

Prosjektrapport nr. 4/2014

Verdiprojektet – Økt nærvær

Forankret nærværsfokus på arbeidsplassen

Trond Stalsberg Mydland

Tittel Verdivorsjektet – Økt nærvær. Forankret
nærværfsfokus på arbeidsplassen.

Forfatter Trond Stalsberg Mydland

Rapport Prosjektrapport nr. 4/2014

ISBN-nummer Trykk

ISSN-nummer 0808-5544

Trykkeri

Bestillingsinformasjon

Utgiver
Agderforskning
Gimlemoen 19
N-4630 Kristiansand

Telefon 48 01 05 20
Telefaks 38 14 22 01
E-post post@agderforskning.no

Hjemmeside <http://www.agderforskning.no>

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE.....	I
1 INNLEDNING.....	1
1.1 Om Verdiprosjektet	1
1.2 Bakgrunn for prosjektet	1
1.3 Målet med Verdiprosjektet	2
1.4 Bakgrunn for organisering av prosjektarbeidet	2
1.5 Om følgeforskningsoppdraget	3
2 ORGANISERING AV PROSJEKTET	4
2.1 Styringsgruppe	4
2.2 Administrativ prosjektgruppe	4
2.3 Ressursgruppe.....	4
2.4 Fire lokale delprosjektgrupper	4
2.5 Prosjektseminarer	5
2.6 Lokale seminarer og temakvelder.....	6
2.7 Prosjektutforming	7
3 PERSPEKTIV OG METODE	8
3.1 Aksjonsforskningsperspektivet.....	8
3.2 Fokusgrupper som metodisk tilnærming	8
3.3 Perspektiv, metode og forskerrolle i praksis.....	9
3.4 Oppbygging av rapporten	10
3.5 Prosjektfaser og aktiviteter	11
4 FØRSTE RUNDE - OPPSTART.....	13
4.1 Oppstartsseminar	13
4.2 Første runde med fokusgrupper – Hva er nærvær?	13
4.3 Prosjektseminar I – Innledende forståelser om nærvær.....	14
5 ANDRE RUNDE – UTFORMING.....	20
5.1 Fokusgrupper	20
5.2 Prosjektseminar II – Konkretisering av nærværarbeidet.....	22
6 TREDJE RUNDE – INVOLVERING I ARBEIDSKOLLEGIET.....	27
6.1 Fokusgrupper	27
6.2 Temakveld 1	32
7 FJERDE RUNDE – NÆRVÆRSARBEIDET	33
7.1 Fokusgrupper	33
7.2 Temakveld 2	39
8 FEMTE RUNDE – ERFARINGER OG RESULTATER	40
8.1 Fokusgrupper	40
8.2 Interne seminarer	46
9 AVSLUTNINGSSEMINAR – OPPSUMMERING AV NÆRVÆRSARBEIDET.....	47
9.1 Solhaug	47
9.2 Eventyrheia	48

9.3	Tunballen	49
9.4	Bjørnungen	51
10	VURDERING AV PROSJEKTELEMENTER	52
10.1	Temaet nærvær	52
10.2	Oppstart.....	53
10.3	Fokusgruppemøtene.....	54
10.4	Prosjektseminarene	54
10.5	Fagkveldene	54
10.6	Interne seminar	55
10.7	Arbeidet i delprosjektgruppene.....	55
10.8	Verdiprojektet som ramme for nærværarbeid.....	55
10.9	I hvilken grad er målene oppnådd?	56
	LITTERATURLISTE	58
	FOU INFORMASJON.....	59

1 Innledning

1.1 Om Verdiprojektet

Fokus i ”Verdiprojektet – Økt nærvær” har vært å øke nærvær på jobben for å motvirke høyt sykefravær i kommunesektoren. Tendensen i statlig og kommunal sektor er i dag ofte orientert mot lovpålagt oppfølging av den enkelte sykmeldte fremfor å fokusere et forebyggingsperspektiv. Grunntanken i Verdiprojektet er at investering i nærværsarbeid er forebyggende og bedre og mer lønnsomt enn å korrigere for sykefravær i etterkant. Prosjektet er initiert av KS og gjennomført i samarbeid med Songdalen kommune og Arendal kommune.

1.2 Bakgrunn for prosjektet

Verdiprojektet ble etablert som en oppfølging av prosjektet ”Jeg blir” som ble gjennomført i et samarbeid mellom kommunene Froland, Tvedestrand, Arendal, samt NAV, KS Agder og Utdanningsforbundet i Aust-Agder i perioden 2005-2008. Målsettingen for det tidligere prosjektet var å oppnå at ansatte i skole og barnehage var mer på jobb og stod lengre i jobb.

Prosjektet ”Jeg blir” gjorde noen viktige funn omkring spørsmålet om tidlig avgang fremfor arbeidsfastholdelse frem til formell pensjonsalder. I personsakene som ble undersøkt i skoler og barnehager fant prosjektet at spørsmålet ofte handlet ”om familiære forhold, relasjonelle faktorer på jobben og/eller mangelfull jobbtilrettelegging, *i tillegg til* et sykdomselement.” (Svendsal & Larsen, 2009: 7).

Funnene ble blant annet oppsummert i en modell for målretting av innsats for arbeidsfastholdelse. Hensikten med modellen var å tilby et redskap for tilnærming til en kompleks virkelighet av mange faktorer som bidrar ved fravær. Denne modellen for fraværsårsaker har vært et sentralt utgangspunkt for nærværsarbeidet i Verdiprojektet. Navngitt i forbokstaver uttrykker modellen FRU-S følgende fire områder og eksempler å søke fraværsårsaker (Ibid.:6):

F – familie og livsstil: For eksempel omsorg for eldre, barn, venner, skilsmisse, svangerskap, stress knyttet til familieforpliktelser, livsstil, kosthold og fysisk aktivitet.

R – relasjoner på jobben: Eksempelvis forholdet til leder og kollegaer, konflikter, kommunikasjon, trakassering, mobbing og slitne medarbeidere, mv.

U – underorganisering: For eksempel fravær av ledelse, lite støttende bedriftskultur, mangelfull tilrettelegging, liten informasjon, mv.

S – sykdom som skal behandles av leger, hvor det gjelder å finne rask behandling.

1.3 Målet med Verdiprojektet

I prosjektplanen¹ for Verdiprojektet ble følgende mål satt opp:

A: Prosjektet skal identifisere, gjennomføre og dokumentere tiltak som øker ansattes nærvær i 3 kommunale barnehager i Songdalen kommune og hjemmesykepleien ved Solhaug sykehjem i omsorg Øst i Arendal kommune.

B: Prosjektet skal gi kommunene ny kunnskap om hvilke virkemidler som gir holdbar og varig effekt i et lengre perspektiv når man investerer i forkant for å øke nærværet og forholde seg til de ulike momenter i FRU-S modellen.

C: Kommunene skal selv være med å utvikle og ta i bruk denne nye kunnskapen i et tett samarbeid med NAV Arbeidslivssenter i begge fylkene.

I denne rapporten beskrives hvordan Verdiprojektet har vært organisert og gjennomført for å oppnå målene.

1.4 Bakgrunn for organisering av prosjektarbeidet²

Verdiprojektet har bestått av to lokale prosjekt i to kommuner i Agder. I Arendal kommune har hjemmesykepleien ved Solhaug sykehjem i Omsorg øst deltatt med ett delprosjekt. I Songdalen kommune har de tre kommunale barnehagene Eventyrheia, Tunballen og Bjørnungen deltatt med ett delprosjekt hver. Denne rapporten vil omtale Verdiprojektet som felles overbygging/ramme for de to delprosjektene i Arendal og Songdalen og deres totalt fire delprosjekter.

¹ Prosjektplan for Verdiprojektet 4.1 (revidert desember 2012).

² Avsnittet bygger dels på Prosjektplan for Verdiprojektet (sist revidert desember 2012).

De to lokale prosjektene har vært gjennomført separat, men har vært tilknyttet KS Agders prosjektadministrasjon av Verdiprosjektet. Som del av prosjektadministrasjonen ble en forsker tilknyttet prosjekt. Forskerens rolle skulle her være å bistå prosjektadministrasjonens arbeid og sikre dokumentasjon av de funn som ble gjort i de lokale prosjektene.

Prosjektplanen fremholdt to viktige momenter for prosjektarbeidet:

- a) At det er viktig å sikre at begge lokale prosjekter «snakker» med hverandre og utveksler erfaringer
- b) At de lokale prosjektene selv kommer med forslag til hvordan prosjektet kan drives fremover

I samråd med forsker valgte prosjektadministrasjonen i KS å anvende et aksjonsforskningsperspektiv i prosjektarbeidet. Den tilknyttede forskeren skulle her planlegge fokusgruppeintervju som tilnærming sammen med de enkelte enhetene som deltok i prosjektet. Gjennomføringen og dokumentasjon av gruppeintervjuene skulle også foretas av forskeren. Et slikt aksjonsforskningsperspektiv innebar også en mer aktiv forskerrolle i prosjektaktivitetene enn det som var tiltenkt ved utforming av den opprinnelige prosjektplanen.

1.5 Om følgeforskningsoppdraget

Agderforskning ble i forkant av oppstartsseminar i prosjektet engasjerte av prosjektadministrasjonen for å bistå med følgeforskning som kunne dokumentere prosjektets resultater og bistå prosjektet gjennom aksjonsforskning som tilnærming. Agderforskning oppgave skulle være å planlegge fokusgruppeintervju sammen med de enkelte enhetene som deltar i prosjektet, samt gjennomføre og dokumentere gruppeintervjuer.

Gjennom prosjektperioden 2012-2013 har forskers rolle i praksis vært utvidet til deltakelse i det meste av styringsgruppemøter, prosjektseminarer, noen fagseminarer, samt oppfølging av delprosjektgrupper mellom fokusgruppeintervjuer, orienteringsmøter med Songdalen kommune og Arendal kommune, ekstern presentasjon av prosjektet, o.a. Denne utvidelsen har vært basert på et siktemål om at følgeforskningen best mulig skulle bistå prosjektet å oppnå sine målsettinger. Den totale rammen for Agderforskning arbeid har utgjort om lag ni ukesverk (340 timer), fordelt over perioden 2012-2013.

2 Organisering av prosjektet

2.1 Styringsgruppe

Styringsgruppen for prosjektet har hatt det overordnede ansvaret for fremdrift og veivalg i Verdiprosjektet. Møtepunktene har vært 3-4 ganger i året, gjerne i sammenheng med seminarer i prosjektet. Medlemmer av styringsgruppen har vært representant fra styret i KS-Agder, Utdanningsforbundet, samt rådmennene (eller vararepresentant) fra de to kommunene som deltok i prosjektet.

2.2 Administrativ prosjektgruppe

Prosjektets administrative gruppe har hatt ansvar for å utforme Verdi-prosjektet i samråd med deltakende kommuner. Prosjektleder i KS, prosjektsekretær i KS og følgeforsker fra Agderforskning har utgjort gruppen. I praksis har dette bestått som en dialog mellom KS og Agderforskning overfor kommunene. KS har hatt et hovedansvar for utformingen og har innhentet statusrapporter og synspunkter fra følgeforsker.

2.3 Ressursgruppe

Utover styringsgruppe og administrativ prosjektgruppe har Verdiprosjektet hatt en ressursgruppe som har bistått ved utforming underveis prosjektet. Denne gruppen har bestått av styringsgruppeleder, prosjektleder for prosjektet i Songdalen kommune, barnehagefaglig rådgiver i Songdalen kommune, prosjektleder for Nærværprosjektet i Arendal kommune, samt enhetsleder Institusjon i Arendal kommune.

2.4 Fire lokale delprosjektgrupper

Delprosjektgruppene har utgjort basisen i arbeidet i Verdiprosjektet. Det er nærværarbeidet i delprosjektene og deres arbeid med å bringe dette videre inn i kollegiet på arbeidsplassen som har vært kjernen i Verdiprosjektets aktivitet. De fire lokale delprosjektgruppene har i en toårsperiode fokusert nærvær på arbeidsplassen og gjennomgått en lokal utviklingsprosess som blir nærmere beskrevet i denne rapporten. Delprosjektene har bestått av tre grupper ansatte fra tre barnehager i Songdalen kommune og en gruppe ansatte fra hjemmesykepleietjenesten i Arendal kommune. Ved oppstart av Verdiprosjektet våren 2012 var gruppene sammensatt på følgende måte:

- a) Delprosjektet ved hjemmesykepleien ved **Solhaug** sykehjem, sone øst i Arendal kommune, besto av syv deltakere, inkludert leder. Deltakerne representerte ansatte fra team 1, team 2 og team 3. De to første av disse teamene ved arbeidsplassen var organisatorisk ganske like, mens det tredje (et mindre team) hadde ansvar for én bruker. Stillingsformer som var representert i delprosjektet var leder, sykepleier, hjelpepleier og assistent.
- b) **Eventyrheia** barnehage sitt delprosjekt hadde fem deltakere i prosjektgruppa. Fire deltakere var rekruttert blant barnehagens seks avdelinger, i tillegg deltok leder av barnehagen (styrer). Fagbakgrunner i gruppa var førskolelærer, barne- og ungdomsarbeider og assistent.
- c) Ved **Tunballen** barnehage var fire ansatte og enhetsleder (styrer) med i delprosjektgruppa. Deltakerne var rekruttert fra barnehagens fem avdelinger, hvor det til sammen arbeider 29 ansatte i 21,5 årsverk. Stillingsbenevnelse for deltakere i denne gruppa var leder, pedagogisk gruppeleder og assistent.
- d) **Bjørnungen** barnehage var et delprosjekt med fem deltakere, også her inkludert enhetsleder (styrer). Deltakere var rekruttert fra 4 av barnehagens 5 avdelinger. Bjørnungen barnehage hadde til sammen 28 ansatte i 23. Representert i delprosjektgruppa var fagbakgrunnene leder, barne- og ungdomsarbeider, ansatte under utdanning til barne- og ungdomsarbeider, samt assistent.

2.5 Prosjektseminarer

Ved oppstart, avslutning og to ganger underveis i den to-årige prosjektperioden har Verdiprojektet arrangert prosjektseminarer for deltakerne i de lokale delprosjektene. Hensikten har her bla. vært å informere om Verdiprojektet og nærværstemaet, dele erfaringer fra delprosjektarbeidene, lære på tvers, formidle ”underveis kunnskap” fra følgeforsker, samt ha tid til å arbeide i egne delprosjektgrupper og plenum om nærværstemaet.

Man har dessuten ønsket at seminarene skulle bidra til en sosial og hyggelig ramme rundt arbeidet i delprosjektene, samt vise at man setter stor pris på den innsatsen og interessen deltakerne viser for nærværarbeid på egen arbeidsplass. Deltakere på seminarene har vært gruppemedlemmer fra de fire delprosjektene, styringsgruppemedlemmer, administrativ prosjektgruppe,

ressursgruppe, representanter fra lokale prosjekt/de to kommunene, følgeforsker, andre inviterte/interesserte, samarbeidsaktører, og lignende.

2.6 Lokale seminarer og temakvelder

I tillegg til ovennevnte organisering har det i tilknytning til Verdiprojektet vært avholdt temakvelder, seminarer, personaldager/turer blant delprosjektene. Dette har primært vært organisert som en tilleggsaktivitet til arbeidet følgeforsker har vært involvert i, samt også som interne arrangementer ved arbeidsplassene til de fire delprosjektene. Beskrivelse av disse aktivitetene fremkommer derfor i denne rapporten kortfattet og hovedsakelig gjennom gjenfortellinger fra medlemmer i fokusgruppemøter.

Disse lokale seminarer og fagdager har imidlertid hatt en viktig betydning for delprosjektene og Verdiprojektet som helhet. Etter ønske fra flere delprosjekter og en samlet vurdering blant øvrige aktører i Verdiprojektet besluttet man i prosjektets andre år å redusere antall prosjektseminarer til fordel for lokale temadager. Det ble vurdert at seminarer hadde hatt en viktig funksjon ved oppstart og igangsetting av arbeidet i de fire delprosjektene, men at prosjektene etter det hadde mer behov for lokale arrangementer.

Det ble derfor prioritert, også økonomisk, å satse på temakvelder og seminardager lokalt for å mer spesifikt kunne møte de behovene delprosjektene hadde. Videre var det mot slutten av prosjektet et sterkt ønske fra delprosjektene å få til seminarer på egen arbeidsplass for å forankre, implementere og generelt jobbe videre med nærvarsarbeid blant alle ansatte på arbeidsplassen. Verdiprojektet prioriterte derfor å bidra til at delprosjektene fikk gjennomført dette.

Sentrale seminarer og fagdager har her særlig vært:

- Temakveld om nærvær for alle ansatte i barnehager i Songdalen kommune
- Temakveld om nærvær, tillit og mestring for medlemmene i de tre delprosjektgruppene i Songdalen kommune
- Halvdagsseminar om respekt for alle ansatte i hjemmesykepleien ved Solhaug i Arendal kommune

- 3 x arbeidsseminar/overnattingstur for implementering av nærvær-arbeid på arbeidsplassen for alle ansatte i de tre delprosjektbarnehagene. Hver barnehage arrangerte et slikt seminar for sin barnehage.

