



Rapport

Evaluering av *Sammen om ForBedring*

Læring fra pilotering av *Sammen om ForBedring* – et innsatsområde i Bransjeprogram IA i sykehus

Oppdragsgiver
Bransjeprogram IA
i sykehus

Leverandør
Rambøll Management Consulting

Dato
April 2025

Oppdragsnavn Evaluering av Sammen om ForBedring

Mottaker Bransjeprogram IA i sykehus v/Arbeidsgiverforeningen
Spekter

Dokumenttype Rapport

Dato 11.04.2025

Prosjektteam Iris Maria Makridis, Kristin Gitlestad og Mia B. Nilssen
Haave

Rambøll
Harbitzalléen 5
Postboks 427 Skøyen
0213 Oslo

T +47 22 51 80 00
<https://no.ramboll.com>

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning	2
1.1	Introduksjon til Sammen om ForBedring	2
1.1.1	Pilotering av Sammen om ForBedring	3
1.2	Om evalueringen	4
1.2.1	Problemstillinger og metode	4
2.	Resultater fra evalueringen	7
2.1	Sammen om ForBedring har et gevinstpotensial, men implementeringen varierer	7
2.1.1	En rekke ulike faktorer fungerer som barrierer mot implementering	8
2.1.2	Pilotene har tatt en rekke grep i arbeidet med Sammen om ForBedring	10
2.2	Sammen om ForBedring vurderes som en nyttig metodikk	12
2.2.1	Tilgjengeliggjøringen av verktøy for arbeidet oppfattes positivt	13
2.3	Realiserte og fremtidige gevinster	16
2.3.1	Styrket partssamarbeid og økt involvering av ansatte	16
2.3.2	Styrket lederforankring og lederkompetanse	17
2.3.3	Bedre forberedelser til ForBedringsundersøkelsen	18
2.3.4	Økt synlighet rundt arbeidet som faktisk gjøres for å styrke arbeidsmiljøet	18
2.3.5	Økt forståelse for hva arbeidsmiljø er	19
2.3.6	Økt systematikk, mer helhetlig og kontinuerlig oppfølging og styrket arbeidsmiljøfokus	19
2.3.7	Likere praksis på tvers	20
2.3.8	Kortsiktige, mellomlange og langsiktige virkninger av Sammen om ForBedring	20
3.	Vurderinger og anbefalinger	22
3.1.1	Bruk av metodikken uten ekstern støtte fremover	22
3.1.2	Overføringsverdi til andre	24
3.1.3	Rambølls anbefalinger til veien videre	25

1. Innledning

Arbeidsgiverforeningen Spekter har ansvar for å organisere arbeidet med bransjeprogram IA i sykehus. Formålet med bransjeprogrammet er å gi spisset og prioritert innsats mot arbeidsmiljøutfordringer i sykehusene. For å jobbe med dette, har bransjeprogrammet tre innsatsområder, deriblant *Sammen om ForBedring*. Det er en metodikk som gir sykehusene et systematisk, målrettet og kunnskapsbasert verktøy for å følge opp den årlige medarbeider- og pasientsikkerhetsundersøkelsen ForBedring. Oppfølgingen skal bidra til å styrke arbeidsmiljøfokus i sykehus.

Bransjeprogram IA i sykehus ønsket bistand til å evaluere Sammen om ForBedring. Formålet med evalueringen er å gi ny og veldokumentert kunnskap om hvordan man i komplekse og store virksomheter som sykehus på best mulig måte kan få til systematisk og målrettet oppfølging av medarbeiderundersøkelser og få til synergier på basert på resultater fra slike undersøkelser.

1.1 Introduksjon til Sammen om ForBedring

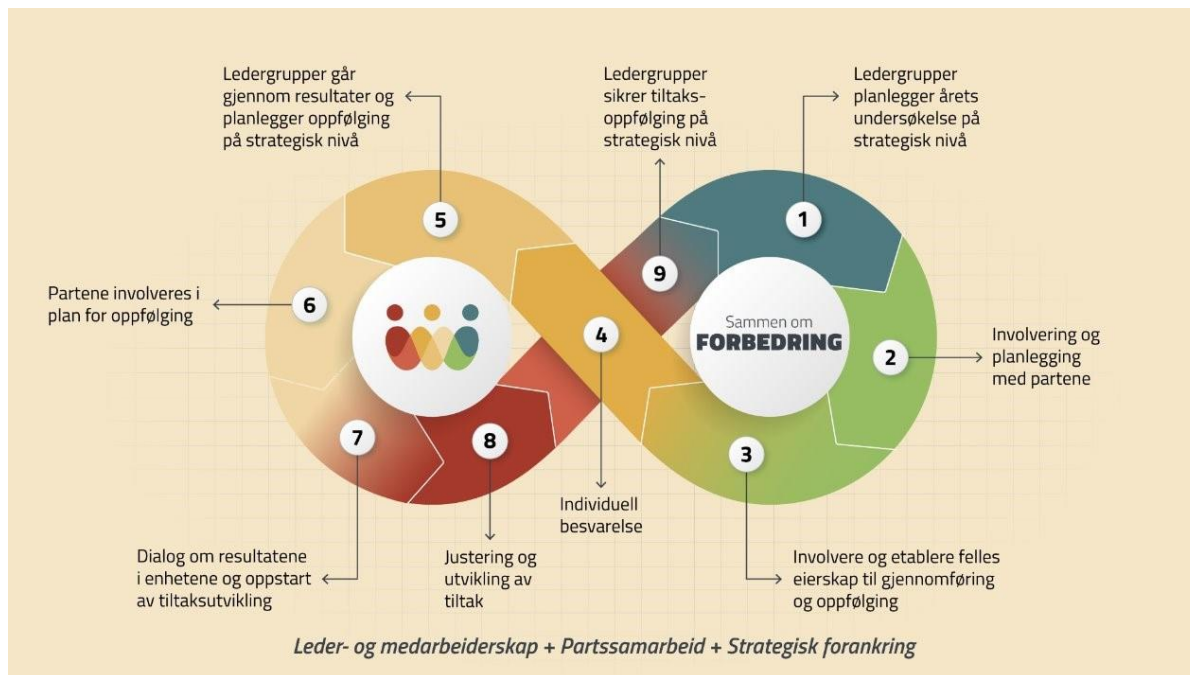
Sammen om ForBedring er en metodikk for å arbeide systematisk og kunnskapsbasert med oppfølging av medarbeiderundersøkelsen ForBedring, som gjennomføres årlig ved sykehus i alle de fire helseregionene.¹ Metodikken er utviklet på bakgrunn av tilbakemeldinger fra ledere om at de ønsket støtte, fremgangsmåter og verktøy for å styrke oppfølgingsarbeidet på alle ledernivå.

Sammen om ForBedring består av flere ulike ressurser, herunder en prosessveileder med tilhørende verktøy, filmer, et metodehefte og en nettside som kan brukes. Arbeidet med Sammen om ForBedring er delt inn i ni trinn, som skissert i prosessveilederen (se Figur 1). Trinnene følger gangen i ForBedringsundersøkelsen, og hvert trinn inneholder aktiviteter for å støtte opp om og dra størst mulig nytte av ForBedringsundersøkelsen.

I tillegg til de konkrete ressursene som er nevnt over, har pilotene fått veiledning og støtte underveis fra nøkkelpersoner i bransjeprogrammet. Arbeidet har også vært organisert gjennom ulike grupper som på hver sin måte har hatt en funksjon i piloteringen. Det ene er lokale ressursgrupper, som har jobbet sammen internt om Sammen om ForBedring samt møttes på tvers ved én anledning høsten 2024. Bransjeprogrammet har i tillegg hatt to fysiske heldagssamlinger og dialog med gjennomføringsansvarlige i Helse Sør-Øst, som består av nøkkelressurser knyttet til den praktiske riggen rundt ForBedringsundersøkelsen. I tillegg har styringsgruppen til bransjeprogrammet blitt orientert om status og aktiviteter i piloteringen.

¹ [Helse Sør-Øst. ForBedring \(sist oppdatert 18.09.2024\)](#)

Figur 1. Illustrasjon av de 9 trinnene i Sammen om ForBedring



Note: Illustrasjon lånt fra sammenomforbedring.no

Sammen om ForBedring skal styrke strategisk lederforankring, fremme godt leder- og medarbeiderskap og styrke partssamarbeidet. Det er ønskelig at Sammen om ForBedring skal bidra til:

- Mer systematisk oppfølging fra strategisk nivå og ut i lederlinjen
- Øke lederes kompetanse og ledergruppeutvikling
- Styrke og synliggjøre partsamarbeidets betydning i utvikling av tiltak og handlingsplaner
- Forsterke arbeidet med HMS i organisasjonene og sikre et kontinuerlig fokus på tiltaksoppfølgingen i enhetene
- Bygge opp rundt medarbeiderskapet og medarbeideres involvering og engasjement i eget arbeidsmiljø

1.1.1 Pilotering av Sammen om ForBedring

Sammen om ForBedring ble lansert i februar 2024 og har blitt testet ut av tre aktive piloter: Toppledergruppen og to utvalgte klinikker ved Diakonhjemmet sykehus, toppledergruppen og tre utvalgte klinikker i Nordlandssykehuset HF, samt toppledergruppen i Helse Nord RHF.

