

# Tjenestedesign for en bedre arbeidshverdag

Rapport fra arbeidet med å bruke tjenestedesign for å styrke arbeidsmiljøet og redusere sykefravær i sykehjem.

“Vi trenger hjelp til å finne ut hvor skoen egentlig trykker. Tar vi tak i de rette problemene?”

- Verneombud i sykehjem

# Introduksjon

IA-avtalen 2019–2022 (forlenget til 2024) setter arbeidsplassen i sentrum. Målet er å redusere sykefravær og frafall fra arbeidslivet, med fokus på forebygging og innsats mot lange og/eller hyppig gjentakende sykefravær. Avtalen prioriterer innsats i sju bransjer der sykefraværet ligger over gjennomsnittet sammenlignet med andre bransjer, og sykehjem er en av bransjene.

Partene og virksomhetene i bransjen skal i programperioden prøve ut ulike målrettede tiltak innenfor fire innsatsområder: En bra dag på jobb, HMS og helsefremmende arbeid i sykehjem, Mestring og kompetanse og Organisering av arbeidet.

Ett av tiltakene bransjeprogram sykehjem har benyttet er tjenstedesign. Tjenstedesign er en åpen, systematisk og eksperimenterende tilnærming for å designe helhetlige, forståelige og attraktive brukersentrerte tjenester. Tjenstedesign er godt egnet for å forstå opplevelsene og perspektivet til de som yter tjenestene. Bransjeprogrammet har hatt to hovedmål med å bruke tjenstedesign: 1) tilføre programmet kunnskap om hvordan det står til hos sykehjemmene (både generelt og spesielt under en pandemi), og 2) utvikle et konsept for “morgendagens IA-arbeid i sykehjem”.

Denne rapporten dokumenterer tjenstedesignernes erfaringer fra arbeidet med å nå de to målene. Under følger en kort oppsummering.

## Mål 1 – Forstå bransjen og teste metoder for morgendagens IA-arbeid

Ti sykehjem i fire ulike kommuner ønsket å bruke tjenstedesign gjennom bransjeprogrammet. Vi fikk komme innenfor dørene og erfare hvordan hverdagen er hos dem, også under pandemien. Vi testet ut metoder som kunne gi ansatte på sykehjem en ny måte å tilnærme seg arbeidet med eget arbeidsmiljø på, og sammen med sykehjemmene eksperimenterte og erfarte vi hva som fungerte godt og mindre godt. Bransjeprogrammet har gjennom dette fått verdifull kunnskap om hvordan sykehjem jobber med arbeidsmiljø på ulike måter, og hvordan programmets andre tiltak treffer dem. Metodene vi har brukt til å utforske sammen med sykehjemmene har gitt verdi for det enkelte sykehjem, i tråd med de unike utfordringene og mulighetene de har stått i. Erfaringene med metodene har dannet grunnlaget for konseptutviklingen (mål 2).

## Mål 2 – Utvikle et varig konsept som gjør metodene tilgjengelige for alle

For at verdien fra innsikten og erfaringene skulle komme flere til nytte, fikk vi også i oppdrag å utvikle noe som kunne spres og tas i bruk av alle sykehjem i Norge. Resultatet har blitt verktøyet Oss og vårt, en lavterskel og klart definert prosess for at ansatte i sykehjem skal arbeide med eget arbeidsmiljø. Oss og vårt består av 5 arbeidsmøter med tilhørende arbeidsark og veiledere, og kan lastes ned og tas i bruk av alle som ønsker. Verktøyet er tilrettelagt for at HMS-gruppen i sykehjem skal kunne fasilitere prosessen selv, gjerne med støtte fra hjelpere (IA-rådgivere fra NAV eller HR i kommunen).



## Halogen

*Arbeidet er gjennomført i perioden 2021-2022. Rapporten er skrevet av Halogen AS på oppdrag fra IA-bransjeprogram sykehjem, og ble ferdigstilt i desember 2022.*

# Innhold

Kapittel 1  
Kraften i tjenstedesign \_\_\_\_\_ side 06

Kapittel 2  
Utforming av Oss og vårt \_\_\_\_\_ side 14

Kapittel 3  
Erfaringer og refleksjoner \_\_\_\_\_ side 19

# Kapittel 1

# Kraften i tjenestedesign

---

Vi ser at veien i sykehjemmene ofte er kort fra utfordring til løsning. Sykehjemmene er ekstremt løsningsorienterte og er vant til å jobbe med handlingsplaner og tiltak, og å snu seg raskt rundt for å løse små og store utfordringene som oppstår i hverdagen. Men hvordan finner de ut av hvilke tiltak de faktisk trenger, og om de har ønsket effekt? Graves det nok i utfordringen, hva handler det egentlig om? Hvorfor er det slik? Hvordan ser det ut fra ulike perspektiver? Hvordan kan vi som jobber her, forbedre vår egen arbeidshverdag? Slike spørsmål har tjenestedesignerne tatt med seg inn i sykehjemmene, og gjennom ulike metoder har vi sammen med sykehjemmene utforsket, utdypet, fått opp ideer og løsningsforslag, og laget planer for hvordan teste en ny måte å gjøre ting på.

