



Vem vårdar personalen?

Arbetsplats: Tibblehemmet, Täby kommun
Kontaktperson: Stina-Clara Hjulström tel 08-638 41 00
Arbetslivsfondens handläggare: Christina Isaksson Eld tel 08-754 55 18
Skribent: Dan Sjögren

Sammanfattning: Arbetsplatsprogrammet vid Tibblehemmet visar en arbetsplats där man har förenat det goda från landstingets vårdtradition och kommunens omsorgstradition. Tibblehemmet skulle kunna stå som modell för de sjukhem som behöver ett förändringsarbete som står på vårdtagarnas och medarbetarnas sida.

Bakgrundsuppgifter

Dnr: 756/94

Delbransch: Äldre & handikappomsorg

Täby kommun, Tibblehemmet.

Arbetsplatsprogrammet berör 230 personer, varav 215 kvinnor. Den totala kostnaden låg på 1.050 .000 kronor, egeninsatsen 585.000 kronor och bidraget från Arbetslivsfonden 465.000 kronor.

Arbetsplatsprogrammet kom i gång i augusti 1994 och ska avslutas februari 1995. Kontaktperson: Stina-Clara Hjulström 08-638 41 00, fax 08-758 83 64

Bakgrund och målbeskrivning

På Tibblehemmet är arbetsmiljön tung och slitsam. Under de senare åren har personalen gått igenom stora förändringar och avsevärda besparingar. Samtidigt finns på Tibblehemmet en tradition som är känd i hela vårdsverige som en progressiv syn på omsorgen om äldre och personal. Tibblehemmets vårdtradition kommer ur socioterapi: "Ta vara på det friska". Ledstjärnan det dagliga arbetet är att tända livsgnistan hos de gamla och göra långvården kort. Inspirationskällan är Lars Wernersson, geriatriker och överläkare i Kalmar.

Rehabiliteringsperspektivet är väl förankrat i Täby kommun också inom andra delar av äldreomsorgen. Kommunen stödjer kompetensutveckling.

Tibblehemmet har ett landstingsförflutet. Efter Ädel kom nedskärningarna. Konflikten mellan Tibblehemmets vårdtradition och de ekonomiska realiteterna var en svår tid för personalen. Humanismen stod mot specificerade prislistor. Den självklara rättigheten för de gamla att få lite frisk luft någon gång i veckan var plöstligt i fara. Det fanns en utbredd oro för Tibblehemmets framtid som delades av personal och ledning.

Målen formulerades för Tibblehemmets arbetsplatsprogram: "Att i samverkan med arbetstagare och arbetsgivare säkerställa en arbetsmiljö som inte utsätter arbetstagare för fysisk eller psykisk ohälsa eller olycksfall genom att:

- Hitta sambandet mellan kropp och själ.
- Genom individuella motivationssamtal och gruppaktiviteter finna vägar att förebygga nedslitning och hitta den personliga balansen

- Att varje avdelning arbetar med åtgärdsprogram för den psyko-sociala arbetsmiljön och deltar i utvecklingsdagar.
- Att bearbeta känslor inför döden genom dialoger med personalen i projektet "Vem vårdar personalen"
- Att all personal får ökade kunskaper om missbruk
- Att arbetsledarna får utveckla sin ledarroll
- Att all personal erbjuds friskvård."

Vem vårdar personalen?

Vägen till bättre psykosocial arbetsmiljö på Tibblehemmet går genom både kropp och själ. En diakonissa anställdes på heltid för projektmedel, delvis finansierat av Arbetslivsfonden, med uppgift att vårda personalen. Hennes roll är att vara med i svåra stunder, som att finnas tillhands i dödens stund. Diakonissan är också med på personalmöten, vid småträffar och närhelst någon vill ha en pratstund. Hon träffar också nattpersonalen regelbundet.

Personalen känner sig i dag tryggare i svåra situationer. Projektet "Vem vårdar personalen?" har också visat vägen till ett bättre samarbete, också mellan natt och dagpersonal. Diakonissans arbete utgår från att skapa förtroende och ställa krav. Inga samtalsämnen är tabubelagda och tystnadsplikten är stenhård.

Friskvård för friskare vård

Drygt hälften av personalen har deltagit i stresshanteringsutbildning och nästan samtliga har deltagit i individuella motivationssamtal. Varje medarbetare har fått möjlighet att fundera över sin egen ambition och det faktiska handlingsutrymmet. De individuella handlingsplanerna kommer att ställas samman och följas upp.

