



Det är tillåtet att göra fel – bara man prövar

Arbetsplats: Vintertullens servicehus

Kontaktperson: Lotta Burenus och Ann-Marie Henriksson 08-675 70 00

Arbetslivsfondens handläggare: Christina Isaksson Eldh tel 08-754 55 18

Skribent: Dan Sjögren

Sammanfattning: På Vintertullens servicehus genomfördes förändringen i tre steg. Tack vare projektets strategi lades en fast grund för det långsiktiga förändringsarbetet genom ett utvecklat arbetsschema. Nu kan dag- och kvällspersonal träffas till gemensamma arbetsplatsträffar. Nu ramlar inget mellan stolarna!

Bakgrundsuppgifter

Dnr: 447/94
Delbransch: Äldre & handikappomsorg
Stockholms stad, sd 5 Vintertullens servicehus Arbetsplatsprogrammet berör 75 personer, varav 60 kvinnor. Den totala budgeten låg på 1.494.000 kronor, egeninsatsen 747.000 kronor, och bidraget från blev Arbetslivsfonden 571.00 kronor. Arbetsplatsprogrammet kom i gång i april 1994 och avslutades mars 1995
Kontaktperson: Ann-Marie Henriksson och Lotta Burénus tel 08-675 76 30.

Bakgrund och målbeskrivning

Vintertullens servicehus består av lägenheter, gruppboende och en sjukhemsavdelning. I servicehusdelen arbetar tre arbetsgrupper med vardera omkring tjugo vårdbiträden. En av arbetsgrupperna arbetar enbart i servicehuset, de två andra arbetar integrerat både i huset och med omvårdnat i ett ytterområde. Det finns också en fjärde arbetsgrupp som arbetar helt och hållet utvändigt men har sin arbetslokal i huset. Alla fyra

arbetsgrupperna ingår i arbetsplatsprogrammet, dvs projektet.

Hemsjukvården sköts av ett arbetslag undersköterskor under handledning av sjuksköterskorna på Vintertullens sjukhemsavdelning. Underskötersorna än knutna till respektive vårdbiträdesgrupp. En del i projektet är att integrera hemsjukvården i verksamheten.

Distriktssköterska har rekryterats för att ansvara för hemsjukvården på Vårgläntans gruppboende och i servicehuset på dagtid. Övriga tider ansvarar sjukhemmet för hemsjukvården i hela huset.

I servicehuset finns också en dagverksamhet med uppgift att erbjuda rehabiliterande, aktiverande och kontaktskapande aktiviteter för servicehusets boenden och för de kringboenden.

Förändringsarbetet startade innan Arbetslivsfondsprojektet startade. Problembilden var den mycket höga sjukfrånvaron som påverkade

kontinuiteten i arbetet. Vad låg bakom problembilden?

En tidsbild från 1990. Stockholms Stads FoU-byrå granskade servicehusen. Kritiska rapporter talade om att slumpen till delar avgjorde vad pensionären skulle få för service. Rapporterna talade också om brister i rättsäkerhet och olika behandling. Det var också klart att en av orsakerna till det bekymmersamma läget var hemtjänstassistenterna dubbla lojaliteter: Att dels ansvara för omvårdnaden och att dels ansvara för biståndsbedömningen. Den gamla arbetsledarrollen var ett hinder för en utveckling av såväl omsorgskvaliteten som arbets kvaliteten och vårdbiträdena saknade handledning i arbetet. Klagomålen kom också från andra håll: Anhöriga, politiker och grannar.

Medarbetarna satt fast i hopplös arbetsorganisation som vare sig gav kontinuitet eller utveckling. Det var en vanlig uppfattning bland personalen att det gick inte att avgöra om man har gjort ett bra jobb eller ej.