1.2 Om evalueringen

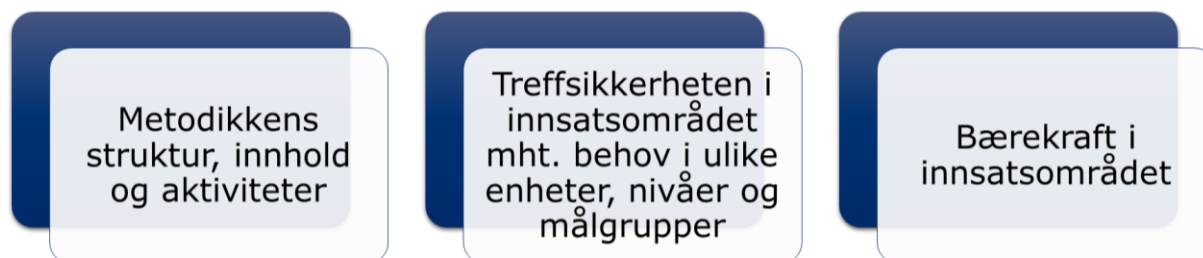
Evalueringen undersøkte de tre pilotene ved Diakonhjemmet sykehus, Nordlandssykehus HF og Helse Nord RHF. De to førstnevnte vektlegges i størst grad i rapporten. I tillegg til de tre pilotene har vi også innhentet erfaringer fra enkelte personer fra andre sykehus som har testet ut Sammen om ForBedring uten å være en del av den offisielle piloten, og enkelte personer som har vært delaktig i utviklingen av Sammen om ForBedring.

Gjennom evalueringen har Rambøll vurdert og dokumentert hvordan systemverktøyets struktur, innhold og aktiviteter påvirker ønsket måloppnåelse, som er at foretakene skal styrke egen oppfølging av den obligatoriske medarbeiderundersøkelsen. Evalueringen bygger på erfaringer og perspektiver fra involverte i ulike roller, inkludert ulike ledernivåer, HR/HMS/BHT, kommunikasjon, tillitsvalgte, verneombud og kvalitet- og pasientsikkerhetsmiljø. Evalueringen dokumenterer i tillegg implementering og forankring i pilotene.

1.2.1 Problemstillinger og metode

Evalueringen har tatt utgangspunkt i tre analysetemaer/problemstillinger. Disse er presentert i Figur 2 under.

Figur 2. Evalueringens tre analysetemaer



For å undersøke problemstillingene ble flere ulike metoder for datainnsamling benyttet. Evalueringen baserer seg på både dokumentstudier, intervjuer og observasjoner. I tillegg har vi innhentet data i forbindelse med presentasjoner i regi av bransjeprogrammet, hvor vi har gjennomført refleksjonsoppgaver med deltakere fra ulike sykehus.

Funn fra de ulike datainnsamlingsmetodene har blitt analysert ved bruk av tematisk analyse. Evalueringens problemstillinger og underproblemstillinger ble benyttet som analysetemaer:

1. Metodikkens struktur, innhold og aktiviteter
 - Hvordan fungerer metodikk og verktøy som er utviklet til Sammen til ForBedring?
 - På hvilken måte påvirker metodikken kvaliteten i tiltaksutvikling og handlingsplaner?

- Hva er sentrale fremmere og hemmere for bruk av metodikken og økt kvalitet i arbeidsmiljøarbeidet?
- 2. Treffsikkerheten i innsatsområdet
 - Hvorvidt treffer Sammen om ForBedring et behov for styrket arbeidsmiljøfokus sykehusene?
 - Hvordan treffer innsatsområdet behov på ulike ledernivåer?
 - Hvilken innvirkning har Sammen om ForBedring på samarbeidet med partene (tillitsvalgte/verneombud)?
 - Hva er sentrale fremmere og hemmere for innsatsområdets treffsikkerhet?
- 3. Bærekraft i innsatsområdet
 - Hva kreves av pilotene for effektiv bruk av metodikk og verktøy i Sammen om ForBedring?
 - Hvorvidt er Sammen om ForBedring mulig å ta i bruk uten støtte?
 - Er det enkelt for virksomheter å ta det i bruk uten f.eks. fasilitator og støtte fra HR/HMS/BHT?
 - Hvorvidt kan hele eller deler av Sammen om ForBedring brukes av andre sykehus og bransjer i oppfølging av medarbeiderundersøkelser?

Dokumentstudier

For å få god innsikt i innsatsområdet og foreløpige erfaringer fra pilotene har vi undersøkt interne dokumenter vi fikk tilsendt fra bransjeprogrammet, samt Sammen om ForBedrings offisielle nettside.

Intervjuer

Data ble også samlet inn gjennom kvalitative intervjuer. Vi gjennomførte intervjuer med personer i en rekke ulike roller, herunder ledere på ulike nivåer (toppleidelse, klinikkledelse, avdelingsledelse og seksjonsledelse), HR/HMS/BHT, kommunikasjon, tillitsvalgte, verneombud og kvalitet- og pasientsikkerhetsmiljø.

Totalt 39 informanter ble intervjuet. Majoriteten ble intervjuet én gang, mens utvalgte informanter deltok på to intervjuer på ulike tidspunkter i piloten. Årsaken til at noen informanter ble intervjuet to ganger var et ønske om å få innsikt i deres erfaringer på ulike tidspunkter i prosessen.

Intervjuene ble gjennomført i tidsrommet september 2024 – februar 2025, og varte mellom 30-60 minutter. Alle intervjuer ble gjennomført digitalt på Teams. Noen intervjuer ble gjennomført i gruppe, og andre som individuelle intervju.

Observasjon

Det har også blitt gjennomført observasjon av utvalgte aktiviteter. Formålet med observasjonene var å få dypere forståelse for hvordan pilotene jobbet med utvalgte trinn og hvordan konkrete aktiviteter ble gjennomført. Følgende aktiviteter ble observert:

- I august 2024 observerte Rambøll et lunsjmøte ved den ene piloten der formålet var å introdusere verktøy som kunne benyttes i tiltaksutvikling. Lunsjmøtet ble gjennomført av bransjeprogrammet og sykehuset.
- I august 2024 observerte Rambøll gjennomføring av dialogduk for partssamarbeid sammen med et tilknyttet sykehus som ikke var pilot. Dialogduken ble gjennomført av bransjeprogrammet og sykehuset.
- I november 2024 ble det gjennomført observasjon av et ledergruppemøte hos den ene piloten der Sammen om ForBedring trinn 9 var tema.

Presentasjoner og samlinger

Underveis i evalueringen har vi deltatt på aktiviteter med formål om å innhente ny data, dele foreløpige funn eller begge disse to formålene kombinert.

- I oktober 2024 ble det gjennomført en fysisk samling med ressurspersoner fra alle tre pilotsykehus, hvor Rambøll presenterte foreløpige funn og la opp til refleksjon og innspillsrunder
- I oktober 2024 arrangerte bransjeprogrammet en fysisk samling med gjennomføringsansvarlige HSØ der Rambøll presenterte foreløpige observasjoner og la opp til en refleksjonsrunde blant deltakerne
- I november 2024 ble det gjennomført en samling med partssammensatte grupper ved en av pilotene, hvor Rambøll presenterte foreløpige funn og la opp til refleksjon og innspillsrunder
- I desember 2024 ble det avholdt et styringsgruppemøte for Sammen om ForBedring, der Rambøll presenterte foreløpige funn og fikk spørsmål og innspill
- I januar 2025 ble det avholdt en samling for en av pilotene hvor Rambøll presenterte foreløpige funn
- Presentasjon av identifiserte gevinster fra evalueringene av Sammen om ForBedring og Tidlig og tett på for interregionalt PO-HR-direktørmøte, 10. februar 2025.

2. Resultater fra evalueringen

I dette kapitlet beskriver vi funn fra datainnsamlingen. Vi presenterer erfaringer fra implementeringen av Sammen om ForBedring, informantenes refleksjoner rundt selve metodikken og de tilhørende verktøyene, samt observerte positive endringer og potensielle gevinster fra Sammen om ForBedring.

2.1 Sammen om ForBedring har et gevinstpotensial, men implementeringen varierer

Overordnet tyder funn fra evalueringen på at Sammen om ForBedring kan være en god metodikk for å arbeide med arbeidsmiljø og HMS. Det er imidlertid variasjoner når det gjelder implementering av metodikken. Variasjonen i implementering gjør det noe krevende å vurdere metodikken og dens effekter, fordi pilotene har tatt den i bruk ulikt og ikke fullt ut det første året. Funn fra intervjuene tyder likevel på at særlig de enhetene som har kommet lengst i implementeringen, er positive til metodikken og ser et potensial for å oppnå ønskede effekter på sikt.

Variasjonen i implementering handler både om i hvilken grad stegene i prosessveileder er fulgt og i hvilken rekkefølge, om lederne har tatt i bruk konkrete verktøy, i hvilken grad tillitsvalgte, verneombud og kvalitetsrådgivere har vært involvert, og hvor mye eierskap og fokus ledere og HR har hatt på arbeidet med tiltaksutvikling og evaluering. Videre ser vi at informantenes omtale av implementeringen varierer noe med utgangspunkt i hvilken rolle de har. Jo lengre avstand det er mellom informanten og den kliniske hverdagen, desto mer positiv tenderer informanten å være i sin omtale av implementering og resultater. HR og ledere på høyere nivå tenderer med andre ord til å være mer positive enn ledere på lavere nivå. Det er noe usikkert om dette handler om kjennskap til de faktiske forhold, eller om det skyldes at nettopp implementeringen har vært varierende og at ulike personer dermed sitter med ulike inntrykk og erfaringer. En mulig tolkning kan være at de som har startet arbeidet med å få på plass strukturer på overordnet nivå anser disse som svært nyttig, men at strukturene og praksisen ikke har nådd nedover i organisasjonen enda. Informanter på høyere nivå er med andre ord potensielt mer opptatt av og har bedre innsikt i nyttepotensialet ved metodikken, mens informantene som er nærmere praksisfeltet er mer opptatt av hvorvidt metodikken har bidratt til konkrete resultater i arbeidsmiljøet som følge av innsatsen de har lagt ned. En annen og muligens komplementerende tolkning er at HR og ledere på høyere nivåer har vært tettere på beslutningen om å pilotere Sammen om ForBedring, og følgelig har bedre forståelse for formålet og selve metodikken.

