



BRA VÄG -Bromsa, Växla ner och Gasa, så möter vi framtiden

Arbetsplats: Bergslagssjukhuset, Fagersta, 0223-470 10

Kontaktperson: Lars Gunnarsson/Christina Hjulström

Arbetslivsfondens handläggare: Barbro Broman, Västmanlands län

Skribent: Roland Lans

Sammanfattning: Projektet startades för att: åstadkomma ett läge där alla känner till den av landstinget fastställda uppgiften för Hälso- och sjukvården i Fagerstabygden och att förbättra arbetsmiljön. Det gäller synsätt på patienten (bemötande, service), tillgänglighet (dvs korta väntetider), kvalitet, metod- och teknikutveckling, effektivitet med mera. Det gäller också marknadsföring. Alla anställda är marknadsförare genom sitt sätt att agera i arbetet och sitt sätt att tala om arbetet och arbetsgivaren.
Att vända negativ förändring till utveckling!

Bakgrund

1993 infördes en befolkningsrelaterad budget inom landstinget Västmanland. Samtidigt infördes ett köp/säljförfarande. För att göra verksamheten effektivare skulle alla arbetsenheter klargöra sina kunders behov och planera för att effektivare motsvara behoven.

Inom hälso- och sjukvården i Fagerstabygden finns vårdcentraler och ett lasarett och skall till godose behovet av hälso- och sjukvård i Fagersta, Norberg, Skinnskatteberg och Virsbo. Inom förvaltningen fanns ca 600 personer som omfattades av AB-89 kollektivavtal.

Arbetsmiljö

Fagersta lasarett hade levt i en intensiv ny-, till- och ombyggnadsverksamhet med reno-

veringar av bl a vårdavdelningar och ombyggnad av intagningsplatser.

Kostnader för programmen

11 Mkr

Bidrag från Arbetslivsfonden

Slit och släng - Nej återanvänd!

1,7 Mkr

Bra Väg

1,6 Mkr

Fågel Fenix och Exit

1,1 Mkr

I oktober 1993 startades ett arbetsorganisatoriskt projekt där följande behandlades:

- allvårdsavdelningar med gemensam bemaning
- verksamhets- och lokalmässig samordning av samtliga mottagningar
- utredning av hur röntgenavdelningens verk-

- samhet kan effektiviseras
- internadministrationens dimensionering
 - patientadministration
 - rehabilitering
 - den interna servicen

ANTALET ANSTÄLLDA juni 1993

	KVINNOR	MÄN	TOT
Under 25 år	7	1	8
25-40 år	142	16	158
Över 40 år	295	41	336
Summa	444	58	502

Mål

Målet var att åstadkomma ett läge där alla kaände till den av landstinget fastställda upp-
giften för Hälso- och sjukvården

Fagerstabygden.:

- Det är viktigt med en bred och bra basal hälso- och sjukvård, att lasarettet finns kvar och en väl fungerande familjeverksamhet.
- Göra rätt saker d v s erbjuda vård och andra tjänster av god kvalitet d v s professionalism
- Mål/verksamhetsplan görs till allmän egen-
dom d v s känd
- Mål och planer för basenheten/
familjeläkarverksamheten konkretiseras och förs ned på arbetsenhetsnivå.
- Varje anställd blir medveten om sin bety-
delse och känner ansvar för att de olika målen skall uppnås.
- Ett ständigt förändringsarbete/utvecklingsar-
bete pågår för att förbättra service, kvalitet etc.
Man blir bättre rustad att möta de behov som
"Fagerstaben" har, vilket ger större möjlighet
till överlevnad.
- Alla anställda skall ha kompetens att klara att
arbeta på mer än en arbetsplats inom
Bergslagssjukhuset.

Basenhet: Medicin/Rehab 150 anställda

	1991	Mål
Ant arb.skad.	3	0
Ant sjukfrånv.dag	5000	3500
per anställd	34	24

Därav:

Korttids	1-3	800	560
	4-14	800	560
Långtids	14-	3400	2380
Ant. ers. rekr		19	13

Basenhet: Kirurgi/akut 162 anställda

	1991	Mål
Ant arb.skad.	4	0

Ant sjukfrånv.dag	5300	3000
per anställd	33	23

Därav:

Korttids	1-3	800	550
	4-14	900	650
Långtids	14-	3600	2500
Ant. ers. rekr		21	12

Basenhet: Primärvård 169 anställda

	1991	Mål
Ant arb.skad.	0	0
Ant sjukfrånv.dag	3021	2683
per anställd	18	16

Därav:

Korttids	1-3	680	655
	4-14	523	510
Långtids	14-	1818	1518
Ant. ers. rekr		12	11

Genomförande

Inom förvaltningen pågick ett projekt vars syfte var att

- minska antalet sjukskrivningar
 - förkorta sjukskrivningstiden
 - reagera på sjuk- och arbetsskadeanmälningar.
- Samtliga basenheter berördes.

Inom basenhet Service arbetades vidare med att bygga upp en arbetsorganisation som skulle bredda arbetsinnehållet för anställda inom basenheten benämnt "Slit och släng - Nej åter-
använd".