2.7 Prosjektutformingen

Samlet sett har altså prosjektansvarlige ved KS Agder og følgeforsker i praksis hatt i oppgave å sørge for grunnutforming av prosjektet. Deretter har styringsgruppen i samråd med prosjektansvarlige ved KS Agder og følgeforsker vedtatt en endelig hoved-utforming av prosjektet. I samarbeid med representanter for lokale prosjekter/de to kommunene har man så tilpasset rammer (bla. økonomiske, administrative, organisatoriske) rundt prosjektet.

Detaljutforming og fokus for det konkrete arbeidet i de fire delprosjektene har delprosjektene selv foretatt. Følgeforsker har fasilitert for, og bidratt i, dette arbeidet i delprosjektene. Status for gruppenes arbeid, behov for tilrettelegging for videre arbeid, prioriteringsønsker fra gruppene, m.m. har så blitt tilbakemeldt fra følgeforsker til Verdiprosjektets øvrige prosjektaktører.

Man har så søkt å tilrettelegge Verdiprosjektets utforming, bistand fra følgeforsker, samt seminarprogrammene basert på erfaringene fra delprosjektene. Lokale fagdager og seminarer for delprosjektene og deres arbeidsplasser har likeledes vært prioritert i siste halvdel av prosjektperioden. Siktemålet har ved denne tilnærming vært å få til en god tilrettelegging for delprosjektene arbeid og løpende behov.

3 Perspektiv og metode

3.1 Aksjonsforskningsperspektivet

I Verdiprosjektet har utforskningen av nærvær på arbeidsplassen blitt gjennomført i et aksjonsforskningsperspektiv. Aksjonsforskning brukes på mange ulike måter og i ulike sammenhenger. Sentrale eksponenter for denne tilnærmingen er bla. Reason og Bradbury (2001), som betegner aksjonsforskning som en utforskning som er deltakende, erfaringsbasert og handlingsorientert. Greenwood og Levin (2007) knytter begrepet sterkere til samfunnsforskning, og anser aksjonsforskning å være ulike måter å utføre samfunnsforskning på, som både tilfredsstillende strenge vitenskapelige krav og som fremmer en demokratisk samfunnsendring.

Gjennom aksjonsforskningsperspektivet har man et siktemål om at kunnskapsgenerering og teoriutvikling skal foregå parallelt med forsøks- og utviklingsaktiviteter i praksisfeltet. Coghlan og Brannick (2005) peker på at aksjonsforskning gjennom en slik todeling, med både forskning og aksjon, skiller seg klart fra tradisjonell forskning som primært har som målsetting å skape kunnskap. Greenwood & Levin (2003, 2007) argumenterer videre for at forskning med denne typen sosialt endringsperspektiv samtidig innebærer en kritikk av konvensjonell akademisk forskning som forsker på sosiale problemer uten å forsøke å løse dem.

3.2 Fokusgrupper som metodisk tilnærming

Fokusgrupper er en variant av gruppeintervju. I fokusgrupper er imidlertid ikke forholdet mellom informant og intervjuer det sentrale. I stedet søker man å stimulere til interaksjon mellom de ulike informantene (Morgan, 1996). Et sentralt element i fokusgrupper er at både enighet og uenighet mellom informantene kan fungere som stimuli til at samtalen dem i mellom drives videre, og at sentrale trekk ved informantenes argumentasjon manifesteres i utsagn. Intervjuers oppgave er primært å bidra til at informantene i grove trekk holder seg til tematikken som er grunnlaget for fokusgruppens sammenkomst. Samtalene og refleksjonene i gruppa er således et mål i seg selv.

Hensikten med fokusgrupper som metode er at man skal få et datamateriale som kan si oss noe om hvilke forestillinger deltakerne har omkring en del sentrale temaer. Vi får også anledning til å følge meningsutvekslinger og argumentasjon i en sosial sammenheng. En fokusgruppe vil selvsagt ikke samsvare fullt ut med sosiale sammenhenger hvor slike temaer vanligvis

diskuteres, men fokusgruppe som metodisk tilnærming vil likevel gi oss muligheten til innblikk i deltakernes forestillinger gjennom deres fortellinger og argumentasjon.

3.3 Perspektiv, metode og forskerrolle i praksis

Det har vært gjennomført fem runder med fokusgruppemøter i hvert av de fire delprosjektene i løpet av prosjektperioden. Hvert av disse 20 møtene har typisk hatt en varighet på 1,5-2 timer, og har vært gjennomført på arbeidsplassen til delprosjektene (ved barnehager og base for hjemmesykepleie). Gjennom hele prosjektperioden har det vært et mål å stimulere til lokalt forankret refleksjon og aktivitet.

I praksis har fokusgruppeintervjuenes primære funksjon vært å utgjøre en anledning for utvikling og dokumentasjon av det løpende nærværarbeidet i delprosjektene. I møtene har representanter for de enkelte delprosjektene reflektert og gjort veivalg om hvordan styrke nærværarbeidet på arbeidsplassen. I hovedsak er erfaringen at alle medlemmene i delprosjektgruppene har vært aktive i fokusgruppemøter og seminarer. Ganske naturlig har dette utviklet seg litt over tid, og i stadig større grad ettersom gruppearbeidet skred fremover og Verdiprojektet fikk ”satt seg”. Ved behov har følgeforsker (og andre medlemmer i delprosjektene) anvendt teknikker som ”turntaking”, direkte oppfordringer og oppfølgingsspørsmål om synspunkter. Samlet sett har gruppedynamikken og deltakelsen blant medlemmene vært god.

Følgeforskers rolle har i stor grad vært å fasilitere for en lokal utforskning og endringsprosess som tok utgangspunkt i forhold ved delprosjektgruppens egen arbeidsplass, samt delta i drøftinger sammen med gruppemedlemmene.

Forsker har videre blant annet hatt en rolle som har:

- introdusert temaer, metoder, erfaringer, o.a. i gruppene
- veiledet, særlig i forhold til metoder og systematisk tilnærming til nærværarbeid i et aksjonsforskningsperspektiv
- forsøkt å sikre at delprosjektene jobbet seg skrittvis videre i en ”spiral-liknende” utviklingsprosess bestående av utforskning, utprøving og evaluering
- innhentet dokumentasjon, hovedsakelig i form av notater

- innhentet informasjon fra gruppene slik at styringsgruppe og prosjekt-administrasjon kunne justere og tilpasse Verdiprojektet i tråd med målsetting og løpende erfaringer fra delprosjektene
- innhente informasjon slik at prosjektseminarer og fagseminarer kunne bistå delprosjektene og arbeidsplassene deres i tråd med deres egne behov

Gjennom Verdiprojektet har fleksibilitet i rollen som følgeforsker vært nødvendig, særlig i de fem rundene med fokusgruppemøter med de fire delprosjektene. Noen ganger har informasjonsinnhenting og konkret dokumentasjon vært viktigst, mens det andre ganger har vært mer viktig å drøfte sammen med, og fasilitere for, gruppens lokale nærværsfokusering.

I praksis kan det være en krevende øvelse å være både fasilitator, deltaker i drøftinger og hente inn informasjon på samme tid. Det har derfor vært vektlagt å ta notater som kan gi et innblikk i delprosjektene arbeid, samt ved noen anledninger blitt benyttet lydopptak for å frigjøre kapasitet til fasilitering og drøfting i fokusgruppemøtene.

3.4 Oppbygging av rapporten

Prosjektet har bestått av en stor mengde aktiviteter og informasjon. Noe av dette har vært tilgjengelig for følgeforsker, mens annet har foregått utenom møtepunktene på seminarer og fokusgruppemøter. Gitt aktivitetsmengde i prosjektet og omfanget på følgeforskningsoppdraget har det vært nødvendig å avgrense og utvelge. I rapporten har siktemålet vært å kunne gi en beskrivelse av hovedtrekk ved Verdiprojektet, kjennetegn ved de enkelte delprosjekt og gi en bred beskrivelse av arbeidet de fire delprosjektene har gjennomført. Til dette har følgeforsker benyttet aktivitetskjennskap, notater, intervjuutskrifter og lydopptak, dokumenter, presentasjoner, referater, samtaler, e-poster, møter, m.m.

Skriveformen har hatt som formål å få frem delprosjektene løpende arbeid, samt at også andre tjenester kan "lese seg gjennom" Verdiprojektets tilnærming til nærværsarbeid for å få tips til hvordan gjøre noe liknende. For å gjenskape noe av samtaleformen ved fokusgruppemøter og seminarer har rapporten også benyttet en del "muntlige" formuleringer.

3.5 Prosjektfaser og aktiviteter

Tabellen nedenfor oppsummerer hovedfaser og aktiviteter i Verdiprosjektet:

Aktivitet	Innhold	Tidspunkt
1. Oppstart		
Oppstartsseminar	Introduksjon til nærværarbeid og oppstart av Verdiprosjektet.	Mars 2012
Første runde fokusgrupper	Refleksjon om nærvær og forhold på arbeidsplassen.	Juni/august
Prosjektseminar	Oppsummering av nærværforståelser og nærværjobbning.	September
2. Utforming		
Andre runde fokusgrupper	Utforming av nærværarbeid ved de deltakende arbeidsplasser.	Oktober
Prosjektseminar	Konkretisering av nærværarbeid i delprosjektene.	November
3. Involvering i arbeidskollegiet		
Tredje runde fokusgrupper	Involvering av øvrige ansatte på arbeidsplassen	Januar/februar 2013
Temakveld 1 barnehage	Nærværarbeid i barnehager og yrkesstolthet i kollegiet.	Mars
4. Nærværarbeid		
Fjerde runde fokusgrupper	Nærværarbeidet ved arbeidsplassene og veien videre.	April/mai
Temakveld 2 barnehage	Om nærvær, tillit og mestring på arbeidsplassen.	Juni
5. Erfaringer og resultater		
Femte runde fokusgrupper	Erfaringer og resultater fra nærværarbeid ved arbeidsplassene.	September/oktober
Interne seminarer	Konkretisering og implementering ved arbeidsplassene.	Høst
Avslutningsseminar	Oppsummering av nærværarbeidet i de fire delprosjektene.	November 2013

I praksis har flere av disse fasene vært overlappende og tematisk tilbakevendende. Siktemålet med prosjektforløpet har vært å legge til rette for en utviklingsprosess hvor Verdiprojektet, de enkelte delprosjekt og arbeidsplassene som helhet har kunnet arbeide med nærvær på en lokalt forankret og ”mykt” strukturert måte.

I de følgende kapitler beskrives Verdiprojektet gjennom delprosjektene løpende arbeid fra oppstart, via utforming, involvering av kolleger og nærvarsarbeid på arbeidsplassene, til deres erfaringer, resultater og oppsummering av arbeidet. I beskrivelsen er det lagt vekt på formidle delprosjektene beskrivelser og refleksjon rundt eget arbeid og egen arbeidsplass. Rapporten avsluttes med et kapittel om vurdering av prosjektelementer. Her trekker følgeforsker opp funn og resultater av arbeidet i Verdiprojektet.

4 Første runde - Oppstart

4.1 Oppstartsseminar

Første møte blant deltakerne i Verdiprojektet var et oppstartsseminar på Hotell Norge i Lillesand i mars 2012. Etter en felles lunsj informerte regiondirektør i KS Agder om bakgrunnen for prosjektet. Prosjektleder og prosjektsekretær for Verdiprojektet informerte nærmere om prosjektplanen og hvilke prosjektaktiviteter styringsgruppen og den administrative prosjektgruppen så for seg på daværende tidspunkt.

De tre delprosjektene fra barnehagene i Songdalen og delprosjektet fra hjemmesykepleien i Arendal fortalte videre kort om hvordan status på nærværsarbeid var i disse tjenestene. Følgforsker informerte om aksjonsforskning som tilnærming og hvilke muligheter en slik tilnærming kunne ha i nærværsarbeid. Seminaret ble avsluttet med et foredrag om motivasjon fra psykolog Ann Iren Drivdal.

4.2 Første runde med fokusgrupper – Hva er nærvær?

Den første runden med fokusgruppemøter i de fire delprosjektene som var med i Verdiprojektet ble gjennomført på for- og ettersommeren 2012. Siden oppstartsseminaret hadde delprosjektene avklart hvem som skulle være med i gruppa fra de enkelte arbeidsplassene. Et hovedformål med dette møtet med hvert av de fire delprosjektene var at gruppedeltakerne og følgforsker kunne møtes ”ansikt til ansikt” for et førsteinntrykk og utveksle informasjon om lokale forhold på arbeidsplassene og aksjonsforskning som tilnærming til nærværsarbeid i Verdiprojektet.

I møtene reflekterte deltakerne rundt sentrale nærværstemaer som var skissert fra prosjektbeskrivelsen, hvordan nærvær og sykefravær kan forstås på ulike måter, og om hvilke lokale tema som kunne være aktuelle, sees nærmere på og arbeides med ved de lokale arbeidsplassene. Viktige omdreiningspunkter for refleksjonene var hvordan nærvær kan økes ved arbeidsplassene, samt hvordan oppfølging kan gjøres i et forebyggingsperspektiv.

Som i mange andre sosiale gruppesituasjoner hadde også deltakerne i delprosjektene ulike erfaringer, foretrukne uttrykksformer og forventninger til hvordan snakke og reflektere om nærværsarbeid. Det var et viktig siktemål at deltakerne fikk anledning til å reflektere mest mulig åpent, ustrukturert og på ”sin måte” i gruppa. For å oppnå dette på en ok måte, introduserte følge-

forsker noen spørsmål utover i grupperefleksjonen. Eksempler på refleksjonsspørsmål som ble brukt er:

- Hva er nærvær?
- Hva skiller nærvær fra sykefravær?
- Hva fører til nærvær/sykefravær?
- Hvordan jobbes det med nærvær hos dere?
- Hvordan ”hjelper” det å være på arbeid i ulike situasjoner?
- Hvordan ”hjelper” det å være borte fra arbeid i ulike situasjoner?
- Hvordan utspiller vurderinger, vaner, tilbøyeligheter, etc. seg?
- Hva kan ligge til grunn for dette?

FRU-S modellen (Familie og livsstil, Relasjoner, Underorganisering og Sykdom) som fraværsfaktorer ble brukt som introduksjon til hvordan sykefravær er et sammensatt fenomen ved fravær fra arbeidsplasser. Siktemålet med dette utgangspunktet var å legge til rette for at et fokus på nærvær kunne tilnærmes gjennom en åpen og sammensatt forståelse: Hva som er virksomme og gode nærværsfaktorer ved de enkelte arbeidsstedene er ikke nødvendigvis en ”omvendt speiling” av hva som er fraværsfaktorer – men heller at det dreier seg om komplekse samspill av årsaker både når det gjelder fravær og nærvær.

Likeledes ble det allerede fra første runde med fokusgrupper understreket at det i Verdiprojektet anlegges et perspektiv som fokuserer nærvær i stedet for fravær. Det man ønsket å stimulere var å heller øke ”nærværsprosenten” fremfor å fokusere på reduksjon i ”fraværsprosenten” (jfr. arbeidsplassenes vel kjente erfaring med hvor høy eller lav prosentandel korttids- og langtidsfravær det ble registrert hos dem).

4.3 Prosjektseminar I – Innledende forståelser om nærvær

I september 2012 arrangerte prosjektet et nytt seminar i Lillesand, hvor de fire delprosjektene møttes for videre arbeid. Etter en felles middag ble deltakerne samlet for en oppsummering fra første runde med fokusgruppemøter og introduksjon av gruppearbeid i delprosjektene på denne seminarkvelden.

Gjennom fokusgruppemøtene ble det klart at det samlet sett var ganske stor variasjon innen og mellom gruppene når det kom til organisering, formal- og realkompetanse, lederfunksjoner, erfaringer med nærværstemaet og annet. Denne variasjonen ble imidlertid ansett å være et veldig godt utgangspunkt for å få frem ulike perspektiver om nærvær og nærværsfaktorer innen Verdi-prosjektet som samlet enhet.

På seminaret presenterte følgeforsker noen hovedtrekk fra refleksjonene i fokusgruppemøtene. Siden dette var en innledende fase av prosjektarbeidet ble det valgt å sammenstille refleksjonstrekkene på tvers av delprosjekt. Dette både fordi gruppene var veldig tidlig i sine lokale arbeid, samt for å stimulere til at de ulike gruppene kunne fange opp, og i det videre ta i bruk, refleksjonserfaringer på tvers. Følgende er noen eksempler på bredden av forståelser blant medlemmer i de fire fokusgruppene ved innledende spørsmål om **hva nærvær er**:

- *Vi har aldri snakket om nærvær, bare hørt om fravær*
- *Har lurt på det. Blitt brukt som begrep i mange år, er ikke noe praksis på det*
- *Å ha en jobb som er verdifull og å bli sett*
- *Skjøner ikke hvordan vi skal klare å riste av oss fraværsfokus*
- *Å bli sett i en stor gruppe*
- *Vi har hatt om det på personalmøter*
- *Veldig mye brukt, men lite fokus på å gå bak prosenten*
- *Være tilstede, trivsel. Være tilstede med "vondtene"*
- *Å ha gode kolleger og et godt miljø*
- *Ha åpenhet og godt samarbeid*
- *Aksept selv om en ikke er "100 %" når en er på jobb*
- *Å føle seg trygg på å kunne si fra om det er noe*
- *At alle har bevissthet om at ens egen rolle er betydningsfull*
- *At en har større ønsker om å være på jobb enn å ikke være der*

Erfaringen fra det første møtet i fokusgruppene var at det var stor variasjon og til dels liten oppmerksomhet om nærvær som tema. Lederne som var representert i gruppene hadde naturlig nok noe mer kjennskap til nærværstemaet, men opplevde i stor grad at det gjerne ble en lederoppgave og at det var vanskelig å involvere/nå ut til ansatte. Øvrige gruppemedlemmers begrensede erfaring med nærværstemaet underbygget slike lederbetragtninger.

