

Sigrun Odden

Evaluering av
bedriftsopplæringsprogrammet
Østerdalsskolen

Høgskolen i Hedmark
Rapport nr. 10 – 2006

Fulltekstutgave

Utgivelsessted: Elverum

Det må ikke kopieres fra rapporten i strid med åndsverkloven og fotografiloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Forfatteren er selv ansvarlig for sine konklusjoner. Innholdet gir derfor ikke nødvendigvis uttrykk for Høgskolens syn.

I rapportserien fra Høgskolen i Hedmark publiseres FoU-arbeid og utredninger. Dette omfatter kvalifiseringsarbeid, stoff av lokal og nasjonal interesse, oppdragsvirksomhet, foreløpig publisering før publisering i et vitenskapelig tidsskrift etc.

Rapporten kan bestilles ved henvendelse til Høgskolen i Hedmark.
(<http://www.hihm.no/>)

Rapport nr. 10 - 2006

© Forfatterene/Høgskolen i Hedmark

ISBN: 82-7671-549-4

ISSN: 1501-8563



Høgskolen i Hedmark

Tittel: Evaluering av bedriftsopplæringsprogrammet Østerdalsskolen			
Forfattere: Sigrun Odden			
Nummer: 10	Utgivelsesår: 2006	Sider: 70	ISBN: 82-7671-549-4 ISSN: 1501-8563
Oppdragsgiver: Norges forskningsråd, program for Næringsrettet høskolesatsing			
Emneord: Bedriftsopplæring, opplæringsevaluering			
Sammen­drag: Østerdalsskolen er et kompetansehevende program for førstelinjeledere i produksjonsbedrifter med hovedvekt på temaene HMS, kommunikasjon, produktivitet og innovasjon. Evalueringen bygger på gjennomføringen av programmet for bedrifter på Koppang og Rena. Evalueringen baserer seg på kvalitative intervjuer og en kvantitativ spørreundersøkelse. Konklusjonen på evalueringen er at programmet har positivt resultat ved at deltakerne har fått økt fokus og økt forståelse for de sentrale temaene i programmet. Deltakerne opplever i liten grad å ha fått økte faktakunnskaper. Det finnes eksempler på at kunnskaper fra programmet har kommet til praktisk anvendelse i bedriftene, men det har ikke skjedd i et slikt omfang at man kan si at programmet har hatt stor betydning for bedriftene. Evalueringen gir ikke grunnlag for å slutte at det har skjedd vesentlige endringer i bedriftene innenfor fokusområdene. Det tydeligste og kanskje viktigste resultatet av Østerdalsskolen er økt samarbeid mellom bedriftene på Koppang. Bedriftene har i fellesskap vedtatt å gå videre med en oppfølgende del av Østerdalsskolen. Programmet kan være starten på en prosess i retning av hovedmålet om økt nyskaping og verdiskaping i de deltagende bedriftene.			



Høgskolen i Hedmark

Title: Evaluation of the training programme Østerdalsskolen			
Authors: Sigrun Odden			
Number: 10	Year: 2006	Pages: 70	ISBN: 82-7671-549-4 ISSN: 1501-8563
Financed by: The Research Council of Norway, the industry-college collaboration scheme			
Keyword: Training evaluation, industrial training programme			
Summary: Østerdalsskolen is a training programme, carried out in a number of manufacturing companies in the region of Østerdalen in Eastern Norway. Hedmark University College, department of Business Administration, Social Sciences and Computer Science, has been responsible for conducting the programme. The main objective of the programme is to contribute to innovation and value creation in the participating companies. The main issues of the programme are: Health and safety, work environment, communication, productivity and innovation. Front managers in the companies are the main target group. The evaluation is based on qualitative interviews with participants and general managers, as well as a survey to employees from the participating companies. The evaluation concludes that the participants have raised their consciousness and increased their understanding of the main themes of the programme, nevertheless they miss more substantial knowledge and facts. There are some examples of behavioural change on the job, but it is not possible to conclude that the programme has great organizational outcome. A considerable result of the programme is increased contact and collaboration between the participating companies. They have decided to follow up the programme as collaboration and want the next part to focus on health, safety and work environment. After all we may see the start of a process toward the main objective of the programme.			

FORORD

Dette er en evaluering av "Østerdalsskolen" slik den har vært gjennomført ved en samling bedrifter på Koppang og en bedrift på Rena. Østerdalsskolen er et kompetansehevende program for førstelinjeledere i produksjonsbedrifter. Programmet er utviklet og gjennomført av Høgskolen i Hedmark, avdeling for økonomi, samfunnsfag og informatikk.

Målet for evalueringen er å se på hvilken betydning Østerdalsskolen har hatt, spesielt i forhold til målsettingen om å bidra til økt nyskaping og verdiskaping i deltakende bedrifter. Arbeidet med evalueringen har pågått i perioden september 2005 til juni 2006, og utgjort cirka et halvt årsverk. Evalueringen er delvis finansiert av Norges forskningsråds program for næringsrettet høgskolesatsing, nHs.

Evalueringen bygger på en kvalitativ intervjuundersøkelse og en kvantitativ spørreundersøkelse. Jeg vil benytte forordet til å takke alle som velvillig lot seg intervjuet og alle som svarte på spørreskjemaene. Tusen takk!

Videre vil jeg takke alle kolleger som har bidratt med kommentarer og annen støtte; Hans Christian Høyer, Hanne Haave, Inge Hermanrud og Erik Mønness. Sistnevnte har også gjennomført en ikkeparametrisk analyse av data fra spørreundersøkelsen som han presenterer i vedlegg til rapporten.

Evalueringen er utført av undertegnede. Erik Mønness har vært prosjektansvarlig. Rapporten er undertegnedes ansvar og konklusjonene er ikke uttrykk for Høgskolens synspunkter.

Rena, august 2006
Sigrun Odden

INNHold

1 Om evalueringen.....	11
1.1 Mål og fokus for evalueringen.....	11
1.2 Metodisk tilnærming.....	14
1.3 Evalueringsmodell.....	17
2. Presentasjon av Østerdalsskolen.....	19
2.1 Historikk.....	19
2.2 Målsettinger.....	20
2.3 Programmets verdigrunnlag.....	21
2.4 Programmodell - Østerdalsskolen.....	23
2.5 Østerdalsskolens arbeidsmetodikk.....	24
2.6 Innhold.....	25
2.7 Deltakende bedrifter.....	30
2.8 Utviklingsmuligheter for Østerdalsskolen.....	31
3 Intervjuundersøkelsen.....	33
3.1 Gjennomføring av intervjuene.....	33
3.2 Reaksjoner på samlingene.....	33
3.2.1 Innhold tilpasset deltakerne?.....	36
3.3 Utbytte av deltakelsen.....	38

3.4	Anvendelse av kompetansen.....	42
3.4.1	Klima for endring i bedriftene.....	45
3.5	Betydning for bedriftene.....	46
4	Medarbeiderundersøkelsen.....	51
4.1	Fysisk og psykososialt arbeidsmiljø.....	53
4.2	Sosialt samspill, kommunikasjon og støtte.....	55
4.3	Innovasjon.....	57
4.4	Organisatoriske forhold og ledelse.....	59
4.5	Åpne kommentarer.....	60
5	Konklusjoner og anbefalinger.....	63
5.1	Konklusjoner.....	63
5.2	Anbefalte diskusjoner før eventuelle videreføringer.....	65
6	Litteraturliste.....	69
	Vedlegg 1 Spørreskjema.....	i
	Vedlegg 2 Resultater. Svarfordeling.....	iii
	Vedlegg 3 Analyse med en indeks. Erik Mønnes.....	xiii

1 OM EVALUERINGEN

1.1 Mål og fokus for evalueringen

Målet for evalueringen er å identifisere resultater av opplærings-tiltaket Østerdalsskolen i vid forstand på ulike nivåer;

- for de individuelle deltakerne
- for de deltakende bedriftene
- for medarbeiderne i de deltakende bedriftene.

Østerdalsskolens hovedmål er å stimulere til økt nyskaping og verdiskaping i de deltakende bedriftene. En operasjonalisering av økt verdiskaping kan gå i retning av å måle økt produktivitet, kostnadsreduksjon eller økt omsetning. Å oppnå effekter innenfor dette på kort tid, ville sannsynligvis kreve et atskillig mer omfattende program enn det Østerdalsskolen har vært. Evalueringen vil derfor ikke fokusere på eventuell faktisk økning i verdiskaping i prosjektperioden, men se på om det har oppstått eventuelle prosesser i bedriftene som kan ha betydning for å nå hovedmålet om økt nyskaping og verdiskaping på sikt.

Ved siden av hovedmålet om å bidra til økt nyskaping og verdiskaping er det blant annet formulert følgende mål for Østerdalsskolen:

- Bevisstgjøre bedriftene og medarbeiderne på hva som fremmer innovasjon og hvordan man skal ta tak i og utvikle innovasjonsprosesser internt i bedriftene på et lavere organisasjonsnivå.

- Fokusere på hva skal til for å overleve på lang sikt som bedrift gitt dagens utvikling i eksterne rammebetingelser. Dette er utgangspunktet for å forstå bedriftens konkurransesituasjon og er motivasjonsgrunnlaget for begge programmene.
- Dialogutvikling mellom bedrift og høyskole/forskning

Evalueringen vil rette fokus mot de sentrale temaene i Østerdals-skolens samlinger; Arbeidsmiljø, HMS, personalledelse, innovasjon og produktivitet. Har det skjedd endringer i bedriftene og hos deltakerne innenfor disse temaområdene? Søkelyset vil rettes mot deltakernes kompetanseheving, holdningsendringer og endringer i arbeidspraksis. Det første skrittet vil være å kartlegge om det har skjedd bevisstgjøring og holdningsendring hos deltakerne i forhold til områdene arbeidsmiljø, HMS, personalledelse og innovasjon. Det neste skrittet vil være å undersøke om det har skjedd endringer i atferd og praksis hos deltakerne, og om disse endringene igjen er mulig å identifisere på bedriftsnivå.

Forbindelsen til programmets hovedmål om økt nyskaping og verdiskaping i bedriftene er at positive endringer innen arbeidsmiljø, HMS, personalledelse og innovasjon over tid kan få positiv betydning for nyskaping og verdiskaping på bedriftsnivå.

Å vurdere resultater i forhold til målsettingene er derfor det sentrale perspektivet i evalueringen. Det er også aktuelt å se etter resultater utenfor de oppsatte målsettingene. Programmet kan ha effekter som ligger utenfor de oppsatte målene, og det kan være grunnlag for å si at det har skjedd målforskyvinger.

I tillegg til mål- og resultatevaluering vil en sentral del av evalueringen være å kartlegge og dokumentere programmet og aktivitetene som har skjedd underveis. Dette er en nødvendig forutsetning siden det i liten grad finnes noe skriftlig materiale om programmet. Vi har ikke valgt å fokusere på andre former for evalueringsperspektiver som innsats-, effektivitets- eller prosessevaluering.

Innholdsmessig er Østerdalsskolen i første rekke et kompetansehevende tiltak. Vi har vurdert Donald Kirkpatrick's evalueringsmodell som et egnet utgangspunkt for evaluering av Østerdalsskolen. Kirkpatrick's modell bygger på disse fire nivåene:

1. Reaksjoner
2. Læring
3. Anvendelse
4. Resultat.

(Kirkpatrick 1998)

Nivå en i Kirkpatrick's modell har hovedfokus på deltakernes tilfredshet og deres reaksjoner på tiltaket, mens for nivå to er hovedspørsmålet hva deltakerne faktisk lærte. Vi vil ikke gjennomføre noen kunnskapstest av deltakerne for å kartlegge den faktiske kunnskapstilegnelsen, men vi vil kartlegge deltakernes mening om egen kunnskapstilegnelse. Holdningsendringer innenfor de aktuelle temaene er en viktig del av kartleggingen.

Nivå tre i modellen fokuserer på forbindelsen mellom kompetansen fra programmet og deltakernes atferd. Kan det spores endringer i deltakernes arbeidspraksis? Anvendes kompetansen fra programmet? Dette vil være sentrale spørsmålstillinger i evalueringen.

Nivå fire i modellen ser på hvilke resultater som kan spores i bedriften. Evalueringen av Østerdalsskolen ønsker her å se bredt etter eventuelle resultater i bedriftene innenfor de sentrale temaområdene i programmet; Arbeidsmiljø, HMS, personalledelse og innovasjon. Kan eventuelle endringer innenfor disse områdene knyttes til prosesser i retning av hovedmålet om økt nyskaping og verdiskaping? I hvor stor grad er målene nådd? Kan det spores andre effekter enn de som er direkte knyttet til prosjektets målsettinger?

Det er seinere lagt til et femte nivå i Kirkpatrick's modell; Return on investment, hvor formålet er å sammenligne pengeverdien av resultatene mot kostnadene for programmet (Phillips 2003).

Evaluering for nivå en, to og tre vil være rettet mot de individuelle deltakerne på de bedriftsinterne samlingene i Østerdalsskolen. Evaluering av nivå fire vil bygge på datainnsamling fra bedriftenes ordinære medarbeidere, som ikke har deltatt på Østerdalsskolen, i tillegg til intervjuer med daglige ledere og deltakere på samlingene.

Mange opplæringstiltak blir ikke evaluert utover deltakerreaksjoner (nivå en), og det er generelt sett ofte liten oppmerksomhet mot hvordan individuell læring skal overføres til en konkret arbeidssituasjon og gi effekter på organisasjonsnivå (Phillips 2002). Østerdalsskolen har hovedmålene på bedriftsnivå, og det er nødvendig at evalueringen retter oppmerksomheten mot organisasjonsnivået og nivå fire i Kirkpatrick's modell.

1.2 Metodisk tilnærming

Evalueringen vil basere seg på en kvalitativ intervjuundersøkelse rettet mot de individuelle deltakerne på Østerdalsskolens bedriftssamlinger og lederne i de deltakende bedriftene samt en kvantitativ spørreundersøkelse rettet mot ordinære medarbeidere i de deltakende bedriftene.

Sentrale tema i intervjuundersøkelsen mot de individuelle deltakerne i Østerdalsskolen vil blant annet være:

- Reaksjoner på samlingene
 - Synspunkter på innhold, opplegg og form
 - Tilpassing i forhold til målgruppen
- Utbytte av deltakelsen
 - Kunnskaper, holdninger og praksis innenfor programets temaområder
- Endringer i arbeidspraksis
 - Endringenes betydning og årsaker
 - Støtte og oppfølging i bedriftene
- Betydning for bedriften
- Styrker og mangler ved programmet.

Intervjuene med deltakerne på Østerdalsskolen og intervjuene med de daglige lederne i de deltakende bedriftene vil i hovedtrekk følge samme mønster og ha de samme temaene. Intervjuene med daglige ledere vil i tillegg til resultater for bedriften legge vekt på å få fram mer overordnede synspunkter på programmet og vurdering av samarbeidet med Høgskolen.

En kvantitativ spørreundersøkelse vil rette seg mot medarbeidere i de deltakende bedriftene, i første rekke operatørene eller produksjonsarbeiderne. Målet er å fange opp om det hadde skjedd endringer i bedriften innenfor temaområdene i løpet av perioden programmet har vært gjennomført. Undersøkelsen gjennomføres to ganger, første gang før oppstart av Østerdalsskolen og andre gang etter Østerdalsskolens avslutning. Hensikten er ikke å gjennomføre en arbeidsmiljøundersøkelse selv om mange av spørsmålene vil være indikatorer på bedriftens arbeidsmiljø.

Følgende tema vil stå sentralt i den kvantitative spørreundersøkelsen:

- Fysisk og psykososialt arbeidsmiljø
- Sosialt samspill, kommunikasjon og støtte
- Innovasjon
- Organisatoriske forhold og ledelse.

Selv om resultater fra undersøkelsen skulle vise faktiske endringer i de deltakende bedriftene, er ikke endringene nødvendigvis et resultat av Østerdalsskolen. Det eneste vi kan gjøre for å undersøke årsakene til endringene, er å høre hva deltakerne og ledelsen mener endringene skyldes.

En forutsetning for å kunne gjennomføre evalueringen var å skaffe til veie nødvendig informasjon om Østerdalsskolen. Det var ingen skriftlig beskrivelse av programmet, og det var derfor nødvendig å dokumentere programmets innhold og aktiviteter. Gjennomgang av PowerPoint-presentasjoner til de ulike samlingene, intervjuer og uformelle samtaler med prosjektleder og kursholdere danner grunnlaget for denne dokumentasjonen. Forståelsen av programmet slik

det presenteres i neste kapittel bygger på dette datagrunnlaget. Siden evaluator ikke har deltatt på samlingene, og det finnes lite skriftlig beskrivelse av programmet, kan det knyttes usikkerhet til om programmet blir fullstendig riktig framstilt.

