

# GUIDE FOR VEDVARENDE FORBEDRING

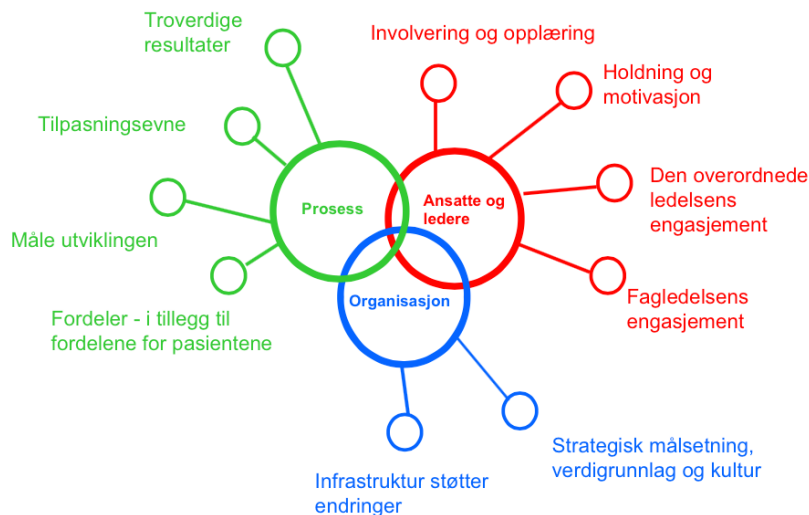
## 1.0 INNLEDNING

Livsgledepsykehjem er ikke et prosjekt, men en varig endring. Det er en ny måte å jobbe på, som innebærer at holdninger og atferd endres fundamentalt. *Målet* er at livsgledetankegangen/-arbeidet blir normen, ”den måten vi gjør tingene på her hos oss”. I praksis vil det si at livsgledearbeidet integreres i den vanlige arbeidsgangen, i stedet for å oppleves som en ekstra arbeidsprosess.

Forskning viser at opp til 70% av alle forsøk på å skape forbedringer i en organisasjon ikke gir holdbare resultater (Daft & Noe, 2000). Dette dokumentet er derfor utarbeidet av Stiftelsen Livsglede for Eldre (LFE) for å hjelpe til å skape vedvarende forbedringer i din organisasjon. Dokumentet tar utgangspunkt i guiden ”Sustainability” (Maher, Gustafson & Evans. 2007). Guiden inneholder en modell som viser hvilke faktorer som fremmer og hindrer varige forbedringer, og hvilke faktorer som må jobbes med for å sikre videreføring av endringene.

## 2.0 MODELLEN

Modellen viser kompleksiteten i forbedringsarbeidet, samt hvilke faktorer som må ivaretas for å lykkes med *gjennomføringen* av arbeidet, sikre *opprettholdelse* av praksis og *spre* arbeidet (Maher, Gustafson & Evans. 2007). Dette dokumentet beskriver hvordan du/dere kan jobbe systematisk for å styrke de ulike faktorene i livsgledearbeidet.



Figur 1: Sustainability-modellen

Faktorene er vektet i prosent (%) etter hvor stor betydning de har for at prosessen skal lykkes. Hovedpoenget er at alle faktorene må vektas for at endringene skal vedvare. Dette beskrives også av Kommunesektorens organisasjon(KS). KS har utviklet N<sup>3</sup>, som er et digitalt verktøy for innovasjonsmetodikk. N<sup>3</sup> er bygd opp rundt fem fundamentar som må vektlegges for å sikre innovasjon: behov, løsning, pådriver, team og forankring. Figuren F<sup>5</sup> setter fundamentene inn i et gangestykke. Dersom en fundamentene = null, blir summen null og prosjektet vil ikke lykkes (Kommunesektorens organisasjon, 2013). Denne tankegangen kan overføres til modellen beskrevet i dette dokumentet.