I fokusgruppemøtene ble derfor sykefravær introdusert som tema (etter de første refleksjonene om nærvær). Gruppemedlemmene gikk litt lengre inn på årsaker og forskjeller da de ble spurt om hva som **kjennetegner nærvær versus fravær**:

- *Nærvær er det motsatte av sykefravær*
- *Nærvær er en mye mer positiv vinkling (enn fravær)*
- *Nærvær fokuserer på hva man kan og at man kan gjøre noe selv*
- *Nærvær er når arbeidsgiver ønsker å vinkle mot trening og kosthold*
- *Nærvær: å bli mer bevisst om egen helse og eget velvære*

- *Fravær er at en ikke er på jobb*
- *Det positive med å snu det (fra fravær til nærvær) er at en får mer ut av det*
- *De på jobb (det som er nærvær)*
- *De som er borte, det å være borte (det som er sykefravær)*
- *Bedre at man kommer når en er litt syk – oppgaven kan ikke erstattes*
- *Ikke sikkert at en blir forttere frisk om en er hjemme*
- *Sykefravær er medisinske årsaker*
- *Nærvær er alt en faktisk klarer*

Følggeforskers erfaring var at fokusgruppedeltakerne var åpne og søkende etter hvordan nærvær kunne forstås, samt konkrete og erfaringsbaserte til egen arbeidsplass.

Dette fungerte videre som en ny introduksjon til refleksjoner omkring hva det er som gjør at arbeidstakere er på jobb eller ikke i ”vurderingssituasjoner”. Her ble det eksplisitt vist til FRU-S perspektivet om ulike årsaker til fravær fra arbeidsplassen. Også når det gjelder eksempler på slike **vurderingssituasjoner** er det stor variasjon i hva som trekkes frem blant fokusgruppedeltakerne:

- *Stress på jobben, tunge arbeidslister – kan føre til lav lyst for å være hjemme*
- *Hvis en ikke er 100 %, så orker en ikke gå på jobb – kan ikke tenke 70 % innsats når en er på jobb*
- *Noen vikarer og ekstravakter tapper seg for mye – går greit noen måneder, så blir de sykmeldte*
- *Noen kan ringe ”annen hver dag” og si de er syke*
- *Høy arbeidsmoral er viktig. Hvis en er interessert kan en lære mye i jobben, om ikke er det kun rutine*
- *Noen er hjemme i helgene også med barn, selv om den andre forelderen er hjemme*
- *Grensen er lavere hos noen – tror mange er borte med utvidet egenmelding*
- *Kanskje noen burde sykemelde seg fra fritida. Mange tenker at de skal gjennom alt, kutter ikke på fritida*
- *”Hvis det skal være noe igjen” er med i beregningen*
- *Kanskje lettere å lukke døra til jobb enn døra til noe hjemme*
- *Noen får energi av å være sammen med ungene (i barnehage), andre tappes*
- *Konflikter på jobben – kan være borte pga. det*

Deltakerne i fokusgruppene fremholdt at de ikke selv typisk hadde stort fravær. Ved sammensetning av grupper hadde Verdiprosjektet også oppfordret arbeidsplassene til å etablere delprosjektgrupper bestående av ansatte som kunne tenkes å representere både en bredde i kollegiet (formal- og realkompetanse, samt stillingsstørrelser og erfaringsbakgrunn) og også være potensielt interessert i utvikling av nærværarbeid ved arbeidsplassene. Jfr. Verdiprosjektets perspektiv og fokus på nærvær fremfor sykefravær, ønsket man at dette fokuset også var representert ved sammensetning av delprosjektgrupper. Følgende er eksempler som ble nevnt da gruppedeltakerne ble spurt om **hvorfor man ”er på jobb”** i situasjoner som potensielt kunne være sykefravær:

- *God arbeidsmoral*
- *God helse fysisk/psykisk*
- *Godt å gå på jobb når en er litt ”halvsyk”*
- *Bevisst på hva en klarer/ikke klarer*
- *Pasienthensyn (de man jobber for)*

Hva kunne så være **årsaker til ulike vurderinger og utfall** om å gå på jobb, eller bli hjemme? Gruppemedlemmene kom her med eksempler som:

- *Det er individuelle forskjeller*
- *Forskjellige personligheter*
- *Veldig ulikheter i erfaringsbakgrunn*
- *Hvilke idealer man har*
- *Holdninger, gjerne hva man har med seg hjemfra (oppvekst)*
- *Legen har forferdelig mye å si, der er det store forskjeller (blant leger)*

Gruppemedlemmene nevner også erfaringer og praksis når det gjelder vurderingssituasjoner de har opplevd ved arbeidsplassene:

- *Husker ikke at noen har kommet senere på dagen når de har ringt på morgenen og sagt de er syke*
- *Ingen kommer før sykemeldingsslutt, selv om det er mulig*
- *Noen sier at de egentlig bare ville være ”litt syke”, så sier legen ”mer”*
- *Vi kan ha hatt tradisjon for å si ”stakkars deg, vær hjemme” – bør heller være bevisst på å si ”vi kommer til å savne deg, håper du blir fort frisk”*

- *Vi kan nok overføre verdiene vi har med barna (i barnehage) til voksenverdenen – ”Stakkars deg, det går så greit, selv om du er syk”*

Seminarets oppsummering fra første runde med fokusgruppemøter ble, som nevnt, i stor grad gjort samlet for de fire delprosjektene. Likevel ble noen punkter om hvordan gruppemedlemmene sier det **jobbes med nærvær** på de fire arbeidsplassene presentert enkeltvis:

Nærværarbeid ved **hjemmesykepleien på Solhaug:**

- Leder (som ikke var tilstede i det første fokusgruppemøtet) er den som vet mest om det
- Vi skulle ha en bit på hvert personalmøte om nærvær
- Det skal være et begeistringseminar for hele sone øst
- Koster det penger har vi ikke noe utenfra. Er det gratis er det greit

Nærværarbeid ved **Bjørningen barnehage**

- Leder ønsker ikke å motta sykemelding før tilrettelegging er forsøkt (best i den rekkefølgen)
- Oppfølgingssamtaler, vernerunder, psykososiale forhold, handlingsplaner
- Ergonomi
- Skape hygge, bla. ”fredagskos”, fredagslotteri, personaltilstelninger, sommerfest og vinterfest

Nærværarbeid ved **Tunballen barnehage**

- Bli verdsatt – fra medarbeidersamtale til pauserom
- Gi ris, ros, tørre å snakke om ting
- Kurs og aktiviteter
- Gruppesamtaler, avdelingsmøter, personalmøter

Nærværarbeid ved **Eventyrheia barnehage:**

- Mange på lederutvikling og fagbrev
- Kvalitet, refleksjon, kompetanse – dette er nærværshopping
- Skape en ”Vi-følelse”
- Stress, kommunikasjon, kommunikasjonsregler
- Personalmøter
- Organisasjonsutvikling
- (Men vi burde nok være tydeligere på at dette er nærværarbeid)

Etter oppsummeringen fra fokusgruppemøtene ble resten av kveldsseminaret brukt til selvstendig gruppearbeid i de fire delprosjektene. Gruppene fikk i oppgave å drøfte hva som kunne være tema, aktiviteter og endringer i nær-

værarbeidet ved deres arbeidsplass, samt hvordan delprosjektaktiviteter ved de fire arbeidsplassene i Verdiprosjektet kunne dokumenteres. Prosjektet ble avsluttet med at gruppene skulle gi en kort presentasjon og ta dagens seminararbeid med tilbake til videre arbeid i de fire delprosjektene og neste runde med fokusgrupper.

5 Andre runde – Utforming

5.1 Fokusgrupper

De fire gruppene møtte (hver for seg) følgeforsker til andre runde med fokusgrupper i oktober. Gruppene hadde da ”tenkt videre” fra seminaret, og motivasjon og oppslutning om prosjektet vurdertes å være bra. På denne andre runden med fokusgruppemøter tok alle gruppene utgangspunkt i gruppearbeidet og presentasjonen de hadde hatt på seminaret i Lillesand.

En viktig hensikt ved fokusgruppemøte nummer to var at følgeforsker kunne bistå gruppene i videre refleksjon om nærvær på sin arbeidsplass og til å konkretisere endringsforsøk med utgangspunkt i det hver av gruppene til da selv hadde kommet opp med av ideer rundt nærværjobb. Dette fokusgruppemøtet var i stor grad et ”arbeidsmøte”, hvor delprosjektene ved avslutning av fokusgruppemøtet var på følgende ”sted” i sin lokale nærværstilnærming:

5.1.1 Solhaug

Delprosjektgruppa ved Solhaug ville igangsette veiledninger om ”de store brukerne” (de som krever ekstra arbeidsinnsats). Videre ønsket man å trekke team 3 mer konkret inn i ”det daglige” sammen med de to andre teamene ved hjemmesykepleien. Dette blant annet ved at team 3 skulle kunne låne kontor nede på basen ved Solhaug – da det ikke var mulig å drøfte, reflektere og ” snakke jobb” i hjemmet til brukeren de arbeidet for.

Gruppa ønsket også at det ble arrangert en temadag om hva det vil si å ha respekt for hverandre, og at man her kunne hente inn ressurser fra bedriftshelsetjenesten. Ved hjemmesykepleien ble det fremholdt at ansvar og ansvarsoppgaver er viktige fordi ansvar oppleves positivt, og som noe utover å ”bare gjøre en jobb”. Gruppen ønsket derfor å se på om det kunne tilskrives flere ansvarsoppgaver blant kollegene i tjenesten, samt om det var mulig å få til større grad av oppgavedeling også i team 3, da man hadde gode erfaringer med ansvarsoppgaver i team 1 og 2.

Til sist var hjemmesykepleien i Arendal kommune på terskelen av en større omorganisering. Det ville derfor være viktig å følge med på om gruppestørrelse ville ha innvirkning på fravær. Kanskje kunne det bli mindre fravær i mindre grupper etter omstillingsperiode og ny organisering var på plass?

5.1.2 Bjørnungen

Bjørnungen barnehage var opptatt av at det er viktig for både arbeidssted, ansatte og barn at det er ”de faste” som er der. For å best mulig legge til rette for dette ønsket gruppa å finne ut mer om ”hvordan kunne gå på jobb også når en ikke er helt god”, m.a.o. hvordan få til at ansatte, dersom de ønsker det, kan være på jobb selv om de ikke er helt i form. Gruppa var opptatt av hva som er ressursene i personalet om dette, og at det var viktig at alle fikk snakke om det og reflektere rundt det å være på jobb, eller ikke, når en ikke var helt i (vanlig) form.

For å involvere øvrige ansatte ønsket gruppa å bruke personalmøter til rollespill om slike situasjoner, fortelle om temaet, lage refleksjonsteam slik at alle fikk pratet om det og fikk sagt noe. Siktemålet var at alle skulle ta del og at man klarte å ufarliggjøre det. For å oppnå dette kunne også deltakerne i delprosjektgruppa være ambassadører. Målsettingen skulle her være å øke bevisstheten om at det er viktig at hver enkelt er på jobb.

5.1.3 Tunballen

Tunballen barnehages fokus liknet på det Bjørnungen var opptatt av. I Tunballen ønsket gruppa å se nærmere på hvordan man blir møtt når man ringer og sier at en ikke kan komme på jobb og hvordan man blir tatt i mot ”når man kommer inn døra” i forbindelse med fraværssituasjoner.

Gruppa var fokusert på at det er viktig at de faste er der, fordi en vikar kan ikke gjøre det samme. Selv om vikarer selvsagt er en viktig ressurs, så har fast ansatte andre forutsetninger for å delta i hverdagslivet i barnehagen, og særlig i relasjoner til barna og øvrige ansatte. Målsettingen var å se på om folk i noen tilfeller kan komme/ha utbytte av å jobbe deler av en ”sykefraværsdag”.

Metodisk ønsket gruppa å benytte personalmøter til å fortelle om nærvær og formidle om delprosjektet. Man ønsket også å gjennomføre en spørreundersøkelse, slik at alle fikk si noe om temaet, og så kunne gruppa så bearbeide materialet som kom inn i undersøkelsen.

5.1.4 Eventyrheia

Eventyrheia ønsket å utvikle en ”hustavle” som omhandlet viktige sider av a) det å se hverandre, b) faglige tilnærminger, og c) verktøy for å oppnå dette.

Delprosjektet ønsket å ha en involvert prosess blant alle ansatte rundt temaet nærvær og utviklingen av en slik hustavle. 2013 kunne brukes til dette arbei-

det, og så ha en fast dato på slutten av året for når hustavla ”hugges i stein” (i det videre arbeidet spøkefullt omtalt som ”Steintavla).

5.2 Prosjektseminar II – Konkretisering av nærværarbeidet

I november ble det avholdt et nytt prosjektseminar i Lillesand. Etter felles middag og introduksjon til seminaret oppsummerte følgeforsker om prosjektstatus etter forrige runde med fokusgrupper (jfr. ovenstående i pkt. 4.4). Siktet med en slik seminarbasert oppsummering var å informere, repetere og kommentere de enkelte gruppenes status i egne arbeider. Men like viktig var det for å stimulere til læring på tvers av delprosjekter. Noen av delprosjektene hadde sammenfallende lokale temaer og spørsmål de var opptatt av, men erfaringen var også at det ble ”snappet opp” ideer til nye nærværstemaer, nyttig informasjon og metodeforslag mellom delprosjektene.

Videre fungerte oppsummeringen som en introduksjon til delprosjektene gruppearbeid og oppsummering i plenum, noe som utgjorde den største delen av seminaret. På seminaret drøftet gruppene sine arbeidsprosesser frem til nå og hvordan lage en arbeidsplan for resten av delprosjektperioden (ut 2013). Gruppene arbeidet her etter følgende arbeids- og refleksjonspunkter:

- Hvordan har arbeidsprosessen frem til nå vært?
- Hvor står dere tematisk?
- Hva vil dere fokusere videre?

- Hva er problemstillingen for arbeidet?
- Hva slags informasjon trenger dere?
- Hvilke endringer vil dere prøve ut?

- Hvordan innhente informasjon?
- Hvordan registrere informasjon/endringer?
- Hvordan vurdere informasjon/endringer?
- Hvordan anvende informasjon/endringer?

- Hva er muligheter, vanskeligheter, begrensinger?
- Hvordan kan denne arbeidsprosessen se ut fra A til Å?

Da seminaret ble avsluttet fikk gruppene i oppgave å ferdigstille seminarets påbegynte arbeid med en arbeidsplan for 2013. Innen utgangen av året var de fire delprosjektgruppene ferdige med sine planer. Etter sammenstilling av følgeforsker så planene slik ut ved inngangen til 2013:

5.2.1 Solhaug: Arbeidsplan for 2013.

	Solhaug
Tema	a) <i>Stressreduisering</i> b) <i>Respekt</i>
Bakgrunn	a) Omorganisering har gitt høyt stressnivå – i tillegg til stressfaktorene som normalt er til stede b) Sonen har svært mange ansatte og nødvendigvis ulike definisjoner på respekt
Problemstilling	a) Skape ro, redusere usikkerhet og uforutsigbarhet. Hvordan få dette på plass? b) Samordne ansatte/forståelse av respekt. Hvordan kan det jobbes mot et felles mål om hvordan vi oppfører oss mot hverandre og brukerne?
Hva som skal endres/prøves ut	- Lage en hustavle med punkter over felles verdier og visjoner. - Lage en ”nærværskalender” som viser hvor mange som er på jobb pr. uke
Hvordan øvrige ansatte involveres	- Øke innsatsen på personalmøter, etc. for å engasjere alle kolleger i forhold til Verdiprojektet og økt nærvær. - Skape større samhold, bl.a. ved økt involvering i prosjektet. - Muligens leie inn ekstern foredragsholder om emnet respekt
Hvordan arbeidet dokumenteres	- Fraværspresent - ”Nærværstavle”
Videre plan	- Bruke personalmøter og jevnlig ”peptalks” for å skape blest og engasjement - Referat og informasjon skrives ut og legges i hver enkelt hylle (i stedet for i en felles perm) - Kurs og seminarer i forhold til emnet respekt - Integrasjon av nye arbeidstakere og få de gjenværende gruppene til å bli ett samlet team - Fordeling av oppgaver, ansvar, m.m. som følger med omorganiseringen - Oppsummering av nærvær en gang i uka