Disse funnene korresponderer med typiske faser i en endringsprosess, hvor de rollene som driver prosessen er lenger fremme i sin aksept av metodikken, forståelse av metodikken og nytteverdien den skal gi, enn andre.

Etterlatt inntrykk fra intervjuene er at Sammen om ForBedring er en metodikk som det vil kreve tid å få alle om bord på. Funn fra intervjuer gjennomført tidlig høst 2024 sammenlignet med intervjuer gjennomført senhøst 2024/vinter 2025, kan indikere en viss positiv utvikling knyttet til implementering og engasjement rundt metodikken. Samtidig er det viktig å påpeke at det fremdeles er stor variasjon internt i pilotene.

«Det er et modningsarbeid. [Sammen om ForBedring] er såpass omfattende, og også en litt annen måte å jobbe på. Det tar nok tid å komme helt [på plass], å føle at det er sånn vi jobber.»

- HR

Flere av lederne vi har intervjuet gir uttrykk for at de vil fortsette å bruke Sammen om ForBedring som metodikk i 2025. Flere forteller at de har lignende planer for 2025 som for 2024, men at de tror arbeidet i 2025 vil bære preg av større etterlevelse av metodikken, og dermed større og mer kontinuerlig fokus på forbedringsarbeid. På denne måten har pilotåret blitt brukt til utprøving og læring, som tas inn i videre arbeid ved enhetene.

«Selve undersøkelsen er vel 8. gangen at gjennomføres. Det vi har blitt ordentlige gode på er de tekniske tingene, sende ut undersøkelsen osv. [Det er] en erkjennelse at vi har brukt 90 % av tiden på det tekniske og 10 % på forbedringsarbeid. Nå håper vi å snu dette, [ved] at mesteparten av tiden skal gå til forbedringsarbeid.»

- HR

2.1.1 En rekke ulike faktorer fungerer som barrierer mot implementering

Noen ledere har kommet lengre enn andre i arbeidet med å implementere metodikken. Samtidig gir ingen av lederne uttrykk for at Sammen om ForBedring er ferdig implementert hos dem. Variasjonen i implementering ser ut til å handle om flere ting, deriblant individuelle forskjeller i motivasjon, og mangelfull forankring og oppfølging fra ledernivåene over den aktuelle lederen. Funn tyder også på at det er noe usikkerhet og varierende oppfatning rundt hva Sammen om Forbedring egentlig er, hva metodikken egentlig innebærer og hvor omfattende den er. Enkelte informanter forteller at noen ledere kan oppleve kommunikasjonen rundt Sammen om ForBedring som «fluffy», og etterspør mer konkretisering og språkbruk som er mer tilpasset diskursen blant leger og annet medisinsk personell. En informant forteller følgende om hvordan informasjonsmøte om Sammen om ForBedring ble mottatt.

«Lederne fikk litt informasjon og [det ble presentert] masse verktøy. Intensjonen var bra, men følte vi ikke fikk noe konkret koll på det, annet enn at vi skulle få med verneombud og tillitsvalgt. Enten var det ikke tydelig, eller så forsto ikke jeg det. Det kom ingen eksempler.»

- Leder

Tidspress

Flere informanter nevner også tid som en faktor, og peker på at det kan være krevende å finne rom til arbeidet i en allerede travel arbeidshverdag. Mangel på tid har også betydning for hvor mottakelig lederne er for informasjon om metodikken, og enkelte understreker derfor viktigheten av at kommunikasjonen rundt Sammen om ForBedring tilpasses godt til ledernes arbeidshverdag og rammebetingelser for arbeidet. Dersom det i tillegg til tidsklemma også er usikkerhet rundt hva Sammen om ForBedring faktisk er, så peker noen informanter på at det er en risiko for at Sammen om ForBedring oppfattes som «enda en ting» som kommer på toppen av alt annet, og dermed nedprioriteres. For enheter som opplever å ha et godt arbeidsmiljø fra før, kan dette potensielt også virke demotiverende. Noen informanter mener at dersom arbeidsmiljøet i utgangspunktet er godt, kan avveiningen mellom tidsbruk og forventet gevinst gjøre at metodikken ikke brukes eller tas i bruk kun i begrenset grad.

«De fleste ledere er travle. [Viktig å] få informasjon på riktig tidspunkt, når de er klar for å ta den imot. God informasjon med gode eksempler sånn at det er nært nok til å kunne ta det i bruk. [...]. Man må klare å signalisere eller synliggjøre at det er verktøy som kan være besparende. Det er mye man gjør som oppleves som en ekstra belastning.»

- Leder

Usikkerhet rundt validiteten til resultatene fra ForBedringsundersøkelsen

En annen barriere som nevnes av flere informanter, er usikkerhet knyttet til hvordan å tolke og forstå resultatene fra Forbedringsundersøkelsen. Dette handler både om hvordan enkeltspørsmål tolkes, og hvilke ledere og kollegaer resultatene gjelder for. Eksempelvis forteller en informant at enkelte seksjoner har så få antall ansatte at resultatene må slås sammen med andre seksjoner av personvern hensyn. I tillegg har gjerne de ansatte flere kollegaer som de jobber tett med, men som ikke nødvendigvis har samme leder som dem selv. Dette kan lede til usikkerhet rundt om svarene på undersøkelsen gjelder arbeidsmiljøet blant de ansatte lederen selv er leder for, eller kollegaer av disse som har andre ledere. Disse usikkerhetsmomentene nevnes som utfordringer i arbeidet med å følge opp resultatene fra undersøkelsen, og kan påvirke motivasjonen for arbeidet ettersom de skaper usikkerhet rundt hvor relevante og treffende resultatene er for forbedringsarbeidet.

Begrensninger i tilgang på verneombud og tillitsvalgte

Sammen om ForBedring-metodikken legger opp til involvering av tillitsvalgte og verneombud på flere stadier, og begrenset tilgang på verneombud og tillitsvalgte er i noen tilfeller en barriere for implementering. Det handler både om at det ikke finnes tillitsvalgte og verneombud på alle nivå, at det kan være krevende å få ansatte til å melde seg som tillitsvalgt og verneombud, og at tillitsvalgte og verneombud har begrenset kapasitet til å bidra. Enkelte ledere forteller også at det kan være krevende å skape motivasjon for forbedringsarbeidet hos verneombud, tillitsvalgte samt ansatte. I praksis blir dette en brems i arbeidet og gjør at enhetene ikke får hentet ut det fulle potensialet i metodikken.

«Det er en veldig god grunntanke bak [Sammen om ForBedring]. Gode verktøy. Problemet som vi ser [...] er at det blir feil nivå i involveringen [av tillitsvalgte] på arbeidsplassen. Det bunner både i at vi har veldig mange arbeidsplasser, så det vil ikke være medlemsmasse nok til å ha egne tillitsvalgte lokalt. [I tillegg] sliter [vi] også med at mange ikke ønsker å stille som tillitsvalgte.»

- Tillitsvalgt

2.1.2 Pilotene har tatt en rekke grep i arbeidet med Sammen om ForBedring

Selv om implementeringen av Sammen om ForBedring kan sies å være mangelfull og varierer mellom enheter, betyr ikke dette at pilotene ikke har lagt ned en innsats. Ledere og HR-representanter forteller om en rekke grep og aktiviteter som har vært en del av arbeidet med Sammen om ForBedring.

Fast tema på møter og integrasjon i rutiner og årshjul

Flere ledere forteller for eksempel at Sammen om ForBedring har vært eller er tenkt som et fast tema på personalmøter, AMU-møter og/eller driftsmøter. Noen ledere og informanter fra HR forteller også at det arbeides med å innarbeide trinnene i Sammen om ForBedring i foretakets årshjul for HMS og arbeidsmiljø, og å få på plass et system for å lagre handlingsplanene eller å etablere andre rutiner og systemer for arbeidet. Enkelte forteller at de har en egen oppfølgingsansvarlig for Sammen om ForBedring som samler inn handlingsplaner, minner om frister, og så videre. Andre grep som nevnes av ledere er gjennomføring av møter og refleksjonsaktiviteter med ansatte – gjerne i mindre grupper, og å holde av tid i lederes, ansattes, tillitsvalgte og verneombuds kalendere for å hjelpe dem å prioritere møtene.

«Når vi får resultatene, lager vi en handlingsplan. Den går vi gjennom nå. Det er et kontinuerlig arbeid. Så har vi fylt på underveis med tiltak og mål. Henger synlig på vaktrommet. [Det er et] aktivt dokument.»

- Leder

Informasjon- og veiledningsaktiviteter

Flere informanter fra HR og kommunikasjon forteller også om aktiviteter og tilbud for å informere om Sammen om Forbedring, og tiltak som støtter opp om ledernes arbeid. Eksempelvis i form av nyhetsbrev, oppslag på intranett, faglunsj, workshop eller HR-drop in hvor det er rom for refleksjon, veiledning og arbeid med egen tiltaksutvikling.