Man ville skapa en arbetsmodell som skulle passa resp basenhet/familjeläkarverksamhet genom att använda och öka de anställdas inflytande och delaktighet samt att utveckla modeller för hur återkoppling, uppskattning och uppmuntran skulle kunna integreras i verksamheten. Vidare skulle man verka för en attitydförändring mot mer serviceinriktat arbetssätt med patienterna i centrum.

Syftet var att bygga upp en arbetsorganisation som motverkar stagnation, enahanda arbets-
uppgifter och tunga arbetstidsscheman samt att få de olika arbetsgrupperna att känna gemen-
samt ansvar för arbetsuppgifterna och möjlig-
göra ett gott förändrings- och
utvecklingsklimat och bredda arbetsinnehållet.

Åtgärder

Förvaltningschef ger förvaltningens mål, vilka under basenhetschefens ansvar bryts ner och konkretiseras av arbetsenheterna.

Var och en är marknadsförare av sin verksam-

het!

- Marknadsföring och marknadsanpassning genomförs intensivt.
- Att göra rätt saker, dvs erbjuda vård och andra tjänster av god kvalitet och efter behov
- Ledarskapet tydliggörs

Den breda kompetens som finns tillvaratas och stärks

- Varje anställd blir medveten om sin betydelse och känner ansvar för att de olika målen uppnås.

För att få igång arbetet på arbetsenheter gavs personalen tillfälle att genom enkät/intervju ge sina synpunkter på sin enhet. *Vad är bra? Vad är dåligt? Vad skulle vi vilja utveckla? Hur tror vi att andra ser på oss?*

Kunder och patienter tillfrågades och fick ge sina synpunkter på service, kvalitet osv.

Utifrån resultatet av enkäten och målen planerade resp. enhet sin verksamhet med tider förändring och/eller utveckling eller avveckling.

Vad krävs?

- Fördjupad ledarutveckling
- Arbetsledare/eldsjälar/inspiratörer bör ha en viss status och tilltro hos personalen och se till att handlingsplaner utformas och blir verklighet.
- Arbetsledare tillsammans med eldsjälar/inspiratörer har behov av vardagshandledning. Nätverk bildas. Resurs: projektledare, beteendevetare.

- Personal på resp resultatenheter vidareutbildas

- **Ständig dialog**

Resurser:

- Personer med kunskaper
- Eldsjälar
- Tid
- Mötesformer
- Arbetsformer
- Nätverk
- Utbildning o information

Detta beskriver inte vägen till målet. Varje enhet väljer sin väg utifrån sin kultur och sina arbetsformer.

Genomförda aktiviteter

- Nytt namn på Fagersta lasarett - BERG-SLAGS-SJUKHUSET - akutsjukvård i Bergslagen
- praktisk och konkret ledarutveckling "hand-

ledning i vardagen"

- 13 inspiratörer knöts till projektet. Personer som visat stort intress och engagemang i de frågor som projektet berör och med förankring i verksamheten. Gruppen bestod av sjuksköterskor, undersköterskor och en kurator. Inspiratörerna engagerades för kundintervjuerna.

- intervjuer med 374 kunder i Virsbo, Norberg, Skinnskatteberg och Fagersta

- intervjuer med anställda

- framtagning av handlingsprogram med utgångspunkt från intervjuerna

- "Skyddsombudens dag" med bla följande

- internkontroll
- arbetsplatsprogram
- psykosociala effekter vid sjukskrivning
- "tidiga signaler"
- planeringssamtal
- rehabiliteringsutredning

- deltagande på SHSTF:s mässa och kongress

- ekonomiutbildning för all personal

- föreläsning "Att leva i MOTgång och klara KRISER" Elisabeth Holm

- planeringsdagar utifrån psykiatriutredningen

- Vardagens Dramatik (forumteater). Svar på

"Hur åstadkommer vi en sådan anda på sjukhusens avdelningar att anställdas kompetens utnyttjas på bästa sätt?" Vardagens Dramatik lägger grunden till en dialog som kan kännas svår men som är viktig och förmåst vill frigöra de goda viljornas samspel.

- att skapa en *basal personalstruktur* utifrån behov av kompetens för den typ av vård som skall bedrivas inom sjukhuset.