5.2.2 Bjørnungen: Arbeidsplan for 2013.

Bjørnungen	
Tema	- <i>Medarbeidernes opplevelse av tilhørighet og at de er viktige</i>
Bakgrunn	- Ønsker å skape en trygghet for at det er aksept for å komme senere på jobb dersom man ikke kan komme om morgenen på grunn av helsemessige årsaker
Problemstilling	- Hvordan få alle til å forstå hvor viktige de er?
Hva som skal endres/prøves ut	For å involvere alle medarbeiderne i denne prosessen vil vi gjøre følgende:
Hvordan øvrige ansatte involveres	- Planleggingsdag 2 januar rollespill og refleksjon for de som ikke var på personalmøtet 22 november 2012. - Videre vil vi samme dag jobbe avdelingsvis med stikkord/ punkter som fokusgruppen er blitt enige om
Hvordan arbeidet dokumenteres	- Stikkord/punkter skal få frem en refleksjon/diskusjon om hva som skal til for at de som i dag jobber sammen på avdelingene alle opplever at de er like viktige og er trygg på at selv om de kommer på jobb bare deler av dagen er det bedre enn at de ikke kommer i det hele tatt
Videre plan	- Når det gjelder dokumentasjon vil vi prøve oss på 2 måter: <ol style="list-style-type: none"> 1. spørreundersøkelse/ refleksjons avdelingsvis 2. lage en intern statistikk som viser nærværet for eksempel en uke om gangen <ul style="list-style-type: none"> - Vi konsentrerer oss om korttidsfraværet og feirer dersom vi får en uke uten fravær <p>- Endringene som kommer etter dette arbeidet vil skape en ny kultur der alle opplever å bli like mye verdsatt for at de kommer på jobb fordi alle er like viktige.</p>

5.2.3 Tunballen: Arbeidsplan for 2013.

	Tunballen
Tema	- <i>Komme tilbake på jobb selv om en ikke er 100%</i>
Bakgrunn	- Det som gjør at en ikke kommer på jobb – kan være det som gjør at en annen kommer på jobb - Det er viktig at den som ikke er 100% en dag sier fra hva den trenger, slik at ikke alle prøver å gjøre sitt beste for denne ut fra eget behov – for det kan slå veldig feil ut!
Problemstilling	- Hva skal til for at alle kan komme på jobb – selv om de ikke er helt 100%? - Hvor har den enkelte avdeling størst utfordring i forhold til dette?
Hva som skal endres/prøves ut	- Oppsummeringen har gått ut til avdelingene for videre arbeid.
Hvordan øvrige ansatte involveres	
Hvordan arbeidet dokumenteres	
Videre plan	

5.2.4 Eventyrheia: Arbeidsplan for 2013.

Eventyrheia																					
Tema	- <i>Opplevelsen av å være betydningsfull på jobb</i> - <i>Vi-følelse</i> . Eventyrheia barnehage med sitt faglige innhold, sine verdier, våre kolleger, barn, foreldre, rutiner, regler, osv. er lik vi																				
Bakgrunn	- Nysgjerrighet på hva som er avgjørende for at noen "velger" å bli hjemme/sykemeldt, mens andre velger å komme på jobb med "vondtene" sine - Noen faktorer er vanskelig å påvirke, men det er også mange ting vi kan jobbe med																				
Problemstilling	- Hva har betydning for at en velger å komme på jobb med sin restarbeidsevne (sin "friske del")? - Hva kan vi som arbeidsgiver og kolleger gjøre for å sikre at en velger å komme på jobb med sin "friske del"?																				
Hva som skal endres/prøves ut	Eventyrheias plan for arbeid i 2013:																				
Hvordan øvrige ansatte involveres	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tiltak.</th> <th>Dato/Tidsrom.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Informere alle ansatte på et personalmøte.</td> <td>4. desember 2012</td> </tr> <tr> <td>Utarbeide og dele ut spørreskjema med spørsmål knyttet til problemstillingen.</td> <td>Januar</td> </tr> <tr> <td>Vurdere tiltak etter spørreundersøkelsen.</td> <td>Februar.</td> </tr> <tr> <td>Tilby ansatte en hospiteringsperiode på en an avdeling.</td> <td>Våren.</td> </tr> <tr> <td>Felles prosjekter på tvers av avdelingene.</td> <td>Kontinuerlig, og tydelig inn i årshjulet for 13/14</td> </tr> <tr> <td>Små drypp/oppgaver/utfordringer om "å se din kollega" hver måned.</td> <td>Fra desember 2012</td> </tr> <tr> <td>Sette vår kultur; hva skal kjennetegne oss? Dette må vi bruke god tid på og det må være en prosess som sikrer at alle får et eierforhold til det vi kommer fram til. Vi må vurdere om vi kan få inn noe eksternt hjelp og inspirasjon til dette arbeidet.</td> <td>2013</td> </tr> <tr> <td>"Hugge stentavle" med hva som skal kjennetegne oss.</td> <td>Desember 2013</td> </tr> <tr> <td>Kurs, faglig oppdatering og kontinuerlig jobbing med felles forståelse for vår pedagogiske plattform.</td> <td>2013</td> </tr> </tbody> </table>	Tiltak.	Dato/Tidsrom.	Informere alle ansatte på et personalmøte.	4. desember 2012	Utarbeide og dele ut spørreskjema med spørsmål knyttet til problemstillingen.	Januar	Vurdere tiltak etter spørreundersøkelsen.	Februar.	Tilby ansatte en hospiteringsperiode på en an avdeling.	Våren.	Felles prosjekter på tvers av avdelingene.	Kontinuerlig, og tydelig inn i årshjulet for 13/14	Små drypp/oppgaver/utfordringer om "å se din kollega" hver måned.	Fra desember 2012	Sette vår kultur; hva skal kjennetegne oss? Dette må vi bruke god tid på og det må være en prosess som sikrer at alle får et eierforhold til det vi kommer fram til. Vi må vurdere om vi kan få inn noe eksternt hjelp og inspirasjon til dette arbeidet.	2013	"Hugge stentavle" med hva som skal kjennetegne oss.	Desember 2013	Kurs, faglig oppdatering og kontinuerlig jobbing med felles forståelse for vår pedagogiske plattform.	2013
Tiltak.	Dato/Tidsrom.																				
Informere alle ansatte på et personalmøte.	4. desember 2012																				
Utarbeide og dele ut spørreskjema med spørsmål knyttet til problemstillingen.	Januar																				
Vurdere tiltak etter spørreundersøkelsen.	Februar.																				
Tilby ansatte en hospiteringsperiode på en an avdeling.	Våren.																				
Felles prosjekter på tvers av avdelingene.	Kontinuerlig, og tydelig inn i årshjulet for 13/14																				
Små drypp/oppgaver/utfordringer om "å se din kollega" hver måned.	Fra desember 2012																				
Sette vår kultur; hva skal kjennetegne oss? Dette må vi bruke god tid på og det må være en prosess som sikrer at alle får et eierforhold til det vi kommer fram til. Vi må vurdere om vi kan få inn noe eksternt hjelp og inspirasjon til dette arbeidet.	2013																				
"Hugge stentavle" med hva som skal kjennetegne oss.	Desember 2013																				
Kurs, faglig oppdatering og kontinuerlig jobbing med felles forståelse for vår pedagogiske plattform.	2013																				
Hvordan arbeidet dokumenteres																					
Videre plan																					

6 Tredje runde – Involvering i arbeidsskollegiet

6.1 Fokusgrupper

I forkant av tredje runde med fokusgruppemøter i januar 2013³ hadde følgeforsker sammenfattet ovennevnte statusstabell. Overskriftene tema, bakgrunn og problemstilling ble direkte sammenstilt, mens øvrig informasjon ble sammenstilt etter beste evne ut fra at notatene med planer for 2013 var ”ført ulikt i pennen” i de fire delprosjektene. Det ble ansett hensiktsmessig å gjøre de ulike notatene best mulig sammenliknbare, slik at øvrige involverte aktører i Verdiprosjektet, de enkelte delprosjekt og delprosjektene i mellom, kunne få en best mulig oversikt over status. Notatene og status Tabellen fungerte videre som et viktig utgangspunkt for tredje runde med fokusgrupper:

6.1.1 Solhaug

Ved Solhaug hadde de siden seminaret i november hatt en stor omorganisering. Flere stillinger var omorganisert og de var nå betydelig færre ansatte ved arbeidsstedet, bla. var det tredje teamet rundt én bruker lagt til annet del i omsorgstjenesten. Per mars var de nå ca. 40 personer og litt i overkant av 20 årsverk på arbeidsplassen ved Solhaug. Med unntak av de som hadde jobbet i teamet rundt én bruker, var alle medlemmene i delprosjektgruppa med videre i tjenesten ved Solhaug, noe som var veldig positivt for det videre arbeidet med nærvær i gruppa. På grunn av stort fokus på omorganiseringen hadde ikke gruppa fått gjort så mye med det de hadde skissert i planen. Delprosjektet trengte derfor å ”sparkes litt i gang igjen”, og møtet i fokusgruppa ble mye sentrert rundt dette.

På forrige personalmøte hadde det blitt repeterte om nærværprosjektet, og om temaene stressreduisering og respekt, som var det gruppa har ønsket å fokusere. Målsettingen var å i større grad kunne samordne ansatte i forståelse av respekt. For å oppnå dette vil gruppa lage en hustavle med punkter over felles verdier og visjoner.

Gruppa påpekte at det er viktig å være bevisst på hvordan en snakker sammen – ”Hvordan det er å gi en grei tilbakemelding”. Særlig når det er snakk om konstruktiv kritikk. Viktig også å øve på å bli gode på de positive tilbakemeldingene – så er det lettere å ta opp det som er negativt også. Som for eksempel komme på tiden til morgenmøtet starter. Det har vært litt kaosfølelse og frustrasjon, og korttidsfravær på morgenen bidrar også til denne

³ Solhaug i mars, pga. større omorganisering i tjenesten

kaosfølelsen. Men det har blitt mye bedre i det siste. Grappa vurderer også å lage en nærværskalender.

Tjenesten har også fått noe midler til kurs, og leder ønsker å bruke det til det som grappa har planlagt: Temaet nærvær og respekt. Ta nærvær først, hva folk tenker kan øke nærvær, og bruke hele neste personalmøte til det. Deretter kan man jobbe med visjon og mål. Det ble også tatt fatt i det tidligere omtalte punktet om ansvar. På sist personalmøte ble det fordelt ansvarsoppgaver, og dette ble veldig positivt mottatt. Alle ville ha noe som de hadde et spesielt ansvar for.

6.1.2 Bjørnungen

Bjørnungen barnehage hadde sist personalmøte hatt en innledning og avdelingsvis gruppearbeid med spørsmål knyttet til tilhørighet og det å være viktig selv når en kommer på jobb bare noe av dagen. Målsettingen var at ansatte skulle bli bevisst egne holdninger og holdninger i kulturen om dette.

I kollegiet hadde det begynt med at en del syntes det ville være vanskelig å spørre om folk kommer deler av dagen når de ringer inn sykdom. Men så, etter hvert når de hadde snakket om det og at det kom tydelig frem at det er den som er syk som bestemmer, så var det ikke så vanskelig og en helt grei ting å kunne spørre om. Så lenge alle gjør det. En kan jo ikke gjette seg til ting, så derfor er det viktig å være tydelige på hva en kan og ikke kan. Dette gjelder også når en er på jobb og ikke er helt i form. Da må en være tydelige på hva det er ok å gjøre, og hva en trenger hjelp til denne dagen. Det er vanskelig for andre å "lese" dette, og det er vanskelig om folk har forventninger om at andre skal "lese" dette uten at de sier noe selv.

Det er også så forskjellig hvilken oppmerksomhet folk vil ha når det gjelder sykdom og plager. Noen vil helst ikke ha noe oppmerksomhet, og kan også la være å komme på jobb på grunn av dette. De vil helst fokusere på det positive og ikke ha noe snakk om det negative (sykdom og plager) når de er på jobb. Grappa diskuterte om de kanskje burde ha det sånn at man ikke sier "huff, hvordan går det med deg" når folk er på jobb. Og når de er hjemme burde man heller si "vi savner deg", og så si "å så godt å se deg" når de er tilbake.

Grappa syntes at folk var blitt mer bevisst på dette etter at kollegiet hadde jobbet med temaet på personalmøtet. Det hadde blitt litt sånn at folk nå opplyser selv om de kommer noe av dagen, eller om de blir hjemme hele dagen. Blant ansatte er dette kanskje lettest med de en kjenner best. Grappa ønsket å se videre på om denne trenden fortsatte når det har gått litt tid. De ville også

se på hvordan det går når folk er syke fra morgenen, men kommer etter hvert på dagen. Eller når de kommer fra morgenen, ser an ”om det går”, og heller går hjem utover dagen.

I gruppa ble det også drøftet om en kan følge opp korttidsfravær på en tettere måte. Barnehagesektoren er mye utsatt for smitte og man kan heller ikke jobbe hjemmefra. Det kan nok i praksis også være mer fravær pga. syke barn hjemme, fordi mor tar det, og fordi de fleste som jobber i barnehage er kvinner. Gruppa reflekterer også over at kanskje kvinner sier mer: ”ta deg den tida du trenger”, mens menn sier mer: ”kom deg på jobb” – at kjønnene har litt forskjellig omsorgsform. Og at kvinner på jobb også kan ta på seg mer omsorg for de en ”ser” trenger det. For eksempel overfor vikarer, når en ”ser etter” at barna har riktige klær (slik foreldrene har fortalt) når de er ute på tur. Å ta på seg omsorg er kanskje en problemstilling man burde drøfte mer.

Det drøftes også om en kunne prøve ut en ”nærværskonkurranse”. Da kunne en ”konkurrere” om å ha mest mulig nærvær, og så kunne premien for eksempel være noe ”fredagskos” for alle. Men det må være slik at det er positivt. Prøve å i fellesskap oppnå mest mulig nærvær i løpet av en måned. Det som er viktig er at de fast ansatte er uunnværlige, og at kollegene derfor helst vil ha hverandre på jobb mest mulig. En måte kunne være å prøve å ha høyest mulig nærvær en måned og så se på egenmeldinger og korttidsfravær i perioden versus samme periode året før. Henge det på et fokus – hva som skjer når kollegiet har et ekstra fokus på nærvær, at de gjør noe i fellesskap. For eksempel – kan man greie å få sykefraværet lavere ved å fokusere på nærvær? Ikke ha fokus på den enkelte, men mer på om hva en klarer ”på huset”. Prøve ut dette gjennom å repetere hva som ligger i nærværsfaktorer, opplyse, gjøre ting litt annerledes. Lage en konkurranse som er positiv, ikke en negativ registrering.

6.1.3 Tunballen

I Tunballen barnehage startet fokusgruppemøtet med en lengre drøfting av en gjennomført spørreundersøkelse. De har hatt arbeidet i delprosjektgruppa oppe på en tidligere planleggingsdag og på avdelingene. Nå sist personalmøte hadde de hatt en spørreundersøkelse om nærvær. Gruppa ønsket å involvere hele barnehagen, ikke bare delprosjektgruppa, slik at de forsikret seg om at de jobber videre med spørsmål og tema som oppleves viktig også for de andre i barnehagen.

Erfaringen var at spørreundersøkelsen ikke fungerte helt. Gruppa tror at de kanskje var redde for å trække noen på tærne og synes de sliter med å tørre å være tydelige. For det er utfordringer med fravær i barnehagen. Tilretteleg-

ging kan fungere en periode, men blir det for lenge og mye, så blir det feil overfor andre. I arbeidet frem mot spørreundersøkelsen hadde representanter fra gruppa snakket med avdelingene om nærvær, holdninger, og hva man trenger i slike situasjoner, og så hadde leder oppsummert og laget et spørreskjema.

I etterkant erfarte de at det har vært vanskelig å få ”kokt ned” hva man ønsker å tematisere. Få konkretisert det, få ”kjøtt på beinet”. Gruppa tror ikke de ansatte skjønner helt hva de (delprosjektgruppa) er ”ute etter” i nærværarbeidet. De fikk ikke inn så mye synspunkter på hva folk mener, og sier de føler dette er litt ”touchy”. Gruppa drøftet om det var en tematisk eller metodisk utfordring. Er det ulike holdninger til å være på arbeid og til å være syk? Eller er det ulike måtene å vise omsorg på? Deltakere i gruppa viste til at en selv blir bevisst om nærvær når en jobber i en gruppe som de selv gjør. De får lyst til å jobbe for det (nærvær), og ønsker å bevisstgjøre de andre i barnehagen også. Likevel syntes gruppa at selv om ikke svarene var så gode denne gang, så har de påbegynt en prosess, og at svarene kanskje vil bli tydeligere etter hvert. Det er et vanskelig tema å gripe fatt i. Hvis det stagnerer, så må en bare huske på at det er vanskelig, og fortsette.

For å komme videre ønsket gruppa å gjøre en ny, mer ”åpen”, undersøkelse. Den første ble litt for lukket til at ansatte fikk svare godt. Til en ny undersøkelse vil de lage en innledning med informasjon, noen nye spørsmål, og så teste om det fungerer bedre. Og denne gangen gjøre undersøkelsen slik at det er hele delprosjektgruppa som gjør det, ikke bare leder – slik at en unngår at den blir ”ledelsespreget”. Prøve å få inn en samling av synspunkter på noen få spørsmål om barnehagen som helhet. Oppfordre til at alle skriver så mye de vil, men at alle skriver minst to ting på noen enkle spørsmål. Det anses også viktig at en annen fra delprosjektgruppa enn leder holder en liten innledning når spørsmålene deles ut.

6.1.4 Eventyrheia

Eventyrheia barnehage brukte fokusgruppemøtet til å planlegge en intern spørreundersøkelse, reflektere videre om nærværstemaet, samt drøfting av hvordan man kan få frem informasjon som kan være grunnlag for nærværstiltak.

