



Genomgripande omorganisation vände stress till arbetsglädje

- Arbetsplats:** Kliniskt-kemiska laboratoriet, Centralsjukhuset i Karlstad
- Kontaktperson:** Lennart Nordström, klinikchef, och Berith Larsson, projektledare, tel 054-10 52 82
- Arbetslivsfondens handläggare:** Karin Gellerbring, Värmlands län
- Skribent:** Karin Sundelin
- Sammanfattning:** Decentralisering, specialisering i stället för arbetsrotation, större eget och gemensamt ansvar, klara beslutsnivåer och korta beslutvägar var viktiga ingredienser i det mycket omfattande arbetsplatsprogram som genomförts vid kliniskt-kemiska laboratoriet på Centralsjukhuset i Karlstad. Resultatet blev att en tidigare stressad och i många avseenden missnöjd personal nu upplever arbetet som utvecklande och intressant och anser sig ha möjligheter att påverka besluten på arbetsplatsen. Samtidigt har produktivitet och omsättning ökat.

Bakgrund

Kliniskt-kemiska laboratoriet vid Centralsjukhuset i Karlstad hade 1991 cirka 130 anställda, uppdelade på kemiska laboratoriet samt blodcentralen där också den utlokaliserade Solatappen ingår. Kliniken leds av en klinikchef/biträdande klinikchef, avdelningsföreståndare och sektionschefer. Personalen består av läkare, laboratorieassistenter (den största gruppen), laboratoriesköterskor, undersköterskor, sjukvårdsbiträden, expeditionspersonal och ingenjörer. De kvinnliga anställda dominerar stort. Merparten av personalen roterade runt inom de olika enheterna med olika tidsintervaller och var schemabunden med kvälls- och helgtjänstgöring eller enbart nattjänstgöring.

Under de senaste tio åren har klinikens verksamhet expanderat kraftigt. Det har inneburit större personaltäthet, förändrade analysmetoder och arbetsrutiner, utökad teknik och datoranvändning. 1992 blev

kliniken en egen reultatenhet och noll-budget infördes.

Verksamheten drivs med avancerad teknik och är till stor del automatiserad och datoriserad. Risker i arbetsmiljön utgörs av kemikalieanvändning, smitta (t ex hiv och hepatit), felaktig belastning vid provtagningar vilket kan leda till problem med rygg och nacke samt hot och våld, huvudsakligen under kvälls- och nattjänstgöring.

Lokalerna är gamla och var i behov av reparation. Ventilationen var dålig och lokalerna motsvarade inte nuvarande verksamhetskrav.

Personalen trivdes i stort med sina arbetsuppgifter som de fann omväxlande men ibland också stressande eftersom arbetsbelastningen var ojämn. Många kände dock otillfredsställelse med sin egen arbetssituation och det fanns ett mer eller mindre uttalat missnöje. Information, delaktighet och möjligheter att påverka upplevdes av många som bristfälliga. Arbetsorganisatoriska förändringar

ansågs därför nödvändiga. Förändringar som nytt budgetsystemet, planer på samverkan i länet, sparbetning och risk för övertalighet ledde till oro och otrygghet hos personalen, främst vid kemiska laboratoriet.

Eftersom laboratorieassistenter, som utgör den stora personalgruppen, har mycket få eller inga alternativa arbetsplatser i länet inom sitt yrke var personalomsättning och/eller sjukfrånvaro inte relevanta mätvariabler för att visa på problem i arbetsmiljön. Den låga personalomsättningen inom kliniken kunde också ha bidragit till den handlingsförlamning och brist på kreativitet och framtidstro som personalen upplever.

Arbets-skadorna var få, 1990 sammanlagt 15, varav de flesta var stickskador.

Två av de anställda hade deltagit i Landstingshälsans rehabiliteringsprogram och ytterligare fem-sex personer var i behov av rehabilitering.

Mål

Målsättningen för arbetsmiljöprogrammet var att införa en ny organisation som innebar

- klargjorda beslutsnivåer
- korta beslutsvägar
- väl kända informations- och inflytandeformer
- större eget och gemensamt ansvar för samtliga
- ökad delaktighet och ansvarstagande inom arbetslagen
- arbetsmiljöarbete och fortbildning/-personälutveckling som en naturlig del av verksamheten.

Dessutom skulle man utarbeta en åtgärdsplan för förändringar av de fysiska arbetsmiljöproblemen inom kliniken, till exempel ombyggnad, ventilation m.m.