- att skapa en organisation *Från kris till utveckling*, som skapar en plattform för de personer som inte kommer att vara kvar på den framtida arbetsplatsen. I denna finns

- en sidosorganisation med en ledare/coach
- ett nätverk
- insatser för

Grupp och Enskild:

- Resurs för krishantering/bearbetning

Enskild:

- Resurs för rehabiliteringsåtgärder

Enskild:

- Resurs för personlig planering:

Kompetensinventering, upprättande av personliga mål. (Den personliga planen skall inne-

fatta kontrakt mellan anställd och arbetsgivare
Grupp:

- Resurs finns i "omvärlden"
- Fördjupat ledarskap: s k handledningskort vilket berättigar arbetsledarna handledning vid sex tillfällen.
- Utbildningsdagar i Planeringssamtal - kontrakt med varje arbetsledare om antal samtal denne planerar att genomföra.
- Riktad utbildning
- Föreläsning "Förändring och Stress"
- "Kvinnors företagande" och "Lär känna dina starka/svaga sidor" för samtliga kvinnor
- Seminarier: "Att sluta bra är en bra början till något nytt"
- Avd 3 som stängts hade ett seminarium i Grövelsjön och liksom andra "summerat tiden tillsammans".
- Kvalitetssäkring med föreläsare från SPRI
- Enskilda samtal, speciellt för *Kupan*
- Livslång kompetensutveckling - medarbetarna bidrar med idéer till ämnen.
- Arbetslagsutbildning inkl handlingsprogram
- Grundläggande datautbildning med träning i *Datastugan*
- Utvärdering av projektet

KUPAN inrättades för personer som blivit uppsagda från sin ordinarie funktion. Personer som berörs har lyfts ut ur den ordinarie organisation. De har getts en unik chans till livs och karriärsplanering samtidigt som de har haft tid att reflektera. Parallellt har planer och förändringar i ordinarie verksamhet formats utan att man där har behövt känna sig som svikare mot gamla arbetskamrater

De som ej är kvar slipper att gå kvar när andra talar om framtid - Att genomföra ett program för anställda som inte kan beredas fortsatt anställning får ses vara god arbetsmiljö.

Erfarenhet från tidigare nedskärning vi förvaltningen är att personal som går kvar under uppsägningstiden får kvarvarande personal att känna skuld och detta förhindrar nödvändig utveckling och förändring. Genom KUPAN-programmet har man gett sjukvårdspersonal möjligheter att bli mer mångsidig dvs stå på fler ben.

Resultat

Projektet har råkat ut för två stora nerdrag-

ningar, vilka skapat mycket oro, och irritation och där man haft svårt att se vare sig avsikten eller fördelen med BRA VÄG. Många har tyckt att det varit bättre att utnyttja BRA VÄGs pengar till att låta några få arbeta kvar än att fortsätta projektet.

Därför är det också svårt att se att alla de ursprungligen uppsatta målen: *att ökad motivationen, ökad effektiviteten, förbättrad relation mellan chefer och medarbetare* infriats.

Vad man kan se är en tendens till att relationen mellan medarbetare och chef har förbättrats, troligen mycket beroende på att mellan cheferna fått mycket extra uppmärksamhet och utbildning och fått mer förståelse för psykologiska och ekonomiska faktorer liksom för datorer etc. Projektet har varit ett starkt kompetenslyft för större delen av organisationen.

Inspiratörerna som var avsedda att vara en kanal mellan chefer och medarbetare har också fått mycket utbildning och uppmärksamhet och har vuxit i sin funktion och som personer och flera är idag på väg in i andra ansvarsområden med utökade uppgifter.

En intressant kommentar från en av inspiratörerna på frågan hur det gått att kommunicera med cheferna och speciellt då sjukhuschefen: *Utmärkt - han tar fram sitt tredje öra och tar till sig allt vad vi för fram!*

I en så svår tid som man haft så har definitivt BRA VÄG lindrat situationen och gett möjligheter att skapa öppningar. Exempelvis KUPAN där man tog hand om personer som tappat sitt arbete och kunde förse dem med utbildning etc och fått igång ett antal av dem i nya arbeten. En del undersköterskor har fått möjlighet att bli sköterskor etc. BRA VÄG har gett en extra förstärkning av klimatet och tydligt är att det är mycket mindre av bitterhet hos personalen här jämfört med andra sjukhus där man haft nerdragningar. Kommentarer som: *De har i alla fall tänkt på oss - vi är inte helt bortglömda och Så här borde det ju alltid vara!*

BRA VÄG kan liknas vid en idealisk ansats av den typ som en personlavedelning normalt skulle göra om man hade gott om pengar och som troligen också visar sig mycket lönsamt om man tillåter sig att räkna på resultatet.

Den uppföljning som avslutar projektet

fungerar också som en förstärkare, en samlare en påminnelse om vad som ingått i projektet - detta har öppnat ögonen hos medarbetarna och get många positiva kommentarer.

Värdering/Problem

Det började med en t-shirt och slutar, kanske, med ett knippe ballonger. Bergslagssjukhuset har använt sig av okonventionella metoder för att genomföra förändringar. Projekt BRA VÅG blev ett överlevnadsredskap både för personalen och lasarettet. Bergslagssjukhuset kunde utvecklas samtidigt som det krymptes och det blev lättare för de anställda att hantera neddragningarna.

Det blev nödvändigt att alla anställda kunde se sig som marknadsförare av lasarettet.

Vad man insett är att man måste lära sig acceptera förändringar eftersom förändring ger möjlighet till utveckling

Ingen förändring - ingen utveckling!

Den bästa tryggheten är:

God och ständigt växande kompetens.

*BERGSLAGSSJUKHUSET är ett
kunskapföretag!*

Juni 1995 ISSN 1104-6449