

Slutrapport Experio WorkLab

Experio WorkLab har varit ett treårigt samarbetsprojekt som tagit sig an sjukfrånvaron på nya sätt för att minska långvarig sjukfrånvaro.

Vi har använt tjänstdesign som metod för att involvera medarbetare och ledare för att förstå utmaningar, utveckla våra arbetssätt och testa nya vägar.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	4
1 Projektidé och förväntade resultat	5
1.1 Bakgrund och syfte	5
1.2 Komplex problem som kräver nya processer och lösningar	7
1.3 Målgrupp	7
2 Projektets resultat, mål och indikatorer	8
2.1 Effektmål	9
2.2 Resultatmål	10
2.3 Uppnådda aktivitets- och prestationsmål	11
2.4 Sjukfrånvarostatistik	12
2.5 Nya beslutsunderlag	14
3 Arbetsätt	16
3.1 Vad är tjänstedesign	16
3.2 Designprinciper	18
3.3 Designprocess med ett normmedvetet perspektiv	18
3.3.1 Förbereda	20
3.3.2 Utforska och förstå	21
3.3.3 Utveckla och förnya	27
4 Inspirationsmaterial – så här gjorde vi för att designa en god arbetsmiljö	28
4.1 Delaktighet, tillit och trygghet i arbetsmiljöarbete – aktivt medarbetarskap	28
4.2 Chefers förutsättningar för att involvera och samskapa	29
4.3 Användarinvolvering i upphandling och implementering av tekniska verktyg	29
4.4 Den förändrade yrkesrollen	29
4.5 Friskvård och återhämtning	29
4.6 Hållbar återgång i arbete efter sjukfrånvaro	29
5 Att bygga designförmåga i deltagande organisationer	30
5.1 Möjliggörande strukturer för användardrivet arbetsätt	31
5.2 Sociala strukturer (normer och kultur)	32
5.3 Organisatoriska strukturer	34
5.4 Aktiviteter	35
6 Kommunikation, spridning och påverkansarbete	37
6.1 Kommunikation för kännedom, engagemang och deltagande	37
6.2 Struktur för förankring- och implementering	37
6.3 Implementering av produkter och tjänster	38
7 Uppföljning och utvärdering	39
7.1 Delaktighet är hälsofrämjande	39
7.2 Förmågan att använda tjänstedesign	39
7.3 Design är nyckeln till normmedvetenhet	39
7.4 Beteende och kulturförändring	40
7.5 Rambolls sammanfattande slutsatser	40
7.6 Tjänstedesignens påverkan på den upplevda delaktigheten på arbetsplatsen	40

8	Användande av resultat	42
8.1	Digital plattform	42
8.2	Förankring och implementering	43
9	Kommentarer och tips	47
9.1	Sammanfattande insikter från processen	47
9.2	Delprojektens reflektioner	48
9.2.1	Ledningens stöd	48
9.2.2	Struktur	48
9.2.3	Kultur, roller och kompetens	48
9.2.4	Processtöd	49
9.3	Projektledarens reflektioner	49
9.3.1	Uppstart av projektet	49
9.3.2	Designprojekt i traditionell projektstruktur	49
9.3.3	Utforska behov	51
9.3.4	Corona-pandemi	51
9.3.5	Teambaserat arbetssätt	52
9.3.6	Dokumentation och kommunikation	53
9.3.7	Dans på rosor?	54
9.3.8	Resultat	54

Sammanfattning

Experio WorkLab har tagit sig an samhällsutmaningen kring sjukfrånvaro. Projektet har fokuserat på att utveckla arbetsgivarens roll i att främja hälsa, förebygga ohälsa och förhindra och förkorta sjukfrånvaro. Det har varit fokus på de mest utsatta grupperna inom vård, omsorg och skola, där även en stor del kvinnor arbetar.

Projektet har använt metoden tjänstedesign för att ta sig an arbetsmiljöutmaningar och sjukfrånvaro på nya sätt. Dels har design varit ett medel för att förstå behov och utmaningar och att ta fram och testa nya arbetssätt som adresserar dessa utmaningar. Dels har design varit ett mål i sig. Deltagande organisationers kunskap i design skulle möjliggöra deras förmåga att ta sig an nya arbetsmiljöutmaningar efter projektets slut.

Tjänstedesign har ett antal principer som vi använt i projektet. Dels handlar det om att involvera dem som berörs av valt utvecklingsområde. Inom arbetsmiljöarbetet har därför medarbetare och chefer involverats inom olika funktioner och verksamhetsområden. De har gjorts delaktiga genom hela arbetet för att definiera problem och utforma lösningar för en bättre arbetsmiljö. Dels använder tjänstedesign visualisering som ett verktyg för att beskriva insikter, skapa samsyn och förståelse för ett problem. Dessutom prototypas och testas nya idéer, arbetssätt och lösningar i en iterativ process.

Experio WorkLab har drivits under perioden 2019-2022 med finansiering från Europeiska socialfonden (ESF). Projektet har letts av Region Värmland och involverat sju offentliga arbetsgivare, inklusive regionen: Eda kommun, Filipstads kommun, Karlstads kommun, Kristinehamns kommun, Säffle kommun, Försäkringskassan.

Projektet har involverat drygt 1300 personer från deltagande organisationer. I samskapande experimentella processer har de identifierat arbetsmiljöutmaningar i sin vardag och tagit ett gemensamt ägandeskap för utvecklingen. Det har bidragit till att medarbetare känner sig sedda och lyssnade på, fått reellt inflytande över sin arbetssituation och varit delaktiga i utvecklingsarbetet. De anser att chefer också förstår deras arbetssituation bättre och att de fått en bättre arbetsmiljö. Chefer som deltagit involverar sina medarbetare i arbetsmiljöarbetet och har fått utveckla och testa verktyg för hur det kan gå till. Det krävs en del organisatoriska och sociala förutsättningar för att arbeta mer användardrivet och innovativt. Det kan handla om forum, tid och verktyg men också strukturer, kulturer och ledarskap som uppmuntrar till experimenterande och test. Detta behöver fortsätta att utvecklas efter projektets slut.

Arbetet har lett till nya arbetssätt att prata om sin arbetsmiljö. Design har visat sig vara ett bra verktyg för att arbeta med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Vi har sett att det inte alltid är en framtagen tjänst eller produkt som är resultatet eller det värdet en tjänst skapar när den används. Resultat och mervärde genereras också i processen av samskapande; förståelse för olika perspektiv, förståelse för grundorsaker och orsakssamband, förbättrade relationer och ökad tillit, med mera. Dessa resultat är svåra att beskriva men värdefulla faktorer som bidrar till god arbetsmiljö och samarbete för utveckling i organisationen.

1. Projektidé och förväntade resultat

1.1 Bakgrund och syfte

Värmland startade sin utvecklingsresa i samarbete mellan många aktörer redan 2015, eftersom vi såg att:

- sjukfrånvaron ökar,
- psykisk ohälsa är den vanligaste orsaken till sjukfrånvaro,
- vård, omsorg och skola (i sk kontaktyrken) är extra utsatta,
- dessa yrken även har utmaningar med kompetensförsörjningen.

Problemets konsekvenser på en individnivå kan vara ohälsa, sjukfrånvaro, lägre inkomst och begränsat inflytande över sin arbetssituation. På en organisatorisk nivå innebär det höga sjukskrivningstal, ekonomiska kostnader, arbetskraftsbrist och sämre kvalitet i de tjänster som levereras. På en samhällsnivå bidrar det till sämre folkhälsa, högre kostnader för vårdinsatser, socialförsäkring och arbetsmarknadsinsatser.

Arbetsplatserna är kvinnodominerade, mellan 85-90% är kvinnor och ca 500 000 personer arbetar inom sektorn i Sverige. Därför drabbar sjukfrånvaron många kvinnor, även om forskning visar att kvinnor och män drabbas lika mycket vid lika hög belastning, men som sagt i dessa verksamheter är kvinnor fler till antalet. Arbetsmiljöverket har också visat på skillnader i förutsättningarna för god arbetsmiljö i dessa yrken om en jämför med mer mansdominerade yrken. Projektet vill bidra till alla människors rätt till makt och inflytande för att forma sitt liv. Därför kan projektet stärka kvinnors möjlighet till arbete och sysselsättning genom att förbättra arbetsplatsers arbetsmiljö.

År 2015 utforskade vi, genom intervjuer, för att förstå individers behov och upplevelser under sin sjukfrånvaro och hur olika aktörer kunde svara upp mot de behoven för att förhindra och förkorta sjukfrånvaro. Här såg vi att arbetsgivaren var en viktig aktör för att främja hälsa och förebygga ohälsa samt skapa hållbar återgång i arbete efter sjukfrånvaro.

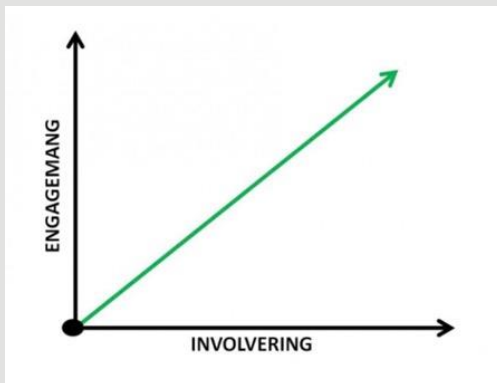
Flera av Värmlands offentliga arbetsgivare gör många insatser för att arbeta med arbetsmiljö och sjukfrånvaro, men flera menade att det inte gav tillräcklig effekt. Därför ville de samlas för att samarbeta kring frågorna och arbeta på nya sätt, men med fokus på det mer främjande och förebyggande arbetet.

Vi såg också att alltför ofta blir insatser individfokuserade i stället för att utveckla de system och organisatoriska förutsättningar som krävs för att skapa en god arbetsmiljö. Vi ville därför i Experio WorkLab arbeta med de strukturer som bidrar till det.

Forskare har funnit åtta friskfaktorer som kännetecknar organisationer med låg sjukfrånvaro och är tillstånd som gör att vi mår bra och presterar på arbetet.

Eva Vingård, forskare och professor i arbets- och miljömedicin, uttrycker att "det nya skulle vara att arbeta aktivt, systematiskt och långsiktigt med de friskfaktorer forskningen visat". Vi vet alltså ganska mycket vad som bidrar till en god arbetsmiljö, ändå funkar det inte alltid i vardagen.

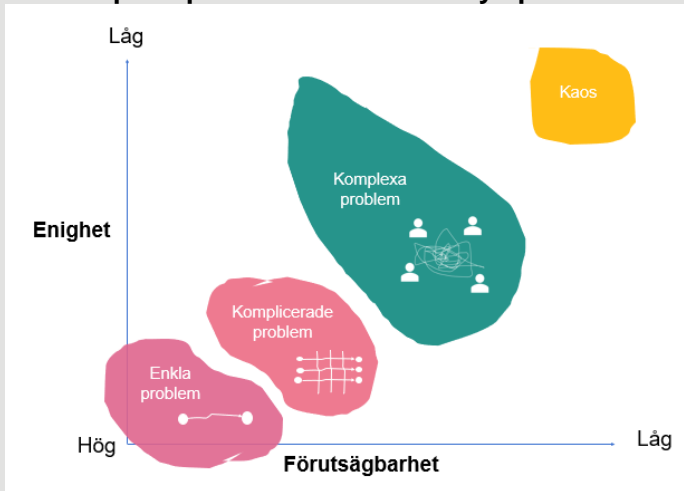
En av friskfaktorerna handlar om delaktighet och inflytande – dvs hur organisationen skapar förutsättningar för medarbetare att ha inflytande över sin arbetsituation och vara delaktiga i verksamhetsutvecklingen, hur rutiner, arbets sätt, mötes- och beslutsstrukturer utformas för att ta vara på medarbetares tankar, åsikter och idéer samt hur alla kan komma till tals och bidra med olika erfarenheter och perspektiv.



Forskning¹ visar att engagerade medarbetare är mindre sjukskrivna än övriga grupper, mer än hälften så låga sjukskrivningar som övriga grupper. Utrymme bör skapas för mer dialog, som är ett kraftfullt verktyg för att skapa just engagemang, ägarskap och handling.

¹ Johan Book, författare och förändringsledare – "Hej engagemang"

1.2 Komplext problem som kräver nya processer och lösningar



Ett problem är komplext när det finns flera olika uppfattningar om hur det kan lösas och om det är svårt att förutse konsekvenser, beslut och aktiviteter. Komplexa problem är dynamiska och är i ständig förändring. De är icke-linjära, består av många delar och kräver samverkan/ flexibilitet/ agilitet.

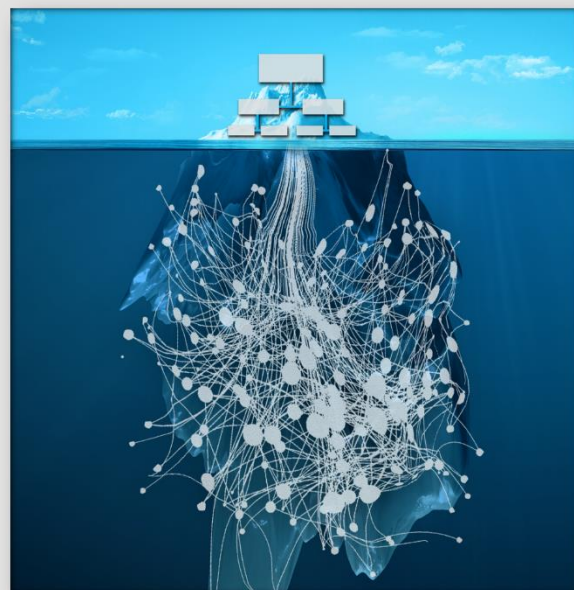
Vi lever i en komplex värld i ständig förändring. Ofta vill vi strukturera upp våra organisationer i scheman och

lösa utmaningar med hjälp av enkla lösningar, men verkligheten ser annorlunda ut. Vi rör oss och samverkar över organisatoriska gränser. Och utmaningar vi ser på ytan har underliggande orsaker och samband.

När man har ett uppdrag som är komplext krävs olika kompetenser och perspektiv för att ta sig an utmaningarna och kräver angreppssätt där en prövar sig fram tillsammans.

Att arbeta för att förbättra arbetsmiljön och minska sjukfrånvaron är komplext, där många faktorer varierar och påverkar varandra.

Vi hypotes var använda design för att skapa struktur och kultur där många medarbetares profession och engagemang tas tillvara genom delaktighet och inflytande.



1.3 Målgrupp

Målgruppen har varit anställda inom offentliga organisationer i verksamheter som arbetar inom vård, omsorg eller skola. Sju huvudmän representerade från statlig, regional och kommunala arbetsgivare inom ett tjugotal olika verksamhetsområden och dubbla antalet enheter. Totalt har 1324 personer omfattats av projektets aktiviteter, varav 1177 kvinnor och 147 män.

Projektidén om att använda tjänstedesign för att ta sig an arbetsmiljöutmaningar på nya sätt, bygger på möjligheten till dialog, delaktighet och samskapande. Det bidrar till jämställdhet, ökad tillgänglighet och icke-diskriminering genom att arbetssättet:

- skapar tvärfunktionella dialoger och samskapande processer genom att inkludera olika professioner, yrkesroller och chefer på olika nivåer – låter många komma till tals
- problem förs till ytan och kan synliggöra skadliga normer och strukturer som påverkar hälsan negativt och möjliggöra agerande tillsammans för att motverka det

2. Projektets resultat, mål och indikatorer

Genom projektets externa utvärderare har vi genomfört en baslinjemätning, en halvtidsutvärdering och en slututvärdering. Vi har även själva genomfört kvalitativa och kvantitativa uppföljningar av projektets aktiviteter, processer och test i deltagande verksamheter.

Medarbetare som deltagit i projektets aktiviteter upplever i högre grad (än de som inte deltagit):

- en god arbetsmiljö,
- inflytande över sin arbetssituation,
- sig sedda och lyssnade på,
- att de involveras i att prioritera områden och sätta agendan,
- att deras chef har bättre förståelse för deras arbetssituation

Chefer som deltagit i projektets aktiviteter:

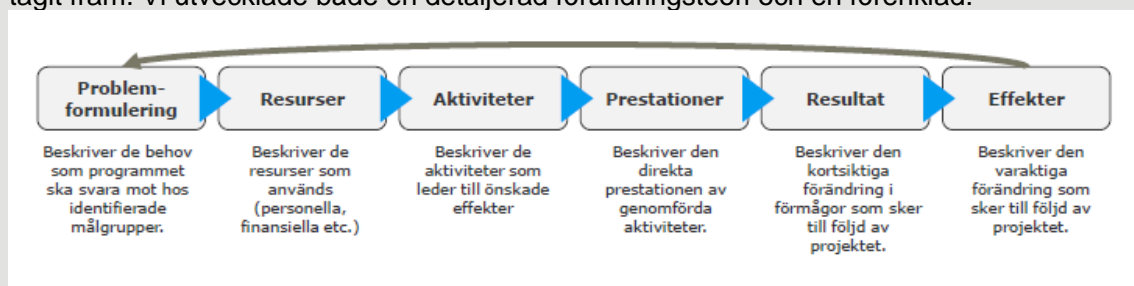
- har ökat kunskap och förståelse för tjänstedesign som verktyg i arbetsmiljöarbetet,
- har ökat kunskap om vad som påverkar ohälsa på arbetsplatsen,
- upplever att de har bättre förståelse för medarbetares arbetssituation,
- involverar medarbetare i utveckling av arbetsplatsen, men önskar bättre förutsättningar (tid, resurser, mandat och verktyg) för att göra det mer

Projektet har inneburit en kulturförändringsresa där vi lärt genom att göra med hjälp av design som verktyg, vilket har förflyttat organisationernas medvetenhet om att ta sig an komplexa utmaningar där de involverar dem som berörs.

Delprojekten har arbetat med att öka chefers kunskap och förmåga inom design och metoder som skapar involvering. På ledarskapsdagar har chefer fått introduktion i tjänstedesign och fått testa verktyg och sedan coachats i användningen av dem i olika forum där medarbetare på arbetsplatsen varit samlade. Arbetsgrupper av medarbetare och chefer har även analyserat insamlat material, arbetat med att ta fram nya lösningar och arbetssätt, samt testat och vidareutvecklat dem i verksamheten.

Designmetoden som bygger på delaktighet har inkluderat många medarbetare, synliggjort flera perspektiv som skapat underlag för ökad förståelse mellan medarbetare och mellan medarbetare och chefer. Detta har skapat bra förutsättningar för deltagande på lika villkor. Medarbetare har känt sig sedda och lyssnade på och fått inflytande att både definiera och prioritera de områden som är viktiga och tillsammans tagit fram åtgärder för att lösa dem.

Under analys- och planeringsfasen utvecklade vi den förändringsteori som vi inför ansökan tagit fram. Vi utvecklade både en detaljerad förändringsteori och en förenklad.



En förändringsteori används för att skapa tydlighet och gemensam förståelse för hur projektets mål ska uppnås, kunna kommunicera projektets mål och aktiviteter internt och externt, en grund för uppföljning och utvärdering av programmet, verktyg för att prioritera vilka aktiviteter som bör göras för att nå målen, skapa ett systematiskt lärande kring olika typer av insatser och aktiviteter effekter.

Den detaljerade förändringsteorin har hjälpt oss att tydliggöra vilka aktiviteter som ska leda oss mot målet och använts för planering, genomförande, styrning, ledning, prioritering och uppföljning. Den förenklade förändringsteorin har hjälpt till att skapa en övergripande bild för att skapa samsyn om vad projektet ska uppnå och kunna kommuniceras till intressenter.

Eftersom arbetsmiljö- och sjukfrånvaroområdet är komplext, vilket vi beskrivit ovan, kommer påverkande faktorer variera och förändras under och efter projektet. Därför var projektets strategi att lära oss att arbeta med denna typ av utmaningar, för att kunna synliggöra och ta oss an nya utmaningar när de uppstår. Dvs arbetsmiljön är inte "löst" genom att vi i projektet skulle ta fram x antal lösningar på olika arbetsmiljöproblem. En vanlig föreställning är också att en lösning som fungerar i en verksamhet eller organisation lätt kan implementeras utan anpassningar i en annan verksamhet. Det kan fungera om problemet i den nya verksamheten är definierat av dem som arbetar där, och att de får vara med och anpassa lösningen utifrån deras behov och den lokala kontexten. Annars är det processen att göras delaktig i utvecklingen av arbetsmiljön som ska spridas och som ger medarbetare och chefer handlingsutrymme att forma och designa en god arbetsmiljö. De lösningar som tagits fram har stöttat deltagande verksamheter att förbättra sin arbetsmiljö, men kunskapen i design innebär att verksamheter och organisationer systematiskt kan identifiera problem och skapa lösningar tillsammans efter projektets slut.

2.1 Effektmål

Förväntade effektmål – på lång sikt

- Chefer fortsätter att utveckla arbetsplatsen tillsammans med medarbetarna utifrån de specificerade principerna.

De chefer som deltagit i projektet har fått med sig kunskap och verktyg för att fortsatt involvera medarbetare i arbetsmiljöutvecklingen. Den externa utvärderingen visar att de som gått dessutom genomgått utbildning i tjänstedesign har en önskan att utveckla det vidare. Organisationerna har ett ökat intresse från andra verksamheter som inte deltagit direkt i projektet, men sett dess effekter. Webb sidan www.regionvarmland.se/experioworklab med metoder, verktyg, inspiration och kunskap ger chefer stöd.

- Arbetsgivarna upprätthåller kompetens inom tjänstedesign och fortsätter att använda metoden

Delprojekten har värderat hur de tänker fortsätta arbetet efter projektets slut och samtliga menar att resan bara har börjat. Eftersom de flesta delprojektledarna redan fanns i organisationen innan och finns kvar efteråt kommer de att fortsätta driva utvecklingen internt. De flesta delprojektledare har en grundanställning i deltagande organisationer och finns kvar efter projektets slut. De tillhör HR-avdelningen där utveckling av stöd till verksamheters arbetsmiljö tas fram. Här har övriga inom HR-enheten/avdelningen involverats och kunskap kan bäras av fler.

Delprojektledaren i Filipstad, som endast hade en projektanställning, har nu fått en fast tjänst som arbetsmiljöutvecklare med fokus på tjänstedesign och efterfrågas av

många verksamheter i kommunen. De har också en strategi för att sprida kunskap och förmåga.

I Karlstads kommun anställs nu en tjänstedesigner till HR-avdelningen på vård- och omsorgsförvaltningen som ska stödja dem i arbetsmiljö- och verksamhetsutvecklingen.

Region Värmland har tagit på sig att skapa en uppföljande nätverksträff 6 månader efter projektavslut för att följa upp hur det går och utbyta erfarenhetsutbyte.

Region Värmland undersöker även möjligheter till samarbete mellan organisationer för att stödja kunskapsutvecklingen i design.

