



## Bredd och djup i förändringsarbetet

**Arbetsplats:** Socialdistrikt 1, Centrala Stan, Stockholms Stad

**Kontaktperson:** Anneli Ågren tel 08-701 71 00

**Arbetslivsfondens  
handläggare:** Christina Isaksson Eld tel 08-754 55 18

**Skribent:** Dan Sjögren

**Sammanfattning:** I Centrala Stan har förändringsarbetet präglats av bredd och djup. Genom det arbetsätt projektledningen använde har ett mycket stort antal medarbetare engagerats, samtidigt som förändringarna också involverat arbetslagen.

### Bakgrundsuppgifter

Dnr: 335/93

Delbransch: Äldre &  
handikappomsorg

Stockholms kommun, Socialtjänsten,  
Socialdistrikt 1, Centrala Stan.

Arbetsplatsprogrammet berör 800  
personer, varav 720 kvinnor. Den  
totala budgeten ligger på 3.250.000 kr,  
egeninsatsen 1.625.000 kr, och  
bidraget från Arbetslivsfonden  
1.625.000 kr. Arbetsplatsprogrammet  
kom i gång i oktober 1993 och  
avslutades december 1994.

Kontaktperson: Anneli Ågren. 08-701  
71 00. Fax 08-21 44 83

### Bakgrund och målbeskrivning

Verksamheten består av hemtjänst i  
ordinärt och särskilt boende. För det  
ordinära boendet är Centrala Stan  
uppdelat i 13 resultatenheter. För det  
särskilda boendet finns 5 servicehus  
och 2 sjukhem. Dessutom finns 2  
ålderdomshem, 2 gruppboenden och 4  
dagverksamheter. Totalt arbetar 1400  
personer inom äldreomsorgen i  
Centrala Stan, uppdelade på 21  
yrkeskategorier. Sedan 1992 arbetar  
Centrala Stan i en  
beställar/utförarorganisation.

Den nya organisationen har inneburit  
att gamla enheter slagits samman till  
nya, större enheter. Det är färre nivåer  
och vårdbiträdena är indelade i mindre  
arbetslag. Ansvar och befogenheter har  
förts ut i organisationen. Med  
verksamhetsidéen att öka personalens  
inflytande genom decentralisering av  
ansvar och befogenheter och  
utvecklingsarbete i arbetslagen.  
Verksamhetsidéen är att öka  
personalens inflytande genom  
decentralisering av ansvar och  
befogenheter och utvecklingsarbete i  
arbetslagen.

Effekterna av den nya organisationen  
har varit att konkurrensen inom och  
mellan arbetslagen har ökat. De  
anställda möter nya krav. Särskilt de  
äldre med lång erfarenhet har svårt att  
acceptera att kompetensen ställs mot  
ekonomiska beslut. Många upplever  
konkurrens som ett hot.

Arbetet är hårdare. Innan  
arbetsplatsprogrammets start hade  
anmälningarna från vårdbiträdena om  
våld och hot om våld från  
pensionärerna ökat. Det kan ha berott  
på att uppmärksamheten ökat kring  
dessa problem. En lika trolig

anledning var att antalet vårdtagare med tyngre vårdbehov hade ökat. Fortfarande rapporterades inte alla tillbud, "vissa hotsituationer tillhör jobbet". Mörkertalet var därför svårt att överblicka.

Innan arbetsplatsprogrammet inleddes hade samtliga arbetsledare fått en veckas arbetsmiljöutbildning, med bl a rehabilitering och internkontroll. Rehabiliteringsarbetet stöds av en rehab-grupp bestående av personalchef, företagsläkare och representant från försäkringskassan.

Det fanns, innan arbetsplatsprogrammet, en utbredd skepsis mot förändringsarbete. En arbetslagsutveckling hade föregått organisationsförändringen till köpsäljmodellen. Arbetslagen skulle möta mer konkurrens. Det som var förutsättning för en positiv utveckling: Mer svängrum, resultatenheter, större inflytande över budgetar lokalt. Allt detta krympte ihop. Moroten för lokalt ansvar försvann. Personalen tyckte att det blev mycket ansvar men lite utbyte. Framför allt de som var gamla i gården tyckte att arbetet blev mer styrt och att det fanns mindre handlingsfrihet. Man tyckte inte att man hann med det man borde inom ramen för den beställda tiden.

Motiven för förändringsarbetet uttrycktes i målen för arbetsplatsprogrammet:

1. Att förstärka det enskilda vårdbiträdets kompetens genom ökad kunskap, färdigheter och insikter i den egna yrkesrollen.
2. Att bygga upp gruppkompetensen i arbetslaget genom att skapa ett gemensamt synsätt och förhållningssätt.
3. Att utveckla professionaliten för att stärka självförtroende och hävda sig i konkurrensen med andra vårdgivare.

