



Självstyrande grupper gav sänkt frånvaro och ökad arbetsglädje

Arbetsplats	Borgmästaregården, Norrköping
Kontaktperson	Ann-Marie och Gert Hultberg, tel. 011-19 04 10
Arbetslivsfondens handläggare	Lars-Göran Svensson, Östergötlands län
Skribent	Anneli Hedlund
Sammanfattning	<p>Borgmästaregården är ett ålderdomshem i Norrköping som fram till 1992 drevs i kommunal regi. Enheten ingick i en kommun del där kommunaldelschef och äldreomsorgschef 1991 tog initiativ till ett arbetsplatsprogram för all personal inom äldreomsorgen. För Borgmästaregårdens del ville man komma tillrätta med de problem som funnits en längre tid. Omsättningen av föreståndare var stor och sjukfrånvaron hög bland personalen. Då Borgmästaregården privatiserades 1992 utvecklades arbetsplatsprogrammet vidare. Idag arbetar vårdpersonalen i självstyrande grupper med eget ansvar, en modell som både personal och ledning trivs med.</p>

Bakgrund

Borgmästaregården har plats för 97 boende och här arbetar ett 70-tal personer. Det består av nio boendeenheter, en för senildementa, en för korttidsboende och övriga traditionellt ålderdomshem. Det drevs i kommunal regi fram till september 1992 då det privatiserades. Dåvarande föreståndare Ann-Marie Hultberg och hennes make Gert Hultberg tog över driften. Arbetssituationen på Borgmästaregården hade i många år varit besvärlig med stor omsättning av föreståndare och motsättningar i personalgruppen. Man hade hög korttidsfrånvaro och många långtidssjukskrivna.

Kommundelschef och äldreomsorgschef tog 1991 initiativ till ett arbetsplatsprogram för att komma till rätta med problemen och ansökte om medel från arbetslivsfonden. Vårdpersonalen erbjöds att arbeta 100%, med 75% schemalagd tid i vården. Övrig tid skulle användas till vårdlagsplanering, kompetensutveckling samt friskvård. Färre sjukskrivna och förbättrat

arbetsklimat var målet. Projektet avstannade dock på grund av att Norrköpings kommun samtidigt omorganiserades på ett genomgripande sätt.

Då Ann-Marie och Gert Hultberg tog över driften var deras intention att driva projektet vidare, vilket också var ett uttalat önskemål från personalen.

Man gjorde en ny ansökan med vissa kompletteringar. Ansvar och befogenheter skulle delegeras till de nio personalgrupperna för att göra dessa självstyrande. För att förbättra den fysiska arbetsmiljön ville man byta ut alla sängar mot hög- och sänkbara sängar.

Mål

Projektets målsättning var att vårdpersonalen skulle uppnå

- större ansvarsförhållande med självstyrande grupper
- större möjlighet att påverka ekonomin inom sitt eget område. Varje våning upprättar sin

egen våningsbudget

- större möjlighet att planera sitt arbete och självständigt omfördela resurser vid olika former av frånvaro
- lägre sjukfrånvaro genom att personalen ges möjlighet att utöva friskvård

Genomförande

Projektet genomfördes i olika etapper under tidsperioden 1/9 1992 - 30/1 1994. Under första etappen höll kommunhälsan utbildning i att utveckla arbetsorganisationen. Här handlade det mycket om att lära känna varandra i arbetsgrupperna, arbeta målinriktat, attitydförändring och att utveckla samarbetsformer. Gert Hultberg höll samtidigt utbildning i konflikthantering.

För att få det att fungera rent praktiskt krävdes två olika scheman för varje anställd, ett arbetsschema och ett för utbildningen. I början var det ganska rörigt men det stabiliserades efter någon vecka. Man bildade nya grupper med personer från de olika arbetsgrupperna just för att all personal skulle lära känna varandra bättre.

Det här var en period som fick mycket positivt gensvar från personalen.

Under följande period arbetade man med olika projektarbeten. Personalen delades in i 11 grupper med fyra olika teman att arbeta med. Det var

- personalutveckling
- aktivering av boende och personligt ansvar
- resultatlön
- semester och vikarieplanering

Projektarbetena redovisades dels skriftligt, dels med en muntlig framställning inför övrig personal. Den här etappen var relativt tung och många tyckte att det var jobbigt med projektarbetena och att redovisa inför varandra. Den resulterade dock i många bra rapporter som ledningsgruppen använder och arbetar vidare med.

Nästa steg bestod av litteraturstudier. Man började med att läsa böcker om etik och människosyn och träffades sedan i grupper tillsammans med Ann-Marie Hultberg för diskussion. Personalen tyckte att det var givande och ville fortsätta med litteraturstudier.

Man gick då över till att läsa böcker om demens och arbetade för övrigt som vid de första litteraturstudierna.

Projektet avslutades med en enkätundersökning riktad till de boende och deras anhöriga.