- Deltagande organisationer når sjukfrånvaron som motsvarar organisationens målsättning.

Vi har sett att flera verksamheter som deltagit i projektet minskat sjukfrånvarostatistiken. En del av dem halverad från 12% till 5%. Eftersom projektet framförallt arbetat hälsofrämjande kan effekten dock visa sig senare. I den externa utvärderingen ser vi att de hälsofrämjande indikatorerna (friskfaktorer) som ska förhindra ohälsa har uppnåtts, såsom upplevd god arbetsmiljö, känsla av delaktighet, bli sedd och lyssnad till och få inflytande och påverka sin arbetssituation. Vi hoppas att det i sig ska leda till minskad kort och lång sjukfrånvaro.

Projektet har också pågått under pandemin när den korta sjukfrånvaron ökade i vårdrelaterade yrken och där de varit frånvarande på arbetet med lindriga förkylningar, men även smitta. Därför är det svårt att härleda projektets påverkan på sjukfrånvaron. Men deltagare vittnar om att arbetsklimat och hur de arbetar med sjukfrånvaron har gått i en positiv riktning, vilket vi hoppas ska leda till positiva effekter.

- Fler medarbetare är i arbete hos deltagande organisationer.

Projektet har som vi skrev innan fokuserat på det mer hälsofrämjande perspektivet för att förhindra sjukfrånvaro och inte arbetat så mycket med dem som varit sjukskrivna. Projektet har tagit fram en "handlingsplan för återgång i arbete" som ska fungera som stöd för chefer och medarbetare i dialog och uppföljning om insatser för återgång i arbete. Enligt egna utvärderingar med chefer ger det ett bra stöd, men vi kan inte direkt se effekter på återgång i arbete. Det är framförallt ett delprojekt (Kristinehamn) som använt verktyget. Här hade vi behövt göra fler test och följa upp det på längre sikt för att se resultat.

- Hälsofrämjande-/förebyggande arbete och arbetsmiljöarbetet är jämlikt.

Normkreativ design (se definition sid 20) innebär kortfattat att ta reda på behov hos olika individer för att kunna designa lösningar utifrån olika behov. Detta har varit en medveten strategi och genom design har vi verktyg för att synliggöra dessa olika behov och skapa behovsanpassade lösningar – eller om möjligt universellt utformade lösningar som passar alla, där en utgår från dem med mest behov. Att arbeta på detta sätt har höjt deltagande organisationers medvetenhet om att insatser och villkor är ojämlik på grund av kön, ålder, yrkesgrupp, funktionsvariation

etc. De arbetsgrupper Experio WorkLab har arbetat med har sämre arbetsmiljövillkor än andra sektorer och branscher. Projektet har haft svårt att påverka organisatoriska förutsättningar i form av ex chefstäthet. Däremot att medarbetare involverats, getts en röst, blivit lyssnad till och fått vara med och påverka sin situation. Här har andra organisatoriska förutsättningar närmare verksamheten kunnat påverkas, ex schemaläggning, arbetsbeskrivningar och tekniska verktyg. Dessutom har de flesta arbetat med social arbetsmiljö kring relationer, beteenden och återhämtning. Det har gett bättre förutsättningar för dessa arbetsgrupper att påverka sin arbetssituation.

De deltagande arbetsplatserna är kvinnordominerade och vi har sett att deras livssituationer, såsom småbarnsföräldrar har haft svårt att få till återhämtning och rörelse för att skapa eller bibehålla välmående. Här har vi i ett delprojekt (Försäkringskassan) testat Hälsokontrakt där det getts utrymme på arbetstid till rörelse. Det har skapat välmående och effektivare arbete.

Förväntade effektmål – på kort sikt

Chefer (individnivå):

- bygger empati och förståelse för medarbetares situation

Den externa utvärderingen visar att arbetsgivare har fått en ökad kunskap om medarbetares situation genom att undersöka arbetsmiljön med hjälp av designverktyg. Genom att de gemensamt med sina medarbetare arbetar med arbetsmiljön skapas också en gemensam riktning och samarbete. De chefer som även genomgått en utbildning i tjänstedesign uppger i hög eller mycket hög utsträckning har kunskap om arbetsplatsens kultur och hur den påverkar ohälsa.

- känner sig trygga i att använda visualiseringsverktyg

Enligt den externa utvärderingen har ”förmågan att använda tjänstedesign ökat på deltagande arbetsplatser och chefer känner sig trygga i att använda visualiseringsverktyg och involverar medarbetare i utvecklingen av lösningar”.

- agerar aktivt i de främjande, förebyggande och rehabiliterande processerna

Arbetsmiljön har under projektets gång blivit i fokus och koncepten som testats i olika delprojekt har visat sig vara värdeskapande. Vi ser dock att chefer upplever en tuff vardag med många uppgifter på sin agenda och att de inte alltid har möjlighet att vara så aktiva som de skulle vilja. De som fått kunskap om hur medarbetare kan involveras vill mer än andra även få till det, men ser ibland svårigheter.

- involverar medarbetare i utvecklingen av lösningar genom att skapa prototyper och utveckla iterativt

Chefer uppger i den externa utvärderingen att de i högre utsträckning (75%) involverar medarbetare i arbetsmiljöarbetet än innan projektet (60%). För de som genomgått tjänstedesignutbildning är andelen 85%. Vi hoppas att fler testat de koncept projektet tagit fram så att än fler i deltagande organisationer får verktyg för

HUR de kan involvera medarbetare på ett iterativt sätt. Vi ser ett sådant ökat intresse från verksamheter som inte varit en del av projektet.

Arbetsgivare (organisationsnivå):

- förstår individuella och organisatoriska behov

Enskilda chefer uppger att de genom projektets verktyg och aktiviteter skapat bättre förståelse för medarbetares situation och de individuella och organisatoriska behov som finns. Därigenom inser de att organisationen, på högre, övergripande nivå inte har samma insikter då de är längre från verksamheterna. Här har vi därför arbetat med att visualisera och synliggöra medarbetares behov och upplevelser i mer kvalitativ data. Fortfarande förstås verksamheten genom kvantitativa mått och tas många beslut tas på dessa statistiska underlag. Vi har därför försökt bredda beslutsunderlagen med fler perspektiv. Bland annat i Filipstad och på Försäkringskassan. Här finns utvecklingspotential.

- skapar behovsanpassade lösningar tillsammans med medarbetare

När vi synliggjort olika behov har verksamheter utvecklat "lösningar" som passar i deras kontext. En arbetsbeskrivning av exempelvis en undersköterska är inte lika i olika verksamheter eller på olika arbetsplatser då den utformas utifrån den lokala kontextens behov, kompetens, uppgifter. Vi ser därför att inga genvägar kan göras. Ofta behöver verksamheter finna sina behov innan lösningar kan skapas och inte bara kopiera någon annans mall. Därför är det inte säkert att våra "lösningar" kan skalas upp och fungera på andra ställen, då det är helt andra kontexter. Vi har därför delat hur man "gör sin egen process" så att rätt lösning sedan kan sättas in. Eftersom delprojektledare med kunskap om användardrivna verktyg finns kvar i en HR-stödjande funktion finns stöd för chefer i detta arbete.

- arbetsgivare arbetar mer normmedvetet och erbjuder stödjande insatser utifrån olika gruppers behov

Enligt den externa utvärderingen menar att eftersom projektet använt tjänstedesign har vi under projektets gång arbetat utifrån ett normmedvetet perspektiv och utifrån de horisontella principerna. Metoden bygger på att många kommer till tals, och tillsammans kan skadliga normer synliggöras och icke-diskriminering motverkas. Genom exempelvis personor har olika perspektiv kunnat synliggöras. Detta har skapat verktyg för arbetsgivare att fortsätta utveckla erbjudande utifrån behov.

Projektet bedöms utifrån extern utvärdering, uppnått projektets resultatmål och skapat förutsättningar för att nå effektmålen på kort och lång sikt. Kunskap och förmåga inom design har utvecklats, vilket skapar möjligheter för chefer att utveckla arbetsplatserna tillsammans med sina medarbetare. Arbetsmiljöfrågan ligger högt upp på ledares prioriteringar och nu har de fått kompletterande verktyg för att ta sig an utmaningarna.

2.2 Resultatmål

Övergripande resultatmål: Öka kunskap och förmåga i tjänstedesign för att kunna använda design i arbetet med att minska ohälsa och långvarig sjukfrånvaro

Individnivå:

- Ökad **kunskap** om tjänstedesign som metod bland delprojektledarna, medarbetare och chefer.

Projektet har bland annat genomfört utbildning i tjänstedesign för ledningsfunktioner, HR-funktioner och verksamhetsutvecklare. Direkta utvärderingar, halvtidsutvärdering och slututvärdering visar att det ökat individers kunskap om vad design är och hur det kan skapa nytta i arbetsmiljöarbetet. Det är viktigt att skapa kunskap om förhållningsättet och metodiken och de förutsättningar som krävs på både ledningsnivå och operativ nivå. Detta för att skapa förståelse, intresse och efterfrågan.

- Ökad **förmåga** på deltagande arbetsplatser och stödfunktioner att använda tjänstedesign som metod i sitt arbete med att främja hälsa, förebygga ohälsa eller skapa hållbar återgång i arbete efter sjukfrånvaro.

Deltagande verksamheter har ökat sin förmåga att använda tjänstedesign som metod genom att "lära-genom-att-göra". De har fått använda metoder och verktyg i processen och sedan skapat reflektion och lärande utifrån vad som hände i "görandet". De undersökte medarbetares arbetssituation genom att djupintervjua, observera och facilitera workshops. De visualiserade orsaker till ohälsa. De involverade medarbetare i kreativa idégenereringsworkshopar för att ta sig an identifierade utmaningar i arbetsmiljön. Metoden skapade en struktur för ett gemensamt arbete på arbetsplatsen – "att-göra-tillsammans".

- Ökad **förståelse** bland chefer för vad som är orsaker till ohälsa med risk för lång sjukfrånvaro samt hur man skapar behovsanpassade lösningar i sitt arbete med att främja hälsa, förebygga ohälsa, eller skapa hållbar återgång i arbete efter sjukfrånvaro.

Genom samtal och observationer samt sammanställningar av medarbetares uttryck kring arbetssituationen synliggjordes orsaker till ohälsa. Det var ibland tufft för chefer att ta till sig insikterna och kände ofta en press på sig att leverera snabba lösningar. Genom att ta sig tid och iterera undersökandet i flera steg kunde de få förståelse för grundorsaker till ohälsa, stress och sjukfrånvaro. Därefter kunde rätt lösningar designas utifrån behov och kontext.

- Ökad **kunskap** bland medarbetare och chefer att motverka skadliga normer och strukturer.

I sammanställningar av orsaker till ohälsa synliggjordes olika skadliga normer och strukturer på arbetsplatser. Bland annat såg vi att många arbetsplatser behövde arbeta med att skapa mer tillit, trygghet och goda relationer. Utifrån forskningsbaserade konceptet "psykologisk trygghet" utformade vi ett material för att reflektera och utveckla grupper.

Vi såg också strukturer där det inte fanns möjlighet till återhämtning, där vi arbetat med hälsosam schemaläggning, hälsokontrakt för mer rörelse och micro-paus i vardagen.

Vi utbildade chefer och stödfunktioner i jämställdhet, genus och ledarskap för att höja kunskapen om normer och strukturer.

Organisationsnivå:

- Arbetsgivarna har utvecklat, testat och implementerat minst en ny lösning per delprojekt.

23 olika lösningar har testats i verksamheterna och 17 har implementerats varav flera av dem i flera delprojekt. Det är undersökande metoder såsom Båten, Persona, APT-kit till lösningar på arbetsmiljöutmaningar såsom arbetsrutiner, hälsosamma scheman, Hälsokontrakt, teamresurs, modell för att arbeta med friskfaktorer, veta-känna-göra-modell, psykologisk trygghet, policy för distansarbete, arbetsmiljökarta, användarinvolvering i upphandling, handlingsplan för återgång i arbete, HR-introduktion för chefer, designverktyg i det systematiska arbetsmiljöarbetet samt utvecklade lösningar av larm i äldreomsorg.

- Ökad **kunskap och förmåga** hos arbetsgivarna att använda tjänstedesign som metod samt nå resultat genom att agera utifrån designprinciperna.

Många på individnivå har fått utbildning och utvecklat sin förmåga genom att träna sig i verktygen. Flera av deltagande organisationer har satsat på att sprida metoder och verktyg och nyttan med arbetssättet för att nå en god arbetsmiljö. Det har skapat intresse hos fler verksamheter som inte deltagit i projektet. Det krävs dock utveckling av kultur och förutsättningar för att transformera organisationerna att drivas i ett mer användardrivet sätt, att efterfråga, uppmuntra, och styra samt mod att testa sig fram och skapa lärande. Här behöver organisationerna ta ett kliv till om det ska ske mer systematiskt.

- Ökad **kunskap** hos arbetsgivarna kring orsaker till ohälsa **och förmåga** att omsätta kunskapen till behovsanpassade lösningar.

Visualiseringar och kvalitativa underlag har fördjupat arbetsgivares kunskaper om orsaker till ohälsa. Det finns dock fortfarande en övnan att använda kvalitativa underlag vid beslut om riktning och insatser. Detta behöver utvecklas mer. Genom att enskilda chefer har verktygen för att ta fram underlagen krävs en efterfrågan och utrymme att ta fram dem.

Sammanfattningsvis har projektet på individnivå på olika sätt arbetat med att öka delprojektledares, chefers, medarbetares och stödfunktioners kunskaper och förmåga att använda design som förhållningssätt och verktyg i arbetsmiljöarbetet. Detta har genomförts genom learning-by-doing – ett lärande genom att göra. Testat metoder för att undersöka arbetsmiljön och förstå grundorsaker till synbara symptom. Att ta sig an utmaningarna genom att samskapa lösningar och nya arbetssätt. Det har synliggjort och medvetandegjort påverkande hälsofaktorer på arbetsplatsen, skadliga normer och strukturer, skapat förståelse för olika behov och möjlighet att anpassa lösningar efter det. Metoder har också gett arbetsplatserna nya verktyg att prata om och visualisera sin vardag.

Genom att involvera många funktioner på olika nivåer har det skapat en bred förankring och kunskap som ger möjlighet att systematik i arbetssättet. Det har gett bred kunskap att förstå och agera utifrån designprinciperna och även tagit fram och testat nya arbetssätt.

2.3 Uppnådda prestations- och aktivitetsmål

Aktiviteter	Mål	Genomfört	Differens
Observation	7	108	101
Intervju	140	194	54
Dagböcker	140	134	-6
Tjänstesafari	7	0	-7
Samskapande workshops	14	109	95
HP-analys	7	9	2
Formulerade insikter	21	46	25
Synliggöra skadliga normer	3	4	1
Kompetensforum (deltagare)	100	300	200
Deltagare i projektets aktiviteter	1380	1324	-56
Idégenereringsworkshops	7	108	101
Test av nya idéer	21	39	18
Förståelse för orsaker om ohälsa	1380	1324	-56
Verktyg för att motverka skadliga normer	75	100	-25
Implementera nya arbetssätt	7	15	8
Spridningsaktiviteter	3	3	0
Nätverk	1	0	-1

- Samtliga (sju) delprojekt har genomfört samtliga steg i den iterativa designprocessen; utforska, förstå, utveckla och förnya.
- Samtliga delprojektledare har, tillsammans med medarbetare, chefer och stödfunktioner, testat tjänstedesignmetodik genom utbildningar, workshops och intervjuer. Metodiken används för att förstå deltagande arbetsplatsers styrkor och utmaningar inom frisk-, risk- och skyddsfaktorer för ohälsa samt skadliga normer och strukturer.
- Samtliga deltagande arbetsplatser har identifierat och formulerat nya insikter kring orsaker till ohälsa med risk för lång sjukfrånvaro

- Samtliga delprojektledare har fått verktyg att identifiera och motverka skadliga normer på arbetsplatsen och spridit kunskapen till chefer och medarbetare genom att involvera dem med tjänstedesignmetoder.
- Horisontella principer ska genomsyra projektets alla delar och viktiga beslut.

Alla delprojekt har genomfört designprocessen och därmed uppnått aktivitets- och prestationsmålen. Många fler än beräknade aktiviteter genomfördes, men krävdes också i många fall då designprocessen är iterativ, dvs för att identifiera grundorsaker eller förstå orsakssamband krävdes många iterationer för att förstå problem, ta fram och testa lösningar och utvärdera om vald lösning adresserade problemet. Eftersom många olika typer av verksamheter deltog behövde vi observera medarbetare i vardagen för att förstå beteenden, drivkrafter, moment som påverkade deras arbetsmiljö. Dessutom fördjupade enskilda eller gruppvisa dialoger om deras behov och upplevelser. Genom analysammansättningar och visualiseringar gavs medarbetare och chefer en gemensam syn på utmaningar i vardagen och gemensam riktning i arbetet.

Vi har testat många nya arbetssätt som ska förbättra arbetsmiljön i deltagande verksamheter och flera har implementerats. Dessutom har medarbetare, chefer, HR-funktioner och stödfunktioner tränats i att medverka i samskapande aktiviteter, som ger dem förutsättningar att med hjälp av designverktyg identifiera och ta sig an nya utmaningar efter projektets slut.

Designmetoden är i sig en bra metod för att skapa inkludering, transparens och delaktighet i utvecklingsprocesser. Däremot behöver normmedvetenheten ständigt vara i fokus och använda de verktyg som belyser olika behov, normer och strukturer som påverkar arbetet.

2.4 Sjukfrånvarostatistik

Organisation	Verksamhet	Sjukfrån- varo 2019	Sjukfrån- varo 2021	Differens
Eda kommun	Hiernegården	12,97	8,57	-4,4
Eda kommun	Petersborg	10,67	14,07	+3,4
Eda kommun	Hemvården Åmotsfors	16,8	16,26	-0,54
Eda kommun	Hemtjänst Koppom	21,44	18	-3,44
Filipstad	Funktionsstöd	6,67	10,24	+3,57
Filipstad	Individ och familjeomsorg	8,58	6,4	-2,18
Försäkringskassan	Sjukförsäkringen Värmland	10,2	8,4	-1,8

Karlstads kommun	Trygghetsboende Hagaborg	10,45	8,65	-1,8
Karlstads kommun	Funktionsstöd	9,5	8,5	-1
Kristinehamns kommun	Familjehems-gruppen	11,09	5,89	-5,2
Kristinehamns kommun	Förskoleområde 2	5,59	9,82	+4,23
Kristinehamns kommun	Mellanbo	2,07	3,53	+1,46
Kristinehamns kommun	Norra hemvårds-gruppen	8,61	18,76	+10,15
Kristinehamns kommun	Rudskoga	13,17	16,09	+2,92
Kristinehamns kommun	Öståsgården	11,73	13,11	+1,38
Region Värmland	Akuten	7,1	7,3	+0,2
Region Värmland	Vård-administration	7,5	7,9	+0,4
Region Värmland	Serviceenheten	6,6	10,8	+4,2
Säffle kommun	Äldreomsorgen	9,0	9,98	+0,98
Säffle kommun	Hemsjukvård	9,0	7,31	-1,69

Sjukfrånvarostatistiken mäter kort och lång sjukfrånvaro och är svår att påvisa hur stor påverkan projektet haft på måtten.

I projektet har vi brottats med att följa upp utfall kvantitativt med de verktyg som arbetsgivarna använder sig av. Mått på sjukfrånvaro kan inte direkt mätas som ett resultat av projektet, då vi i många fall arbetat främjande som ska förhindra sjukfrånvaro, men som inte ger ett direkt resultat på sjukfrånvaron. Projektet har också befunnit sig mitt i en pandemi med verksamheter som varit direkt påverkade av den – dels tvingats vara hemma med lindriga förkylningar (korttidssjukfrånvaro) och där arbetsmiljön varit extra påfrestande under perioden och inte varit inom "normala" förhållanden.

På uppdrag av Myndigheten för arbetsmiljökunskap och Arbetsmiljöverket har forskare² nyligen presenterat nya typer av mått för att just mäta friskfaktorer. Det handlar om mått på organisatoriska förutsättningar i verksamheten "som går bortom individnivån, exempelvis ledning och styrning, arbetsfördelning, kommunikation och delaktighet". Det inkluderar bland annat större databasenkäter som kan innehålla flera aspekter av arbetsvillkor, arbetsmiljö och hälsa. Men forskarnas slutsatser är att vi inte har tillräckliga dataunderlag för att mäta detta idag.

² <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/rapporter/rap-2021-2-friskfaktorer-som-kan-matas-och-foljas-over-tid.pdf>

Detta har inneburit att organisationerna och projektet inte haft tillräckligt med forskningsbaserade måttenheter som ger tillräckligt bra underlag för beslut om nuläge eller insatser och dess effekter och värde. Vi har därför arbetat och experimenterat kring hur nya beslutsunderlag kan tas fram. Dessa består av kvalitativa och kvantitativa data för analys och uppföljning.

Projektet har därför arbetat med datainsamling för att fånga medarbetares upplevelser av sin arbetsmiljö. Dels kvalitativt med hjälp av projektets metoder såsom intervjuer, observationer, dagboksskrivande, workshops och samtal, dels kvantitativt med hjälp av egna och den externa utvärderingens enkäter.

Uttryck som "Det var den roligaste workshop jag varit på", "Att arbetsmiljö kan vara så roligt att arbeta med", "Jag känner mig sedd och lyssnad på", "Det som tidigare varit dag och natt är nu ett dygn", representerar upplevelserna av att arbeta på nya sätt och känslor av att vara delaktig, få inflytande och positiv påverkan på arbetsmiljön. På enstaka arbetsplatser har vi sett en tydlig påverkan även på sjukfrånvarostatistiken utifrån projektets aktiviteter. Vi hoppas att fortsatt utvecklingsarbete med design som verktyg i arbetsmiljöarbetet, ska ge mer positivt effekt på hälsa och minskad sjukfrånvaro.

2.5 Nya beslutsunderlag

När vi tar beslut i en verksamhet gör vi det med utgångspunkt i våra erfarenheter och utifrån vårt aktuella kunskapsläge. Vi kanske gör en omvärldsspaning för fler perspektiv, jämför oss med andra och lyfter in relevant forskning. Men hur ofta involverar vi de personer som sitter inne med den verkliga kunskapen, experterna i verksamheten, de som är närmast grundfrågan, medarbetarna?



I Experio WorkLab ville vi utforska mer fullständiga beslutsunderlag. Vi såg att beslutsunderlag ofta var baserade på *kvantitativ data* såsom enkäter, statistik och uppföljningssiffror och att funktioner i beslutande ställning i en organisation ofta använde sig av den typen av underlag vid beslut. Genom att involvera de verkliga experterna, de som står närmast den fråga som beslutet gäller så ville vi få fram *kvalitativa data*. Alltså erfarenheter från verksamheterna som är berörda av beslutet. Kvalitativa data kan vara berättelser eller beskrivningar av upplevelser eller en känsla av effekten av ett visst beslut. Kanske genom ett tidigt test innan det fullskaliga beslutet tas.