Kartläggningsarbetet

Samtliga medarbetare har besvarat en enkät om samarbetet i arbetslaget, samarbetet med arbetsledaren, om motivationen i jobbet, om graden av egenkontroll och den upplevda stressen. Kartläggningen knyts ihop med de individuella motivationssamtalen och ligger till grund för åtgärdsprogrammen. Man har arbetat med åtgärdsprogrammen i den lilla skalan på avdelningarna.

Friskvård

Tibblehemmet erbjuder sina anställda ett varierat utbud av motionsformer, t ex vattengymnastik, träning av nacke och skuldror och styrketräning. En del motion utförs under arbetstid. Det är ledningens policy att de som är i riskzonen ska fångas upp så tidigt som möjligt. Det är arbetsledaren, avdelningschefen, som bedömer behovet av friskvård hos den aktuella medarbetaren.

Resultatet låter sig också beskrivas i siffror. Vid arbetsplatsprogrammets inledning var korttidssjukskrivningen 2062 dagar och man satte målet 1700. Idag ligger man på 1278 dagar. För långtidssjukfrånvaron var vid starten 608 dagar, målet sattes vid 500 och man har nått ner till 518. Något över målet men långtidssjukskrivningen är bara till delar relaterad till arbetet. Medarbetarna har blivit mer medvetna och ansvarstagande också för begynnande arbetsskador.

Personalen har fått utbildning i förflyttningsteknik. Arbetssättet har hos framför allt de unga har förändrats, "men det är svårare att lära gamla hundar att sitta". Man har också gått igenom S:t Erikshälsans ryggskola "Var Dags Arbeta" som baserar sig på Tai Chi. Poängen har varit att lära sig att arbeta harmoniskt med sin kropp och använda patientens egen förmåga.

Föreläsningen "Lyft dig i håret" besöktes av omkring 130 medarbetare.

Temat under föreläsningen var att ta fram de inre resurserna hos varje medarbetare och att ta vara på olikheter i arbetslagen. Föreläsningen gav upphov till mycket eftertanke.

Det kommer många studiebesök till Tibblehemmet. Studiebesöken tas numera om hand av alla i personalen som har blivit vana att berätta om erfarenheter och resultat.

Mötesformerna

Ledningsgruppen ses en gång i veckan. Den består av sjukhemschefen, fyra avdelningschefer, chefssjukgymnasten och chefsarbetsterapeuten. Stående punkter på dagordningen är utbildning, ekonomi, driftsfrågor och policyfrågor. I Tibblehemmets organisationsmodell utgör ledningsgruppen en "dynamisk kärna" omgiven av verksamheten. Ledningsgruppen är kärnan i mitten med öppna kommunikationsvägar ut till personalen. Etik, ekonomi och engagemang är nyckelorden för ledningsgruppens filosofi.

På avdelningarna ses man varje eller varannan vecka. Avdelningschefen, som är medlem i ledningsgruppen, för ut frågorna till personalen. Även konkreta arbetsplatsfrågor står på dagordningen. Avdelningsmötena har varit viktiga mötesplatser för att diskutera och driva arbetsplatsprogrammet.

Vårdlagen ses en gång i veckan. Möten för Individuell Vård Planering inträffar en till två gånger per vecka. Även paramedicinsk personal är med i arbetslagen och deltar i mötena vilket är en stor fördel. Alla får en och samma bild av patienternas tillstånd och utvecklingsmöjligheter.

Ledarroller och yrkesroller

Det har stormat kring Tibblehemmet. Det är väl känt. I turbulensen har

ledningsgruppen blivit sliten. Ledningsgruppen hade svårt att hantera konflikten mellan politikernas krav och de krav på omvårdnads kvalitet ledning och personal ställer på sig själva. Ledningsgruppen har fått en extern handledning i företagsekonomi och kvalitetsmätning. Att strukturera upp problemen och kunnat använda sig av olikheterna i personligheter hos ledningsgruppens medlemmar har man lärt sig successivt. Avdelningscheferna har stärkts och det har påverkat personal och verksamhet på ett verkningfullt sätt. Avdelningscheferna var ovana ledare. Numera kan de på ett annat sätt driva och utveckla avdelningarna, ställa krav och sätta upp mål, fatta beslut och vara observanta på konfliktsituationer. Ledarstilen på Tibblehemmet kan uttryckas som empati och krav. Att leda och vara tillåtande i stället för att eftersträva kontroll i alla situationer.

