



Inspirationskatalog

Erfaringer og redskaber fra Projekt Arbejdsfastholdelse & rummelighed



Inspirationskatalog

Erfaringer og redskaber fra projekt Arbejdsfastholdelse og rummelighed

I. udgave, I. oplag,
ISBN: 87-90953 – 19 - 3

Udarbejdet af Rikke Ørnstrup
og Nana Emilie Scheibel,
BST Københavns Kommune

Layout: Topp AD
Foto: Anders Bergh
Tryk: Kerteminde Tryk

Kataloget kan også downloades fra

www.personaleweb.dk/4z4465793

Økonomiforvaltningen
Københavns Kommune
Rådhuset
1599 København V

Sundhedsforvaltningen
Københavns Kommune
Sjællandsgade 40
2200 København N

**Familie- og Arbejds-
markedsforvaltningen**
Københavns Kommune
Bernstorffsgade 17
1592 København V

**København og Frederiks-
bergs Fællesrepræsentation (KFF)**
Løngangstræde 25, 1.
1019 København K

**BST Københavns
Kommune**
Enghavevej 80-82
2450 København SV

Forord	04
Projekt Arbejdsfastholdelse og rummelighed	05
Indflydelse, faglig udvikling og vidensdeling Seniorpolitik Personlig sundhedsprofil Nøglepersoner	06 Hjemmeplejen Indre Østerbro
Arbejdsglæde, bedre kommunikation og 'tid nok' Lokal trivselsmåling Kommunikation Gruppeudviklingsamtaler (GRUS)	10 Hjemmeplejen Handicapcenter Lærkevej
Samarbejde, fleksibilitet og stresshåndtering Social grundlov Stresshåndtering Fleksibel arbejdstid	14 Hjemmeplejen Sundparken
Tryghed, tværfaglighed og fælles værdier Udvikling af teamet Kommunikation Fælles værdigrundlag	18 Hjemmeplejen Lokalcenter Ryvang
Kompetenceudvikling, indflydelse og respekt Inddragende plejekonferencer Opgaveglidning Ophørsinterview Organisationsmapper	22 Hjemmeplejen Kgs. Enghave
Fælles værdier og fleksibilitet Appreciative inquiry Fælles værdigrundlag Rummelig personalepolitik	26 Hjemmeplejen Brønshøj- Husum-Bellahøj
Fagligt selvværd, overskuelighed og ansvarlighed Mindre teams Personalehåndbog Introduktionsprogram	30 Hjemmeplejen Handicapcenter Øst

Forord

Om at trives og forblive på arbejdspladsen

Hvad er det, der kan få medarbejderne til at trives og forblive på en arbejdsplads? Det spørgsmål har syv arbejdspladser indenfor ældre- og omsorgsplejen i Københavns Kommune arbejdet med i et 2-årigt projekt med titlen "Arbejdsfastholdelse & rummelighed".

I dette inspirationskatalog giver de syv arbejdspladser nogle bud herpå i form af redskaber, som de hver især har udviklet i løbet af den 2-årige projektperiode. Der er tale om mange spændende nyskabelser, som andre arbejdspladser kan lade sig inspirere af.

På de syv arbejdspladser er de gode resultater blevet båret frem af medarbejdernes engagement og ledernes opbakning. Vi håber, at erfaringerne fra de syv arbejdspladser vil kunne finde anvendelse og udbredelse på mange andre arbejdspladser, især inden for ældre- og omsorgsområdet.

Projektets styregruppe vil gerne benytte lejligheden til at takke de deltagende arbejdspladser for deres store indsats i projektet.

Styregruppen for Projekt Arbejdsfastholdelse & rummelighed

*Økonomiforvaltningen, Sundhedsforvaltningen,
Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen,
København og Frederiksbergs Fællesrepræsentation*

Projekt Arbejdsfastholdelse og rummelighed

Projekt Arbejdsfastholdelse og rummelighed har involveret syv arbejdspladser indenfor ældre- og omsorgsplejen i Københavns Kommune. Projektets hovedsigte har været at udvikle arbejdspladsernes evne til at fastholde og rumme deres medarbejdere.

Arbejdsfastholdelse handler om at rumme medarbejdere, der varigt eller midlertidigt befinder sig i en sårbar situation.

Rummelighed drejer sig om at håndtere medarbejderes forskellighed og bruge det som en styrke.

Projektet har haft et fælles fokus på at udvikle brugbare redskaber til arbejdsfastholdelse og rummelighed.

Dette inspirationskatalog giver et indblik i:
- hvordan arbejdspladser kan arbejde med konkrete initiativer, der skaber arbejdsfastholdelse og rummelighed
- nyttige erfaringer, som projektets arbejdspladser har gjort sig undervejs.