Det er ofte vanskelig å vite hva som er det optimale tidspunktet for evaluering av et tiltak. I vårt tilfelle hadde det opplagt vært en fordel å vente noe lenger med datainnsamlingen, men det tillot ikke tidsrammen for evalueringen. Mer detaljer om den metodiske tilnærmingen tas med i kapitlene som presenterer de empiriske undersøkelsene.

1.3 Evalueringsmodell

Nivå	Tema	Metodisk tilnærming	Nivå
1	Deltakertilfredshet. Reaksjoner og synspunkter på bedriftsamlingene.	Kvalitativ intervjuundersøkelse. Deltakere.	Individ.
2	Utbytte. Kunnskaps- tilegnelse, læringseffekt, holdningsendring.	Kvalitativ intervjuundersøkelse. Deltakere.	Individ.
3	Anvendelse av kompetanse. Endringer i arbeidspraksis.	Kvalitativ intervjuundersøkelse. Deltakere. Daglig ledere.	Individ.
4	Resultater. Effekter. Endringer i arbeidsmiljø, kommunikasjon, personalledelse, innovasjon.	Kvantitativ spørreundersøkelse. Medarbeidere.	Organisasjon.
4	Resultater. Betydning.	Kvalitativ intervjuundersøkelse. Daglig ledere. Deltakere.	Organisasjon.

2. PRESENTASJON AV ØSTERDALSSKOLEN

2.1 Historikk

Østerdalsskolen er et kompetansehevende program for førstelinjeledere i industribedrifter. Programmet har utviklet seg gjennom flere andre programmer som det på mange måter har vært sammenvevd med. Historien kan føres tilbake til et sykefraværprosjekt som ble gjennomført i en produksjonsbedrift Elverum i 2002 i regi av Elverum Felles Bedriftshelsetjeneste. Elverumsskolen I var en oppfølging av sykefraværprosjektet, og dette programmet ble gjennomført i samme bedrift høsten 2002. Organisatorisk ble Elverumsskolen I en del av forskningsprogrammet VS2010. Samtidig ble Elverumsskolen II utviklet og gjennomført i samme bedrift våren 2003 (Fauske 2002/2003).

Østerdalsskolen er en videreføring av Elverumsskolen med Høgskolen i Hedmark som ansvarlig institusjon for gjennomføringen. Østerdalsskolen Del I ble gjennomført ved en produksjonsbedrift på Rena våren 2005 og del II planlegges gjennomført høsten 2006. Deretter ble Østerdalsskolen del I gjennomført ved en gruppe bedrifter på Koppang høsten 2005, og del II våren 2006. Det finnes også planer om oppstart ved en gruppe bedrifter i Trysil.

Elverumsskolen I er utviklet av bedriftsoverlege Sverre Fauske, som også var ansvarlig for gjennomføringen. Elverumsskolen II er utviklet

av amanuensis Harald Romstad som også var ansvarlig for gjennomføringen av Elverumsskolen II og Østerdalsskolen. Fauske er spesialist i samfunnsmedisin og har bred erfaring med HMS-arbeid. Romstad er økonom av utdanning og har ledererfaring fra høgskole og privat næringsliv. Harald Romstad er den sentrale personen i Østerdalsskolen og omtales i denne rapporten som prosjektleder. Han har vært alene om Østerdalsskolen Del II, mens Del I har vært delt mellom Sverre Fauske og Inge Hermanrud, som er 1. lektor ved Høgskolen i Hedmark innenfor fagområdet statsvitenskap med organisasjonsfag.

2.2 Målsettinger

Å stimulere bedriftene til økt nyskaping og verdiskaping kan stå som en felles overordnet målsetting for programmene. Østerdalsskolen har ikke ett sett med formulerte målsettinger satt opp før programmet startet. Siden programmet har vært i utvikling, har det vært målsettinger i ulike faser og på ulike nivåer, hvor noen følger med fra tidligere faser og noen er formulert underveis.

Ved start av Elverumsskolen var det en ambisjon at de deltakende bedriftene skulle bli starten på en bedriftsklynge i Elverum, og at det senere skulle opprettes bedriftsklynger andre steder i Hedmark. Disse skulle være forum for innovasjon og erfaringsbasert kunnskapsutvikling mellom bedrifter fra ulike bransjer innenfor samme geografiske område. Denne ambisjonen var knyttet til utvikling av prosjektet innenfor rammene av forskningsprosjektet Verdiskaping 2010 - Innlandet (Verdiskaping i Innlandet 2002).

I tillegg til målet om å bidra til økt nyskaping og verdiskaping ble det for Østerdalsskolen blant annet formulert følgende mål:

- Bevisstgjøre bedriftene og medarbeiderne på hva som fremmer innovasjon og hvordan man skal ta tak i og utvikle innovasjonsprosesser internt i bedriftene på et lavere organisasjonsnivå.
- Dialogutvikling mellom bedrift og høgskole/forskning.

- Fokuserer på hva skal til for å overleve på lang sikt som bedrift gitt dagens utvikling i eksterne rammebetingelser. Dette er utgangspunktet for å forstå bedriftens konkurransesituasjon og er motivasjonsgrunnlaget for begge programmene.

I samlinger i Østerdalsskolen sies det at et hovedmål er å bidra til at deltakende bedrifter på lang sikt får god lønnsomhet og gir sikre og gode arbeidsplasser (Romstad 2005/2006).

Alle målsettinger som er nevnt i de ulike fasene, kan greit sortere som delmål under hovedmålsettingen om å bidra til økt nyskaping og verdiskaping i bedriftene.

2.3 Programmets verdigrunnlag

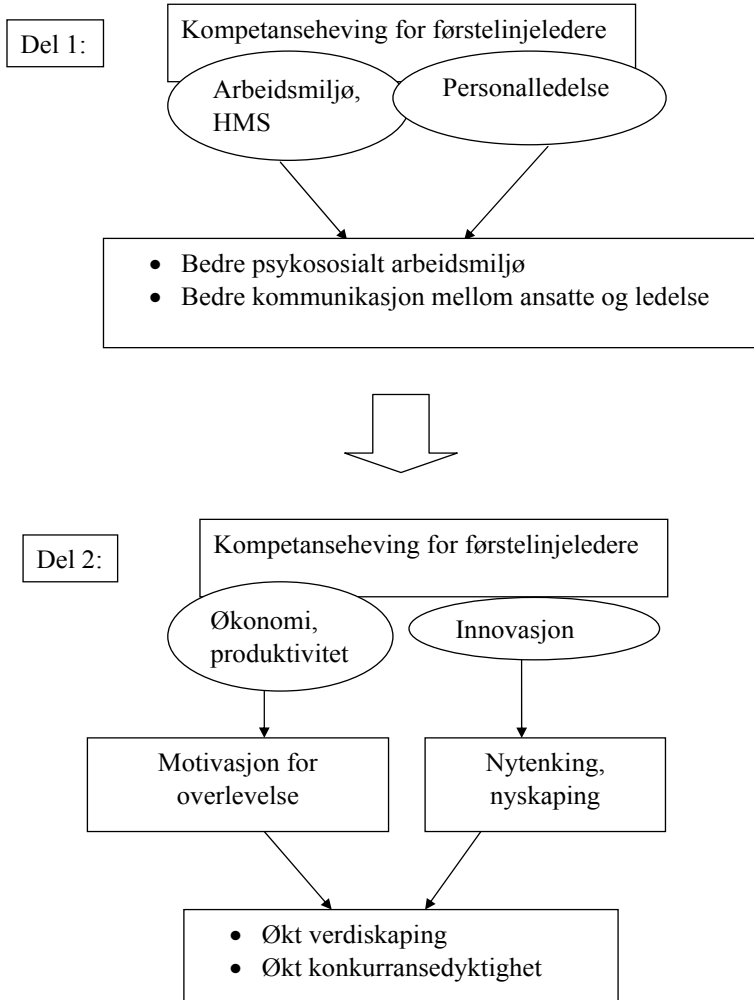
Den grunnleggende tanken i programmet er at operatører og produksjonsarbeidere er nøkkelpersoner for en bedrifts innovasjon og nyskaping. De sitter inne med avgjørende kompetanse for å videreutvikle konkurranseevnen i bedriftene. Hovedpotensialet for å utvikle en bedrift ligger i den tause kunnskapen på gulvet i bedriften. Programmets visjon er at kompetanseheving og bevisstgjøring av førstelinjeledere i bedriften skal bidra til å realisere potensialet til nyskaping som ligger hos operatørene og produksjonsarbeiderne. Førstelinjeledere er valgt som målgruppe for kompetansehevings tiltaket fordi de har ledelses- og personalansvar overfor operatører og produksjonsarbeidere, og dermed utgjør en strategisk ressurs for å realisere dette potensialet. Følgende sitat fra prosjektlederen illustrerer denne tanken:

”De må forstå at skal de lykkes som ledere må de klare å involvere gulvet i produktivitetstenking, og for at de skal lykkes med det, må arbeidsmiljø og HMS være på plass på forhånd. Det dreier seg ikke om å gjøre ting raskere – det dreier seg om å gjøre ting lurere, – finne smartere løsninger.”

Kompetanseheving og bevisstgjøring av førstelinjeledere skal øke bedriftens potensialer for selv å kunne lykkes med å øke konkurranseevnen, sikre arbeidsplassene og bedriftens avkastning gjennom økt lønnsuttak og aksjonærutbytte. (Romstad 2004-05)

I følge intervju med Sverre Fauske er en grunnleggende ide bak visjonen om bedriftsklynger knyttet til synet på verdiskaping og produktivitet som mer enn kroner og øre, - det innbefatter også kulturelle og sosiale verdier i lokalsamfunnet. Å skape sunne og gode arbeidsplasser er viktig for arbeidstakerne, for bedriften og for lokalsamfunnet. Programmet har siden starten med Elverumsskolen blitt satt inn i et folkehelseperspektiv hvor arbeid betraktes som en sentral helseforebyggende arena. En filosofi som har gjennomsyret programmet, er betydningen av å satse proaktivt, for eksempel ved å sette fokus på nærværsfaktorer i stedet for fraværsfaktorer. Fauske som har utviklet denne delen av programmet, vektlegger at lederskapet bør bevisstgjøre på det positive ved å gå på jobb, og fokusere på "Frisk-siden" i stedet for "Risk-siden" i bedriftenes HMS-arbeid. De positive verdiene bør en jobbe med å bygge inn i den grunnleggende bedriftskulturen. Han understreker at til syvende og sist er livskvalitet en dimensjon i verdiskaping. Å skape konkurranse-dyktige arbeidsplasser er også viktig for å demme opp for utflytting og sikre etterrøkt, siden sannsynligheten er stor for at industrien i området vil oppleve mangel på arbeidskraft på sikt.

2.4 Programmodell - Østerdalsskolen

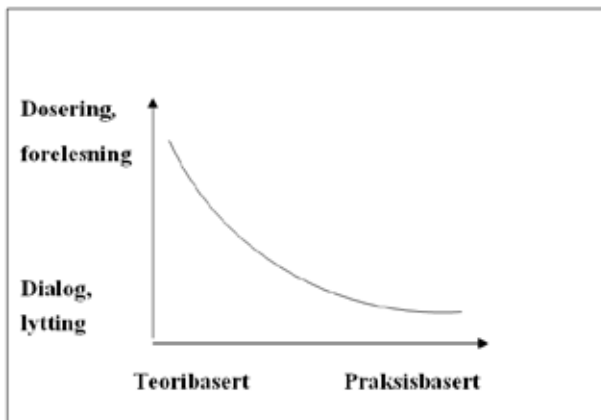


2.5 Østerdalsskolens arbeidsmetodikk

Østerdalsskolen liksom Elverumsskolen, består av to moduler, Del I og Del II. Hver modul består av fire bedriftsinterne samlinger på tre til fire timer. Bedriftssamlingene har vært gjennomført med teoretiske innspill, diskusjoner/refleksjoner, rollespill og øvelser.

Om arbeidsmetodikken i Østerdalsskolen sies det at samlingene er gjennomført etter en modell for ”indusert dialog”, det vil si at kursansvarlig starter med innspill av tema, teori og aktuell problematikk, og deretter legger opp til dialog og diskusjon for å skape grunnlag for bevisstgjøring og kompetanseheving. En sentral forutsetning har vært å finne case og eksempler som er relevante i forhold til de aktuelle bedriftene. Fordelingen mellom teori, erfaringsbasert kunnskap og dialog har variert en del siden det har vært ulike forutsetninger i de ulike bedriftene. De første samlingene er tyngre på teori, mens det dialogbaserte stoffet er økende i de siste samlingene. I følge prosjektlederen er det et avveiiingsproblem knytta til omfanget av teori kontra det dialogbaserte. Sitatet under presenterer noen av prosjektlederens tanker om forholdet mellom teori og praksis:

Blir det for mye teori blir det for kjedelig, blir det for mye dialog, blir det bare snakk. Det å finne balansegangen mellom teori, erfaringsbasert kunnskap og dialog, er en utfordring. Det er ikke sikkert at fordelingen en hadde på en bedrift passer overfor en annen bedrift fordi forutsetningene er forskjellige fra gang til gang og det er opp til kurslederne å løse det der og da. Det er ingen fasit på hvor den balansen er. Mengden av teori opp mot det dialogbaserte er litt forskjellig fra gang til gang. Vi må klare å relatere case som føles relevante i den aktuelle bedriften.



Arbeidsmetodikk: Indusert dialog

Det presenteres som et ønske at arbeidsmetodikken skal være praksisdrevet (Romstad 2005/2006). Det er deltakerne som kjenner problemene som skal sitte i førersetet. Prosjektlederen uttaler at han ønsker å se på seg selv som prosessleder og katalysator. Han presenterer seg som nøytral i forhold til partene, - *"ikke representant for ledelsen, ikke representant for arbeidstakeren"*.

Det er ikke noe ønske om å servere ferdige løsninger for bedriften, vekten legges på å formidle prinsipper, teorier og prosesser som kan øke bedriftens potensialer for selv å kunne lykkes.

2.6 Innhold

Østerdalsskolen er innholdsmessig i hovedsak identisk med Elverumsskolen. Del I fokuserer på HMS og personalledelse mens Del II fokuserer på innovasjon, produktivitet og konkurransesituasjon. Programmet er i utvikling, og det har vært noe variasjon i hvilke tema som er fokusert i de ulike bedriftene. Det som beskrives nedenfor er hentet fra gjennomføringen på Koppang og Rena.

Tema for Del I av Østerdalsskolen er HMS, arbeidsmiljø og personalledelse. Overskrifter for hver av de fire samlingene er:

1. Etikk på arbeidsplassen
2. Personalledelse
3. HMS. Hvordan redusere sykefravær?
4. Kommunikasjon, relasjoner og samspill.

Hovedtemaene for Del II av Østerdalsskolen er bedrifters konkurranseevne og innovasjon. Samlingene i Del II kan sammenfattes av disse overskriftene:

1. Motivasjon. Hva må til for å overleve som bedrift på lang sikt?
2. Rammeforhold for et arbeidsmiljø som skaper innovasjoner
3. Innovasjon og kreativitet
4. Evaluering av en innovasjon, idè.

Delmål for Østerdalsskolen Del I er kompetanseheving og bevisstgjøring i forhold til etiske standarder og bedriftens forretningsidé og visjon. Modulen skal gi en totalforståelse av hvordan man ønsker å ha det på arbeidsplassen.

For Del II er delmålet kompetanseheving og bevisstgjøring i forhold til hva som fremmer innovasjon og hva som må til for å overleve som bedrift på lang sikt. Det sentrale ved programmet formuleres av prosjektlederen i følgende sitat:

Det dreier seg om å forstå at vi må ha en produktivitetsvekst på 3-4% gitt de økonomiske rammevilkårene i Norge i dag for å overleve på lang sikt, og vi må ha en tilsvarende volumvekst for å få en bærekraftig utvikling (...) For å få til volumveksten og produktivitetsveksten, må biten med arbeidsmiljø, HMS og det vi tar opp i Del I, være på plass. Er ikke Del I på plass, kan du glemme Del II.

Om forholdet mellom Del I og Del II sier prosjektleder at basis for en konkurransedyktig bedrift er at det psykososiale arbeidsmiljøet må være i orden, men at totalmålet for programmet er knyttet til temaene

som tas opp i Del II, produktivitet og nyskaping.

Av det mer konkrete innholdet kan vi framheve ulike typer samtaler for å utvikle en god dialog mellom ledelse og medarbeidere. Dette presenteres som en verktøykasse bestående av:

- En-til-en samtaler
- Mulighetenes samtale
- Den nødvendige samtalen
- Den formelle samtalen.

Av det mer praktiske orienterte innholdet i Del I kan nevnes rollespill med trening på situasjoner som problematisk fravær og rusproblematikk.