På personalmøter, i etterkant av seminarer i Lillesand og møter i fokusgruppa, har gruppa informert de andre ansatte om prosjektet. Inntrykket i gruppa er at kollegene vet godt om hva de holder på med i delprosjektgruppa, og at det det jobbes med er konkret, gjenkjennelig og viktig del av hverdagen på

jobb. Det ble bemerket at en gjerne skulle hatt alle med på et seminar, slik at en hadde enda mer tid og anledning til å trekke øvrige kolleger inn i arbeidet.

Gruppen ønsket å gjennomføre en spørreundersøkelse blant ansatte om hva som skal til for at en velger å komme på jobb med sin restarbeidsevne (sin "friske del"), og hvordan arbeidsgiver og kolleger kan bistå dette. I møtet drøftet gruppen utforming av en slik spørreundersøkelse, samt å alternativt tilnærme seg spørsmålene blant øvrige ansatte ved hjelp av intervju. Og skulle man for eksempel gå for åpne spørsmål versus spørsmål med svaralternativer? I forkant av møtet hadde leder laget et utkast til spørreskjema. Gruppen diskuterte og reviderte dette skjemaet, og landet på at en spørreundersøkelse skulle gjennomføres på neste personalmøte. Gruppen diskuterte også om de som deltakere i delprosjektet burde spre seg ut på ulike grupper på personalmøtet og reflektere rundt svarene i spørreundersøkelsen sammen med øvrige ansatte.

På arbeidsplassen er det nå blitt litt mer sånn at en kan "prøve å gå på jobb og se om det går seg til". At en kjenner mer på "følelsen" når en er på jobb, at man kjenner på hva en klarer. Gruppen er opptatt av å holde arbeidet "nede" på et litt "enkelt", lokalt plan. Slik at folk i spørreundersøkelsen vet hva de skal svare og hva de svarer på. Ikke gjøre det for stort, men holde det til å gå nærmere inn på hvorfor noen velger å komme på jobb med "de vondtene de har", mens noen velger å være hjemme. Og hva som kan være betydningen for at en velger det ene eller det andre. Det de hadde skrevet/planlagt om delprosjektet skulle være utgangspunkt til et informasjonsskriv om spørreundersøkelsen. Så kunne gruppen også informere om undersøkelsen i forkant, slik at de øvrige ansatte er peilet inn litt på hvilke spørsmål som kommer, og får tenkt i gjennom litt før de svarer. Spørreundersøkelsen skulle også være en "sjekk" på om øvrige ansatte er på "samme planeten" som gruppen.

Møtet ble også brukt til grundige refleksjoner om tilrettelegging, restarbeidsevne, vurderingssituasjoner, hvordan være på jobb noe, og hvordan folk kan forholde seg ulikt til dette. Det vises til at man har fått øynene mer opp for at det er flere årsaker til at man er hjemme. Og at det er mange flere årsaker enn de en person ser ut fra seg selv. Dette er videre viktig for å kunne forstå at "syk/ikke syk", "komme på jobb/ikke komme på jobb", er mer enn "sort/hvitt". Noen går nesten bare å håper på at en kollega skal si: "gå nå hjem", mens andre kan bli "kjempe-provosert" om man sier det. Noen liker å bli "dullet" med, mens andre ikke liker det.

Hvordan man blir møtt og ønsker å møtes kan være så mye forskjellig. Gruppen vil prøve å få frem noen av disse forskjellene – kanskje gjennom rol-

lespill på personalmøte. Og så finne noen gode måter de kan ordlegge seg når for eksempel ansatte ringer og sier de ikke er i form. Kanskje de kan finne noen gode måter å spørre om de har noe restarbeidsevne og om det er noe de kan gjøre? Så er det jo ofte at folk er syke. ”Punktum”. Og da er det ikke så mye mer å gjøre med det. Men så er det nok også noen som synes det er ubehagelig å komme på jobb sånn halvsyke, og trenger en bekreftelse på at det er ok.

6.2 Temakveld 1

I mars ble det arrangert en temakveld om nærvær for alle ansatte i alle barnehager i Songdalen kommune. På kveldens første halvdel ble det informert om nærvarsarbeid i barnehager, de tre delprosjektene i tre barnehager i kommunen, om Verdiprosjektet og aksjonsforskningstilnærmingen, samt om prosjektet ”Saman om ein betre kommune”. Kveldens andre halvdel besto av et foredrag om yrkesstolthet fra en ekstern foredragsholder.

7 Fjerde runde – Nærværsarbeidet

7.1 Fokusgrupper

Utpå sen-våren 2013 gjennomførte følgeforsker en fjerde runde med fokusgrupper i de fire delprosjektene. På dette tidspunkt var målsettingen å fokusere mer på de konkrete temaene og hvordan hvert delprosjekt arbeidet med temaene ved sin arbeidsplass. Målet var å dokumentere status i arbeidsprosessen, sammen reflektere om funn, utfordringer og foreløpige erfaringer, samt generelt føre delprosjektene et hakk videre i prosessen.

7.1.1 Solhaug

Hjemmesykepleien ved Solhaug hadde, som tidligere nevnt, vært gjennom en stor omstilling så langt dette året. En endret organisering av hjemmesykepleietjenesten i kommunen hadde påvirket på hvor stor grad delprosjektgruppen hadde kunnet jobbe med nærværsprosjektet. Kollegiet var gått fra noen og seksti til 37. To tidligere team, som kan tenkte så forskjellig, var nå blitt til en gruppe og skulle fra nå jobbe med det samme.

Fokuset har likevel vært på å redusere fravær gjennom å fokusere på hvorfor folk kommer på jobb og på det å ha respekt for hverandre og brukere. Gruppen tenker å jobbe dette videre inn i visjon og mål for tjenesten, og at dette er noe de kan samarbeide med kommunes nærværskonsulent om. Til høsten skal de blant annet ha et seminar om temaet respekt, og dette skal gjennomføres i samarbeid med fagforening, NAV og nærværskonsulent.

Siden sist har gruppa fortsatt å fokusere på nærværsaktiviteter. De har blant annet en trim/tripptellergruppe, aktivitetsgruppe, fordelt ansvarsoppgaver, sosial gruppe, sommerfest, dagskurs om mestring og ressurser hos brukere, samt et nytt innsatsteam som går inn hos nye brukere de første tre ukene. Etter arbeidet i delprosjektgruppa har de kommet frem til at de i kollegiet vil lage en "nærværstavle" som fokuserer hvordan de vil ha det på jobb. De har jobbet med dette på personalmøte. Planen er å få dette inn i den hverdagslige jobbingen, og allerede nå er det flere kolleger som henviser til tavla når det "dukker opp ting" på arbeidsplassen. Over tid opplever de en endring hos personalet, det er en mer positiv holdning. Kolleger er mer engasjert generelt, ikke bare i forhold til nærvær.

I gruppa har kombinasjonen mellom refleksjon og praksis vært viktig. Det har vært bra å kunne snakke og reflektere, og så sette ting ut i livet. Folk (på arbeidsplassen) setter pris på å se at det skjer noe. Leder sier det har vært en

veldig endring i kollegiet, og det at det har vært leder pluss ansatte har vært veldig positivt. En får ikke til noe om ikke en jobber sammen. De har fått et ”spark i rumpa” om å jobbe med nærvær, og det har blitt de ansatte i gruppa, og etter hvert kollegiet, sitt prosjekt. De opplever seg ”sulteforet” på kurs, seminarer og arrangementer, og det skaper engasjement og at det er spennende når ting skjer. Dessuten får man også ny energi av at noe skjer, at det nytter, at det kan endres med enkle tiltak.

Videre ønsker gruppa å holde på nærværsfokus på personalmøter, se på nærværsprosenten hver måned og se om det dukker opp flere ting som løftes frem som viktig for å være på jobben. De vil jobbe videre med verditavla (den tidligere omtalte nærværstavla) og fortsette arbeidet i kollegiet om visjon og mål for tjenesten. I det arbeidet dukker det nok også opp flere ting om nærvær. Gruppa skal ha et ansvar for å holde tak i nærværarbeidet – holde det varmt.

Når det gjelder erfaringer og foreløpige resultater av arbeidet i delprosjektgruppa, forteller gruppa at på oppstartsseminaret til Verdiprosjektet var det hele veldig svevende. De visste ikke helt hva dette var for noe, og det opplevdes uklart hvordan man skulle gjøre det, men at det dreide seg om nærvær og det å ha mindre sykefravær.

Prosjektseminarene har vært positivt og det har vært gøy å se de andre gruppene. Selv om mange forslag om nærværarbeid har vært ganske like, så tenker en alltid litt forskjellig, og da kan en lære om hva som er likt og ulikt på seminarne. Gruppa sier de trengte seminarne for å komme i gang, og at seminarne også har gitt ny ”piff” og gjort det lettere å jobbe videre (gruppa er litt skuffet over at det opprinnelig planlagte prosjektseminaret i juni ikke ble noe av). Det er også godt å ”komme vekk”, først og fremst ut av huset/lokalet.

Når det gjelder fokusgruppemøtene kunne man gjerne hatt en ekstra fagperson innen psykologi og/eller kommunikasjon. Da kunne en fått tankene mer konkrete og det kunne vært mer effektivt. Alternativt kunne man hatt en slik fagperson inne på seminar til hjelp/konkretisering i gruppen. En som visste mye om hva som gjør at folk skal komme på jobb.

7.1.2 Eventyrheia

Eventyrheia barnehage hadde jobbet videre med å lage en Hustavle (”Steintavla”) om hvordan kolleger kan se hverandre og jobbe faglig. I arbeidet med Hustavla har barnehagen hyret inn NAV til å være med på en kommende planleggingsdag. Her skal de jobbe med: Hvem er vi? og Hva kjennetegner

oss? Forhåpentligvis blir dette arrangert som en tur med to overnattinger. Det har blitt pratet mye om nærvær i prosessen med å lage en Hustavle, bla. på personalmøter. Det fremholdes videre at de ”små dryppene” om nærvær, på for eksempel personalmøter og ped.-møter, er viktig. Det minnes også da om at hver enkelt er ansvarlig for egen hverdag, og om restarbeidsevne og ”den friske delen”. Opplever at ansatte tenker på temaene rundt nærvær, og at holdningene generelt er mer positive og løsningsfokuserte. Arbeidsfokuset er å ”holde på det som gjør at vi har det greit”, og løfte dette frem og minne om at det forplikter alle. Gruppen opplever at de har ”truffet” med tilnærmingen og at det har bidratt til at arbeidsplassen er mer positiv nå fordi kollegiet ser at de er avhengige av hverandre – også på tvers av avdelingene. Nå er det fire andre i barnehagen som snakker ”samme språk” som leder om å skape en god og positiv arbeidsplass. Og det virker som øvrige kolleger i barnehagen nok tror de har det ”himla gøy” i denne gruppa.

Etter oppstart i delprosjektarbeidet trengte gruppa en rolleavklaring om hvem som skulle drive arbeidet frem. Det var viktig at det ikke ble ”bare leders prosjekt”. Og at øvrige gruppemedlemmer ble trukket mer inn i planlegging og presentasjoner, enn slik det var i starten. Det opplevdes uklart fra Verdiprosjektets side om hva som skulle være leders rolle i prosjektet, samt at informasjonen om prosjektet generelt var tynn. Ansatte opplever ikke at det at leder har vært med har begrenset øvrige gruppemedlemmer. Heller at leder har ”hevet ballen over” til dem, vært god til å gi stikkord og også hente gruppa inn igjen. De opplever det også nyttig å ha blitt bedre kjent med leder.

Uklarheten ved oppstart gjorde at gruppa ”ikke visste helt hva som skulle foregå”, men etter hvert så opplever de at planen deres har blitt til etter hvert som ”man er der”. De har aldri visst helt hva som skulle skje, men arbeidet etter ”hvordan få folk til å være mer på jobb”. Her har det vært viktig at ansatte kunne bestemme selv og så bygge videre på det. Strategien har vært at ”velvilje møter velvilje igjen”, og at ”positiv smitte gjør underverker”. Målsettingen er at ansatte opplever seg verdsatt, blir sett og møtt med raushet – for eksempel at kollegene etter sykdom møter en med ”godt å ha deg tilbake”.

Gruppen synes arbeidet med delprosjektet har vært veldig spennende. Her kunne de komme med synspunkter og finne faktorer som bidrar positivt til å få ned sykefraværet. De kunne skape forandring ut på huset og forske rundt dette. Fokusgruppen oppleves som en bra måte å drøfte hvordan en vil ha det i barnehagen på en konkret og forpliktende måte. Gruppestørrelse har vært grei. I starten lurte gruppen på hva dette egentlig var, og at det var mange ra-

re spørsmål å reflektere rundt. Trodde mer det ville komme noen svar (fra følgeforsker), at det var en ”fasit”, og det var litt uvant med observatørrollen fra forskeren.

Men gruppa sier at det jo tar tid å utvikle forståelse og at de ”føler seg ovenpå” når de har vært gjennom dette arbeidet i delprosjektet. Tidsbruken har i hovedsak vært fokusgruppemøtene, seminarene i Verdiprosjektet og personalmøter. Gruppa skulle ønske de hadde hatt mer tid til å møtes om delprosjektet. Seminarene i Lillesand har gitt ”aha-opplevelser” når de har fått ideer fra de andre delprosjektene. Men dette gjelder i hovedsak ideer fra de andre barnehagene i Verdiprosjektet, da helsesektoren oppleves ”utrolig forskjellig” og å ha forskjellige problemstillinger enn barnehager. Gruppa tror det hadde fungert bedre at barnehagesektoren heller var sammen med skolesektoren i et slikt prosjekt, eventuelt at det var helsesektoren i samme kommune som var med. Seminardagene oppleves positivt når det gjelder å være interessante og som anledning til å få ideer, men at det også har vært lange, tøffe dager å være på seminar utover ettermiddag og kveld etter vanlig arbeidsdag først.

7.1.3 Tunballen

Delprosjektgruppa ved Tunballen barnehage sier de tenker og snakker annerledes om nærvær og sykefravær etter at de ble med i Verdiprosjektet. Det er et stort tema de arbeider med og de sier det er utrolig gøy å være med og se hvordan en kan bidra. De kjenner seg igjen i at det er andre faktorer enn jobben som spiller inn, og at de før aldri tenkte det var så mange faktorer som spilte inn for at folk ikke kom på jobb. I prosjektgruppa har det ikke alltid vært lett å vite hvordan de skulle gripe arbeidet an. De har gjerne vært ”høyt oppe” etter et fokusgruppemøte, eller seminar – og så har det gått tid før de møttes igjen. Selv om de har hatt tanker om å møtes i mellom, så har det nok gått for lenge mellom hver gang – kanskje det hadde fungert lettere om prosjektperioden var komprimert i tid.

Før oppstartsseminaret visste gruppa ikke mye om hva de skulle være med på, men sier det har kommet gradvis og forandret seg underveis, og at de har fått til veldig mye. Nå har de fått ”tatt det ned” (konkretisert nærværarbeidet), spredt det blant kolleger, og nå ligger det ”i veggene”. Det har også til tider vært vanskelig arbeid, særlig å få ned noe konkret, og det er enda litt vanskelig å ”sette ord” på det. Men når de er ferdig er det muligens lettere å se, enn nå som de enda er midt oppe i det. De er spente på å se hvordan det går videre og erkjenner at andre kanskje kunne tenkt noe helt annet. Men dette er det de som gruppe som har vært med på. Tidligere var det leder som var alene om dette, og uten å tenke på alt som handler om nærvær og hvor-

dan formidle det ut til alle ansatte. De synes det har vært greit og praktisk at leder er med. Leder har hatt en sekretærfunksjon, og at leder har vært med har bidratt til å holde fokus, ha litt struktur, og ikke skli ut. Leder sier også at det har vært mulig å være ”seg selv” i gruppa. Leder peker også på at det har vært mer arbeid og økonomiske kostnader enn det som ble skissert ved oppstart, og at det er vanskelig å vite hva annet en kunne fått til med de ressursene som er lagt ned. En viktig årsak til at det er leder som har hatt sekretærfunksjonen er at dette ikke belaster andre gruppemedlemmers tidsbruk.

Videre erkjenner gruppa at de lyktes bedre med den andre spørreundersøkelsen. Den første ble feil, her ”gravde de seg ned”. I den andre fikk de det riktig, og ”gravde seg opp igjen”. I den andre undersøkelsen fokuserte de på det positive, og ikke på ”alle feilene” som ble trukket frem i den første. De er glade for at de forandret på dette, og håper andre kan dra nytte av erfaringen om å ikke grave seg ned i hva som er feil, men heller fokusere på å få folk til å si fra om akkurat det de trenger for at noe skal fungere bra. Den første undersøkelsen hadde likevel en viktig funksjon ved at den fikk frem at det er mange ulikheter i måter å oppleve arbeidsplassen. Og at når alle er så forskjellige, så må hver enkelt fortelle hva man selv trenger. Disse ulike behovene ble veldig synlige i forbindelse med den første undersøkelsen, og det igjen førte til at disse ulike behovene ble tydelige for folk.

Gruppa opplever at de aller fleste kolleger er med på en åpen dialog rundt nærværarbeidet og at det ikke er ”luring” i gangene. De tror også at mange arbeidsplasser aldri prater om det de gjør nå. Arbeidet i delprosjektgruppa har gjort at man tenker om nærvær på andre måter overfor medarbeidere/kolleger. Folk sier bla. at de nå føler at ”de kan være her selv om de ikke er 100%”. Det har vært gode samtaler og erfaringsdeling på avdelingene om nærvær, og folk oppleves mer ærlige på ting og at ”det er lov og legitimt å si at en ikke er 100%”. Det har generelt blitt en bevisstgjøring om ”hvordan en selv har vært” og at det også kan være ”misforstått omsorg”, hvor man nesten ”snakker folk syke”. Nå forsøker de mer å ”snu hverdagen litt, i stedet for å snakke folk hjem”.

