



# JOBBI FÖRÄNDRING

*Stärker människor och verksamhet*

VÅRD & OMSORG

## FAKTA

*Projektnamn*  
”Årsta 90-talets klinik”

*Adress*  
Årsta Folktandvård  
Bränningevägen 2  
120 54 Årsta

*Kontaktpersoner*  
Bo Lindström,  
tandvårdschef,  
tfn 08-81 02 85

*Verksamhet*  
Tandvård

*Antal anställda*  
15 personer

*”Projektet har varit  
helt fantastiskt med  
många nya kunskaper  
och erfarenheter...”*

*Mia Wahlström, övertandsköterska*

*Utgångsläget för Årstakliniken var stort patienttryck, vårdkrävande patienter, sliten personal och utdömda lokaler. Projektet initierades med syfte att förbättra arbetsmiljön och förändra organisationen.*

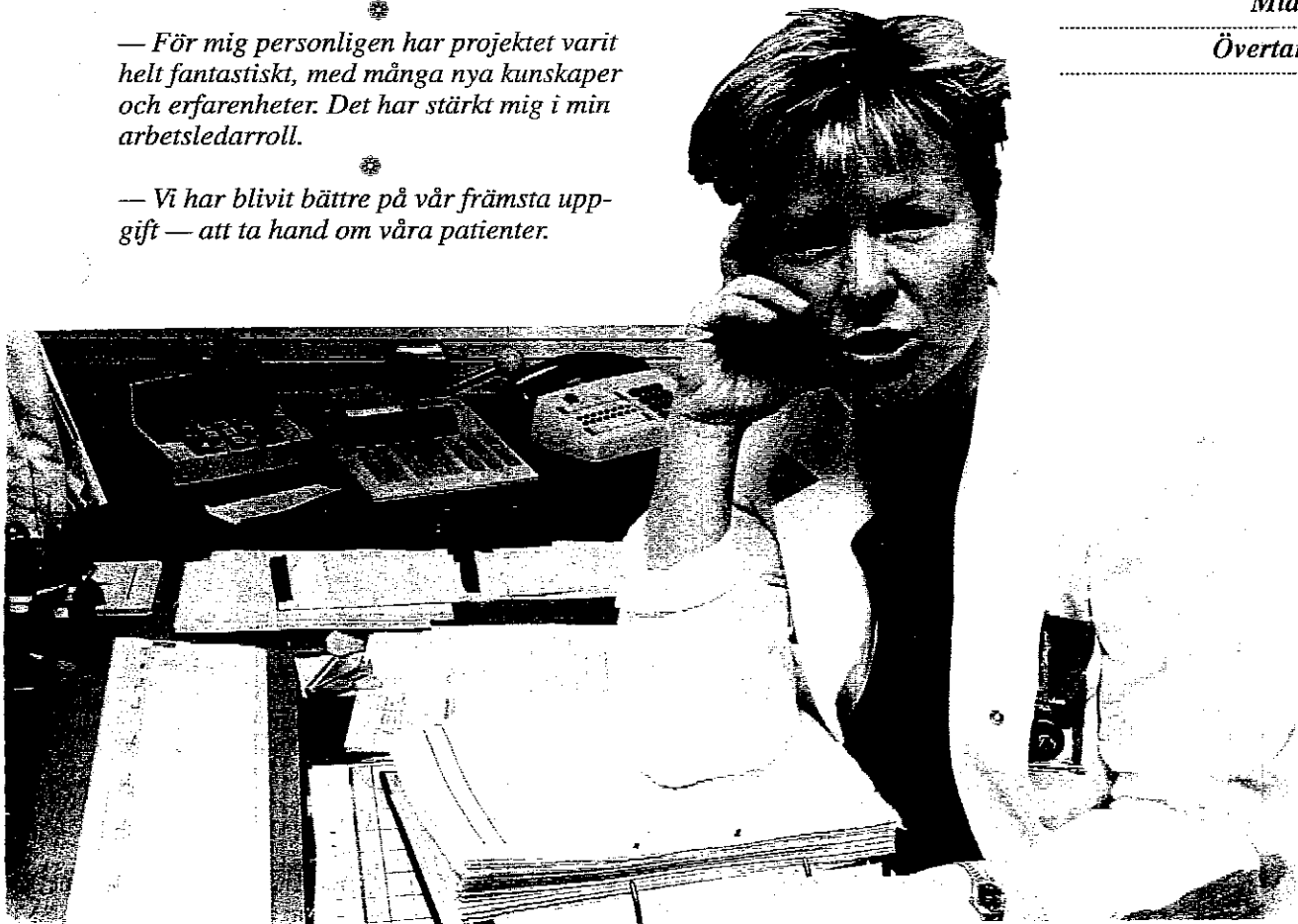
*— Utvecklingsarbete stärker och utvecklar människor i deras yrkesroll genom att tillvarata och utveckla deras kunskaper.*