Målet för arbetet var en organisation som motsvarade såväl personalens som omgivningens krav på en effektiv serviceenhet med mottot "rätt saker vid rätt tillfälle och med rätt kompetens". Resurserna i form av kompetens,

kunnande och avancerad utrustning skulle effektivt används för att motverka vantrivsel, sjukskrivningar, rehabiliteringsbehov och utslagning. Att bibehålla den låga sjukfrånvaron var också ett viktigt mål.

Genomförande

Förändringsarbetet genomfördes med hjälp av olika avgränsade projekt, projektgrupper, projektansvariga och arbetsgrupper samt stora utbildningsinsatser, de senare ett redskap för att uppnå delaktighet och kunskap för all personal under de olika faserna av förändringsarbetet.

Den totala kostnaden beräknades till cirka 5,5 miljoner kronor varav Arbetslivsfonden beviljade cirka 1,5 miljoner kronor i bidrag. Besparingarna beräknades till totalt 1,6 miljoner kronor per år varav 870 000 för arbetsgivaren och 740 000 kronor i försäkrings-systemen.

Det mycket omfattande åtgärdsprogrammet inleddes 1992 och intensifierades under 1993. Sammanfattningsvis hade 1994 följande genomförts:

- En informations- och utbildningsplan
- Arbetsorganisatoriska åtgärder
- Friskvårds- och rehabiliteringsaktiviteter
- Ombyggnad och ergonomiskt riktiga arbetsplatser
- Nytt datasystem
- Remisser
- Svarshantering
- Provtagningsföreskrifter

Totalt har 33 400 timmar används till projektet, vilket motsvarar 17,8 arbetsår!

Informations och utbildningsplanen har bland annat omfattat en arbetsmiljöutbildning kallad "Arbetsglädje och effektivitet", ergonomi, levande ledning, arbetsrätt, hjärt- och lungräddning, friskvård samt allmän fortbildning.

De *arbetsorganisatoriska åtgärderna* innebar bland annat en ny ledningsorganisation. En chefsöverläkare har det samlade administrativa och medicinska ansvaret. Kliniken indelades i sju block

ledda av en avdelningschef. Den administrativa ledningen plattades ut genom uppdelningen i mindre enheter och genom decentralisering av ansvar och befogenheter. Motto: Problem ska lösas där de uppstår. Dessutom infördes personlig delegation av specifika arbetsuppgifter. Vissa ordinationer och tolkningar som tidigare var läkaruppgifter delegerades till exempel till laboratorieassistenter sedan dessa fått teoriutbildning och personlig handledning.

Dessutom infördes en organisation med fasta placeringar och sektionstillhörigheter för personalen som tidigare roterat mellan olika uppgifter.

Ett nytt schema infördes som bygger på verksamhetens täthetsbehov under dygnet. Flexitid infördes.

Bestämda mötesformer fastställdes med bland annat ett beslutande, partsammansatt råd, en arbetsmiljögrupp, basenhetsmöten varje vecka, blockmöten och stabsmöten samt stormöten en gång i månaden för all personal.

En arbetsgrupp tog fram *omflyttnings- och ombyggnadsplaner* där grundidén var att inom varje sektion inrymma olika rum för apparatur, laboratoriearbete och administration samt databehandling och telefon, dvs "tysta" respektive "bullriga" rum som skulle förbättra arbetsmiljön väsentligt. Nödvändiga ventilationsåtgärder genomfördes och ergonomiskt riktiga inventarier inköptes.

En laboratorieassistent frikopplades från sina vanliga arbetsuppgifter för att arbeta med *rehabilitering* och förebyggande insatser. En hälsoprofil omfattande konditionstest och enkät, genomfördes för samtliga, och låg till grund för de aktiviteter, såväl friskvård som rehabilitering, som genomfördes inom kliniken och utanför den för att motverka och förebygga arbetsskador, bland annat pausgymnastik, avslappningsövningar, föreläsningar och gemensamma fritidsaktiviteter. Individuella rehabiliteringsprogram upprättades.

Svarsrutinerna effektiviserades och anpassades efter beställarens behov och provtagningsföreskrifter utvecklades.

Ett nytt skräddarsytt *datasystem* utvecklades och infördes.

Våren 1992 blev kliniken en egen resultatenhet och utbildning, utveckling, diskussioner etc inriktades på att underlätta detta genom att åstadkomma en kultur- och attitydförändring; att gå från "myndighet" till serviceenhet.

Resultat

Kliniken har i dag cirka 150 anställda. I stället för befarad minskning har alltså personalen utökats. Detta är direkt kopplat till verksamhetsutvecklingen som inneburit ett aktivt samarbete med övriga laboratorier i länet samt att nya metoder utvecklats och analyser som tidigare skickats till speciallaboratorier därmed kunnat tas hem.