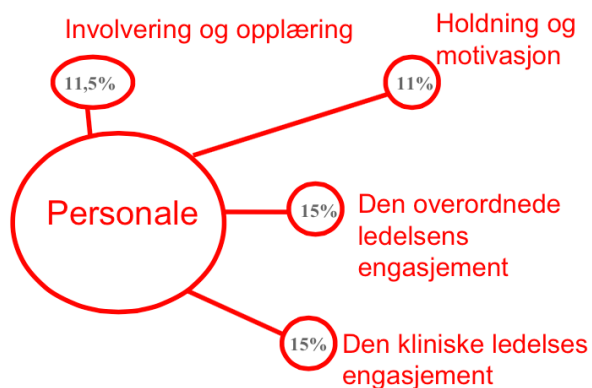
## Boks 1: N<sup>3</sup> og F<sup>5</sup>

N<sup>3</sup> er kommunens innovasjonsverktøy. (Nytt, nyttig og nyttiggjort.)

F<sup>5</sup> Beskriver fem essensielle fundamentar:

Behov x Løsning x Pådriver x Team x Forankring = Innovasjon

## 2.1 Personalet



Figur 2: Personalet

### 2.1.1 Involving and training (11,5 %)

Nøkkelpersoner på alle nivå i organisasjonen må få mulighet til å delta i livsgledearbeidet/forbedringsarbeidet som angår dem. Involving kan defineres som å motivere, informere og gi medarbeidere den kompetansen som setter dem i stand til å bidra og delta aktivt i forbedringsarbeidet (Moe & Brataas. 2013).

Eksempler på nøkkelpersoner/-grupper:

Internt :

- Rådmann
- Kommuneadministrasjon
- Politisk nivå
- Livsgledekonsulent
- Institusjonsleder
- Enhetsleder
- Avdelingsledere
- Faglig ledelse
- Livsgledeansvarlig
- Livsgledegruppen
- **Alle ansatte**

Eksternt:

- Pårørende
- Frivillige
- Andre organisasjoner
- Barnehage
- Lokalt næringsliv
- Skole

### Hvorfor involvere?

Ansatte som føler seg inkludert og verdsatt vil være mer motiverte til å investere krefter i arbeidet. Motsatt vil motstand kunne hemme sertifiseringsprosessen (Moe & Brataas, 2013).

### Hvordan involvere?

- LFE skriver en avtale med kommunen og den enkelte virksomhetsleder der ansvarsforhold avklares.
- Vær tydelig rundt at det er ønskelig at personalet involverer seg i livsgledearbeidet (OBS: ledelsen må være tydelig og etterspørre.)
- Spør, lytt, anerkjenn og følg opp de problemstillingene ansatte kommer med. OBS: La negative/skeptiske medarbeidere få uttrykke sine motforestillinger og forventninger, og avklar deretter disse. Still gjerne spørsmål tilbake.
- Avklar hvilke forventninger dere har til hverandre i livsgledearbeidet.
- Sørg for hyppig informasjon og kommunikasjons om livsgledearbeidet tilpasset målgruppens behov.

Eksempler på aktuelle møtepunkter:

- ledermøter
- personalmøter
- morgenmøter
- livsgledemøtene (Hvordan brukes referat? Hvordan er kommunikasjonslinjene?)
- kommunestyremøter, gruppemøter (forankring oppover)
- leder tar opp livsgledearbeidet på medarbeidersamtaler
- informasjon nye beboere/ pårørende
- pårørendemøter
- samarbeidsmøter med skoler, barnehager og andre frivillige organisasjoner (bli enig om samhandlingsregler)
- undervisning i regi av sykehjemansatte på skole (vgs)
- fagansvarlig i kommunen, feks demenskoordinator

I regi av LFE:

- Informasjonsmøte
- Livsgledeseminar
- Kickoff
- Nettverkssamlinger (NVS)
- Sertifisering og resertifiseringer

### 2.1.2 Holdninger og motivasjon (11%)

Holdninger og motivasjon handler om å bygge ned motstand til livsgledearbeidet og styrke personalets opplevelse av eierskap. Holdninger handler om at ansatte identifiserer seg med verdigrunnet i livsgledearbeidet, og ser sammenhenger med "livsgledefilosofien" som ligger til grunn for sertifiseringsordningen. Ønsker de ansatte endring? Hvilke holdninger har de til livsgledearbeidet?