Etterlevelse av trinnene

Sammen om ForBedring ble lansert i februar 2024. Alle pilotene forteller at de kom sent i gang med arbeidet i 2024, og dermed hoppet over de første trinnene i prosessveilederen eller tok disse i feil rekkefølge. Sett bort fra starten på arbeidet i 2024, mener de fleste at de har arbeidet med trinnene som inngår i modellen. Samtidig er det tydelig at ikke alle ledere og HR-representanter har et like bevisst forhold til trinnene og hvor de til enhver tid befinner seg i forhold til disse. Etterlatt inntrykk fra intervjuene er at pilotene i hovedsak har dekket innholdet i de ulike trinnene, men at rekkefølgen og hvor strengt de følger dem varierer. Eksempelvis tyder funn på at selv om de fleste lederne forteller at de har arbeidet med tiltaksutvikling, så er det færre som gir uttrykk for at de har evaluert og fulgt opp tiltaksarbeidet i etterkant. Det varierer også i hvilken grad og på hvilket stadium verneombud og tillitsvalgt har vært involvert.

De første trinnene i Sammen om ForBedring har derimot blitt fulgt i arbeidet med forberedelser for 2025, ifølge flere informanter. Informanter fra HR og ledelsen forteller blant annet at de som en del av forberedelsene til 2025 har arbeidet med å informere om forbedringsundersøkelsen, samt å avklare med de ansatte hvordan de skal tolke og forstå konteksten for spørsmål og konkrete begreper som brukes. Et eksempel på dette er at de ansatte skal svare med utgangspunkt i erfaringer fra egen avdeling og ikke erfaringer med andre avdelinger.

Forankring hos toppledergruppen

Graden av forankring og fokus på Sammen om ForBedring hos toppledelsen varierer noe mellom pilotene og internt i toppledergruppene. Også for toppledelsen har innføringen av Sammen om ForBedring vært en modningsprosess, hvor grad av forståelse og motivasjon ser ut til å ha økt over tid. Som i resten av organisasjonen, tyder funn fra intervjuene på at tid og kapasitet også har vært en barriere i toppledergruppene. Samtidig hører vi gjennom intervjuene at toppledelsen ved pilotene har Sammen om ForBedring på agendaen, og topplederforankringen omtales av flere som bedre enn den har vært tidligere. Styrket topplederforankring omtales også som en viktig gevinst ved Sammen om ForBedring.

2.2 Sammen om ForBedring vurderes som en nyttig metodikk

Både ledere, HR/HMS, tillitsvalgte og verneombud vi har intervjuet er generelt positive til Sammen om ForBedring som metodikk. Metodikken oppleves å gi en struktur som er nyttig i en travel sykehushverdag, samt at den gir tilgang på verktøy som kan brukes. Flere tror at metodikken kan bidra til et mer helhetlig fokus på arbeidsmiljøarbeidet. I tillegg trekkes det frem som positivt at metodikken bidrar til å synliggjøre at arbeidet med arbeidsmiljø er en kontinuerlig og langsiktig prosess, hvor samme mål og tiltak kan gå over flere år. Enkelte informanter spekulerer i om metodikken kan ha bidratt til en liten økning i hvor mange ledere som arbeider med arbeidsmiljø, men understreker at dette er usikkert.

«Jeg tenker at intensjonen er veldig god. Jeg tror at det er veldig viktig å sette det i system for at vi skal kunne jobbe med forbedring på en bedre måte enn det som gjøres i dag. Før har det vært at man bes om å svare på undersøkelsen, også skjer det ikke så mye. Å sette det i system, skape et eierskap ift. de ansatte. Ta det opp på personalmøter og snakke om hvordan man ligger an og tiltakene man ønsker å jobbe med. Tror det vil være veldig bra. Tror de ansatte vil få det mye bedre på jobb om en klarer å jobbe mer med det slik det er tenkt.»

- Tillitsvalgt

«Vi fikk reaksjoner på at dette ville medføre mye ekstra arbeid, og at det så ut til å være veldig omfattende. Sannheten er at det er bare en antagelse frem til man begynner å bruke det. Erfaringen fra oss er at det forenkler veldig, forankrer og det blir kontinuerlig forbedring ut av det.»

- HR

Hvorvidt metodikken representerer noe nytt sammenlignet med tidligere praksis, varierer med utgangspunkt i hvordan den enkelte leder har fulgt opp arbeidsmiljøarbeidet tidligere. For noen er det relativt stor overlapp, mens for andre innebærer det i større grad en endring fra tidligere praksis. Særlig tre ting pekes på som nytt og positivt ved metodikken: 1. styrket fokus på partssamarbeid, 2. fokuset på jevnlig/kontinuerlig arbeid med arbeidsmiljø (i motsetning til at tiltak utarbeides og legges i en skuff) og 3. sterkere lederforankring.

«Vi har hatt mange enheter som har fått det til før også. Folk har ikke bare plutselig begynt å involvere medarbeidere i utvikling av tiltak. Men de som ikke har gjort det før – de har en konkret ting å forholde seg til hvor stegene og arbeidet er beskrevet.»

- HR

«Vi har ikke vært så tett involvert i arbeidet med ForBedring før, som det vi er nå. Det er helt nytt at tillitsvalgt og verneombud er såpass mye involvert, skal legge frem resultatene og være involvert i utarbeidelsen av tiltak.»

- Verneombud

«Det starter fra toppen nå. Dette er viktig. Tidligere har ikke klinikkleder og avdelingsleder vært involvert på samme måte. De har bare etterspurt status og leveranse.»

- Leder

Også trinnene og rekkefølgen på trinnene oppleves som logisk, og oppfattes å bidra med en nyttig struktur, ifølge flere informanter. Det varierer samtidig hvor fortrolige lederne og HR er med de individuelle trinnene. Noen informanter synes antallet trinn er fint. Andre opplever ni trinn som litt mange og stiller spørsmål ved om noen kan slås sammen. Det er uklart om dette handler om det faktiske omfanget ved alle trinn, eller om det handler om informantenes oppfatning av hvor omfattende arbeidet på hvert trinn skal være. Enkelte informanter sier for eksempel at en viktig forutsetning for å motivere ledere til å ta i bruk metodikken, er å være tydelig på omfanget. Det er et viktig budskap at hvert trinn ikke er ensbetydende med høy innsats og store oppgavemengder, men at det sammenfaller med arbeidet de uansett skal gjøre i oppfølgingen av ForBedring.

2.2.1 Tilgjengeliggjøringen av verktøy for arbeidet oppfattes positivt

Noen ledere og HR-representanter gir uttrykk for at de synes det er fint å ha fått en verktøykasse de kan hente inspirasjon fra. De tror at nye verktøy kan virke motiverende og engasjerende for ansatte, tillitsvalgte og verneombud, og at det kan resultere i nye refleksjoner og andre typer samtaler. Hvorvidt lederne benytter seg av verktøyene i praksis og hvilke verktøy de bruker, ser samtidig ut til å variere. Funn fra intervjuene tyder på at det delvis kan handle om en opplevelse av stort omfang av verktøy som er gjort tilgjengelig. Det kan gjøre det vanskelig for lederne å vite hvor de skal begynne, og til å sette av tid til å kikke gjennom verktøyene i en travel arbeidshverdag.

«På en av lunsjene der vi fikk presentert verktøy var det mye på en gang. Vanskelig å fordype seg i verktøyene. Ble litt overfladisk.»

- Leder

«Har savnet å ha litt verktøy, noe som gjør det litt mer spennende. Jeg har klippet og limt litt.»

- Leder

Blant lederne som har benyttet seg av verktøy fra verktøykassen, forteller flere at det har hatt en positiv effekt på dialogen med ansatte, tillitsvalgte og verneombud. Verktøy som nevnes er rotårsaksanalyse, samtalekort, verktøy til bruk i planleggingsfasen (f.eks. planlegging med tillitsvalgte og verneombud og planlegging av ansattinvolvering) og til konkretisering av tiltak (f.eks. tiltakskort).

«[Nyttig med nye] verktøy for å gripe an det vi har stått i over lang tid. [Kan] bruke det på en måte som gjør at vi kan se på problemer på en ny måte, mer kreative måter å gripe an, [og se] hvordan de ansatte kan få slippe til.»

- Leder

Dialogduk

Flere ledere trekker frem dialogduken som et positivt og nyttig verktøy for å legge til rette for gode samtaler. En effekt av dialogduken er at den bidrar til å tydeliggjøre og avklare roller og forventninger mellom ledere, HR, tillitsvalgte og verneombud. For eksempel forteller en informant at dialogduken har gjort at de involverte har kommet tettere på hverandre. Andre forteller at dialogduken har blitt gjennomført på en ugunstig måte hos dem, med gjennomføring på Teams, avkortet tid og personer som ikke kom, men at de ser et potensial i duken dersom den brukes slik den skal.

«Det må være det beste med prosjektet, den duken. Tillitsvalgt sa også at hen var ganske negativ når vi skulle møtes, også ble det kjempebra når vi hadde den gjennomgangen første gangen. Og da var HR med. Jeg synes partsduken var et veldig bra verktøy. Vi har tatt den frem tre ganger totalt.»

- Leder

«Hadde en leder som sa til meg at: «tillitsvalgt har jeg alltid tenkt at er et hinder på veien, men jeg skjønner nå at dere er en samarbeidspartner [og] en som kan bidra». [Det gjør at man] kan ta konflikter på ett tidligere tidspunkt. Tror det vil bli lettere for tillitsvalgte og verneombud å være i de rollene, og for ledere å benytte seg av dem.»

- Tillitsvalgt

En informant forteller også at hen har tatt i bruk «Tannhjul» fra dialogduken som et verktøy for å snakke med ansatte om hva man ønsker seg av et arbeidsmiljø og hvordan man selv tror man bidrar til arbeidsmiljøet. Vedkommende gjorde noen tilpasninger for at verktøyet skulle fungere med medarbeidere, ettersom verktøyet i utgangspunktet var rettet mot partssamarbeid. I tilpasset versjon opplevdes verktøyet som en nyttig måte å involvere og ansvarliggjøre ansatte på, og det ble godt tatt imot av de ansatte.

