satsing for kjøttbransjen og kompetanseutvikling for sykehjemssektoren. Dernest presenteres og diskuteres øvrige tiltakskategorier; trening og behandlingstilbud; tekniske hjelpemidler for fysisk arbeidsutførelse; sykefraværsoppfølging; og tiltak mot mobbing. For hver type tiltak presenteres hvor mange ansatte som rapporterte om eventuelle endringer for å gi et bilde av i hvilken grad tiltak er blitt gjennomført ved virksomhetene. Dette er imidlertid en kvalitativ studie, og generaliserende konklusjoner kan ikke gjøres på bakgrunn av disse tallene. Det er her lagt mest vekt på å beskrive hvilken betydning ulike tiltak har hatt for de ansatte.

#### 3.1. Ledelse

##### 3.1.1. Resultater

a) Ansatte fra åtte av de 12 virksomhetene (alle de fire kjøttbedriftene og fire av sykehjemmene) rapporterte om endret lederadferd etter 3-2-1 prosjektet. Likevel var det variasjon i erfaringene innad i hver av disse virksomhetene; fem personer fra kjøttbedriftene



rapporterte om endret ledelsesadferd, mens like mange ikke hadde opplevd noen endring<sup>5</sup>.

Fire informanter fra tre av sykehjemmene<sup>6</sup> fortalte eksplisitt om en endring i lederadferd. Tre andre fra det fjerde sykehjemmet rapporterte om endringer i organisasjonen som indirekte tydet på nye ledelsesgrep som medførte større grad av ”medarbeiderskap”. Samtidig hadde 2/3 av utvalget ikke registrert endringer hos ledelsen.

b) Alle de tolv informantene som rapporterte om endret lederadferd framholdt spesielt at leder var blitt bedre til å lytte, gi anerkjennelse og til å inkludere de ansatte mer.

*”Han [lederen] har endret holdning, han lytter bedre. Men det kan bli bedre! [...] Han er mindre sleivkjefta, og det gjør meg tryggere. Man blir ikke redd for å si i fra om ting.”*

Dette sitatet synliggjør betydningen en endret kommunikasjonsform kan ha. En ”sleivete” måte å kommunisere på fra leders side kan skape utrygghet blant de ansatte når det gjelder å kunne si fra om behov og lignende. Ved at leder inntar en ny og mer lyttende holdning, slik denne informanten opplevde det, kan det bidra til å etablere en ny trygghet og større grad av dialog mellom leder og medarbeider.

En informant relaterte endring i lederstil spesielt til at deres avdeling også hadde fått opprettet en ”forbedringsgruppe”, et tiltak to av kjøttbedriftene i dette utvalget hadde begynt med etter 3-2-1 prosjektet. Disse forbedringsgruppene er sammensatt av leder, tillitsvalgt og ansatte som møtes jevnlig for å diskutere og finne løsninger på behov for endringer og ønsker ytret fra de ansatte. Slik opplevde denne informanten at det også var blitt mer fokus på at ”*de ansatte kan komme med sine meninger*” og opplevelse av å bli mer involvert i avgjørelser enn før.

---

<sup>5</sup> Det var totalt 11 informanter fra kjøttbransjen, men én hadde vært ansatt under to år og kunne dermed ikke si noe om endring.

<sup>6</sup> I disse tre sykehjemmene snakket vi med 7 informanter.

En annen trakk fram at hun opplevde å få mer informasjon fra ledelsen og at *”vi får lov til å være med mere”* når avgjørelser skal tas. Hun fortalte også at medarbeidersamtaler var nytt og at hun opplevde dette som bra fordi: *”Jeg kan si hva jeg mener og føler, også om hva jeg mener om sjefen og om kollegaer. Så er det opp til ham om han vil ta tak i ting.”* Et par informanter fortalte at en mer imøtekommende og lyttende ledelse også skapte en mer overbærende holdning blant de ansatte, for eksempel når de måtte jobbe overtid:

*”Det har blitt mye bedre miljø mellom topp og gulv, der ledelsen hører mer på hva de ansatte har å si. Dermed er det mindre frustrasjon hvis vi må jobbe overtid. Før var det ingeniører som bestemte uten at de kjente praksis. Vi er mer involvert nå, det gjør at du føler du har mer å si. Det var et veldig press før, der man følte at man ikke hadde noe valg.”*

Funnene indikerer at opplevelse av større grad av medvirkning og bedre dialog kan være et resultat av ledelsestiltak i 3-2-1 prosjektet. Ledelse ble også trukket fram som en nøkkelfaktor for å trives i jobben. En informant trakk fram ledernes større grad av oppfølging, samt at de viste at de brydde seg om de ansatte, som den aller viktigste endringen etter 3-2-1 prosjektet.

En av virksomhetene er interessant å trekke fram til tross for at ingen av informantene fra denne arbeidsplassen opplevde at interaksjonen med nærmeste leder hadde forandret seg etter 3-2-1 prosjektet. Andre forhold de trakk fram under intervjuene, peker likevel tydelig på at i alle fall virksomhetsleder har gjort en rekke nye grep i 3-2-1 prosjektet. Dette handlet om å vise verdsetting av sine ansatte, samt bevisstgjøre de ansatte om eget ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø. Informantene fortalte om symboler for fokus på arbeidsmiljøet som ble etablert på denne arbeidsplassen i kjølvannet av prosjektet. Ett symbol var *”den røde tråden”*; dette var et langt, rødt tau som ble hentet fram ved ulike samlinger for de ansatte. Alle de tre informantene fra denne virksomheten snakket om dette under intervjuet. En av informantene forklarte at den røde tråden var et *”symbol på samarbeid og at ting henger sammen”*, en

annen at det var *”symbol på arbeidsmiljø og medarbeiderskap”*. Her ser vi altså at hele organisasjonen ser ut til å ha blitt involvert, og at en felles kultur og oppfatning av hva arbeidsmiljø og medansvar skal bety for dem synes å ha blitt etablert. Informanten fortalte videre at *”en dag lå det rød tråd overalt da vi kom på jobb om morgenen, og det var musikk og boller, og vi fikk kort med ”takkt for at du kom på jobb”*. Et annet symbol som ble trukket fram var en *”ansvarstrekant”*. Dette handlet om bevisstgjøring på den enkelte ansattes ansvar for arbeidsoppgaver, kollegaer og arbeidsplass. En av informantene fortalte at dette har *”gjort meg mer bevisst på eget ansvar i forhold til konflikter og mobbing”* og at det også *”har bidratt til at det er lettere å ta opp ting og at jeg er mer bevisst egne muligheter”* når det gjelder å kunne påvirke beslutninger.

Ved denne virksomheten kan det dermed se ut som at ledelsen har greid å skape en endret oppfatning og holdning i hele organisasjonen vedrørende eget ansvar for, og *”medarbeiderskap”* i, eget arbeidsmiljø.