Vi valde att testa i två delprojekt. Dels genom arbetet med *Hälsokontrakt* på Försäkringskassan där medarbetare och verksamhet fick vara delaktiga i att testa effekten av hälsokontraktet. Under testet samlades både kvantitativ och kvalitativ data in från deltagarna. I Filipstads kommun ville verksamheten ta fram en ny policy; *Policy för distansarbete*. Även där fick vi möjlighet att involvera användarna i utvecklingen av policyn. I båda fallen upplevde verksamheterna positiva effekter av genomförandet. Andra typer av dataunderlag kom fram än vad som annars hade blivit fallet. Medarbetarna upplevde också en högre grad av delaktighet. De kände att de blev lyssnade på.

En konsekvens av det här sättet att arbeta är att förankringen av besluten blir lättare att få till. Medarbetarna i verksamheten får en ökad förståelse för besluten och sammanhanget som besluten tas i. Både beslutande chef och medarbetarna får en bättre helhetsbild.

För att beskriva vilka delar som kan ingå i ett mer fullständigt beslutsunderlag lät vi göra en visualisering av beslutsunderlaget från Filipstads kommun. Vi presenterar där vad vi tog hänsyn till och varför.

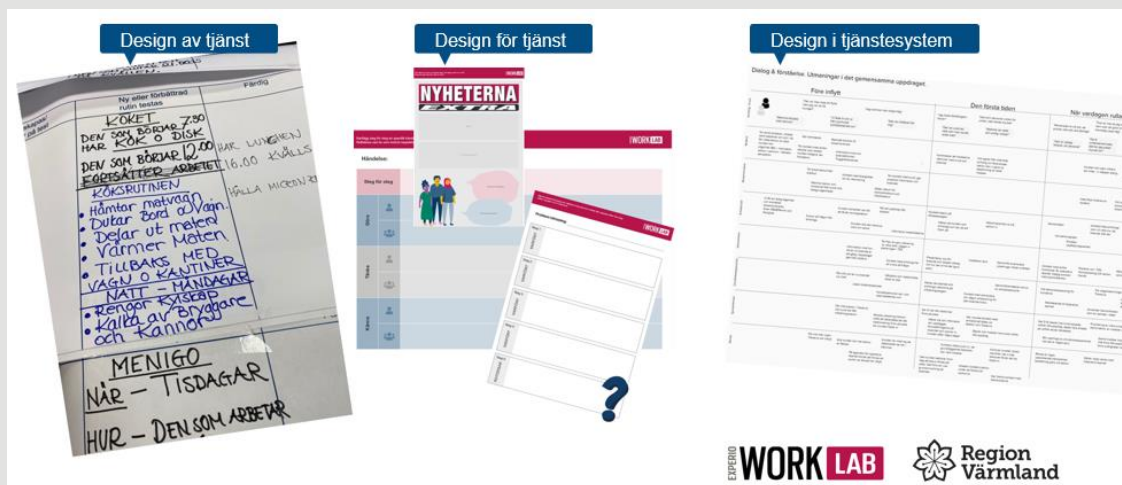
3. Arbetssätt

Experio WorkLab har arbetat med att ta sig an arbetsmiljöutmaningar på nya sätt genom att använda designprocesser, metoder och verktyg. Design möjliggör att många får komma till tals för att definiera och synliggöra behov och utmaningar ur olika perspektiv och samskapa lösningar utifrån behoven.

3.1 Vad är tjänstedesign?

Tjänstedesign som begrepp kan beskrivas genom *medveten utformning av tjänst*, där tjänst är något som skapar värde.

Inom tjänstedesign brukar man prata om tre olika perspektiv på tjänstedesign, med andra ord, tre olika sätt att uppfatta och förstå vad tjänstedesign innebär och hur det kan användas. Nedan exemplifieras hur dessa tre perspektiven kan ge sig uttryck i en arbetsmiljökontext, med exempel hämtade från projektet.



Det första perspektivet handlar om *design av en tjänst*. Det kan vara något så konkret som hur vi tillsammans formar våra rutiner så att krav och arbetsbeskrivningar tydliggörs, där rutinmallen är tjänsten och de som jobbar efter rutinerna är de som kan utforma dem på bästa sätt.

Det andra perspektivet handlar om *design för tjänst*, hur vi skapar förutsättningar för nya former av värdeskapande. Ovanstående exempel är några metodmallar som vi har tagit fram i projektet. Dessa har vi låtit chefer testa och utveckla tillsammans med sina medarbetare för att skapa förutsättningar för en ny typ av APT och dialog chefer och medarbetare emellan, som i sin tur kan möjliggöra värdeskapande i arbetsmiljöarbetet.

I det tredje perspektivet pratar vi om *design i tjänstesystem*, vilket handlar om hur vi som medarbetare och chefer hela tiden är varandras arbetsmiljö och ständigt interagerar med varandra och med våra kunder/patienter/brukare. Vi är alla med och möjliggör värdeskapande i detta system av tjänster genom att vi involveras, synliggör och testar nya saker tillsammans. Här är vi på så sätt alla designers.

Nedan beskrivs detta i en modell hämtad från boken "Tjänstedesign – principer och praktiker"³.

³ Bok: Tjänstedesign – principer och praktiker, Stefan Holmlid, Katarina Wetter-Edman (2021)

Perspektiv på tjänstedesign

Konceptuella byggstenar	Syfte	Utveckla nya tjänsteerbjudanden	Skapa förutsättningar för nya former av värdesamskapande	Underlätta framväxt av värde i kontext
	Design-material	Kontaktpunkter och gränssnitt	Sociomateriella konfigurationer	Sociala och organisatoriska strukturer samt deras fysiska representationer
	Process	En fas av tjänsteutveckling	Iterativa (pågående) processer som inkluderar designande under användning (designing in use)	Inbäddad feedbackloop av reflektion och omdanande
	Aktörs-involvering	Expertdrivet arbete av chefer och designers	Samskapande med medarbetare och användare	Kollektivt designande av alla aktörer

Grunden för att omforma något, handlar om att förstå och utgå från behov. Det låter enkelt men är ändå något vi ofta missar, eftersom vi är så snabba att gå på lösningar. Vad tror du att personerna på bilden behöver?

Ofta svarar vi snabbt olika lösningar, såsom stövlar, en bro, badkläder eller ett fiskespö. Egentligen har vi inte en aning vad dessa personer behöver, om vi inte frågar dem. Vi skulle behöva undersöka situationen för att veta. Hur upplever personerna sin situation, är de nöjda? Har de problem? Vilka är deras drivkrafter? Försöker de ta sig hem, eller är de äventyrare? Om de är äventyrare, hade vi förstört hela upplevelsen om vi hade gett dem en bro. Ibland är helt enkelt inte lösningen, lösningen.

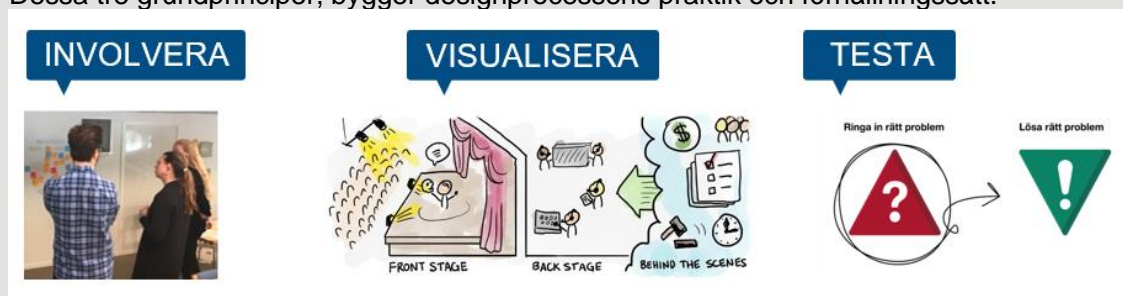


3.2 Designprinciper

INVOLVERA – Involvera handlar om att de som upplever problemet, har kunskap om problemet eller har annan erfarenhet av problemet bjuds in eller möjliggörs att vara en del av designprocessen. Det kan handla om att intervjua personer med erfarenhet, be personer i en kontext skriva dagbok om sin vardag, observera dem (eftersom vi vet att man säger och gör olika), bjuda in till workshop, skapa referensgrupper, fokusgrupper, etc. Det handlar om att ge de personer som är experter, har erfarenhet och kunskap om ett ämne handlingskraft att vara en del av både problemformuleringen och lösningsframtagandet.

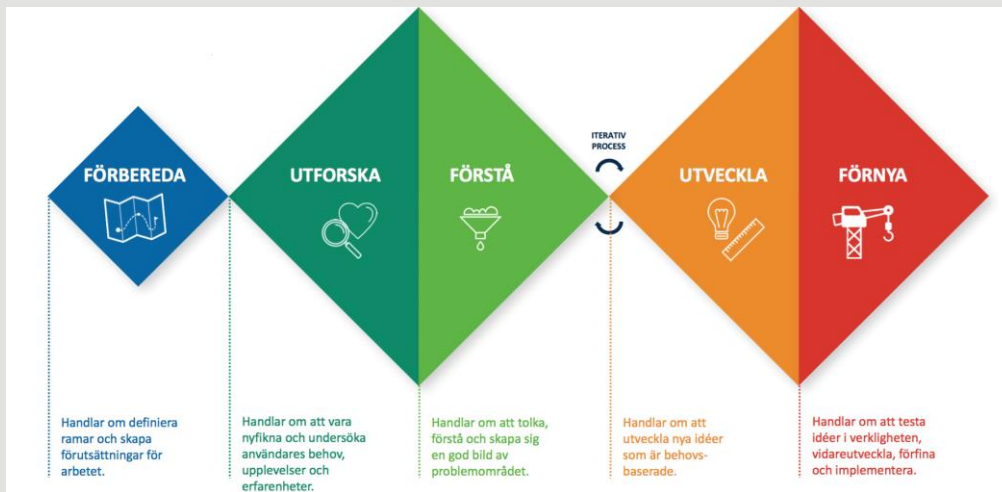
VISUALISERA – Ett problem eller en utmaning kan te sig väldigt olika beroende på vilken stol man sitter på. För att enas kring hur ett problem ska tacklas, kan det vara värdefullt att bokstavligen skapa en gemensam bild över utmaningen. Genom att använda bilder, gestaltning eller ett annat formspråk kan vi också tillgängliggöra det vi vill berätta så att fler kan vara delaktiga, det kan också aktivera flera sinnen att tänka med händerna och inte minst kan olika perspektiv synliggöras på ett relativt enkelt sätt.

TESTA - Slutligen är designprocessen en iterativ process, som man brukar dela in i två huvud-faser. Den ena handlar om att ringa in och förstå problemet, och den andra att utveckla idéer och lösningar, där vi tidigt och ofta vågar testa, för att säkerställa att vi har förstått behov och att de tänkta lösningarna adresserar rätt problem. Dessa tre grundprinciper, bygger designprocessens praktik och förhållningssätt.



3.3 Designprocess med ett normmedvetet perspektiv

En designprocess innehåller nedanstående faser, men genomförs inte linjärt, utan iterativt. Den beskrivs ofta i form av en "double-diamond". Innan utvecklingsarbetet drar igång är förberedelsefasen viktig. Den handlar om att definiera ramar och skapa förutsättningar för arbetet. I vårt fall att rigga projektorganisation, förankring i deltagande organisationer, samarbetsstrukturer, administrativa strukturer, öka kunskapen om metod och angreppssätt, ringa in ämnesområdet och definiera vilka som behöver involveras. Den första "diamanten" handlar om att vara nyfiken och undersöka användares behov, upplevelser och erfarenheter och tolka, förstå och skapa sig en god bild av problemområdet. Här omformuleras ofta den inledande frågeställningen (som ringades in i förberedelsefasen), när en förstått problemet mer på djupet om orsaker och samband. Nästa "diamant" handlar om att utveckla nya idéer som utgår från de identifierade behoven. Idéerna prototypas och testas i verkligheten, i den kontext den är skapad för, vidareutvecklas och förfinas för att möta upp behovet och slutligen implementeras.



Normkreativ design⁴ består av två sammanlänkade och lika värdefulla övergripande faser:

- 1) den normkritiska analysen som bygger upp förståelse för hur normer påverkar människor i en viss situation (första diamanten), och
- 2) den normkreativa utvecklingen av lösningar som uppmärksammar och utmanar diskriminerande normer (andra diamanten)

Ett normkritiskt förhållningssätt är därmed ett verktyg för att utveckla insikter om människors olika möjlighetsutrymmen och för att förstå, belysa och utmana rådande maktförhållanden.

Det kan också handla om att lyfta fram berättelser som inte brukar berättas. Vilka får komma till tals och vilka behöver ges utrymme att göra det? Det handlar också om att utveckla nytänkande inkluderande lösningar. Det kräver att vi utmanar oss själva, våra handlingar och vår förståelse för hur saker är. Vi behöver förstå sammanhangen, vad som behöver ifrågasättas, förändras och förädlas, att utmana invanda logiker och mönster.

I både Sverige och internationellt har intresset för social innovation ökat kraftigt under de senaste åren. Det beror framför allt på att samhällets befintliga lösningar inte visat sig räcka till för att tackla komplexa samhällsutmaningar i form av ohälsa, arbetslöshet, segregation, fattigdom, med mera. Istället behöver det banas nya vägar till ett hållbart och inkluderande samhälle genom nytänkande perspektiv och angreppssätt. Därför ökar nu efterfrågan på nytänkande processer och lösningar för att möta samhällsutmaningar och förbättra människors livsvillkor – vilket kallas för social innovation. Experio WorkLab kan ses som ett exempel på social innovation, utifrån projektets ambition att tackla samhällsutmaningar i form av ohälsa, ojämställdhet och arbetskraftbrist i offentliga sektorn på ett nytänkande sätt med hjälp av tjänstedesign (enligt författarna till Normkreativ Design & Social innovation i Experio WorkLab). Dels "arbetsplatsinnovation" (eng. "workplace innovation"). Det avser insatser för att förbättra verksamhetens kvalitet och resultat genom att involvera och tillvarata medarbetarna i organisationsutvecklingen. Dels "sysselsättningsinnovation" (eng. "employment social innovation"). Det avser insatser för att möjliggöra arbete och försörjning, särskilt för dem som har en svår position på arbetsmarknaden på grund av olika missgynnande faktorer såsom ohälsa, funktionsnedsättning, utrikes bakgrund, låg

⁴ Normkreativ Design & Social innovation i Experio WorkLab, Åsa Wikberg-Nilsson och Malin Lindberg

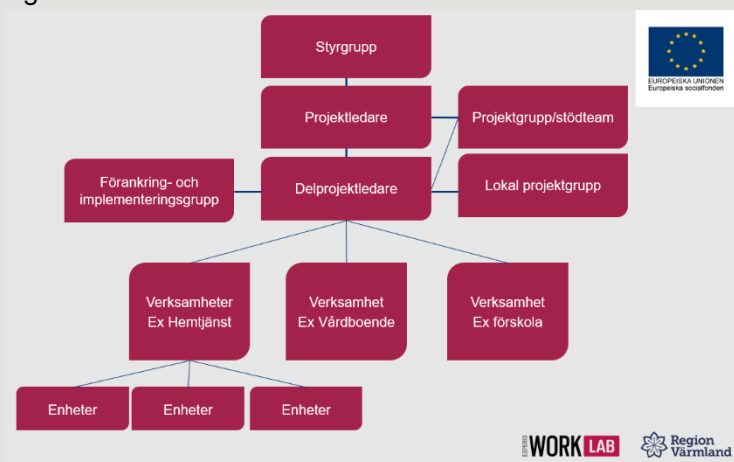
utbildningsnivå, med mera. Experio WorkLab kan sägas omfatta båda dessa typer av arbetslivsinriktad social innovation.

3.3.1 Förbereda

Under förberedelsefasen kartlade vi befintligt material i form av kvantitativ data, såsom medarbetarundersökningar, sjukfrånvarostatistik, skyddsronder, men även policys och riktlinjer, sjukskrivningsprocesser, arbetsmiljöinsatser för att ringa in intressanta områden att ta sig an.

Förankring med deltagande organisationer genomfördes inför projektstart och fördjupades vid projektstart. Former för förankring och implementering skapades. Övergripande fanns en styrgrupp bestående av ansvarig chef hos projektägaren samt delprojektens HR-chefer/-direktörer samt en folkhälsochef hos Region Värmland och en förbundschef som representant för Värmlands samordningsförbund. Styrgruppen har haft månadsvisa möten under hela projektperioden.

De flesta delprojekt skapade en förankrings- och implementeringsgrupp bestående av direkta och indirekta chefer, HR-chef, HR-funktioner, verksamhetsutvecklare. Gruppen fick under resans gång information om status och planering, deltog i vissa aktiviteter, kunskapshöjdes inom tjänstedesign och under det sista året reflekterade över vad som hänt under projektets genomförande, vilket lärande som skett, vilka resultat och effekter de nått och vem som ska göra vad och när, när projektet inte finns kvar – det vill säga en implementeringsplan för fortsatt implementering och utveckling. De identifierade även organisatoriska och sociala förutsättningar som behöver vara på plats för att arbeta mer användardrivet.



I projektet hade vi alltså involverat sju olika arbetsgivare, med ett tjugotal olika verksamheter och ett 40-tal enheter. Nästan alla startade sina utvecklingsprocesser samtidigt, vilket blev utmanande för projektledning och projektstöd att räkna till. Bilden såg inte ut som det ovan utan var mer komplex än så.

Inför genomförandet investerade vi även i ökad kunskap för projektpersonalen för att skapa en gemensam kunskapsbas inom arbetsmiljö, tjänstedesign och jämställdhet och jämlikhet. Exempelvis hur arbetsmiljöarbete och -insatser kan utvärderas och mätas, kunskap om tjänstedesignmetoder genom en 2,5-dags innovationsguiden-utbildning samt fördjupade kompetensutvecklingsinsatser från tjänstedesigners. ESF arrangerade en utbildning inom de horisontella principerna (jämställdhet, tillgänglighet, icke-diskriminering) och projektpersonal och styrgrupp deltog även på en tredagars utbildning i JGL (Jämställdhet, Genus och Ledarskap). Styrgruppen deltog även i en workshop om deras roll, mandat och formade gemensamt struktur, arbetssätt, värderingar och regler för sitt engagemang.

3.3.2 Utforska och förstå

För att ta reda på mer om de inringade områdena behövde kunskaper och erfarenheter, behov och upplevelser från dem som berörs av utmaningsområdet undersökas. Vi har utforskat arbetsplatser hos sju olika arbetsgivare genom att *involvera* medarbetare i olika funktioner, chefer på olika nivåer, fackliga företrädare, HR-funktioner och stödfunktioner för att skapa kunskap, förståelse och insikter om nuläget. Vi bjöd in personal till olika aktiviteter, med en medvetenhet om att olika perspektiv skulle få komma till tals. Olika funktioner, åldrar, könstillhörighet, och både dem som ofta högt uttrycker åsikter och dem som mer är tysta. I arbetsgrupper där det fanns konflikter var det viktigt att få prata med alla för att få med alla perspektiv och också känslan från arbetsgruppen om att det inte bara var några som var "utvalda". Vi använde oss av olika verktyg för att göra allas röster hörda även i workshoppar – exempelvis att använda digitala verktygen Menti.com för att svara på olika frågeställningar anonymt eller Mural där alla likt en fysisk workshop kan sätta upp digitala post-its med tankar och idéer. I workshops deltog alla på lika villkor utifrån spelregler i form av "vi låter alla komma till tals", "allas input är lika viktiga" och "briljanta linsen – att vi ser oss som kompetenta individer som bidrar och vill väl" och processledaren hade en viktig uppgift i att fördela ordet.

I utforskandet använde vi oss av olika etnografiska verktyg, såsom intervjuer, observationer och workshoppar för att samla in stora mängder kvalitativ data, med fördjupad information och berättelser. Både platsen, formen och metoden valdes med omsorg. Intervjuer i neutral lokal där den intervjuade kände sig trygg, ett öppet och nyfiskt sinne hos den som intervjuade och med öppna frågeställningar som skapade möjlighet att berätta om det som är viktigt för den intervjuade.

"Jag har försökt att lita på tystnaden för att den som blir intervjuad ska få ta plats och äga sin egen berättelse" – delprojektledare.

"Genom observationer, befann jag mig på en av mina enheters arbetsplatser under en längre tid. Genom att delta i möten, sitta med vid fikaraster och luncher samt interagera med personalen skapade jag mig en god förståelse för arbetsplatsen och dess medarbetare. Jag försökte att hitta mönster och sammanhang i attityder utifrån ett jämställdhetsperspektiv, tittade på hur de interagerade och samtalande med varandra, osv. Vid ett tillfälle genomförde jag en fysisk kartläggning över tillgängligheten vid en specifik enhet och tog då hjälp av en rullstolsburen medarbetare med att ringa in arbetsplatsens utformning" – delprojektledare.