*— För mig personligen har projektet varit helt fantastiskt, med många nya kunskaper och erfarenheter. Det har stärkt mig i min arbetsledarroll.*

*— Vi har blivit bättre på vår främsta uppgift — att ta hand om våra patienter.*

*Mia Wahlström*

*Övertandsköterska*



# Projektbeskrivning

Projektet initierades i februari 1989. Och har omfattat hela personalen, dvs femton personer. Tandläkare, tandhygienist och tandsköterskor har deltagit med för varje kategori traditionella arbetsuppgifter.

## Förutsättningarna

Från början var utgångsläget för kliniken följande:

- Vårdkrävande äldre patientklientel.
- Stort patienttryck.
- Sliten personal som tyckte att de "tänjt sig så långt de kunde".
- Lokaler utdömda av yrkesinspektionen.

— Utifrån den nya organisationen kan vi konstatera att det inte behövs en chef, utan en ledare. Ledaren har det övergripande ansvaret och bör ha en klar målsättning för verksamheten. Och tillsammans med medarbetarna ta fram konkreta mål.

Ledarens uppgift är att stödja, uppmuntra, ge feedback och ingripa vid behov. Uppstår problem ska ledaren skapa utrymme och möjligheter för medarbetarna att i första hand själva lösa dem.

— En av de viktigaste erfarenheterna är att det går att genomdriva förändringar i offentlig förvaltning!

— Flertalet medarbetare har sagt att de upplevt en personlig utveckling som en följd av projektet. De har nu fått möjligheter att påverka och utveckla sitt arbete, vilket stärkt dem både i yrkesrollen och privat. Detta har i sin tur givit ökad effektivitet och produktivitet.

— För att åtgärda belastningsskador eller presumtiva sådana bör man studera hela arbetssituationen. Belastningsskador beror troligen inte bara på dåliga arbetsställningar. De kan även påverkas positivt av ett arbete som är möjligt att påverka och kontrollera.

## Syftet

Projektet har syftat till att utveckla en modell för ett alternativt arbets sätt. Detta med sikte på förbättrad arbetsmiljö och förändrad organisation.

När det gäller patienterna har vi satt upp följande projektmål:

- Öka genomströmningen.
- Högre kvalitet genom mera orsaksinriktad tandvård, vilket ska leda till friskare patienter.
- Nöjdare patienter genom ökad servicegrad.

När det gäller arbetsmiljön följande:

- Utveckling av yrkesrollerna, kompetenshöjning.
- Förbättrad fysisk miljö för att

motverka belastningsskador.

- Ökad trivsel i arbetet.

Och då det gäller ekonomin har målet varit:

- Ökad effektivitet med oförändrad nettokostnad.

## Förändringen

Genom projektet har vi förändrat arbetsformer, arbets sätt och organisation, dvs den totala verksamheten. Numera är verksamheten organiserad i vårdteam bestående av en tandläkare och två tandsköterskor. Ibland kompletteras teamet med en tandhygienist eller ytterligare en tandsköterska.

Tandläkaren är teamledare — den ytterst ansvarige och hand-

— Har man som anställd en insikt om sin egen arbetssituation i förhållande till de övrigas och därigenom en helhetssyn på verksamheten, förstår man också behovet av lönsamhet och eventuella behov av rationaliseringar.

— I ett förändringsprojekt är det viktiga att medarbetarna känner delaktighet och att de kan påverka. Det ger engagemang. Som ledare måste man lyssna på medarbetarna

och inte vara rädd för att revidera och ändra om det behövs. Man måste dessutom ha tålamod, förändring tar tid!

— I och med det här projektet har Folk tandvården i Stockholm bl a vunnit en klinik med god ekonomi, nöjda kunder och en personal som trivs.