Prosjektseminarene i Lillesand anses positive, men også at det har vært en del kostnader knyttet til samlingene, samt at nytteverdien av erfaringsutveksling med en annen profesjon har vært begrenset. Det har vært interessant å høre om de andre prosjektene, jobbe sammen i delprosjektgruppa og snakke sammen i bilen på vei til og fra. Men en kunne kanskje hatt større utbytte av å samle barnehagene til seminar i hjemkommunen.

Fokusgruppemøtene har vært bra for å kunne lande ting hver gang gruppa har ”sklidd ut”. De visste lite om hva de gikk til, men det har blitt klarere etter hvert, og de synes det har vært gøy å jobbe som gruppe. Det har vært mange hopp frem og tilbake og mange aha-opplevelser. Gruppemedlemmer fra ulike avdelinger har vært i ”ukjent terreng” sammen og det har vært spennende og ført til at de har blitt bedre kjent. Gjennom gruppa er det også bra at det har blitt mulig for andre enn leder å legge frem om nærværarbeid på personalmøter.

7.1.4 Bjørnungen

Ved Bjørnungen barnehage hadde de i mars gjennomført en ”nærværskonkurranse”. I etterkant viste det seg at samme måned året før hadde 20 egenmeldinger, mens det i mars i år var én egenmelding (inkludert påskedager i mars dette år). Gruppa sier at å jobbe med nærvær innebærer at en bruker lang tid på å ”komme under huden” på folk. Det er viktig å bruke tid på å arbeide med at folk føler seg viktige. Gruppa ønsket å oppnå høyere nærvær og synes de har kommet ganske langt. Det er åpenhet for å ”hangle litt”, bra å få aksept på det. Det virker også helt greit å spørre/bli spurt på telefon om en kommer deler av dagen.

Nå har det blitt slik at flere sier fra om de kommer deler av dagen når de ringer inn sykdom på morgenen, og at det i praksis er flere som kommer halve dager. Folk tør også å minne hverandre om det – at en sier fra eller spør når det ringes inn sykdom. Det tar tid, men folk og avdelingene må finne sin vei, finne en rolle som fungerer på dette. Gruppa tror det har fungert siden det er de ansatte selv som endrer. På seminaret i mars spurte de seg om en faktisk kunne gjøre noe med dette. Hvordan skulle de klare å forandre det? Nå ser de at det faktisk var ”vi som kunne”. Hadde det vært et ”ovenfra og ned” initiativ så ville det ikke gått. Gruppa tror at dette etter hvert vil virke mer og mer over på nærvær. Det er holdningsskapende. De sier at det er bra at gruppa har kunnet jobbe med korttidsfravær siden det er dette som sliter mest i hverdagen og at det er her holdningene best kommer frem. Langtidsfravær er mer utenforliggende årsaker. Tror også fokus på korttidsfravær kan ha påvirkning på langtidsfravær.

Flere og flere ansatte tar fatt i dette, og gruppa føler de andre på avdelingene er mer og mer med på nærværspokuset. Rollespillet de gjennomførte blant ansatte var veldig direkte. Og var humoristisk og alvorlig på samme tid i samtalen etterpå. Det å ”komme halve dagen” kom frem og de fikk tydelig frem hvor stor pris det settes på når folk kommer. Når folk trolig kommer senere på dagen, så kan det avklares på morgenmøtet om andre avdelinger

kan avse noen for eksempel frem til klokken 12. Det er mye greiere å få til arbeidsoppgaver om det er for noen timer, enn om det er for hele dager.

Det har vært en styrke at de har vært veldig konkrete og at flere enn leder, samt at en fra hver avdeling, har vært med på arbeidet. Og så har det vært en styrke at det ikke har vært en førende og ledende forventning om hva som skulle gjøres. Det har også vært viktig at ikke rådmann, eller andre i staben har vært førende. At de ansatte i barnehagen har fått lov å identifisere seg selv i dette har vært viktig.

På seminarene har det vært bra å høre fra arbeidet i de andre barnehagene, men hjemmetjenesten er så forskjellig at det har vært mindre å lære fra dem. Seminarer med andre barnehager og eventuelt også SFO hadde vært mest nyttig. Da helst barnehager i andre kommuner, da de kan ha andre utfordringer man kan lære fra. Men det har gått mye tid bort i kjøring. Og det er tungt å være på jobb fra syv om morgenen til halv ni på kvelden.

Det de har jobbet med er et ømtålig tema, og derfor trengs det tid. Dette dreier seg om holdningsendring og en prosess, så det hadde ikke holdt med for eksempel ett seminar for å få dette til. Fagkvelden (i mars) for alle barnehagene i kommunen var et kick, men ble bare en happening og så var det ferdig. Det sitter ikke i kroppen. Det var gøy, men ikke noe en tar med seg videre og et annet show for de ansatte hadde fungert like bra.

Grappa har ikke møttes utenom fokusgruppene, men snakket sporadisk. I barnehager har de ikke noe tid til overs, men må bruke overtid eller vikar om noe annet enn de faste oppgavene skal gjøres. Fokusgruppemøtene har vært effektive anledninger med tid til å prate sammen om nærværarbeid og så har følgeforsker utfordret dem til å komme videre når de "bobler over". Det kreves at en i barnehagen kan følge opp litt i mellom (her har det vært leder).

7.2 Temakveld 2

I juni ble det holdt en temakveld om nærvær, tillit og mestring for medlemmene i de tre delprosjektgruppene i Songdalen kommune. Temakvelden ble arrangert i samarbeid med Nav Arbeidslivssenter i Vest-Agder. Seminaret bestod av et foredrag fra representanter fra Nav Arbeidslivssenter, samt videre arbeid i delprosjektgruppene. Foredraget fokuserte blant annet arbeidsmiljø, relasjonsfremmende atferd, kultur på arbeidsplassen og mestringsmiljø.

8 Femte runde – Erfaringer og resultater

8.1 Fokusgrupper

8.1.1 Solhaug

Ved Solhaug har både delprosjektgruppa og kollegiet ved arbeidsplassen nå valgt temaet respekt som nummer en å jobbe med. Med respekt mener de både på arbeidsplassen og for brukerne ute. Arbeidsplassen har hatt et seminar med alle ansatte og det blir forhåpentligvis også et oppfølgingsmøte. De har jobbet med visjon og mål og har et nærværsfokus om at flest mulig er på jobb og trives på jobb.

For tiden er økonomisk innsparing i enheten en utfordring. Det må på grunn av dette leies inn mye ekstravakter, samtidig som det er flere sykemeldinger med klare årsaker. Det er en tendens til at vikarer tar for mange vakter og blir syke. Og det er også blant vikarene at det er høyt korttidsfravær og det er her det nå må finnes noen lure løsninger. Men vikarer kommer ikke på personalmøter, så det er mye vanskelig å nå ut med informasjon til de.

Nærværarbeid er viktig hele tiden, og er en større utfordring jo travlere det blir. De benytter de anledningene de har til å jobbe med det på personalmøter og seminar. Folk på huset er mye mer bevisstgjorte på nærvær nå enn før, men det er viktig å opprettholde fokus, ellers sklir det ut. Gjennom arbeidet har de blitt mer bevisst å tenke på nærvær. Det har vært viktig å bli ”tvungnet” til å tenke på det, og ”press” utenfra har vært bra. Det har vært en anledning til å jobbe med ting de har lite tid til i hverdagen, og det har således blitt skapt mer som de kan bruke konkret i hverdagen. Utfordringen blir å klare å fortsette å jobbe med det i en travel hverdag, og gjøre det på en måte som folk ikke blir lei av. Om arbeidet hadde vært fristilt fra turnus, kunne en funnet ut mye mer om hva som er viktig om nærvær – i kollegiet utenom gruppa. Burde gå videre på å finne ut mer om hva som skal til for at en kommer på jobb. De har en del punkter som er kommet inn så langt, men også en jobb å gjøre med videre konkretisering.

Om andre skulle gjennomføre noe liknende så kunne det vært bra å også ha med gruppedeltakere i små stillinger. Samt kanskje ha med noen som ”er borte mye”. Det er viktig at deltakerne er forskjellige. Det hadde vært en fordel å kunne frikjøpes, da det gjerne ”sklir ut” i en arbeidshverdag med mye stress. Seminarene har vært viktige siden det har kommet frem mye der, samt at det har vært en anledning til å jobbe med delprosjektet. Arbeid på seminarene og forberedelsesarbeid til seminarene har vært nyttig og godt.

Det er viktig å sette av tid til å jobbe ordentlig med det, men det er en utfordring når en samtidig skal spare penger.

8.1.2 Eventyrheia

Eventyrheia barnehage har jobbet videre med Hustavla, bla. i en prosess ved hjelp av Nav. Tavla er nå oppe på kjøkkenskapet på personalrommet. Barnehagen skal også reise bort på tur for å jobbe om med nærværarbeid i kollegiet. Erfaringene i gruppa så langt er at de er positivt overrasket over at "så lite kunne bli til så mye" og at "tenk hvor langt vi har kommet på to år". Det første halve året synes de var "fomlete", men på halvannet år har de så gått fra å "fomle" til "vi vil – dette får vi til".

Det erfares videre at "holdningene har endret seg på huset" og at det er endringer i hvordan folk forholder seg til restarbeidsevne. Det er fokus på å ta i mot kolleger med restarbeidsevne – gjerne i form av å "komme halve dagen", eller "å prøve og så heller gå hjem". Ansatte tenker mer på hverandre og sies også å ha blitt bedre kjent med hverandre gjennom nærværsfokus. Gruppa sier også at det er mindre av holdninger som "gidder ikke" eller "har ikke noe igjen for å komme syk på jobb". Noe av endringen kan trolig også tilskrives at det for noen er bedre å "kunne være her og tenke på jobb, enn å være hjemme og tenke på vondtene".

Fokuset fra arbeidsgiver har vært at man forventer at folk kommer på jobb selv om de er litt "halvveis", men også at en har en oppmerksomhet for at noen har svakere helse og at en ikke skal "knekke" noen. Med i fokuset er også at nærvær kan oppleves som press, og at en skal være oppmerksom på at et for sterkt fokus på nærvær kanskje i noen tilfeller også kan være med å føre til langtidssykemelding. Folk er veldig forskjellige og derfor er det viktig at det er "en selv som kjenner etter". På arbeidsplassen skal man bli møtt med "så bra, vi er glade for at du kommer", slik at folk får "kred" for at de faktisk kommer. Målet er å være tydelig på at det forventes at en stiller med den restarbeidsevnen en har og samtidig får "kred" for å si fra om at "nei nå må en gå hjem". Det er godt at man kommer og prøver, det er en forventing om å prøve, og så er det aksept for å gå hjem.

Gruppa synes det er utrolig bra å jobbe slik de gjør. Og at de er noen fra flere avdelinger, fordi de ikke tenker det samme. Det er viktig at ikke alt kommer fra ledelsen, og fellesskapsfølelse har mye med nærvær å gjøre. Det var veldig uklart hva nærvær var for noe i starten, men det har kommet frem – det har "blitt brakt ut". Det er mange som tar/har fått ansvar, og det gjør noe med en når man blir satt pris på og sett.

Det har skjedd noe i atferden blant kolleger, som har gått fra ”Stakkars deg, hvorfor er du på jobb?” til ”Du ser ikke pigg ut, hva kan jeg gjøre for at arbeidsdagen din blir levelig?” Arbeidsgiver er bevisst på å formidle at man tror på det om noen sier de er syke. Det er både ufarlig og lov å være syk. Man sier ”god bedring, hva kan vi gjøre for at du kommer tilbake?” Ansatte trenger ikke komme med sykemelding, det er tillitsbasert. Så heier man på de som kommer tilbake, og viser at en setter pris på det, at det er litt sånn ”Jippi, du er frisk i dag”. Ikke at ”du var syk i går”. Og så betyr det også noe at ungene er så oppmerksomme på om man er på jobb eller ikke.

I det videre nærværarbeidet ønsker de å fortsette å bruke ei nærværgruppe og tror det er veldig viktig at de møtes et par ganger i året for komme med gode ideer om trivsel og om hvorfor folk kommer på jobb. Det er viktig å fortsette å inkludere en fra hver avdeling, og de som er i gruppa nå ønsker å fortsette. Videre tror gruppa det er viktig å fortsette å ”bli kjent” både innen og mellom barnehager. Gjerne i form av hospitering i andre avdelinger og andre barnehager. Da kan man se på andres avdelinger med ”utenforøyner”, stille noen kritiske spørsmål og være åpen for konstruktiv kritikk.

Om andre skal i gang med noe liknende så er det viktig å legge til rette for at folk kan komme med forslag. Det er også viktig at arbeidet ikke stopper opp. Kanskje kunne man ha en tydeligere oppstart (enn i Verdiprojektet). Det første fokusgruppemøtet var veldig muntlig, men så kom tråden etter hvert. Men det viste seg også nyttig, fordi de trengte ”fomling” i starten. Det viktigste er at hver arbeidsplass må finne sin ”oppskrift” for tankeprosess og resonering. Det har vært viktig og greit å ha med leder, men dette kommer sikkert an på arbeidsplassen, og kan variere. Men uansett må nærværarbeid være et samarbeid mellom ledere og alle ansatte, for nærvær er et felles ansvar.

For andre er det viktig å vite at ting tar tid. Det er helt ålreit å ”tankespinne” i begynnelsen, kunne fomle litt. Det er også viktig å ha noen utenfra til å stille spørsmål. Ikke nødvendigvis noen som er kunnskapsrike på barnehager. ”Fomlingen” sies å være genial. Det gjelder å ”stå i fomlingen”, og så lande noe i andre enden. I gruppa ble de utfordret på nytt og på nytt: ”husk nærvær”.

Seminaret hele barnehagen skal ha på kommende overnattingstur er planlagt å være en ”kortversjon” av den prosessen delprosjektgruppa har gått gjennom. I det videre blir det nå viktig at de får det ut til flere personer, ikke bare ped.ledere, men ut til alle avdelingene, ut til ”fotfolket”.

8.1.3 Tunballen

I Tunballen barnehage har de erfart at nærvær har blitt en positiv vinkling på arbeidsplassen. Siden sist har hele barnehagen vært på tur. Denne turen opplevdes ”genial”, og at det var lettere å bidra masse etterpå. Folk ønsker nå å bli bedre kjent også utenom jobb, og en har nå bla. begynt å invitere på middag mellom avdelingene på fritiden. Hvis en kjenner folk godt, så er det også lettere å søke gode løsninger og kunne si tydelig i fra.

Barnehagen har også laget en egen nærværsbok som samler svarene fra spørreundersøkelse nummer. Alle ansatte har fått sitt eget eksemplar av nærværsboka. De har videre utviklet et slagord for arbeidsplassen: ”Med hjerte for alle”. Det ble innhentet forslag fra personalet, og slagordet ble valgt på sommerfesten. Gjennom slagordet fikk de ”alle de famlende tankene ned til noe”. Slagordet har blitt illustrert gjennom en logo, hvor nærværarbeidet symboliseres i form av et hjerte, som igjen står for livet og omsorg. Gruppen sier de har snakket så mye om hvor viktig det er at folk kommer på jobb, at nå tror folk på det. I dette har det vært viktig at en fra alle avdelinger (med unntak av en avdeling) har vært med i delprosjektgruppen. Resten av personalgruppen har også fått bidra, og alle avdelinger har nå denne logoen, og nevner det også på foreldremøter. Gruppen sier det er utrolig hva trivsel betyr. Ute i avdelinger har det vært snakket om nærvær og hvordan det er å glede seg til mandager, at ukene bare flyr, at en føler trivsel med de en jobber med. Men man må selv bidra. Bidra sosialt, og få noe tilbake.

Proessen har fått gruppen til å tenke og sette ord på ting. De opplever at det de har gjort og oppnådd er veldig deres, at det var ”vi som lagde det”. De har fått det til selv, og har et eierforhold til det. Og at de bruker det i praksis, for eksempel overfor nye vikarer og gjennom å ha nærværsboka liggende lett tilgjengelig ute på avdelingene. Følgforsker sies også å ha vært nyttig når det gjelder holdninger, tenkning og endret tankegang. De vil gjerne vise for andre hva de har gjort, men for andre er det viktig at de gjør det selv, på sin måte. Da de startet var det ingen i gruppen som visste hvordan det skulle bli, og at det er så mye som ligger i nærværarbeid: For eksempel holdninger, annerkjennelse, gå utenfor firkanten, tenke annerledes.

Det fremholdes viktig at arbeidet har kunnet pågå over tid. Gruppen sier de forstår mer om nærvær etter en tid, og at dette gjelder for de andre på avdelingene også. Og når trivselen stiger, så er det lettere å snakke om nærvær. Det er viktig å gå den ekstra tiden og skape trygghet for at en vil det beste: ”At det er bedre å ha de faste på jobb”. Om man hadde vært i et slikt arbeid en kort tid, så ville det være et blaff. For det tar tid å se hva arbeidet vil bidra med, og det skal flere ledd.

