



Arbetslagsutveckling för kvalitet

- Arbetsplats:** Boo områdesförvaltning, Nacka kommun
- Kontaktperson:** Ann-Christin Roos, 08-718 87 81
- Arbetslivsfondens handläggare:** Christina Isaksson-Eldh, tel 08-754 55 18
- Skribent:** Dan Sjögren
- Sammanfattning:** Arbetsplatsprogrammet i Boo är ett exempel på ett väl sammanhållet förändringsarbete. Medarbetarnas kompetensutveckling, kvalitet i verksamheten och handledning har vävts ihop.

Bakgrundsuppgifter

Dnr: 399/93

Delbransch: Äldreomsorg

Nacka kommun,
områdesförvaltningen i Boo.

Arbetsplatsprogrammet berör 40 personer, varav 39 kvinnor. Den totala budgeten låg på 776.000 kronor, egeninsatsen 414.000 kronor och bidraget från Arbetslivsfonden blev 205.000 kronor.

Arbetsplatsprogrammet kom i gång i oktober 1993 och ska avslutas december 1994. Kontaktperson: Ann-Christin Eriksson-Roos 08-718 87 81

Målbeskrivning

"Arbetsplatsprogrammet bedrivs vid hemtjänstavdelningen i områdesförvaltningen i Boo. Under 1992-93 har avdelningen omorganiserats och genom en decentraliserad organisation har ansvar och befogenheter förts så långt som politiska beslut och lagstiftning medger. Under våren 1993 har en sammanslagning av vårdbiträdesgrupperna genomförts, från 4 till 2, och gruppleddartjänsterna har avvecklats. Inom de 2 stora grupperna med ca 20 personer i varje har bildats mindre arbetslag. Varje arbetslag svarar för en bestämd grupp hjälptagare, varje vårdbiträde har

huvudansvaret för och är kontaktperson för sina "sina" hjälptagare. Gruppleddarens arbetsuppgifter utförs nu av vårdbiträdena i arbetslaget."

Så såg det ut inom hemtjänsten i Boo. Man hade redan inlett förändringsprocessen. Den fick vind i seglen tack vare bidraget från Arbetslivsfonden i Stockholms Län. Ambitionsnivån kunde höjas rejält och hemtjänsten fick utrymme att förverkliga sin vision, som avspeglas i arbetsplatsprogrammets mål:

"Ambitionen med arbetsplatsprogrammet inom Boo områdesförvaltning är att genom denna ökade kompetens höja yrkesstoltheten hos personalen inom detta eftersatta kvinnoyrke. Målen är:

- att skapa förutsättningar för att personalen aktivt ska kunna delta i och påverka verksamhetsplaneringen
- att arbetsledarna ska utveckla sin förmåga att ge stöd och handledning till vårdbiträdesgrupperna
- att arbetsledarna tillsammans med vårdbiträdena kan möta de krav som ställs på verksamheten vad gäller kvalitet, effektivitet och omfattning.

Målsättningen är en minskad sjukfrånvaro, färre arbetsrelaterade

skador och sjukdomar, bättre resursutnyttjande och en ökad arbetstillfredsställelse."

Resultaten så här långt

Hur har det gått?

Arbetsplatsprogrammet visar, trots att bara drygt halva tiden har förlöpt, på spännande resultat.

Ekonomiutbildning för vårdbiträden och arbetsledare har genomförts med framgång. Nu behärskar vårdbiträdena de ekonomiska grundbegreppen och kan se sambanden mellan den egna arbetsinsatsen och arbetsplatsens ekonomi. Orsaken till succén är tvåfaldig.

Den första orsaken är att Nacka som den enda kommunen i Sverige har genomfört ett checksystem för hjälptagarna. Biståndsplaneraren och den hjälpsökande kommer överens om hjälpinsatsen. Sedan får den hjälpsökande välja mellan privat eller offentlig hemtjänst och även välja vårdbiträde. Det här skapar ett konkurrenstryck på personalen. Ekonomiutbildningen framstod som ett nödvändigt verktyg för att klara jobbet.

Den andra orsaken var att arbetsledningen arbetat intensivt med motivationen vilket stimulerade vårdbiträdenas intresse för ekonomi.

Nu deltar vårdbiträdena aktivt i arbetet att effektivisera arbetet. Nu ställer vårdbiträdena krav på ledningen för att få förutsättningar att driva effektiviseringen vidare. Det har blivit roligare att arbeta och yrkesidentiteten som vårdbiträde har blivit starkare.

Arbetsledningen har fått extern handledning. Det har varit och är ett nödvändigt villkor för att arbetsledarna ska kunna hantera sin "position i mitten" på ett offensivt sätt. Arbetsledarrollen har förändrats. Biståndsbedömningen har lyfts ur. I

hemtjänsten i Boo är arbetsledarrollen idag inriktad på att utbilda och handleda personal, att ge organisatoriskt stöd, att aktivare driva verksamhetsplaneringen, att sköta rekrytering och avveckling av personal. Arbetsledarna har blivit skickligare på att handleda vårdbiträdena. Orsaken till den framgången är att arbetsledarna har satsat mycket på att utveckla egna metoder.