Ulla Ahlinder Lundman

Klinikchef



Möten	BESÖK - AKTIVITETER.	Frånvar
<p>Resultat jan-feb. Tjänsten 250 757 - OK! Överprövkande OKus!</p> <p>Nästen: Hörsprövning 8/4 Samarbetskonferens med Sker &amp; Bengt tisd. 25/4 15<sup>00</sup> Patientkontakt 23-25/4</p>	<p>Påsklunch - skärtors kl. 12.30. Skriv upp ditt namn ifall du vill äta sil-ägg och annat smakers:</p> <p>Mia, Ulla Lena, Robert Lena, Gunilla, Eva och en hel del! En spänkska-pris</p>	<p>Carin sj bema 25/3 24/3</p> <p>Form 4 lse elev besök 27/4 från Bjäve</p> <p>Margot semester v.15 lena Datamöte 27/3</p>
<p>Klinik besök</p> <p>15/4 FIV. Trällbåden</p> <p>17/4 FIV. Edsberg</p> <p>19/4 FIV. Doo sjukhus.</p> <p>17/4 Givlebyns län</p> <p>23/4 utbildning</p>	<p>2/4 15-19 + 3/4 kl 15.00 Kom till vår utbildningskurs Gunilla, Brigitte, Ulrika, Robert</p> <p>Scheeleq. 26 Ortoped med. center (jämför med övergången)</p> <p>Två med träningskurs Ibana, T-centrals Pärlan, Helena Holmberg</p>	

ledare. Arbetsuppgifter delegeras till tandsköterskor och tandhygienist, även traditionella tandläkaruppgifter. De utför således flera uppgifter, har större ansvar och ökad delaktighet i patientarbetet.

Administrationen runt patienterna med journalhantering, kallelser, tidgivning, debitering och betalning sköts genom receptionen. Det här är en stor förändring som är komplicerad genom det delegerade arbetssättet med verksamhet i flera behandlingsrum för varje team.

## Aktiviteterna

I projektets förberedelsefas har de viktigaste aktiviteterna varit följande:

- Studiebesök till flera tandvårdskliniker, både privata och offentliga, som arbetar med alternativa arbetssätt.
- Kurser om ledarskap och klinikutformning. I dessa har tandläkarna och projektledaren deltagit.
- Utvecklingsseminarier för samtliga anställda under ledning av en extern konsult.

Och i genomförandefasen följande:

- Odontologisk utbildning i såväl intern som extern regi.
- Handledning inom teamet.
- Både teoretiskt och praktiskt inriktad ergonomisk utbildning.
- Träning med redskap under ledning av sjukgymnast.

# Förr och nu

## Påverka målen

För den enskilda kliniken har det blivit större möjligheter att påverka de egna målen. Projektet har resulterat i ett mera decentraliserat budgetarbete, där hela personalen aktivt deltar.

## Mera frihet, stimulans och kompetens

Nu finns möjligheter för de anställda att själva kontrollera verksamheten och därmed styra det egna arbetet. En genomförd utvärdering visar att de uppfattar arbetsuppgifterna som mera stimulerande och lagom utmanande samt tycker sig ha större frihet i arbetet.

Det delegerade arbetssättet har givit en mera kompetent personal, beredd att ta större ansvar.

## Mera variation och minskade skaderisker

Det finns större utrymme för variation i arbetet. Och förmodligen mindre risker för belastningsskador. Arbetet har blivit rörligare. Låsningen vid en och samma behandlingsstol har upphört i och med att man nu arbetar i flera behandlingsrum. Något som upplevs positivt och sannolikt minskar belastningsskadorna.

Inom projektet har vi också sökt förebygga belastningsskador genom att koppla in en ergonom. Dessutom har det funnits möjligheter till fysisk träning under ledning av en sjukgymnast.

## Bättre relationer

Relationerna till arbetskamrater och arbetsledning har förändrats positivt. Bl a genom att yrkesrollerna har förändrats. Man har fått djupare förståelse och större respekt för varandra. Man upplever en ökad yrkesstolthet.

## Högre grad av utveckling

Traditionella tandläkaruppgifter utförs idag av tandsköterskor och hygienister. För dessa har det delegerade arbetet och ansvaret i förhål-

lande till patienterna inneburit en väsentlig utveckling.

Detta har i sin tur skapat möjligheter för tandläkarna att behandla svårare fall och i mindre utsträckning remittera till specialistvård. För samtliga kategorier har alltså arbetet blivit utvecklande. Dessutom sker kontinuerligt en utveckling allteftersom kompetensen ökar.

Kompetensutvecklingen har för de flesta inneburit att de stärkts och vuxit även privat. Naturligtvis har engagemanget i arbetet ökat. Detta har resulterat i ökade lönekrav. Vil-

*— Förändringen på jobbet har varit enbart positiv, tycker jag. Känner mig litet som en pionjär. Jag har vuxit både som yrkesmänniska och som privatmänniska. Det känns som man kan sitt jobb och vågar stå för sitt yrkesval.*

*Eva Gentu Laine*

*Tandsköterska*





har resulterat i ökade lönekrav. Vilket kunnat tillgodoses för sköterskor och hygienister, dock inte ännu för tandläkare.