Verdien dette har gitt sykehjemmene, har vi oppsummert i tre hovedfunn:

1. Se det samme bildet - slik er vår arbeidsplass
2. Forstå utfordringene og lage løsninger i fellesskap
3. Å erfare ting sammen bidrar til utvikling og varig endring

Det finnes ulike aktører som kan bistå og hjelpe sykehjemmene, og som i bransjeprogrammet kalles "hjelpere". I vårt arbeid har vi samarbeidet med ulike hjelpere, både IA-rådgivere i NAV arbeidslivssenter og HR-ansatte i kommunene. Disse jobber ofte sammen, har lignende kompetanse og har ofte tilsvarende roller inn mot sykehjemmene i vår sammenheng.

Hjelperne kan ha en stor positiv innvirkning på hvordan sykehjemmene tar i bruk prosesser som tjenestesign. De kan bidra til motivasjon og til å drive prosessen framover. Ettersom alle sykehjem er unike, kan hjelperne bruke sin erfaring ved å tilpasse og komplettere med egne verktøy og metoder. Hjelperne har et mer nøytralt utenfra-blikk, som kan være nyttig der det er underliggende konflikter eller vanskelig arbeidsmiljø.

I dette kapitlet beskriver vi hvordan vi har jobbet sammen med sykehjemmene, og hvilken verdi metoden har gitt.

# Se det samme bildet - slik er *vår* arbeidsplass

For å bli kjent med hverdagen på sykehjem valgte vi å bruke metoden skygging. Vi valgte metoden både for å få dyptgående innsikt i ansattes hverdag, for at vi skulle kunne gjøre en god jobb som tjenestedesignere og for å bringe kunnskap om bransjen til bransjeprogrammet. Vi skygget ansatte på flere sykehjem i ulike stillinger; både sykepleiere, helsefagarbeidere og pleieassistent.

## Metodebeskrivelse skygging

*Skygging er en deltakende observasjon hvor en utenforstående følger en person (som en skygge) over en gitt tidsperiode. Alt personen gjør blir notert ned, skyggen kan stille spørsmål underveis om "hvorfor gjorde du dette nå" men skal ellers unngå å påvirke det som skjer.*

Vi tegnet ut notatene fra hver skygging som en tidslinje som viser når og hvor ting ble gjort og sagt. Den som ble skygget tegnet så på sin egen opplevelseskurve og la til kommentarer for å indikere hvordan dagen opplevdes over tid. Dette ble til sammen en brukerreise for en vakt. Deretter ble brukerreisen(e) lagt frem for hele personalet i en workshop vi kalte for skyggeverksted. Materialet ble et godt samtalegrunnlag for personalet, og de diskuterte hvordan oppgaver fordeler seg utover dagen, hvem som gjør hva, og hvordan de deler eller ikke deler opplevelsen av utfordringer og mestring.

Vi erfarte raskt at tilnærmingen ga verdi på ulike måter – både til den enkeltpersonen som ble skygget, til arbeidet med arbeidsmiljø i det enkelte sykehjem og som

kunnskapsgrunnlag om bransjen. Det å få arbeidsdagen sin visualisert på metervis med papirrull gjorde inntrykk.



“Gjør jeg virkelig alt dette i løpet av en dag? Kan jeg ta med denne hjem og vise til mannen min?”  
– Pleieassistent