Rollespill i forhold til den nødvendige samtalen, det går på en person som kommer for seint på jobben hver dag eller som har mye sykefravær, og så har vi et som er knytta til rusproblematikk. Rollespillene er engasjerende. Deltakerne går helt opp i rollene og utfolder seg.

På de neste sidene vises en skjematisk oversikt av innholdet i de bedriftsinterne samlingene:

Østerdalsskolen Del I	
<p>Samling 1. Etikk på arbeidsplassen Bedriftens forretningsidé, visjon og etiske standarder. Verdien av arbeid. Verdier knyttet til bedriften. Whistle-blowing for å varsle om overtramp. Etiske konflikter mellom egne verdier og lojalitet mot bedriften, ledere, medarbeidere. Hvordan ta opp saker med etiske dilemmaer. Case med etiske dilemmaer. Diskusjoner.</p>	<p>Samling 3. HMS. Hvordan redusere sykefravær? HMS i bedriften. Arbeidsmiljø. Sykefravær, hvordan redusere det. Nærværsfremmende arbeid. Roller og ansvar. Rollespill. Diskusjoner.</p>
<p>Samling 2. Personalledelse Grunnprinsipper for personalledelse. Personalpolitikk – en del av strategien. De ansatte som ressurs. Personalkostnader. Medbestemmelse. Medarbeidersamtaler. Arbeidsmiljø. Mobbing.</p>	<p>Samling 4 Kommunikasjon, relasjoner og samspill Samtaleferdigheter. Den viktige samtalen. Mulighetenes samtale. Den nødvendige samtalen. Den vanskelige samtalen. Konflikthåndtering. Diskusjon. Oppsummering.</p>

Østerdalsskolen Del II	
<p>Samling 1. Motivasjon Hva må til for å overleve som bedrift på lang sikt? ”Gapet” som må tettes. Produktivitetsvekst. Produktutvikling. Modeller for konkurransesituasjoner. Investeringer for å øke konkurransesituasjonen. Diskusjon om førstelinjelederens ansvar og muligheter for å tette ”gapet”. Diskusjoner.</p>	<p>Samling 3. Innovasjon og kreativitet Hva er innovasjon og hva er kreativitet? Hva hemmer og fremmer kreativitet? Øvelser. Kjennetegn ved innovative og konkurransemotiverte organisasjoner.</p>
<p>Samling 2. Rammeforhold for et arbeidsmiljø som skaper innovasjoner Humankapitalens betydning i forhold til hva som er verdien på en bedrift. Opplæringsprogrammets betydning for verdiskapningen. Coaching, prinsipper og råd. Perspektiver på kompetanse. Verdiøkende samtaler i forhold til kompetanseøkonomi. Humorens betydning i forhold til psykososialt arbeidsmiljø, prestasjoner, og produktivitet. Skille sunn og usunn humor. Diskusjoner.</p>	<p>Samling 4. Evaluering av en innovasjon, idè Rollespill. Diskusjoner. Tommefingerregler for vurdering av ideer med fokus på produktivitetsforbedringer, nye produkter og HMS. Evaluering.</p>

2.7 Deltakende bedrifter

Evalueringen baserer seg på to forskjellige gjennomføringer av Østerdalsskolen. Hovedvekten ligger på gjennomføringen på Koppang, hvor Østerdalsskolen ble gjennomført med deltakere fra fem forskjellige bedrifter fra Stor-Elvdal kommune. Østerdalsbruket AS, Glomma Limtre AS og Ringnes Imsdal AS er industribedrifter med hovedmarked utenfor Østerdalen, mens Berg og Sandboe AS og Koppang Auto anser seg som lokale servicebedrifter. Evalueringen baserer seg også delvis på gjennomføringen på Kappa Rena AS, hvor Østerdalsskolen Del I ble gjennomført våren 2005.

Oversikt over deltakende bedrifter:

Smurfit Kappa Rena AS produserer transportemballasje i massivpapp til fiskeindustri, landbruk og øvrig industri. Bedriften er en del av konsernet, Smurfit Kappa Group. Bedriften har 28 ansatte, hvorav 15-16 deltok på Østerdalsskolen.

Østerdalsbruket AS er en del av Moelven Timber som organiserer sagbruksvirksomheten i Moelven-konsernet og består av til sammen 15 operative enheter. Bedriften har cirka 60 ansatte, og sju deltakere på Østerdalsskolen.

Berg og Sandboe AS er en lokal elektroinstallasjonsbedrift som ikke er del av noe større konsern. Bedriften har 12 ansatte. To ansatte samt daglig leder deltok på Østerdalsskolen.

Glomma Limtre AS produserer limtreplater og limtrekomponenter til hyttekjøkken. Maxbo er største kunde og står for halvparten av omsetningen. Bedriften er sjølstendig og har åtte ansatte. Daglig leder deltok på Østerdalsskolen.

Ringnes Imsdal AS produserer mineralvann og er en del av Carlsberg-Ringnes konsernet. Bedriften har 10 ansatte, flere i sommersesongen. To ansatte og daglig leder deltok på Østerdalsskolen.

Koppang Auto AS er et lokalt og sjølstendig bilverksted. Bedriften har åtte ansatte og hadde en ansatt med på Østerdalsskolen.

2.8 Utviklingsmuligheter for Østerdalsskolen

Det finnes flere forslag til videreføring av Østerdalsskolen. I første omgang er det konkrete planer om å gjennomføre programmet for flere bedrifter i tråd med modellen som er beskrevet i denne rapporten. Videre er det tanker om at bedrifter som har gjennomført Del I og Del II, kan gå videre med nye moduler. Det vil da være snakk om å utvikle Del III og eventuelt Del IV av Østerdalsskolen.

Hva som er aktuell oppfølging, kan variere fra bedrift til bedrift. For noen bedrifter kan det være aktuelt å gjennomføre en strategiprosess som en oppfølgende modul, mens for andre kan internkommunikasjon være en aktuell videreføring. Utvikling av nye moduler tenkes da som skreddersøm ut fra behovene til den enkelte bedrift, og ikke som et generelt program.

3 INTERVJUUNDERSØKELSEN

3.1 Gjennomføring av intervjuene

Det er i alt gjennomført ti intervjuer. Intervjuer med daglige ledere er gjennomført som individuelle intervjuer, og intervjuer med deltakerne forøvrig er gjennomført som gruppeintervjuer. I hver av de seks deltakende bedriftene er det gjennomført to intervjuer med unntak av to bedrifter som kun hadde en deltaker i programmet. Intervjuene ble gjennomført på de deltakende bedriftene og varte fra en halv til en hel time.

Resultater fra intervjuene oppsummeres i dette kapitlet etter følgende struktur:

- Reaksjoner på samlingene
 - Synspunkter på innhold, opplegg og form
 - Tilpassing i forhold til målgruppen
- Utbytte av deltakelsen
 - Kunnskaper, holdninger og praksis innenfor programmets temaområder
- Endringer i arbeidspraksis
 - Endringsklima i bedriftene
- Betydning for bedriften.

3.2 Reaksjoner på samlingene

En positiv reaksjon på samlingene er en nødvendig forutsetning for å oppnå positiv effekt på de andre nivåene. Uten en positiv reaksjon på

samlingene, er det vanskelig å tenke seg at det vil foregå særlig mye læring, og uten læring blir det ingen endring i bedriftene som følge av programmet. Deltakertilfredshet er på en annen side ingen garanti for at læring har funnet sted (Kirkpatrick 1998).

Hva syntes så deltakerne om samlingene, hvor fornøyd var de? Hva syntes de om opplegg og tilrettelegging, og var det noe de savnet innholdsmessig?

Reaksjonene på samlingene var ikke entydig positiv eller negativ. Et par deltakere var entydig positive, men de aller fleste var av den oppfatning at samlingene hadde vært av varierende kvalitet. Størst deltakertilfredshet hadde uten tvil samlingene som tok opp temaene HMS og kommunikasjon i Østerdalsskolens Del I. Svært mange informanter framhevet disse samlingene positivt. De skapte engasjement og entusiasme. Den udelt positive holdningen kom først og fremst av form og framstilling, men temaene ble også opplevd som interessante og viktige. Det ble spesielt framhevet som positivt at opplegget hadde vært praktisk orientert med presentasjon av temaer som folk kunne relatere til sin egen arbeidshverdag.

De samlingene var veldig bra og veldig engasjerende. Dyktig foredragsholder, – veldig fengende. Han la det opp slik at det aldri ble enveiskommunikasjon, men toveis, –. Han engasjerte folk med seg hele tida, – og folk opplevde det veldig positivt.

Det var et opplegg som var praktisk orientert og engasjerende. Han presenterte case, og lot folk diskutere det og relatere det til sin egen situasjon. Det ble veldig bra!

Det var også en positiv holdning til innholdet i samlingene i Del II. Temaene som ble tatt opp ble vurdert som viktige og relevante. Det kom derimot en rekke innvendinger mot formen. Mange av deltakerne mente at samlingene hadde vært for mye forelesningspreget og for lite praktisk orientert. De la vekt på at det hadde vært for lite aktivisering av deltakerne og for mye enveiskommunikasjon. Dette ble spesielt tydelig når en sammenlignet med samlingene i Del I som var

veldig gode på toveiskommunikasjon og aktivisering av deltakerne. Innvendingene gjaldt i liten grad det faglige innholdet, men gikk i hovedsak på form.

Du får utdelt kopi av det som blir kjørt på overheaden og så sier de det som står der, – og så er du ferdig (...) Jeg står opp klokka fem om morgenen og har vært på jobb først, og da skal det ikke mye til før en blir trøtt. Det var et helt vanlig standard opplegg, – jeg ble ikke overrasket.

Det ble for mange områder, – og for mye blaing, for mye plastikk og kjapp gjennomgang, uten at vi hang med så veldig godt.

Mer gruppearbeid og diskusjoner ble etterlyst. Det var også et klart ønske om flere konkrete case som skulle vært relevante i forhold til egen bedrift. Flere case ble trukket fram som viktige faktorer for å øke engasjementet og dermed utbytte.

Det er viktig å bli engasjert, – da blir du litt mer på hugget og følger mer med – med enveisopplegg blir du fort litt mer passiv, og da sitter det ikke mye igjen.

Mange informanter ytret et ønske om å gå mer i dybden av stoffet. En generell innvending mot hele programmet gikk på at stoffet var for generelt og at temaene ble overfladisk behandlet. Noen mente derfor det hadde vært en fordel med et opplegg som hadde sterkere fokus på færre tema. Flere informanter uttrykte også at de kunne tenkt seg og jobbet mer. Deltakerne hadde varierende kjennskap til de faglige temaene fra før. For noen var det mye nytt og ukjent, mens for andre var det meste av stoffet kjent fra før.

Det ble litt "harelabb", – en kunne ha stoppet litt ved enkelte tema.

Det er greit å bli minna om en del ting, men du skal ikke tenke deg lenge om før du tenker på det samme sjøl, – det er ganske generelle ting.

Når det gjaldt den tidsmessige organiseringen av programmet, hadde deltakerne en udelt positiv holdning. Det var stor enighet om at det hadde fungert bra med samlinger på tre timer på ettermiddagen. Et opplegg basert på hele dager ble avvist, først og fremst fordi det er vanskelig å ta deltakerne ut av arbeidsprosessen hele dager. Det ble også framhevet som positivt at det *ble spredd utover i tid i stedet for å få alt på en gang.*

Et klart flertall av informantene ville anbefale andre bedrifter å delta i Østerdalsskolen. Til tross for vesentlige innvendinger, i første rekke mot formen, var det mye positivt i totalinntrykket hos deltakerne.

3.2.1 Innhold tilpasset deltakerne?

Deltakerne var en mangfoldig gruppe. De kom fra ulike bedrifter med forskjellig størrelse og fra ulike bransjer. De var førstelinjeledere og mellomledere av ulike slag og det var daglige ledere. I tillegg til ulike stillinger i bedriftene hadde de også høyst varierende utdanningsbakgrunn. Med så stor variasjon i deltakergruppa, blir det et utfordrende spørsmål hvor vidt innholdet i programmet ble tilpasset deltakerne.

Flere av informantene hevdet at innholdet passet best for den største bedriften, at eksempler og case var mest relevante for denne bedriften. De mente at ikke alt var like lett å gjøre relevant for hverdagen i de mindre bedriftene.

Det ble veldig mye den største bedriften det gikk mot. Som et lite servicefirma er vi på en annen planet.

Meningene om innholdet varierte ikke på noen helt entydig måte ut fra deltakernes stillingsnivå og utdanning. Noen deltakere uten høyere utdanning hevdet at det var krevende å følge med, mens andre

mente at det var *mye løsprat og lite kjøtt på beina*. Den sistnevnte oppfatningen har sannsynligvis sammenheng med en forventning om mer faktaorientert stoff. For en del av deltakerne var mye av stoffet kjent fra før, men flere av dem opplevde det likevel som positivt å få satt fokus på temaene.

Flere informanter poengterte det positive i mangfoldet blant deltakerne. De la vekt på at det er viktig og positivt å møtes om noe felles fra ulike bedrifter og ulike nivåer i bedriftene.

Det er vanskelig å favne alle på et så generelt kurs som dette. Jeg fikk inntrykk av at foredragsholderne klarte å provosere den enkelte såpass mye at det satte i gang tankeprosesser. Det er på mange måter det som er det viktigste –.

Ut fra mitt ståsted som ikke har særlig bakgrunn fra verken skole eller lederjobb. Ja, jeg måtte følge godt med, det var mye nye ord og uttrykk, det var en utfordring, men når en får plassert det i en sammenheng, så følger en det.

På Kappa Rena, som hadde gjennomført Østerdalsskolen del I, ble det framhevet som spesielt positivt å samles på tvers av nivåer i egen bedrift. Det ble vektlagt at det kan gjøre noe med tradisjonelle skiller i bedriften og at det kan få synergieffekter. Ikke minst bidrar samlinger på tvers i bedriften til en økt forståelse av at arbeidet man gjør, inngår i en større sammenheng i bedriften. Når man prater sammen om ting man ikke gjør ellers, blir man bedre kjent, og det bidrar til å øke felleskapsfølelsen i bedriften, var også argumenter som kom fram her.

I alle produksjonsbedrifter er det et skille mellom de som er i produksjonen og de som er på kontoret. Det blir lett holdninger som: "Hvorfor i helvete selger du ikke mer, – sitter bare på rumpa" – og "Hvorfor i helvete produserer du så mye dårlig?" Det å få en felles forståelse og felles mål, – det er en lang prosess. Det å jobbe sammen om en del ting blir derfor veldig viktig.

Det ble også påpekt at det kunne være en del utfordringer med samlinger på tvers i bedriften. Ulikt ståsted og ulik status kunne blant annet medføre at vanlige arbeidere ble *litt reservert sammen med høvdingen*, noe som ble hevdet varierte ut fra i hvor stor grad man var vant til å si sin mening. Det ble også sagt at det for noen av deltakerne var det en stor barriere å bryte, å gå inn på Høgskolen og få undervisning, – *det skapte litt uvilje hos enkelte.*

Vi var et bredt spekter – fra toppen til produksjonsarbeideren og det er ikke til å legge under en stol at en produksjonsarbeider ser forskjellige ting i et anna lys enn en leder.

Det kan hende du får mer innspill hvis det hadde vært bare arbeiderne. Det er rart med det når hele administrasjon sitter der, og så er det en tre, fire arbeidere der –. Det skal ikke være slik, men det blir en slags sperre på enkelte som: "Hva har jeg å komme med, liksom – selv om vi kan prate og slik ellers. Om det ikke er så veldig utbredt, kan det være enkelte som føler det slik, mens andre er veldig ivrige og meddelsomme, – men det er lettere å åpne kjeften etterpå.

I denne bedriften var det en større opplevelse av at deres situasjon og problemer ble tatt opp, og at innholdet generelt var bra tilpasset bedriften. Det ble oppgitt at de også hadde vært med å planlegge og gi innspill til innhold og opplegg.

3.3 Utbytte av deltakelsen

Østerdalsskolen var et kompetansehevende program for førstelinjeledere i industribedrifter. Det er derfor viktig å høre deltakernes mening om hva slags utbytte de har fått. Har de har fått nye kunnskaper, har de forandret holdninger eller fått økte ferdigheter?