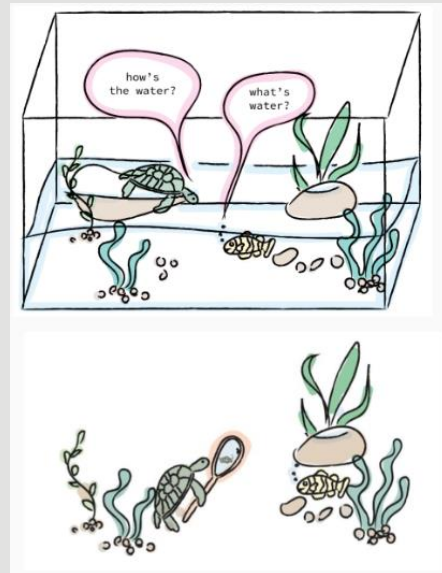
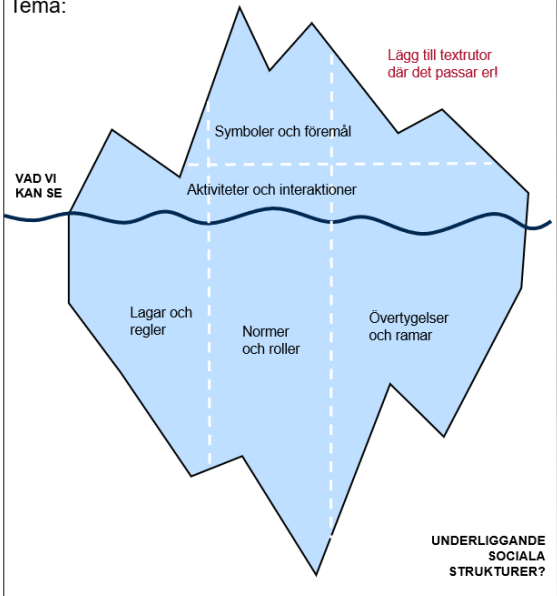


Bild: Josina Vink

Synliggöra sociala strukturer

<p>Tema:</p> 	<p>1. Skapa</p> <p>Vilka nya sociala strukturer behöver utvecklas?</p> <p>Skriv här</p>
	<p>2. Bryta</p> <p>Vilka befintliga sociala strukturer behöver utmanas?</p> <p>Skriv här</p>
	<p>3. Behålla</p> <p>Vilka sociala strukturer behöver behållas och stärkas?</p> <p>Skriv här</p>

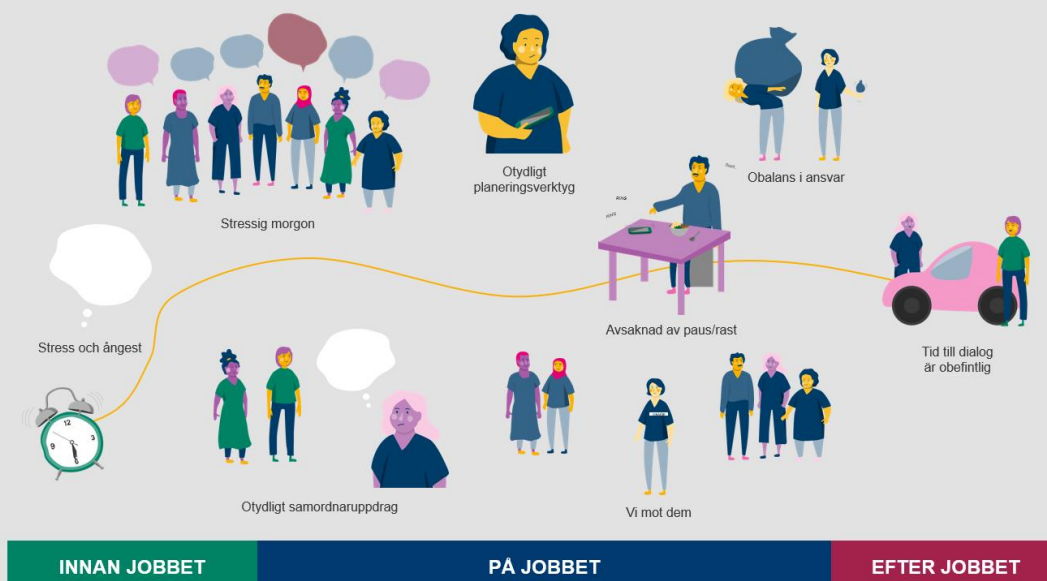
Vi observerade till exempel arbetsplatsträff-möten (APT). Vi kartlagde utifrån isbergsmetaforen vilka synliga symboler och föremål som användes (presentationsmaterial, tillgänglighet till agenda, protokoll, ev samarbetsytor/-verktyg), samt vilka aktiviteter och interaktioner som genomfördes (monolog/ dialog, vilka kommer till tals/ hur ordet fördelas). Vi tittade också på de underliggande sociala strukturer som styr APT:t, såsom lagar och regler (krav på arbetsgivaren, arbetsmiljölagar/- regler), normer och roller (chefens och medarbetares roller, makt, attityder, tillit och psykologisk trygghet att föra fram åsikter eller idéer, hur idéer tas tillvara, vems idéer som lyssnas till, möjlighet att sätta upp och prioritera punkter på agendan, vilka som kunde delta/ ex dag-/nattpersonal) samt övertygelser och ramar (varför APT finns, hur de är utformade i lokaler/tid).

APT är ett forum där alla medarbetare ses. Oftast sker de en gång i månaden. Syftet är att få gemensam kunskap, kännedom och information om aktuellt läge samt att få tillfälle att prata om arbetsmiljön. Vi såg dock att APT ofta hölls av chefen. Det var mycket information som skulle "ut" till medarbetare som muntligen presenterades, vilket blev mycket av en monolog från chefen. Lite tid ägnades åt dialoger, reflektion och/eller utvecklingsarbete och det var få som fick göra sin röst hörd. Ibland fanns bara en fråga på slutet "om någon har något att ta upp kring arbetsmiljön?". Då var medarbetarna redan "klara" med mötet och det fanns ingen drivkraft till dialog och svårt att veta i vilken ände de skulle börja prata om det. Det fanns ingen stöttande frågeställning eller form för att dela i mindre grupper, osv. Medarbetare kände sig inte sedda och lyssnade på och kände maktlöshet i att påverka sin egen arbetssituation.

Vi har därför använt ovanstående canvas för att reflektera över hur APT-forum kan ge bättre resultat och effekt och med fokus på samtal kring arbetsmiljön. Vilka nya sociala strukturer behöver vi skapa för att skapa bättre värde och uppfylla syftet? Vilka strukturer behöver vi bryta/ sluta med? Vilka styrkor finns som vi ska behålla och förstärka?

Visualisera - skapa förståelse och insikter samt identifiera utmaningsområden
Utifrån den kvalitativa data som samlades in analyserades materialet för att finna mönster och orsakssamband. I analysarbetet deltog delprojektledare, tjänstedesigners, arbetsgrupper av medarbetare och chefer. I olika steg formulerades insikter och utmaningsområden. I en iterativ process formulerades insikter som presenterades för hela arbetsgruppen för att stämma av att de kände igen sig, genomförde ytterligare övningar för att ta reda på mer om insikterna – i vilka situationer det inträffar, hur det ger sig till uttryck, vilka beteenden som kännetecknar området, vilka konsekvenser det får, osv. Därefter omformulerades insikter och utmaningar utifrån ny fördjupad kunskap.


Projektet har tagit fram metodmallar för att strukturera och visualisera samtalen i workshops, med metaforer som "båten" – vad ger energi i vardagen/arbete/privat (vind i seglen), vad tar energi (ankare), "nuläge-nyläge" – beskriva nuläge och en målbild, även "löpsedeln" om vad det står i tidningen när vi uppnått vår målbild. "Isberg" för att ta oss till grundorsaker eller synliggöra påverkande normer, "användarresa" – beskriva vardagens aktiviteter, känslor och interaktioner. Insikterna *visualiserades* i form av användarresor, personas, tjänstekartor, målbilder, seriestrippar, scenariokartor, empatikartor, med mera. Visualiseringarna gjorde att processerna blev tillgängliga och det skapade samsyn, gemensam förståelse och en helhetsbild för utmaningar och mål.



Visualiseringarna har medvetet utformats att vara stödjande i utvecklingsarbetet, inte utpekande och dömande. Vi har till exempel utformat personas som synliggör mångfald i utseende, funktionsvariationer, ålder, kulturell bakgrund, könsneutrala uttryck och namn, osv.

Vi synliggjorde även hur individuella drivkrafter kunde krocka med teamets drivkrafter och därmed skapa frustration, stress och ohälsa. Det ger en chans att få dela sina insikter med varandra i mindre grupper- såväl med hela arbetsgruppen för att synliggöra och acceptera olikheter/normer samt skapa förståelse för varandra.

Persona



Kim

Det här är Kim. Hen arbetar här i kommunen som undersköterska i hemtjänsten. Hen bor i [redacted] och trivs bra med sin sambo och sina två barn.


Ålder: 38

Civilstatus: Sambo, två barn


Bor: [redacted]

Yrke: Undersköterska

Arbetsplats: Hemtjänsten



TEAM 7




EUROPEISKA UNIONEN
alfonden


Så här upplever Kim arbetsmiljön nu

För mig är arbetsmiljön något ansträngt just nu. Mycket är positivt men det finns en del negativa inslag som tar en hel del energi. Framför allt så upplever jag att vi inte är en sammanhållen grupp, istället är vi uppdelade i mindre grupper som har svårt att kommunicera med varandra.

I grunden är vi en mycket bra arbetsgrupp, men i nuläget märks det att flera av oss är påverkade av mycket förändringar i arbetsgruppen och är stressade över att det finns för lite tid till vårdtagarna. Jag upplever också att alla inte verkar känna till våra rutiner och riktlinjer.

Vi är duktiga på att samarbeta men ändå förekommer det att vi pratar om varandra istället för med varandra. Information om brister kommer inte fram till de som behöver den, varken kollegor emellan eller till andra interna funktioner och jag upplever att vi har interna konflikter som behöver redas ut.





I det utforskande arbetet skapade vi oss insikter om att det inte är så vanligt att bli involverad och det finns därför en ovana hos både medarbetare, att bli inbjuden och aktivt delta, liksom för chefer att bjuda in och processleda dialoger. Det finns en inbyggd förväntan, från båda håll, att chefer ska lösa utmaningar – att medarbetare inte ska/vill göra chefers arbete och chefer känner press att leverera lösningar på problem. Det var också svårt att stanna i problemställningen, att uttrycka behovet, i stället för att uttrycka en lösning. Medarbetare uttryckte i början lösningar som uppfattades som en realistisk önskelista av cheferna, snarare än att undersöka vilka behov som låg bakom önskad lösning – varför uttrycks denna lösning som ett behov?

Vi såg därför behov av att få stöd i att skapa strukturer och stöd för dessa möten, med målet att chefer skulle känna sig trygga i att leda dialogerna och för medarbetare att känna tillit till varandra och chefen, att uttrycka sina behov, som de sedan tillsammans skulle kunna ta sig an. Att skapa handlingsutrymme för chefer och medarbetare att påverka deras situation tillsammans.

Vi såg även att medarbetare i deltagande verksamheter inte ofta känner sig sedda och lyssnade på och därför inte känner en reell påverkansmöjlighet kring sin arbetssituation. Yrkesgrupper som undersköterskor, administrativ vårdpersonal och servicepersonal upplever låg yrkesstatus och att de sällan involveras i utvecklingsprocesser.

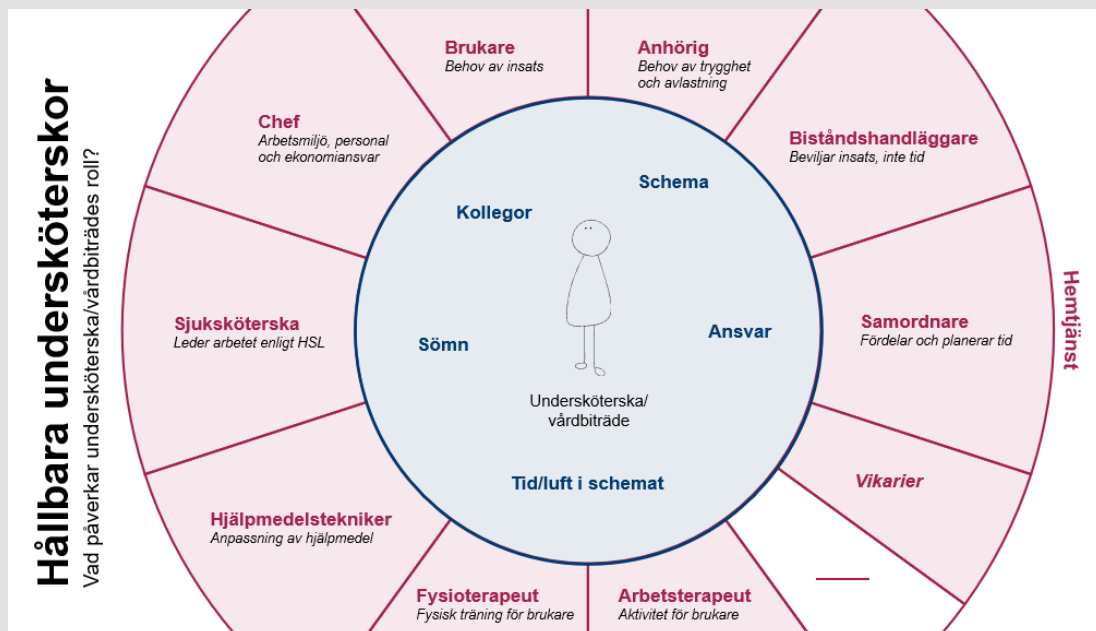
Därför såg vi behov av att skapa tvärfunktionella forum för dialoger där exempelvis vårdadministratörer kunde bjuda in deras "kunder", som bestod av vårdavdelningar, till samtal om arbetsmiljö och arbetsklimat.

Tvärfunktionella dialoger

När hållbara scheman, för att skapa bättre återhämtning för medarbetare skulle tas fram, bjöds personal och funktioner från många verksamheter in för att samskapa det tillsammans; vård- och omsorgspersonal, bemanningshandläggare, fackliga företrädare, IT-system-personal, chefer, med flera.

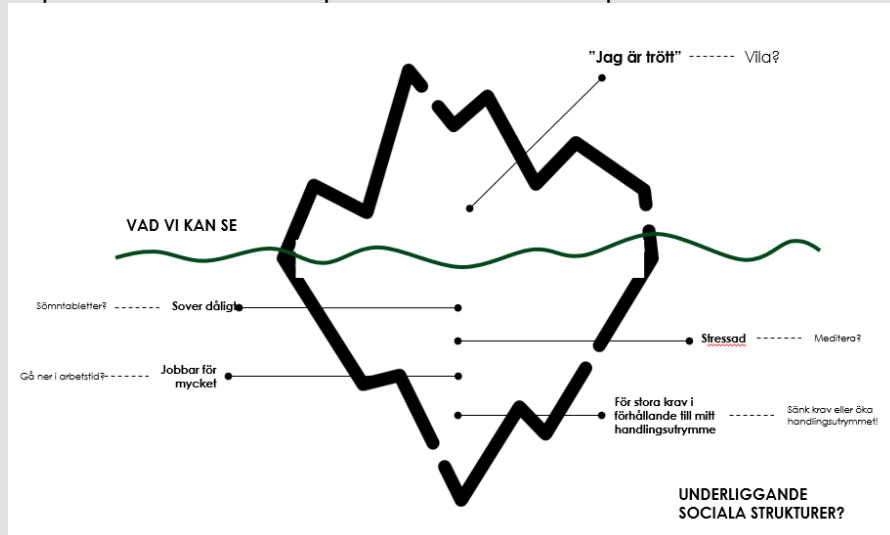
För att förstå olika funktioners (tjänste-)leverans när en kund flyttar in på ett vårdboende, intervjuades kunder och anhöriga samt omsorgspersonal, rehabiliteringspersonal, biståndsbedömare, vårdsamordnare, boendesamordnare, fastighetsskötare och chefer. Vi skapade en tjänstekarta som beskriver de aktiviteter som genomförs och de interaktioner som sker mellan olika funktioner. Vi ringade också in styrkor, men även utmaningsområden som skapar frustration, stress och ohälsa. Därefter fick de mötas i samma rum och prata om hur de kan skapa bättre relationer, processer, informationsöverföring, tjänster, med mera för att förbättra både verksamhet och arbetsmiljö. Att bara mötas och skapa dialog blev en stor vinst och små som stora "lösningar" och nya arbetssätt förbättrade vardagen och förståelsen för det gemensamma uppdraget.

För att skapa en bild över vilka funktioner som påverkar en undersköterskas vardag skapades en visuell bild som underlag för samtal med berörda parter – liksom samtal kring undersköterskans roll och hur den utvecklats över tid och kommer att utvecklas framåt. De som studerar vård- och omsorg bjöds in för att fånga morgondagens medarbetares behov och drivkrafter. I "Resan mot framtidens arbetsplats" arbetade vi med hur arbetsgivaren kan vara attraktiv och klara kompetensförsörjningen. Vilka kompetenser har vi idag? Vilka kommer vi att behöva i framtiden? Hur rekryterar vi - vilka arbetar här/ inte här (mångfald kompetens, kön, bakgrund, ålder)? Hur ser annonser ut – vilka attraheras?



Förstå orsakssamband

När utforskandet börjar synliggörs områden som engagerar och frustrerar "ovanför vattenytan". För att få djupare förståelse skapas fler utforskande aktiviteter för att förstå underliggande orsaker till problemet. I tjänstedesignprocesser är det viktigt att förstå grundorsaksproblemet – förstå rätt problem innan vi löser problemet rätt.



Vi identifierade normer och strukturer som orsakade stress och ohälsa.

Grundförutsättningar som tidigare forskning visar fanns även i projektets deltagande verksamheter. Kvinnodominerade arbetsplatser (ca 85-90% kvinnor), låg chefstäthet (upp till 60 medarbetare per chef), kontaktyrken där personalen hjälper andra i utsatta situationer påverkar många mentalt och det gäller att vara "stabil" i eget mående för att hantera det, brist på arbetskläder i vissa yrkesgrupper, med mera. Vi har fokuserat på att synliggöra andra viktiga områden:

- Brist på gemenskap och relationer mellan kollegor och mellan chef och medarbetare
- "Skadliga" attityder och beteenden
- Brist på tillit och psykologisk trygghet i arbetsgrupper
- Brist på forum för att prata om arbetsmiljön och hur alla kan bidra till positiv arbetsmiljö
- Brist på forum och verktyg för kunskapsdelning, reflektion, lärande och utveckling
- Brist på tillgång till friskvård och återhämtning i vardagen
- Upplevelse att inte bli sedd och lyssnad till och därmed möjlighet att påverka sin arbetssituation
- Brist på yrkesstolthet och -status och makten i vissa yrken att komma till tals
- Upplevelser från medarbetare att chefer inte förstår deras arbetssituation och skaven i vardagen
- Upplevelser från chefer av bristande stöd från överordnad chef i att testa nya arbetssätt med risken att "misslyckas" – rädsla att göra fel - "bara lyckade test tillåts"
- Brist på transparens och delaktighet i beslutsprocesser
- Brist på användarinvolvering i upphandling och implementering av nya tekniska verktyg och arbetssätt
- Brist på dialog och dokumentation i sjukskrivningsprocesser – se hela individens kapacitet, förmåga, drivkraft, kunskap och hinder inom arbete och privatliv

Medarbetare fick själva vara med och definiera och prioritera de områden som var viktigast, i en iterativ process beskriven ovan.

3.3.3 Utveckla och förnya

Utifrån identifierade utmaningsområden arrangerade vi samskapande workshops, där arbetsgrupper fick *prototypa* och *testa* lösningar i iterativa processer. Lösningar har varit alltifrån att testa metoder för samskapande processer till lösningar av ett arbetsmiljöproblem. Exempelvis har metoder utvecklats för att arbetsplatser ska kunna involvera dem som berörs på ett enkelt och strukturellt sätt, med visualiseringar som verktyg. Dessutom har lösningar, såsom "Hållbara scheman" och "Hälsokontrakt" testats för att skapa mer återhämtning för medarbetare i vardagen eller "Arbetsrutiner" för att förtydliga arbetsroller, arbetsuppgifter och delar i en kedja av leverans till invånare. En ny policy för distansarbete utformades med en medföljande "arbetsmiljökarta", framtagen som ett diskussionsunderlag för att identifiera viktiga områden och anpassningar som behöver utformas för respektive arbetsplats inom ramen för övergripande policy.

Alla lösningar är inte helt revolutionerande och nya, men nya och anpassade för de specifika verksamheter där de skapats. Eftersom medarbetare själva varit med och utvecklat verktygen känner de bättre till dem, framtagna utifrån deras expertkompetens om verksamheten, utformade efter deras förutsättningar, behov och kontext, samt att de har mer drivkraft att efterfölja dem. Här menar vi att det inte är själva slutresultatet eller produkten som är spridningsbar eller skalbar till andra verksamheter, i alla fall inte i sin helhet.

Det är snarare processen att ta fram lösningarna som är skalbara, eftersom lösningar måste anpassas till den lokala målgruppen och kontexten. Lösningarna tas fram och testas i steg. En "prototyp" tas fram som ett första steg för att beskriva den, testa den, ta emot feedback, för att sedan utvecklas och förfinas utifrån återkopplingen så att den svarar upp mot de behov som identifierats. Här eftersträvas universell utformning – att skapa lösningar som passar så många som möjligt utan att göra särskilda utpekande anpassningar för vissa med speciella behov. Lösningarna kan dock vara flexibla så att de går att justera utifrån behov. De ska också vara tillgängliga och begripliga för dem som ska använda dem.

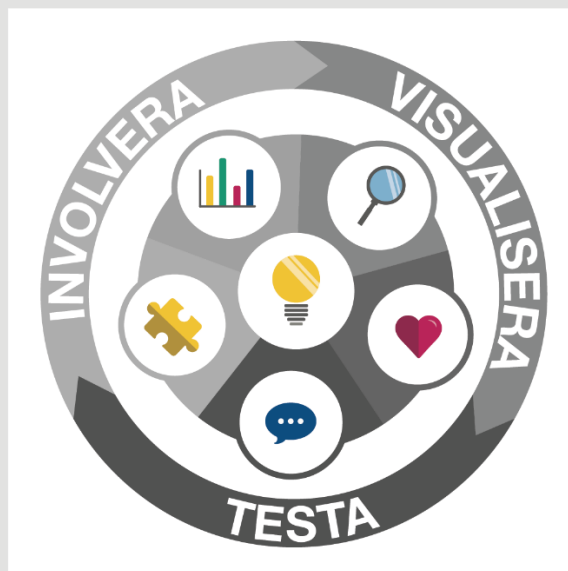


Bild: Visualisering av designprocessens olika faser samt hur designprinciperna skapar iterationer genom att involvera, visualisera, testa och sedan involvera igen.

4. Inspirationsmaterial – så här gjorde vi för att designa en god arbetsmiljö!

I detta avsnitt beskrivs de temaområden som vi arbetat med i projektet. Vi har genomfört många designprocesser i projektets olika deltagande organisationer⁵. Detta för att identifierat arbetsmiljöutmaningar på enskilda arbetsplatser och i olika typer av verksamheter, både organisationsspecifika och organisationsövergripande.

De tematiska område som vi har identifierat är:

1. Delaktighet i arbetsmiljöarbetet
2. Chefers förutsättningar
3. Teknik utifrån användarens och verksamhetens behov
4. Den förändrade yrkesrollen
5. Friskvård och återhämtning
6. Hållbar återgång i arbete



4.1 Delaktighet, tillit och trygghet i arbetsmiljöarbete – aktivt medarbetarskap

I projektets utforskande såg vi att medarbetare behöver känna sig sedda och lyssnade på och få reellt inflytande över sin arbetssituation. Vi har arbetat med förutsättningar för dialog och samtal genom att använda strukturerade metoder för tvärfunktionella dialoger och som ger bredare underlag för verksamhetsnära och organisationsövergripande utveckling och beslut. Vi har även arbetat med kulturen genom att skapa psykologisk trygghet i arbetsgrupper där medarbetare vågar uttrycka behov, synliggöra normer och prototypa och testa lösningar.