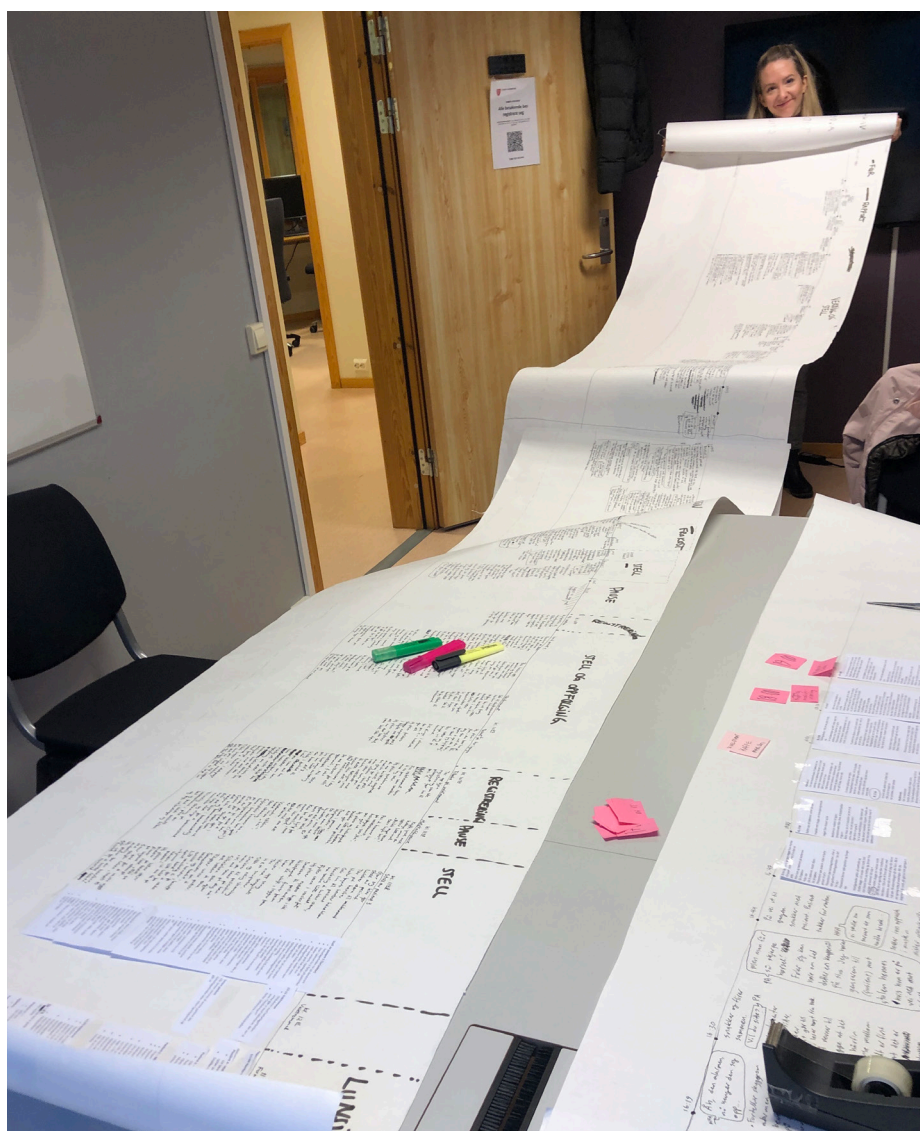
For de ansatte skapte skyggingen økt bevissthet over hvor mange ting de faktisk gjør i løpet av en dag. De holder styr på oppgaver og medisiner, tider og pasienter, de blir avbrutt, må passe på alarmer, informere og koordinere med kolleger og dokumentere, skrive avvik og rydde kopper, gjennomføre stell og mye mer. For de ansatte flyter alt dette til daglig i et godt trent samarbeid og innøvde rutiner.

Å se sin egen arbeidsdag brettet ut i en stegvis beskrivelse gav dem ingen store overraskelser, men det gav dem et underlag for å undersøke de enkelte bestanddelene og sammenhengene mellom dem. Skyggingen og brukerreisene synliggjorde

på en helt ny måte hvilke opplevelser som påvirker trivsel.

Noen steder har også hjelpere deltatt i skygging. De beskrev opplevelsen med å skygge på sykehjemmet som en effektiv måte å bli kjent med bransjen, med virksomheten og folkene som jobber der, deres kultur, utfordringer og muligheter. En hjelper beskriver erfaringen slik:

“Jeg har lært mer om sykehjemmet etter en dag med skygging, enn fire år som hjelper”

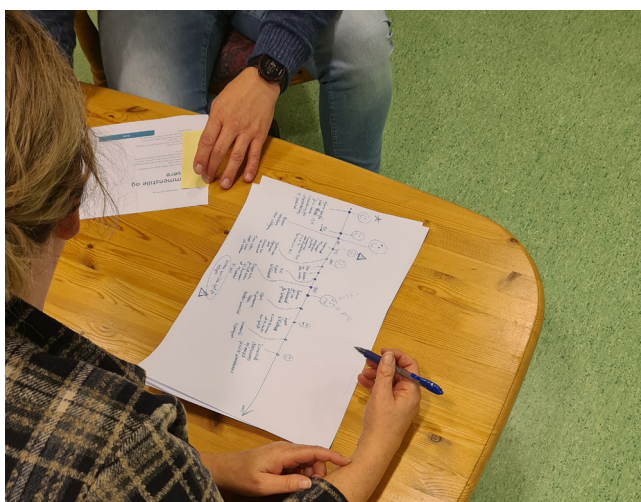


En annen metode for dybdeinnsikt vi har testet, er selvdokumentasjon i form av prober. Metoden er mindre ressurskrevende enn skygging, og ble benyttet når smitteverntiltak under pandemien begrenset muligheten for å gjennomføre skygging.

### Metodebeskrivelse prober

*Prober er en metode der deltakerne blir utstyrt med materiale (en probe) for å dokumentere egne aktiviteter, observasjoner og opplevelser.*

Ansatte skulle skrive ned positive og negative opplevelser i løpet av tre til fem arbeidsdager på grønne og røde post-it-lapper som de samlet i en mappe i lommen. Deretter skulle de sortere disse og lage overskrifter på hva opplevelsene handlet om. I noen sykehjem gjorde vi påfølgende intervjuer der den ansatte delte de positive og negative opplevelsene relatert til kategoriene de selv hadde laget, og vi presenterte funnene fra probene for personalet som en samlet innsikt. I andre sykehjem ble probene brukt direkte i verksteder hvor de ansatte delte lappene de ønsker å dele i plenum og jobbet sammen for å kartlegge de viktigste positive og negative faktorene som de kunne jobbe videre med.