Hovedinntrykket fra informantene var at de ikke oppfattet læringsutbytte fra programmet som omfattende. Forståelsen av læring gikk da i retning av overføring av nye kunnskaper, teori og fakta. Opp-

fatningen om læring varierte noe med hva slags teoretisk bakgrunn og utdanning deltakerne hadde. Noen deltakere som hadde mye av de samme teoretiske kunnskapene fra før, mente at de ikke hadde lært noe nytt. Blant de som ikke hadde høyere utdanning, var det noen som mente programmet hadde vært lærerikt, men heller ikke blant dem var opplevelsen av teoretisk kunnskap framtrepende. Opplevelsen gikk mer i retning av at det ikke var noe nytt, *men det var – ting som var greit å bli minna på*. Denne forståelsen kan ha sammenheng med at presentasjonene i liten grad var faktatunge. I følge prosjektlederen ble det lagt vekt på å presentere stoffet slik at det ga en intuitiv forståelse, mer enn å legge vekt på faktapresentasjon.

Følgende tre utsagn kan stå som typisk for deltakernes holdning til teoretisk kunnskap:

Sitter ikke igjen med teoretisk kunnskap, men har fått mer fokus på det, – tenker mer på det, – men egentlig må man finne ut av det sjøl. Men man har fått tatt opp noen problemstillinger som er viktig og som kan diskuteres.

Utbytte? – Helt klart. En del har jobbet med slike ting før, og det var mye som var kjente ting for dem. Slik var det ikke for meg, – det var lærerikt!

Nei, jeg synes ikke det ga noen ting. Synes jeg visste det meste av det fra før.

Selv om det uttalte læringsutbytte i form av nye kunnskaper ikke var betydelig, la mange deltakere vekt på at Østerdalsskolen hadde bidratt til holdningsendringer. Deltakelsen hadde bidratt til å sette fokus på de sentrale problemstillingene i programmet. Det fungerte som en tankevekker og en bevisstgjøring. Flere informanter mente at Østerdalsskolen hadde gitt nye perspektiver, og hadde gjort at deltakerne tenkte i litt andre baner. Effekten av programmet når det gjaldt læringsutbytte gikk klart mer på holdninger enn på kunnskaper. Ofte kan det være vanskelig å være bevisst på egne holdningsendringer, og det er ikke lett konkret å sette fingeren på slike endringer.

Det ga et løft. Hvis en gikk gjennom kurset uten å få et hint om å tenke nytt, – det skal godt gjøres. Det satte i gang noe. Alle har fått en pekepinn på en av tingene, noen er opptatt av det ene, og noen av det andre. Selv om det bare er biter av kurset som har gitt et slikt løft, er det verdt det. Du har fått med deg noe tross alt.

Det er mange fokusområder vi har vært innom, som er viktige, og som vi er for dårlige til å hente ut de ressursene vi har. Jeg ser at samtaler som vi har vært for dårlig til, at vi får en vekker der, - og det med å hente inn fra ressursene på gulvet, som det var fokusert mye på, – og volumøking og kostnadsreduksjon som du må ha for at en bedrift skal overleve: Det er viktig alt sammen, men vi fikk ikke gått noe djupt inn i noe, så vi fikk ikke lære noe spesielt område.

Det gjør nok noe med holdningene, det å bli påmint ting som du kanskje gjør for dårlig, – selv om du vet noe av det fra før. Så er det bare å prøve å bruke det.

Vurdering av utbytte kunne også variere mellom daglige ledere og andre ansatte. Stoffet har bidratt til å skape forventinger til egen ledelse. Sitatet under ser utbytte fra en operatørs synspunkt:

Det en har lært der, det er det en kan forvente å bli møtt med fra en ledelse. De har gått gjennom samtaler slik og slik – det skaper forventinger om hvordan ting skal gjennomføres.

Informantene ble spurt om hva de oppfattet som de viktigste målene ved Østerdalsskolen. Nødvendigheten av produktivitetsvekst og volumøking samt betydningen av å benytte seg av ressursene blant de ansatte, var svar som kom raskt fra de fleste informantene. Det var tydelig at de oppsatte målene hadde gått tydelig inn hos informantene.

... produktivitetsvekst per år som er nødvendig for å holde tritt ... en måte å gjøre det på er å benytte seg av ressursene

som finnes blant de ansatte ... Og sjølsagt; – Det er målet mitt og!

Det med volumøking og kostnadsreduksjon det sitter. Det var tydelig! Vi fikk en forståelse av hvorfor produktivitet var viktig, – viste globalt hvorfor vi må ha volumøking.

Å fange opp den kreative delen som ligger helt nede på gulvet – 48 prosent av nyskapingen skjer nede på gulvet. En er ikke så klar over det – når en jobber i en hektisk hverdag, og faktisk er det mye som rører seg, og å hente opp mer av det, hadde vært fornuftig.

Målet det skulle være å få formenn til å få en forståelse for hvordan en bedrift må utvikle seg for å framtidig overleve, – hvor mye må du ekspandere, – hvilke tiltak må du gjøre, og det gikk jo mye av del II på. Å få forståelsen av at de som er ute på gulvet, er de som kan være med å påvirke resultatutviklingen i mye større grad enn en ellers har trudd. (...) Det var litt av målsettingen at de som jobber i produksjonen skal føle hvor skoen trykker og ha anledning til å påvirke, og at formenn som leder disse folka skulle få inspirasjon til å sette i gang ting mot det.

At målsettingene var vel fordøyd, viser at deltakerne hadde hatt utbytte av programmet. Samtidig var synspunktet om produktivitetsvekst ikke noe nytt for ansatte i industrien, noen mente det var noe de hadde hørt nok om:

Jeg har jobba i produksjonsbedrifter fra jeg kom til, for å si det sånn, og jeg har ikke hørt noe anna enn produktivitetsvekst og volumvekst siden jeg starta i arbeidslivet –

Kappa Rena har fokus på at målet deres er å bli flinkere til å samarbeide på tvers internt i bedriften, at flere kan se sammenhenger i det de gjør, at det skal bli flere selvgående personer og flere som tar ansvar. Dette kommer i tillegg til mål om forståelse av produktivitetsvekst og nyskaping på gulvet i organisasjonen.

I hvor stor grad deltakernes forventninger er innfridd, kan si noe om hvordan de vurderer eget utbytte av programmet. Hovedinntrykket fra intervjuene er at forventningene var sprikende, og at deltakerne hadde vært usikre på hva de gikk til. Et vanlig svar var at de ble med fordi det hørtes interessant ut. Deltakernes synspunkter på læring kan tyde på at mange hadde større forventninger til konkret kunnskapsinnhold i programmet enn det de faktiske erfarte i løpet av programmet. Sitatene under viser forventninger sett fra to ledere, som hadde deltatt i store deler av programmet:

Jeg hadde forventet at formenn og driftsledere skulle komme tilbake med signaler til meg om ting vi burde gjøre annerledes, ting vi burde sette i gang, fått litt entusiasme på at "dette burde vi prøve". Det har jeg ikke fått. Hadde håpet på mer engasjement i forhold til å sette i gang nye ting.

Hadde tenkt meg det litt annerledes, – var litt spent på hva det skulle dreie seg om, men hadde litt andre forventinger – trudde det var litt mer caser vi sliter med – at vi gjennom de kurskveldene skulle tatt opp ting som var veldig aktuelle for oss.

Det uttalte læringsutbytte i form av nye kunnskaper var ikke betydelig, slik deltakerne oppfattet det, men programmet satte fokus på en rekke områder som ble opplevd som viktige. Temaene ble satt på dagsorden og bidro til nye perspektiver og holdninger. Programmet hadde gjort "noe" med deltakerne. Det er imidlertid vanskelig å være bevisst egne holdningsendringer, og de er også vanskelig å fange opp i retrospektive intervjuer.

3.4 Anvendelse av kompetansen

Neste spørsmål er om noe av det deltakerne fikk med seg, har blitt anvendt i praksis i bedriftene. Har de evnet å sette noe ut i livet, og har det ført til endringer i bedriftene?

Den mest utbredte oppfatningen blant deltakerne var at stoffet

var generelt, og at det var lite som var konkret nok til at det kunne anvendes direkte i arbeidet. Deltakerne mente at det var opp til dem selv å finne ut hvordan de skulle anvende det de hadde lært.

Det er mer generelt det å tenke over problemstillingene, – hvordan man skal takle det sjøl. Det er vel ingen gode oppskrifter heller, selv om det sikkert er noen gode tips.

En daglig leder mente at ledelsen hadde et spesielt ansvar for å vise hvordan kompetansen kunne anvendes:

Det er en felles referanseramme vi kan henvise til. Det er opp til ledelsen å være litt tydeligere og henvise mer til det, og vise hvordan det kan brukes. Det ligger nok mer på oss enn på de andre.

Flere deltakere ga uttrykk for at noe av det de hadde fått med seg, hadde fått betydning for praksis i bedriften. Det gjaldt først og fremst i forhold til kommunikasjon, men også andre ting innen HMS, som forebyggende arbeid og anonym registrering av ”nesten-ulykker”. I en bedrift ble det trukket fram at de ville revidere systemet de hadde brukt for medarbeidersamtaler og prøve ut det som ble skissert på Østerdalsskolen. Under følger noen sitater som gir eksempler på hvordan deltakere anvender lærdom fra Østerdalsskolen:

Fra kommunikasjonsbiten var det mye å ta med seg inn i jobben, - den vanskelig samtalen, når man skal angripe ting osv. Jeg har hatt en sak med en litt eldre ansatt med dårlig helse, og har hatt en del samtaler med vedkommende. Det har vært mye fine samtaler egentlig, veldig vanskelig til å begynne med, men det har gått veldig greit etter hvert. Så det har jeg fått til bra! Det har gått veldig fint, – og jeg synes det er mye takket være det jeg har lært på kurset.

Vi har begynt å registrere nesten-ulykker. Det er veldig positivt mottatt, det er satt i gang en prosess der. Det har vi

prøvd før, og ikke fått det til å fungere. Nå gjør vi det på en litt annen måte. Nå får alle lage et skjema på nesten-ulykker, og en slipper å sette på navnet sitt, og en slipper å bli uthengt for å ha gjort en feil. Det kommer fra den og den avdelingen og det kunne vært ulykke med det og det.

Har lagt opp til mer systematiske samtaler med de ansatte, spesielt detillitsvalgte nå (...) Ognår jeg har informasjonsmøter, spør jeg alltid om det er noen som har noen innspill, – det er mer på grunn av kurset, – så det har skjedd noe.

Ja, føler jeg kan ta med meg mye inn i jobben min. Hvordan jeg møter arbeidsfolket og gir de mulighet til å komme med innspill i stedet for å si at slik og slik skal det være. Det at de skal komme med innspill, og at det kanskje er andre måter å løse det på, enn det jeg trur.

Noen var tydelig opptatt av hvordan de skulle sette ting ut i livet. En av lederne hadde arbeidet mye på tankestadiet med hvordan de skulle ta opp nye produkter for å oppnå nødvendig vekst.

Ja, jeg har tenkt mye på det med nødvendigheten av volumøkning og finne nye markeder, enten vurdere et større geografisk område eller satse på nye produkter i samme geografiske markedet. Har tenkt mye på det å komme opp med nye produkter, og det er flere ting vi kunne vurdere, og det er nok enklere for oss enn å eksportere.

Flere deltakere la vekt på at stoffet trengte tid for å modnes, og de mente at anvendelsen ville komme etter hvert. Noen mente at mye av stoffet var lite relevant for den jobben de hadde akkurat nå, men at det kunne bli aktuelt seinere, hvis de for eksempel fikk en jobb med personalansvar.

Et annet relevant argument er at ting kanskje har kommet til anvendelse uten at man er det bevisst. Når utbytte er perspektiver og holdninger, er det vanskelig å si om det konkret kommer til anvendelse. Det lar seg ikke like lett skille ut som konkrete ferdigheter som følger av spesifikke kunnskaper.

Mange ganger vet man ikke om man har bruk for kunnskapen, men man tar den i bruk i måten man agerer, – selv om man ikke kan sette fingeren på akkurat ”det” lærte jeg ”der”.

I et av intervjuene kom det fram et tydelig ønske om praktisk, konkret hjelp i bedriften til gjennomføring av forhold som var tatt opp i løpet av Østerdalsskolen. Utfordringen med å få satt det ut i livet kan kobles til klima for endringer i bedriften.

Det er lett å sitte bort på der og prate om det –. Det er det som er problemet, alt som blir sagt, det er egentlig ting vi vet, – og som vi har problemer med. Så det er mer konkret hjelp til å få satt det ut i livet vi trenger.

3.4.1 Klima for endring i bedriftene

Hvis praktisering av det man lærer, innebærer endringer, må det være klima for å gjennomføre endringer i bedriften. Hvordan var endringsklima i de deltakende bedriftene?

Informantene hadde delte meningene om hvordan det var i deres bedrifter. Noen mente de hadde et positivt endringsklima i bedriften, mens andre mente bedriften hadde lite potensial i forhold til endringer. Det var også mellomstandpunkter hvor man klart så at man ønsket å gjennomføre endringer, men opplevde at det var vanskelig på grunn av en presset arbeidsdag. Alle ønsket positive endringer i bedriften, noen trengte opplagt hjelp, og for mange hadde det vært fint med litt drahjelp. Noen sitater som illustrerer bedriftenes forhold til endringer:

Trur ikke vi er negative til endringer her, – det har vært mye endringer både med struktur og – vi er i stadig endring, vi har blitt vant til endringer. Det jeg føler er at du må ha tid til å gå inn i et eller anna, som du mener du bør gjøre. Det ligger ganske mange oppgaver på de forskjellige her som du må stresse for å rekke, – stresse for produktivitet, – stresse for å komme på det nivå vi skal være. Her har vi lederansvar og det innebærer at vi skal bruke en del tid, men det er vel aldri

slik at du har avsett noe tid til å drive det lederansvaret i og for seg.

Vi har et innarbeida system, – ikke bare, bare å endre (...) Er ikke i mot endring, – ønsker å få det til.

Skal det bli endring, må det en ny leder til – en som er mer ambisøs og sulten.

Det må komme noen inn hit å gjøre noe. Leder må få litt hjelp. Det er ikke kultur for å få i gang endringer. Vi trenger konkret hjelp. Det grunnleggende er ikke på plass (...) noe grunnleggende som må være der for å få til ting, og det sliter vi med. Det ble tatt opp mye der, – det ble sagt mye fint om kommunikasjon og personalbehandling. Hvis det var i orden, ville det andre komme. Han spurte hva vi kunne gjøre for å gjøre det koseligere i bedriften. Det synes jeg blir veldig vanskelig når det ikke ligger noe i bunnen. Vi må få det grunnleggende inn før noen får lyst til å kjøpe ei kake og gjøre det litt koseligere her.

3.5 Betydning for bedriftene

Alt i alt, – hva har skjedd i bedriftene, hvilken betydning har deltakelsen hatt? Hvordan kan resultatene vurderes opp mot målsettingene?

Noen informanter svarte benektende på at deltakelse i Østerdalsskolen hadde hatt betydning, og sa at det var vanskelig å se noen effekter i bedriften. En vanligere oppfatning var at det var vanskelig å se betydningen nå, men at man ville komme til å se betydningen etter hvert. Følgende utsagn var typisk:

Nei, det er ikke slik at en merker det tydelig sånn umiddelbart, men på sikt har det helt sikkert betydning for bedriften. Det har satt i gang noe.

Vi har ikke gått inn for å gjøre de store endringene, men det kan merkes mer i det små, - og på sikt tror jeg vi kan se betydningen.

Østerdalsskolen hadde satt i gang ”noe” i bedriftene. I enkelte bedrifter kom det fram konkrete endringer som hadde skjedd som følge av deltakelsen. De fleste deltakerne hadde fått tankevekkere i forhold til de sentrale temaene i programmet. De hadde fått fokus på kommunikasjon og økt bevissthet om at det finnes ressurser blant de ansatte, og noen fokuserte på forebyggende tiltak i større grad enn tidligere.

Kurslederen sa han var fornøyd når han hadde fått oss til å innse at det var mye ressurser å hente ute på gulvet. Da har han oppnådd det han har forventa at han skulle oppnå –.

Deltakerbedriftene har i fellesskap gått inn for å følge opp Østerdalsskolen del II med en ny modul. Temaet de har valgt å gå videre med er HMS. De har valgt dette temaet fordi de mener det er aktuelt for alle bedriftene, og fordi det var et tema de fikk ”tenning på” i del I. Det ble ansett som viktig å følge opp fordi det ville være lettere å få til noe aktivt i bedriften på dette området, hvis flere fra bedriftene hadde deltatt. Fokuset for oppfølgingen vil ligge på HMS som et verktøy i den daglige driften, og som et konkurransefortrinn for bedriftene.

Det var veldig interesse for det på oppsummeringsmøte vi hadde, å finne et tema man kunne kjøre felles på – og HMS er noe vi føler kan være felles for alle bedriftene, og at det kan komme noe ut av det.