Nettsiden og metodeheftet

Ledere og HR synes generelt det er positivt at det er utviklet et metodehefte og en egen nettside for Sammen om ForBedring. Flere omtaler ressursene som nyttige for å få oversikt og lese om metodikken, og for å finne inspirasjon til verktøy som kan brukes i arbeidet. Det varierer mellom informantene om de foretrekker nettsiden eller metodeheftet, samt hvor mye de har brukt disse.

Noen informanter synes for eksempel det er fint å ha noen fysisk å bla i, og at heftet fungerer som en påminnelse om å tenke på og arbeide med Sammen om ForBedring. Andre synes det er fint å kunne gå inn på nettsiden.

Samtidig som flere informanter er positive til både metodehefte og nettside, er det enkelte som mener brukervennligheten på nettsiden kan styrkes gjennom å redusere antall klikk som kreves for å navigere rundt. En informant forteller for eksempel at hen synes det er vanskelig å hente ut essensen av innholdet på en rask og effekt måte. Enkelte forteller også at de synes det er fint at en oversikt over verktøy tilgjengeliggjøres på nettsiden, men at det store omfanget av verktøy kan gjøre det vanskelig å vite hvor å begynne og dermed fungere som en barriere mot å ta dem i bruk.

«Fin nettside, lett å navigere, fantastisk med tanke på maler, både spørsmålsmaler, møtereferatmaler, innkallingsmaler, veldig veldig bra.»

- Leder

Noen informanter forteller at de har brukt videoklipp fra nettsiden både for å se på selv og på personalmøter. En filmsnutt flere av disse nevner er videoen som handler om hva arbeidsmiljø faktisk er, og hvordan arbeide med å styrke arbeidsmiljøet. Denne omtales som nyttig for å synliggjøre at arbeidsmiljø ikke hovedsakelig handler om vafler på fredager, men hvordan arbeidshverdagen og arbeidsoppgaver organiseres og gjennomføres.

Utydelig hvilken rolle kvalitetsrådgivere bør ha

Funn fra intervju og samlinger tyder også på at det har vært noe utydelig hvorvidt og i hvilken grad kvalitetsrådgivere ved virksomhetene burde være involvert i arbeidet. Flere ser et potensial for å involvere kvalitetsrådgivere i arbeidet. Eksempelvis viser en informant til at kvalitetsrådgivere har en prosesskompetanse som kan være nyttig inn i arbeidet med Sammen om ForBedring.

2.3 Realiserte og fremtidige gevinster

Målene for Sammen om ForBedring er, som nevnt i innledningen, at metodikken skal bidra til:

- Mer systematisk oppfølging fra strategisk nivå og ut i lederlinjen
- Øke lederes kompetanse og ledergruppeutvikling
- Styrke og synliggjøre partsamarbeidets betydning i utvikling av tiltak og handlingsplaner
- Forsterke arbeidet med HMS i organisasjonene og sikre et kontinuerlig fokus på tiltaksoppfølgingen i enhetene
- Bygge opp rundt medarbeiderskapet og medarbeideres involvering og engasjement i eget arbeidsmiljø

Funn fra intervjuene tyder på at noen av enhetene som inngår i pilotene begynner å se konturene av positive umiddelbare utfall som følge av Sammen om ForBedring, for eksempel i form av et styrket partssamarbeid og økt strategisk forankring. Samtidig varierer dette med utgangspunkt i hvor langt de har kommet med implementeringen. Med hensyn til mer langsiktige effekter gir de fleste informantene uttrykk for at det er for tidlig å si noe om betydningen for arbeidsmiljø, sykefravær, turnover og pasientsikkerhet. Det handler både om at det er komplekse årsaksforhold, at enhetene har ulike utgangspunkt, og at det kreves arbeid over lengre tid for å se effekter på disse områdene. Pilotene opplever ikke å ha kommet langt nok i implementering eller drift til at de forventer å kunne se effekter på tidspunktet intervjuene ble gjennomført. Noen informanter spekulerer likevel i at metodikken har et potensial til å bidra positivt på de nevnte områdene.

«Det er såpass stabilt og såpass bra arbeidsmiljø, så kan ikke si at det har skjedd noe revolusjonerende. Men er positivt å se at engasjementet har økt. Nå er de mer motiverte.»

- Leder

«[Man] behandler pasienter bedre, [er en] bedre kollega, [og] tar kloke avgjørelser når man har det bra på arbeidsplassen.»

- Leder

Gjennom datainnsamlingen har vi identifisert noen positive utfall fra Sammen om ForBedring, samt et potensial for ytterligere resultater og effekter på sikt. I de påfølgende avsnittene går vi nærmere inn på funn knyttet til de ulike utfallene og resultatene vi har identifisert.

2.3.1 Styrket partssamarbeid og økt involvering av ansatte

En positiv utvikling som flere informanter knytter opp mot Sammen om ForBedring, er at partssamarbeidet flere steder har blitt styrket. Funn fra intervjuene viser at det varierer hvor involverte tillitsvalgte og verneombud har vært i arbeidet, men der hvor de har vært involvert oppleves dette som positivt av både ledere, tillitsvalgte og verneombud. Sammen om ForBedring

har i flere tilfeller, særlig gjennom bruk av dialogduken, bidratt til bedre rolleavklaring og styrket forståelse for hverandres roller i partssamarbeidet. Dette omtales som et viktig grunnlag for bedre dialog og samarbeid om arbeidsmiljøet. Noen informanter forteller at Sammen om ForBedrings fokus på partssamarbeid bidrar til at ledere, tillitsvalgte og verneombud fronter arbeidet i fellesskap, i stedet for at leder drar arbeidet alene. Dette omtales som en positiv utvikling. Enkelte informanter forteller også at fokuset på å involvere tillitsvalgte og verneombud har bidratt til at også ansatte tar mer ansvar i arbeidet med arbeidsmiljø.

«Seksjonsledere melder tilbake om at ansatte er fornøyde. Trepertssamarbeidet melder tilbake om at ting blir tatt på alvor. Det tror jeg er første gangen jeg har hørt.»

- Leder

«En annen positiv effekt er at partssamarbeidet blir styrket. De klinikkene som har vært med har hatt mye fokus på partssamarbeid. Jeg har fått mange innkallinger til partsmøter, det har ikke skjedd før. Jeg tror det er veldig positivt. Men det krever så klart en del av lederne som skal stå i dette, og av tillitsvalgte og verneombud å følge opp, være engasjert og skape aktivitet rundt det.»

- Tillitsvalgt

Enkelte har også samarbeidet tettere om arbeidsmiljøarbeidet, i denne sammenheng knyttet til trinnene i Sammen om ForBedring. En leder forteller at de tidligere ikke har involvert tillitsvalgte og verneombud i forkant av ForBedringsundersøkelsen, og heller ikke i utformingen av tiltaksplan. Lederen understreker at det har vært veldig positivt å inkludere dem, slik prosessveilederen anbefaler.

Tillitsvalgte og verneombud bidrar som en brobygger mellom ledere og ansatte. En leder påpeker at når tillitsvalgte og verneombud er mer inkludert i arbeidet, merker de at også de ansatte er mer «påkledd». Når formålet og intensjonen med ForBedringsundersøkelsen formidles fra tillitsvalgte og verneombud til de ansatte, har det tilsynelatende en positiv innvirkning på hvor viktig de syns det er.

2.3.2 Styrket lederforankring og lederkompetanse

Styrket lederforankring nevnes av flere informanter som en positiv følge av Sammen om ForBedring. Informantene forteller at resultater og statusoppdateringer etterspørres i større grad i lederlinja, og dette antas å virke positivt på etterlevelse. Noen informanter gir også uttrykk for at Sammen om ForBedring kan bidra til å styrke ledernes kompetanse, blant annet ved å gi lederne et felles språk for å snakke om arbeidsmiljø. I tillegg tror enkelte at Sammen om ForBedring potensielt kan bidra til økt trygghet hos lederne, selv om de ikke selv har erfart dette. Potensialet for økt trygghet kobles for eksempel til hvordan å møte tillitsvalgte og verneombud eller med hensyn til hvordan å drive prosessledelse.

2.3.3 Bedre forberedelser til ForBedringsundersøkelsen

Flere ledere og representanter fra HR forteller at det er gjort grep for å styrke forberedelsene i forkant av Forbedringsundersøkelsen, blant annet ved å informere om hvordan og innenfor hvilken kontekst spørsmålene skal tolkes (se delkapittel 2.1.1 for mer om dette). Disse grepene antas å kunne bidra til å heve kvaliteten på datagrunnlaget som forbedringsarbeidet bygger på, og dermed potensielt bidra til mer treffsikre tiltak. Ettersom funn fra intervjuene tyder på at usikkerhet knyttet til datagrunnlaget fungerer som en barriere mot implementering, er det nærliggende å anta at bedre forberedelser og økt kvalitet på datagrunnlaget også kan bidra til å øke motivasjonen for å arbeide med arbeidsmiljø. Foreløpig er det usikkert om det økte fokuset på forberedelser til ForBedringsundersøkelsen har påvirket svarprosenten på undersøkelsen. Et av sykehusene som deltok i piloteringen har oversendt data på svarprosent fra ForBedringsundersøkelsen. Denne viser at svarprosenten har gått opp ved en av de to klinikkene som deltok, men gått ned ved den andre.