Hvordan jobbe med holdninger og motivasjonen til de ansatte:

- Informer og involver de ansatte.
- Sett fokus på hva sykehjemmet allerede har på plass.
- Bruk historiefortelling bevisst som metode for å demonstrere/tydeliggjøre den positive effekten av livsgledearbeidet. Snakk om store og små tiltak, hendelser og arrangement dere har gjennomført i lys av livsgledearbeidet. Historiefortellingen bidrar til å bygge livsglede som del av kulturen, og fører til eierskap.
- Avtal møtepunkt for å avdekke misnøye og problemer/utfordringer

- Deleger ansvar for å oppnå eierskap. Eks: leder gir rom og ansvar til livsgledeansvarlig, og livsgledegruppen delegerer arbeid til "alle ansatte".
- Kartlegg om ansatte kan bidra med sine interesser og hobbyer i livsgledearbeidet (gitarspilling, baking, hagearbeid osv). Dette vil påvirke ansattes motivasjon, trivsel og arbeidsglede.
- Inviter lokalavisen, og bruk egne nettsider til å synliggjøre fordelene med livsgledearbeidet for å øke ansattes motivasjon og stolthet.

### 2.1.3 Den overordnede ledelsens engasjement (15%)

Involvering av den øverste ledelsen er med på å bane vei for en bred legitimering og prioritering av livsgledearbeidet. Ledelsen på alle nivåer må inngå aktivt i et samspill med medarbeiderne, og gi ansvar og rom for å jobbe med livsgledearbeidet (Moe & Brataas, 2013). Dette er spesielt viktig fordi respekterte ledere vil ha stor betydning for å mobilisere støtte og bekjempe motstand. Sterkt lokalt lederskap bestående av den øverste leder og andre personer fra den administrative ledelse er avgjørende for å lykkes med livsgledearbeidet.

#### Hvordan involvere øverste ledelse:

- Send/gi regelmessig informasjon i den form som den aktuelle lederen ønsker.
- Sørg for at ledelsen forstår viktigheten av sitt engasjement ved å sette livsgledearbeidet på dagsorden og fungere som formidler til øverste leder.
- Gi ledelsen anerkjennelse for sitt engasjement, og understrek betydningen av dette.
- Forankre arbeidet i strategi, visjon og virksomhetsplan.

### 2.1.4 Den kliniske ledelsens engasjement (15%)

De kliniske lederne er sentrale og innflytelsesrike aktører i endrings-/ livsgledearbeidet. Uten deres støtte er det vanskelig å lykkes, og det er avgjørende at de forstår betydningen av egen rolle som pådrivere i livsgledearbeidet (Moe & Brataas, 2013).

#### Hvordan involvere klinisk (faglig) ledelse:

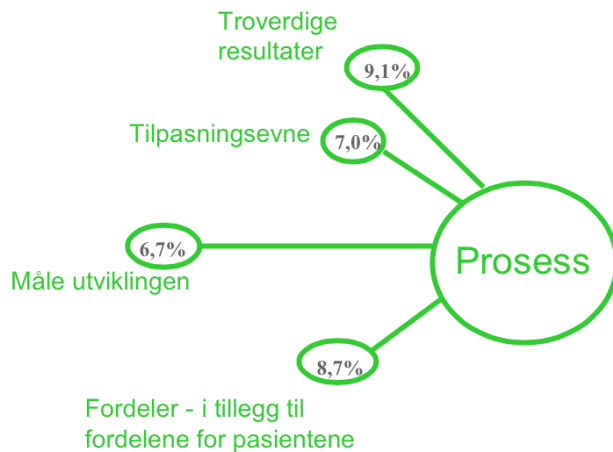
- Informer faglig ledelse gjennom hele prosessen, og tydeliggjør hvilke fordeler prosjektet har for kvaliteten på pleien, for pasientene, personalet og organisasjonen.
- Den faglige ledelsen deltar aktivt i planlegging og gjennomføring av livsgledearbeidet.
- Den faglige ledelsen har tro på at det er realistisk for dem å gjennomføre nødvendige tiltak for å skape vedvarende forbedringer/implementere livsgledearbeidet.
- Den faglige ledelsen har tro på at forandringene er forbedringer – og helst forenkler arbeidet.

Det er avgjørende at øverste ledelse og faglig ledelse ser fordelene og sammenhengene mellom det faglige, livsgledearbeidet og annet kvalitetsarbeid.