Det tydeligste resultatet en kan se av Østerdalsskolen var at det har oppstått samspill mellom bedriftene som har deltatt. Så å si samtlige informanter framhevet det som et viktig og positivt resultat. Østerdalsskolen har skapt erfaringsutveksling mellom bedriftene som deltok, og deltakerne hevdet at de opplevde det lettere å ta kontakt med de andre deltakerne og deres bedrifter i etterkant av programmet. Mange la stor vekt på at det hadde vært nyttig å treffes og utveksle erfaringer med deltakere fra de andre bedriftene.

Det ble ytret ønske om mer samarbeid mellom bedriftene på en rekke

områder. Det kom blant annet fram et ønske om deling av ressurser, kompetanse, teknisk vedlikehold, samarbeid om transport og ikke minst i forhold til bruk av arbeidskraft. De ulike bedriftene har ulikt behov for arbeidskraft gjennom året fordi de har ulike sesonger med vekslende behov for arbeidskraft. Dette ble derfor ansett som et område som kunne ligge til rette for samarbeid.

Flere informanter ønsket å få med flere bedrifter i et nettverk av lokale bedrifter. De så ulike potensialer i det, ikke bare i forhold til utvikling av bedriftene, men også mer overordnet i retning av lokalstedsutvikling. Det ble framhevet som viktig at kommunen skulle komme med i samarbeidet. I første omgang var kommunen ønsket for å koordinere oppfølgingen av Østerdalsskolen gjennom næringskonsulenten. Det ble dessuten trukket fram fra flere informanter at kommunen burde være med som deltaker i programmet, siden de er den største arbeidsgiveren i kommunen.

Det ble uttrykt ønske om å finne fram til en samarbeidsform som var egnet for at bedriftene skulle kunne utveksle erfaringer og lære av hverandre. Noen tenkte seg et nettverksforum hvor man skulle kunne ta opp aktuelle fagtema og konkrete problemstillinger som bedriftene hadde felles, og som de slet med. Det ble trukket fram felles problemstillinger som kunne være aktuelle for de fleste bedriftene, som for eksempel oppfølging av langtidssykemeldte. Det ble understreket som viktig at bedriftene i et slikt forum selv skulle komme med innspill til hva som skulle tas opp som tema.

Betydning for bedriften? Ja, – det trur jeg helt sikkert at det har, ikke minst dette med å samle de største bedriftene som er i Stor-Elvdal, for vi sitter litt på hver vår tue og jobber (...) ikke minst fortelle litt om hvordan vi jobber - og litt hvordan de andre jobber, og lære litt av hverandre. I etterkant, slik jeg ser det nå, er det det som har vært mest nyttig - det å kunne samles på tvers av bedriftene.

Samarbeid mellom bedrifter trur jeg vil bli mer og mer aktuelt i framtida, selv om en ikke er i samme bransjen, - det å dele

erfaringene – . Så få som vi er her, og utviklingen er ikke positiv – så vi trenger å holde på og utvikle det vi har.

Mens samarbeid på tvers av bedriftene som deltok ble framhevet som positivt av bedriftene på Koppang, var det samarbeid på tvers i egen bedrift som ble framhevet som positivt for Kappa Rena.

Også samarbeidet med Høgskolen i Hedmark ble framhevet som positivt. For de aller fleste var det første gang de hadde kontakt med Høgskolen. Mange så muligheter for interessante oppfølginger i framtida, blant annet ble det ytret ønske om standardkurs innen ikt. Det var en utbredt oppfatning blant informantene at Høgskolen har mye kompetanse og at bedriftene kunne bruk Høgskolen mer.

Det som er positivt er at vi har fått i gang en dialog med Høgskolen, og at det finnes masse muligheter på Høgskolen. Det er viktig at næringslivet kjenner sin besøkestid og begynner å bruke Høgskolen. Vi må bli litt mer konkrete på hva vi ønsker. Det at vi begynner å bruke Høgskolen gjør jo at de kan komme opp med mer interessante og relevante kurs mot næringslivet også. Hva er det næringslivet har behov for? Å få i gang den dialogen er viktig – .

Jeg har lyst til å bruke Høgskolen, er vel patriotisk, men jeg er overbevist om at Høgskolen her oppe er vel så god som BI på Gjøvik eller noe konsulentbyrå, så jeg ser ikke noen grunn til ikke å bruke Høgskolen.

4 MEDARBEIDERUNDERSØKELSEN

Dette kapitlet er viet resultater fra spørreundersøkelsen blant medarbeidere i de deltakende bedriftene på Koppang. Målgruppen for spørreundersøkelsen var personer ansatt som produksjonsarbeidere eller operatører. De samme spørsmålene ble stilt til det samme utvalget to ganger, første gang før Østerdalsskolen Del 1 startet opp, andre gang et par måneder etter at Østerdalsskolen Del 2 var avsluttet. Første gjennomføringen skjedde i oktober 2005 og siste i mai 2006. I oktober-undersøkelsen fikk vi svar fra 52 respondenter, og en svarprosent på 60 prosent. I mai-undersøkelsen fikk vi svar fra 43 respondenter, en svarprosenten på 50 prosent.¹ Svarprosenten, særlig fra siste undersøkelse, er ikke tilfredsstillende i forhold til å generalisere resultatene.

Spørsmålene i spørreskjemaet tok utgangspunkt i de sentrale temaene i

¹ Spørreskjemaene ble delt ut til ansatte i bedriftene hvor det var opp til hver enkelt ansatt å sende det i posten tilbake til Høgskolen i lukka svarkonvolutt. Undersøkelsen baserer seg på et nærmest totalutvalg innenfor målgruppa produksjonsarbeidere og operatører i de deltakende bedriftene. Det ble oppgitt til å være cirka 86 ansatte i den aktuelle målgruppa, fordelt med 50 ansatte i en bedrift og 36 ansatte til sammen i fire mindre bedrifter. Siden hver enkelt bedrift stod for utdeling av skjemaene, har vi ikke hatt full kontroll med utvalget. Vi antar at det i bedriftene fantes personer med fravær i det aktuelle tidspunktet som ikke fikk mulighet til å svare, men ellers har vi ingen grunn til utvalget avviker særlig fra totalt antall ansatte. I oktober fikk vi svar fra totalt 52 respondenter, fordelt på 30 fra den største bedriften og 22 fra de fire mindre bedriftene. I mai fikk vi 32 svar fra den største bedriften og 10 svar fra de fire mindre bedriftene.

Østerdalsskolen, og målet var å fange opp om det har skjedd endringer i bedriftene innenfor disse områdene. Resultatene slik de presenteres her er gruppert i fire temaer. Flere av spørsmålene i undersøkelsen kunne vært plassert under mer enn ett tema, men vi har i hovedsak valgt å sette de opp kun under ett av temaene.

- Fysisk og psykososialt arbeidsmiljø
- Sosialt samspill, kommunikasjon og støtte
- Innovasjon
- Organisatoriske forhold og ledelse.

Spørreskjemaet er vist i vedlegg 1. Resultater i form av svarfordelinger for de enkelte spørsmål er vist i vedlegg 2. Svarfordelingene for oktober 2005 og mai 2006 er satt opp ved siden av hverandre for å sette fokus på eventuelle endringer mellom de to undersøkelsestidspunktene. Det lave antallet respondenter tilsier at vi må ha relativt store prosentforskjeller mellom de to undersøkelsene for å kunne antyde at det har skjedd endringer i bedriftene. Vi har vurdert om forskjellene mellom de to undersøkelsene er statistisk signifikante ut fra å ha beregnet feilmarginer for resultatene med en usikkerhet på 5 prosent.

Hensikten med spørreskjemaundersøkelsen var å fange opp om det har skjedd endringer i de deltakende bedriftene, ikke å gjøre en arbeidsmiljøundersøkelse. Vi ønsket likevel å sette materialet i perspektiv ved å sammenligne med andre undersøkelser. Vi fant ingen nyere arbeidsmiljøundersøkelser fra industribedrifter, men vi trekker inn data fra Levekårsundersøkelsen, som sjelden har direkte sammenlignbare spørsmål, men et utvalg som er interessant i forhold til alle ansatte i Norge generelt (Levekårsundersøkelsene 1996-2003). Vi trekker også inn en nyere undersøkelse blant sykehuspersonale, som på mange måter ikke er en ideell gruppe å sammenligne med for våre respondenter i privat industri, men som har mange sammenlignbare spørsmål (Grimsmo og Sørensen 2004).

4.1 Fysisk og psykososialt arbeidsmiljø

Følgende påstander og spørsmål har vi plassert under fysisk og psykososialt arbeidsmiljø:

1. Opplever du arbeidet ditt som fysisk belastende?
2. ”Sikkerhetsarbeid er lite prioritert i bedriften.”
3. Opplever du arbeidet ditt som mentalt/psykisk belastende?
4. ”Jeg gleder meg til å gå på jobb.”
5. ”Vi har et trygt og åpent arbeidsmiljø.”
6. ”Jeg opplever uakseptabelt tidspress i arbeidet”

Hovedinntrykket er at et flertall av respondentene er fornøyd med det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet. Cirka halvparten oppgir at de i liten grad opplever arbeidet som fysisk eller mentalt belastende, at de har et trygt og åpent arbeidsmiljø og at de gleder seg til å gå på jobb.

På de enkelte variablene som tar opp fysisk og psykososialt arbeidsmiljø, ligger andelen som oppgir misnøye, stort sett mellom 15 og 20 prosent. Mer enn en tredjedel opplever at sikkerhetsarbeid er lite prioritert i bedriften. Omtrent samme andel opplever uakseptabelt tidspress i arbeidet.

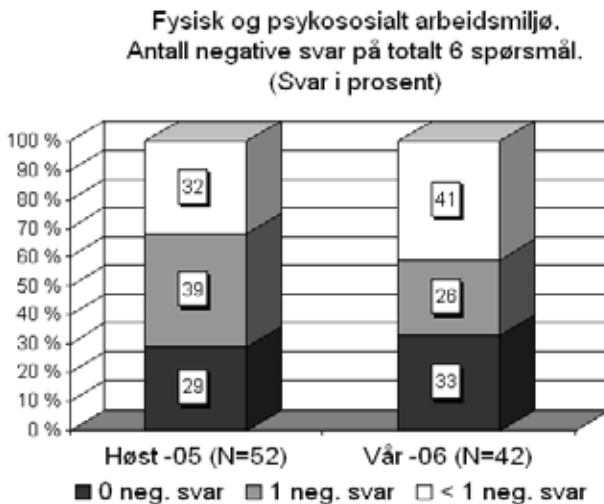
Det er liten grunn til å tro at bedriftene sett under ett har et arbeidsmiljø som er alarmerende eller skiller seg ut i negativ retning. Det er likevel potensialer for forbedringer. Sammenlignet med andre undersøkelser kan vi nevne at i følge Levekårsundersøkelsen føler 32 prosent seg fysisk utmattet når de kommer hjem fra arbeid (Levekårsundersøkelsene 1996-2003). I undersøkelsen blant sykehusansatte svarer 23 prosent at de i stor eller svært stor grad synes arbeidet er fysisk belastende (Grimsmo og Sørensen 2004). I LOs arbeidsmiljøundersøkelse fra 1993 oppgir 42 prosent av respondentene at de ikke har belastende psykisk arbeidsmiljø (Pape 1993).

Det er ingen vesentlige endringer for spørsmålene som angår arbeidsmiljø fra oktober 2005 til mai 2006. Størst prosentforskjell er

det for påstanden ”Jeg gleder meg til å gå på jobb”. 61 prosent er enig i denne påstanden i oktober, 51 prosent i mai, men denne forskjellen er ikke statistisk signifikant. Det er derfor ingenting som tyder på at medarbeiderne har fått en annen opplevelse av det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet i løpet av eller kort tid etter Østerdalskolen.

Under ser vi de seks variablene i sammenheng. 29 prosent av respondentene ga ikke negativt svar på noen av variablene høsten 2005, mot 33 prosent våren 2006. 39 prosent ga negativt svar på en av de seks variablene høsten 2006, mot 26 prosent våren 2006. 32 prosent ga negative svar på to eller flere av de seks variablene høsten 2005 mot 41 prosent våren 2006. De prosentvise forskjellene i den sammenslåtte variabelen er heller ikke uttrykk for statistisk signifikante endringer.

Datamaterialet gir ikke grunnlag for å anta at det har skjedd vesentlige endringer når det gjelder det fysiske eller psykososiale arbeidsmiljøet i bedriftene som deltok i Østerdalsskolen.



4.2 Sosialt samspill, kommunikasjon og støtte

I dette avsnittet tar vi opp følgende påstander og spørsmål:

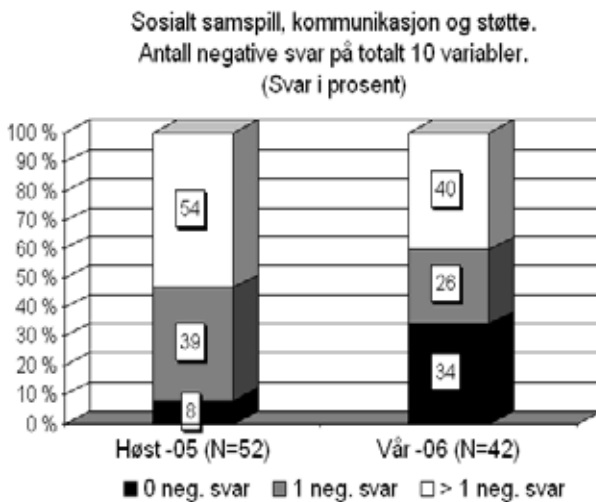
1. Hvordan opplever du samarbeidet på avdelingen din?
 - mellom arbeidskamerater/kolleger
 - mellom nærmeste overordnede og arbeidskamerater
2. ”Hvis jeg opplever problemer som berører jobben, kan jeg snakke fortrolig med ...”
 - min nærmeste overordnede?
 - arbeidskamerater/kolleger
3. ”Jeg blir spurt om råd / hjelp av ...”
 - min nærmeste overordnede?
 - arbeidskamerater/kolleger?
4. ”Jeg får veiledning av min nærmeste overordnede”
5. ”Jeg får tilstrekkelig informasjon om forhold som angår arbeidet mitt”
6. ”Jeg blir verdsatt for arbeidet jeg utfører”
7. ”Hvis man tar opp kritikkverdige forhold, blir man møtt med negative reaksjoner”

Cirka 90 prosent av respondentene opplever samarbeidet mellom kolleger i bedriften som bra. Det er ingen endring av hvordan dette opplevs fra oktober 2005 til mai 2006. Prosentandelen som svarte at de opplevde samarbeidet mellom nærmeste overordnede og kolleger som bra, var 58 prosent i oktober og 72 prosent i mai. Prosentforskjellen er ikke statistisk signifikant. Et klart flertall av respondentene opplever at de kan snakke fortrolig med kolleger og nærmeste overordnede, hvis de opplever problemer som berører jobben. Et flertall av respondentene opplever å bli spurt om råd og hjelp av kolleger og overordnede. Det er ingen vesentlige endringer for disse spørsmålene fra oktober til mai.

Vel halvparten av respondentene får veiledning av sin nærmeste overordnede, og vel halvparten opplever å få tilstrekkelig informasjon om forhold som angår arbeidet. Omlag halvparten av respondentene

oppgir at man blir møtt med negative reaksjoner hvis man tar opp kritikkverdige forhold. I underkant av halvparten oppgir at de blir verdsatt for arbeidet de utfører. Det er ingen vesentlig endring for spørsmålene som angår informasjon og veiledning fra oktober til mai.

Når vi ser de ti variablene innenfor området ”sosialt samspill, kommunikasjon og støtte” i sammenheng, er det åtte prosent som ikke svarte negativt på noen av de ti spørsmålene høsten 2005 mot 34 prosent våren 2006. Denne forskjellen er statistisk signifikant. 39 prosent svarte negativt på en av variablene høsten 2006 mot 26 prosent våren 2006. 54 prosent svarte negativt på to eller flere av variablene innenfor dette området høsten 2005 mot 40 prosent våren 2006.



Den faktiske økningen i andelen som ikke svarer negativt på noen av de ti variablene, kan være uttrykk for at en større andel av medarbeiderne i bedriftene opplever klimaet for samarbeid, kommunikasjon og støtte som bedre nå, enn før Østerdalsskolen startet. Den prosentvise økningen i positive svar for enkeltspørsmålene kan også trekke i samme retning selv om de hver for seg ikke er statistisk signifikante. Det bør være en utfordring til bedriftene at halvparten av respon-

dentene opplever at de blir møtt med negative reaksjoner hvis de tar opp kritikkverdige forhold, og at denne andelen ikke har blitt endret i perioden mellom de to undersøkelsene. Til tross for at vi mangler fullverdige sammenlignbare undersøkelser, kan dataene under tyde på at bedriftene ikke kommer spesielt godt ut på akkurat dette enkeltspørsmålet. I Levekårsundersøkelsen oppgir 38 prosent av arbeidstakerne at de blir møtt med uvilje fra sjefer hvis de kommer med kritiske synspunkter på arbeidsforholdene, og 25 prosent blir møtt med uvilje fra kolleger (Levekårsundersøkelsene 1996-2003). I Sykehusundersøkelsen svarte 19 prosent at de alltid eller for det meste ble møtt med uvilje fra overordnede hvis de kom med kritiske synspunkter på arbeidsforholdene, fra kolleger var andelen 5 prosent (Grimsmo og Sørensen 2004).