4. Att skapa en god psyko-social arbetsmiljö med ett öppet klimat där arbetsmiljöfrågor kan diskuteras.
5. Att utarbeta redskap och metoder för att mäta servicekvaliteten.

Emellertid hade en lyckad arbetslagsutveckling skett på ett par sjukhem i samband med Ädelreformen. Den positiva erfarenheten blev en viktig inspirationskälla för arbetsplatsprogrammet. Med omorganisationerna hade mycket hänt verksamheten. Därför startade förändringsarbetet i äldreomsorgen i Centrala Stan från grunden. Första steget var att ta reda på hur det såg ut där ute just i det läget, att inventera problem och möjligheter.

#### **Beskrivningen av nuläget**

I enkät till samtliga arbetsledare och vårdbiträden (800!) frågade projektledarna: "Vad skulle du vilja förändra för att kunna göra ett bra jobb?" Projektledarna besökte samtliga arbetslag, informerade om projektet och delade ut enkäten. Erfarenheterna, problemformuleringarna, idéerna och förslagen i enkätsvaren bearbetades. Arbetsledarna tillfrågades om deras nya chefsroll och om samarbetet mellan dem och ledningen, biståndshandläggarna och vårdbiträdena i arbetslagen. Frågorna till vårdbiträdena kretsade kring samarbetet i arbetslaget, samarbetet med andra arbetslag och personalkategorier samt samarbetet med arbetsledningen.

Svaren samlades in, utvärdades och strukturerades i tre teman:

- Arbetsmiljö
- Etik
- Kvalitet/service

Arbetsplatsprogrammets inledande mål reviderades utifrån den bild som enkäten skapade. Teman övertog målens roll och teman kom att styra

processen. Det här är en klassisk utmaning för handledare av processer: Att se till situationen, att reflektera över mål och förutsättningar och fördjupa målens innebörd. Det är en erkänt svår utmaning som projektledarna i Centrala Stan klarade av. Deltagarnas engagemang ökade och processens kvalitet höjdes.

### **Projektledarna utbildade gruppombud**

Arbetslagen valde gruppombud som lärdes upp i studiecirkelspedagogik. Deltagarna gick också igenom det bearbetade enkätmaterial. Ett studiehäfte för vart och ett av de tre teman producerades. Utbildnings- eller snarare utvecklingsstrategin var väl genomtänkt. Stormöten gav medarbetare inspiration, ny kunskap och vägledning. Därefter vidtog studier i tre veckor i arbetslagen. Hela studiecirkelsprocessen tog tre månader. Resultatet av processen i arbetslaget redovisades på nästföljande stormöte. På så sätt knöt projektledarna samman "de små processerna" i arbetslaget med "den stora processen" i hela äldreomsorgsförvaltningen i Centrala Stan. Självständighet och samordning i ett stycke. Systematiskt betade deltagarna av tema efter tema.

### **Stormötena**

På stormöten styrde teman diskussionen. Varje stormöte handlade om ett tema. Föreläsare inbjöds för att tillföra ny kunskap och nya perspektiv. Det egenproducerade studiematerialet användes för att deltagarna, vårdbiträdena och arbetsledarna skulle kunna fortsätta i arbetslagen och diskutera sina egna frågor, inspirerade av temat. Vid nästkommande stormöte redovisades resultatet från arbetslagen. Den pedagogiska effekten blev kraftfull. Alla fick en gemensam värdegrund att stå på och en gemensam bild av läget kunde skapas. Ute i arbetslagen kunde de konkreta förslagen genomföras. För många

arbetslag blev temadiskussionen och studiecirkelarbetet en förutsättning för att utveckla samarbete inom och mellan lagen. Också samarbete med andra yrkesgrupper, t ex teknisk personal, fick en ny form.

Förändringsarbetet gav upphov till ett brett flöde av arbetsmaterial, sprungna från arbetsledare och vårdbiträden ute på fältet. Arbetsplatsprogrammet gav möjligheterna till ett ambitiöst förändringsarbete bland alla medarbetare. Medlen från Arbetslivsfonden delfinansierade en professionell projektledning, två personer på heltid. De kunde ägna full uppmärksamhet åt projektet, projektstyrningen och egenutvecklingen av pedagogik och studiematerial.

### **Vad händer efter arbetsplatsprogrammet?**

Förändringsarbetet gör inte halt vid arbetsplatsprogrammets slut. Representanter från samtliga arbetslag ska inom kort samlas till ett uppföljningsmöte. Alla idéer och förslag som arbetats fram i arbetslagen ska diskuteras och vidareutvecklas i arbetsgrupper. Idéerna och förslagen ska spridas och prövas. Centrala Stan fortsätter med uppföljningsmöten var tredje månad. Projektledarna är övertygade om att förändringsarbetet kommer att leva vidare. "Vi har satt igång en process som kommer att pågå lång tid framåt och präglas av ett ständigt pågående förändringsarbete."