#### Ledelsen bør:

- forstå og tydeliggjøre for ansatte hvordan livsgledekriteriene henger sammen med arbeidshverdagen ellers ved sykehjemmet
- forstå og tydeliggjøre for ansatte hvordan sertifiseringsordningen kan brukes som et verktøy til å fylle lovpålagte krav (feks Verdighetsgarantien.)
- se og anerkjenne fordelene ved at ansatte blir bedre kjent med internkontrollen gjennom livsgledearbeidet

## 2.2 Prosess



Figur 3: Prosessen

### 2.2.1 Fordeler – i tillegg til pasientenes fordeler (8,7%)

Sjansen for å lykkes med livsgledearbeidet økes markant dersom ansatte opplever fordeler med forandringen både for pasientene, seg selv og hele organisasjonen.

#### Hvordan synliggjøre fordelene:

- Vær tydelig på hva som er *formålet* med livsgledearbeidet. Leder, fagleder, livsgledeansvarlig og livsgledekonsulent har et ekstra ansvar for å synliggjøre dette.
- Be personalet om deres vurderinger, ideer og meninger.
- Kartlegg arbeidsoppgavene/status før livsgledearbeidet starter, og bruk dette til evaluering underveis
- Ta tak i problemer som oppstår, finn løsninger og iverksett dem.

### 2.2.2 Troverdige resultater (9,1%)

For å kunne vise til at livsgledearbeidet innebærer bedre resultater og/eller ønsket endring er det viktig å sikre god dokumentasjon. Dette vil kunne skape støtte, aksept og engasjement.

#### Hvordan vise troverdige resultater:

- Synliggjør forskjellene mellom den eksisterende og den nye praksisen.
- Identifiser fordelene for pasienter, ansatte og organisasjonen som helhet. Formidle dette på en måte som tilsvarer målgruppens behov. Formidle hva?
- Leder/livsgledeansvarlig/livsgledekonsulent bør bevisst benytte seg av:
  - fortellinger
  - bruk av ordrette sitater (for eksempel fra elektronisk pasientjournal)
  - ansvarliggjøring av alle ansatte slik at de selv kjenner fordelene på kroppen, for eksempel ved at ansatte er med beboer utenfor institusjon og ser/opplever hvordan dette påvirker beboer.
  - integrere ordet livsglede som en sentral del av hverdagspraten

### 2.2.3 Tilpasningsevne (7,0 %)

Denne faktoren handler om å sikre at livsgledearbeidet gjøres bærekraftig og opprettholdes til tross for utskiftning i personalet, ledelsen og organisasjonsstrukturen (Maher, Gustafson & Evans, 2007). Livsgledearbeidet må derfor integreres i den daglige driften gjennom skriftliggjøring av rutiner og prosedyrer i internkontrollen.

#### Hvordan sikre tilpasningsevnen:

- Utarbeid skriftlige rutiner og prosedyrer.
- Involver ansatte slik at de får eierskap til systemet og prosedyrene.
- Eterspør livsgledearbeidet.
- Hvilken kompetanse har deltakerne i livsgledegruppen? Øvrige ansatte? Erfaringer viser at ansatte vokser og får eierskap når de får brukt flere sider av seg selv og dette anerkjennes (Moe & Brataas, 2014). Eksempel på dette kan være å pynte et årstidsbord, sangstund, spille et instrument, bake osv.

### 2.2.4 Måle utviklingen 6,7 %

For at livsgledearbeidet skal drives fremover, er det sentralt at det samles inn informasjon om fremdrift, og at det sørges for at denne informasjonen påvirker utviklingen i livsgledearbeidet.