Enkäten lämnades till 80 personer varav 80% svarade. De boende och deras anhöriga gavs möjlighet att inom varje område i enkäten framföra egna synpunkter. Många synpunkter kom fram, både positiva och negativa. Dessa synpunkter blev gruppernas sista projekt att behandla. Uppgiften var att göra en handlingsplan med åtgärder för förbättringar. Stor redovisning skedde den 30/1 1994.

Under hela projektet har personalen utövat olika former av friskvård, vilket var obligatoriskt just för att alla verkligen skulle aktivera sig. Man bytte också ut alla sängar till sängar som höjs och sänks med hjälp av elektricitet.

Resultat

Den uppsatta målsättningen har man idag uppnått. Personalen arbetar nu i självstyrande grupper med ansvar för varsin boendevåning. De gör sin egen våningsbudget och kan själva styra kostnaderna för olika inköp. De som är intresserade ska även gå vidare och arbeta med personalbudget.

Planeringen av arbetet och omfördelning av resurser vid olika former av frånvaro sköts också i huvudsak av grupperna själva.

Någon statistik över frånvaro gjordes inte tidigare men man vet att den var hög. Dåvarande kommundels hemtjänst hade en sjukfrånvaro på 64 dagar per anställd och år och Borgmästaregården snarare höjde än sänkte detta värde. Idag är korttidsfrånvaron 2% och man har 3 långtidssjukskrivna.

Det är inte längre obligatoriskt att utöva friskvård men många köper de rabatterade kort till olika motionsanläggningar som företaget säljer eller utnyttjar Borgmästaregårdens eget gym.

De nya sängarna är bekväma för de boende men framförallt underlättar de för personalen. Risken för arbetsskador pga lyft har minskat väsentligt.

Att arbeta i självstyrande grupper är lönsamt på flera sätt, menar Ann-Marie och Gert Hultberg. Det blir mindre administrationen vilket sparar pengar. Idag sköter Ann-Marie och Gert Hultberg själva administrationen för hela boendet. Men lönsamheten ligger också på ett annat plan. Då ansvarsfördelningen och engagemanget ökar bland personalen, ökar också kvaliteten på vården, vilket kommer de

boende till del. Den genomförda enkäten visade på 92,1% nöjda kunder.

Personalen uppskattade att få betalt för 100% men bara arbeta ungefär 75% i vården och man fortsätter nu med viss arbetstidsnedsättning. De som arbetar 75% får betalt för 81% och de som arbetar heltid jobbar 94% i vården. Övrig tid används för planering, budget, friskvård och personalutveckling.

Då Gert och Ann-Marie Hultberg tog över verksamheten fick personalen tjänstledigt från kommunen under ett år. Ungefär 25% valde att gå tillbaka till kommunen men resterande 75% stannade kvar. Inga ytterligare har sagt upp sig. Tre har gått i pension och en har tjänstledigt för högskoleutbildning, så personalomsättningen har i stort sett upphört.

Gert och Ann-Marie Hultberg tycker att det är viktigt att framhålla att deras utvecklingsarbete inte har upphört för att projektet har avslutats. Det är en pågående process och man bygger ständigt på med ny kunskap.

Borgmästaregårdens arbetsplatsprogram kostade totalt 5 447 553-, varav arbetslivsfonden beviljade bidrag med 2 521 000-.

Värdering

Att privatiseringen av Borgmästaregården och arbetsplatsprogrammet skedde samtidigt var bra, tycker Ann-Marie och Gert Hultberg. Det var värdefullt att redan från start bygga upp en arbetsorganisation som de ville arbeta efter. Arbetslivsfonden bidrag var betydelsefullt och Ann-Marie och Gert Hultberg tror att det hade varit svårt att genomföra programmet utan det.

I början var projektet dock ganska tungrovt och man fick arbeta mycket på att ändra attityder.

- Har man inte fått tänka själv och jobba under eget ansvar kan det vara en svår omställning att arbeta i självstyrande grupper, säger Ann-Marie Hultberg.

Men de flesta vill ha större ansvar och befogenheter och uträttar ett bättre arbete om de får det.

Det har uppstått en del konflikter i grupperna innan de riktigt hittat formerna för samarbete. Oftast har gruppen själva löst problemen. Det har också varit en medveten hållning från ledningens sida att lära grupperna att så långt det är möjligt själva sköta sina konflikter.

Personalen är övervägande positiv även om en

del i början var skeptiska till att arbeta i självstyrande grupper.

- Vi trodde inte att vi skulle klara det. Vi var ju vana att bara jobba på och göra som föreståndaren sa, säger Eva Remnås. Men nu känner vi att vi verkligen är mer betrodda och själv tycker jag att det är mest positivt att jobba så här.

- Ett annat plus är att vi nu känner varandra bättre, både inom gruppen och all personal i huset, säger Anna Axén. Det blir roligare att arbeta då och lättare att reda upp eventuella konflikter.

Trevligare miljö att arbeta i, är andra synpunkter från personalen. Bättre arbetsklimat och varje personalgrupp ansvarar för att deras våning är snygg och trivsamt.

ISSN 1104-6449

December 1994