Vi ser att tjänstedesignprocessen stämmer väl överens med det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) och att metoder och verktyg från tjänstedesign är den "saknade pusselbiten" i SAM. I ett systematiskt arbetsmiljöarbete används ganska statiska verktyg, såsom medarbetarenkäter, skyddsronder och medarbetarsamtal med förutbestämda frågeställningar för att undersöka hur arbetsmiljön ser ut. Vi ser att det "fria ordet" saknas där medarbetare själva får definiera vad som skaver i verksamheten och uttrycka hur de mår. Tjänstedesignmetoderna ger struktur för hur sådana dialoger mellan medarbetare

⁵ Inspirationsmaterial – exempel på lokala designprocesser i deltagande verksamheter

skapar förståelse för olika perspektiv och visualiseringar skapar samsyn. Medarbetarnas frågor blir viktiga och tas som utgångspunkt. Ofta är det, det organisatoriska och sociala arbetsmiljöområdet (OSA) som då lyfts; ex arbetsbelastning, arbetsuppgifter, schemaläggning, återhämtning, relationer och eventuella konflikter mellan kollegor eller mellan medarbetare och chef, normer, etc. Detta uttrycker många chefer är områden de anser svåra att arbeta med, men som de nu fått verktyg för.

När medarbetare bjuds in skapas delaktighet, engagemang och en vilja till att bidra i förändringsarbetet. Chefer förväntas inte ha alla lösningar utan de blir ett gemensamt utvecklingsarbete.

4.2 Chefers förutsättningar för att involvera och samskapa

Chefers förutsättningar har stärkts genom utveckling och test av metodmaterial, som ger struktur och stöd för att involvera medarbetare i arbetsmiljöarbetet. Chefer har tränats i att processleda inkluderande dialoger, skapa transparent kommunikation och tillitsfullt ledarskap med ökat handlingsutrymme för medarbetare.

4.3 Användarinvolvering i upphandling och implementering av tekniska verktyg

Vi fick också insikter om att tekniska verktyg stressar i vardagen. Vi har skapat användarinvolvering i upphandlings- och implementeringsprocesser när nya tekniska system och verktyg ska införas för att anpassas utifrån verksamhetens- och användares behov.

4.4 Den förändrade yrkesrollen

Vi fick insikter om att yrkesroller förändras i takt med samhällsförändringar och organisationers och kunders eller brukares behov, men där personalen sällan involverades i att förändringarna. Här behöver yrkesrollerna involveras mer för att forma nya arbetsroller, uppdrag och rutiner, men också för att stärka kompetensförsörjningen, att bibehålla och attrahera personal.

4.5 Friskvård och återhämtning

Vi identifierade medarbetares behov av återhämtning under arbetsdagen och mellan arbetspass för att förhindra ohälsa och sjukfrånvaro. Vi har arbetat med ökad friskvård och hållbara scheman. Dels har vårdpersonal eller personal i kontaktyrke inte alltid samma förutsättningar som andra verksamheter att ta ut friskvårdstimmar, dels att få komma till tals i utveckling av hälsosamma arbetstider och scheman.

4.6 Hållbar återgång i arbete efter sjukfrånvaro

En handlingsplan för förbättrad dialog och dokumentation av insatser och uppföljning av sjukfrånvaroprocesser har tagits fram. Inspirerat av forskning (ADA) och med helhetsfokus på medarbetarens kapacitet, tillfälliga hinder och arbets- och livssituation.

Handlingsplanen ska:

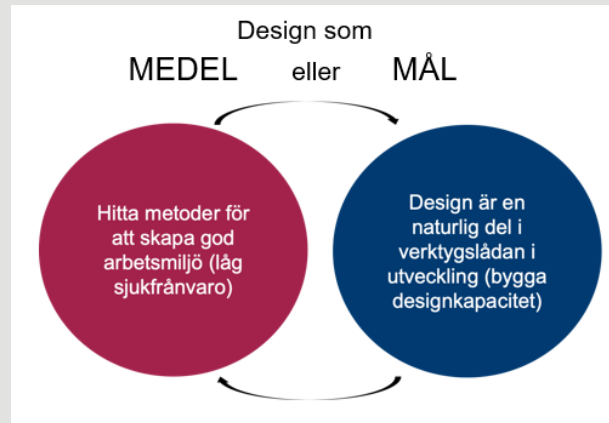
- stödja dialogen mellan medarbetare och chef och skapa tillit och trygghet och inlyssnande förhållningssätt
- stödja medarbetare och chef i vilka områden som kan vara viktiga att prata om, ställer de frågor som behöver redas ut.
- vara ett stöd i dokumentation av dialoger, insatser och följa upp effekter och ta beslut om nästa steg
- tydliggöra arbetsgivarens och arbetstagarens ansvarsområden
- underlätta att ställa samma frågor till män och kvinnor (om ansvar för obetalda hemarbete, sociala förhållanden/relationer) och säkerställa att vi erbjuder insatser utifrån behov (oavsett kön, ålder, yrkesroll, etc).

5. Att bygga designförmåga i deltagande organisationer

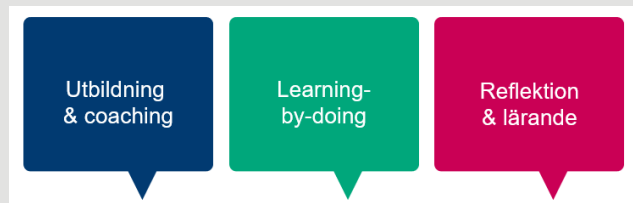
Experio WorkLabs har byggt upp designförmåga och kapacitet i deltagande organisationer. Här finns några viktiga lärdomar från arbetet och rekommendationer om förutsättningar som behöver skapas för att driva utveckling i en användardriven riktning.

Under projekttiden har vi använt *design som medel* för att identifiera arbetsmiljöutmaningar på enskilda arbetsplatser och i olika typer av verksamheter, både organisationsspecifika och organisationsövergripande. Se tidigare avsnitt.

Vi har även i projektet haft *design som mål* där vi på olika sätt utvecklat kunskap och förmåga att använda tjänstedesign och öka organisationernas designkapacitet för att design ska vara en naturlig del i verktygslådan för att ta sig an nya arbetsmiljöutmaningar eller utvecklingsprocesser mha tjänstedesign även efter projektets slut.



Som vi tidigare nämnt, utbildade vi inledningsvis projektdeltagarna (delprojektledare, HR-funktioner, verksamhetsutvecklare och chefer) i SKR:s grundutbildning i tjänstedesign, "Innovationsguiden". Dessutom genomförde projektstödet kortare utbildningsinsatser för delprojektledare i fördjupad kunskap om hur exempelvis en intervju kan genomföras och konkretiserades och anpassades ytterligare i varje delprojekt utifrån deras kontext.



Huvudfokus har sedan varit att få delprojekten att komma igång med sina egna verksamheter och processer. Här har projektstödet i form av tjänstedesigners funnits med på lite olika sätt beroende på behov. Allt från att coacha till att vara med och hålla i olika aktiviteter. Här har det också byggts upp ett gemensamt lärande när tjänstedesigner möter arbetsmiljöexperter och när arbetsmiljökontexter möter tjänstedesign.

Flera delprojekt har haft en förankrings- och implementeringsgrupp knutna till projektet för att reflektera över de aktiviteter som har gjorts, men också för att fånga lärandet utifrån arbetssättet. Under senare delen av projektet har projektstödet tillsammans med delprojekten utvecklat dessa reflektionsprocesser för att säkerställa att det finns mottagare och agens (vem ska göra vad) i tjänstesystemen. Alltså skapat förutsättningar för de olika verksamheterna att fortsätta arbetet som man själv har belyst som bra och givande.

I de senare diskussionerna när vi lyft lärdomarna för ledningsfunktioner, har ofta frågan om vilken kultur och vilket önskat ledarskap organisation ska arbeta efter, lyfts. Men även vilka möjligheter som finns att förändra ramar och strukturer tillsammans.

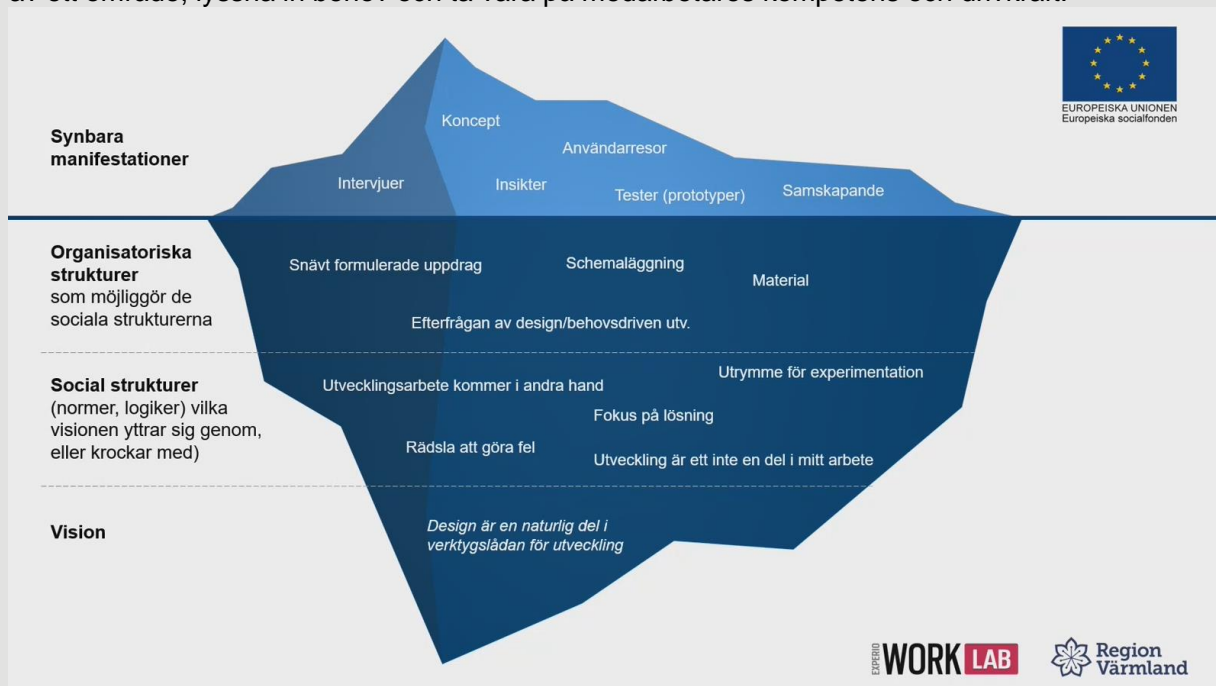
5.1 Möjliggörande strukturer för användardrivet arbetssätt

Utifrån reflektionerna och diskussionerna i förankrings och implementeringsgrupperna, har vi sett hur viktigt det är att skapa möjliggörande strukturer för detta arbetssätt.

Dels forum, tid och strukturerade metoder för dialog, där chefer och medarbetare gemensamt får definiera problem och samskapa lösningar.

Dels en stödjande kultur som uppmuntrar att vi tränar oss i vara delaktiga, drivande och engagerande samt har mod att testa nya arbetssätt och skapa lärande utveckling.

Det blir även ett nytt sätt att leda, från "styra och kontrollera" till involvera dem som berörs av ett område, lyssna in behov och ta vara på medarbetares kompetens och drivkraft.



Lisa Malmberg, forskare, Experio WorkLab (2022)

Hur mycket nya metoder och förhållningssätt krockar med den befintliga kulturen och verktygen i verktygslådan skapar olika möjligheter för individer och organisationers trygghet och tillit till processen.

Här kan vi skicka med viktiga organisatoriska och sociala strukturer en, innan och under utvecklingsarbetet, behöver arbeta med i samverkan.

Värdegrund

Ett grundläggande förhållningssätt är att utvecklingsarbetet tar sin utgångspunkt i individers behov, preferenser och resurser och att användarens (i WorkLabs fall medarbetare) erfarenheter och kunskap tas tillvara. Användarinvolvering kan ses som ett mål i sig men också ett medel för att öka kvalitet och effektivitet men framför allt att skapa mer värde⁶.

Ett förhållningssätt där, en lyssnar aktivt på användarnas egen kunskap, ser användarna som kapabla, tar vara på användarnas resurser och professionell och erfarenhetsbaserad expertis, skapar förutsättningar för användarna att vara aktiva medskapare i utveckling av verksamheten och inte passiva mottagare. Vidare ger det förutsättningar för att i vardagen fånga upp användarnas behov och idéer.

⁶ Att leda för innovation – Region Dalarna; [att-leda-innovation_digital.pdf \(regiondalarna.se\)](https://www.regiondalarna.se/att-leda-innovation-digital.pdf)

Användare involveras tidigt och kontinuerligt i utvecklingsprocessen och har en definierad roll i att utveckla, genomföra och utvärdera nya arbetssätt, lösningar och innovationer. Rollen är inte symbolisk utan användarna har ett reellt inflytande på beslut.

5.1.1 Sociala strukturer (normer och kultur)

Förväntningar

Inför ett samverkansprojekt är det viktigt att synliggöra olika organisationers förväntningar, skapa dialog och ta beslut om en gemensam målbild. Varje organisation behöver även koppla målbilden till organisationens och verksamhetens mål och uppdrag så att det skapas begriplighet, meningsfullhet och hanterbarhet för dem som ska delta i utvecklingsprocessen.

Målsökande vs Målstyrande utvecklingsprocesser

Målstyrda processer är det vi är vana vid – när vi kan sätta SMARTA mål och dra upp en handlingsplan. I målstyrda processer är processen i sig i centrum, en dokumenterar processen, så att man kan göra den igen och kvalitetssäkra och effektivisera den. Förändringar i processen ska inte göras utan ska utföras intakt. Processen är känd från början. Exempelvis att arrangera en konferens.

I *målsökande* processer kan vi ofta inte sätta smarta mål - vi vet inte vilka resultat som ska skapas. Målsökande processer finns särskilt inom offentlig sektor, exempelvis politiska visioner, mål och inriktningar. Vi behöver söka efter lösningar eftersom vi inte vet vilka de är, vi måste använda mer agila arbetssätt och förhålla oss till en omvärlden i ständig förändring, samt interagera med omvärlden. Varje process är unik och kan inte göras igen. Vi agerar på förändringar och svängningarna tar oss framåt i "loopar". Exempel på målsökande processer är olika samhällsutmaningar, såsom att minska brottslighet eller minska miljöpåverkan.

Att arbeta för ökad hälsa och minskad sjukfrånvaro är ett komplext område där vi behöver arbeta målsökande. I komplexa områden är det svårt att få ett helhetsperspektiv på allt som är relevant, svårt att se hur delarna hänger ihop och påverkar varandra och plötsliga oförutseddbara händelser omkullkastar förutsättningarna. Det skapar hög osäkerhet som påverkar människor när de ska verka och prestera under ständig förändring. Det skapar oförutsägbarhet i människors beteende.

Osäkerheten gör situationen svår att kontrollera. I ett försöka att få kontroll, kan effekten bli att vi sätter mål och upprättar handlingsplaner, som blir tryggt, en typ av "strukturella snuttefilter". Att lösa det med mer struktur för att ha kontroll och försöka styra med mål och planer går inte. Det känns bara bra i början, men ofta leder det oss i diket då situationen hela tiden förändras. Vi kan alltså inte arbeta i målsökande processer likt dem vi gör i målstyrda⁷.

Därför är det viktigt att skapa en gemensam förståelse för förändringsarbete generellt och i designprocesser specifikt. Vilken mognad finns bland deltagande organisationer att arbeta i iterativa projekt jämfört med traditionella? Hur hanteras motstånd? Hur skapas trygghet i att hantera osäkerhet?

I starten är det också viktigt att synliggöra vilka värderingar som styr oss i arbetet och hur vi agerar och kommunicerar. För att skapa en innovationsvänlig kultur är en av de viktigaste

⁷ Hello Futures Transformationspodden - samtal med Maria Ben Salem utifrån hennes bok: "Tookig - att leda i osäkerhet"

faktorerna att skapa psykologisk trygghet där tilliten mellan samarbetsparterna och individerna i dem skapas.

Samarbete/samskapande – prestigelöshet, nyfikenhet

”En god samverkan innebär att vi med öppet sinne och nyfikenhet närmar oss andra aktörer inom vår egen organisation eller andra organisationer. Det innebär även att vi känner respekt för andras yrkesprofessioner. Vi är prestigelösa och kan ta in expertkunskap vid behov.”⁸

Samverkan kan se olika ut i olika faser och involvera olika typer av funktioner och kompetenser. I det arbetet, där exempelvis design av tjänster ska utvecklas, kan det vara fördelaktigt att samverka med personer med kompletterande kunskap och erfarenheter från att lösa utmaningar på andra sätt än vad vi vanligtvis gör. Ett flexibelt förhållningssätt och inbjudan till rätt funktioner, verksamheter och aktörer i rätt fas krävs. Vi behöver även avsätta tid för samverkansform (ekonomiskt, uppdragsmässigt), använd flexibla mötesformer (tillgänglighet, fysiska/digitala) och skapa kontinuerlig återkoppling genom kommunikation och transparens i processen och progression för reell upplevd delaktighet.

Relationer och inkludering

Vi behöver även skapa tillitsfulla relationer för att skapa trygghet i de samskapande processerna. Här krävs både tillit till processer OCH varandras kompetenser samt nyfikenhet att förstå olika perspektiv för att ta sig an komplexa utmaningar.

Att involvera olika personer och funktioner med tvärvetenskapliga kompetenser ökar vår förmåga att synliggöra olika perspektiv av ett område. Att involvera många perspektiv så att många kommer till tals och skapar en inkluderande kultur.

Hantera osäkerhet

Vi lever i en värld i ständig förändring. Vi behöver kunna hantera, förhålla oss till och bidra i förändringar genom att ”omfamna” ovissheten och gemensamt arbeta utifrån ”att inte veta tillsammans”. Att arbeta i mer målsökande utvecklingsarbeten, där vägen inte är utstakad från början, kräver trygghet i att hantera osäkerheten.

Mod att våga testa

En tillitsfull och stödjande kultur i organisationen är viktig för att skapa positiva attityder till att testa nya arbetssätt och lösningar. Att uppmuntra medarbetare att vara nyfikna på att identifiera behov utifrån olika rollers situationer och upplevelser samt att finna nya lösningar. En stödjande kultur krävs där medarbetare och chefer stöttar varandra i att pröva sig fram. I flera fall handlar det om att utmana normer och tidigare ”sanningar”. Det handlar också om en kultur där alla känner ansvar att bidra till utveckling.

Reflektion och lärande

När medarbetare uppmuntras till och känner att det är tillåtet att testa nya lösningar behöver vi vara medvetna om att vissa test kommer bli lyckade medan andra inte kommer möta de behov som fanns. Att ge utrymme för reflektion om hur samarbetsformer kan utvecklas, hur perspektiv kan synliggöras och hur test och iterativ utveckling av lösningar kan förbättras är viktigt för att skapa lärande.

⁸ Att leda för innovation – Region Dalarna; [att-leda-innovation_digital.pdf \(regiondalarna.se\)](https://www.regiondalarna.se/att-leda-innovation-digital.pdf)

5.1.2 Organisatoriska strukturer

Efterfrågan

För att utvecklingsarbetet ska lyckas krävs en efterfrågan på resultat och lärande från organisationen. En nyfikenhet och intresse för området samt efterfrågan på användardrivna underlag, såsom kvalitativ data, i form av uttryckta behov, upplevelser och drivkrafter samt prioritering av tid och resurser att delta och bidra i arbetet. Det ska samtidigt finnas en realistisk förväntan på utvecklingsarbetet.

Ledarskap

Ett ledarskap som stödjer den testande och lärande kulturen som behöver skapas krävs från högsta ledning i organisationen. Ett ledarskap som går från att styra och kontrollera till att skapa handlingsutrymme för samskapande.

Det krävs också mod, prioritering och uppmuntran till att våga testa sig fram. Arbetet kan mötas av rädsla, motstånd, osäkerhet och kan behöva stödjas i att "lita på processen".

Organisering

Ofta vill vi skapa organisationer för att tydliggöra beslutsgångar och verksamhet- och ansvarsområden. I samverkansprojekt arbetar en i ofta i samverkan mellan flera olika deltagande organisationer. Här handlar det också om att arbeta nätverksbaserat och organisera mötesplatser för samskapande dialoger och test. En balansgång mellan organisation och organisering samt förhålla sig till olika huvudmän. Vissa strukturer i projekt kan bidra till att skapa förutsättningar för förankring, implementering, stöd, styrning, lärande och beslut.

En styrgrupp eller en förankrings- och implementeringsgrupp kan vara beslutande och rådgivande, representerade från olika förvaltningar (HR, IT, upphandling, ekonomi, olika kärnverksamheter). Dock bör gruppen inte bli för stor, ca 5 personer.

Projektleddning och metodstöd som leder och driver arbetet.

Arbetsgrupp med medarbetare nära verksamheten/verksamheterna som är berörda av utmaningsområdet. Gruppen identifierar problem, skapar målbilder, testar och utvecklar prototyper i den verkliga miljön i en cirkulär process. Arbetsgruppen skapar dock transparens i arbetet genom att synliggöra arbetet i respektive enhet för kännedom och möjlighet till delaktighet, input och feedback. Att-göra-tillsammans är ledord.

Forum och tid

Forum som skapar möjlighet för tvärfunktionella möten över enhets-, verksamhets- eller organisatoriska gränser är önskvärda. Arbetsplatsträffar (APT) har varit tillgängliga forum för transparens och samskapande i processerna i WorkLab. Om det finns en ovana att bjuda in till samskapande krävs det mod och prioritering från ledningen.

Att avsätta tid för dialog och samskapande är viktigt. Det är genom dialogerna som behov fångas och problem identifieras med dem som är närmast verksamheterna. Här handlar det också om vilken typ av uppdrag en har. Finns utrymme att både arbeta med kärnuppdraget (utförande) OCH bidra till förbättringar och innovation (utveckling)?

I Experio WorkLab visade det sig att utveckling av arbetsmiljön tar tid, och måste få ta, tid. Det är viktigt att vara införstådd med att tid för arbetet behöver avsättas. Deltagare måste få veta vad ett engagemang innebär rent tidsmässigt. Kanske skulle en kunna göra en tydligare (hårdare) prioritering över vilka som är med under vilken tidsperiod. Dessa personer skulle i så fall kunna tas åt sidan för att mer konkret kunna jobba med frågan under en viss tid för att därefter stämma av med sina kollegor, testa och sprida resultatet. Genom att tex bilda ett internt team som får jobba vidare med frågorna inom

personalgruppen. Denna grupp behöver inte bestå av samma personer hela tiden men viktigt att det både finns personer som står för kontinuitet och som har 'hela bilden' samtidigt som det kan komma in 'ny kraft' i form av nya medarbetare.