Redskaber i Projekt Arbejdsfastholdelse og rummelighed

- egen trivselsundersøgelse
- teamtræning og kommunikation
- seniorordning
- personlig sundhedsprofil
- kompetenceprofil + uddannelse af nøglepersoner
- gruppeudviklingssamtaler (GRUS)
- medarbejderudviklingssamtaler (MUS)
- opgaveglidning
- ophørsinterviews
- inddragende plejekonferencer
- stresshåndtering
- fleksibel arbejdstid
- fælles værdigrundlag
- rummelig personalepolitik
- introduktionsprogram





'Det er ikke nok at sende mennesker på kursus. De skal også have redskaber til at formidle deres viden videre'

Citat af projektgruppedeltager

Indflydelse, faglig udvikling og vidensdeling

To indsatsområder

I Hjemmeplejen Indre Østerbro valgte vi at tage fat på to områder for at øge trivslen på vores arbejdsplads:

- Indflydelse
- Faglig udvikling

Ikke lige mange trapper til alle...

Vores indledende spørgeskemaundersøgelse viste, at især de ældre medarbejdere på vores arbejdsplads ønskede en større indflydelse på tilrettelæggelsen af deres arbejde. For seniormedarbejderne drejede det sig om, at der blev taget hensyn til, at arbejdet som hjemmehjælper er fysisk hårdt, samt at seniormedarbejderne fik bedre muligheder for at udnytte deres særlige kompetencer. Seniormedarbejderne har nemlig nogle kompetencer, som er særligt vigtige for arbejdspladsen. For eksempel er deres store viden og erfaring med arbejdet uvurderlig for nye medarbejdere. I vores projekt har vi derfor fokuseret på seniormedarbejdernes arbejdstilrettelæggelse og arbejdet med at give dem nogle bedre arbejdsbetingelser i dagligdagen.

Status på sundheden

Et af vores tiltag har været at tage højde for seniormedarbejders sundhed i arbejdstilrettelæggelsen. I projektet har vi tilbudt alle medarbejdere over 50 år en 'personlig sundhedsprofil'. En personlig sundhedsprofil giver medarbejderen og arbejdspladsen mulighed for at få en status på medarbejderens sundhed og trivsel. På den måde kan sundhedsprofilerne bruges til at tage højde for den enkelte seniormedarbejders situation, når arbejdet tilrettelægges.

De personlige sundhedsprofiler blev lavet på baggrund af personlige samtaler mellem seniormedarbejderen og en konsulent. Under samtalerne med konsulenten afdækkede medarbejderen egen sundhed og ønsker til ændringer i arbejdet. Der blev efterfølgende udarbejdet en 'fremtidskontrakt', som beskrev den enkeltes ønsker om ændringer, og senere blev der ved en samtale fulgt op på, hvordan det var gået med den enkelte medarbejders mål.

Styr på aftalerne

I projektet har vi lavet en række individuelle aftaler med seniorerne om tilrettelæggelsen af deres arbejde. Det kan for eksempel være aftaler om ikke at få weekendvagter, at man max har én rengøring om dagen, eller at man står for introduktionen af nye medarbejdere. MUS er en oplagt lejlighed til at tale de individuelle aftaler igennem. Derfor har vi lavet et skema til brug ved MUS, som er specielt rettet mod seniorsamtalerne. Skemaet sikrer, at udgangspunktet for samtalerne er helt klart, og det giver nogle bud på de aftaler, der er mulighed for som seniormedarbejder. På baggrund af vores arbejde i løbet af projektet har vi nu lavet en officiel seniorpolitik.

Vores evaluering af arbejdet med de personlige sundhedsprofiler og seniorordningerne viser, at størstedelen af medarbejderne synes, at tiltagene har været brugbare eller meget brugbare. Ikke overraskende er tilfredsheden stor især blandt vores seniormedarbejdere.

Udnyt dine kolleger!

Noget af det vigtigste for medarbejdere på vores arbejdsplads er, at de har mulighed for at udvikle sig fagligt. Ikke kun på kurser og seminarer, men også gen-

'Hvad er de tre vigtigste kvaliteter ved dit arbejde? At der er tid til opgaven i det pågældende hjem. At jeg har et godt samarbejde med min daglige leder. At jeg har nogle kanon kolleger'

Citat fra spørgeskemaundersøgelse



nem kollegernes faglige viden og ressourcer. I projektet satte vi os for at finde ud af, hvordan vi kunne udnytte vore kollegers viden bedre.

Vi har i projektet arbejdet med at finde frem til og synliggøre 'nøglepersonerne' i vores organisation. Nøglepersoner er medarbejdere, der har en helt særlig viden på deres felt, som de skal formidle videre til kollegerne. Det kan for eksempel være demensvejledere eller rygressourcepersoner.