Hittills har ingen spridning skett över förvaltningsgränsen. Centrala Stans modell för ett långsiktigt förändringsarbete från grunden skulle med framgång kunna användas på många andra håll.

### **Rollförändringen**

Från en inledande skepsis har vårdbiträdena varit högt motiverade. De har deltagit med stor förmåga, vilja och entusiasm. De har visat sin kompetens och drivkraft. Det kanske

inte har varit uppenbart för alla i förvaltningen vilka resurser som faktiskt finns i arbetslagen.

Bland arbetsledarna har de flesta aktivt arbetat för förändringsprocessen. Det var projektledningen alldeles bestämda uppfattning att förändringsarbete måste gå igenom och engagera arbetsledarna. Arbetsledarna har fått och tagit en gyllene chans att omskapa den traditionella arbetsledarrollen från hemvårdassistent till den moderna arbetsledaren med förmåga att hantera såväl de ekonomiska kraven som att styra och stödja personalen.

### **Framgångsfaktorerna i projektledningen**

Projektledarrollen var väl utvecklad. Två heltids projektledare kan tyckas som mycket, men om man betänker att det rörde sig om 800 personer i utveckling, så frapperas en utomstående iakttagare av den utomordentliga effektiviteten i arbetsplatsprogrammet. Det kan vara intressant att notera projektledningens framgångsfaktorer:

- De bildade ett sammansvetsat team. De båda projektledarna kompletterade varandra. De kunde bolla idéer och klara av kritiska situationer i processen på ett produktivt sätt
- Förmågan att ta fram egenproducerad pedagogik och studiematerial gjorde projektledningen oberoende i sitt projektledarskap
- Egen drift av projektet gjorde att projektet blev oberoende av externa resurspersoner, som konsulter. Kunskapen stannade kvar i Centrala Stan.
- Projektledarna var förtrogna med verksamheten, sammanhangen och hade stor personkännedom.
- Oron för att vara profeter på hemmaplan visade sig vara obefogad.
- Projektledningen var taktiskt skicklig. De ägnade mycket tid i början på att slipa på pedagogik och studiematerial, de förankrade hos ledning, arbetsledare och vårdbiträden. De var också

inriktade på de små stegens förändringsarbete och hade förmågan att ta tillvara de konkreta förslagen och åtgärderna och sprida dem runt i organisationen.

Sammantaget har projektledningens kvaliteter bidragit i hög grad till framgångarna. Förvaltningens tidigare erfarenheter av konsultdrivna processer stärker slutsatsen. Ingen annan hade gjort det bättre.

Spridningen över förvaltningsgränsen har hittills uteblivit. Det beror inte på kvalitetsbrister. Det är en naturlig följd av att all uppmärksamhet hittills har ägnats förändringsarbetet. Det är en öppen fråga: Centrala stans erfarenheter borde intressera andra äldreomsorgsförvaltningar och leda till studiebesök, inspiration och erfarenhetsutbyte. Vem griper stafettpippen?

### **Hinder och fler framgångsfaktorer**

Tål organisationen nytänkande?  
Hindrar organisationen nya idéer?  
Vissa hinder kvarstår. Den nya arbetsledarrollen har inte fått full genomslagskraft. Vissa inslag i den gamla hemvårdassistent-rollen lever kvar, dock i en förvånansvärt liten utsträckning. Tryggheten måste förstärkas bland de arbetsledare som fortfarande tvekar. Det är också en nödvändighet när varje arbetsledare har många fler medarbetare att leda än tidigare.

En framgångsfaktor har varit vårdbiträdenas och arbetsledarna förmåga och vilja att ta sig tid och systematisera samt genomföra förändringar, konkret och i små steg.

Den stora organisationen har möjliggjort en mångfald. Många olika förslag har genomförts på många olika håll, vilken har givit en bred provkarta att lära av.

Förmågan till attitydförändringar har varit en viktig framgångsfaktor, Arbetsledarna har växt in i sin nya roll att styra och stödja. Vårdbiträdena har utnyttjat sin rätt att delta i förändringar samt tagit ansvar för att genomföra förändringarna i samarbete och arbetssätt.

Projektets totala grepp, "alla var med", har inneburit att tidigare låsta gränser har överskridits. Nattpersonal och dagpersonal, arbetslag och teknisk personal, arbetslag och arbetslag; alla har de hittat samarbetsformer där det tidigare funnits okunskap och misstro.

Det finns ett bärande budskap i arbetsplatsprogrammet som också är en utmaning för den ansvariga förvaltningsledningen. Att kunskapen, viljan och förmågan finns därute är bevisat. Hur ska den förvaltas nu och i framtiden? Projektet har synliggjort den stora kunskapen och förmågan bland vårdbiträden och arbetledare. Det är en utmaning till ledningen att skapa förutsättningar för att den resursen tas i bruk för att vidareutveckla äldreomsorgens kvalitet, förhållningssätt och arbetskvalitet.