Deltakerne rapporterte at øvelsen var bevisstgjørende og interessant, og ga god innsikt i både positive opplevelser og utfordringer å jobbe videre med. En deltaker fortalte at hun ble begeistret over hvor enkelt det var å finne positive ting å skrive om, som godt samarbeid med kollegaer, mestring i møte med utfordringer og gode øyeblikk med pasienter, og hvordan øvelsen hjalp henne å se disse tingene enda mer tydelig. For hjelperne ga prober et grundig innblikk i hvilke opplevelser de ansatte opplever som viktige i sin arbeidshverdag.

Synliggjøring av arbeidsoppgavene knyttet til ulike roller og stillinger gav personalet en bedre forståelse for hva de andre gjør. Overblikket gjorde at de kunne se forskjellene i roller og oppgaver, og få økt respekt for hverandre. Andre la særlig merke til tidstyvene og brudd i arbeidsflyten og så potensialet for endringer i turnus med tanke på fordeling av oppgaver på dag-/kveldsvakt og hvilken kompetanse som trengs når. Et verneombud beskriver det slik:

“Å høre hvordan sykepleiere ser på ting versus hvordan helsefagarbeiderere og vikarer og andre ser på ting, det er nyttig. Det har bidratt til at vi har hatt mer fokus på god kommunikasjon og riktig kommunikasjon sånn at folk skal forstå hvorfor oppgavene er fordelt slik de er.”

Innsikten sykehjemmene fikk om sin egen hverdag består av veldig konkrete og tidsbestemte beskrivelser. Det var nyttig som et utgangspunkt for å lage ideer til tiltak, særlig fordi de kunne knytte idéene til tid og sted, og gjerne også til konkrete roller eller ansvarsområder. Slike tiltak er lettere å gjennomføre enn vage løsninger som “Vi må bli flinkere til å...”

# Forstå utfordringene og lage løsninger i fellesskap

Vårt inntrykk er at det finnes mange prosesser og tiltak for å jobbe med arbeidsmiljø. Mange av tiltakene er imidlertid orientert rundt å identifisere problemer, men har ikke i like stor grad verktøy eller strategier som hjelper sykehjemmene å gjøre noe med problemene. Andre handler om å finne lokale tiltak innenfor forhåndsdefinerte og forskningsbaserte tema om kjente utfordringer i bransjen. Tiltakene oppleves noen ganger som for lite konkrete eller for avgrensede.

Vår tilnærming har vært å se på hvordan vi kan få de ansatte til å sette ord på og prioritere det de selv føler er viktig og relevant for dem, og å introdusere en helhetlig prosess der de ansatte sammen finner løsninger og setter dem ut i livet i avdelingen.

Opplevelsen vår med å jobbe med ansatte i sykehjem er at de er proaktive problemløsere. Ved at de ansatte selv har deltatt i å prioritere hva de ønsker å ta tak i og hvordan de skal løse utfordringene, får endringene en helt egen kraft. Det handler om medvirkning i praksis, flytter eierskap til dem det gjelder – medarbeidere får mandat til å løse utfordringene selv, og har ofte gode, konkrete ideer til løsninger når de blir spurt. Det er ikke leders ansvar alene å finne årsaken til en utfordring og løse den, alle kan og bør være delaktige i det. En leder beskriver det slik:

“Vi får en felles forståelse for hva vi står i og hvordan vi skal jobbe. Det er fint at vi jobber sammen mot et godt arbeidsmiljø, heller enn at de er vaktbikkje og jeg som leder som skal fikse. Vi drar lasset sammen.”

Ved at de står sammen om både problemet og løsningen, får de ansatte motivasjon til å gjennomføre endringene som trengs. Et verneombud beskriver det slik:

“Det er gøy og motiverende å jobbe sammen om noe, og man blir kjent når en sitter sammen med oppgaver. At en kan være med og snakke og ikke bare sitter og hører på hele tiden.”





# Å erfare ting sammen bidrar til utvikling og varig endring

Det finnes en pragmatisk og løsningsorientert endringsvilje hos de ansatte i sykehjem. Når utfordringer blir løftet frem, er responsen forsøk på å finne gode tiltak. Innstillingen er kanskje ikke overraskende når arbeidsplassen krever stadig praktisk og relasjonell tilpasning til både dager og pasienter som er så ulike. For noen utfordringer er den raske og foroverlente innstillingen perfekt. Likevel er det ikke alltid opplagt hva som faktisk er, eller forårsaker, problemet eller hva som er den beste måten å løse det på. Da må de sette ned farten, forstå utfordringen grundig og bevisst teste ut og evaluere ulike løsninger over tid. En sykehjemsleder beskriver det slik:

“Vi jobber ryddigere og mer målrettet. Mindre impulsiv innføring av ting man synes er smart.”