### **3.1.2. Diskusjon**

I 3-2-1 prosjektet ble ledelse identifisert som et sentralt satsingsområde for begge bransjene, der tiltak som lederutvikling og opplæring ble gjennomført i alle virksomhetene (Utaaker & Hegdal, 2011). Oppfølgingsundersøkelsen av virksomhetene viste imidlertid at i sykehjemmene var det ingen endring på opplevd støtte fra leder eller at ledelsen var blitt mer bemyndigende eller rettferdig siden nullpunktskartleggingen (Hauge et al., 2010 a,b). I kjøttbedriftene derimot var det en signifikant endring i opplevd ledelse, der ansatte rapporterte å få mer støtte og anerkjennelse fra ledelsen, og om en mer inkluderende, dialogorientert og rettferdig ledelse (ibid.). Denne forskjellen mellom bransjene kommer også fram i denne intervjuundersøkelsen, der større grad av dialog med og involvering av de ansatte ser ut til å være ledelsesgrep som er gjennomført spesielt i kjøttbedriftene. Blant informantene som

rapporterte om slik endring, ble denne involveringen opplevd som betydningsfull i relasjonen til nærmeste leder.

Samtidig rapporterte 2/3 av utvalget ingen endring i ledelsen, til tross for at dette var et satsingsområde for begge bransjene. Dette kan bero på flere ting: Variasjon mht. om virksomhetene har gjennomført ledelsestiltak eller ei; variasjon i type ledelsestiltak som er gjennomført, og i hvilken grad det har vært rettet mot endret interaksjon med ansatte eller ei; og individuelle oppfatninger blant de ansatte/informantene om leders betydning for egen arbeidshverdag. Videre rapporterte majoriteten av de sykehjemsansatte i denne studien at de også før 3-2-1 prosjektet hadde hatt en god dialog med sin leder. En tidligere studie har vist at allerede godt utviklete virksomheter kan ha mindre potensialer for utvikling, mens virksomheter som har mer utviklingspotensial, får mer utbytte av tiltak som ikke har vært tatt i bruk tidligere i samme grad (Nielsen m.fl. 2006). Det er derfor viktig å prosessevaluere for å forstå uventede resultater. Kanskje ”taket var nådd” (”ceiling effect” (ibid., s. 282) i sykehjemmene, men ikke i kjøttbedriftene?

## **3.2. Verneombudets og tillitsvalgtes synlighet**

### **3.2.1. Resultater**

Styrket partssamarbeid var identifisert som det andre satsingsområdet for begge bransjene (Utaaker & Hegdal, 2011). For å oppnå dette målet ble det utviklet møteplasser for partssamarbeid, for eksempel etablering av personalmøter og avdelingsmøter.

13 ansatte fra ni av de tolv virksomhetene i denne studien hadde registrert endringer i tillitsvalgtes og/eller verneombudets synlighet på sin arbeidsplass. Noen framhevet at de fikk mer informasjon fra disse representantene, og at de var blitt både mer tydelige og mer synlige

enn før. Èn relaterte dette spesielt til at hun hadde hatt en egen sak hvor hun hadde fått hjelp fra disse. En annen opplevde at det hadde blitt økt fokus på sikkerhet, og at verneombudet var mer tilgjengelig.

Samtidig svarte 2/3 av informantene at de ikke hadde opplevd noen endring.

### **3.2.2. Diskusjon**

Et styrket trepartssamarbeid var en sentral målsetting med 3-2-1 prosjektet. Resultatene fra denne studien viser at fokuset på dette har ført til endringer som bare delvis har forplantet seg til de ansattes opplevelse av disse representantenes synlighet på sin arbeidsplass. To tredjedeler av informantene rapporterte at de ikke hadde opplevd noen endring. Det kan tenkes at tiltak på mer strukturelt nivå ved virksomhetene, som f. eks. større grad av møtedeltakelse for tillitsvalgte, endrede lederrutiner, bedre samarbeid mellom tillitsvalgt og verneombud, kan ha blitt gjennomført, men som ikke er direkte registrerbart for de ansatte. Andre studier viser at å overføre verdier fra policynivå til praksis er utfordrende (Goldenhar, 1994:619). Intervensjoner på organisasjonsnivå vil ikke nødvendigvis berøre ansatte på individnivå, fordi antall undersystemer med ulike interesser er mange. Flere subsystemer, i dette tilfellet flere sykehjem og kjøttbedrifter, var involvert. Det kan være forskjellige interesser og lojalitet til det som besluttes både sentralt og lokalt på ulike avdelinger innen virksomhetene. Entusiasme for endringer som foreslås kan være ulik. Noen vil gi støtte, noen vil kunne ignorere forslagene, og andre igjen vil kunne undergrave det som er bestemt. Det kan derfor være nødvendig å kombinere personfokus og organisasjonsfokus i intervensjonene som gjennomføres (Semmer, 2006:519).

### 3.3. Kompetanseutvikling (sykehjem) og HMS (kjøttindustri)

Bransjene satte opp tre overordnede satsingsområder hver. Ledelse og partssamarbeid var felles for begge, mens det tredje satsingsområdet for kjøttbransjen var ”systematisk HMS-arbeid”, og ”kompetanseutvikling” for sykehjemssektoren (Utaaker & Hegdal, 2011). I praksis ble dette tiltak som trivsels- og forbedringsgrupper i kjøttbransjen, og refleksjonsgrupper (etter modell av verktøyet ”Hjerte, hode, hender” (Amble og Gjerstad 2007;2009)), kurs og internundervisning i sykehjemssektoren.

#### 3.3.1 Resultater

##### *Kompetanseutvikling*

Ved fire av sykehjemmene hadde man begynt med ulike former for refleksjonsgrupper. Sju<sup>7</sup> av informantene i omsorgsstillinger rapporterte om dette. Ved to av sykehjemmene hadde refleksjonsgruppene blitt opprettholdt. De fleste informantene fra sykehjemmene hadde imidlertid ikke hørt om, eller visste ikke hva en ”refleksjonsgruppe” var. Her er det mulig vi ville ha fått andre svar om vi hadde spurt om de hadde fått opplæring i ”Hjerte, hode hender”.

Av de som rapporterte om refleksjonsgrupper, ble disse opplevd som positive, både for å få sosial støtte mht. utfordringer i jobben; for å føle seg tryggere og; for å skape en felles forståelse blant kollegene for ulike problemstillinger. Ën opplevde imidlertid at det ”*ga meg ingenting*”.

På spørsmål om deltakelse på kurs svarte alle fra syv av sykehjemmene (18 personer) at de hadde deltatt på kurs som løfteteknikk, medisinkurs, demenskurs osv. Ved det åttende sykehjemmet hadde ingen av informantene deltatt på kurs. Denne kursdeltakelsen framsto imidlertid mer som ordinære kurstilbud enn som en endring etter 3-2-1 prosjektet.

---

<sup>7</sup> Fem av informantene fra sykehjemmene var renholdere. Dermed var det 7 av 17 i omsorgsstillinger som rapporterte om refleksjonsverktøy som nytt tiltak.

Kompetanseutvikling trer altså ikke fram som en endring etter 3-2-1 prosjektet sett fra de sykehjemsansattes perspektiv.

### *Systematisk HMS-arbeid*

I to av de fire kjøttbedriftene hadde man begynt med forbedringsgrupper. Fire av de fem informantene fra disse to bedriftene rapporterte om dette. Dette var grupper med leder, ansatte og verneombud/tillitsvalgt som hadde møter annenhver uke.