Sjuksköterskorna har fått ta mycket stryk under omvandlingen från landstingsstyre till kommunstyre. De hade svårigheter att hantera övergången från sin gamla yrkestradition till de nya, ofta oklart formulerade uppgifterna. Sjuksköterskorna samlas nu till yrkesmöten där också avdelningscheferna och sjukhemschefen deltar. De har fått ett forum för att lösa problem och konflikter i arbetet. Till det har de också extern handledning. Sjuksköterskorna har också haft en utbildningsdag på temat "vikten av kommunikation".

Undersköterskorna och sjukvårdsbiträdena har också vunnit. De är, tillsammans med sjuksköterskorna, med på vårdplaneringsmötena. Undersköterskorna och sjukvårdsbiträdena är delaktiga och får användning av sin kunskap om patienterna.

På avdelningsmötena kommer man överens om handlingsplanen. Den utformas med metoden Metaplan som är ett tydligt sätt att strukturera behov och problem. Handlingsplanen innehåller vem som är ansvarig för genomförandet av förslaget. Åtgärderna följs upp på kommande avdelningsmöten.

Ett förslag som kommit upp i avdelningarnas handlingsplaner är "Hur vi möter aggressioner". Under våren ska varje medarbetare få en utbildningsdag i ämnet.

På Tibblehemmet har man också arbetat med att förebygga drogmissbruk. Arbetet drivs av utbildade nyckelpersoner som arbetar som förebyggare och "goda kamrater"

Vad händer i fortsättningen?

Arbetslivsfondens ekonomiska och moraliska stöd till Tibblehemmet har varit en mycket viktig förutsättning för att vända den onda cirkeln till den goda cirkeln. "Det är viktigt att möjligheten till stöd utifrån inte försvinner – särskilt i dessa spartider".

Alla förändringsaktiviteter fortsätter, men i mindre skala. Diakonissan fortsätter sitt arbete som anställd, delvis betald av kyrkliga medel. Friskvården fortsätter troligtvis på arbetstid. Tibblehemmet kommer att satsa vidare på handledning och utbildningsdagar för att vidmakthålla förändringsarbetets resultat.

Att satsa på kropp och själ är också ekonomiskt sunt, det visar bland annat de goda reslutaten med korttidsfrånvaron. I Tibblehemmets preliminära kalkyl på de totala besparingarna genom arbetsplatsprogrammet tyder på att målet på 578.000 kronor kommer att passeras med minst 300.000 kronor. Att satsa på kropp och själ är en god investering!

Varifrån kom idén till arbetsplatsprogrammet har erfarenheterna spridit sig?

Uppslaget till arbetsplatsprogrammet kom ur Tibblehemmets behov av förändringar i arbetsmiljön. Tibblehemmet har skapat ett intresse som går över landets gränser. Vid sidan av besök från hela Sverige har det kommit delegationer från Japan, Kanada och Sydamerika. De som har fångat intresset har framförallt varit Tibblehemmets framgångsrika arbete med de korta vårdtiderna i långvården. Vårdtiden har halverats och alla är intresserade av hur det gått till.

Framgångsfaktorer och hinder

Ledarna för de olika delprojekten är eldsjälarna. De har haft bra förutsättningar. De har haft budgeterad tid för projektarbetet och har kunnat koncentrera sig. Projektledarna har bildat ett "förändringsteam" där man stöttat varandra. Arbetsplatsprogrammet kom precis rätt i tiden, "vi var väl förberedda genom Tibbleandan". Ledningsgruppen har stött förändringsarbetet helhjärtat.

Hindren kommer i stor grad från krocken mellan landstingskulturen och kommunkulturen. Det har varit uppenbarligen svårt att få gehör för Tibblehemmets arbetssätt och socio-terapeutiska vårdtradition. Konflikten har ännu inte värkt ut helt och hållet.

"Nu vet vi vad vi har framför oss. Vi har kartlagt verkligheten. Vi vet att vi har ett jättejobb framför oss. Men det viktiga är att vi vet vad och hur vi ska göra".