2.3.4 Økt synlighet rundt arbeidet som faktisk gjøres for å styrke arbeidsmiljøet

Flere av lederne forteller at de har blitt mer opptatt av å synliggjøre hvilket arbeid som faktisk gjøres for å styrke arbeidsmiljøet. De viser til at noen ansatte har sittet med et inntrykk av at det er lite som gjøres for å styrke arbeidsmiljøet, og at dette fører til lav motivasjon for å svare på Forbedringsundersøkelsen og til å bidra i og støtte opp om arbeidet. For å motvirke dette og skape større engasjement har de gjort grep for å synliggjøre arbeidet som faktisk gjøres, for eksempel ved å nevne tiltakene på personallmøter og i andre fora. Både ledere, tillitsvalgte og verneombud tror at dette kan påvirke motivasjon, bevissthet rundt og eierskap til arbeidsmiljøarbeidet som gjøres, og noen har allerede begynt å se en positiv utvikling blant de ansatte.

«Når de ansatte ser at det skjer noe, blir de mer motivert til å komme med innspill. Kan ikke si at det har forbedret seg overalt, men flere steder. Tillitsvalgt og verneombud har skjønnet hva det går ut på, og de ansatte har begynt å skjønne det.»

- Leder

«Jeg tror det er viktig at man jobber kontinuerlig med [arbeidsmiljø] gjennom hele året. Jeg har selv erfaring som ansatt at når det dukker opp en gang i året så nytter det ikke. Da gidder man ikke svare uansett. Men hvis man snakker om det og hele tiden har det fremme i panna på ansatte og ledere så tror jeg at man skaper et eierskap og en bevissthet rundt det»

- Tillitsvalgt

2.3.5 Økt forståelse for hva arbeidsmiljø er

Flere av lederne forteller at de opplever å ha fått enten økt forståelse for - eller en påminnelse om - at arbeidsmiljø er mer enn vafler og kos, og at organiseringen av arbeidshverdagen og arbeidsoppgavene er en sentral del. Dette har bidratt til endret fokus i arbeidet og i hvilke typer tiltak som besluttet. Noen ledere opplever at dette gir et mer helhetlig perspektiv i arbeidet, og at den røde tråden i arbeidet i større grad blir synlig.

«Dette er en endring som følger av Sammen om ForBedring. Det er bevisstgjøring rundt hva arbeidet består i - en del er det psykososiale (julebord og hygge) og den andre delen er de daglige arbeidsoppgavene.»

- Leder

«[Sammen om ForBedring har bidratt til å] knytte ting mer sammen, se det i en helhet. Tror de ansatte ikke [lenger] føler at vi driver på med tusen ting, men én ting med ulike aspekter. Klarer å se det i sammenheng med hverandre.»

- Leder

2.3.6 Økt systematikk, mer helhetlig og kontinuerlig oppfølging og styrket arbeidsmiljøfokus

Sammen om ForBedring representerer, ifølge noen informanter, en mer systematisk tilnærming til arbeidsmiljø. Metodikken legger opp til mer kontinuerlig arbeid gjennom året enn det som har vært praksis tidligere. Systematikken med flere trinn i et evighetshjul bidrar til mer jevnlig oppfølging i arbeidet slik at arbeidet i større grad følges opp gjennom året i stedet for at tiltak og handlingsplaner blir liggende i en skuff. Denne endringen kan både ses på ledernivå i form av endret atferd hos den enkelte leder, og i enkelte tilfeller på organisasjonsnivå i form av endring i systemer og rutiner, for eksempel ved å integrere trinnene i Sammen om ForBedring i virksomhetens årshjul.

«For første gang noen gang opplevde vi at alle avdelingene som skulle utarbeide handlingsplaner gjorde det. Det er første gang. Vi ser at vi fremdeles har et forbedringspotensial når det kommer til å utvikle gode tiltak som fører til forbedringer. For at medarbeiderne skal ha tillit til ForBedring, er det helt avgjørende at forventninger og alt arbeidet fører til forbedringer lokalt. Følger man ikke opp undersøkelsen skaper det mistillit, og da er det bedre å ikke gjennomføre undersøkelsen.»

- HR

«[Vi har] ikke hatt slik systematikk før. Fra handlingsplan er laget og til nå som undersøkelsen skal ut på nytt, så har vi jobbet med det hele tida, fremfor at vi har avsluttet i august.»

- Leder

2.3.7 Likere praksis på tvers

Enkelte informanter gir uttrykk for at en positiv effekt fra Sammen om ForBedring er at metodikken kan bidra til at arbeidet med arbeidsmiljø blir mer likt på tvers, og dermed mindre avhengig av den enkelte leder. Dette omtales også som positivt for ledergruppeutvikling, ettersom lederne i ledergruppa har et likere utgangspunkt og erfaringsgrunnlag. Det bør samtidig bemerkes at det på tidspunktet intervjuene ble gjennomført var stor variasjon i implementering mellom de ulike enhetene, og at det fremdeles var et utappet potensial på dette området.

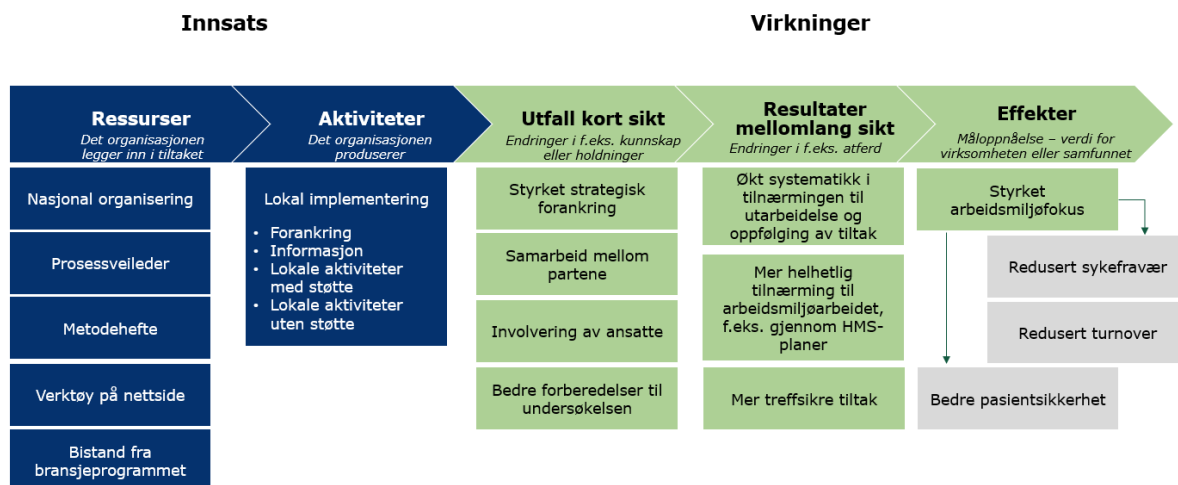
2.3.8 Kortsiktige, mellomlange og langsiktige virkninger av Sammen om ForBedring

Oppsummert tyder evalueringen på at Sammen om ForBedring har positive virkninger som har oppstått allerede i pilotperioden, og har potensial for flere positive virkninger på lengre sikt hvis man fortsetter innsatsen. Med utgangspunkt i funn fra evalueringen har vi utarbeidet en modell som illustrerer Sammen om ForBedring-metodikkens virkninger og potensial for virkninger på sikt (se Figur 3).

Figuren kan leses på den måten at de blå boksene til venstre representerer ressursene og aktivitetene Sammen om ForBedring innebærer, det vil si innsatsfaktorene i modellen. Til høyre for innsatsfaktorene (i grønt) er virkningene fra Sammen om ForBedring. Virkningene omfatter både resultatene vi foreløpig kan dokumentere gjennom evalueringen, som er sortert under boksene «utfall kort sikt» og «resultater mellomlang sikt». Effekter på lang sikt krever systematisk arbeid over tid og er dermed ikke dokumentert gjennom piloten. Likevel har informanter løftet frem en rekke potensielle effekter basert på endringene de har opplevd så langt i arbeidet med Sammen om ForBedring. De grå boksene til høyre det langsiktige gevinstpotensialet, som Sammen om ForBedring antas å kunne bidra til på sikt.

Virkningene som illustreres i de grønne boksene er ikke nødvendigvis felles for alle ledere og ansatte vi har intervjuet, men oppsummerer potensialet som har blitt identifisert gjennom evalueringen i sin helhet. Det vil si at noen ledere og ansatte opplever en positiv utvikling på flere av disse områdene, mens andre har observert en endring på færre områder eller i mindre grad.

Figur 3. Positive observerte virkninger på kort og mellomlang sikt, og potensielle positive effekter på lang sikt



Dersom vi ser gevinstpotensialet opp mot de uttalte målene for metodikken, ser vi tydelig overlapp. Evalueringen tyder på at Sammen om ForBedring har et potensial for å bidra positivt på alle målområdene, men at dette forutsetter god implementering og langsiktig arbeid. Sammen om ForBedring har med andre ord et potensial for å bidra til:

- Mer systematisk oppfølging fra strategisk nivå og ut i lederlinjen
- Øke lederes kompetanse og ledergruppeutvikling
- Styrke og synliggjøre partsamarbeidets betydning i utvikling av tiltak og handlingsplaner
- Forsterke arbeidet med HMS i organisasjonene og sikre et kontinuerlig fokus på tiltaksoppfølgingen i enhetene
- Bygge opp rundt medarbeiderskapet og medarbeideres involvering og engasjement i eget arbeidsmiljø

Videre har evalueringen også identifisert et potensial for positive virkninger utover det uttalte målbildet. Det handler om: bedre forberedelser til undersøkelse, økt synlighet rundt arbeid med arbeidsmiljø, økt forståelse for hva arbeidsmiljø er, mer treffsikre tiltak og likere praksis på tvers. Alle disse kan sies å bidra til å støtte opp om de overordnede målene for Sammen om ForBedring; redusert sykefravær, redusert turnover og bedre pasientsikkerhet.