Disse informantene ga uttrykk for at forbedringsgruppene ga mulighet for større grad av medvirkning, og de satte det i sammenheng med at det også hadde blitt større grad av dialog med ledelsen, som beskrevet i avsnittet ”3.1. Ledelse”. Trivsels- og forbedringsgruppene ble opplevd som et tiltak som inkluderte ansatte ved at de fikk komme med sine meninger og ”bli spurt mer enn før”, og at det bidro til å ”finne bedre løsninger for å få det bedre i avdelingen og lette på hverdagen.”.

### **3.3.2. Diskusjon**

Til tross for sykehjemssektorens satsing på kompetanseutvikling i 3-2-1 prosjektet hadde de fleste informantene ikke hørt om eller visste ikke hva en ”refleksjonsgruppe” var. Videre oppga informanter fra bare to av de åtte sykehjemmene at en slik refleksjonsgruppe hadde blitt opprettholdt over tid. Her er det altså en diskrepans mellom rapporterte tiltak fra virksomhetenes side (Utaaker & Hegdal, 2011), og hva de ansatte i sykehjemmene selv registrerte mht. styrket kompetanseutvikling. En mulig forklaring kan være at det er fortrinnsvis sykepleiere som har fått kompetansehevende tilbud, mens hjelpepleiere, pleieassistenter og renholdere ikke har fått tilbud om dette i samme grad. Det kan bety at man ikke kan forvente positive endringer på alle indikatorene for alle ansatte, men at man også må studere subgruppene, som for eksempel ulike yrkeskategorier, i prosjektevalueringer (Semmer, 2006:518).

For kjøttbransjens representanter i denne studien var den viktigste erfaringen med forbedringsgruppene opplevelse av involvering og større grad av dialog med ledelsen. Slik ser det ut som at ”forbedringsgrupper” kan være et godt tiltak for å oppnå større grad av medvirkning og såkalt myndiggjørende ledelse.

### **3.4. Trening og behandling i arbeidstiden**

#### **3.4.1. Resultater**

a) Tilbud om redusert pris på treningsstudio, trimrom med apparater på jobben, organiserte trimgrupper i arbeidstiden, behandlingstilbud m.m. var tiltak som ble opplevd som tydelige endringer ved 10 av virksomhetene, rapportert av 24 informanter.

b) Det var delte oppfatninger om betydningen av disse tilbudene for ens egen arbeidshverdag. Noen opplevde det som svært positivt, både ved at det ga energi å delta på slik trim, og at det var morsomt og sosialt. Andre ga uttrykk for at de ikke hadde mulighet for dette i arbeidstiden pga. arbeidsmengde og tidspres.

*”[Trimmen] er vanskelig å prioritere om morgenen siden mye annet er viktig da [med rapporter, fordeling av oppgaver, morgenstell osv].”*

Andre igjen hadde så lang vei til og fra arbeidsplassen eller var så slitne etter jobb at disse tilbudene ikke ble opplevd som meningsfulle.

Andre helsetiltak som ble oppfattet som svært positive gjaldt behandlingstilbud i arbeidstiden, som fysioterapi, massasje, kiropraktikk og naprapati. Denne positive vurderingen lå først og fremst i opplevelsen av å få muligheten til å forebygge og behandle fysiske plager.



*”[tilgangen til kiropraktor og fysioterapeut] er kjempeviktig i forhold til helse, spesielt muligheten det gir til å komme raskt i behandling.”*

I tillegg ble det opplevd som positivt i seg selv at arbeidsgiver ga dem denne muligheten i arbeidstiden, samt at de fikk redusert pris på behandlingene, der dette etter informantenes utsagn var med på å skape trivsel. Det var imidlertid uklart om disse helsefremmende tiltakene ble introdusert før eller etter 3-2-1 prosjektet for flere av informantene. Men den positive vurderingen informantene la i muligheten for behandling i arbeidstiden, indikerer at slike helsefremmende tiltak kan være betydningsfulle for ansatte i bransjer med tung fysisk arbeidsbelastning.

### **3.4.2. Diskusjon**

Det var et mål at implementering av arbeidsmiljøtiltak var virksomhetsstyrt, dvs. at tiltakene skulle tilpasses forholdene og behovene på den enkelte arbeidsplass (Utaaker & Hegdal 2011). Selv om treningstilbud i eller utenfor arbeidstiden var tilbud informantene snakket positivt om, var det også kritiske innvendinger som pekte på at gode intensjoner ikke alltid fungerer like godt i praksis. Treningstilbud i arbeidstiden i bransjer eller virksomheter med et høyt arbeidspress og allerede knapp tid, som sykehjem i dette tilfellet, vil for mange ansatte ikke gi mening. I verste fall kan det oppleves som uttrykk for en ledelse som ikke forstår de ansattes arbeidshverdag. På den annen side, andre helsefremmende tiltak som behandlingstilbud og massasje i arbeidstiden ble svært godt omtalt av informantene, spesielt mht. opplevelsen av å forebygge plager. Det er uenighet blant fagfolk når det gjelder dokumentasjon av den forebyggende effekten av trening i arbeidstiden. Mange tidligere undersøkelser har ikke funnet helseeffekter eller reduksjon av sykefraværet av trening i arbeidstiden (for eksempel Eriksen, et al., 2004; Brox & Frøystein, 2005) mens andre har

rapportert effekt av trening i arbeidstiden på hjemmehjelperes arbeidsevne (Pohjonen og Ranta, 2001) og effekt av spesifikk styrketrening på nakkesmerter (Blangsted et al., 2008).

### **3.5. Tekniske hjelpemidler**

#### **3.5.1. Resultater**

a) Ved seks virksomheter rapporterte 12 informanter at det var kjøpt inn nye tekniske hjelpemidler for å avlaste tungt fysisk arbeid.

b) Hjelpemidler som ble opplevd som spesielt betydningsfulle for de ansatte var blant annet nye løftelaken og løfteheiser ved sykehjemmene, og nye palleløftere og ramper å stå på for å tilpasse arbeidsposisjon i kjøttbransjen. Dette var viktige endringer for mange, da de opplevde at det *”letter arbeidsdagen mye”, ”avlaster” og ”har spart mange rygger, vi slipper å lempe kasser selv”*. En av informantene fortalte at denne endringen hadde vært så betydningsfull for helsen med hensyn til avlastning i nakke-/skulderregionen at hun hadde holdt seg frisk og unngått sykemelding de siste årene, der hun tidligere hadde hyppige perioder med sykemelding. En annen informant fra en annen virksomhet opplevde at de nye hjelpemidlene var *”gull i en fysisk arbeidshverdag”* da det hadde gitt henne *”bedre rygg og mer overskudd”*.

#### **3.5.2. Diskusjon**

Slike avlastende hjelpemidler ble av enkelte rapportert som den viktigste endringen av alle etter 3-2-1- prosjektet. I kontrast til de positive erfaringene beskrev en informant fra et sykehjem frustrasjonen ved å jobbe på en avdeling som manglet slike hjelpemidler: De måtte låne løfteheis og løftelaken fra andre avdelinger hver gang de behøvde det, og levere tilbake

etter bruk. Dette førte til mye løping mellom etasjer, noe som stjal tid i tillegg til belastningene ved tunge løft når disse hjelpemidlene ikke var tilgjengelige.