1990 blev också vändpunktens år. På initiativ av den förre byråchefen startade ett förändringsarbete. Det tog sin början i en verksamhetsplanering, på alla nivåer började att prata om problemen och vad man skulle göra åt dem. Arbetsledarrollen ansågs kritisk. 1992, i samband med övergång till resultatenheter, införde distriktet två nya funktioner: Dels biståndsbedömaren och dels hemvårdschefen. Innan förändringen hade ledningen gjort en beskrivning på vad dessa funktioner skulle innehålla och den beskrivningen styrde rekryteringen.

Problembilden kan sammanfattas: Oklarheter i ansvar och befogenheter gav ett stort antal sjukskrivningar, hög personalomsättning och många klagomål. En hög omsättning av arbetsledare och en Taylorisk

arbetsorganisation gav en bristande kontinuitet på alla nivåer.

Projektets mål

Problembilden kan också uttryckas positiva termer "det här lovar vi göra någonting åt". Den positiva handlingsinriktningen finns också uttryckt i det Arbetslivsfonds-stödda arbetsplatsprogrammets mål:

"Projektet ska ge medarbetare möjligheter att påverka och förändra arbetsorganisation, arbetsmetoder samt sin arbetsmiljö.

- Målsättningen är att genom kompetenshöjande utbildning och handledning stärka yrkesrollerna.

- Genom tydliggörande av arbetsrutiner, införande av kontaktmannaskap samt öka ansvarstagandet och arbetsmotivationen.

- Därigenom sänka sjukfrånvaron, minska riskerna för arbetsskador, utbrändhet och stress, samt förättra kvaliteten i omsorgsarbetet.

- Målet är att minska lång- och kortstidsfrånvaron med 48%."

Hur gick det till och vad blev resultaten?

Arbetsplatsprogrammet, projektet, gavs namnet "Arbetslagsutveckling". Genomförandet skedde i tre steg. Det första steget skulle lägga en kunskaps och värderingsgrund. Det andra steget handlade om att genomföra de praktiska förutsättningarna för det tredje steget som innebar utveckling av utveckla medarbetarnas yrkesroller och arbetslagen, bland annat genom handledning.

Steg 1: Kompetenshöjningen

Det första steget genomfördes från oktober 1993 till och med februari 1994. Det var en bred utbildning som lyfte kompetensnivån överlag. En del inslag i utbildningen som lagar, medicinsk och vårdkunskap, ADL/hjälpmiddel, gav viktiga komplement till medarbetare som

saknade grundutbildning. Andra teman i utbildningen som etik, psykiatri, kvalitet och målstyrning gav medarbetarna en gemensam grundsyn och världsbild.

Utbildningen hade goda effekter på arbetslagen. Den ledde till diskussioner och medvetenhet om problem och möjliga förbättringar. Utbildningen gav också en grund för en personlig utveckling, en förstärkt yrkesidentitet och ett nytt sätt att ta upp kritik i arbetslagen. Hela steg 1 finansierades av distriktets egna medel.

Innan steg två inleddes hände något betydelsefullt. Byråledningen tog initiativ till ett genomgripande arbete med verksamhetsplanering där alla skulle vara med. Byråledningen presenterade den övergripande verksamhetsplanen och en arbetsmodell för verksamhetsplaneringen i resultatenheterna. Enhetscheferna fick ett tydligt budskap: "Planera in dagar för verksamhetsplanering där alla arbetslag är med!" Medarbetarna och cheferna på varje resultatenhet planerade och därmed förberedde de sig för projektets andra och tredje steg.

Nu kom Arbetslivsfonden i Stockholms Län in i bilden. Genom en delfinansiering därifrån kunde ambitionsnivån i projektet på Vintertullens Servicehem höjas ordentligt. Tid kunde frigöras för förändringsarbetet och spännande föreläsare kunde hyras in.

Steg 2: Skapa förutsättningar för förändringar!