Selv om et klart flertallet av respondentene opplever samarbeidsforholdene som bra, ligger det et potensial i å forbedre samarbeidsforholdene, i større grad mellom ansatte og nærmeste leder enn i forholdet mellom kolleger.

4.3 Innovasjon

Vi ser her på svarfordelinger for følgende påstander og spørsmål:

1. Har du i løpet av det siste året blitt oppfordret til å foreslå endringer / nye måter å gjøre ting i arbeidet?
2. ”Det blir ikke tatt hensyn til hva vanlige arbeidere mener om hvordan arbeidet bør utføres”
3. ”Hvis jeg hadde mer innflytelse, ville jeg gjort mange arbeidsoppgaver annerledes”

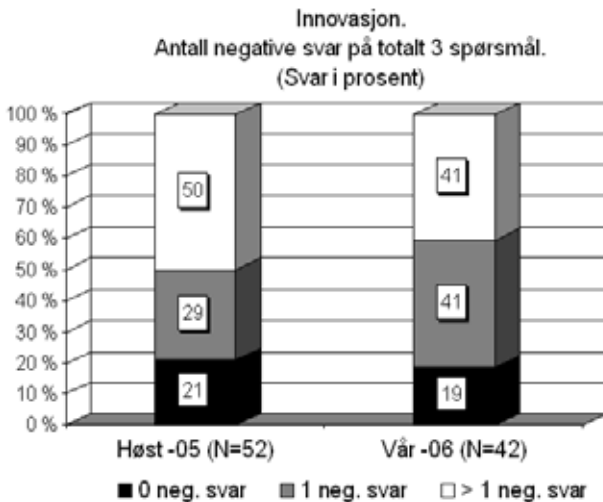
Vel en tredjedel av respondentene oppgir at de i løpet av det siste året har blitt oppfordret til å foreslå endringer eller nye måter å gjøre ting på i arbeidet. Det er ingen vesentlig endring for dette spørsmålet mellom de to undersøkelsestidspunktene.

Litt under halvparten av respondentene sier at de ville gjort mange

arbeidsoppgaver annerledes hvis de hadde mer innflytelse. Det gjelder både i oktober 2005 og i mai 2006.

For påstanden: ”Det blir ikke tatt hensyn til hva vanlige arbeidere mener om hvordan arbeidet bør utføres”, er vel en tredjedel enig, og vel en tredjedel er uenig. Det er ingen endring av betydning mellom de to undersøkelsestidspunktene.

Når vi ser de tre variablene i sammenheng, er det 21 prosent av respondentene som ikke ga negativt svar på noen av variablene høsten 2005 mot 19 prosent våren 2006. 29 prosent ga negativt svar på en av de seks variablene høsten 2006 mot 41 prosent våren 2006. 50 prosent ga negative svar på to eller flere av de seks variablene høsten 2005 mot 41 prosent våren 2006. Disse forskjellene er ikke utrykk for statistisk signifikante endringer, og tyder ikke på at det har skjedd endringer i løpet av perioden hvor bedriftene har vært involvert i Østerdalsskolen.



At nær halvparten av respondentene svarer negativt på to eller alle tre variablene, kan tyde på at bedriftene fortsatt har utfordringer i for-

hold til å utnytte de innovative potensialene som ligger hos operatører og medarbeidere på lavere nivå i bedriftene.

4.4 Organisatoriske forhold og ledelse

Vi tar her opp svarfordelinger for tre påstander og spørsmål:

1. ”Arbeidet er bra organisert på min avdeling”
2. Har du i løpet av det siste året hatt medarbeidersamtale med din nærmeste overordnede?
3. ”Jeg opplever uakseptabelt tidspress i arbeidet”

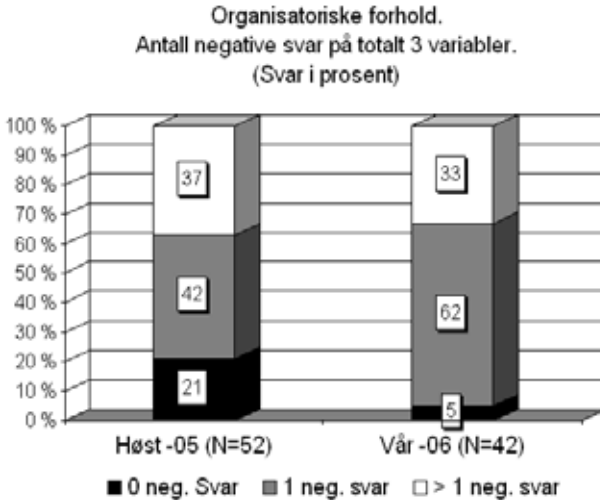
I underkant av halvparten av respondentene er fornøyd med hvordan arbeidet er organisert. Det gjelder for begge undersøkelsestidspunktene.

I oktober 2005 sa 37 prosent av respondentene at de hadde hatt medarbeidersamtale med sin nærmeste overordnede i løpet av det siste året, i mai var det 10 prosent som oppga det samme. Denne forskjellen er statistisk signifikant.

Vi har få variabler som dekker dette området spesifikt, og har derfor inkludert påstanden om uakseptabelt tidspress i arbeidet. Under temaet fysisk og psykososialt arbeidsmiljø så vi at cirka en tredjedel av respondentene oppga at de var enig i denne påstanden.

Når vi ser disse tre variablene i sammenheng, er det 21 prosent av respondentene som ikke ga negativt svar på noen av variablene i oktober 2005 mot fem prosent i mai 2006. 42 prosent ga negative svar på en av variablene i oktober mot 62 prosent i mai. 37 prosent ga negative svar på to eller alle tre variablene i oktober mot 33 prosent i mai. Disse forskjellene mellom oktober og mai er statistisk signifikante, men uttrykker sannsynligvis bare endringer for gjennomføring av medarbeidersamtaler, og gir lite grunnlag for å trekke konklusjoner om endring i bedriftenes organisatoriske forhold i løpet av perioden med Østerdalsskolen.

Det som er verdt å ta med seg som en utfordring er at i underkant av halvparten av respondentene er fornøyd med hvordan arbeidet er organisert, og denne andelen er omtrent den samme på de to undersøkelsestidspunktene.



Totalt sett gir spørreundersøkelsen lite grunnlag for å anta at det har skjedd endringer i bedriftene fra oktober 2005 til mai 2006 innenfor de fire områdene vi har sett på. Den samme konklusjonen trekkes fra analysen med indekser basert på gjennomsnittsverdier for de enkelte spørsmål. Se Vedlegg 3 Analyse med indeks av Erik Mønness.

4.5 Åpne kommentarer

Respondentene ble oppfordret til å gi utfyllende svar og kommentarer. Det var lite vesentlig som kom fram her. Følgende svar ble gitt på det åpne spørsmålet:

- Har en formann uten egne meninger.
- I produksjonsbedrifter drives det rovdrift av operatører/ ansatte!!
- Mye kommer an på en selv, samt at jeg har vært bedriftsleder

før og er nå produksjonsarbeider. Flere av mine kolleger er kun arbeidstakere i de årene de har arbeidet.

- Noen spørsmål er vanskelig å svare på da jeg bare har vært ansatt i 2 mnd.
- Synes det er alt for dårlig informasjon fra ledelsen om saker og ting som blir gjort på arbeidsplassen. Det er også vanskelig å få ekstra arbeidsklær og sko til bruk på arbeid.

5 KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER

5.1 Konklusjoner

Østerdalsskolen er et kompetansehevende tiltak med hovedvekt på temaene HMS, kommunikasjon, produktivitet og innovasjon. Målgruppen er førstelinjeledere og mellomledere i produksjons-bedrifter. Hovedmålet er å bidra til økt nyskaping og verdiskaping i de deltagende bedriftene. Evalueringen ønsket å se om det via læring og eventuell endring av arbeidspraksis, har oppstått prosesser i bedriftene, som kan ha betydning for å nå målet om økt verdiskaping og nyskaping i de deltagende bedriftene.

Gjennom intervjuundersøkelsen ga deltakerne uttrykk for at temaene har fått økt fokus. For mange har deltakelsen bidratt til nye perspektiver og holdninger, men Østerdalsskolen har ikke gitt stort utbytte av i form av nye kunnskaper på de sentrale temaområdene. Totalt sett har det likevel skjedd en viss kompetanseheving hos en stor del av de individuelle deltakerne.

Programmet har gitt et positivt resultat når det gjelder å gi deltakerne forståelse for de overordnede temaene i programmet; – Bevisstgjøring på hva som skal til for å overleve på lang sikt som bedrift gitt dagens utvikling i eksterne rammebetingelser, og forståelse for betydningen av de ansatte som ressurs for innovasjonsprosesser internt i bedriftene på et lavere organisasjonsnivå.

Bevisstgjøring og holdningsendringer hos enkeltpersoner kan

være starten på en prosess for å nå hovedmålet om nyskaping og verdiskaping i bedriftene på sikt. For å nå dette målet, må kompetansehevingen komme til praktisk anvendelse i bedriftene. Gjennom intervjuundersøkelsen fikk vi eksempler på at det har skjedd, spesielt innenfor temaene kommunikasjon og HMS, men i hovedsak er den praktiske anvendelsen av kompetansen begrenset.

Spørreundersøkelsen til medarbeiderne i de deltakende bedriftene før og etter Østerdalsskolen, gir i liten grad grunnlag for å anta at det har skjedd endringer i bedriftene i løpet av perioden de har vært involvert i Østerdalsskolen. Medarbeidernes opplevelse av det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet er ikke vesentlig endret. Spørsmål som tar opp innovasjon tyder ikke på at det har skjedd noen særlig endring i bedriftenes evne til å utnytte de innovative potensialene hos medarbeiderne på lavere nivå i bedriftene. Også for spørsmål som tar opp samarbeid, kommunikasjon og støtte, er det store likheter på de to undersøkelsestidspunktene. Resultatene kan tyde på at en større andel av medarbeiderne i bedriftene opplever klimaet for samarbeid, kommunikasjon og støtte som bedre etter at Østerdalsskolen var gjennomført, enn tilfelle var før programmet startet.

Et betydelig resultat av Østerdalsskolen på bedriftsnivå er samspillet mellom bedrifter i Stor-Elvdal, hvor Østerdalsskolen har bidratt til å styrke nettverket mellom de deltakende bedriftene. Det er klare forventinger og konkrete planer om at samarbeidet mellom bedriftene skal fortsette. Dette er en effekt av Østerdalsskolen som ikke var nevnt i målsettingene for programmet, men som mange informanter omtalte som et mål i seg selv, og det er grunn til å tro at det har skjedd en målforskyvning i programmet. Samarbeid mellom bedriftene synes å ha vært en bevisst og viktig del av programmet for deltakerne. Dette er en effekt som kan kobles til idégrunnlaget for Elverumsskolen, forløperen for Østerdalsskolen. Her ble bedriftsklynger og lokalstedsutvikling vektlagt som en viktig målsetting.

Dialogutvikling mellom bedrift og høgscole var også et av målene for Østerdalsskolen. Programmet kan være en start på et fruktbart

samarbeid for begge parter. Bedriftene har fått bevissthet om at Høgskolen har kompetanse som næringslivet trenger. Samtidig har Østerdalsskolen betydning for Høgskolen i forhold til å utvikle opplæringsprogram for næringslivet. Det kommer fram en positiv innstilling til å velge og bruke Høgskolen framfor institusjoner utenfor regionen.

Siden evalueringen er foretatt kort tid etter gjennomføringen, og siden bedriftene har valgt å fortsette arbeidet med en videreføring av Østerdalsskolen innenfor temaet HMS, er det mulig at betydningen kan bli større i et lengre perspektiv, og at vi kan se en start på en prosess som går i retning av retning av hovedmålet om økt nyskaping og verdiskaping.

Konklusjonen på målevalueringen er at det har skjedd en viss kompetanseheving hos deltakerne, men at det foreløpig er usikkert i hvor stor grad Østerdalsskolen har satt i gang prosesser hos bedriftene, som har særlig betydning for å nå hovedmålet om økt verdiskaping og nyskaping.

5.2 Anbefalte diskusjoner før eventuelle videreføring

Med bakgrunn i evalueringen reiser det seg en rekke momenter man kan rette oppmerksomheten mot for å oppnå forbedringer av programmet. Vi vil ikke gi konkrete anbefalinger utover å anbefale områder det er grunn til å diskutere i forhold til eventuelle videreføring.

Svak måloppnåelse på bedriftsnivå er ikke uvanlig ved kompetansehevende programmer. Odden (1991) Vaagland m.fl. (2004) viser eksempler på opplæringsprogrammer hvor det er vanskeligere å oppnå gode resultater på organisasjonsnivå enn på individnivå. Koblingen mellom individuell kompetanse og målsettingen om økt verdiskaping og nyskaping for bedriftene er et område som krever økt fokusering.

Det bør ikke tas for gitt at læring på individnivå fører til effekter på bedriftsnivå.

Hvis man tar den opprinnelige målsettingen alvorlig, må det jobbes systematisk med å implementere endringer i bedriftene. Med økt verdiskaping og nyskaping i bedriftene som hovedmål, må programmet ha et opplegg for hvordan man skal oppnå endringer i bedriftene. Det reiser også aktuelle spørsmål om hvilken rolle de som går inn i arbeidet fra Høgskolens side skal ha. Konsulentroller kan være utradisjonelle og uvante roller for høgskoleansatte.

Det vil også være en viktig oppgave å jobbe fram en felles forståelse i programmet for koblingen mellom individuell læring og forventning om organisasjonsbetydning. Endringer i organisasjoner tar tid og er krevende. Det er helt avgjørende at ledelsen involveres og forpliktes i endringsarbeidet.

Østerdalsskolen har blitt gjennomført både for enkeltbedrifter og for samlinger av flere bedrifter. De to casene i evalueringsundersøkelsen gir et ulikt bilde av hvordan mål, utbytte og betydning oppfattes. I bedriften som har gjennomført programmet alene, er det sterkt fokus på samarbeid på tvers av nivåer i bedriften. I programmet hvor flere bedrifter deltok, er det samarbeid på tvers av bedriftene som vektlegges. Det er grunn til å vurdere om det er fornuftig å kjøre samme opplegg for enkeltbedrifter som for samlinger av flere bedrifter.

Ut fra deltakernes sterke vektlegging av samarbeid mellom bedriftene kan det være grunn til å vurdere om temaet bedriftssamarbeid og bedriftsnettverk bør få større fokus når programmet kjøres for samlinger av bedrifter. Bedriftssamarbeid og nettverk ville også kunne utnyttes som et virkemiddel for å oppnå økt verdiskaping og innovasjon og passe fint inn i programmets overordnede målsetting.

Samarbeid mellom bedriftene er et viktig moment ved videreføringen av Østerdalsskolen på Koppang. Samtidig viste intervjuundersøkelsen at det er mange som ønsker større deltakelse fra egen bedrift,

og det er mye ved temaet HMS som egner seg for å samle ulike nivåer i samme bedrift. Det kan være viktig å tenke gjennom hvordan man møter disse forventningene.

Den opprinnelige målgruppen for programmet var førstelinjeledere i produksjonsbedrifter. Østerdalsskolen på Koppang hadde med både service- og produksjonsbedrifter og deltakerne hadde ulike typer stillinger både i førstelinjen og i mellomledelsen. Det tyder på at det også har skjedd en dreining av målgruppen for programmet. Mangfold blant deltakerne kan ha mange fordeler, men den store bredden kan også gjøre det vanskelig å treffe alle med et opplegg som oppleves relevant. Det er derfor grunn til å vurdere både sammensetting av bedrifter og deltakere ut fra hvilken stilling og funksjon de har i bedriftene.

Ut fra deltakernes innvendinger vil det være betydelige forbedringspotensialer knyttet til endringer i formen på samlingene. Det var et sterkt ønske om enda mer praktisk orientering på innholdet, og samtidig var det et utbredt ønske om å gå dypere inn i stoffet og få større kunnskapsutbytte. Det er forventinger og ønsker som kan være en utfordring å imøtekomme på samme tid. Å finne balansegangen mellom teori, erfaringsbasert kunnskap og dialog, ble også uttalt som en utfordring av prosjektlederen.