En sentral målsetting i 3-2-1 prosjektet var reduksjon av sykefravær. Sett fra de ansattes perspektiv ble disse tekniske hjelpemidlene opplevd som viktig for egen helse. I tillegg til behandlingstilbud gjennom arbeidsgiver, kan det tenkes at å få tekniske hjelpemidler også genererer en positiv opplevelse av å bli ivaretatt fra arbeidsgivers side.

### **3.6. Sykefraværsoppfølging**

Reduksjon av sykefravær og tidlig pensjonering var en overordnet målsetting med 3-2-1 prosjektet (Utaaker & Hegdal, 2011). På spørsmål om informantene hadde opplevd endringer i sykefraværsoppfølging, svarte mange (19 personer ved ni virksomheter) bekreftende på dette. Gjennomgående handlet dette om endrede rutiner for varsling om sykefravær, ved at man måtte ta direkte kontakt med leder, samt tettere oppfølging fra leder. Flere fortalte også at de hadde fått mer informasjon om gjensidige forpliktelser mellom leder og ansatt når det gjelder sykefravær. Flere uttrykte at *"det er delte meninger"* om den nye sykefraværsoppfølgingen blant de ansatte, der noen opplevde seg ikke trodd; at det ikke *"er lov"* å være syk. En uttrykte at hun følte seg presset til å komme tilbake på jobb under sykemelding, til tross for legens klare uttalelse om det motsatte. De fleste i utvalget som uttalte seg om dette temaet stilte seg nøytrale eller positive til sykefraværsoppfølgingen. Imidlertid ble dette av de fleste tilskrevet at de hadde IA-avtale på sin arbeidsplass, og ikke som en endring etter 3-2-1 prosjektet<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> 30 av de 31 virksomhetene som deltok i 3-2-1 prosjektet var IA-virksomheter (Utaaker & Hegdal, 2011).

### **3.7. Tiltak mot mobbing**

Nullpunktsskartleggingen viste at en del sykehjem hadde problemer med mobbing, og innsats for å redusere dette ble derfor et fokus for sykehjemssektoren (Utaaker & Hegdal, 2011).

#### **3.7.1. Resultater**

Ved seks sykehjem svarte 10 av de 20 ansatte fra disse sykehjemmene at det hadde vært noe mer fokus på å redusere mobbing. Imidlertid var det nokså vage endringer informantene fortalte om, som at *"det er blitt nevnt på møter at man må passe på litt hva man sier"*, eller at *"konflikter gripes fatt i tidligere nå"*, slik at dette var ikke en framtrødende endring sett fra de ansattes ståsted. Det er interessant å se at også tre kjøttbedrifter synes å ha grepet noe fatt i denne problematikken, der seks av de ni ansatte fra disse tre bedriftene rapporterte om fokus på å redusere mobbing, til tross for at dette ikke var et innsatsområde for denne bransjen.

#### **3.7.2. Diskusjon**

I nullpunktsskartleggingen og oppfølgingskartleggingen av sykehjemmene ble det avdekket at ca. 18% hadde observert mobbing, og 5-6% hadde blitt utsatt for det (Lau, 2008; Hauge et al., 2010). Det er en diskrepans mellom virksomhetenes rapporterte tiltak i satsingen på å redusere mobbing i sektoren (Utaker & Hegdal, 2011) og informantenes erfaringer. For det første var det svært få som mente mobbing var et problem på sin arbeidsplass. Dette kan sannsynligvis tilskrives et skjevt utvalg, som var selektert av lederne på virksomhetene. For det andre var tiltakene som var registrert av informantene på dette området nokså vage. Det betyr ikke nødvendigvis at virksomhetene ikke har gjort tiltak på dette feltet. For eksempel kan det tenkes at endringer er iverksatt på strukturelt nivå, som nye prosedyrer i konfliktsaker. Disse tiltakene er ikke nødvendigvis synlige for ansatte som ikke er berørte av mobbing. Igjen

kan det muligens forstås med at intervensjoner på policy-/organisasjonsnivå har en annen effekt enn intervensjoner på individnivå (Semmer, 2006:519).

## 4. Undersøkelsens begrensninger

Det er nødvendig å påpeke noen begrensninger ved denne undersøkelsen. Informantene ble i all hovedsak forespurt av sine ledere om de kunne stille opp til intervju. Det er dermed nærliggende å anta at personer som er mer positivt enn negativt innstilt både til ledelsen og til arbeidsforholdene, er blitt selektert. Dette kan ha skapt en skjevhet i utvalget der ansatte med et mer kritisk ståsted ikke er blitt representert i dette datamaterialet. Resultatene kan altså være mer ”positive” enn dersom en annen rekrutteringsprosedyre hadde vært mulig.

Det er betydelig usikkerhet om ansattes oppfatning av endringer og tiltak er en følge av 3-2-1 prosjektet: Mange visste ikke om de registrerte endringene skyldtes 3-2-1 prosjektet, eller om det f. eks. var et resultat av at virksomheten var en IA-bedrift og/eller hadde deltatt i andre prosjekter de siste årene. I tillegg var det ofte uklart om endringer og tiltak informantene fortalte om, hadde oppstått før eller etter 3-2-1 prosjektet. Slik kan resultatene av denne studien si mindre om opplevd endring i arbeidsmiljøet som en *konsekvens* av 3-2-1 prosjektet. Det resultatene sier mer om, er hva ansatte opplevde som *betydningsfulle* arbeidsmiljøtiltak uavhengig av når de ble introdusert på arbeidsplassen.

Gitt at ulike avdelinger ved den samme arbeidsplassen har ulike avdelingsledere, kan ansatte på samme arbeidsplass ha ulik opplevelse av ledelse og arbeidsmiljø. I tillegg kan ulike yrkesgrupper ved samme arbeidssted også ha forskjellige arbeidsvilkår, f. eks. renholdspersonale vs. sykepleiere, som vil påvirke opplevelsen av egen arbeidshverdag. Vi intervjuet derfor flere ansatte ved hver virksomhet. Undersøkelsen gir likevel ikke fullstendig grunnlag for generaliserende konklusjoner om hvorvidt ulike tiltak ble satt i verk ved virksomhetene eller ikke. Resultatene gir derimot innsikt i den variasjon i opplevelse av arbeidsmiljøtiltak og disses betydning for egen arbeidshverdag som kan finnes på en og samme arbeidsplass.

Datainnsamlingen ble gjennomført ett år etter at hele 3-2-1 prosjektet ble avsluttet. En begrensning med dette er at informantene vil kunne ha vansker med å huske eventuelle endringer og tiltak; når endringene fant sted og; hvorvidt endringene kan tilskrives 3-2-1 prosjektet, eller andre typer omorganiseringer og prosjekter virksomhetene kan ha vært en del av. I tillegg kan også attribusjon av årsakssammenhenger, d.v.s. vår persepsjon av hva som kan være årsaker til hendelser og handlinger, være feil eller utilstrekkelig (Kelley & Michela, 1980). På den annen side kan man si at det er en fordel at denne undersøkelsen av ansattes perspektiv på arbeidsmiljøtiltak kom en tid etter at selve intervensjonene ble iverksatt fordi man får innsikt i hvilke tiltak som har vedvart og som har hatt betydning for de ansatte over tid.

