



## Mönsterarbetsplatser i kommunal hemtjänst

**Arbetsplats:** Malå kommun, socialnämnden, Storgatan 13, 930 70 Malå

**Kontaktperson:** Mikael Broman

**Arbetslivsfondens  
handläggare:** Britt-Marie Schönfeldt

**Skribent:** Lars Bodén

**Sammanfattning:** Malå är en glesbygdskommun med ovanligt hög medelålder. I slutet av 80-talet var ca 760 av kommunens totalt 4.200 invånare 65 år eller äldre. Av dem hade 185 personer någon form av stöd i sin livssituation via den kommunala hemtjänsten. I dag har befolkningen sjunkit till strax över 4.000, men medelåldern är lika hög. Särskilt hög är den i de glest befolkade byarna och i den direkta glesbygden. Inom hemtjänsten har antalet timanställda varit hög och många har saknat lämplig yrkesutbildning. Yrket har traditionellt haft låg status och relativt sett fler arbetsskador än jämförbara yrken. Detta enligt aktuell riksstatistik. Hemtjänsten i Malå har dessutom präglats av hög medelålder bland vårdbiträdena. Hösten 1990, när ansökan till Arbetslivsfonden lämnades in, bedömdes behovet av en alternativ organisation som mycket stort. Inom kommunen myntades begreppet "Mönsterarbetsplatser inom hemtjänsten" som ett bra mål att sträva efter. Ansökan från Malå kommuns socialnämnd var en av de första som behandlades av Arbetslivsfonden i Västerbotten vid starten hösten 1990.

### Bakgrund

Malå kommuns hemtjänst har länge dragits med samma problem som man haft i många andra glesbygdskommuner: Hög medelålder bland vårdtagarna, långa avstånd, svårt att organisera arbetet, relativt hög personalomsättning, låg status i yrket, många arbetsskador etc.

Arbetsmiljöproblemen har snarare varit underskattade på grund av bristfällig dokumentation.

Malå kommuns hemtjänst var fram till 1990 indelad i tre distrikt med sammanlagt 108 anställda vårdbiträden. Varje hemtjänstdistrikt har haft var sin ansvarig hemtjänstassistent.

Förutsättningarna bedömdes relativt sett ganska goda att utveckla och förbättra arbetsorganisationen. Kommunens socialnämnd ville skapa en alternativ organisation som skulle tjäna som mönster för en fortsatt utveckling av hemtjänsten i hela kommunen. Erfarenheterna skulle också delges andra kommuner och andra arbetsgivare.

Projektet "Mönsterarbetsplatser inom hemtjänsten" började skisseras under maj-augusti 1990 via samråd med berörd personal och fackliga organisationer. Socialnämnden tog beslutet i september 1990.

Ansökan skickades in till Arbetslivsfonden innan fonden i Västerbotten hade fått en egen adress!

Malå kommun var alltså mycket tidigt ute med sitt projekt.

### Mål

Socialnämndens avsikt var att för projektet skapa två hemtjänstlag inom två olika hemtjänstområden.

Projektet skulle alltså bara avse vissa delar av hemtjänsten. Att på en gång försöka omstrukturera hela organisationen ansågs vara ett alltför stort steg.

Avsikten var att utveckla en arbetsorganisation för vårdbiträden som skulle bli ett mönster för den övriga hemtjänsten.

Ett konkret mål var att skapa glädje och inspiration i arbetet, minska förslitningsskadorna, sjukskrivningarna, utslagningen och samtidigt höja statusen inom yrket.

Målet var också att försöka skapa så många heltidstjänster som möjligt. Det hade länge varit ett fackligt krav. Många anställda inom hemtjänsten har haft för få timmar för att klara sin egen försörjning.

Praktiskt syftade projektet till att ge en grupp vårdbiträden ett mer direkt driftansvar för arbetet inom hemtjänsten. Ansvaret skulle avse ett visst begränsat geografiskt område. Arbetsledningen

skulle ha hand om spelreglerna; exempelvis beträffande vårdplaner och de pensionärer och handikappade som omfattas av hemtjänstens ansvarsområde.

Förhoppningen var att vårdbiträdena skulle få ut mer av sitt arbete, känna större engagemang och kunna påverka sin arbetsmiljö och sina arbetsförhållanden.

För hemtjänstassistenterna skulle projektet leda till mer tid för den uppsökande verksamheten, förebyggande arbete, personalplanering och personalvård.

Hemtjänstassistenten skulle också få mer tid över till vårdtagarna - pensionärer och handikappade - angående vårdplanering och en bättre livssituation för varje vårdtagare.

Allmänt sett syftade projektet till ökad medvetenhet bland personalen om socialtjänstens målsättning och förståelse för de ramar som styr verksamheten.

Målet var också att öka den politiska demokratin inom hemtjänsten. Politikererna skulle med den nya organisationen få ägna mer tid åt att forma strategier och se mer långsiktigt på hur hemtjänsten skulle styras.

Mönsterarbetsplatser inom hemtjänsten skulle också bidra till ökad delaktighet i verksamheten för de anhöriga.