Når flertallet av deltakerne var villige til å arbeide mer, kan det være fornuftig å tenke en utvidelse av programmet. Mer gruppearbeid og oppgaver mellom samlingene kan være aktuelle tiltak for å stimulere til egne refleksjoner rundt stoffet og gjøre stoffet mer relevant i forhold til egen virkelighet. Det kunne også være fornuftig å tenke i retning av andre tiltak som ville føre til at stoffet fikk større mulighet til å modnes, og som ville gi deltakerne større utbytte. Større vekt på arbeid i grupper enten internt i bedriften eller mellom deltakere fra ulike bedrifter, ville også gi effekter i retning av styrket samarbeid.

Det var uklare forventinger til programmet, mange deltakere hadde forventet mer fakta- og kunnskapsorientert læring. Bedre informa-

sjon om opplegg og innholdet i forkant og underveis ville kunne gitt bedre samsvar mellom forventinger og utbytte. Informasjon i forkant er også en viktig forutsetning for å gi bedriftene mulighet for påvirkning. Muligheter til å kunne komme med mer innspill til innholdet ble også etterlyst av flere informanter.

6 LITTERATURLISTE

- Fauske, S. (2002-2003). Informasjonsmaterieell om Elverumsskolen. Upublisert materiale beregnet på involverte bedrifter.
- Grimsmo, A. & Sørensen, B. Aa. (2004). *God vakt! Arbeidsmiljø i sykehus : Null-punkt-undersøkelse i sykehus*. Oslo : Arbeidsforskningsinstituttet. Notat 8/04.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs : the four levels*. San Francisco, Calif. : Berrett-Koehler.
- Levekårsundersøkelsene 1996-2003. Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig 01.06.2002 fra <http://www.ssb.no/emner/06/02/arbmiljo/tab-2004-06-23-01.html>
- Odden, S. (1991). KLOK – Kvinner til ledelse i Oslo kommune. Evalueringsrapport. Lillehammer : Østlandsforskning. ØF-rapport nr. 16/1991.
- Pape, T. (1993). *Arbeidsmiljø i Norge : LOs arbeidsmiljøundersøkelse*. Oslo : FAFO-rapport 149.
- Phillips, J. J. & Stone, R. D. (2003). *How to measure training results : A practical guide to tracking the six key indicators*. New York : McGraw-Hill.
- Phillips, J. J. (2003). *Return on investment in training and performance improvement programs* (2nd ed.) Amsterdam : Butterworth Heinemann..
- Romstad, H. (2005/2006). Presentasjonsmaterieell brukt på samlinger i Østerdalsskolen. Upublisert undervisningsmateriale.

- Verdiskaping i Innlandet (2002). *Forskning og utvikling gjennom partnerskap og bred medvirkning 2002-2010*. Norsk institutt for by- og regionforskning, Østlandsforskning, Høgskolen i Hedmark – ØSIR. Elverum : Høgskolen i Hedmark. Informasjonsrapport nr. 4.
- Vaagland, J, Leirvik, B & Madsen, L. (2004). *Fra individuell til organisatorisk læring. Evaluering av kompetanseutviklingstiltaket Mester i førstelinjetjeneste*. Lillehammer : Østlandsforskning. ØF-rapport nr. 02/2004.

VEDLEGG 1 SPØRRESKJEMA

1. Ta stilling til hver enkelt påstand ved å vurdere hvor enig / uenig du er i påstandene.

	<i>Helt enig</i>	<i>Litt enig</i>	<i>Verken enig eller uenig</i>	<i>Litt uenig</i>	<i>Helt uenig</i>
A. Jeg gleder meg til å gå på jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Jeg blir verdsatt for arbeidet jeg utfører	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Vi har et trygt og åpent arbeidsmiljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Sikkerhetsarbeid er lite prioritert i bedriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Det blir ikke tatt hensyn til hva vanlige arbeidere mener om hvordan arbeidet bør utføres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Jeg får veiledning av min nærmeste overordnede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Hvis jeg hadde mer innflytelse, ville jeg gjort mange arbeidsoppgaver annerledes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. Hvis man tar opp kritikkverdige forhold, blir man møtt med negative reaksjoner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. Jeg opplever uakseptabel tidspress i arbeidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J. Jeg får tilstrekkelig informasjon om forhold som angår arbeidet mitt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K. Arbeidet er bra organisert i bedriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L. Jeg blir spurt om råd / hjelp av ...					
- Min nærmeste overordnede?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Arbeidskamerater/kolleger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M. Hvis jeg opplever problemer som berører jobben, kan jeg snakke fortrolig med ...					
- Min nærmeste overordnede?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Arbeidskamerater/kolleger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Hvordan opplever du samarbeidet i bedriften?

	<i>Svært bra</i>	<i>Bra</i>	<i>Verken dårlig eller bra</i>	<i>Dårlig</i>	<i>Svært dårlig</i>
- Mellom arbeidskamerater/kolleger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mellom nærmeste overordnede og arbeidskamerater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Har du i løpet av det siste året hatt medarbeidersamtale med din nærmeste overordnede?

Ja Nei Vet ikke

4. Har du i løpet av det siste året blitt oppfordret til å foreslå endringer / nye måter å gjøre ting på i arbeidet?

Ja Nei Vet ikke

5. Arbeidsmiljø

	<i>1=1 svært liten grad</i>				<i>5=1 svært stor grad</i>
Opplever du arbeidet ditt som fysisk belastende?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Opplever du arbeidet ditt som mentalt/psykisk belastende?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Litt om deg som svarer:

6. Alder?

Under 30 år 30-39 år 40-49 år 50-59 år 60 år eller mer

7. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?

Under 3 år 3-5 år 6-10 år 11-20 år Mer enn 20 år

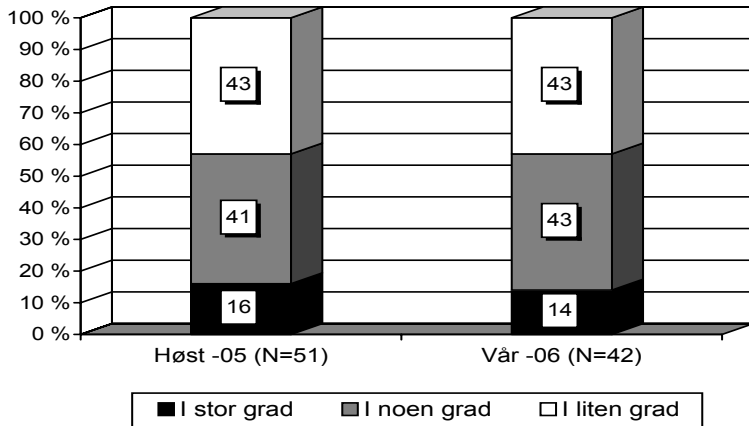
Har du utfyllende svar eller egne kommentarer?

Tusen takk for at du svarte på spørsmålene!

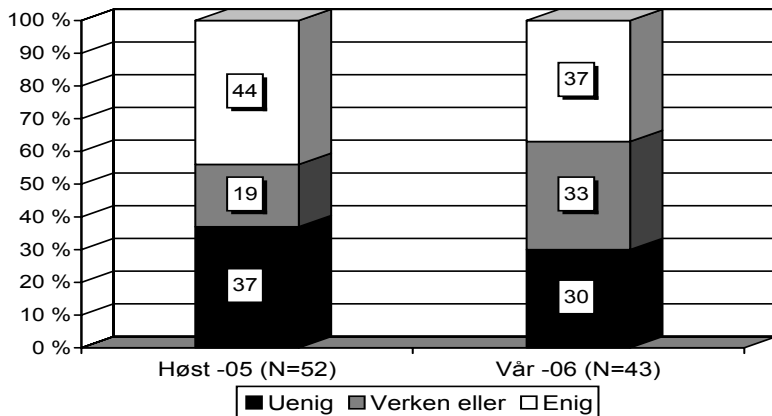
VEDLEGG 2 RESULTATER. SVARFORDELING

A. Fysisk og psykososialt arbeidsmiljø

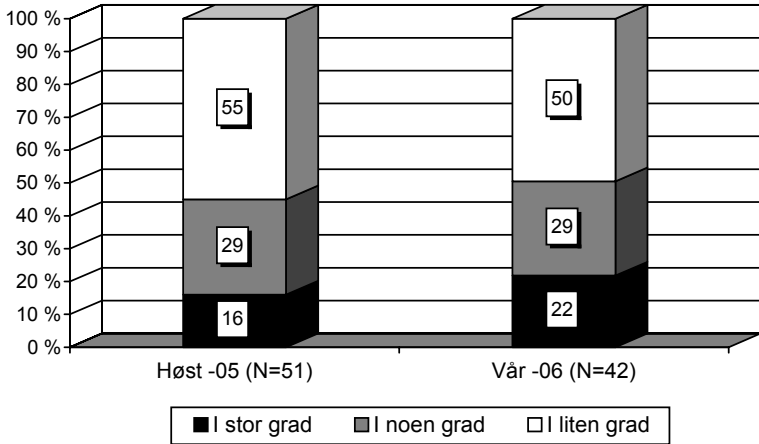
A1. Opplever du arbeidet ditt som fysisk belastende?
(Svar i prosent)



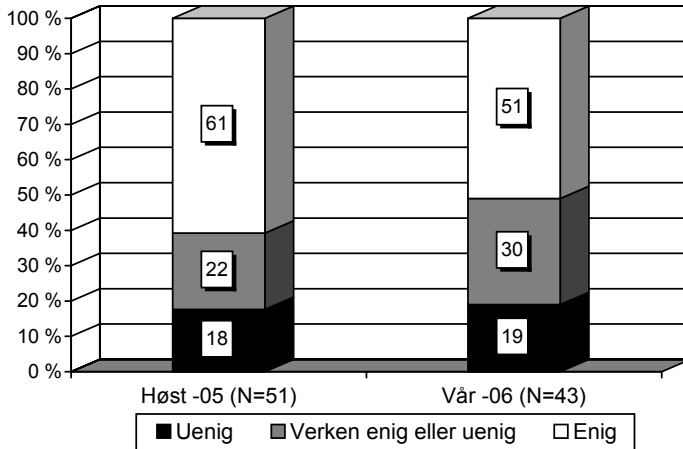
A2. Sikkerhetsarbeid er lite prioritert i bedriften
(Svar i prosent)



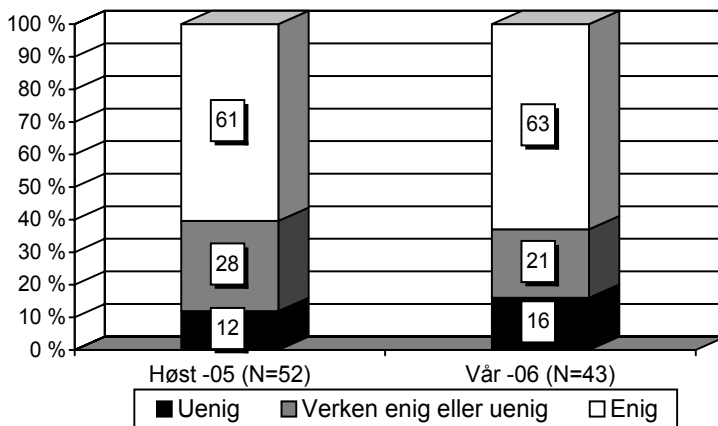
A3. Opplever du arbeidet ditt som mentalt/psykisk belastende?
(Svar i prosent)



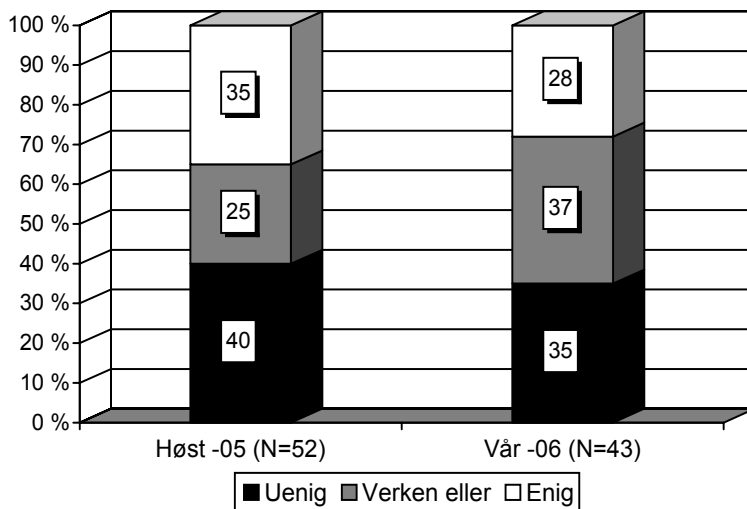
A4. Jeg gleder meg til å gå på jobb (Svar i prosent)



A5. Vi har et trygt og åpent arbeidsmiljø (Svar i prosent)

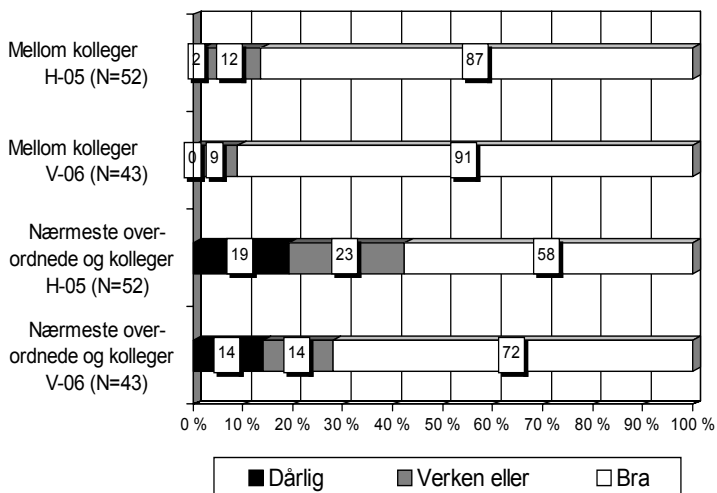


A6. Jeg opplever uakseptabelt tidspress i arbeidet (Svar i prosent)

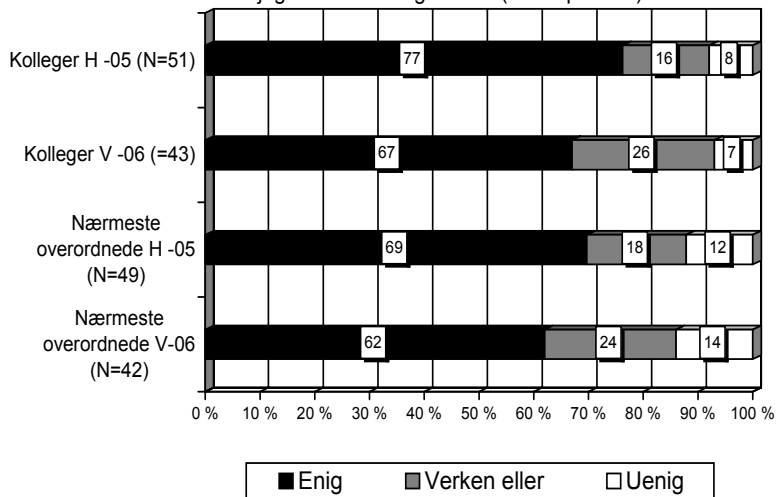


B. Sosialt samspill, kommunikasjon og støtte

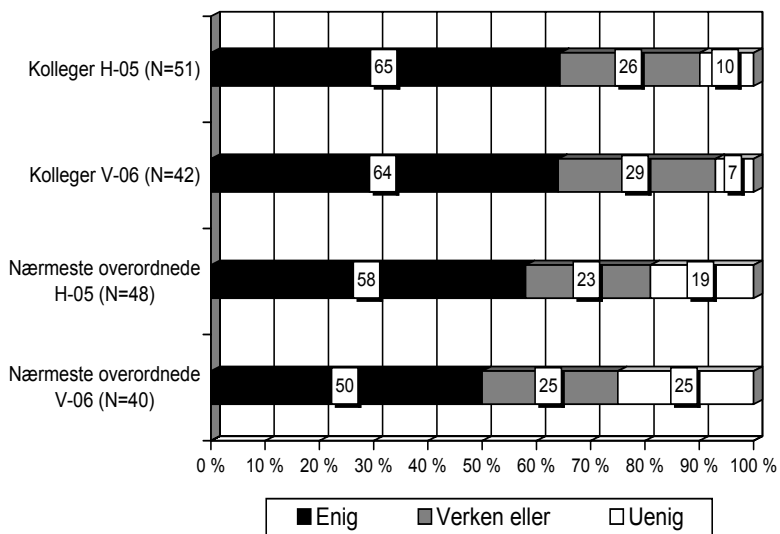
B1. Hvordan opplever du samarbeidet i bedriften? (Svar i prosent)