Steg två styrdes av en vision som formulerades ur erfarenheterna från steg ett: "Varje arbetsenhet ska bestämma över sin arbetstidsplanering". Innebörden i visionen var att tillfällen måste skapas för personalen att mötas för att utveckla omsorgen och det egna yrkeskunnandet. Målet för steg två var

att skapa en fast arbetstidsstruktur som skulle ge ett handlingsutrymme för förändringar i arbetsorganisationen. Steg två var det klart jobbigaste steget för personalen: "Man var trygg med den gamla arbetstidsplaneringen och osäker inför den nya"

Det bildades en schemagrupp med ett par representanter från varje resultatenhet. Förutsättningarna för schemaomläggningen diskuterades intensivt. Förslagen bollades fram och tillbaka mellan schemagruppen och arbetslagen i resultatenheterna. Kontinuitet i tid, omsorg och person betonades. Knäckfrågan var att lösa kvällspersonalens schema så att det skapades en gemensam tidpunkt för att träffas och på så sätt skapa möjligheter för gemensam planering, fortbildning, kontaktmannaskap och målplanering (IVP). Resultatet blev ett arbetsschema där dagpersonalen fortsatte att arbeta dagtid men där kvällspersonalen arbetade dagtid en dag per vecka. Den arbetstidsförändringen var genomförd när steg tre inleddes. Medarbetarna gavs god tid för att ställa om sig till det nya arbetstidsschemat.

Steg 3: Både kvalitet i omsorg och i arbetet

I steg tre styrdes förändringsarbetet av Vintertullens perspektiv: Både omsorgskvalitet och arbets kvalitet. De båda kvaliteterna var ömsesidigt befruktande. Man kan på sikt inte utveckla den ena utan att också utveckla den andra.

Arbetslagen träffas nu en gång i veckan för arbetsplatsträffar. Varje resultatenhet består av tre arbetslag. Sju undersköterskor och vårdbiträden bildar ett arbetslag. Vid arbetsplatsträffarna är också arbetsledaren, hemvårdchefen, närvarande. Till resultatenheterna är också två arbetsterapeuter, två kommunalt anställda distriktssköterskor och två sjukgymnaster knutna. De är med på arbetsplatsträffar vid behov.

Distriktsköterskorna bidrar med medicinsk handledning, sjukgymnasterna ger handledning i förflyttningsteknik och arbetsterapeuterna ger social handledning och handledning i ADL-träning och i kommunikation.

Stående tema på arbetsplatsträffarna är exempelvis kontaktmannaskapet, konflikter, problem och planering. Förslag på nya arbetsmetoder tas upp till diskussion och prövning. Svåra och nya fall läggs på bordet för diskussion och lösning. Inget ramlar mellan stolarna. På arbetsplatsträffarna har arbetslagen infört en arbetsordning där varje beslutad åtgärd följs upp till punkt och pricka. Förberedelserna är a och o. Alla vet innan mötet vad som kommer upp på bordet. De allra flesta frågorna löser man direkt på arbetsplatsträffarna. Träffarna dokumenteras noggrant, vilket är en förutsättning för en seriös uppföljning. Man är, på Vintertullens Servicehem, på väg mot de självgående arbetslagen.

Klimatet i arbetslagen har blivit öppnare. Alla har rätten och skyldigheten att ta upp problem och konflikter på arbetsplatsträffarna.

För det direkta omsorgsarbete träffas kontakt"mannen" (vårdbiträdet) vårdhemchefen och vid behov någon av paramedicinerna (sjukgymnaster och arbetsterapeuter). Man gör upp individuella målplaner med tider, aktiviteter och mål för varje boende, så att de också vet när olika aktiviteter äger rum. Kontaktmannaskapet innebär att ha helhetsansvaret och befogenheten i omsorgen om sina boenden.

Yrkesrollerna har förändrats!