Denne undersøkelsen hadde som formål å kartlegge ansattes *opplevelser* av tiltak som var satt i gang, gjennom å kartlegge hvilke tiltak de hadde registrert og hvordan disse hadde hatt innvirkning på deres arbeidshverdag. Vi ønsket å undersøke hvorfor og hvordan et tiltak førte til endringer mens et annet ikke ledet til det forventede resultatet. Til dette arbeidet ble det benyttet intervjuer. Slik nyansert og kontekstsensitiv kunnskap hadde ikke vært mulig med en generell og standardisert metode.

## 5. Evaluering av tiltak generelt

Utviklingsprosjekter kritiseres ofte for å mangle undersøkelser og dokumentasjon av hvilke faktorer som gjør at et prosjekt/tiltak lykkes, så vel som hvilke faktorer som gjør at en tilsiktet målsetting *ikke* nås. Også trinnene i selve implementeringsprosessen er ofte mangelfullt dokumentert (Linnan & Steckler, 2002).

3-2-1 prosjektet har vært et utviklingsprosjekt, der utvikling og implementering av tiltak har blitt gjennomført av arbeidsgrupper bestående av ledelse, verneombud og tillitsvalgte.

Prosjektet er blitt evaluert på flere måter: En arbeidsmiljøkartlegging ble utført før og etter implementering av tiltak; en intervjustudie av prosjektledelsen med henblikk på å kartlegge forventninger til prosjektet og; en intervjustudie med representanter fra de tre partene med henblikk på å evaluere samarbeidsformen mellom partene/myndighetene og mellom AT/NAV, samt foreliggende undersøkelse av et utvalg ansattes opplevelse av tiltakene. 3-2-1 prosjektet har følgelig vært utsatt for mye grundigere evaluering enn det som har vært vanlig for tiltak i arbeidslivet.

For at beslutningsmyndigheter skal kunne avgjøre hvorvidt ulike tiltak og program skal videreføres, er det nødvendig med en bredere dokumentasjon av både prosesser underveis og av resultater. Allerede i planleggingsfasen av nye prosjekter er det viktig med bevissthet og kompetanse om evaluering av tiltak. Evaluering må være planlagt på forhånd.

I det følgende presenteres krav man må stille til effektevalueringer, dvs. krav til evaluering for å kunne trekke konklusjoner om resultatet og virkninger av et tiltak, krav til prosessevaluering, dvs. krav til evaluering for å kunne trekke konklusjoner om hvorfor og hvordan et tiltak fungerer.



## 5.1. Krav til evaluering av virkning (effektevaluering)

Evaluering av virkning av et tiltak har to komponenter: (I) evaluering om tiltaket virket for dem som ble direkte berørt av tiltaket (kalles ofte intern validitet) og (II) evaluering om tiltaket kan ha samme virkning også hos andre, dvs overføringsverdi eller generaliserbarhet (kalles ofte ekstern validitet).

Følgende krav må stilles til en evaluering for å kunne trekke konklusjoner om et tiltak virker:

A: Innsamling av informasjon om de ansatte og relevante forhold i virksomheten både før og etter tiltaket iverksettes. Fordi menneskers hukommelse ikke alltid er presis, og forventninger kan endre hva man husker om tilstander før et tiltak, må man innhente informasjon om status før tiltaket iverksettes.

B: Presis beskrivelse og bevissthet om hvem som inviteres til å delta og hvem som deltar. Av og til ønsker man å rette et tiltak mot bestemte grupper, f. eks. ansatte med høyt sykefravær. Man må være bevisst på hvem tiltaket kan hjelpe. Resultater for en selektert gruppe gjelder sjelden for andre utenfor denne gruppen.

C: Bevissthet om utvalget. Seleksjonsskjevhet betyr at de som deltar i tiltaket har bestemte egenskaper eller har gjort bestemte valg. Sammenligning med en annen gruppe ansatte (referansegruppe) kan bli verdiløs. Et eksempel er fysisk trening på arbeidsplassen. Det er rimelig å anta at de som melder seg til å delta på trening og som viderefører treningsvanene er generelt godt motivert for trening. De som ikke melder seg, kan være negativt innstilt. Det kan også være forskjeller i fysiologiske forutsetninger for trening. Konsekvensen kan være at man ikke kan trekke konklusjoner om det var treningen som ga gode effekter.

D: Et tiltak ad gangen. Dersom flere tiltak iverksettes parallelt, er det vanligvis ikke mulig å konkludere om hvilke(t) tiltak som har effekt.

E: Kontroll over forventninger. Hvis deltakerne i et tiltak har forventninger om bestemte virkninger, vil man vanligvis få tilsvarende resultater. Dette er grundig dokumentert i forskningen om placeboeffekter. Informasjon eller kampanjer for å øke deltakelse i tiltak påvirker forventninger og dermed resultatet slik at det blir umulig å konkludere om det var tiltaket eller forventningene som ga resultatene (se for eksempel Linde et al., 2007). I et eksperimentelt design kan man oppnå kontroll over forventninger ved å skjule informasjon om tiltaket eller sammenligne med en gruppe som får et annet tiltak med lignende informasjon og forventninger. Man bør helst kartlegge forventninger før tiltaket gjennomføres.

F: Kontroll over oppmerksomhet. Innføring av tiltak medfører ofte at ledere viser mer oppmerksomhet og kommuniserer at de bryr seg om de ansattes situasjon på en positiv måte. Man kan oppnå kontroll over oppmerksomhet ved å sammenligne med en referansegruppe som får samme oppmerksomhet.

G: Adekvate målinger eller kartlegginger av resultatene. Alle målemetoder (observasjoner, spørreskjemaer, intervjuer, dagbøker, og gruppebaserte metoder) har feilkilder, fordeler og ulemper. Man må være bevisst metodenes utfordringer når man velger metoder.

Alle mennesker endrer seg over tid og man må vite om endringer skyldes tiltaket eller andre forhold, om man skal konkludere om virkninger av et tiltak. Dette kan man oppnå med en referansegruppe (kontrollgruppe) som ikke får tiltaket, men som ellers er i samme arbeidssituasjon.

Man kan ikke legge vekt på informasjon fra personer som har økonomiske eller andre interesser i tiltaket. Også de som engasjerer seg sterkt for tiltaket (for eksempel har lansert

ideen) er å betrakte som inhabile. En viktig regel er at de som evaluerer og de som gjennomfører et tiltak skal være helt uavhengige av hverandre. Dette er også basert på diskusjonene om tiltak i Almlid-utvalget. De som evaluerer bør ha nøytrale forventninger til resultatene.

H. Informasjon om andre virkninger enn de som er tilsiktet. Prosessevalueringer er nødvendig for å få kunnskap om ikke planlagte virkninger og hendelser.

## 5.2. Krav til prosessevaluering

Formålet med prosessevalueringer er å forstå *hvorfor* og *hvordan* ulike tiltak fungerer (Linnan & Steckler, 2002; Patton, 2002). Videre har slike evalueringer gjerne til hensikt å undersøke implementeringen og resultatene av politiske ideer og vedtak. Tiltakene evalueres da opp mot på forhånd definerte målsettinger og resultatene av evalueringsstudiene danner grunnlag for beslutningstakernes videre arbeid (Patton, 2002; Schmid, 1996).