#### Hvordan måle utvikling:

- Utarbeid milepælsplan. Noe av hensikten med milepælsplanen er at man skal stoppe opp ved delmål underveis i sertifiseringsprosessen, og se tilbake på hva man faktisk har fått til.
- Bruk visuelle verktøy som kommuniserer forandring (individuelle livsgledekalendere, årstidstavler, bruk av livsgledelogoen, livsgledekriteriene henger synlig på alle avdelinger osv.)
- Sitater fra enkeltpersoner. Merker pårørende en endring? Blir livsglede en "snakkis" i kommunen?
- Dokumenter resultater og endringer fortløpende.
- Bruk arbeidsmiljøundersøkelser og brukerundersøkelser som innfallsvinkel til å se på forandringer over tid

## 2.3 Organisasjon



Figur 4: Organisasjon

### 2.3.1 Strategisk målsetting, verdigrunnlag og kultur (7,2%)

Dette området handler om samsvar mellom livsgledearbeidet og organisasjonens strategiske målsetning, verdigrunnlag og kultur. Kultur innebærer i denne sammenheng de organisasjonsmessige verdier, oppfattelser og normer som påvirker handlinger og atferd (Maher, Gustafson & Evans, 2007).

#### Hvordan synliggjøre sammenhengene med livsgledearbeidet:

- Utarbeid en felles visjon, og kartlegg kulturen på arbeidsplassen for å fremme eierskap til livsgledearbeidet.
- Prioriter å involvere ansatte fra første stund for å utvikle felles forståelse, visjon og mål for livsgledearbeidet.
- Gi informasjon til alle ansatte der det vises til sammenhengene mellom organisasjonens mål og visjon og de endringene det er ønskelig å oppnå med livsgledearbeidet. Løft frem og pek på fordelene.
- Vis til hvordan livsgledearbeidet støtter opp om mål som kommunen/sykehjemmet/ansatte har blitt enige om.
- Forankre livsgledearbeidet som eget punkt i lederavtalen.
- Vær bevisst på at de felles uskrevne reglene på arbeidsplassen er en del av kulturen, og vil påvirke livsgledearbeidet.
- Ta med tidligere suksessfaktorer inn i livsgledearbeidet, da kulturen på arbeidsplassen avspeiler de tingene som tidligere har fungert bra.
- Avdekk årsaker til at tidligere endringsarbeid ikke har fungert.
- Belønn medarbeidere som bidrar aktivt inn livsgledearbeidet. Eks: medlemmer i livsgledegruppen prioriteres til å delta på nettverkssamlingene.

### 2.3.2 Infrastruktur støtter endringer (9,7%)

For at livsgledearbeidet skal ivaretas, må livsgledearbeidet integreres i sykehjemmets system og infrastruktur (Moe & Brataas, 2014).

#### Hvordan oppnå en infrastruktur som støtter endringer:

- Utarbeid rollebeskrivelser i internkontrollen (primærkontakt, livsgledeansvarlig osv.)
- Utarbeid prosedyrer som beskriver hvorfor og hvordan livsgledearbeidet skal gjennomføres. Eks: hvordan ivareta samarbeid med skoler, barnehager og andre organisasjoner.
- Lag rutiner for kommunikasjonslinjene

## 3.0 AVSLUTNING

*Målet er at livsgledearbeidet blir normen, "den måten vi gjør tingene på her hos oss".* I praksis vil det si at livsgledearbeidet har blitt integrert i den vanlige måten å jobbe på. For å skape en varig endring må arbeidet pågå over tid. Utfordringen er ikke å komme i gang, men å fortsette etter at den første entusiasmen har lagt seg (Øvretveit, 2003). For å oppnå dette er det viktig at både personalet og organisasjonen er med på prosessen. Tidligere erfaringer viser at det er viktig med en god forankring og involvering blant organisasjonen og de ansatte. Alle ledd må jobbe med livsglede som målsetting, med fokus på positiv tenkning og muligheter (Moe & Brataas, 2014). En vellykket prosess vil kunne føre til økt livsglede for beboere, pårørende og ansatte.

## REFERANSELISTE

Daft, R. and Noe, R. (2000) *Organisational Behaviour*. Harcourt, London.

Kommunesektorens organisasjon. (2013). *N<sup>3</sup> – kommunesektorens innovasjonsverktøy*, Hentet 18. januar 2015 fra <http://www.ks.no/tema/Innovasjon-og-forskning1/Innovasjon/Hvordan-innovere/N3--kommunesektorens-innovasjonsverktoy-/>

Maher, L., Gustafson, D., & Evans, A. (2007). *Sustainability model and guide*. NHS Institute for Innovation and Improvement.

Moe, A. & Brataas, H. (2014) *Veien mot å bli Livsgledesykehjem*. Senter for omsorgsforskning: Midt-Norge