Vi har erfart at sykehjemmene opplever en annen endringsmodus når personalet er inkludert fra start til slutt. Å jobbe med prosessen har stor verdi i seg selv, selv om de enkelte løsningsforslagene og ideene kan virke banale eller selvsagte sett utenfra. En hjelper reflekterer om prosessen slik:

“Det som er så fint med tjenestedesign og ideverksted og testing, er at det er med på å ansvarliggjøre medarbeiderne i at det er de som faktisk skal gjennomføre endringene.”



Inkludering bidrar til å utvikle både organisasjonen som helhet, og den enkelte medarbeider – å erfare ting sammen styrker utviklingsmuskelen og gir økt sannsynlighet for varig endring. Det krever en modig leder som slipper folk til, skaper rommet for prosessen og som tar medvirkning på alvor.

I tillegg til å være løsningsorienterte er vår opplevelse at sykehjemsansatte også er veldig pasientfokuserte: de har fokus på å ta tak i det som gjør det bedre for pasientene. I bransjeprogrammet har imidlertid fokuset vært å få de ansatte til å skape forbedringstiltak for seg selv. Likevel har noen valgt å teste tiltak som er rettet mot å gjøre pasientenes dager bedre, for eksempel en ny måte å organisere aktivitetene på. Slike tiltak påvirker naturlig nok også de ansatte, men det er viktig at tiltakene knyttes opp mot en utfordring som gjelder de ansattes hverdag og at evalueringen av testen også handler om det.

Vår erfaring er, i grove trekk, at leder er opptatt av arbeidsmiljøarbeid som en kontinuerlig prosess, og at de ansatte er opptatt av resultatene som arbeidsmiljøarbeidet kan føre til. Begge disse perspektivene er viktige. Ikke alle testene leder frem til konkrete løsninger som fungerer, men alle vil kunne føre til læring og utvikling og virke positivt på arbeidsmiljøet.

Underveis har flere bemerket at arbeidet har gjort HMS-gruppen mer sammensveiset. De erfarer at gruppen får jobbe sammen på en måte som gjør at også tillitsvalgt og verneombud får eierskap til prosessen. Tillitsvalgt og leder samarbeider, i motsetning til forhandlingssituasjoner hvor de hvor de må mekle motstridende interesser. Verneombud bidrar aktivt til arbeidsmiljøprosessene og er ikke bare en "vaktbikkje" som passer på at HMS-reglene overholdes. En sykehjemsleder beskriver det slik:

“Det har vært spennende å jobbe sammen med tillitsvalgt og verneombud... jeg tror vi har lært oss å jobbe mer tett og jeg har blitt flinkere til å ta dem med i avgjørelser og refleksjoner.”

Samarbeidet har gitt deltakerne en dypere forståelse for hverandres situasjon. Ledere opplever at de kan lene seg på HMS-samarbeidet på en helt annen måte enn tidligere. De opplever også at det ikke lenger bare er leder som skal "fikse" alt, men at også verneombud, tillitsvalgt og de ansatte selv har en viktig rolle i å drive endringer i avdelingen. De står sammen om arbeidet som må til for å bedre arbeidsmiljøet og redusere sykefravær.



## Kapittel 2

# Utforming av Oss og vårt

---

Et grunnleggende prinsipp for IA-bransjeprogram sykehjem er å jobbe driftsnært og tilpasse tiltakene til bransjen. Vi tror at den beste måten å jobbe med å forbedre arbeidsmiljøet og senke sykefraværet er at de ansatte får økt innsikt i egen og kollegers arbeidshverdag, og opplever økt handlekraft i å finne nye løsninger sammen. Vi har derfor utviklet verktøyet Oss og vårt som en serie verksteder for samarbeid.

Oss og vårt styrker det lokale partssamarbeidet gjennom å utruste HMS-gruppen til å ta tak i arbeidsmiljøet sammen med personalet. Verktøyet inkluderer alle ansatte, som gjennom prosessen er med på å forme både problemforståelse og løsninger.

Det er ingen forhåndsdefinerte temaer eller problemstillinger som sykehjemmene skal evaluere seg selv innenfor. Hele verktøyet bygger på en "grasrot"-tankegang: de ansatte skal selv identifisere problemene og komme med løsningene. Det gjør arbeidet til en læringsprosess, både for ansatte og HMS-gruppen. Ansatte blir myndiggjort og ansvarliggjort, leder slipper å få ansvar for å fikse alt, og HMS-gruppen får erfaring med å jobbe sammen om noe med positivt fortegn.

Oss og vårt er et sett med arbeidsark og metoder som er utformet spesielt for å passe inn i en hektisk sykehjemshverdag. Det kan tas i bruk for å jobbe med å styrke arbeidsmiljøet og forebygge sykefravær i alle slags avdelinger, og det kan også brukes i møte med større endringsprosesser, slik som flytting eller sammenslåing. Verkstedene hjelper virksomheten eller avdelingen å identifisere utfordringer i arbeidsmiljøet, og skape og prøve ut løsninger sammen. Resultatet er lokalt utviklede og forankrede løsninger, som treffer de utfordringene medarbeiderne selv synes er viktige å ta tak i.