Vårdbiträden och undersköterskorna arbetar nu tillsammans. Undersköterskorna har skaffat sig en bättre kunskap och en närmare kontakt med pensionärerna. Undersköterskorna har fått en

pedagogisk roll i att lära ut en del av sitt medicinska kunnande. Vårdbiträdena har kunna fördjupa sin kunskap om de enskilda pensionärerna och kan på ett annat sätt än förut förmedla vad pensionärerna behöver.

Fortfarande har förändringarna i arbetslag och yrkesroller bara börjat. Det gamla Tayloristiska tänkandet lever till vissa delar kvar. Den traditionen återstår att slutgiltigt besegra.

Projektledarskapet

"Det har varit svårt att sätta gränser mellan det vanliga jobbet och projektledarskapet" anser projektledningen. Det har funnits ett tryck på projektledaren att rycka in när det behövs vikarie någonstans. Men projektledaren har ändå tyckt att uppgiften varit mycket lärorik och spännande. Vad hon saknar så här i efterhand var en projektledarutbildning och handledning i projektarbete.

Områdechefen betonar att arbetsledarna skulle behövt en handledarutbildning och tid för förberedelse, förankring och omprövning av arbetsledarrollen. "Att i förväg kunnat samla arbetsledarna till föreläsning och diskussion om vad som händer under förändring hade varit en god investering, men budskapet har gått fram: Det är okej att göra fel bara man prövar"!

Sjuktalet

Målen var att sänka korttidsfrånvaron (1993) från 1271 till 610 (1994). Man nådde ner till 1043 dagar för korttidssjukfrånvaron, en sänkning med 18%. Däremot har långtidssjukfrånvaron ökat från 2166 (1993) till 2318 (1994), målet låg på 1040. Försklaringen till den ökade långtidssjukfrånvaron är att flera tunga rehabiliteringsfall drar upp siffrorna. Effekterna av rehabiliteringsinsatserna kommer att visa sig först 1995. Antalet anmälda arbetsskador har ökat

från 3 till 13, målet var noll arbetsskador. En av orsakerna kan vara den ökade medvetenheten om arbetsmiljön, andra orsaker kan vara brister i den fysiska arbetsmiljön, t ex ett dåligt fläktsystem. Åtgärderna för att motverka arbetsmiljörelaterad frånvaro fortsätter under 1995.

vunna erfarenheterna från Vintertullen och alla andra arbetsplatsprojekt lyfts fram och görs tillgängliga för alla arbetsplatser där förändringsarbetet bara befinner sig i sin linda.

ISSN 1104-6449**Juni 1995**

Vad händer härnäst?

I höst kommer projektet Arbetslagsutveckling att följas upp med en enkät till personalen. Det finns planer på steg fyra i förändringsarbetet. Genom att starta Kom An-projekt kan resultaten och erfarenheterna från projektet Arbetslagsutveckling spridas till andra delar av distriktet. Förändringsarbetet på Vintertullen fortsätter att breddas och fördjupas. Det är nödvändigt för att klara konkurrensen och framtida anbudsförhandlingar.

Framgångsfaktorer och hinder

En viktig faktor för framgången har personens vilja till förändringar varit. Trots den svåra förändringen av arbetstidsscheman så tog medarbetarna sitt ansvar och visade stor uthållighet.

Ledningen roll har också bidragit till framgångarna, inte minst genom att stadigt hålla fast vid perspektivet, att skapa en god omsorg och en bra arbetskvalitet. Ledningen har visat i praktiken innehållet i den vision som ska vägleda verksamheten: "Närhet till omsorg, vård och service i en hemlik miljö med de boende i centrum". Ledningen har ett långsiktigt perspektiv: "Det tar nog fem till sju år innan perspektivet känns i magen på alla. Vi ser inte projektet som en enstaka insats utan som en del av ett uthålligt och långsiktigt förändringsarbete"

En fråga som ledningen och projektledaren ställer avslutningsvis är: "Vem stödjer förändringsledaren?" Bakom frågan finns en utmaning för framtiden. Vem tar ansvar för att de