Følgene krav må stilles til en evaluering for å trekke konklusjoner om hvorfor og hvordan et tiltak fungerer:

A: Utforske hvilke komponenter ved tiltaket som er de virksomme. Man må gi en presis og detaljert beskrivelse av tiltaket. En nøyaktig beskrivelse av hvordan tiltaket fungerer i praksis i den aktuelle konteksten og for den aktuelle målgruppen er viktig fordi dette kan avvike fra den teoretiske antakelsen om tiltakets funksjon. Dette er viktig for å kunne fastslå hva som er mål og innhold i tiltaket. Dessuten må tiltaket kunne beskrives presist om man har som mål at tiltaket skal kunne overføres til andre ansatte eller virksomheter (generaliserbarhet/overførbarhet).

B: Beskrive implementeringsprosessen. Hvorvidt tiltak leder til ønskede endringer bør ses i lys av selve implementeringsprosessen (Schmid, 1996). Hvilke tiltak som er blitt gjennomført må derfor dokumenteres. Ofte gjennomføres ikke tiltaket slik som forutsatt og dette er et stort problem for konklusjoner om virkninger. I arbeidslivet er det ofte lokale og kontekstuelle faktorer som gjør at gjennomføring av tiltak endres underveis. Andre tiltak eller endringer som skjer parallelt med tiltaket som nedbemanning, oppbemanning, endringer i skiftskjema og lignende kan ha store virkninger på arbeidsmiljøet og må derfor registreres.

Man bør også beskrive gjennomføring av tiltaket for å vite om tiltaket ble implementert som planlagt og om målgruppen ble eksponert for tiltaket. Dette kan forklare hvorfor et prosjekts målsetting ble oppnådd eller ikke. Slik kartlegging gir også kunnskap om hvordan tiltak best skal implementeres og eventuelle barrierer mot implementering.

Videre bør man undersøke i hvilken grad målgruppen benyttet seg av tiltaket. Forklaringer på hvorfor et tiltak oppnådde gode resultater eller ikke kan ha sammenheng med på hvilken måte tiltaket ble presentert og tilbudt for målgruppen, og disse prosessene bør derfor også beskrives (Hulscher et al., 2003; Linnan & Steckler, 2002).

C. Beskrive hvilke betingelser som er til stede hos målgruppen og/eller konteksten når tiltaket gir resultater. Undersøkelse av strukturelle og organisatoriske forhold som påvirker tiltaksimplementeringen er viktig når tiltaksprosjekter skal evalueres. Man bør altså identifisere under hvilke betingelser et tiltak leder til måloppnåelse eller ikke, som f. eks. motivasjon for tiltakene på arbeidsplassen eller økonomiske rammer for gjennomføring av tiltak.

D. Undersøke hvem tiltaket fungerer for. Man bør undersøke målgruppens erfaringer med tiltakene. Dette gir kunnskap om a) hvilken selvpoplevd nytte tiltakene hadde, b) hvilke problemer som kan ha oppstått i forbindelse med implementeringen og c) hvilke krav til

endring som eventuelt ble stilt til målgruppene knyttet til tiltaket. Informasjon om andre virkninger enn de som er tilsiktet er også nødvendig for å få kunnskap om ikke-planlagte virkninger og hendelser. Denne kunnskapen kan også anvendes for å identifisere forbedringspunkter i de ulike tiltakene.

## 6. Oppsummering

Denne intervjustudien av ansattes erfaringer med tiltak og endringer etter 3-2-1 prosjektet viste at mange hadde lagt merke til endringer ift. en mer involverende ledelse, der dette ble opplevd som positivt for arbeidsmiljøet. I tillegg ble nye tekniske hjelpemidler, samt tilbud om massasje og fysioterapi og lignende i arbeidstiden, omtalt som spesielt positive endringer. Samtidig var det mange som ikke hadde registrert disse endringene, og flere av de rapporterte tiltakene fra bransjenes side hadde liten innvirkning på de ansattes arbeidshverdag.

For å påvise effekt av tiltakene kreves det som vist i siste kapittel en mer omfattende evaluering. Denne undersøkelsen illustrerer viktigheten av at prosessevalueringer gjennomføres fra et tidlig stadium av i slike og liknende prosjekter for å avdekke variasjon i gjennomføringen av tiltak ved ulike enheter, og for hvem og hvorfor ulike tiltak har betydning.

## Referanser

Amble, N., & Gjerberg, E. (2007, 2009): *Hjerte hode hender: Et refleksjonsverktøy for*

*mestring i pleie- og omsorgstjenesten*. Helsedirektoratet: Oslo.

Blangsted ,A.K., Sjøgaard, K., Hansen, E.A., Hannerz, H., & Sjøgaard, G. (2008): One-year

randomized controlled trial with different physical-activity programs to reduce

musculoskeletal symptoms in the neck and shoulders among office workers, *Scand J*

*Work Environ Health*, 34:55-65.

Brox, J.I., & Frøystein, O. (2005): *Health-related quality of life and sickness absence in*

*community nursing home employees: randomized controlled trial of physical exercise*,

*Occ. Medicine*, 55: 558-563

Dallner, M., Elo, A.L., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindstrom, K., Skogstad,

A., & Örhede, E. (2000): Validation of the General Nordic Questionnaire (QPS-

Nordic) for psychological and social factors at work. Copenhagen: Nordic Council of

Ministers.

Eriksen, H.R., Tveito, T.H., Ursin, H. (2004): Tiltak for å redusere sykefraværet, *Ramazzini*,

4:20-21

Goldenhar, L.M., & Schulte, P.A. (1994): Intervention research in occupational health and

*Safety, Journal of Management*, 36:763-775

Hauge, L.J., Skorstad, M.H., & Lau, B. (2010a): 3-2-1 Sammen for et godt arbeidsmiljø. 3

- parter – 2 bransjer – 1 mål. Oppfølgingsundersøkelse: Sykehjemssektoren, *STAMI-rapport nr. 9*
- Hauge, L.J., Skorstad, M.H. & Lau, B. (2010b): 3-2-1 Sammen for et godt arbeidsmiljø. 3 parter – 2 bransjer – 1 mål. Oppfølgingsundersøkelse: Kjøttindustrien, *STAMI-rapport nr. 10*
- Hulscher, M. E. J. L., Laurant, M. G. H., & Grol, R. P. T. M. (2003): Process evaluation on quality improvement interventions, *Quality and Safety in Health Care*, 12:40-46
- Jacobsen, K., Moland, L.E. & Pettersen, T. (2010): HMS og IA: To sider av samme sak?, *STAMI-rapport*, 11(7)
- Jacobsen, K., Schønning, M., Pettersen, T., & Lau, B. (2009): 3-2-1 Sammen for et godt Arbeidsmiljø, *STAMI-rapport*, 10 (5)
- Kelley, H.H., & Michela, J.L. (1980): Attribution theory and research, *Annual Review of Psychology*, 31:457-501
- Lau, B. (2008a): 0-punktsundersøkelse: Kjøtt- og fjørfeindustrien. Sammen for et godt arbeidsmiljø, 3 parter – 2 bransjer – 1 mål, *STAMI-rapport*, nr. 24
- Lau, B. (2008b): 0-punktsundersøkelse: Sykehjem. Sammen for et godt arbeidsmiljø, 3 parter – 2 bransjer – 1 mål, *STAMI-rapport*, nr. 25
- Linde, K., Witt, C.M., Streng, A., Weidenhammer. W., Wagenpfeil, S., Brinkhaus, B.,