3. Vurderinger og anbefalinger

Basert på resultater fra evalueringen av Sammen om ForBedring, vurderer vi i dette kapittelet innsatsområdets bærekraft. Med *bærekraft* mener vi i denne sammenheng hvorvidt innsatsområdet kan virke og tilføre verdi over tid, og hva som eventuelt vil kreves for å lykkes med dette. I tillegg vurderer vi om innsatsområdet har *overføringsverdi* til andre klinikker, sykehus og bransjer. En sentral del av disse spørsmålene handler om hva som kreves for at virksomheter skal kunne drive Sammen om ForBedring videre på selvstendig vis. Våre vurderinger bygger blant annet på informantenes refleksjoner om hvilken støtte de har fått underveis i piloteringen og hvilke behov de ser for støtte fremover. Kapittelet innebærer til slutt noen anbefalinger til fremtidige grep for å styrke gevinstrealiseringen fra Sammen om ForBedring.

3.1.1 Bruk av metodikken uten ekstern støtte fremover

En sentral dimensjon i hvorvidt innsatsområdet er levedyktig utenfor bransjeprogrammet og piloten, er virksomhetenes evne til å implementere og drive arbeidet på egenhånd. Gjennom pilotperioden har bransjeprogrammet vært en aktiv pådriver for implementering av Sammen om ForBedring hos pilotene. Informantene har gjennomgående omtalt den eksterne støtten som svært positiv, ved at den har bidratt med energi, engasjement og inspirasjon. Flere synes det har vært godt å ha en å sparre med om stegene videre i prosessen. Videre er det noen som reflekterer over at man innimellom opplever at eksterne ressurser kan ha større gjennomslagskraft enn interne ressurser. Noen få har påpekt at bransjeprogrammet er veldig godt inne i tematikken, mens ikke alle på sykehusene nødvendigvis er det, og at det kan være behov for å tilpasse formidlingen slik at alle kan henge med.

Overordnet mottar vi varierte tilbakemeldinger på hvordan informantene mener det vil være å bruke metodikken uten støtte. Noen vektlegger at det er tidkrevende å sette seg inn i både for ledere og for ansatte som skal involveres, og noen få synes det er vanskelig å formidle metodikken selv. Dette, kombinert med at bransjeprogrammet har vært så tilgjengelig, har kanskje gjort at noen har lent seg litt for mye på bransjeprogrammet i pilotperioden, for eksempel ved å invitere bransjeprogrammet inn til møter for å forklare prosessveilederen istedenfor å forklare den selv. Noen mener pilotåret ville vært krevende uten bransjeprogrammet, men at forutsetningene for å gjennomføre på egenhånd er sterkere etter et år med hjelp for å komme i gang.

«Ville vært trått oppstartsår uten bransjeprogrammet, og antagelig nedprioritert. Når de trekker seg ut kan det bli en utfordring, men det kommer an på hvilken linje HR legger seg på. Behov for at HR er mer på».

- Leder

De fleste er likevel positive til at de kan gjennomføre Sammen om ForBedring på egenhånd. En forutsetning er imidlertid at beslutningen er forankret hos sykehusledelsen slik at de både prioriterer det selv og etterspør og forventer resultater fra andre. Videre er det mange som peker på at HR bør ha en sentral rolle i å eie arbeidet. Det varierer mye mellom pilotene i dag hvorvidt HR har tatt dette eierskapet.

«Jeg tenker at det er viktig at vi som skal bruke det tar eierskap til det. Det tror jeg er helt alfa og omega. Bransjeprogrammet kan hjelpe oss på veien, men det hjelper ikke om vi ikke eier det.»

- HR

Verktøyene som bransjeprogrammet har utviklet og tilgjengeliggjort for sykehusene gir en visuell og god formidling av prosessen, som forklarer arbeidsprosessen bedre enn tidligere. En informant mener disse verktøyene blir viktige å bruke når man skal gjennomføre Sammen om ForBedring uten ekstern støtte. Samtidig viser sitatet nedenfor at verken eksterne pådrivere eller gode verktøy er nok for å lykkes med å implementere en ny praksis – rammene for å prioritere arbeidet må også være til stede.

«Det er bra at de har pådrivere høyt opp i bransjeprogrammet som kan hjelpe oss. Men hvis rammene for de som skal bruke det ikke er der, så er det etter min mening ikke viktig hva slags verktøy vi får. Må ha rammer som gjør at vi kan bruke verktøyene. I hvor stor grad har de vært inne på nettsiden og kikket. Hvis det oppfattes som en tidstyv, så gjøres det ikke. Går ikke på at folk ikke vil, men at det er en hektisk hverdag som krever prioritering.»

- HR

En måte å bidra til å skape rammer som legger til rette for prioritering, som noen av pilotene har fokusert mye på, er å sette av tid til å planlegge arbeidet slik at det gjøres systematisk. Å integrere metodikken i HMS-årshjul og eksisterende møtearenaer er gode grep for å få til dette.

Flere informanter påpeker videre at motivasjonen er avgjørende for om man vil klare å gjennomføre metodikken fremover eller ikke – både på HR-nivå og administrativ ledelse, blant avdelingslederne og blant ansatte.

3.1.2 Overføringsverdi til andre

Evalueringen tyder på at Sammen om ForBedring er et innsatsområde som på en god måte understøtter medarbeider- og pasientsikkerhetsundersøkelsen i sykehus. For det første bidrar metodikken til å sette arbeidet i et system. På den måten blir metodikken en støtte for ledere og andre nøkkelressurser i arbeidet med å tilrettelegge for prosess og sentrale aktiviteter i forberedelser og oppfølging av resultatene. For det andre legger metodikken opp til en bred involvering av ulike roller, slik som tillitsvalgte, verneombud og ansatte, og bidrar på den måten med forsterket eierskap til undersøkelsen generelt, og til resultater og tiltak mer spesielt. Et iboende element i metodikken er at arbeidet forankres både fra toppen og ned og nedenfra og opp. Dette bidrar til involvering av flere nivåer og roller i virksomheten i arbeidsmiljøarbeidet, og det kan særlig forsterke partssamarbeidet. Både denne evalueringen og følgeevalueringen av Tidlig og tett på² viser hvor viktig grunnkomponent partssamarbeidet er for å styrke arbeidsmiljø og nærvær og redusere sykefravær. Til slutt er det et viktig formål i metodikken at tiltak og handlingsplaner skal være «levende» og at arbeidet med disse skal være en dynamisk prosess heller enn en engangshendelse.

Funn fra evalueringen forteller oss samtidig at gevinstene fra Sammen om ForBedring vil være størst for virksomheter eller enheter som fra før ikke har en strukturert rigg rundt oppfølgingen av medarbeiderundersøkelser. Det betyr at alle enheter og virksomheter kan hente inspirasjon fra metodikken og verktøyene, men at noen vil få mer ut av det enn andre. Modenheten på dette området vil også ha betydning for investeringer av tid og ressurser i implementeringsøyemed. Jo høyere modenhet og systematikk i arbeidet med oppfølging av medarbeiderundersøkelser fra før, dess mindre vil det trolig kreve å ta i bruk metodikken i Sammen om ForBedring.

Enkelte påpeker gjennom evalueringen at metodikken og verktøyene synes å være for omfattende, og at det finnes noen barrierer som står i veien for å praktisere metoden fullt ut. Ledere som lykkes best med å ta i bruk metoden og verktøyene, har en pragmatisk tilnærming og velger ut de komponentene som på best mulig måte kan styrke eksisterende praksis. De går inn med en forståelse av at metodikken ikke må følges til punkt og prikke, men at prinsippene som ligger til grunn må ivaretas. Funnene fra evalueringen tilsier at partssamarbeidet må ligge til grunn for at arbeidsmiljøarbeidet skal lykkes, at arbeidet bør være forankret hos toppledelsen, og at det må jobbes bredt med tiltak og handlingsplaner for å sikre eierskap i ansattgruppen og unngå at det blir en skrivebordsøvelse. Disse funnene tilsier at man bør prioritere trinn og verktøy som bidrar til dette. Gjennom evalueringen har det imidlertid ikke kommet frem hvilke spesifikke grep som eventuelt har bidratt til å lykkes med akkurat dette og hvilke grep som er mindre vesentlige for å lykkes.

Et viktig kriterium for at en virksomhet og enhet skal lykkes er *forståelse for formålet* med metodikken, og på hvilken måte den kan støtte og styrke arbeidsmiljøarbeidet. Basert på funn fra

² <https://xn--tidligogtett-pa.no/wp-content/uploads/Sluttrapport-Folgeevaluering-av-Tidlig-og-tett-pa.pdf>

evalueringen er det svært viktig at metodikken introduseres enkelt, men grundig til alle som skal være i befatning med den direkte eller indirekte. På den måten gjelder dette kriteriet for toppledere så vel som mellomledere og ansatte. Vår oppfatning er at det er først når de ulike rollene ser intensjonen og verdien av metodikken – og aller helst har erfart hvordan den kan påvirke arbeidet positivt, at de finner motivasjon til å ta den i bruk på en hensiktsmessig måte. Det gjelder både for oppfølgingen av resultatet fra undersøkelsen, men også deltakelse i undersøkelsen.