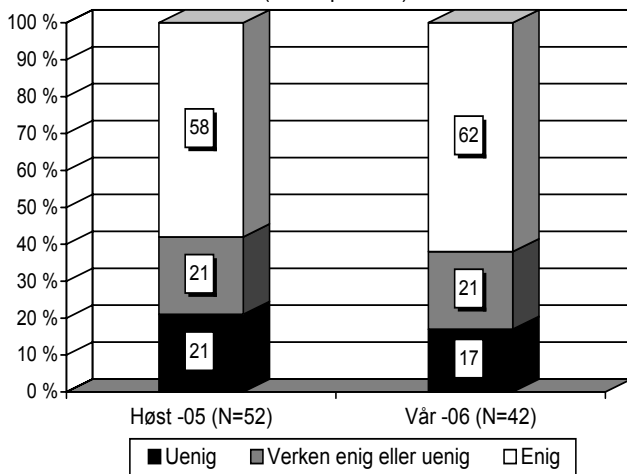
B2. Hvis jeg opplever problemer som berører jobben, kan jeg snakke fortrolig med(Svar i prosent)



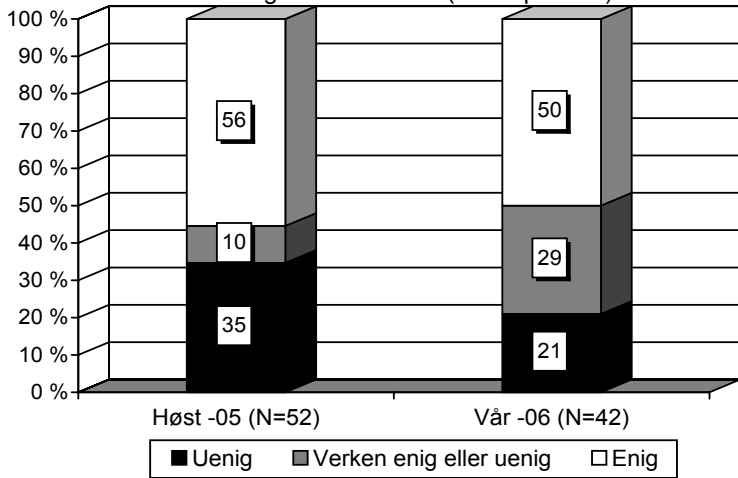
B3. Jeg blir spurt om råd/hjelp av ... (Svar i prosent)



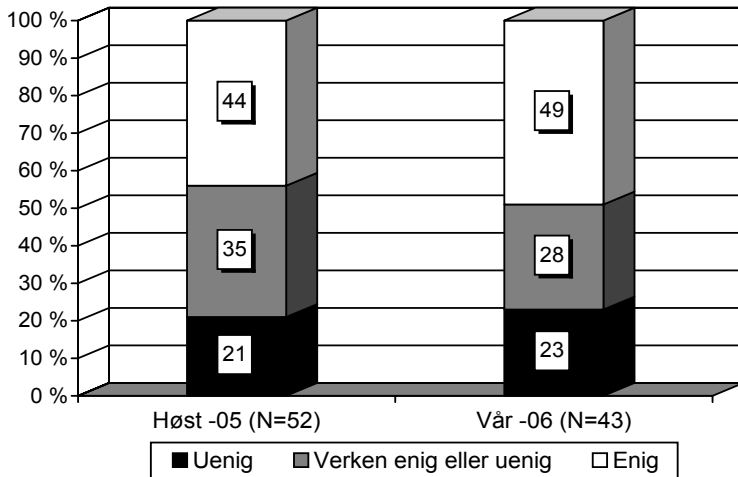
B4. Jeg får veiledning av min nærmeste overordnede (Svar i prosent)



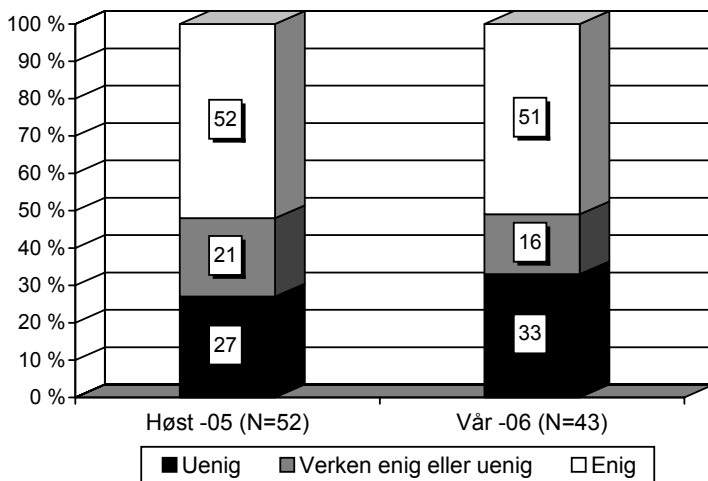
B5. Jeg får tilstrekkelig informasjon om forhold som angår arbeidet mitt (Svar i prosent)



B6. Jeg blir verdsatt for arbeidet jeg utfører (Svar i prosent)

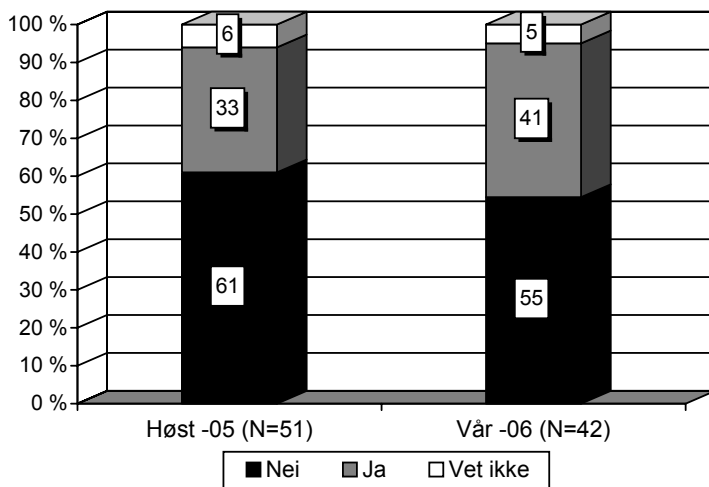


B7. Hvis man tar opp kritikverdige forhold, blir man møtt med negative reaksjoner (Svar i prosent)

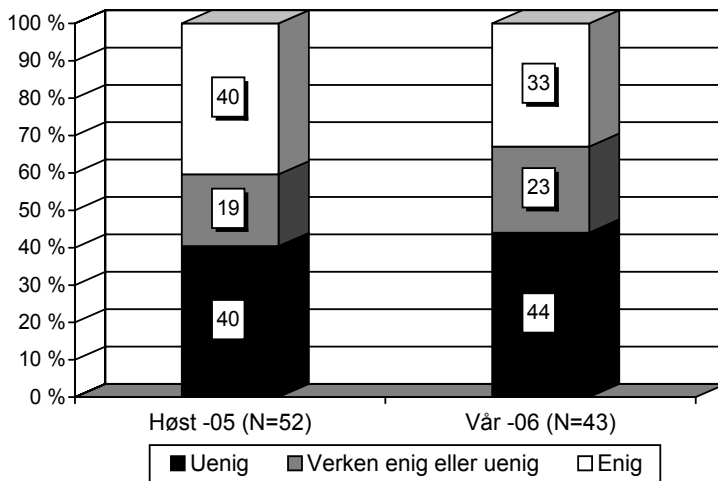


C. Innovasjon

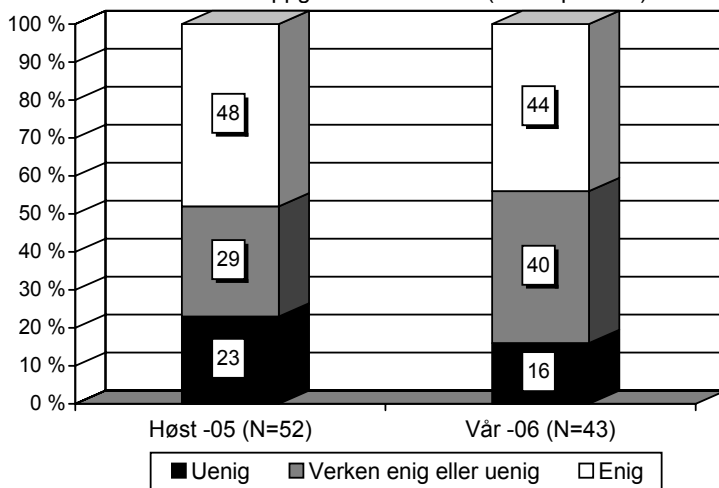
C1. Har du i løpet av siste året blitt oppfordret til å foreslå endringer/nye måter å gjøre ting på i arbeidet (Svar i prosent)



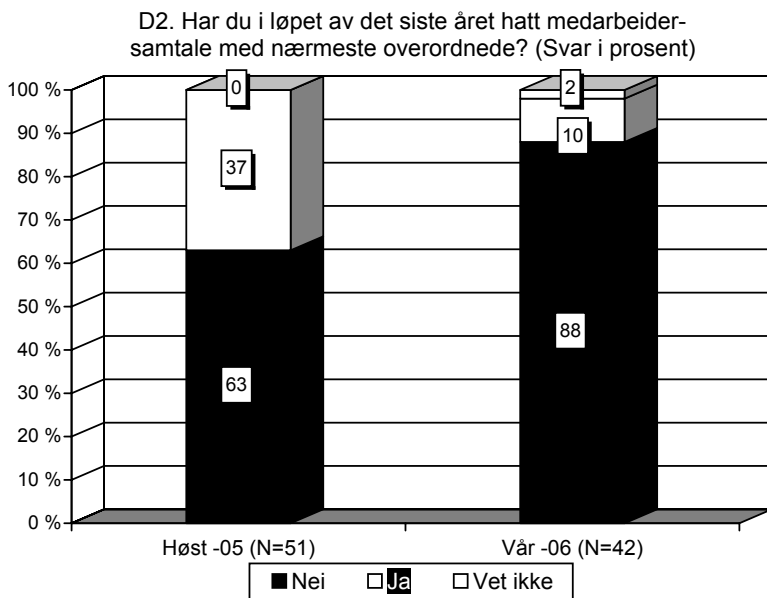
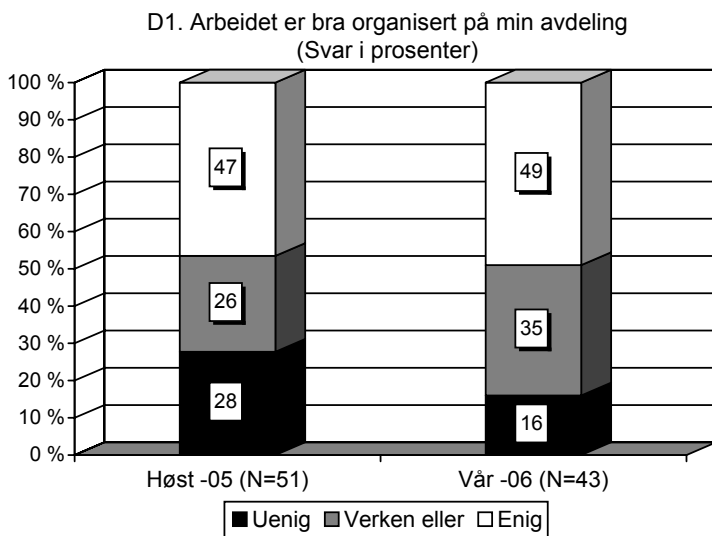
C2. Det blir ikke tatt hensyn til hva vanlige arbeidere mener om hvordan arbeidet bør utføres (Svar i prosent)



C3. Hvis jeg hadde mer innflytelse, ville jeg gjort mange arbeidsoppgaver annerledes (Svar i prosent)



D. Organisatoriske forhold og ledelse



VEDLEGG 3 ANALYSE MED EN INDEKS. ERIK MØNNES

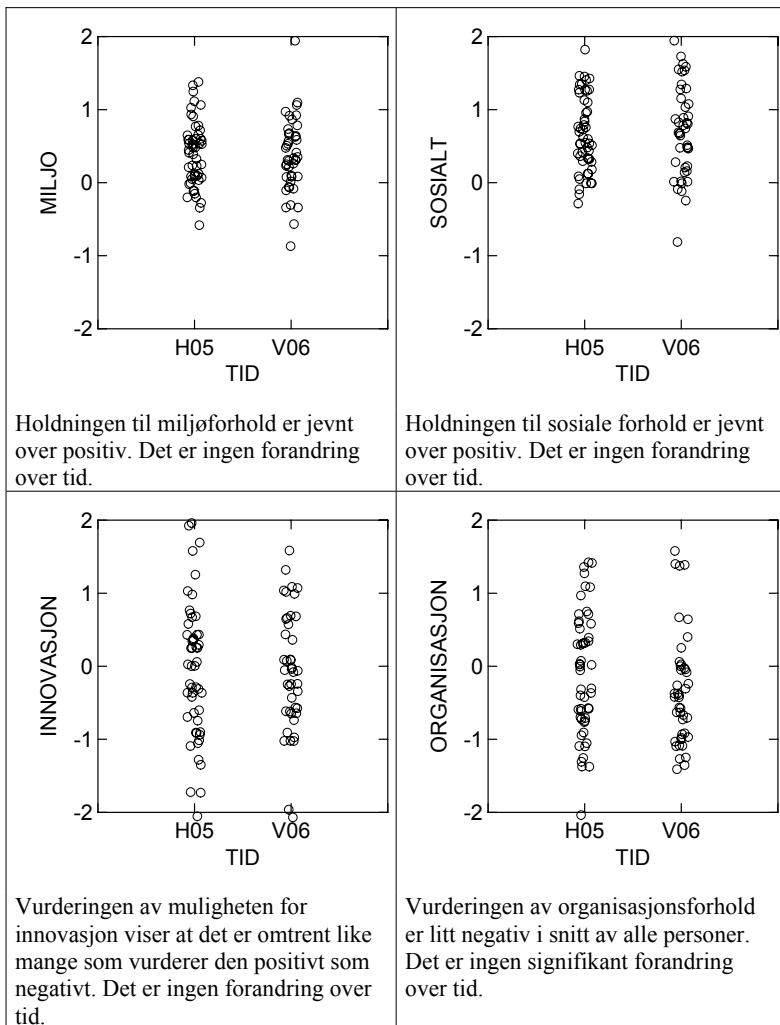
I stedet for å analysere ”null, ett eller flere” negative svar, (slik det er gjort foran) kan en lage en indeks for henholdsvis miljø, sosialt samspill, innovasjon og organisasjonsforhold, ved å ta gjennomsnittet av spørsmålene i hver gruppe. En vil da få med seg mer informasjon fra grunddataene i analysen. Den opprinnelige skalaen går fra ”helt enig/Svært bra” til ”helt uenig/Svært dårlig” over fem rangerte alternativer. Denne kan erstattes med +2, +1, 0 -1 og -2 for positivt vinklede spørsmål (og motsatt for negativt vinklede spørsmål). For Ja/nei er ja satt lik 2 og nei=-2. Vi får da en kontinuerlig skala der -2 tilsvarer helt negativ på alle spørsmålene i gruppen, null tilsvarer verken/eller mens +2 tilsvarer helt positiv på alle spørsmålene i gruppen. Vi får dessuten med oss alle mellomliggende tilfeller der graden av enighet kommer frem. Det ligger seks spørsmål bak miljøindeksen, ti spørsmål bak sosialindeksen, tre spørsmål bak innovasjonsindeksen og tre spørsmål bak organisasjonsindeksen. Dette er likt med analysen foran.

Dessverre er ikke dataene koplet fra H05 til V06 slik at den eventuelle individuelle forandringen ikke er tilgjengelig. Imidlertid kan en sammenlikne gruppene av deltakere på de to tidspunktene. Spørsmålet er om en kan spore noen forandring over tid. Dataene kan fremstilles i figurer som viser alle individenes indeksverdi høst 05 og vår 06. Punktene er ristet litt for at overliggende punkter ikke skal dekke hverandre.

Dataene er også testet formelt med en såkalt ”Kruskal-Wallis enveis analyse”. Denne testen er egnet når dataene ikke nødvendigvis er normalfordelte.

Resultater.

For ingen av indeksene miljø, sosialt samspill, innovasjon og organisasjonsforhold kan en formelt påstå endring fra høst 05 til vår 06. Figurene under viser de individuelle indeksene høst 05 og vår 06.



Ansatte i Østerdalsbruker utgjør hovedtyngden av de som har deltatt i spørreundersøkelsen. Høsten 05 var 31 av 52 deltakere fra Østerdalsbruker, Våren 06 utgjorde de 29 av 42. Bildet for Østerdalsbruker separat er rimelig likt totalbildet.