- Willich, S.N., & Melchart, D. (2007): The impact of patient expectations on outcomes in four randomized controlled trials of acupuncture in patients with chronic pain, *Pain*,128:193-4
- Linnan, L., & Steckler, A. (2002): Process evaluation for public health interventions (kap. 1), i red. Linnan, L. & Steckler, A., *Process evaluation for public health interventions*, San Francisco: Jossey-Bass
- Malterud, K. (2011): *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*, Oslo:Universitetsforlaget
- Nielsen, K, Fredslund, H, Christensen, K.B., & Albertsen, K. (2006): Success or failure? Interpreting and understanding the impact of interventions in four similar worksites *Work & Stress*, 20:272-287
- NFA Forskningscenter for arbeidsmiljø, Kubix (2009): *Forandring og forankring. Evaluering af prosjekter om psykisk arbeidsmiljø med støtte fra Udviklings- og Omstillingsfonden*
- Patton, M.Q. (2002): *Qualitative research and evaluation methods*, California: Thousand Oaks
- Pohjonen, T., & Ranta, R. (2001): Effects of Worksite Physical Exercise Intervention on Physical Fitness, Perceived Health Status, and Work Ability among Home Care Workers: Five-Year Follow-up, *Preventive Medicine*, 32:6465–475
- Schmid, G. (1996): Process evaluation: Policy formation and implementation, i red.: Schmid, G., O'Reilly, J. & Schömann, K., *International handbook of labour market policy and evaluation*, Cambridge: University Press
- Semmer, K.N. (2006): Job stress interventions and the organization of work, *Scand J Work*

*Environ Health, 32:515-527*

Utaaker E., & Hegdal, B. (2011): Sluttrapport 3-2-1 Sammen for et godt arbeidsmiljø. Felles

innsats – delt glede, *Arbeidstilsynet*

## Appendiks I

### INTERVJUGUIDE/SPØRRESKJEMA for siste kartlegging i 3-2-1

Hensikten med dette intervjuet er å få kunnskap om hvilke eventuelle grep som er gjort for å bedre arbeidsmiljøet her ifb. med 3-2-1 prosjektet som din virksomhet har vært med på. Slike grep kan være helt konkrete, som tilbud om kurs eller nye rutiner for sykefraværsoppfølging, eller det kan være mer diffust, som opplevelse av at kommunikasjon er blitt bedre eller opplevelse av mer støttende miljø. Her er vi ute etter hva du fra *ditt* ståsted har opplevd av eventuelle endringer som har bedret arbeidshverdagen din her.

#### Hvilken stilling har du?

- Hjelpepleier
- Pleieassistent
- Renholder
  
- Kjøttskjærer
- Pakker
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

#### Hvilken stillingsandel har du?

- 100%
- \_\_\_\_%

#### Hvilken turnus har du?

- Bare dag
- Dag og kveld
- Dag, kveld og natt
- Bare natt
- Annet: \_\_\_\_\_

#### Hvor lenge har du vært ansatt her?

\_\_\_\_\_ år

1. Når du tenker et par år tilbake (2009) og fram til i dag – har du opplevd noen endringer i din arbeidshverdag eller arbeidsmiljø? (Som f. eks. tilrettelegging av arbeidsoppgaver, nye sikkerhetsrutiner, felles møter, mulighet for trening i arbeidstiden etc?.)

Hvilke? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Hva skal være tilstede for at du skal ha en bra arbeidshverdag, for at du skal trives? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. Jeg vil nå gå gjennom noen typiske tiltak for å bedre arbeidsmiljøet/arbeidshverdagen og høre om du har opplevd å være med på eller bli gjenstand for noen av disse de siste par årene/ifb. med 3-2-1?

- Har du fått endret **sykefraværsoppfølging** fra nærmeste leder?

- Nei  
 Ja

- På hvilken måte? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 ▪ Hvordan har det påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 ▪ Får du fremdeles bedre sykefraværsoppfølging enn tidligere? Ja O Nei O

- Har du fått endrede **sikkerhetsrutiner** (ved maskiner, kjøttindustri)?

- Nei  
 Ja

- Hvordan har det påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 ▪ Har disse sikkerhetsrutinene vedvart, eller har du fått nye sikkerhetsrutiner i dag? Ja O Nei O

- Har du fått endret **arbeidsmengde/tidspress** de siste par årene?

- Nei  
 Ja

- På hvilken måte? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 ▪ Hvordan har det påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 ▪ Har du mulighet for å få slike tilpasninger på arbeidsmengde også i dag?  
 Ja O Nei O

- Har du fått redusert/økt **stillingsandel** de siste par årene?
- Nei
  - Ja Fra \_\_\_% til \_\_\_%
    - Hvordan har dette påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Har du fått tilbud om **helsefremmende aktiviteter** som f. eks. trening i arbeidstiden de siste par årene?
- Nei
  - Ja
    - Hvilke aktiviteter? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
    - Hvordan har det påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
    - Har du fremdeles tilbud om slike helsefremmende aktiviteter? Ja O Nei O
    - Har du selv benyttet deg av tilbudet? Ja O Nei O
- Har du fått tilbud om **refleksjonsgrupper** (sykehjem)?
- Nei
  - Ja
    - Hvordan har det påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
    - Har slike refleksjonsgrupper vedvart fram til nå? Ja O Nei O
    - Har du selv deltatt i slike refleksjonsgrupper? Ja O Nei O
- Har det vært arrangert **sosiale aktiviteter**/samlinger i regi av jobben eller av kollegaer de siste par årene (ifb. med 321-prosjektet)?
- Nei
  - Ja
    - Hvilke aktiviteter? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
    - Hvordan har det påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
    - Har slike sosiale aktiviteter vedvart fram til nå? Ja O Nei O
    - Har du selv deltatt på slike sosiale aktiviteter/samlinger? Ja O Nei O
- Annet: \_\_\_\_\_
- Hvordan har det påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Har denne endringen vedvart til i dag? Ja O Nei O

- Annet: \_\_\_\_\_
  - Hvordan har det påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_
  - Har denne endringen vedvart til i dag? Ja O Nei O
- Annet: \_\_\_\_\_
  - Hvordan har det påvirket din arbeidshverdag/helse? \_\_\_\_\_
  - Har denne endringen vedvart fram til i dag? Ja O Nei O

### 3. En del virksomheter har hatt fokus på verneombud og tillitsvalgte ifb. med 3-2-1 prosjektet.

- Har du lagt merke til endringer i hva **verneombudet** gjør her på din arbeidsplass?
  - Nei
  - Ja
    - Hvilke? \_\_\_\_\_
    - Evt. hvilken betydning har dette hatt for din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_
- Har du lagt merke til endringer i hva **tillitsvalgte** gjør her på din arbeidsplass?
  - Nei
  - Ja
    - Hvilke? \_\_\_\_\_
    - Evt. hvilken betydning har dette hatt for din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_
- Synes du at verneombud, tillitsvalgte og ledelse har **samarbeidet** på en annen måte enn før?
  - Nei
  - Ja
    - På hvilken måte? \_\_\_\_\_
    - Evt. hvilken betydning har dette hatt for din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_

4. **Har du fått kurs eller opplæring de siste par årene/ifb. med 3-2-1? ("krav til læring")**

- Nei
- Ja
  - Opplæring ved oppstart i ny jobb
  - Internundervisning/temalunsjer osv
  - Eksterne kurs/utdanning, seminar osv
  - Annet

Hvilke typer kurs/opplæring? \_\_\_\_\_

På hvilken måte har kursene påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_

Har du fremdeles muligheter for å ta kurs? Ja  Nei

Blir du oppfordret til å ta kurs? Ja  Nei

5. **Har du opplevd *tilrettelegging* av arbeidet de siste par årene? Evt. hvilke?**

**Hva med følgende tilrettelegginger:**

Ja  Nei  Fått ergonomisk kartlegging (arbeidsposisjoner).