Iterativ/ agil/ cirkulär process med utrymme att experimentera

Tjänstedesign handlar om att utgå från förståelsen för användarens behov och därifrån söka sig fram för att formulera såväl problemet som att hitta och forma värdeskapande lösningar. För att arbeta på detta sätt består tjänstedesignpraktiken av några grundprinciper; att involvera, att visualisera och att testa. Grundprinciperna återkommer under hela designprocessen, vilket gör arbetssättet iterativt och cirkulärt, snarare än linjärt. Metoder, verktyg och designmaterial kan stödja arbetet. Vilka verktyg används idag och hur kan design komplettera vår verktygslåda?

Utrymme bör finnas att experimentera och testa sig fram. Uppmuntran och synliggörande av olika test samt lärande från experimenteringen skapar intresse, nyfikenhet och mod för fler att testa.

Ekonomi

Uppföljning av hälsoekonomiska aspekter, såsom att vara delaktig och ha inflytande är friskfaktorer i sig och skapar engagemang och motivation, kan motivera denna typ av utvecklingsarbete. Men vi behöver även utveckla våra uppföljningsmetoder och mått för att mäta olika typer av effekter. Dels för att synliggöra förbättrande hur lösningar i verksamheten skapar bättre kvalitet i leveranser till dem vi är till för, men även andra värden som skapas i processerna.

Tvärvetenskaplig kunskap

I samskapande är det bra med olika yrkesmässig bakgrund, kunskaper, erfarenheter och kreativa, innovativa idéer. Dessutom berikar mångfald (ålder, kön, bakgrund) arbetet. Olika kompetenser och kunskap kan behövas för att skapa förutsättningar för användardrivna utvecklingsarbeten. Dels tjänstedesign, men även ekonomi, juridik, dataanalyser, grafisk design, kommunikation och storytelling. "I förändringsprocesser kan det också behövas kunskap om beteendeförändring och grupprocesser. Sådan kunskap gör oss bättre rustade att stödja förändringar och att ha förståelse och acceptans för olika individers sätt att möta och hantera förändringar."⁹

Att kartlägga kompetenser och definiera behov (nu – i framtiden) – "Vilka arbetar här - vilka kompetenser finns idag? Vilka arbetar inte här – vilka kompetenser/ perspektiv behöver vi?" – kan hjälpa oss att skapa rätt rekryteringar.

5.1.3 Aktiviteter

Involvering

För att involvera de som berörs av det som ska utvecklas eller arbetas med, finns det en rad metoder och verktyg att tillgå. Men det handlar också om att fundera såväl på vilka som ska bjudas in som inte bjuds in. Vem har rätt göra sin röst hörd? Vem har det inte? Användarnas behov och perspektiv kan vara representerade som insamlad data, kvantitativt, och/eller deltagande i workshops där man gemensamt får sätta ord på området, kvalitativt. Hur kan dessa två perspektiv kombineras? Att bjuda in till aktivt medskapande där medarbetares resurser och professionell och erfarenhetsbaserad expertis tas tillvara. Att involvera handlar också om att ha ett nyfiket förhållningssätt och mod att "inte-veta tillsammans".

⁹ Att leda för innovation – Region Dalarna; [att-leda-innovation_digital.pdf \(regiondalarna.se\)](https://www.regiondalarna.se/att-leda-innovation-digital.pdf)

Chefer och ledare har en viktig roll vad gäller att erkänna vikten av, och förespråka användarinvolvering, samt att föra in resultat från involveringen i verksamhetens strategiska planering och policydokument. Struktur, metoder, verktyg, mallar och förhållningssätt för genomförande underlättar för att involvera användare i utforskande, definiering av problem, samt utveckling och av idéer. Det handlar oftast om etnografiska verktyg som fördjupar förståelsen inom olika områden. Det kan vara intervjuer, observation, dagboksanteckningar, workshops och samtal.

Visualisering

"En bild säger mer än tusen ord", det kan skapa en gemensam förståelse en helhetsbild för ett problem eller en målbild.

Många av oss är vana vid att få allt presenterat i ord, vi är tränade i ett rationellt tänkande som tycker att ett för stort mått av konstnärliga uttryck hör hemma på konstscenen och inom arbetsområdet förpassas det till något flummigt. Risker är dock att de rationella processerna suddar ut en del av den gemensamma förståelsen och det finns risk att tolkningsutrymmet försvinner och orsakssamband är svåra att synliggöra i en nedskriven text. Dessutom har den som skrivit texten och förstår byråkratiska, både tolkningsföreträde och makt. Vilket riskerar att de verkliga behoven inte är de som lyfts fram. Är ambitionen att bokstavligt talat skapa en gemensam bild över något, är det kanske också den gemensamma bilden man ska skapa visuellt.

Visualiseringar kan bestå av tjänstekartor, användarresor, personas, isberg, mfl.

Prototypa och testa

Ofta tänker vi att det är en slutgiltig lösning som ska testas och utvärderas för att bedöma om ett arbete varit lyckat. Test kan likagärna handla om att testa en ny metod i ett känt forum, att som chef ta ett kliv tillbaka och låta medarbetare driva en arbetsmiljöfråga. Resultatet faller ut hela tiden och kan omprövas, utvecklas och testas igen. En testkultur handlar om att inte vänta på den perfekta lösningen, utan att utveckla den perfekta lösningen, hela tiden. I processen involveras dem som berörs i idégenereringar, prototypskapande, test, utveckling, uppföljning samt reflektion och lärande.

6. Kommunikation, spridning och påverkansarbete

6.1 Kommunikation för kännedom, engagemang och deltagande

Projektet tog under analys- och planeringsfasen fram en kommunikationsplan. Här identifierade vi projektets målgrupper och intressenter samt vilka behov de hade för att VETA och ha kännedom om projektets aktiviteter, verksamhet och resultat. Även hur de kunde KÄNNA stolthet och positivitet till projektet samt vilja och engagemang att bidra. Dessutom vad vi önskade att de skulle GÖRA, exempelvis att delta i projektets utvecklingsarbete och/eller skapa förutsättningar för projektets genomförande. Vi definierade även olika aktiviteter som skulle generera våra mål.

Viktiga målgrupper för oss har varit politiker och högre ledning, indirekta och direkta chefer till deltagande verksamheter, stödfunktioner som stöttar chefer och medarbetare i arbetsmiljöarbetet samt medarbetare i deltagande verksamheter som berörs, påverkar och påverkas av arbetsmiljön.

Att många funktioner och personer har involverats i projektets aktiviteter och att projektet skapat visuella, transparenta möjligheter till deltagande, har många kunnat ta del av utvecklingsarbetet och även möjligheter att bidra och få inflytande. Många har fått komma till tals och aktivt medskapat vilket genererat ett reellt inflytande.

Vi har exempelvis använt oss av digitala verktyg där workshopsmaterial sparats och kunnat ta del av eller bygga på i efterhand. Vi har skapat prototyper och test synliga fysiskt eller digitalt för att kunna samskapa utveckling.

Vi har varit noga med att ha tillgång till kompetens inom grafisk kommunikation som tar hänsyn till hur personer framställs. Genom [schyst kommunikation](#)¹⁰ framtaget av Region Värmland säkerställer vi att kommunikationen inte bidrar till stereotyper.

Detta har varit viktigt när vi har visualiserat exempelvis personas, där färger, uttryck och attribut ofta varit neutrala.

6.2 Struktur för förankring- och implementering

Projektet har haft en styrgrupp bestående av projektägare och tillika avdelningschef för Hållbar utveckling på Region Värmland, delprojektägare för samtliga delprojekt representerade genom organisationernas personalchefer, en folkhälsochef från Region Värmland samt en förbundschef som representant från Värmlands samordningsförbund. De har haft som uppgift att skapa förutsättningar för projektets genomförande, fungerat som ambassadörer i deltagande organisationer samt tagit beslut om inriktningar.

Varje delprojekt har även haft en förankrings- och implementeringsgrupp bestående av indirekta och direkta chefer från deltagande verksamheter, samt HR-chefer och HR-funktioner. I alla delprojekt har förankrings- och implementeringsgruppen haft regelbundna avstämningar om status och planeringen framåt. I flera delprojekt har de även under projektets sista halvår haft en reflektionsprocess kring vad de gjort, vad som hänt när de gjort det de gjort och vad de lärt sig. De har sedan fått definiera vad som krävs och vem som gör vad för att implementera arbetssättet efter projektets slut. Se avsnitt 6.

Projektledare, delprojektledare och metodstöd har fungerat som stöd till verksamheterna i deras utvecklingsprocesser. Det har på många ställen funnits arbetsgrupper med medarbetare nära verksamheten/verksamheterna som varit berörda av utmaningsområdet, som deltagit operativt i utvecklingsarbetet. Gruppen har identifierat problem, skapat målbilder, testat och utvecklat prototyper. Aktiviteter med hela arbetsgrupper har skapat

¹⁰ <http://schyst.se/>

transparens i arbetet genom att synliggöra arbetet i respektive enhet, dels för kännedom dels möjlighet till delaktighet, input och feedback.

Genom att dessa olika målgrupper har deltagit i projektets aktiviteter har de kontinuerligt haft kännedom om projektets fortskridande och också skapat ett ägarskap som kan förvaltas efter projektets slut. Genom att många individer har fått träna på att ta ansvar och vara delaktiga i arbetsmiljöarbetet skapas förutsättningar för systematik och organisatorisk förmåga att vidareutveckla arbete.

Utöver detta har vi haft presentationer och dialoger om projektet till politiker och högre ledning i deltagande organisationer. Här har också lyfts de organisatoriska och sociala förutsättningar som behöver skapas och som finns mandat att ta beslut om på denna nivå.

6.3 Implementering av produkter och tjänster

Under projektet har vi utvecklat vår kunskap och begreppsförståelse för utveckling genom *design av tjänst*, *design för tjänst* och *tjänst i tjänstesystem*. Detta har gjort att vi i efterhand kan beskriva vad vi försökt åstadkomma, men som skapat en del frustration och förvirring i vad projektet ska uppnå. Vi försökte "baka in" att-lära-genom-att-göra för att uppnå allt, men det har som sagt skapat lite förvirring. Design har varit både *ett mål* – att bygga designförmåga och designkapacitet för att ta sig an arbetsmiljö på nya sätt. Design har också varit *ett medel* – att ta fram lösningar och nya arbetssätt som har förbättrat arbetsmiljön i deltagande organisationer.

I projektet har vi bland annat arbetat med design som medel för att identifiera problem och ta fram lösningar som utgår från uttryckta behov. Dels har metoder, övningar och verktyg för att skapa delaktighet i arbetsmiljöarbetet testats och implementerats i flera delprojekt. Persona har använts som underlag för att skapa bra dialoger om arbetsmiljön i arbetsgrupper.

Ett par delprojekt identifierade att otydligheten kring arbetsroller, uppdrag, arbetsprocesser och arbetsrutiner skapade stress, frustration och konflikter. Här har medarbetare fått ta fram nya arbetsrutiner som förutom bättre arbetsmiljö skapar bättre kvalitet i utförandet. Flera delprojekt har testat olika lösningar för att skapa bättre återhämtningen under arbetsdagen samt mellan arbetspass. Här har koncept som Hälsokontrakt, Hållbara scheman, nya schemaläggningsmodeller, teamresurser implementerats i delprojekten. I ett par delprojekt har de testat hur tekniska system bättre kan anpassas utifrån användarnas och verksamhetens behov genom att utveckla modeller för användarinvolvering i upphandlingsprocesser av tekniska verktyg. Även en process för införande av nya verktyg, där medarbetare behöver ges tid att förstå varför det ska införas, skapa vilja och engagemang samt med stöd träna sig i de nya verktygen innan de ska användas i skarpt läge.

Ny HR-introduktionsutbildning har implementerats utifrån chefers behov. En handlingsplan för bättre dialog och dokumentation i sjukskrivningsprocesser har implementerats i ett par delprojekt.

7 Uppföljning och utvärdering

Projektet har kontinuerligt skapat möjligheter för deltagare att uttrycka synpunkter på arbetssätt, processer, sakområden och medskapa till förbättringar.

Vi har använt oss av digitala verktyg såsom mentimeter.com, Microsoft Forms, Google Forms och enkäter för att fånga individuella synpunkter, åsikter och upplevelser. Vi har skapat utrymme att fördjupa resonemang och följa upp och utvärdera test genom intervjuer, observationer och workshops. Detta har ofta genomförts nära de utvecklingsprocesser i deltagande verksamheter men även övergripande inom ramen för ett specifikt delprojekt. Det har medfört att vi kunnat skruva på processer och metoder för att anpassa och förbättra dem till olika verksamheter.

När det gäller att följa upp projektets gemensamma resultat har vi använt oss av den externa utvärderingen. Utvärderingen¹¹ har presenterat måluppfyllelse inom projektets fyra arbetsområden; arbetsmiljö, sjukfrånvaro, lärande kring tjänstedesign, normmedvetenhet (horisontella principer).

Tjänstedesign visar sig vara en bra metod att ta sig an sjukfrånvaron

- Metoden möjliggör ett mer proaktivt arbete
- Lösningar blir mer förankrade i organisationen
- Att visualisera problemet gör att alla ser på utmaningen på samma sätt
- Lösningarna involverar ofta kulturförändringar, vilket tar tid
- Kräver tid, nyfikenhet och mod från samtliga involverade

7.1 Delaktighet är hälsofrämjande

När medarbetarna själva får identifiera problem och utveckla lösningar för att förbättra arbetsmiljön blir dessa väl anpassade efter deras behov. När medarbetarna involveras och får chansen att påverka sin arbetsplats känner de sig delaktiga, sedda och hörda vilket gör att de mår bättre. När medarbetarna diskuterar arbetsmiljöproblem tillsammans får de en bättre förståelse för kollegors perspektiv och kan själva ändra sina beteenden för att skapa en bättre arbetsmiljö tillsammans.

7.2 Förmågan att använda tjänstedesign

Projektet har bidragit till ökad förståelse för hur man kan använda sig av nya lösningar till sjukfrånvaro som utgår från medarbetares behov samt ökad kunskap om tjänstedesign bland delprojektledarna.

7.3 Design är nyckeln till normmedvetenhet

Genom att arbeta med metoden tjänstedesign bedöms projektet ha arbetat på ett mycket bra sätt med normmedvetenhet och horisontella principer. Projektet har svårt att uppge exakt hur de har arbetat med de horisontella principerna. Projektet har lett till att medarbetare och chefer ökat kunskapen om hur man kan motverka skadliga normer och strukturer

¹¹ Extern utvärdering av Experio WorkLab – Ramboll Management Consulting

7.4 Beteende- och kulturförändring

- I samtliga delprojekt finns individer som uppnått beteendeförändring
- I vissa fall beskriver delprojektledare även bredare attitydförändringar i delar av organisationen, vilka visar på exempel på kulturförändringar i de deltagande organisationerna

Figur 4. Kirkpatrick's modell för kompetensutveckling



7.5 Rambolls sammanfattade slutsatser

- Sammantaget bedöms projektet vara ett framgångsrikt projekt i relationer till uppsatta mål och ambitioner i projektansökan
- Projektet bedöms vara relevant både sett till problemformulering och metod
- Projektet har lyckats i sitt genomförande och har genomfört de aktiviteter som de planerat, även om det funnits utmaningar i genomförandet
- Vi bedömer att en förklaring till att projektet lyckats väl i förhållande till de uppsatta målen är att det finns ett stort engagemang i projektorganisationen
- Projektet har höjt kunskapen och kompetensen inom tjänstedesign. Chefer och stödfunktioner har ökat sin förståelse för tjänstedesign och har man kan använda sig av de nya arbetssätten och börjat ta fram lösningar utifrån de behov som framkommit
- Medarbetare upplever att arbetsmiljön har förbättrats till följd av projektets aktiviteter. Medarbetare som har deltagit i projektet aktiviteter upplever att chefer i större utsträckning förstår deras arbetssituation och att arbetsgivarna bryr sig om hur de mått. Chefer har även förbättrat sin kunskap om vad som påverkar arbetsmiljön
- Genom metoden tjänstedesign har projektet tagit god hänsyn till horisontella principer i projektets olika steg
- Baserat på de uppnådda resultaten bedömer vi att projektet kommer ge resultat på sjukfrånvaron, vilket är projektets långsiktiga mål

7.6 Tjänstedesignens påverkan på den upplevda delaktigheten på arbetsplatsen

Under projektets gång har Experio WorkLab sett att användandet av tjänstedesignmetoder som modell för arbetsmiljöarbete haft positiva effekter i de deltagande arbetsgrupperna, bland annat genom förstärkt känsla av sammanhang och delaktighet på arbetsplatsen.

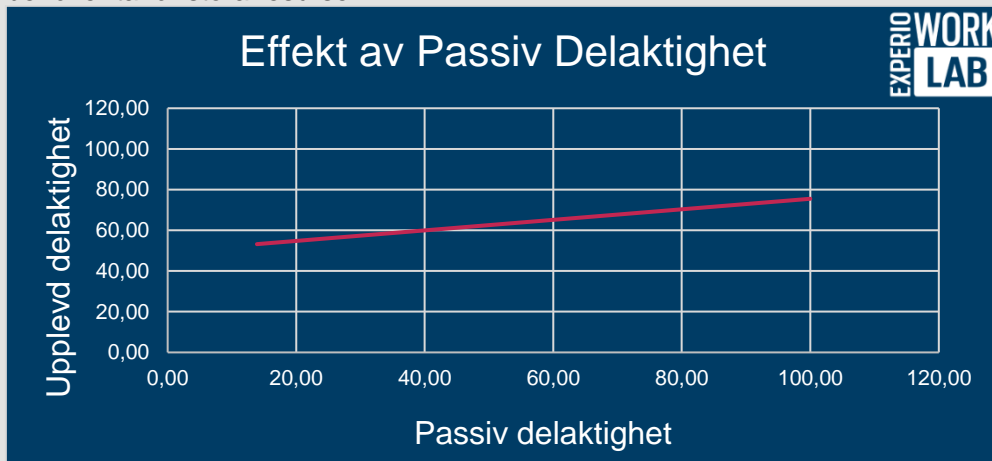
För att undersöka om dessa effekter går att generalisera bland projektets deltagare utfördes en enkätstudie¹² med syfte att mäta hur delaktiga respondenterna varit i projektet och huruvida detta haft någon effekt på deras upplevda delaktighet på arbetsplatsen. Respondenterna fick svara på frågor angående hur deras deltagande i projektet sett ut, om de deltagit passivt eller aktivt, samt hur delaktiga de upplever sig vara sin arbetsplats. Passivt

¹² C-uppsats: Tjänstedesignens påverkan på den upplevda delaktigheten

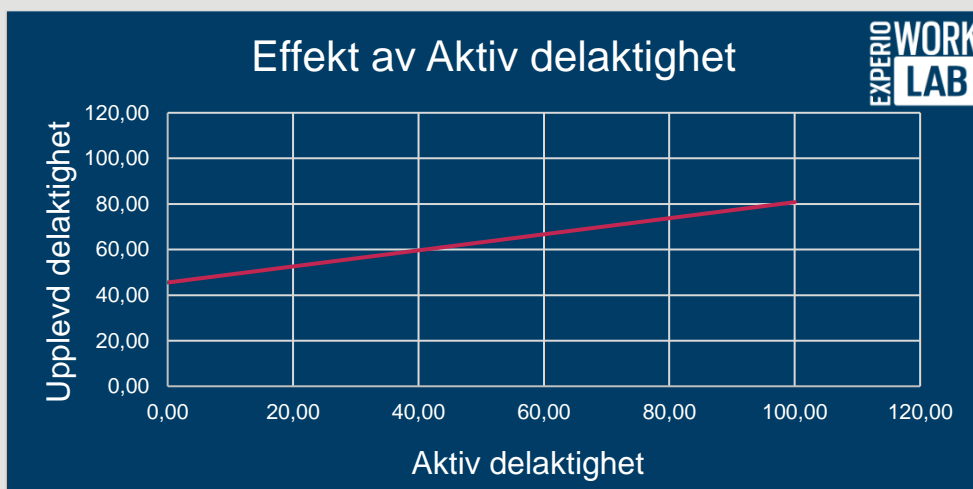
deltagande innebär att deltagaren blivit informerad om vad som sker inom projektet samt upplever sig ha fått möjligheten att uttrycka sin åsikt. Att delta aktivt innebär att deltagaren, förutom det som innefattas av passivt deltagande, även upplever att denne haft reellt inflytande över arbetet.

Studien fann att det finns starka samband mellan både aktivt och passivt deltagande i projektet och den upplevda delaktigheten på arbetsplatsen (se figur 1 och 2 nedan). När deltagandet i projektet ökar, så ökar också känslan av att vara delaktig på sin arbetsplats. För att säkerställa att sambandet inte berodde på andra parametrar utfördes även en regressionsanalys med kontrollvariabler som även den visade på positiva samband. Deltagande i projektet har alltså en effekt på den upplevda delaktigheten på arbetsplatsen.

Eftersom delaktighet är en friskfaktor som bidrar till att förebygga mental ohälsa finns det mycket att vinna för organisationer att börja använda tjänstedesign i sitt arbetsmiljöarbete. Att sambandet mellan passiv delaktighet och den upplevda delaktigheten på arbetsplatsen är så tydlig är ett extra intressant resultat eftersom det innebär att dessa metoder inte behöver ta för stora resurser.



Figur 1: Punktdiagram som visar sambandet mellan Passiv Delaktighet i projektet och Upplevd Delaktighet på arbetsplatsen. Diagrammet innehåller en regressionslinje som visar det positiva sambandet.