Arbetsledarna har stärkt sin roll. För att förstärka handledningen av vårdbiträdena planeras till hösten att ta hjälp av en extern kraft. Den aktiviteten har blivit senarelagd för att den ska ligga rätt i processen. Det är framförallt mötet med krävande hjälptagare som står i fokus. "Hur möter man besvärliga kunder" Våld eller hot om våld är inget ovanligt inslag i vårdbiträdenas vardag. Den andra stora frågeställningen är "mötet med kunden". Nacka kommuns checksystem leder obönhörligt till konkurrens. Vad vårdbiträdet ska göra specificeras i överenskommelsen mellan biståndsbedömaren och den hjälpsökande. Kunden måste bli nöjd! För att bli effektivare, trevliga och helst höja kvaliteten i tjänsterna är handledningen en viktig metod för arbetsledare och vårdbiträden i samverkan. Att lära sig att säga nej till hjälptagaren på ett positivt sätt. Problemen kan läggas på bordet och diskuteras öppet och prestigefritt.

I områdesförvaltningen är hemtjänsten pionjärer i datorisering. Fyra persondatorer är inköpta samt standardprogram för ordbehandling och kalkylering. Samtliga har fått utbildning och är redan i full gång att använda datorerna. För att vara noviser på området har vårdbiträdena en mogen syn på datoranvändningen "de är verktyg för oss så att vi kan göra ett bättre jobb". Persondatorerna är placerade i vårdbiträdenas möteslokaler. De används till att bland

annat producera mötesprotokoll, planer och statistik. Samtidigt utvecklar kommunen ett till verksamheten anpassat program. När det blir färdigt är vårdbiträdena redan vana datoranvändare.

Anledningen till att vårdbiträden så aktivt har anammat nya kunskaper som ekonomi och datoranvändning beror på att man arbetar på ett nytt sätt och efterfrågar därför nya kunskaper och nya verktyg.

Vårdbiträdena är indelade i två grupper om tjugo vardera. Varje storgrupp är indelad i två arbetslag, eller som benämningen är i Boo, "vårdbiträdesgrupper". Varje vårdbiträdesgrupp ses två gånger per dag. En gång på morgonen för att göra dagsplaneringen. Oplanerade situationer, som sjukskrivningar och akuta uttryckningar till hjälptagare uppstår ofta och kräver direkt problemlösning och omplanering. Det sköter vårdbiträdena själva med hjälp inom gruppen utsedda samordnare. Samordningsfunktionen roterar i gruppen. Varje eftermiddag träffas vårdbiträdesgruppen igen för uppföljning. Dagsplaneringen stöds av vecko- och månadsplanering som utförs av arbetsledaren.

Varje vecka träffas storgruppen och arbetsledaren för ett informationsutbyte.

Hur ser kunderna på hemtjänsten i dag? Svaret är paradoxalt. Invånarna är missnöjda med utbudet av tjänsterna i Nacka kommun. De direkta kunderna, hjälptagarna, är däremot mycket nöjda med vårdbiträdesgruppernas insatser. Slutsatsen är att när biståndsbedömare och vårdsökande väl är överens om hjälpen så tycker sedan kunden att vårdbiträdena gör ett gott arbete. Anhöriga och kunder är nöjda.

Det personalekonomiska bokslutet, som innehåller uppgifter om

sjukskrivningar, personalomsättningar m m, kommer att publiceras vid årsskiftet 1994/95. Redan nu kan konstateras att sjukskrivningarna har avtagit rejält. Ett visst gruppträck har säkert bidragit men också vårdbiträdernas möjligheter att påverka sitt arbete. I de uppföljningsdiskussioner som förts med vårdbiträdena så uttrycker de med stor majoritet att de är mycket nöjda med arbetsplatsprogrammets resultat så här långt. Ekonomi och data är en succé.

Spridning av resultat internt/externt

Det har inte kommit några impulser utifrån. Det fanns helt enkelt inga erfarenheter som passade in. Däremot har många andra kommuner hört av sig. Erfarenheterna har spridits inom kommunen, från Boo till andra kommundelar.

Idéer, förslag och åtaganden om fortsättning av projekten

Förändringsprocessen kommer att fortsätta efter arbetsplatsprogrammets avslutning. Datoriseringen, arbetsledarutvecklingen, handledningen av vårdbiträden och ekonomi kommer att fortsätta men kanske i något lägre takt. Det som inte kostar kan genomföras direkt även i fortsättningen. De förändringar som kostar blir naturligtvis svårare genomföra, men man har blivit skickliga på att motivera kostnader med resultat i hemtjänsten i Boo. Arbetsplatsprogrammet har lagt en god grund för en långsiktig utveckling.

Framgångsfaktorer och hinder

En viktig framgångsfaktor är att hemtjänsten i Boo har mött ett positivt förändringsklimat och ett stöd från förvaltningsledningen. "Det var ok att pröva oss fram"

En annan framgångsfaktor var att arbetsplatsprogrammet kunde stödja

sig på en förändringsprocess som redan var i gång.

En tredje framgångsfaktor var det utvecklade arbetsledarskapet. Arbetsledarna har tryckt mycket hårt på behovet av handledning och motivation. Arbetsledarna har också lyckats vara effektiva länkar mellan vårdbiträden och förvaltningsledning. I Boo kanske nyckeln till det kvinnliga ledarskapet finns. Arbetsledarna har klarat övergången till ett helt nytt styrsystem, de har lyckats motivera vårdbiträdena. Vårdbiträdena har fått ett utvecklingsutrymme som de fyllt med bravur. De har vuxit i sin yrkesroll.

En fjärde framgångsfaktor, överraskande kanske men inte desto mindre glädjande, har varit de äldre och medelålders vårdbiträdena. "Kan man som arbetsledare motivera dom så kommer de med till 100 %. De kan sitt jobb, de kan ta ansvar och de har mognat som människor."

Ett hinder har uppstått på vägen. Vårdbiträden lägger förslag till förbättringar och kräver förändringar. Vårdbiträdena upplever att omgivningen inte håller samma takt som de själva gör.