Hvilke/hvordan? \_\_\_\_\_

Hvordan har det påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_

Ja  Nei  Tilrettelegging ifb. med sykefravær/tilbakeføring til jobb.

Hvilke? \_\_\_\_\_

Påvirket arbeidshverdagen? \_\_\_\_\_

Ja  Nei  Tilrettelegging/mulighet for trening, eller behandlingstilbud med refusjon osv. via jobben.

Hvilke? \_\_\_\_\_

Påvirket arbeidshverdagen? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ja  Nei  Endrede eller nye arbeidsoppgaver \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ja  Nei  Mer/mindre krevende oppgaver ("krav til læring") \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ja  Nei  Fått redusert/økt ansvar \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ja  Nei  Tilrettelegging/hjelpemidler for fysisk arbeidsutførelse \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Annet: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

➤ Har denne/disse endringene vedvart til i dag? Ja  Nei



6. Har du opplevd økt innsats på å redusere mobbing/trakassering og konflikter på arbeidsplassen de siste par årene/ ifb. med 3-2-1 prosjektet?

Nei

Ja

Hvilke endringer/tiltak? \_\_\_\_\_

Hvordan har dette påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_

Har evt. slike endringer på arbeidsplassen vedvart? Ja  Nei

7. Jeg går nå over til å stille spørsmål om hva du opplever i forhold til nærmeste ledelse. Og igjen er det de siste par årene jeg vil be deg om å tenke på. I forhold til din nærmeste ledelse, er det noen endringer du har opplevd som du kommer på? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Jeg vil nå stille noen konkrete spørsmål som dreier seg om ledelse.

➤ Opplever du å få **anerkjennelse** fra nærmeste leder for arbeidet du gjør? Ja  Nei

➤ Har dette *endret* seg de siste par årene?

Nei

Ja Hvordan? \_\_\_\_\_

▪ Har denne endringen vedvart fram til nå?

Nei

Ja

▪ Hvordan har dette påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

➤ Opplever du at leder er tydelig på hvilke **oppgaver** du skal utføre? ("rolleklarhet").

Ja  Nei

➤ Har dette *endret* seg de siste par årene?

Nei

Ja Hvordan? \_\_\_\_\_

▪ Har denne endringen vedvart fram til nå?

Nei

Ja

▪ Hvordan har dette påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Opplever du at leder **lytter/viser forståelse** for din arbeidshverdag (som helse, behov for tilrettelegging osv)?

Nei O Ja O

- Har dette *endret* seg de siste par årene?

Nei

Ja På hvilken måte? \_\_\_\_\_

- Har denne endringen vedvart fram til nå?

Nei

Ja

- Hvordan har dette påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Opplever du at leder er tydelig på hvilke **forventninger** hun/han har til deg?

Nei O Ja O

- Har dette *endret* seg de siste par årene?

Nei

Ja På hvilken måte? \_\_\_\_\_

- Har denne endringen vedvart fram til nå?

Nei

Ja

- Hvordan har dette påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Opplever du å ha nok **hjelpemidler/ressurser** for å gjøre jobben din? ("rollekonflikt")

Nei O Ja O

- Har dette *endret* seg de siste par årene?

Nei

Ja På hvilken måte? \_\_\_\_\_

- Har denne endringen vedvart fram til nå?

Nei

Ja

- Hvordan har dette påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Opplever du at beskjeder, informasjon ol. fra ulikt hold er **samkjørte**? ("rollekonflikt")  
Nei O Ja O
- Har dette *endret* seg de siste par årene?  
○ Nei  
○ Ja På hvilken måte? \_\_\_\_\_  
▪ Har denne endringen vedvart fram til nå?  
○ Nei  
○ Ja  
▪ Hvordan har dette påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Opplever du at leder behandler deg rettferdig/fordeler oppgaver **rettferdig** ("rettferdig ledelse")  
Nei O Ja O
- Har dette *endret* seg de siste par årene?  
○ Nei  
○ Ja På hvilken måte? \_\_\_\_\_  
▪ Har denne endringen vedvart fram til nå?  
○ Nei  
○ Ja  
▪ Hvordan har dette påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Opplever du at kommunikasjonen med leder er **jevnbyrdig** (god dialog)?  
Nei O Ja O
- Har dette *endret* seg de siste par årene?  
○ Nei  
○ Ja På hvilken måte? \_\_\_\_\_  
▪ Har denne endringen vedvart fram til nå?  
○ Nei  
○ Ja  
▪ Hvordan har dette påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Opplever du å bli **involvert** i avgjørelser som angår deg? ("myndiggjørende ledelse")

Nei O Ja O

- Har dette *endret seg* de siste par årene?

Nei

Ja På hvilken måte? \_\_\_\_\_

- Har denne endringen vedvart fram til nå?

Nei

Ja

- Hvordan har dette påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Opplever du at leder er **tilgjengelig**? (gjennom f. eks. etablering av nye møtepunkter/bedre informasjonsflyt) ("medvirkning")

Nei O Ja O

- Har dette *endret seg* de siste par årene?

Nei

Ja På hvilken måte? \_\_\_\_\_

- Har denne endringen vedvart fram til nå?

Nei

Ja

- Hvordan har dette påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Har du årlige **medarbeidersamtaler**?

Nei O Ja O

- Har dette *endret seg* de siste par årene?

Nei

Ja På hvilken måte? \_\_\_\_\_

- Har denne endringen vedvart fram til nå?

Nei

Ja

- Hvordan har dette påvirket din arbeidshverdag? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Annet: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. I forbindelse med 3-2-1 prosjektet ble det gjort en *kartlegging* av arbeidsmiljøet her, gjennom spørreskjema som de ansatte fylte ut.

- Har du opplevd at avdelingen/ledelsen har brukt *resultatene* av den kartleggingen til noe?
  - Nei
  - Ja
    - På hvilken måte? \_\_\_\_\_

Hvis du skulle ha fått en forbedring i din arbeidshverdag eller arbeidsmiljø – hvilken endring ville du ha ønsket deg? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Helt til slutt, hva vil du si eventuelt har vært den viktigste endringen for deg de siste par årene? \_\_

\_\_\_\_\_

Tusen takk for din deltakelse!