### **Inga negativa erfarenheter**

I det här projektet har vi inte kunnat konstatera någon negativ påverkan på deltagarna. Det finns dock en risk att de som är tveksamma blir överkörda och inte vågar deklarerat vad de verkligen tycker.

### **Högre kvalitet, snabbare behandling och nöjdare patienter**

Preliminära resultat tyder på att nettokostnaden minskat för klinikens verksamhet. Och likaså att kvaliteten höjts.

Behandlingstiderna har blivit väsentligt kortare. Vidare har relationerna till patienterna påverkats mycket positivt.

### **Lägre sjukfrånvaro**

Vi har kunnat registrera lägre sjukfrånvaro. Även när det gäller belastningsskador har läget förbättrats. Det har inte förekommit någon sjukskrivning av den orsaken på två år.

### **Viktiga ingredienser**

I ett effektivt förändringsprojekt mot belastningsskador krävs att:

- De berörda känner delaktighet och kan påverka.
- Det finns engagemang, energi och mental beredskap hos alla inblandade.
- Hela arbetsorganisationen omfattas och utformas så att de anställda kan kontrollera verksamheten och därigenom också styra sitt arbete.
- Det finns instrument för resultatuppföljning.
- Planeringsfasen är noggrann.
- Den fysiska dimensionen i form av lokaler, utrustning m m kan inkluderas.

## **Sammanfattning**

Utgångsläget för Årsta Folk tandvård var att man hade vårdkrävande patienter, stort patienttryck, sliten personal och utdömda lokaler. Projektet initierades i syfte att utveckla en modell för ett alternativt arbetssätt, vilket i förlängningen skulle leda till bättre arbetsmiljö och förändrad organisation.

Det här har lett till att vi förändrat den totala verksamheten — arbetsformer, arbetssätt och organisation. Arbetet är nu organiserat i vårdteam bestående av en tandläkare och två tandsköterskor. Ibland

kompletterat med en tandhygienist eller ytterligare en tandsköterska. Tandläkaren är teamledare. Arbetsuppgifter delegeras till tandsköterskor och tandhygienist, även traditionella tandläkaruppgifter. De utför således flera uppgifter, har större ansvar och ökad delaktighet i patientarbetet.

Detta delegerade arbetssätt har givit en mer kompetent personal, beredd att ta större ansvar. Det finns större utrymme för variation i arbetet. Och sannolikt mindre risker för belastningsskador.

Relationerna har förändrats positivt, såväl inom personalen som till patienterna. Kompetensutvecklingen har för de flesta inneburit att de stärkts och vuxit även privat. Engagemanget har ökat!

Förändringsarbetet har vidare resulterat i bättre ekonomi, högre vårdkvalitet, kortare behandlingstider och lägre sjukfrånvaro. Vi har över huvud taget inte kunnat konstatera någon negativ effekt på de personer som deltagit i projektet.

**A**rbetsmiljöfondens program **Åtgärder mot belastningsskador** har genomförts under perioden 1988-1993. Utvecklingsinsatser på ett sjuttiofem arbetsplatser har fått stöd genom programmet.

Även om programmets olika projekta spänner över en mängd branscher och verksamheter finns vissa generella drag. Projektet har byggts på grundidén att de "moderna" belastningsskadorna kan förebyggas via helhetslösningar som innefattar såväl organisatoriska som tekniska och ergonomiska åtgärder. Den viktigaste faktorn är Att ge människor ett avgörande inflytande över sin egen arbetsituation — egenkontroll.

Utvecklingsarbetet har genomförts i nära samverkan mellan che-

fer, arbetsledning, de anställda och deras arbetsutövare. Eftersom utvecklingen har sett en ny och mer flexibla arbetsorganisation som ett viktigt konkurrensmedel. Nya tekniska utvecklingar och utrustningarna. De anställda har så möjligheter att bygga sin arbetsmiljö samtidigt som nya produktionsformer som mer mekaniska, varierande och kvalificerade yrkesroller. Nedanstående projektblad finns tillgängliga hos Arbetsmiljöfonden. Om du är intresserad av mer information om andra projekta eller vill ha fördjupad information om något projekt kan du vända dig till projektleddarna eller Arbetsmiljöfonden. Arbetsmiljöfonden finansierar forskning, utveckling, lokalt utvecklingsarbete och kunskapsutbildning.