Det har ikke vært for mange samlinger. Og man mister mye mellom gruppemøtene, siden det er litt lenge mellom hver gang. Blir litt sånn ”husker ikke hva jeg glemte”. De har hatt tanker om å ha møter mellom fokusgrupper og seminarer, men det ble ikke noe av.

I begynnelsen ønsket gruppa en kjøreplan, men så staket de veien ut på egenhånd. Hadde de ikke gjort det på den måten, så hadde de ikke kommet dit de er i dag. Det er vanskelig å jobbe slik, men mye mer nyttig når de må forme det selv fordi arbeidet får en annen vinkling. De kunne lett gått i ”svevefella” og ikke visst hva de skulle gjøre videre. Derfor må det være litt struktur og her har det vært nyttig å ha følgeforsker til å strukturere ideene som kom opp. Det er viktig at ting gjennomføres og at en ikke tar for store steg. Man må heller gjøre litt, enn å ikke komme i mål med noe. At det var gøy sier gruppa er noe av det beste.

Det har en veldig bra signaleffekt at prosjektet har vart så lenge og det er dumt om det slutter nå. For å opprettholde fokus videre må man møtes minimum en time hver tredje måned, det må ikke ”dø” nå. Om andre skal gjøre det samme er det viktig å få alle på arbeidsplassen med fra begynnelsen. At alle på arbeidsplassen vet om det og at man har et felles mål. For gruppa gikk det litt treigt i begynnelsen å være tydelig på det.

8.1.4 Bjørnungen

Ved Bjørnungen barnehage har de videreført rutinen med å avklare på telefon om den som er syk kan komme deler av dagen. Selv om en del sender sms, er det mange som ringer. De fleste ansatte mener man bør ringe, men det er også delte meninger. Man trenger også, gjerne av praktiske årsaker, å avklare planer og gjøremål pr telefon. Dette tas opp på avdelingsmøter.

De ansatte i barnehagen skal på overnattingstur i november, og gruppa tror det (nærværarbeidet) blir enda mer sammensveiset da. Å reise bort er utrolig bra og sosialt viktig. De i gruppa har fått det veldig ”inn”. Nå må de jobbe med de andre, ha tid til å involvere de andre mer. De har jobbet en del med dette nå, så nå er de trygge på å kunne spørre alle de andre om det.

På neste personalmøte skal de ha en spørreskjemaundersøkelse om bla. ”Hva er det som gjør at du kommer på jobb?” Gruppa skal samle inn og sammenfatte materialet for å finne ut mer om hvorfor folk kommer på jobb når de er ”litt syke”, samt hva det er som er nærværsfaktorene. Gjennom spørreundersøkelsen ønsker gruppa å finne nærværsfaktorene for de som kommer halve dagen, eller selv om de er ”litt syke/ikke helt pigge”. Det er viktig å legge

lista etter de som vil noe. Noen halve dager i året utgjør veldig mye, så det betyr mye at folk kommer så sant de kan. Barnehagen sies å være veldig god her til å se muligheter. Folk hjelper hverandre og det løser seg alltid. Det er veldig mye samarbeid, selv om de har tradisjonelle avdelinger.

Arbeidet i gruppa har vært nyttig, og ført til at man har blitt litt mer åpen på å kunne prate om fravær og nærvær. Tidligere ble det ikke snakket så mye om det å være borte. Nå prates det med alle om nærvær – om hvor viktig det er. Det fokuseres positivt: ”Har du mulighet?”, ”Så bra du kom”, slik at den ansatte skal se at ”jeg er faktisk viktig her”. Det fokuseres også positivt når en kommer tilbake fra sykdom: ”Så hyggelig å se deg”, ”så gøy å se deg”, vi sier ikke lenger ”åssen går det med deg?”. Det er en større bevissthet i hvordan man snakker om og med kolleger, og så stoler man på at folk sier fra hvis de trenger hjelp.

Nytteverdien vurderes best rund det som har skjedd i gruppa. Seminarer og samlinger har de hatt mindre nytte av. Og kanskje hadde dette fungert bedre om det bare var barnehager som ble samlet. I prosessen med å finne nærværsfaktorene så kunne nok andre på arbeidsplassen vært mer involvert. Men tid og ressurser er alltid et spørsmål. Med litt mer tid og ressurser hadde mer kunne vært gjort. Det er viktig å forstå barnehagefolks hverdag. Det er ikke tidslommer i hverdagen, man må ha egne møter/tid om det er noe ekstra. Men det kan også et nærværsproblem om de faste kjøpes fri, for da må vikarer settes inn. Ved både kursing, videreutdanning, frikjøp, alt slikt – da er det vikarer som må inn.

I en liten gruppe blir man veldig åpne og kan drive brainstorming. Det er veldig positivt å kunne snakke ”rett fra levra” i gruppa, og så ta det ut til avdelingene. Det ville vært for stort å ha hele personalet med på alt, da er det bedre å ha det slik de har gjort det, og så bruke 2-3 personalmøter i tillegg sammen med alle. At det har foregått over tid har vært en fordel, og at de har hatt det møtepunktet i fokusgruppa. Til øvrige ting må de bruke planleggingsdagene, siden det er den eneste anledningen de har til å ”stenge” barnehagen. Annet de kunne tenke å gjøre er å dra på studietur for å se på andre barnehager og hente erfaringer om andre måter å jobbe med nærvær på.

Viktige tips fra gruppa til andre som vil gjøre noe liknende er at man kan ”finne sin egen vei”. Ikke ha en ferdig mal, men noen knagger. Så kan man ”brainstorme” seg frem til hva man tror vil fungere på sin arbeidsplass. Man må være med på å skape det selv, få det under huden. Det er også viktig at en tør å stille noen forventinger til alle ansatte, man må tørre å si at ”det er viktig at nettopp du er her, for hos oss er det ikke det samme for ungene om ik-

ke akkurat du er her”. Og så må folks påstander utfordres og kraften folk har inni seg må vekkes. Man tilbringer en stor del av tiden på jobb, og som ansatt i barnehage er man sammen med andre hele tiden. Da er det viktig å forstå hverandre og ha tro på at man blir bedre om man vil. Lagspillere må dyrkes, ikke individualister.

8.2 Interne seminarer

I løpet av siste halvår i Verdiprojektet ble det avholdt interne seminarer for alle ansatte ved de fire arbeidsplassene som har hatt delprosjekter. De tre barnehagene var på hver sin seminar-/overnattingstur, hvor de jobbet videre med å implementere nærværarbeid på egen arbeidsplass. Utgangspunktet for disse seminarene var de funn og den arbeidsprosessen som hvert delprosjekt hadde jobbet med gjennom sin deltakelse i Verdiprojektet. Ved hjemmesykepleien ble det holdt et halvdagsseminar om respekt og arbeidet med mål og visjon for tjenesten. Seminaret ble avholdt i to runder, for å gjøre det mulig for alle ansatte å delta på seminaret.

9 Avslutningsseminar – Oppsummering av nær- værsarbeidet

I november ble det så arrangert et avslutningsseminar for Verdiprojektets toårsperiode 2012-2013. Prosjektleder, følgeforsker og rådmann i Songdalen kommune oppsummerte prosjektets arbeid og pekte på veier videre etter prosjektperioden. Delprosjektgruppene presenterte sine erfaringer og hva som var oppnådd gjennom arbeidene på de lokale arbeidsplassene.

I Songdalen kommune vil nærværsarbeid ved hjelp av delprosjekter og fokusgrupper utvides til alle barnehager i kommunen, og man kommer også til å fortsette arbeidsformen som er etablert i de tre barnehagene som har deltatt i Verdiprojektet. Nedenfor følger en gjennomgang av hva de fire delprosjektene selv fremholdt som viktig da de presenterte sine erfaringer fra prosjektarbeidene:

9.1 Solhaug

Delprosjektgruppa fra Solhaug fortalte at da de startet opp arbeidet for to år siden var de to hjemmesykepleieteam og ett team rundt en ”storbruker”. Teamet rundt ”storbrukeren” strevde med å være så tett på én bruker og alene som ansatt på jobb. Fikk sammen med Nav til noen veiledninger om dette.

De to hjemmesykepleieteamene var opptatt av å få ned stress på morgenen. Fokuserte på dette en tid og har nå oppnådd å få til en slik stressreduksjon. Det ble også identifisert et behov for å få til en lunsjrapport en gang i uken om de brukerne som ansatte opplevde å ”streve” med. De har nå også en slik ukebasert lunsjrapport. Det var også et ønske om å gjennomføre kveldsrapport i et eget rom, slik at det var mer ro til gjennomgangen, og dette er også oppnådd.

Å bli sett og respektert har vært de viktigste temaene nærværsgruppa har jobbet med. Dernest har ansvarsoppgaver og at hver enkelt er viktig i arbeidskollegiet vært sentrale temaer. Måten dette har vært jobbet med er bla. at hver enkeltansatt har en oppgave som hun har spesielt ansvar for, utover hjemmesykepleieoppgavene. Resultatet er at ansatte opplever at akkurat de selv er viktige for helheten.

Fokusgruppene har vært viktige. Gjennom disse møtene har gruppen økt refleksjonen. Her har man måttet tenke, og oppleve et visst press om å gjennomføre, og fortelle om hva som er gjort siden sist. Alle personalmøter har

hatt et punkt om nærvær. Og for leder har de andre i nærværgruppa vært viktige og fungert som en støtte i nærværarbeidet på arbeidsplassen.

Det har vært gjennomført en prosess blant alle ansatte om ”hvordan vi vil ha det på jobb”. Mange punkter ble samlet inn, og henger nå ”på veggen” for videre bearbeiding. De har også hatt et halvdagsseminar om temaet ”respekt”, hvor den ene halvdelen av teamet deltok formiddagen, og den andre halvdelen på ettermiddagen. Seminaret bestod av et foredrag og gruppearbeid.

Hjemmesykepleien endrer seg hele tiden. Arbeidsplassen har også vært inne i en omorganisering i hele 2013. To ulike team skulle smeltes sammen til ett. Og i juni kom for eksempel flere nye og tunge brukere, og det måtte leies inn masse folk. Tendensen viser at det nå gjerne er vikarene som er korttidssykemeldt. Det blir til at det tas for mange vakter, og så kommer sykemeldingene. Så per i dag hadde et eget prosjekt om nærværarbeid overfor ekstravakter og vikarer vært veldig relevant. Trenger å få noen svar på det.

Verdiprojektet har medført at det jobbes mer bevisst med nærvær. Har fokus på nærvær, de trives bedre på arbeidsplassen, og hver enkelt blir sett og føler seg viktig.

Arbeidet videre etter Verdiprojektet blir å realisere punktene om hvordan ansatte vil ha det på jobb til a) Mål b) Visjon og c) Nærværarbeid.

9.2 Eventyrheia

Hele barnehagen har nylig vært på tur to dager og jobbet med ”Steintavla” (Hustavla). Dette var en personaltur hvor de ansatte jobbet med temaene: Mot, anerkjennelse, kompetanse og mestring. Siktemålet er at disse fire overordnede temaene og deres underpunkter skal være et samlet uttrykk for hvordan barnehagens ansatte ønsker å ha det på arbeidsplassen.

Gjennom prosjektperioden har barnehagen for øvrig gjennomført ulike ”nærværstunt”, hatt fokus på at flere har kunnet ta fagbrev, prøvd ut hospitering mellom avdelinger, fokusert på kursing, sett nærmere på rutiner ved sykdom, tematisert nærvær ved personaldager, samt generelt jobbet med bevisstheten om ”å ha det greit på jobben”. Samlet sett oppleves disse initiativene å representere nærværjobbing i barnehagen.

Fokusgruppemøtene sies å ha gitt mye nytt. Deltakerne i gruppa har blitt bedre kjent, og det uttrykkes stolthet rundt engasjementet og initiativene som

har blitt utvist i gruppa. Selve gruppa har hatt en passe størrelse, og det har vært bra at den har vært sammensatt av ulike representanter (bla. også assistenter og fagarbeidere) i barnehagen, samt leder. Deltakerne har kunnet si det de har lyst til å si og mene, og man har blitt hørt. Veldig bra at det ikke bare har vært lederrepresentasjon i gruppa.

”Vi-følelsen” fremholdes som et viktig resultat av arbeidet. At ”vi” i barnehagen er viktige, og at den enkelte ansatte er viktig i ”vi-et”. Fokusgruppearbeidet sies å således i seg selv være en nærværsfaktor. Det som har kommet frem har kommet fra gruppa som et ”vi”, og senere arbeid med nærværstemat blant alle ansatte har vært ansattkollegiet som ”vi”. Dermed er det også flere som ”snakker samme språk” om nærvær. Leder sier at dersom nærværarbeidet skulle blitt gjort som en lederoppgave, så hadde det blitt veldig annerledes.

Gruppa minner også om at det er viktig å ”se bak” fraværsprosenten når det gjelder nærværarbeid. Det dreier seg om å jobbe med helheten på arbeidsplassen. Et voldsomt fokus på ”nærvær, nærvær, nærvær” kan for noen være kjempestressende. Da er det viktig å løfte frem at det det handler om er å komme på jobb med den restarbeidsevne man har. Og at det både er lov, forventet og viktig å stille med restarbeidsevnen, for eksempel komme halve dagen dersom det er mulig.

9.3 Tunballen

Barnehagen har gjennom nærværarbeidet det siste halvannet året utviklet slagordet ”Med hjerte for alle”. Det har blitt jobbet ganske mye i mellom seminarer og fokusgruppemøter. Arbeidet har resultert i en egenutviklet ”Nærværsbok” for barnehagen. Etter å først ha forsøkt å utvikle et skjema for nærværsfaktorer, endte gruppa opp med å heller lage en bok som samlet de mange (både sammenfallende og ulike) faktorer som ansatte fremhevet som viktige for å trives og jobbe bra ved arbeidsplassen.

Arbeidet startet med gjennomføring av en spørreundersøkelse, men her opplevde gruppen at det ble noe magert utbytte av svarene. Etter å ha erkjent at spørsmålsformulering og utforming nok ikke var åpen nok, så valgte gruppen å gjøre en mer åpen tilnærming til ansattes perspektiver på arbeidsplassen. Alle ansatte ble i en ny spørreundersøkelse spurt om ”hva som er så fantastisk med å jobbe i barnehage”. Og da kom det inn et veldig stort antall tilbakemeldinger fra de ansatte.

Etter å ha vurdert å ”slå sammen” svar som liknet på hverandre i samlede kategorier, fant gruppa at det heller var viktig å bevare alle de unike tilbakemeldingene fra de ansatte. I ettertid fremholder gruppa at dette var et viktig grep for å ”bevare” det unike i den enkeltes personlige opplevelse av hva det betyr å jobbe i barnehage. Utviklingen av, og produktet ”Nærværsboka”, har gitt arbeidsplassen en økt bevissthet om motivasjon for jobben og skapt et positiv tankesett gjennom å bevege seg fra fraværsfokus til å heller fokusere på nærvær. Enhetsleder uttrykker at arbeidet har gått fra å være bare henne som snakket om nærvær til at alle nå snakker om dette.

Nærværsboka og slagordet ”Med hjerte for alle” tas nå i bruk i flere anledninger. Boka brukes av noen som oppmuntring på ”dårlige dager”, og som introduksjon til nye ansatte. En egenutviklet logo for ”Med hjerte for alle” brukes som gjennomgangssymbol på for eksempel uteområder og vinduer.

Barnehagen gjennomførte også en egen ”nærværstur” fra en torsdag til søndag. Prosjektgruppa jobbet veldig godt på forhånd og la opp et program som fokuserte medarbeiderundersøkelse og nærværstemaet torsdag og fredag. På fritiden, samt lørdag og søndag, ble lagt opp til å ha god tid sammen gjennom eksempelvis spa, svømming, shopping, turer i frisk luft, gode måltider og masse humor.

Gruppa uttrykker at Verdiprosjektet har bidratt til større åpenhet på arbeidsplassen og utvikling av et nærværarbeid som fremover kan gi enda flere ringvirkninger. Gjennom arbeidet kom det også frem at de ulike avdelingene i barnehagen egentlig ikke kjente hverandre så godt, selv om de alle var del av samme arbeidsplass. For å endre på dette startet barnehagen en middagsrunde, hvor det inviteres til middag hjemme hos hverandre på kveldstid. Formålet er å bli kjent på kryss og tvers av avdelinger, og ”Med hjerte for alle” har derved også dannet utgangspunktet for kollegiale initiativ som strekker seg utover arbeidssted.

”Hjertet” sies å ha blitt et symbol på nærvær blant de ansatte. Også barna snakker om, og er opptatt av, hjertene som har dukket opp i barnehagen. Delprosjektgruppa håper og tror det engasjementet ”Hjertet” har vakt vil kunne ha en stor betydning for alle i barnehagen.

Gruppa selv oppsummerer sitt eget fokus som at hver enkelt ansatt er viktig for arbeidsplassen – Vi trenger akkurat deg på jobben, og det utgjør en forskjell når du er til stede.

9.4 Bjørnungen

Arbeidet med nærvær har medført mye positivt og mye bevisstgjøring. At gruppa har bestått av flere ansatte fra ulike avdelinger i tillegg til leder har hatt mye å si. Leder er glad for at tankene om nærværsfaktorer og nærvær-arbeid har kommet fra flere. Arbeidet har gjort at de har fått veldig mye informasjon om hvordan folk tenker om ting som har med nærvær og sykefravær å gjøre. Fagarbeiderutdanningssatsingen har også vært viktig nærværsfaktor i barnehagen. Samlet påvirker nærværarbeidet hele barnehagen.