Oss og vårt er utviklet i tett samarbeid med ti sykehjem som har vært involvert i IA-bransjeprogram sykehjem 2020-2022. Vi har utformet, testet og justert materialet sammen med ansatte i flere omganger for å tilpasse det til deres arbeidshverdag.

I dette kapitlet beskriver vi hvordan våre erfaringer fra samskaping med sykehjemmene er løst i verktøyet.

# Stor kontrast mellom muntlige og skriftlige instruksjoner

En interessant læring fra prosessen som har fått direkte betydning for utforming av arbeidsarkene i Oss og vårt, er at spørsmål og eksempler fungerer ulikt i muntlig og skriftlig form. Når vi har fasilitert verksteder har vi gjerne stilt spørsmål på flere måter for å åpne opp for ulike tolkninger og gi rom for perspektiver. En slik formulering kunne være som følger:

## Muntlig

*Se for dere hvordan testen skal gjennomføres, og hva som skal til. Hvem er det som skal gjøre hva annerledes? Hvordan skal de huske å gjøre det? Når er det det skjer? Er det noe dere skal gjøre noe hver dag, eller er det en ukentlig aktivitet? Det kan hende det er relevant å si noe om hvor det skal skje.*

En muntlig og variert fremstilling fungerer åpne: deltakerne skjønner at de har frihet til å fundere på hva som er viktig

for akkurat deres løsning, og at de skal notere ned relevante detaljer. Men når den samme fremstillingen skjer skriftlig, blir den til en sjekklister hvor deltakerne tror de må svare ut alle spørsmålene i tur og orden. Den samme formuleringen som fungerte åpne i muntlig form blir i stedet lukkede og begrensende i skriftlig form. Vi løste utfordringen ved å finne entydige spørsmål som var konkrete nok til å sette i gang tankene og gi gode diskusjoner. Et eksempel på en skriftlig formulering:

## Skriftlig

*Beskriv hvordan dere skal teste løsningen. Hvilke oppgaver skal utføres for å gjennomføre testen?*

Vi oppdaget den samme effekten av å bruke eksempler: de åpnet tankene når de ble brukt muntlig, men satte alt for mange føringer og begrenset kreativiteten når de ble skriftliggjort.





# Motvirke "Vi må bare..."-tenking

I en ideskapings-fase bør alle ideer få velkommen plass. Det er ikke fordi alle ideer nødvendigvis er like gode, men fordi kritisk bremsing stopper kreativ flyt.

I møtet med sykehjemmene er det særlig én tendens vi merket gang på gang: ideer til tiltak som starter med frasen "Vi må bare bli flinkere til å..." eller "Vi må bare huske å...". Ansatte ved sykehjem har allerede mye å holde styr på, de avbrytes ofte og må huske å komme tilbake til oppgaver de ikke ble ferdige med. De er allerede flinke og de husker allerede på mye. Tiltak som kun hviler på "Vi må bare"-tenking koker derfor fort bort i andre hensyn. Men hva kan sykehjemmene gjøre med slike ideer?

Et hjelpsomt prinsipp er å etablere det vi kaller struktur for kultur. Slik forklarer vi dette prinsippet i Oss og vårt:

## Struktur for kultur

*Når vi jobber med å lage løsninger for å endre arbeidsmiljøet vårt, får vi ofte idéer som handler om adferds-endring, av typen "Hvis alle bare blir litt flinkere til å...". Men det er ikke så lett å bare "ta seg sammen" og endre vaner. Det som funker er å lage struktur, slik at vi får litt drahjelp til å lage ny kultur. Et eksempel er en avdeling der de ansatte vil bli litt flinkere til å gi hverandre ros. De kan for eksempel bestemme at de på hvert morgenmøte skal ha en post på programmet der alle skal gi ros til sidemannen. Når dette gjennomføres i hvert møte, øver alle på det sammen og vi innarbeider en kultur for å gi hverandre mer ros. Det gjør det enklere å gjøre det samme også i andre deler av arbeidsdagen.*



# Et klart og tydelig språk

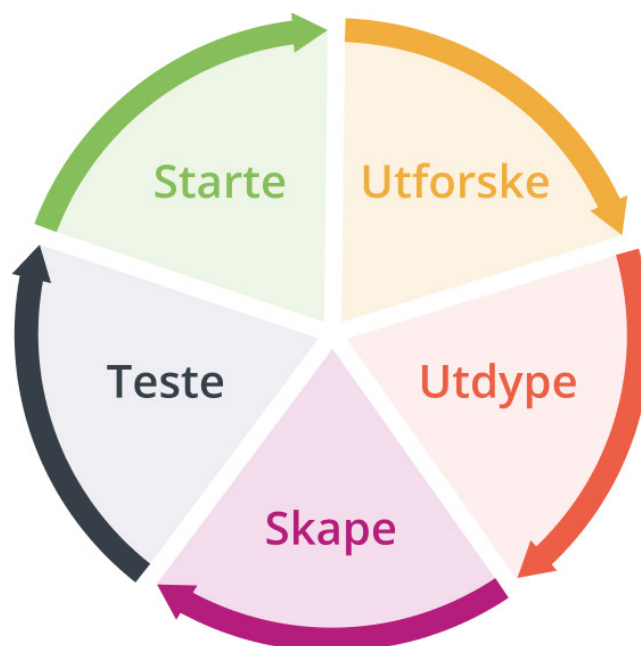
For å kommunisere effektivt og inkluderende er det viktig med et klart og tydelig språk som er fritt for faguttrykk og vanskelige begrep. Særlig er klarspråk viktig for løsninger som skal kunne stå på egne ben og fungere i mange ulike sykehjem.