### Dessa projektblad finns:

#### Service

##### Friskare kök

LK Kost & Restaurang, Linköping

##### BEDA-projektet (Bättre Ergonomisk DataArbetsplats)

SCB Statistiska Centralbyrån i Örebro

##### Belastningsskador hos lägstadielärare i Borås

Borås kommun

##### Arbetslivsutveckling på Hotel Laponia

Hotel Laponia, Arvidsjaur

##### Från köksfunktion till restaurangverksamhet

Socialkontorets restaurangavdelning, Skellefteå

##### Organisationsutveckling för förebyggande av belastningsskador

Länsstyrelsen i Stockholm

##### AB Tvättman Uddevalla Uddevalla

##### Från krypande till stående — Golvläggarpjekt

Golvbranschens Riksorganisation, Stockholm

##### KOBRA — Kooperativ Organisation för Breddning av arbetet och en god Arbetsmiljö

FHC Stockholm AB

##### Belastningsskador vid Tvätteriet Ockelbo

Ockelbo

##### Lokalvårdsprojektet F17

Blekinge Flygflottilj, Ronneby

##### Ändrad arbetsorganisation vid Posten Alunda

Alunda

##### Arbetsmiljökonsekvenser vid förnyelsearbete inom fastighetsbranschen

Uddevallahem i Uddevalla

#### Kompetens- och ansvarsutvidgning

Ica-Tummen, Skoghäll

#### HAK-Projektet Åhléns Söder, Stockholm

#### Belastningsskadeprojektet vid Stiftelsen

Kindahus Kisa

#### Arbetsmiljöutveckling genom förändrad

arbetsorganisation Hotel Frösundavik, Solna

#### Utveckling av åtgärdsprogram mot arbets- och försäkningskador vid renhållningsarbete

Västerås Kommun, Renhållningsverket, Västerås

#### Utveckling av åtgärdsprogram mot arbets- och försäkningskador vid renhållningsarbete

Eskilstuna Energi & Miljö AB, affärsområde

Avfall, Eskilstuna

#### Imageprojektet Indata på Bankgirot, Stockholm

#### Arbetsutvidgning i tvätterier

Droppen Textilservice AB, Lund

#### Projekt Ängelholm

Föreningsbanken, Ängelholm

#### Industri

#### Åtgärder mot belastningsskador vid Lumatic

Samhall Lumatic i Hyltebruk

#### Åtgärder mot belastningsskador vid Öje

Skinnbeklädnad Öje och Rättvik

#### Team NEFAB Emballage AB, Alfa

Räkna med oss AB Edsbyverken, Edsbyn

#### Framtidens arbetsplats ASSA AB, Eskilstuna

Belastningsskadeprojektet vid Vilhelmina-

Sågen AB Vilhelmina

#### Nya banor Luxorbolagen i Motala

Målningslinje Vänerby AB, Otterbäcken

#### Belastningsskadeprojektet vid Frödinge Mejeri

Frödinge

#### KAMP — Köttbranschens ArbetsMiljöPro-

jekt Individuell svinslakt Skanek, Kristianstad

#### Åtgärdsprogram mot skogsmaskinförarens

belastningsskador

Institutionen för Skogsteknik, Garpenberg

#### Aktionsprogrammet mot belastningsskador

Sveriges Lantbruksuniversitet, Garpenberg

#### Arbetsplatsutformning i sågverk för undvi-

kande av belastningsskador Notnäs AB, Torsby

#### Utveckling av grupporganisation

Norwesco AB, Öregrund

#### Personal och arbetsorganisation

Projekt automatisering

Töcksfors Verkstads AB (TVAB), Töcksfors

#### Arbetsorganisation på robotiserad svetsline

Volvo Lastvagnar AB, Umeverken, Umeå

#### Vård & Omsorg

Nattlyftet Akademiska sjukhuset, Uppsala

#### NU!Projektet — Närvaro genom Utveckling

Älvkullens sjukhem, Kungälv

#### Årsta 90-talets klinik Årsta Folkhälsovård, Årsta

Den möjliga människan — Personal och

arbetsmiljöutveckling på Tunåsens sjukhem

Tunåsens sjukhem, Uppsala

# Arbetsmiljöfonden

---

SAMMANFATTNINGAR

1654

BESÖKSADRESS Olof Palmes Gata 31  
POSTADRESS Box 1122 111 81 STOCKHOLM  
TELEFON 08-791 03 00 TELEFAX 08-791 85 90