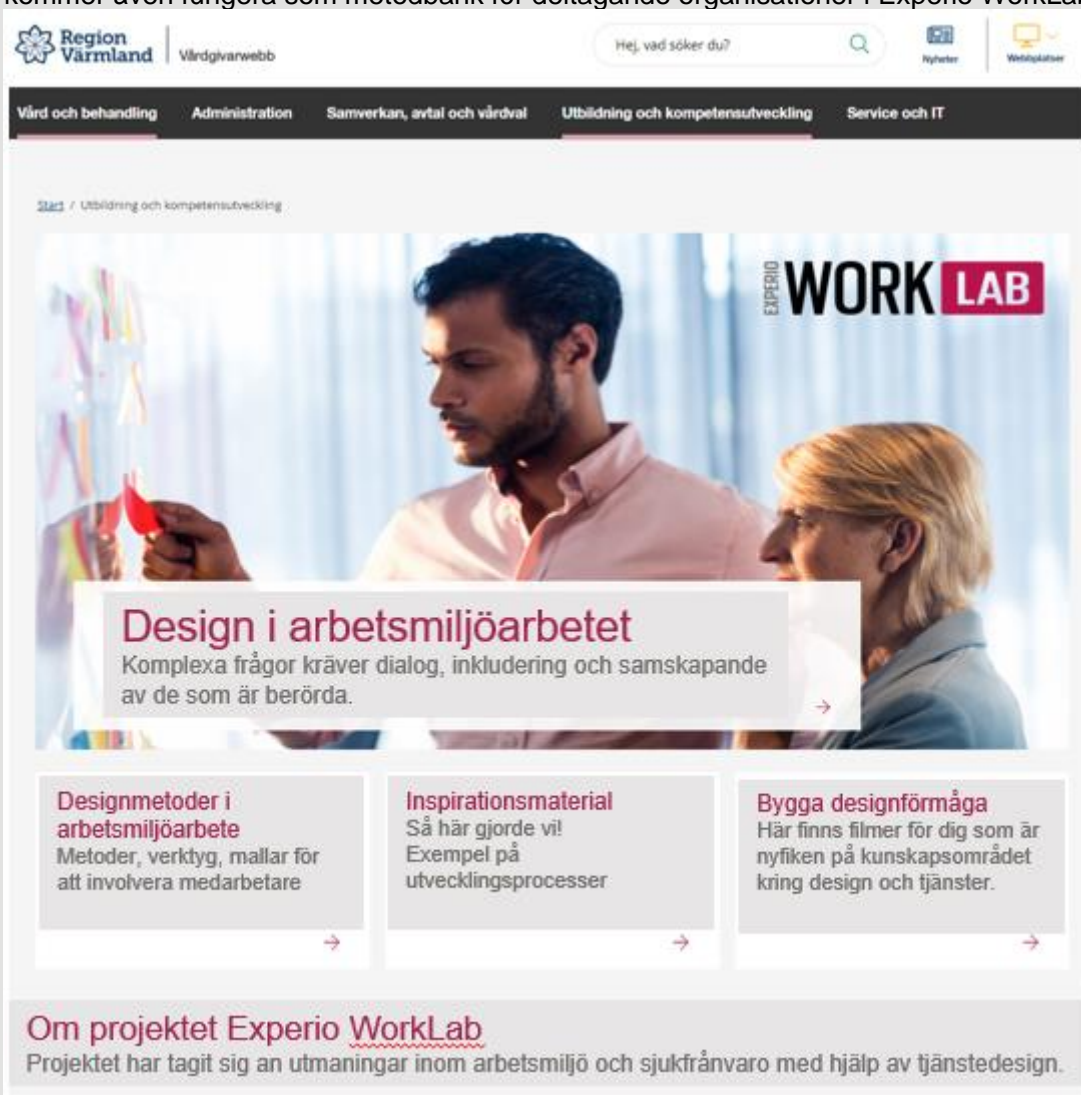


Figur 2: Punktdiagram som visar sambandet mellan Aktiv Delaktighet i projektet och Upplevd Delaktighet på arbetsplatsen. Diagrammet innehåller en regressionslinje som visar det positiva sambandet.

8 Användande av resultat

8.1 Digital plattform

Projektet har tagit fram en digital plattform, placerad under Region Värmlands officiella webbsida; www.regionvarmland.se/experioworklab. Målet är att sprida projektets resultat och lärande och inspirera fler att testa design som verktyg i arbetsmiljöarbetet. Den kommer även fungera som metodbank för deltagande organisationer i Experio WorkLab.



Region Värmland | Vårdgivarwebb

Hej, vad söker du?

Nyheter | Webbkataloger

Vård och behandling | Administration | Samverkan, avtal och vårdval | **Utbildning och kompetensutveckling** | Service och IT

Start / Utbildning och kompetensutveckling

Design i arbetsmiljöarbetet

Komplexa frågor kräver dialog, inkludering och samskapande av de som är berörda.

Designmetoder i arbetsmiljöarbete
Metoder, verktyg, mallar för att involvera medarbetare

Inspirationsmaterial
Så här gjorde vi!
Exempel på utvecklingsprocesser

Bygga designförmåga
Här finns filmer för dig som är nyfiken på kunskapsområdet kring design och tjänster.

Om projektet Experio WorkLab

Projektet har tagit sig an utmaningar inom arbetsmiljö och sjukfrånvaro med hjälp av tjänstedesign.

Här finns information och inspiration om varför och hur design kan vara ett kompletterande verktyg i arbetsmiljöarbetet.

Under "Designmetoder i arbetsmiljöarbetet" finns metoder och verktyg en kan använda sig av för att involvera medarbetare i arbetsmiljöarbetet. Det är självinstruerande övningar med tips om förhållningssätt och annat viktigt att tänka på som processledare, vilket material som behövs till övningen, syfte, mål samt en steg för steg-förklaring till genomförandet. I flera övningar finns även PowerPoint-presentationer en kan använda samt canvas – mallar för visualiseringar som en kan använda under övningarna.

Under "Inspirationsmaterial" finns beskrivningar av processer som genomförts i olika verksamheter i delprojekt. De är kategoriserade under respektive temaområde för arbetsmiljöfrågor vi arbetat med i projektet. Det finns även filminspelningar med röster från deltagare, delprojektledare, delprojektägare där de uttrycker värdet som processer, lösningar eller projektet som helhet har skapat.

Under "Bygga designförmåga" finns filminspelningar och reflektionsmaterial för dem som är intresserade av att fördjupa kunskapen om tjänstedesign generellt. Forskare och experter inom området beskriver bland annat tjänstelogik, tjänstedesignprinciper, om att bygga designförmåga och designkapacitet samt om normmedveten design.

Det finns även möjlighet att ta del av information "Om projektet", där vi samlat olika typer av dokumentation, såsom ansökan, projektrapporter, slutrapport, slututvärderingen, med mera.

8.2 Förankring och implementering

I flera av projektets deltagande organisationer tillsattes en förankrings- och implementeringsgrupp för att säkerställa att projektets metod och förhållningssätt skulle implementeras i verksamheterna och leva kvar efter projektets slut. Dessa förankrings- och implementeringsgrupper fungerade olika i de olika organisationerna och det var den enskilde delprojektledaren som ledde dessa grupper med stöd av sin styrgruppsrepresentant.

Utveckling av reflektionsprocess för styrning- och ledning – ett exempel

I Region Värmlands delprojekt ville projektstödet (tjänstedesigners, processtödjare och projektledare) fördjupa sin egen kunskap om hur vi säkerställer att tjänstedesignens metoder och förhållningssätt lever kvar även på lång sikt, och genomsyrar organisationen/verksamheten. Därför ville vi testa att utveckla en reflektionsprocess kopplat till tjänstedesignens metoder och förhållningssätt för styrning- och ledning. Målet var att fånga lärandet av att genomföra en reflektionsprocess som fler verksamheter som vill bygga upp designförmåga i sin organisation kan använda sig av. Delprojekt Region Värmland testade denna reflektionsprocess.

Testet bestod av en reflektionsprocess i tre delar, där deltagarna var HR (konsulter, strateger, chefer och direktör), de tre deltagande verksamheternas enhetschefer - och deras verksamhetschefer samt delprojektledare, tjänstedesigner och processtödjare. De tre delarna bestod i tre möten med tre teman: Vad har vi gjort, vad har vi lärt och hur tar vi detta vidare. Varje möte tog sin utgångspunkt i designprinciperna: Att involvera, Att visualisera och Att testa

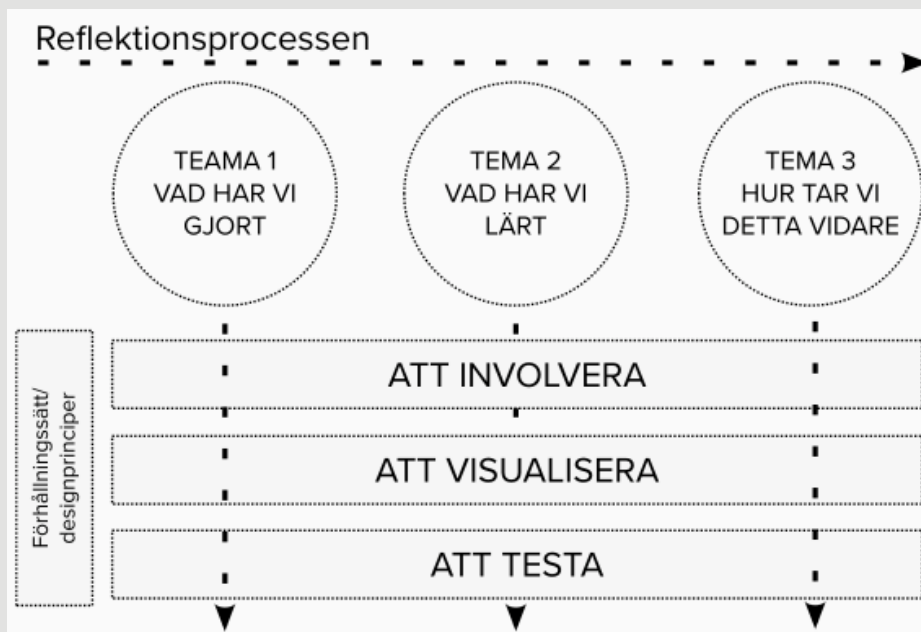


Bild: Reflektionsprocessen i tre delar/teman. Vilka alla utgick från designprinciperna, att involvera, att visualisera och att testa.

Tema 1: Vad har vi gjort?

Under det första tillfället reflekterade gruppen över vad man hade gjort i delprojektet utifrån de tre designprinciperna. Det blev mycket fokus på *Att involvera*, där deltagarna i gruppen upplevde att de hade gjort mest aktiviteter. Det handlade bland annat om att ha möten på nya sätt, skapa delaktighet mellan chefer och medarbetare med hjälp av andra metoder och verktyg. Men också att samskapa mellan olika verksamheter och funktioner.

Under rubriken *Att visualisera*, nämndes olika verktyg för att skapa en gemensam bild i en arbetsgrupp eller i möte i tvärdisciplinära team.

I den avslutande delen *Att testa*, var det svårare att ge konkreta exempel. Många upplevde inte att man testat så mycket. Men efter en del diskussion, så synliggjordes ändå *mod* som en viktig princip, att våga bjuda in sig själv i andra/nya sammanhang. Att våga testa nya metoder och verktyg i en arbetsgrupp mm

Tema 2: Vad har vi lärt?

Vid det andra tillfället hade projektstödet sammanställt bilden från det första tillfället och deltagarna reflekterade vad de lärt från de aktiviteter som genomförts. Sex områden identifierades som viktiga att fortsätta diskussionen utifrån lärandet.

- Tjänstedesign – Vi har sett att projektets metod och förhållningssätt (designprinciper) stöttar det arbetssätt vi vill utveckla inom Region Värmland.

”Så här ska man jobba, men det handlar om att få till det på ett bra och effektivt sätt”

- Tid – Vi har sett att det ges tid, är en viktig förutsättning för att se effekter i arbetsgrupperna.

”Tiden har varit viktig, för att göra förflyttningen från att vara ”bussåkare”, till att köra själv”

- Implementering av metod – Vi har sett att det behöver finnas kunskap och förståelse för metoden hos HR och i chefsledet för stöttning.

"Det sker inte av sig själv, det krävs tid och stöttning. Detta måste komma från ledning att vi ska och kan jobba med detta"

- Samverkan/samskapande – Vi har sett att det handlar om att mötas kring en/ett gemensam fråga/utmaning/uppdrag. Över funktioner och verksamhetsgränser.

"Det handlar om att mötas. Vi har kunnat ställa frågor till varandra och utveckla dialog tillsammans"

- Medarbetarnas perspektiv – Vi har sett att medarbetarna ser helheten och sin del i helheten när de blir involverade i projektet.

"Medarbetare har fått en mer helhetsbild – lättare att förstå och vara en del av förändring"

- Chefernas perspektiv – Vi har sett att det är viktigt att cheferna tar ett steg tillbaka och inte känner att de ska sitta på och leverera alla svar/lösningar.

"Det jag som chef har trott var det viktiga, var inte det viktiga för arbetsgruppen"

Tema 3: Hur tar vi detta vidare?

Inför det sista tillfället hade projektstödet sammanfattat de viktigaste områdena och omformulerat dessa som påståenden för deltagarna att ta ställning till och även sätta sitt eller någon annans namn på för att synliggöra mandat och ansvar i olika frågor.

Till exempel:

Jag tycker det är viktigt att Region Värmland arbetar med att involvera medarbetare och chefer för att öka delaktigheten.

Om jag håller med, vem (tycker jag/vi) har ansvar för att detta händer? *Eg, i vems knä vill du lägga denna boll?*

Jag tycker det är viktigt att medarbetare ges tid och förutsättningar att vara delaktiga i olika former av möten, workshops och arbetsgrupper.

Om jag håller med, vem (tycker jag/vi) har ansvar för att detta händer? *Eg, i vems knä vill du lägga denna boll?*

Totalt sammanställde vi tio påståenden som arbetsgruppen fick ta ställning till som exemplet ovan visar. Som visuellt hjälpmedel för diskussionen användes en "liggande" triangel, där medarbetarens uttryckta målbilder fanns längst till vänster, som sen följdes av organisationens alla delar mot höger och avslutades med den kultur som behövs för att få tjänstedesignens metoder och förhållningssätt att genomsyra hela organisationen. Arbetsgruppen placerade ut lappar och hade även små bilder på personer som de kunde placera ut där de tyckte att de hade ansvar.

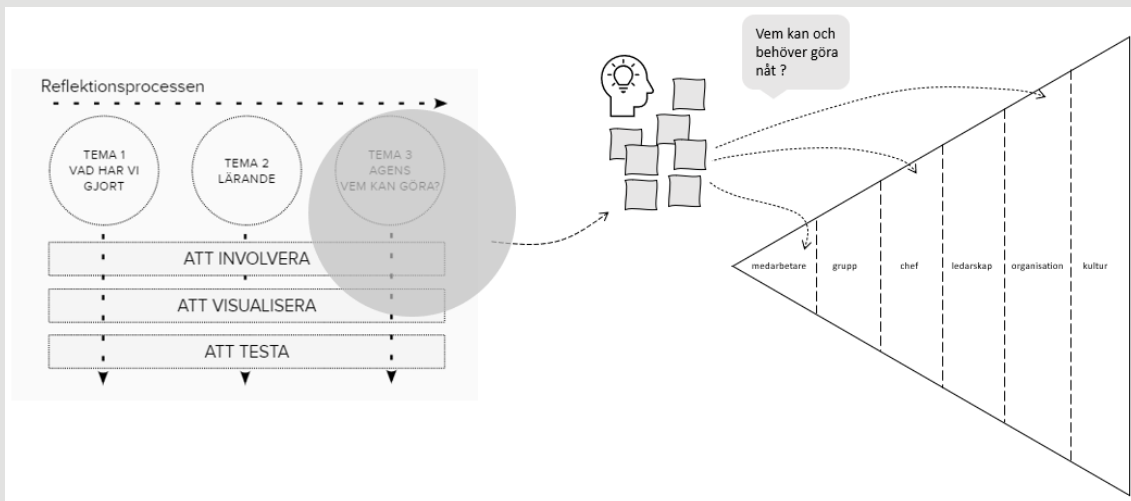


Bild: Den "liggande" triangeln visar hur tjänstedesignens metoder och principer genomsyrar organisationen.

När diskussionerna i det avslutande delen av processen var avslutat tog vi i projektstödet med bilden till Region Värmlands direktör, HR-direktör och hälso- och sjukvårdsledningens direktör, vilka inte hade varit med i gruppdiskussionerna. Dessa personer hade fått många "bollar i knäet", men utifrån bilden la de till några egna perspektiv och reflektioner, och kunde också se var detta arbetssätt tangerar pågående satsningar inom Region Värmland.

Utvärdering av test av reflektionsprocess för styrning- och ledning

Processens tre teman blev en logisk process som var lätt för deltagarna att följa och för processledarna att leda. De som var mest tongivande i gruppdiskussionerna var de som hade varit involverade i projektets aktiviteter, och de ledningsfunktioner som endast tagit del av projektet på avstånd tog en mer passiv roll. Dessvärre kunde inte hela gruppen medverka vid samtliga tillfällen, även då tiderna för mötena hade annonserats i god tid, vilket skapar en viss tröghet i det framåtsträvande arbetet. Trots det så summerades processen med att alla deltagarna kunde validera och ge sina perspektiv på det framtagna materialet även då det inte skedde i de gemensamma diskussionerna.

Metoder och verktyg som användes:

För processen skapades egentligen bara ett nytt verktyg, och det var den liggande triangeln, som var ett test i sig. Vi ville visuellt synliggöra flödet från medarbetare till kulturen och på så sätt också skapa förståelse för att alla är ömsesidigt beroende av att skapa och upprätthålla detta flöde i organisationen. Modellen kommer troligtvis förfinas men fungerade utifrån det syfte som var tänkt.

Något som vi inte fick med i testet som vi skulle vilja utveckla, var att få med forskning i arbetet då tjänstedesignpraktiken bygger på ett stort forskningsområde. Men med tanke på den tid vi redan hade tagit oss friheten till att jobba med arbetsgruppen, så fanns det inte mer utrymme att utöka processen. Förhoppning finns att vi har genom arbetet väckt ett intresse och att efterfrågan kommer att öka inom Region Värmland.

9 Kommentarer och tips

9.1 Sammanfattande insikter från processen

De flesta chefer strävar efter att deras arbetsplats ska genomsyras av arbetsglädje. Men vi har sett att:

- arbetstempot i vardagen är hög
- chefer har många arbetsuppgifter på sin agenda och har ofta många medarbetare per chef
- det finns även en kultur där chefer förväntas leverera snabba svar och lösningar på problem
- det finns också en osäkerhet i att involvera medarbetare i utvecklingsarbeten, dels för att de saknar verktyg, dels för att de inte vet hur de ska hantera orimliga förväntningar och önskelistor – det blir lättare att fråga efter en lösning i stället för att undersöka grundläggande behov

Men vi har också sett att när vi undersöker olika behov, drivkrafter och upplevelser, genom att involvera och låta många olika kunskaper, erfarenheter, funktioner och professioner komma till tals, ser vi att delaktigheten ökar. Medarbetare känner sig sedda och lyssnade på och man upplever att man har haft en reell påverkansmöjlighet i att få vara med och definiera och prioritera utmaningar och faktiska behov.

Arbetsättet synliggör också olika perspektiv och skapar förståelse för olika behov. De gemensamma visualiseringarna ger fler möjlighet att vara med, och vi ser att tilliten och tryggheten i arbetsgruppen ökar när man bjuds in i samskapande forum och utmanas i att "inte-veta" tillsammans.

Det skapas ett gemensamt ägande, kunskap och lärande. Något som också ökar handlingsutrymmet hos medarbetare och chef att se vad man själv kan göra för att hitta lösningar till ett problem. Allas kompetenser tas tillvara och lösningar kan medvetet utformas utifrån användares och verksamhetens behov.

Vi har också sett att det finns ett stort mod hos verksamheterna att testa nya former av arbetsätt, låta medarbetare driva sina egna processer.



Göra lika



Göra olika



Riva hinder och hitta nya arbetsätt

9.2 Reflektioner från delprojekt

Samtliga delprojekt har beskrivit sin utveckling, resultat och lärande i lokala slutrapporter¹³.

”Vi ser att tjänstedesignens grundprincip om involvering liksom det utrymme metoderna skapar för det fria ordet har varit oerhört värdefulla. Utan medarbetarnas involvering och utan att låta deras ord styra inriktningen i arbetet hade vi inte funnit de utmaningar vi fann och inte arbetat med de lösningar vi nu gör.”

” Att släppa in medarbetarnas berättelser och låta det ”fria ordet” skapa förutsättningar för att arbeta med organisatorisk och social arbetsmiljö i det systematiska arbetsmiljöarbetet ger positiva effekter på arbetsglädjen och motivationen.”

9.2.1 Ledningens stöd

Tidigt in i projektet blev det mycket tydligt för oss vikten av att det finns ett stöd från ledningen. Att det finns en bra upparbetad kontakt i hela organisationen. När en jobbar med utvecklingsfrågor tillsammans med medarbetare på detta sätt så måste det finnas stöttning från ledningen. Att alla är införstådda med att 'det här är på riktigt' och det kommer att innebära förändringar på alla nivåer i organisationen. Det måste finnas mottagare för utkomsten som har förståelse för vad det kommer att innebära och vara dedikerad i sitt deltagande över hela linjen samt vara beredd på att ta omhand det som 'kommer ut' av processen.

Förankring i ledningen och att den har kunskap om metoden och mod att våga följa den måste finnas hos ledning och beslutande chefer. Risken är annars att medarbetarna förlorar tillit till ledningen och att de förväntade effekterna med insatserna blir de motsatta.

Behovsanpassade och långsiktiga lösningar tar tid att finna och det behövs tidsutrymme för att hantera motstånd och nya utmaningar i processen. Därför är det viktigt med uppbyggt förtroende och att det finns förankring i organisationshierarkin, från toppen till golvet. Våga testa och var öppen för att testa om!

9.2.2 Strukturer

Tjänstedesign är en användbar metod att använda för att undersöka och utveckla arbetsmiljö. Det finns dock utmaningar med att gå in med en iterativ metod i en schemastyrd organisation. Det är svårt att hitta tider för att möta medarbetare och chefer i workshops då metoden inte möjliggör planering enligt konventionell projektmetod då projektet känner sig fram och beslutar väg utifrån vad som framkommer i möten, något som kan vara både krävande och givande för projektledning och deltagare.

9.2.3 Kultur, roller och kompetens

Det skulle vara arbetet behjälpligt att definiera vilka egenskaper som är värdefullt att en delprojektledare besitter. Förutom flera ”självkla” eller traditionella egenskaper som en projektledare behöver ha, behöver en projektorganisation med tjänstedesignsmetodik som utgångspunkt, delprojektledare som är prestigelösa, nyfikna på att lära nytt och ta hjälp och råd i de ofta utmanande situationer som uppstår i dessa utvecklingsprocesser. Det får processerna att lyfta och resultatet att bli mer nydanande.

Rollfördelningen mellan projektledning och delprojekt har inte uppfattats på ett likartat sätt av alla parter. Detta behöver en i ett tidigt skede ta i beaktande. Att alla får en samsyn kring uppdrag och ansvarsfördelning och vart beslutsmandatet ligger, är en viktig framgångsfaktor.

¹³ Delprojektens lokala slutrapporter

9.2.4 Processtöd

De centrala projektledare och tjänstedesigners har varit ett ovärderligt stöd i drivkraft framåt, vid workshops, vid analys och planering samt även i form av ett par nyfikna ögon som inte kan verksamheten och därmed ger nya perspektiv till de frågor vi arbetar med. Så rekommendationen blir att säkerställa ett bra projektstöd!

Interna stödfunktioner, såsom HR-specialister har tydligt varit involverade genom hela projektet. Vi ser att det varit värdefullt både för arbetet men också för att vi därmed är många som bär budskapet, det har gjort delprojektet mindre sårbart och vi tror också att det är en stor fördel vid implementeringen av projektet och dess arbets sätt.

” Det har varit en resa och ett äventyr som jag gärna skulle göra om.”

9.3 Projektledarens reflektioner

9.3.1 Uppstart av projektet

När vi startade projektet var syftet att bygga kunskap och förmåga i tjänstedesign i deltagande organisationer för att ta oss an arbetsmiljöutmaningar på nya sätt.