### Genomförande

I september 1990 genomfördes MBL-förhandlingar med den fackliga organisationen (SKAF) och personalen fick en genomgång av projektet.

I oktober behandlades ansökan av Arbetslivsfonden i Västerbotten och vid fondens sammanträde i december togs beslutet. Hemtjänstprojektet i Malå var ett av de första besluten som togs av fonden i Västerbotten efter starten 1990.

Våren 1991 startade projektet med utbildning av personalen.

De första tankarna om tre veckors utbildning på halvtid (eftermiddagar) visade sig omöjligt att genomföra. Det skulle störa arbetet alltför mycket.

Utbildningstimmarna blev i stället utlagda under en eller två eftermiddagar i veckan för att inte störa arbetet i hemtjänstgrupperna så mycket.

Utbildningen startade i mars med en gemensam genomgång där projektledning, arbetsledning, facklig företrädare, ordförande i socialnämnden och kommunalrådet var med.

Totalt blev det åtta utbildningstillfällen för de två grupperna under våren 1991.

Personalchefen, socialchefen, SKAF:s klubbordförande samt Bertel Sutter från Äldre centrum norr medverkade i de olika utbildningsavsnitten.

Vid utbildningsträffarna behandlades olika områden inom hemtjänsten:

- \* Socialtjänstens intentioner och innehåll.
- \* Hemtjänstens professionella roll.
- \* Grupprelationer.
- \* Vad innebär utvecklad arbetsorganisation?
- \* Avtalsfrågor.
- \* Hur arbetar man med schemaläggning?
- \* Arbetsmiljöfrågor.

Under träffarna fick hemtjänstpersonalen chans att beskriva hur arbetet bedrivits före projektet: Hemtjänstassistenten hade gjort schema och fördelat arbetsuppgifterna, arbetet var ensamt, timlön innebar otrygghet för många, varje vårdbiträde hade "fasta" vårdtagare, inga arbetskamrater, inga personalträffar, delade turer med timmar utspridda över hela dagen, arbete varje helg etc.

Kort sagt beskrevs arbetet som mycket påfrestande och med låg status.

För de allra flesta i de två arbetslag som berördes av projektet ställdes man inför helt nya arbetsuppgifter och funDERingar.

Ganska tidigt visade det sig att de två arbetslagen fungerade mycket olika. I det ena gick det mesta friktionsfritt, i det andra fick man tidiga störningar.

I det ena arbetslaget gick schemaarbetet mycket bra. Vårdbiträdena bestämde själva och kom överens om hur timmarna skulle läggas ut på var och en. Arbets-

laget gjorde också ett långsiktigt schema för arbetet och lyckades klara målet om arbete endast var tredje helg.

I det andra arbetslaget träffades personalen i sin grupplokal och fördelade arbetet. Ingen ville ta initiativ när man kom in på fördelningen av arbetsuppgifterna, då man var rädd att "stöta sig" med de andra i gruppen.

Efter semestern 1991, när projektet varit igång knappt ett halvår, hände något i den senare gruppen. Relationerna började kärva, vårdbiträdena fick svårt att prata med varann, arbetsglädjen försvann och det rädde oenighet i gruppen. Det gick så långt att även vårdtagarna började känna sig oroliga. Några ville också hoppa av projektet. För att inte arbetet skulle bli lidande fick hemtjänstassistenten lov att ta hand om schemaläggningen (som tidigare).

De gemensamma träffarna fick lov att stoppas upp. Flera försök gjordes att försöka få igång samarbetet i det icke fungerande arbetslaget.

Till sist beslutade sig gruppmedlemmarna för att samlas och prata ut om problemen. De visade sig då att de flesta inte hade tyckt om sina scheman och ansett att arbetsordningen var dålig.

Gruppen bestämde sig för att utse en gruppleddare med ansvar för planering och sköta kontakterna med hemtjänstassistenten. Var och en fick också ett personligt utformat arbetsschema.

När allt hade ordnat sig var medlemmarna i arbetslaget överens om att de lärt sig mycket av det som hänt och att de gått stärkta ur konflikten.

På grund av konflikten i det ena arbetslaget försenades utbildningsinsatserna ca ett halvår för båda grupperna.

Det andra arbetslaget hade dock fortsatt med sina regelbundna träffar hela hösten 1991 och bl a gjort upp egna scheman utan inblandning från hemtjänstassistenten. Det här arbetslaget hade alltså hunnit längre när det gällde att fungera ihop och hitta samarbetsformer.

Våren 1992 blev det omstart för de planerade utbildningarna. Nu träffades arbetslagen var för sig en gång i veckan.

Vissa avsnitt fick lov att repeteras på grund av det halvårslånga avbrottet. Bl a tog man upp psykosociala frågor, försäkringsfrågor, arbetsrätt, arbetsmiljö och rehabilitering samt förändrad arbetsorganisation.

Ett par studiebesök genomfördes också. Bl a hos Reelax AB i Malå och på servicehuset Blåklockan i Rusksele.