Hovedtemaet som nærværsgruppa har arbeidet med har vært hvorfor folk kommer på jobb eller ikke når en "ikke er helt i slaget". Temaet om "hvorfor/hvorfor ikke" har vært jobbet med på personalmøter, i rollespill og i samtaler gjennom arbeidsdagen. Det har også blitt innført en ny praksis, hvor alle som melder fra om at de blir borte en dag samtidig blir spurt om de kan "komme noe/deler av dagen". Etter hvert har det blitt slik at de fleste selv sier i fra om de kan komme "noe/deler av dagen" når de melder fra om at de blir borte pga. sykdom.

Hele barnehagen skal nå på tur for å jobbe videre med nærværstemaet. For å identifisere nærværsfaktorer ytterligere skal ansatte jobbe med spørsmålene hvorfor man "velger å komme/ikke komme på jobb halve dagen". Svarene fra de ansatte antas å være en viktig pekepinn om nærværsfaktorer på arbeidsplassen.

Nærværarbeidet har blitt en tilnærming hvor de fokuserer "hvor viktig det er at akkurat du kommer på jobb". Det er "ikke bedre med en vikar enn en halvsyk fast ansatt". Arbeidet med nærværstemaet har også påvirket holdningene om at far også kan være med å dele på å være hjemme med syke barn. Mange deler nå en fraværsdag ved barns sykdom i to, slik at mor og far er hjemme og på jobb halve dagen hver.

10 Vurdering av prosjektelementer

I dette avslutningskapitlet vurderes og fremheves noen sentrale elementer og erfaringer om nærvær og det samlede arbeidet i Verdiprojektet.

10.1 Temaet nærvær

Verdiprojektet har vært basert på en svært åpen tilnærming til *nærvær* på arbeidsplassen, hva som er virkningsfulle *nærværsfaktorer*, samt hvilke *tiltak* som kan fremme nærvær på arbeidsplassen. I prosjektet har man ønsket at delprosjektene og deres arbeidsplasser/kollegiet selv skulle definere sin nærværsforståelse, lokale faktorer ved sitt arbeidssted, samt hvilke tiltak som er egnet for nærværsarbeid hos dem.

I praksis har Verdiprojektet utgjort en ”myk” innramming for en lokal utforskning. En slik utforskning har eksempelvis vært hva som gjør at ansatte føler en slik tilknytning til sin arbeidsplass at de ønsker å gå på jobb, fremfor å være hjemme, i vurderingssituasjoner knyttet til sykdom. Delprosjektene og deres arbeidsplass har vært arena for lokalt utviklingsarbeid. Gruppene har reflektert og jobbet seg gjennom undersøkelser og identifisering, samt funnet faktorer og tiltak, samt prøvd ut tiltak og involvering av øvrige ansatte.

Basert på beskrivelsene av arbeidet og tilbakemeldingene fra delprosjektgruppene ved prosjektavslutning tegner det seg noen viktige funn, resultater og kunnskap fra det samlede nærværsarbeidet ved de fire arbeidsplassene i Verdiprojektet. En liste over suksessfaktorer i nærværsarbeid/nærværsfaktorer som arbeidsplasser kan sikte mot vil her kunne være:

1. Ha fokus på å løse ting som stresser arbeidsmiljøet og oppgaver som ansatte sliter med
2. Pass på at ansatte blir sett og respektert
3. Fordel ansvarsoppgaver slik at alle ansatte har ”sin” spesielle oppgave
4. Minn om, og vis at, hver enkelt ansatt er viktig
5. Jobb bevisst med nærvær og innlem nærværsfokus i hverdagen
6. Involver alle ansatte ved arbeidsplassen gjennom arbeidsprosesser om nærvær
7. Initier konkrete nærværstiltak og evaluer om praksis endres
8. Fokuser hva det er som gjør at folk kommer på jobb når ”de ikke er helt i slaget”
9. Refleksjon bidrar til holdningsendringer

10. Oppnå økt informasjon og kunnskap om hva ansatte tenker om nærvær og sykdom
11. Være tydelig på at det er viktig at ”akkurat du” kommer på jobb”
12. ”Halvsyke” ansatte er bedre enn å sette inn vikarer
13. Seminarer, personalmøter, avdelingsmøter, etc. er gode anledninger for nærværarbeid
14. Ha rutine på at ansatte melder fra om man ”kommer deler av dagen, eller ikke i det hele tatt”
15. Bevar og del den enkeltes unike personlige opplevelse av hva det betyr å jobbe ved arbeidsplassen
16. Gjennomfør informasjonsinnhenting, spørreundersøkelser, eller lignende for å frembringe hva ansatte synes er viktig for å trives og jobbe bra
17. Fokus på nærvær kan skape økt bevissthet og motivasjon i både grupper og ved arbeidsplassen som helhet
18. Skap et positivt tankesett
19. Flytt fokus fra fravær til nærvær
20. Oppnå at nærvær blir et naturlig tema på arbeidsplassen – noe ”alle snakker om”
21. Bruk nærværsfaktorer/kunnskap om nærvær som oppmuntring i hverdagen, og overfor nyansatte og vikarer
22. Nærværarbeid kan skape større åpenhet på arbeidsplassen
23. Fokuser hvordan ansatte/kollegium ønsker å ha det på jobb
24. Gjennomfør ”nærværstunt”. Eksempelvis innlegg, rollespill, ”konkurranser”, hospitering, kursing, trim, etc.
25. Utvikling av hustavle, rutiner, slagord, logo og nærværsbok for nærværsfaktorer er eksempler på konkretisering/utkomme av nærværarbeid
26. Jobb med helheten på arbeidsplassen
27. Det er en vesentlig suksessfaktor at det er ”vi” på arbeidsplassen som gjør det

Det vises ellers til rapportens kapitler om arbeidsfaser og oppsummeringen i kapittel 9 for nærmere beskrivelser av hvordan de enkelte delprosjekt og arbeidsplasser har jobbet med nærværsfaktorer og nærværstiltak.

10.2 Oppstart

Verdiprojektets åpenhet og fleksibilitet i struktur har helt fra oppstarten vært viktig for å gi delprosjektene mulighet til en lokal utvikling av nærværarbeidet. Ved å anlegge en eksperimentell tilnærming, ha tillitt til at delprosjektene selv fant ”sin vei” og forsøke å bidra med ”input” og tilrettelegging basert på delprosjektene behov der de var i sitt utviklingsarbeid, har man oppnådd stor grad av lokalt nærværarbeid i prosjektet. Delprosjektene

fremhever dette som en viktig suksessfaktor, selv om det ved oppstartstidspunktet var vanskelig for medlemmer i delprosjektene å ”gripe” helt hva Verdiprosjektet innebar og hva de skulle gjøre. Klargjøring av dette har kommet over tid og hver gruppe har funnet sin måte å gjøre sitt arbeid. Likevel kunne man nok ved oppstart vært mer tydelig på tematisk fokus, rammer for prosjektarbeid, arbeidsform og forventninger. Likeledes også vært tydeligere på at prosjektet hadde en ”løs form”, åpenhet og fleksibilitet, slik at delprosjektgruppene viste litt tydeligere hvilke forutsetninger som lå til grunn.

10.3 Fokusgruppemøtene

Fokusgruppene synes å bygge refleksjon. Både om temaet nærvær, men også om andre eksisterende, og nye, tema. Eksempler på temaer som har gått igjen ved flere anledninger er yrkesstolthet, fagkunnskap og verdien av kritisk refleksjon i seg selv. Gjennom prosjektperioden har fokusgruppemøtene hatt en avgjørende betydning for å samle gruppemedlemmene til refleksjon og progresjon i delprosjektens etappebaserte arbeid. Møtene har blitt en anledning for å arbeide i gruppene og dokumentere dette. For å styrke nytteverdien av ekstern input kunne det for noen grupper vært bra og ha en mer spesifikk fag-/forskningskompetanse tilgjengelig for delprosjektarbeidet.

10.4 Prosjektseminarene

Siktemålet har vært at prosjektseminarene skulle være en ramme for det lokale arbeidet i delprosjektene. Gjennom prosjektperioden har oppstartseminaret, de to prosjektseminarene og avslutningsseminaret vært en viktig anledning for å informere, oppsummere, tilbakemelde, ”se på tvers” og jobbe konkret videre med delprosjektene. Seminarene vurderes viktige og positivt, men tilbakemeldinger fra delprosjektene i barnehagene tyder også på at de kanskje kunne hatt større utbytte av å samles innen samme sektor (barnehage), eventuelt på tvers av sektorer innen samme kommune. Argumentene for dette er at det gjerne blir (for) store forskjeller i arbeidsbetingelsene mellom ulike tjenestesektorer og mellom ulike kommuner til at en kan gjøre tilstrekkelig nytte av andres arbeid og erfaringer. For å imøtekomme disse behovene fra delprosjektene i barnehagene valgte man i Verdiprosjektet å erstatte et prosjektseminar med fagkveld og lokalt seminar.

10.5 Fagkveldene

Har på lignende måte som seminarene fungert som en ramme for delprosjektarbeidene (i barnehagene), samt en ”input” om temaer og problemstil-

linger som har dukket opp på tvers av delprosjektene (i barnehagene). Den opplevde nytteverdien varierer noe. Det synes som at disse aktivitetene har ”truffet” noen og andre ikke.

10.6 Interne seminar

Prioritering av interne seminar har vært viktig, særlig mot slutten av prosjektperioden. Her har delprosjektene arbeid blitt jobbet videre med blant alle ansatte ved arbeidsplassen. Seminarene har bidratt positivt for å implementere arbeidet fra delprosjektene og involvere arbeidsplassen som helhet i systematisk nærværarbeid. Det har her vært en god kombinasjonen at delprosjektene først har involvert øvrige ansatte gjennom personalmøter, avdelingsmøter, hverdagslige samtaler, etc. gjennom prosjektperioden, for så at alle ansatte samles til seminar mot slutten av perioden.

10.7 Arbeidet i delprosjektgruppene

Det har vært viktig at ledere har vært med i delprosjektgruppene. Både for å kunne gjennomføre delprosjektarbeidene, prøve ut prosjektarbeidene i praksis og for å knytte arbeidet i gruppene til øvrig nærværarbeid ved arbeidsplassene. Øvrige medarbeidere i gruppa har vært sentrale som ambassadører og informasjons-/refleksjonsspredere overfor øvrige ansatte. I praksis har lederne, særlig i starten, ført ting i pennen. Det oppleves imidlertid at rollelikheten mellom ledere og ansatte i delprosjektene har blitt mer og mer lik ettersom delprosjektarbeidet utviklet seg. Delprosjektene og fokusgruppemøtene har fungert som en anledning til refleksjon mellom leder og en gruppe ansatte, og inntrykket er at både ledere og ansatte som har deltatt i gruppa har tatt med seg ny kunnskap ut i videre refleksjon med andre ansatte i avdelinger og tjeneste.

10.8 Verdiprojektet som ramme for nærværarbeid

Verdiprojektet kan dels sies å ha blitt tydeligere underveis. Prosjektet hadde en litt ”ullen” oppstart. Selv om det var en prosjektbeskrivelse og et perspektiv om å nærme seg problemstillinger gjennom et perspektiv på nærvær som var mulighetsorientert, så opplevde delprosjektmedlemmene ikke at prosjektet var så tydelig utformet. Dette har skapt noen utfordringer, men det synes likevel å først og fremst ha representert en styrke ved at en slik åpenhet har kunnet sikre et eksperimentelt forløp og lokal utforming i prosjektet. Når deltakerne etter hvert fikk ”taket” på prosjektarbeidene sine og temaet nærvær, så var dette i stor grad basert på deres egne forutsetninger og prioriteringer. Dette har vært viktig for den lokale forankringen – først i delpro-

sjektgrupper, og siden ved implementering blant øvrige ansatte på arbeidsplassen. I ettertid hadde det nok likevel vært en styrke om prosjektet hadde vært noe tydeligere i innledende beskrivelser av denne åpenheten for lokal tilpasning.

Avslutningsvis noen tips om overføringsverdi/erfaringer som kan være viktige ved utforming av gode rammer for nærværarbeid:

- En kombinasjon av struktur og ”myke” frister er viktig
- Ha tydelighet på både faste rammer og åpenhet for nærværarbeidet
- Sørg for en fasilitatorfunksjon som kan tilrettelegge, tilbakemelde underveis, se ”på tvers”, holde fokus og bidra til fremdrift
- Gi tid og rom til refleksjon om nye, og gjerne fremmede, tanker om nærvær
- Prøv ut og evaluer underveis
- Å bringe frem og forankre nærværsfaktorer er en prosess som bør utvikles over tid, gjerne via rekkefølgen arbeidsgruppe/avdelinger/arbeidsplass
- Eierskap og ”bottom-up” utvikling er viktig for forankring
- La arbeidsplass/arbeidsgruppe finne sin ”egen vei” og sin egenart
- Hold fokus på å gjøre det som er bra enda bedre

10.9 I hvilken grad er målene oppnådd?

Som en avrundning kan følgende oppsummeres om målene som ble satt opp i prosjektplanen⁴ for verdiprojektet:

A: Prosjektet skal identifisere, gjennomføre og dokumentere tiltak som øker ansattes nærvær i 3 kommunale barnehager i Songdalen kommune og hjemmesykepleien ved Solhaug sykehjem i omsorg Øst i Arendal kommune.

- Delprosjektene har gjennomført en utforsknings- og utprøvningsprosess i delprosjektgrupper og ved hver arbeidsplass
- Det har vært prøvd ut endringer implementert og tiltak ved arbeidsplassene
- Arbeidet er dokumentert gjennom beskrivelser og vurderinger av delprosjektene/arbeidsplassenes arbeid

⁴ Prosjektplan for Verdiprojektet 4.1 (revidert desember 2012).

B: Prosjektet skal gi kommunene ny kunnskap om hvilke virkemidler som gir holdbar og varig effekt i et lengre perspektiv når man investerer i forkant for å øke nærværet og forholde seg til de ulike momenter i FRU-S modellen.

- Direkte har de tre barnehagene og hjemmesykepleien fått ny kunnskap. Indirekte kan det læres fra disse erfaringene. Blant annet utvider og videreutvikler Songdalen kommune prosjektens tilnæringsform til nærvær til å gjelde alle kommunens barnehager

C: Kommunene skal selv være med å utvikle og ta i bruk denne nye kunnskapen i et tett samarbeid med NAV Arbeidslivssenter i begge fylkene.

- Kommunene, særlig gjennom delprosjektene, har selv utviklet og prøvd ut kunnskap i Verdiprosjektet. Rapport fra prosjektet bygger direkte på denne kunnskapen og har hatt som formål å sammenfatte det arbeidet kommunene selv har gjennomført
- Nav Arbeidslivssenter har vært involvert i Verdiprosjektet og delprosjektene, samt bidratt til gjennomføring av seminarer o.a.

Alle delprosjektene som har deltatt i Verdiprosjektet sier at nærværet ved arbeidsplassen har økt i perioden prosjektarbeidet har pågått. Det må også bemerkes at delprosjektet fra hjemmesykepleien gjennomgikk en stor omorganisering midt oppe i deltakelsen i Verdiprosjektet.

Selv om betydning av prosjektarbeidet ikke kan identifiseres statistisk, viser følgende oversikt⁵ for prosjektperioden at sykefraværet i barnehagene har sunket i perioden 2011 til begynnelsen av 2014:

Sykefravær barnehager i Verdiprosjektet				
	2011	2012	2013	1 tert 2014
Korttids	2.4%	2.6%	2.2%	2.3%
Langtids	9.6%	6.7%	7.1%	5.4%
Totalt	12.5%	10.1%	10.2%	8.9%

⁵ Kilde: Songdalen kommune

Litteraturliste

Coghlan, D. & T. Brannick (2005). *Doing action research in your own organization*. London, Sage publications.

Greenwood, D. J. and M. Levin (2003).

Greenwood, D. J. and M. Levin (2007). *Introduction to action research: social research for social change*. Thousand Oaks, Calif., Sage Publications.

Morgan, D. L. (1996). *Focus Groups as Qualitative Research*. Portland State University. Sage Publications.

Reason, P. & H. Bradbury (2001). *Handbook of action research: participative inquiry and practice*. London, Sage.

Svendal, A. & A. A. Larsen (2009). *Klasseromsledelse og kulturutvikling som bidrag til at lærere og barnehagemedarbeidere bedre kan mestre sitt arbeid. Erfaringer fra prosjektet "Jeg blir" i Aust-Agder*. Rapport, Universitetet i Agder. 2009.

Fou informasjon

Tittel	Verdiprojektet – Økt nærvær. Forankret nærværsfokus på arbeidsplassen
Prosjektnr	1846
Oppdragets tittel	Aksjonsforskning KS Verdiprojekt
Prosjektleder	Trond Stalsberg Mydland
Forfatter	Trond Stalsberg Mydland
Oppdragsgiver	KS Agder
Rapport type	Prosjektrapport
Rapport nr	4/2014
ISSN-nummer	0808-5544
Tilgjengelighet til rapporten	Åpen
4 emneord	Nærværsarbeid, nærværsfaktorer, aksjonsforskning, lokalt utviklingsarbeid