Klart språk er ekstra viktig i lys av at sykehjem er en bransje med stort mangfold av nasjonaliteter, utdanningsnivåer og norskkunnskaper.



# Utformet for stafett

I sykehjem er det vanskelig å samle alle ansatte på en avdeling, ettersom tjenesten må holdes i drift hele døgnet og det ofte er mange deltidsstillinger. Å i stedet sørge for at alle er involvert på ett eller annet tidspunkt er et mer realistisk mål. Derfor er verkstedene utformet for å kunne gjennomføres uten at alle er til stede i alle verksteder. Alle verkstedene avsluttes med et arbeidsark, og resultatet brukes som utgangspunktet for neste verksted. Arbeidsarkene kan deles med den eller de som ikke har mulighet til å delta, og brukes for å inkludere flere i diskusjonene og prosessen.



## Kapittel 3

# Erfaringer og refleksjoner

---

Det har gjort stort inntrykk å samarbeide med ansatte og hjelpere på sykehjemmene gjennom lang tid, og i en krevende periode med pandemi.

I denne delen har vi samlet noen av de viktigste erfaringene og refleksjonene våre knyttet til muligheter og forutsetninger for arbeidsmiljøarbeid i sykehjem.

## HMS-gruppens rolle

Det er ikke alle sykehjem som til enhver tid har en fullstendig HMS-gruppe. Det er heller ikke gitt at den er stabil over tid. Vår erfaring tilsier også at det er variasjon i hvordan HMS-arbeidet er organisert på sykehjem, ofte relatert til sykehjemmets størrelse. Mindre sykehjem har gjerne én HMS-gruppe, og større sykehjem kan ha HMS-grupper for hver avdeling. Det er også verdt å merke seg at når vi snakker om tillitsvalgt, kan dette være flere, avhengig av hvor mange fagforeninger som er representert.

Det er også variasjon i hvor godt HMS-gruppene samarbeider. I noen tilfeller er dette fordi gruppen er ny og ikke har mye erfaring med partssamarbeid. I andre tilfeller er det konflikt eller motsetninger i gruppen, som kommer fram når man skal jobbe sammen.

Parallelt med vårt tjenestedesign-arbeid har flere deltatt i bransjeprogrammets kurs i Rolleforståelse og partssamarbeid, noe som vi ser har styrket prosessen. Før dette kurset ble etablert testet vi ut en egen workshop om rolleforståelse for HMS-grupper, som også er et verktøy som kan videreutvikles til å brukes i starte-fasen av Oss og vårt. En hjelper beskriver erfaringen slik:

“Skal det ha varig verdi i sykehjemmet må de selv se at det å jobbe slik har verdi og få gjennomført det. Håper at partene selv ser nytten av å jobbe sånn.”

# Tilpassing av metoder for innsikt

Da vi begynte å utforme Oss og vårt, hadde vi brukt skygging og prober som innsiktsmetoder i sykehjem. Dette er godt utprøvde metoder innenfor tjenestedesign, som gir et stort tilfang av innsiktsmateriale, og både sykehjem og hjelpere skrøt av metodene. I utviklingen av Oss og vårt ble det likevel klart at vi måtte erstatte disse metodene med andre metoder for gruppearbeid rundt problemer i arbeidsmiljøet.

En viktig utfordring er at skygging og prober er krevende å gjennomføre riktig hvis man ikke har designkompetanse. Metodene bør også utføres av utenforstående som kan speile aspekter av arbeidsmiljøet som personalet selv ikke legger merke til. Videre kan også det at metodene gir rikt med innsikt i seg selv bli problematisk, fordi sykehjemmene ikke har kapasitet til å behandle alle problemstillingene som kommer opp, og de kan lett bli overveldet.

Flere hjelpere har sagt at disse metodene er noe de kan ta med seg og bruke uavhengig av Oss og vårt. Det kom også et godt forslag fra et verneombud om at hvis man har studenter inne kan de ta oppgaven som flue på veggen, og bruke det som en ressurs. En kan gi dem oppgave ”kan du kartlegge en dag hva jeg gjør”, og så går man gjennom det sammen i etterkant. ”Det er jo observasjoner de skal gjøre når de er i praksis. Det kan være verdifullt også for de som blir observert.”

Både skygging og prober krever et betydelig analysearbeid som er svært vanskelig å overføre til stegvise og ryddige trinn som uerfarne kan gjennomføre ved hjelp av en skriftlig veileder. Derfor er heller ikke analyse en aktivitet i Oss og vårt. Men en hjelper som over tid gjør slike prosesser med flere sykehjem, vil opparbeide seg erfaring og kunne ta i bruk både prober og skygging.