Sammen om ForBedring representerer en systematisk tilnærming til oppfølging av resultater fra medarbeiderundersøkelser, som videre har til hensikt å vedlikeholde eller forbedre arbeidsmiljøet. Basert på vurderingene over, er vår konklusjon at intensjonen bak Sammen om ForBedring også kan fungere for andre typer virksomheter som bruker medarbeiderundersøkelser for å få innsikt i og kunne jobbe med arbeidsmiljøet. Samtidig er det noen grep som kan styrke gevinstrealiseringen. Disse grepene er primært knyttet til implementering av Sammen om ForBedring. Årsaken til dette er, som nevnt tidligere, at pilotene opplever å ha kommet for kort i utprøvingen.

3.1.3 Rambølls anbefalinger til veien videre

Basert på funn fra evalueringen og Rambølls vurderinger av bærekraft og overføringsverdi i Sammen om ForBedring, er det noen punkter som skiller seg ut som sentrale for å lykkes med gevinstrealisering fra innsatsområdet. Som beskrevet over, er disse primært knyttet til implementeringen av Sammen om ForBedring.

Behov for en primus motor

Implementering innebærer endring, og i endringer er det essensielt med en primus motor. Det innebærer at det trengs en funksjon som driver prosessen fremover, tilgjengeliggjør informasjon og tilbyr sparring med de menneskene i virksomheten som skal endre sin praksis. I piloteringen varierer det i hvor stor grad HR har tatt denne rollen i løpet av pilotperioden. Nøkkelressurser fra bransjeprogrammet har også vært en stor bidragsyter til fremdriften og til utprøving og læring. For at Sammen om ForBedring skal leve videre og fungere godt, er det en forutsetning at HR tar eierskap.

Skape forståelse

For at implementering av Sammen om ForBedring skal lykkes, trenger alle menneskene som skal endre sin praksis god forståelse for hva metodikken innebærer. Toppledelsen, HR-ressurser, mellomledere og ansatte vil alle trenge tid til å sette seg inn i og forstå hensikten på hver sin måte. De trenger å forstå hva Sammen om ForBedring betyr for dem, hva som eventuelt kreves av dem, og hva som kan bli annerledes enn før. Det gjelder på tvers av alle trinn i prosessveilederen. For å få denne forståelsen må det settes av tid til å introdusere metodikken på en måte som treffer

målgruppene. Det må gis rom til å snakke om det som er nytt, og vårt inntrykk er at budskapet ikke kan gjentas for ofte.

Integrere i eksisterende rutiner

Overgangen fra implementering til varig drift krever integrasjon i eksisterende rutiner og systemer. Det samme gjelder for møtepunkter og aktiviteter der Sammen om ForBedring skal inngå. Det er en fordel om det integreres i eksisterende fora. På den måten kan det i mindre grad oppleves som en ekstra oppgave og en byrde i en travel arbeidshverdag, men en integrert del av arbeidshverdagen. I bunn og grunn representerer metodikken støtte til et arbeid som likevel skal gjøres.

Appendix 1

1.Intervjuguide

Intervjuguide

Virksomhet	
Intervjuer(e)	
Dato	

Informasjon

Rambøll gjennomfører en evaluering av «Sammen om ForBedring», på oppdrag for IA bransjeprogram - IA i sykehus v/Arbeidsgiverforeningen Spekter. Formålet med evalueringen er å gi ny og veldokumentert kunnskap om hvordan man på best mulig måte kan få til systematisk og målrettet oppfølging av medarbeiderundersøkelser i sykehus og få til synergier på tvers i komplekse virksomheter basert på resultater fra slike undersøkelser.

Gjennom observasjon og intervjuer vil Rambøll vurdere og dokumentere hvordan systemverktøyets struktur, innhold og aktiviteter påvirker ønsket måloppnåelse, som er at foretakene skal styrke egen oppfølging av den obligatoriske medarbeider- og pasientsikkerhetsundersøkelsen. Datainnsamlingen vil, så langt det lar seg gjøre, evaluere hvert av stegene i metodikken. Rambøll vil derfor følge arbeidet med «Sammen om ForBedring», og gjennomføre 2-3 intervjurunder med involverte i prosjektet, inkludert toppledergruppen, HR, HMS, bedriftshelsetjenesten, kommunikasjon, tillitsvalgt, verneombud og kvalitets- og pasientsikkerhetsmiljøene. Formålet med intervjuene og observasjonen, er å innhente perspektiver og erfaringer med de ulike stegene i «Sammen om ForBedring».

Det er frivillig å delta i intervju. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake så lenge undersøkelsen pågår. Rambøll behandler dine personopplysninger konfidensielt og all data behandles fortrolig. Det vil si at vi ikke noterer ned sensitive personopplysninger, i tillegg til at tilgangen til intervjunotater er begrenset til konsulentene i Rambøll som jobber med evalueringen. Vi vil i den ferdige rapporten bruke informasjon, innspill og eventuelle sitater fra intervjuet. Eventuelle sitater anonymiseres hvis ønskelig. Vi vil i rapporten skrive hvilke roller vi har intervjuet, men ikke nevne navn. I noen tilfeller vil din rolle kunne gjenkjennes i datamaterialet, for eksempel gjennom din stillingstittel. Hvis vi bruker direkte sitater fra datamaterialet, vil du få mulighet til en sitatsjekk. Persondata slettes når prosjektet er avsluttet.

Intro	
Kan du kort fortelle litt om din rolle knyttet til "Sammen om ForBedring"?	

Erfaring og praksis	
Slik vi har forstått det, er Sammen om ForBedring en stegvis metodikk for å følge opp medarbeider- og pasientsikkerhetsundersøkelsen på en systematisk og målrettet måte. Kan du fortelle litt om hvordan det har vært å jobbe med "Sammen om ForBedring" på din arbeidsplass? - Hvilke av stegene i metodikken har dere gått igjennom? - Har du vært involvert i alle stegene? På hvilken måte? - Hva har fungert bra? - Hva har fungert mindre bra? - Har dere gjort noen grep eller tilpasninger som du tror andre kunne hatt nytte av å høre om? [Til intervjuer: liste over trinn i prosessveilederen] - Trinn 1: Forberedelse til årets undersøkelse – strategisk nivå - Trinn 2: Involvering av tillitsvalgte og vernetjeneste - Trinn 3: Involvere og skape felles eierskap til gjennomføring og oppfølging - Trinn 4: Individuell besvarelse på ForBedringsundersøkelsen - Trinn 5: Ledergrupper går gjennom resultater og planlegger oppfølging på strategisk nivå - Trinn 6: Tillitsvalgte og verneombud involveres i plan for oppfølging - Trinn 7: Dialog om resultatene og oppstart av tiltaksutvikling	

- Trinn 8: Utvikling og justering av tiltak - Trinn 9: Ledergrupper sikrer oppfølging på strategisk nivå	
Vurdering/oppfatning av "Sammen om ForBedring"	
Overordnet, hva synes du om "Sammen om ForBedring"? - Hva synes du om prosessveilederen som helhet? - Treffer innholdet og formen med opplevd behov? - Har du brukt noen av verktøyene i arbeidet? - o Er det noen verktøy du har særlig god eller særlig dårlig erfaring med? [Til intervjuer: verktøy inkluderer:] - Nettside med verktøy/ressursers som f.eks. presentasjoner og øvelser - Metodehefte - Dialogduk	
Hva synes du om "Sammen om ForBedring" sammenlignet med hvordan dere tidligere arbeidet med arbeidsmiljø og resultatene fra ForBedringsundersøkelsen? - Hvorfor? - Hva er anderledes nå?	
Nytte og effekter	
Ser dere noen effekter av arbeidet som er gjort til nå? - Bidrar arbeidet til...? - o At tiltaksarbeidet rettes inn mot definerte risikoområder og treffer utfordringsområder i foretaket som helhet?	

○ Positive effekter for lederutvikling og ledergruppeutvikling? ○ Bedre koordinering og optimalisering av ressurser? ○ Økt kunnskap og forståelse av hva et godt partssamarbeid er? ▪ Har dette evt. en smitteeffekt på andre endringsprosesser? ○ Økt kunnskap om prosessledelse? ○ Økt trygghet i lederrollen? ○ Bedre arbeidsmiljø? ○ Mindre turnover? ○ Styrket pasientsikkerhet? - Hva med uønskede effekter? Probe: tenker da både på statistikken, observerte effekter, tilbakemeldinger osv.	
Hvilke effekter tror du dere vil se fremover? - Hvorfor? - Hva med uønskede effekter?	
Barrierer og suksessfaktorer	
Hvilke faktorer tenker du er viktig for å lykkes med «Sammen om ForBedring»?	
Hvilke utfordringer har dere opplevd i arbeidet med "Sammen om ForBedring"? - Hvilke utfordringer tror du kan dukke opp i fremtiden?	
Hvordan vurderer du støtten fra bransjeprogrammet i arbeidet deres? - Gir det noen verdi? - Hvordan tror du det ville vært uten dem?	
Er det behov for å gjøre noen tilpasninger eller for ekstra støtte i arbeidet med "Sammen om ForBedring"?	

Bærekraft og utvidelse	
Er "Sammen om ForBedring"-metodikken bærekraftig? - Er den gjennomførbar innenfor rammene for arbeidshverdagen? - Hva skal evt. til for å legge til rette for at arbeidet videreføres på sikt?	
Tror du andre kunne hatt nytte av å bruke "Sammen om ForBedring"-metodikken? - Hvorfor/hvorfor ikke? - Hva skal evt. til?	
Avslutning	
Hva tenker du er det viktigste vi har snakket om i dag?	
Er det noe vi ikke har snakket om, som du ønsker å si noe om?	

Bright
ideas.
Sustainable
change.

RAMBOLL