Under hösten 1992 gjorde båda grupperna en utställning om sitt arbete. Hur det var före och under projektet och hur de ville ha det efter avslutat projekt.

Gruppmedlemmarna fick hösten 1992 svara på samma enkät som de svarat på när projektet startade hösten 1991.

Svaren visade att vårdbiträdena på samtliga huvudområden blivit mer medvetna och förbättrat sina kunskaper.

I november 1992 gjorde Britt-Marie Schönfeldt från Arbetslivsfonden intervjuer med biträden i båda arbetslagen samt med socialchefen och projektledaren.

Våren 1993 fortsatte grupperna att träffas; i regel varje vecka.

Gruppmedlemmarna fick också redogöra för sina erfarenheter för Gunilla Furst och Per Johansson från Arbetslivsfonden i Göteborg.

Tre vårdbiträden - Mona From, Kajsa Brännström och Tomas Bergqvist - berättade om sitt projekt vid en konferens om "Kvinnors arbetsmiljö" i Lycksele våren 1993. Konferensen anordnades av Arbetslivsfonden i Västerbotten.

## Resultat

Målen med projektet har i allt väsentligt uppnåtts. Nämligen att skapa fungerande och självstyrande grupper med ökad kompetens och ansvar för verksamheten. Statusen i yrket har höjts och delegeringen av ansvar har gett bättre förutsättningar för hemtjänstassistenten att planera arbetet på lång sikt.

Det nya sättet att arbeta i arbetslag inom hemtjänsten har också påverkat vårdarbetet positivt. Vårdbiträdena kan ge varandra stöd i arbetet i krisiga situationer. Det har också blivit lättare att få hjälp med exempelvis tunga lyft.

Ökad trygghet i gruppen, gruppgemenskap, ökat självförtroende, är andra positiva effekter som gruppmedlemmarna själva uppgett.

Målet månadslön i stället för timlön har också uppnåtts, vilket var ett viktigt mål för personalen.

Det enda negativa med projektet var de problem som tidigt uppstod i det ena arbetslaget och som ingen var beredd på. Det skapade oro en tid, men krisen kunde lösas.

Kostnaden för projektet har uppgått till 557.000 kronor, varav Arbetslivsfonden bidragit med 334.000 kronor.

## Värdering

Omsorgschefen Mikael Broman anser att de förändringar som åstadkommit inom delar av hemtjänsten i Malå är den största reform som genomförts "norr om Sundsvall".

- Nu är vi halvvägs, säger han.

Malå kommun räknar alltså med att fullfölja förändringsarbetet inom hela hemtjänsten. Nyordningen fungerar i de två arbetslag som startats. Även i den grupp där man misslyckades till att börja med har man nu börjat arbeta efter den nya modellen.

Det nya servicehuset Sörgården i Malå tätort står närmast i tur.

Problemen och störningarna i det ena arbetslaget har gett nyttiga erfarenheter.

- I en sån här genomgående förändring får vi inte schablonisera vad som är rätt eller fel. Olikheter gör oss lika och det kan bli samma kvalitet till slut i alla arbetsgrupper, säger Mikael Broman.

När projektet startade fanns inte vetskapen att den ena gruppen inte riktigt var mogen att arbeta mer självständigt och ta på sig mer ansvar inom gruppen.

Acceptansen var helt enkelt inte lika hög som i den grupp som snabbt kom igång och där vårdbiträdena genast hade insett fördelarna med den nyvunna friheten.

En annan lärdom är att tidigt "ta tempen" på respektive arbetsgrupp och studera den arbetspsykologi som råder inom gruppen.

- Ibland kan total frihet uppfattas som det värsta straffet. Varje arbetsgrupp är unik. Därför går det inte att använda sig av generella lösningar, menar Mikael Broman.

Kajsa Brännström ingår i det arbetslag som genast kom in i det nya utan att det blev några större motsättningar. Hon är mycket nöjd med det nya arbetssättet. Framför allt att gruppen inom sig utformar individuellt anpassade arbetsscheman, ansvarar för semesterplanering och kortare ledigheter etc.

Annika Andersson har av gruppen utsetts till "expert på arbetsscheman". Annika trivs med uppgiften och gillar att ha koll på timmar och tider.

- Det har fungerat mycket bra. Om någon i gruppen vill vara ledig en speciell dag brukar vi ordna det inom gruppen.

Bjuder man till, kan man själv ha igen det en annan gång.

Ungefär så fungerar det i den här gruppen. Arbetsscheman och semesterplanering kan annars bli föremål för konflikter. Men hittills har gruppen enats och kompromissat när det varit nödvändigt.

Mona From bor i byn Aspliden. Hon tycker att självförtroendet ökat hos alla sedan projektet startade 1991.

- Det känns mycket tryggare nu när vi kan ringa varann om det uppstår problem. Vi är inte ensamma i vårt jobb längre, säger hon.

#### **Vidare dokumentation**

- 1) Malå kommuns slutrapport.
- 2) Arbetslivsfondens informationsblad nr 4.

---

ISSN 1104-6449

Januari 1995