## Å lede samskapende prosesser

Det som ofte mangler i sykehjemmene er å ha noen som har ansvar for å lede prosessen. Det er ofte mye pragmatisk og engasjert løsningsorientert vilje, men det som ofte mangler er mandat, tid og rom for å gjennomføre en sammenhengende prosess. Oss og vårt kan være en måte å etablere en tydelig plan og gjennomføringsmåte for å forløse denne endringsviljen.

Verktøyet er utformet slik at det er enkelt å bruke, også for de som er uerfarne i prosessfasilitering. De ulike delene i prosessen er koblet sammen slik at sammenhengen blir synlig selv om prosessen oppleves fragmentert. Det er ikke essensielt at alt følges til punkt og prikke, med erfaring vil den som fasiliterer prosessen kunne gjøre tilpasninger til lokale forhold og behov.

# Definisjonen av arbeidsmiljø er vanskelig å bruke operasjonelt

En viktig rettesnor for bransjeprogrammet har vært STAMIs definisjon av arbeidsmiljø, som fokuserer på selve arbeidet - arbeidsmiljø handler om hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet.

Denne definisjonen er svært nyttig for å få fokuset bort fra det som mest handler om å forbedre arbeidsmiljøet gjennom sosiale tiltak som vinlotteri, julebord og å reise bort på seminarer. Ved å jobbe med arbeidsmiljøtiltak med definisjonen som rettesnor, sørger man for å ta tak i det som

handler om arbeidet.

Problemet med definisjonen oppstår når man forsøker å bruke den til å for eksempel kartlegge og kategorisere arbeidsoppgaver. Det viste seg snart at de aller fleste arbeidsoppgaver har dimensjoner av både organisering, planlegging og gjennomføring.

Samtidig sier definisjonen lite om holdninger og kultur, selv om disse også er tett knyttet til både arbeidet og arbeidsmiljøet. Vi finner med andre ord at definisjonen er noe mangelfull dersom man forsøker å bruke den operativt i en arbeidsmiljøprosess.





# Hva skjer med det som er utenfor sykehjemmets handlingsrom?

En vanlig frustrasjon er opplevelsen av å få tiltak og prosesser tredd ned over hodet i en allerede hektisk og krevende arbeidshverdag. Ansatte opplever det som vanskelig å jobbe systematisk og kontinuerlig med eget arbeidsmiljø. Arbeidet blir ofte prosjektbasert og tilfeldig, skjer isolert på en fagdag, eller de hopper fra verktøy til verktøy etterhvert som de får eksterne føringer og krav. Tiltakene oppleves fragmenterte og ikke sett i sammenheng med hverandre, og det blir opp til sykehjemmene å ha oversikt over helheten.

Opplevelsen vår med å jobbe med ansatte i sykehjem er at de er proaktive problemløsere: utfordringer som ble løftet i ett møte, var de allerede i gang med å lage tiltak for eller hadde alt løst ved neste møte. Løsningsviljen gjaldt likevel ikke alle utfordringer, og vi la merke til en tredeling av problemene:

1. Problemer de satte i gang med å løse med en gang, ofte med en opplagt løsning.
2. Problemer som var innenfor rammene de hadde til å løse dem, men de ble usikre på hvordan gå frem. De hadde gjerne gjort et forsøk som ikke helt fungerte, eller de var usikre på hvordan komme i gang.
3. Problemer som ikke er mulige å løse innenfor rammene de har i dag, eller som må løses av andre utenfor sykehjemmet.

Premisset for vårt arbeid i bransjeprogrammet, og dermed også i Oss og vårt, er å fokusere på det som sykehjemmene kan ta tak i og løse selv innenfor de rammene de har (kategori 1 og 2). Det har en stor verdi å være tydelig på det mandatet, at det faktisk er mulig for dem å endre på en del ting selv. Samtidig er det noen utfordringer som bunner i rammebetingelser, føringer eller systemer som kommer utenfra (kategori 3). Løsninger som utfordrer rammebetingelsene må også tas på alvor, og ikke blankt avvises med at «det har vi ikke penger til». De trenger hjelp til å finne andre alternativer, eller faktisk jobbe med å utfordre rammebetingelsen gjennom de systemene man har som leder, tillitsvalgt eller verneombud.

Et neste steg for å hjelpe sykehjemmene i egen utvikling, kan være å få innsikt i hvordan tillitsvalgte, verneombud og ledere navigerer i og forholder seg til rammebetingelsene. Har HMS-gruppen et større handlingsrom enn de selv er klar over? Hvor kan de henvende seg og hvordan kan de påvirke for å utforske handlingsrom og eventuelt endre rammebetingelsene? Spørsmålene viser utfordringer som den enkelte på et sykehjem ikke har kapasitet til å ta tak i, men som bransjen kunne hatt stor nytte av at ble kartlagt, utforsket og eksperimentert med.



inkluderende arbeidsliv