I den nya organisationen har varje enskild medarbetare fått ett större totalansvar för verksamheten både vad gäller analyser, metodutveckling samt underhåll och service av analysutrustning. Beslut och befogenheter har förts ut i organisationen och arbetsformerna utvecklats och ökat delaktigheten och ansvarstagandet inom arbetslaget. För att nå målsättningen att varje enhet ska kunna erbjuda rätt saker vid rätt tillfälle och med rätt kompetens har mycket tid avsatts för utvecklingsarbete i grupper, personalmöten och utbildning både vad gäller arbetsorganisation och kompetenshöjande utbildningar.

Arbets sättet med mindre ansvarsenheter har slagit mycket väl ut. Trots hög arbetstakt, hög ambitionsnivå och höga krav har de flesta upplevt arbetet som positivt och utvecklande. Man känner arbetsglädje och delaktighet. Det visar en enkätundersökning som genomfördes i slutet av 1993.

Flexitiden som infördes i början av 1992 har resulterat i ett ökat ansvar för den enskilde att styra över sin arbetstid. Det har lett till att man inom arbetsgruppen kommer överens om möjligheterna till

flexuttag. En positiv effekt av detta är ett ökat gemensamt ansvar för verksamheten. Erfarenheterna av flexetid är enbart positiva och en utvärdering har visat att 92 procent av medarbetarna anser att flex fungerar bra.

En enkät gjord våren 1992 och uppföljd hösten 1993 visar att personalen tycker att deras hälsotillstånd förbättrats.

| Besvär ofta/ibland | 1992 | 1993 |
|--------------------|------|------|
| Nacke | 62 % | 47 % |
| Axlar | 56 % | 49 % |
| Rygg | 70 % | 62 % |
| Leder | 32 % | 32 % |
| Muskelinflammation | 18 % | 19 % |
| Huvudvärk | 62 % | 55 % |
| Magkatarr | 34 % | 35 % |

Ett av problemen då arbetsplatsprogrammet startades var för trånga lokaler. Under projektiden nåddes målet med god fysisk miljö även om kostymen var slimmad och skraddarsydd. Men det omfattande utvecklingsarbete som blev resultatet av övriga delar av arbetsmiljöprogrammet medförde att arbetsmiljön åter försämrades - man växte ur den slimmade kostymen. Åtgärder pågår för att bevara en god arbetsmiljö men problemet är fortfarande för små lokaler.

Ett resultat av att personalen inte längre roterar utan har fasta placeringar är en kvalitets- och kompetenshöjning inom respektive enhet. Utvecklingsmöjligheterna inom enheten såväl som inom kliniken som helhet har ökat.

Den totala kostnaden för arbetsplatsprogrammet blev cirka 6,6 miljoner kronor varav fondmedel cirka 1,5 miljoner kronor.

Värdering

Sedan arbetsplatsprogrammet genomförts gjordes en utvärdering bland de anställda. Ett sammandrag visar bland annat följande om hur resultatet upplevs:

| Jag tycker ofta/alltid att: | Före(%) | Efter(%) |
|-------------------------------------|---------|----------|
| Mitt arbete är jäktigt | 31 | 51,5 |
| Jag är på helspänn | 23,5 | 39 |
| Jag får använda min kunskap | 42,5 | 75 |
| Jag får lära mig nya saker | 14,5 | 67 |
| Jag har utvecklingsmöjligheter | 8 | 32,5 |
| Mitt arbete är intressant | 60,5 | 78 |
| Jag uppmuntras lösa problem | 12 | 50 |
| Jag känner delaktighet och ansvar | 44 | 90 |
| Jag känner arbetstillfredsställelse | 58,5 | 77 |
| Jag får den info jag behöver | | |
| inom enheten | 29 | 84 |
| inom kliniken | 14,5 | 73 |
| Jag kan påverka besluten | | |
| inom enheten | 4 | 42 |
| inom kliniken | 0 | 25,5 |

Utvärderingen visar också att flexetid upplevs som friare, mindre stressigt, ett sätt att ta eget ansvar för sin arbetstid. Fasta placeringar i stället för rotation ger bättre kamratskap, ökad specifik kunskap, ökad trygghet, ökad effektivitet, ökad kvalitet och ökat ansvar. Negativt är smalare kunskapsfält och viss enformighet.

Klinikchefen Lennart Nordström pekar bland annat på följande vinster:

- Ökad produktivitet - alla gör mer
- Ökad arbetsglädje - alla har "tänt"
- Ett logiskt flöde för våra kunder
- Mera dynamik - ett föränderligt jobb.

ISSN 1104-6449

November 1994