Nyfikenheten och intresset var stort från deltagande organisationer att jobba på nya sätt. Kompetens inom tjänstedesign skulle genom projektet stärka organisationernas förmåga och även utveckla organisatoriska och sociala förutsättningar som krävs för användardriven utveckling. Inom projektets ramar kunde ett handlingsutrymme skapas, där vissa organisatoriska strukturer som tid, forum, metoder gavs utrymme, medan kulturen behövde utvecklas i takt med projektet.

Vi märkte att det var en lång tidsperiod mellan den förankringsprocess som genomfördes under ansökningsfasen till beviljat beslut och uppstart av projektet. Här behövde ett omtag kring förankring genomföras med involverade parter, eventuella nya funktioner, personer och verksamheter. Detta är en viktig fas för att arbeta med den gemensamma målbilden och samsynen samt skapa förståelse för vad som krävs för genomförandet.

Vi genomförde en riskanalys under analys- och planeringsfasen, men vem hade kunnat ana att vi skulle försättas i en global pandemi som omkullkastade förutsättningarna helt. Det fanns inte med som en risk. Här kan vi behöva bredda våra perspektiv och ha beredskap för vad som kan ske, hur de ska hanteras och av vem.

Så hur skulle kompetensen om tjänstedesign byggas i deltagande organisationer för att skapa förutsättningar för att systematiskt arbeta användardrivet med arbetsmiljöutmaningar efter projektets slut?

9.3.2 Designprojekt i traditionell projektstruktur

Vi startade Experio WorkLab med att klä på dem som skulle leda och driva utvecklingsprocesserna i deltagande organisationer, såsom delprojektledare, stödfunktioner (HR, verksamhetsutvecklare) samt chefer, med kunskap om tjänstedesign. Det genomfördes i form av utbildning av designprocessens olika faser; utforska, förstå, utveckla, förnya, genom ett koncept framtaget av SKR: ”Innovationsguiden – i egen regi”, där stegen är desamma som faserna i double diamond-modellen men benämns på andra sätt. Syftet var att skapa förståelse för hela processen och vad en kan få ut genom de olika faserna och en struktur att ”hålla oss i” som ofta efterfrågas i projekt för att ge trygghet om varför, vad, hur, när och av vem olika moment ska genomföras. Genom en gemensam kunskapsbas förväntades vi skapa bättre förutsättningar för genomförandet.

Förklaringsmodellen *the double diamond* ger en rättvis bild av en designprocess, när det handlar om design av en tjänst. Det är också lätt att komma i gång i ett designarbete med "diamanterna" som förklaringsmodell, då varje steg har ett eget metodpaket och det är egentligen "bara att göra". Det kortar startsträckan och utforskandet inom valt område kan sätta i gång relativt snabbt. Utifrån tidigare erfarenheter i designprojekt har vi sett att när deltagare som inte tidigare jobbat med tjänstedesign får testa på att utforska med ett nyfiket förhållningssätt, ser de andra saker i sina verksamheter. De får nya insikter, och nya idéer om vartannat. De märker ganska snart genom att "göra för att lära", att designprocessens iterationer är större än diamanterna i den till synes linjära processen. Designprocessen blir så småningom underordnad förhållningsättet.

Detta vet vi med erfarenhet från många designprojekt, men har haft svårt att förklara det initialt. Däremot så kan det bidra till förvirring om alla inte är med på att det just är en modell och inte en stark linjär process som ska följas från A till B. Frustration uppstår när vi "frångår planen". Plötsligt blir det svårt att följa processen för att lära, och det blir ännu svårare att ha koll på var man är i processen för att utveckla det man var satt att utveckla. Om man inte omfamnat mantrat "att lita på processen" kan frustration uppstå. Frustrationen och osäkerheten kan ta sig olika uttryck. I några verksamheter uppstår en otrygghet när modellen inte fullt ut visar sig stämma med deltagarnas egen upplevelse av processen. Andra håller fast vid den och vill inte släppa den. Medan ytterligare andra över tid har visat sig kunna ta steget från frustration och otrygghet till att se helhet och nå systemsyn. Det här är en mognadsprocess som inte låter sig forceras. Vi har sett att "gå vägen" och att "uppleva genom att göra" är nycklar för att så småningom våga släppa taget om modellen. Däremot kan vi behöva prata om design på andra sätt än just designprocessens faser – som ser linjär ut, men som i praktiken inte är det.

Designarbete kanske främst handlar om ett förhållningssätt och återkommande principer som är viktiga i processen. Men även om vi initialt pratar om, att det handlar om ett nyfiket förhållningssätt, som kräver mod – att användarna är centrala och det är av största vikt att samskapa, att det inte är en linjär process utan den loopar både hit och dit – så faller vi själva i den egna fällan, och väljer att förklara arbetet utifrån designprocessens faser.

Vi ser också att resan är en del av målet och att genom att göra lär sig medarbetare, verksamhet och ledning inom en organisation ett nytt förhållningssätt till den egna verksamhetens göranden. Det blir något av en synvända när de inser att den uttalade och påtagliga leveransen från arbetet i själva verket inte nödvändigtvis är det verkliga värdet. Vi har sett det flera gånger under projektet. Ett påtagligt uttryck för det är när medarbetare inom en verksamhet ser att för att de ska nå verklig förändring så måste fler nivåer i verksamheten involveras. Eller flera parallella verksamheter inom organisationen.

Att arbeta utforskande och inte riktigt veta nästa steg eller att resultat kan vara processen i sig, delaktigheten som skapas, samsynen och helhetsförståelsen, förståelse för olika perspektiv eller relationer och samarbete i organisationen, är svårt att beskriva i en projektansökan eller projektplan. Det är inte endast en produkt eller tjänst som tagits fram som är resultatet. Den i sig skapar inte värde. Det är när den används och utvärderas mot det behov som identifierats som den skapar värde. Designprocessen har hjälpt oss i att förklara vilka moment som ett utvecklingsarbete innehåller, men som även begränsar oss i våra möjligheter att utforska och experimentera. Det kan vara svårt att beskriva för finansiärer och ägare på ett bra sätt. Här behövs mer målsökande projektbeskrivningar med utrymme för experimenterande.

Förståelsen för att design både varit ett mål och medel fanns inte hos alla i början av projektet. Vi hade, innan boken "Tjänstedesign – principer och praktiker" gavs ut, inte lika bra uttryck för vilka av dessa perspektiv vi arbetade med. Även om kunskapen och förståelsen fanns i designernas kompetens, så hade vi svårt att kommunicera dem. Vi försökte då "baka in" allt i samma process. Detta ledde till otydlighet, frustration och konflikter, vilket påverkade genomförandet under en tid och försenade till exempel vår baslinjemätning. Att säkerställa samsyn i början av projektet är viktigt.

9.3.3 Utforska behov

Vi hade från början en strategi där vi utgick från att fånga användarnas perspektiv, i vårt fall medarbetares och chefers behov, upplevelser och drivkrafter kring sin arbetsmiljö. Vi öppnade upp för det fria ordet, nästan utifrån ett "vitt blad", men med en struktur för samtal med öppna frågor om att "berätta mer" osv. Detta medförde att vi fick en mängd olika insikter som var intressanta men svåra att jämföra mellan olika verksamheter och delprojekt. En annan strategi hade exempelvis varit att utgå från forskningens åtta friskfaktorer och "rama in" områden utan att för den skull styra medarbetarnas berättelser. Insikterna skulle därmed kunna aggregeras i gemensamma temaområden på ett bättre sätt och underlagen skulle kunna ge fler insikter. Nästan samtliga verksamheter sattes igång från början, vilket medförde att vi inte riktigt räckte till för att genomföra processerna med hög regelbundenhet.

Många började "gräva i varje verksamhet" för att samla in underlag, vilket innebar att de inte kunde förmå sig att få en överblick över det egna delprojektet eller möjligheter att samarbeta mer över organisatoriska gränser. Upplevelsen är att det även fanns mer drivkraft och förväntan från den egna organisationen att stödja den egna organisationens utveckling än att dra nytta av gemensamt arbete. Det blev också ett (makt-)övertag för projektstödet att få en överblick över alla delprojekts insikter och lärande, temaområden – medan delprojekten blev egna öar. Trots att gemensamt arbete initierades, lyckades vi inte riktigt skapa den synergieffekt vi önskade av arbetet. Det blev snarare något delprojekten gjorde för "huvudprojektets" skull, än för sin egen.

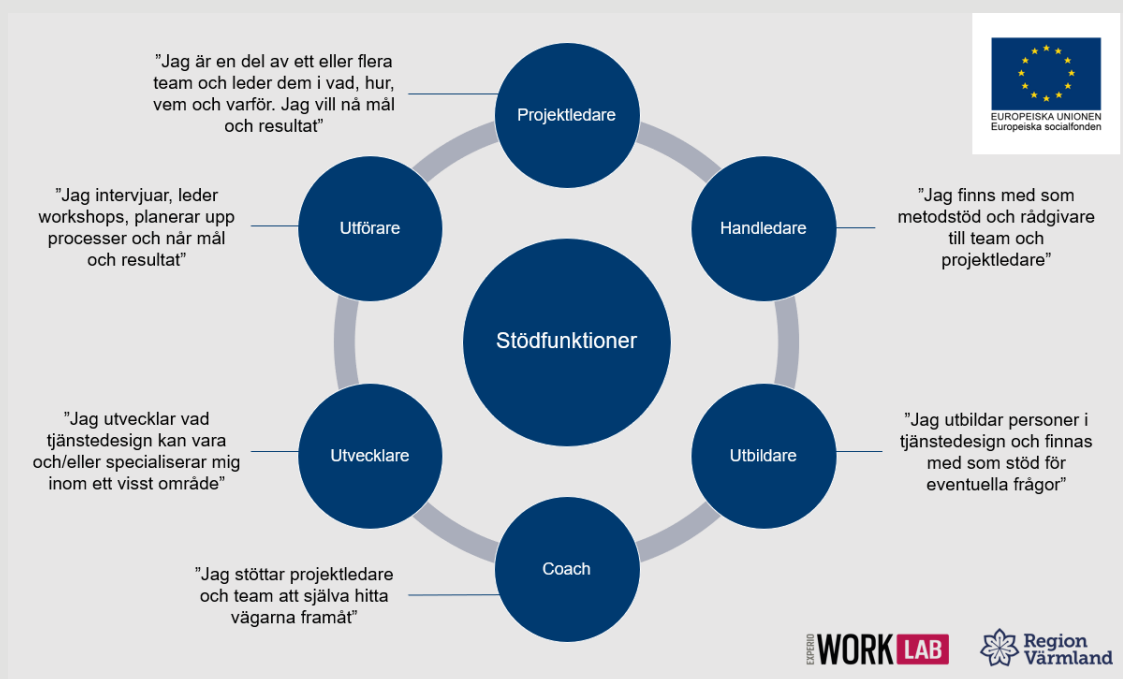
9.3.4 Corona-pandemi

Projektet har påverkats av Corona-pandemin, som drabbade hela världen globalt under hela projektets genomförandefas. Det innebar mer begränsade möjligheter för deltagande verksamheter att prioritera utvecklingsarbete, då många verksamheter arbetade just med vård och omsorg, dels att ta hand om Corona-smittade eller att säkerställa att smitta inte skulle drabba äldre och redan sjuka patienter. Det ökade därför korttidsjukfrånvaron under perioden. Det begränsade även våra möjligheter att träffas fysiskt samt att alls prioritera utvecklingsaktiviteter för medarbetare.

Eftersom designmetoder bygger mycket på dialog, samskapande kreativitet och utveckling, ställde det krav på projektpersonalen att finna digitala verktyg för denna typ av aktiviteter. Detta var en utmaning i vissa verksamheter då personal inte var vana att använda tekniska system eller inte ens hade tillgång till en telefon eller dator för att möjliggöra deltagande. Här har projektpersonalen gjort ett enastående arbete i att sätta sig in i hur verktygen kunde användas och därefter skapa trygghet för deltagare att delta i och använda dem. Vi hade även en farhåga att de digitala forumen skulle skapa otrygghet och osäkerhet i att vilja delta och föra fram åsikter och idéer. Men många gånger upplever vi att det digitala forumet fungerat bättre än de fysiska – särskilt när det gäller dokumentation, där varje steg kan följas i en serie av workshops och skapa överblick och förståelse i processen.

9.3.5 Teambaserat arbetssätt

Vi försökte även bygga upp ett teambaserat arbetssätt där delprojektledare, lokala arbetsgrupper och tjänstedesigner gemensamt skulle ta sig an utvecklingsarbetet. Rollerna mellan de olika professionerna var uttalade på så sätt att delprojektledarens uppgift var att leda, driva och förankra det lokala arbetet med stöd av lokala operativa arbetsgrupper (såsom HR-funktioner, chefer, medarbetare och verksamhetsutvecklare) samt tjänstedesigner som skulle bidra med metod- och processkunskap. I praktiken visade det sig att delprojekten designades olika i sin organisering, roller och arbetssätt. Det påverkades av egen förförståelse och syn på hur projekt drivs och stöds, samt enskilda individers (tilltro till) egen förmåga och uttryckta behov. Nedanstående "blomma" kan beskriva olika roller i ett utvecklingsarbete.



Det är viktigt att det finns ett ägandeskap, ofta i form av en projektledare, som stakar ut riktningen, förankrar mål och arbetssätt och involverar dem som ska delta i arbetet. Projektledaren/delprojektledare bör besitta kunskaper och erfarenheter av utvecklingsarbete – hur de kan struktureras och förankras, hantera motstånd från dem som ska delta och utvecklas samt leda och driva utvecklingsarbeten generellt. I designprojekt handlar det också om att vara nyfiken, ha ett öppet sinne för att agera på nya sätt och skapa prestigelösa samarbete med andra.

Projektledaren/delprojektledaren kan dock inte förändra en organisation själv utan behöver stöd av operativa lokala funktioner på olika nivåer i organisationen för att arbeta tillsammans. Dessutom behövs olika stöd i olika faser av projektet. Ibland en "utbildare" som ger en kunskap och förståelse inom nya områden, ibland en "utvecklare" som ska ta fram nya, anpassade metoder, ibland en utförare av intervjuer, observationer, analysarbete eller processledning av workshops. Ibland coaching och/eller handledning för att bolla idéer, utmaningar eller motstånd.

Tjänstedesigners har fungerat som stödfunktioner i respektive delprojekt. Designerna har olika kompetenser inom design och tillämpar dem ibland på lite olika sätt. I början hjälpte

olika designers till i olika delprojekt, men vi märkte att detta skapade förvirring hos delprojektledarna när de fick "olika svar" på sina frågor – eftersom det finns flera sätt att ta sig an ett problem eller arbete på. Senare knöt vi därför en specifik designer till ett specifikt delprojekt.

Vi såg också att designernas uppfattning om att vara stöd till delprojekt skilde sig åt – från att ibland av välvilja ta över delprojektens ägandeskap och drift då det uppfattades som att det krävdes för projektets framdrift – till en annan ytterlighet att invänta delprojektledares frågor och behov av stöd och leverera en standardiserad metod för ett specifikt syfte. Det finns en risk, om designer tar över driv och ägandeskap, att det kan generera osäkerhet hos delprojektledare. Om målet är att bygga förmåga bör stödet inte ta över. Det går inte att axla alla roller, så att bena ut vilka kompetenser som behövs och som finns är viktigt under projektets gång. Dessutom behöver vi utmana dem som ska bygga designförmåga att testa själv.

Vi har sett att där det fungerat bäst är där delprojekten skapat ett teambaserat arbetsätt och tillsammans tagit sig an varje steg och stöttat varandra i arbetet. För att vara ett bra stöd krävs insyn i processer och kontexter så att rätt metod och verktyg kan rekommenderas. Ett ömsesidigt lärande har under projektet behövt ske för att få gemensam kunskap att stå på inom tjänstedesign, arbetsmiljö, arbetsplatser och -kontexter samt deltagande organisationer strukturer och kulturer.

Mellan samverkande aktörer finns ett ömsesidigt beroende och behöver lyckas tillsammans. Det är viktigt att initialt sätta upp spelregler och identifiera önskade beteenden och agerande för ett bra samarbete. Relationer mellan personer som samverkar behöver utvecklas och bygga ett bra klimat.

Ett klimat som kännetecknas av nyfikenhet och intresse för andras perspektiv och idéer, empati, prestigelöshet, vilja att bidra tillsammans, skapa en gemensam riktning, stödja och uppmuntra och skapa psykologisk trygghet.

Gemensamma förhållningssätt behöver utformas och en strategi för vad en gör om det känns svårt eller om det tar stopp. Vad gör vi när en konflikt uppstår? I konflikter kan en behöva hantera många olika känslor. Här är styrgruppen viktig för att stödja och ta beslut om åtgärder. I Experio WorkLab har utmaningen även varit att vi fått förhålla oss till sju olika organisationers strukturer och kulturer och förståelse och förväntningar på projektet, liksom att delprojektledare och projektledare styrs av 9 olika direkta chefer från sju olika organisationer. Projektledarens mandat och handlingsutrymme är därmed begränsad, och behöver tydliggöras. Det krävs ett (projekt-)ledarskap som kan situationsanpassas till olika sammanhang, mål och organisatoriska och personliga behov i denna typ av komplexa samverkansprojekt.

9.3.6 Dokumentation och kommunikation

Mer kommunikation/dokumentation/synliggörande - att synliggöra delleveranser, ex storytelling, under tiden och inte som bara som en slutprodukt hade skapat mer förståelse, spridning och intresse under vägen. Ett behov vi ser är att vi skulle haft tillgång till kommunikativ kompetens med journalistisk inriktning. Att fånga deltagares upplevelser och skapa "berättelser" samt sätta ord på det värdeskapande genom att deltagare hade fått uttrycka "succér".

Löpande dokumentation hade också underlättat likt ovan samt för lärande under projektet, kanske i form av vlogg, dagbok eller illustrationer som komplement till för rapportform till ägare och intressenter. Även projektledare/ designers skulle tydligare kunnat dokumentera

lärandet under projektets gång - det kan ge underlag till forskning inom designområdet samt lärande om hur vi bygger designförmåga och kapacitet.

9.3.7 Dans på rosor?

Det har varit häftigt att uppleva hur medarbetares ögon tänds när de får vara delaktiga och få inflytande över sin arbetssituation. Samtidigt finns det också, liksom andra utvecklingsarbeten, många olika förväntningar när många olika organisationers strukturer, kulturer, kompetenser och erfarenheter möts, vilket har varit utmanande i projektet.

Liksom andra utvecklingsarbeten var det i vissa verksamheter en lång startsträcka kring förståelsen om att medverka, ta ansvar och ägandeskap i utvecklingsarbetet. Det är lätt att tänka att "det är delprojektledarens projekt" att det är "delprojektledaren som genomför aktiviteter och utbildningar och sedan skapas en bättre arbetsmiljö". Designmetoden bygger på samskapande och att det är dem som berörs som också är med och definierar problem och tar fram och testar lösningar. Delprojektledare och annat projektstöd är just bara stöd i verksamheternas egna utvecklingsprocesser för en bättre arbetsmiljö. Eftersom chefer har mycket uppgifter på sin agenda har det tagit tid att skapa förutsättningar för chefer att driva och leda dessa processer tillsammans med sina medarbetare. Det är viktigt att även högre ledning involveras för att kunna arbeta med de organisatoriska förutsättningarna.

Projektet har samordnats och styrt över sju olika offentliga organisationer, med olika organisatoriska förutsättningar, strukturer, kulturer, kunskaper och förståelse. Det har dels varit en styrka att lära av varandra, dels har det varit svårstyrt när förutsättningar och handlingsutrymme ser så olika ut. Vi har ibland haft svårt att samla kring gemensamma utmaningar och lösningar med möjligheten att dra nytta av gemensam kraft. Det har även varit svårt att gå "i takt" när processer genomförs olika snabbt.

Projektet hade också haft ett stort antal deltagande verksamheter och deltagande individer som skulle nås. Det har varit en stor utmaning att arbeta intensivt med dem och att få det till en kontinuerlig process med bra frekvens och effektivitet. Eftersom projektets mål varit att utveckla de strukturer som krävs för en bättre arbetsmiljö, skulle mindre fokus behövt läggas på att nå ett stort antal individer (jmf med individbaserade projekt). Ibland har fokus på kvantitet behövts, på bekostnad av kvalitet, för att nå deltagarantalet. Vi kanske hade nått längre med organisationernas systematiska arbete genom att arbeta med styrning och ledning? Dock såklart inte på bekostnad att involvera hela kedjan av medarbetare längst ut i tjänsteleveransen till högsta ledning.

9.3.8 Resultat

Några av delprojekten hittade processer och lösningar som har påverkat sjukfrånvaron i en positiv riktning medan alla delprojekt vittnar om att de processer och arbetssätt som används, har skapat lärande och nya insikter. Det har även skapat lärande i form av att designprinciperna i sig kan fungera som friskfaktorer. Därmed har en ökad förmåga att använda design i organisationen även ett främjande värde rent hälsomässigt. Förmågan har spridits från att initialt byggas på några få delprojektägare till att i stället breddas i organisationen när chefer och medarbetare använder metoderna och hanterar insikter mer systematiskt än tidigare. Samtidigt lyfts behov av ett fortsatt stöd för att hålla förhållningssätt och metoder levande, men även för att kunna spridas ytterligare inom de organisationer som deltagit. Den digitala plattformen är här ett värdefullt stöd. Det krävs även fortsatt arbete med organisationernas organisatoriska och sociala strukturer för att skapa förutsättningar för en mer användardriven utveckling.

Trots många utmaningar har det varit fantastiskt att vara del av Experio WorkLab. Många av organisationerna har kommit långt och på god väg mot en mer användardriven arbetsmiljöutveckling. Jag vill tacka för ert stora engagemang och drivkraft att bidra till förbättring. Jag önskar er lycka till i ert fortsatta arbete!

Projektledare, Sofia Axelson

Bilagor

1. Normkreativ Design & Social innovation i Experio WorkLab – Åsa Wikberg & Malin Lindberg
2. Inspirationsmaterial – exempel från lokala designprocesser
3. Extern utvärdering av Experio WorkLab – Ramboll Management Consulting
4. Delprojekt Eda kommun – slutrapport
5. Delprojekt Filipstad kommun – slutrapport
6. Delprojekt Försäkringskassan – slutrapport
7. Delprojekt Karlstad kommun – slutrapport
8. Delprojekt Kristinehamns kommun – slutrapport
9. Delprojekt Region Värmland – slutrapport
10. Delprojekt Säffle kommun – slutrapport
11. Webbplatsen: www.regionvarmland.se/experioworklab

Referenser

Bok: "Tjänstedesign – principer och praktiker" – Stefan Holmlid, Katarina Wetter-Edman