Det fælles for nøglepersonerne er, at de skal være en faglig støtte for kolleger, søge ny viden indenfor deres specialområde og formidle deres viden videre til kollegerne: De skal gøre det muligt for medarbejderne at handle anderledes og udvikle sig fagligt.

Seniorsamtaler

Til brug ved MUS

Udgangspunkt:

Individualitet skal være i centrum
Ingen indstillinger må opfattes som et KRAV eller et SKAL, men som en realistisk mulighed.

Konkrete muligheder:

1. Minus besøg over 3. sal
2. Minus senvagter i weekenden
3. At seniormedarbejdere bruges til alternativ opgaveløsning som for eksempel:
 - a. Introduktion af nye medarbejdere
 - b. Ringe rundt til klienter om morgenen
 - c. Deltage i revisiteringer
4. Gruppeleder og medarbejdere orienterer sig om klienternes plejetyngde inden klientfordeling

Medarbejder:

Samtalen gennemført den / - 200_

Følgende aftaler er indgået i forhold til punkterne:

1. _____
2. _____
3. _____

Andre aftaler: _____

Profil på kompetencerne

Arbejdet som nøgleperson kræver, at nøglepersonerne ved, hvilke krav der stilles til dem og har mulighed for at udvikle de nødvendige kompetencer. Derfor har vi lavet 'Kompetenceprofilen'. Den beskriver vore nøglepersoners samlede handlekompetence, der omfatter fire grundlæggende kompetencer:

• Basiskompetence

Viden om, hvordan organisationen er opbygget, målsætningerne og kulturen på stedet.

• Organisatorisk kompetence

Forståelse for at bruge faglig indflydelse på enkeltpersoner og grupper, så der skabes udvikling i organisationen.

• Pædagogisk kompetence

Lyst til at lære nyt og lære fra sig.

• Social kompetence

Være god til at skabe kontakt.

Det kræver træning

Kompetencer kommer ikke af sig selv. Derfor har vi fulgt Kompetenceprofilen op med en række uddannelsesaktiviteter, der sikrer, at vores nøglepersoner er klædt på til opgaven. Nøglepersonerne har bl.a. deltaget i kurser om konfliktløsning, pædagogik og vidensdeling.

Vores afsluttende evaluering af arbejdet med Kompetenceprofilen og udviklingen af nøglepersonerne viser, at medarbejderne mener, at tiltagene er meget nyttige: Mere end 2/3 af alle medarbejdere angiver, at initiativerne har været brugbare eller meget brugbare. I det hele taget viser vores evaluering, at langt de fleste af vores medarbejdere oplever, at det er meget vigtigt, at arbejdspladsen udvikler sig gennem deltagelse i projekter.

Et par vigtige erfaringer og fremtidsplanerne

I løbet af projektet har vi erfaret, at det ofte kan være svært at finde tiden og energien til projektets aktiviteter midt i de mange daglige opgaver. Projektet har skulle tilpasse sig flere organisationsændringer, og undervejs har

vi skulle afse tid til at sætte os ind i nye arbejdsgange og rutiner. Vores projekterfaringer viser, at det især er afgørende, at lederne har overskuddet til at bære projektet frem.

Selvom selve projektet nu er afsluttet, arbejder vi videre med flere af de aktiviteter, vi har startet i Projekt Arbejdsfastholdelse og rummelighed. Seniorordningen er kommet for at blive og fremover vil udfordringen ligge i at tilpasse seniorpolitikken til fremtidens krav. Vi fortsætter også arbejdet med den faglige udvikling på vores arbejdsplads gennem nøglepersoner.

Lokal projektleder:

Signe Grauslund
sgrauslund.suf@ipost.kk.dk
3317 4780

Pædagogisk kompetence

Du har lyst til at lære nyt og lære fra dig. Du har kendskab til at få ny viden på forskellig vis indenfor dit område, og få det omsat og formidlet videre på en hensigtsmæssig måde.

Så derfor...

- får du tilbudt kurser, således at du kan varetage undervisning og fremlæggelse af faglige emner, ligesom du får viden om og støtte til at kunne vejlede og supervisere
- får du i samarbejde med en mere erfaren kollega tildelt et stigende ansvar for at få ny viden og faglig vejledning ud til dine kollegaer. Den faglige vejledning, du selv modtager, danner baggrund, for at du selv kan være vejleder for dine kolleger på dit nøgleområde.



'Seniormedarbejderne er en slags kulturbærere – ved hvordan man gør tingene rigtigt – alt det, der ikke er skrevet ned. For der er et stort element af mesterlære og håndværk i hjemmeplejen.'

Citat af projektleder



'Vi har fået en bedre kommunikation med dagplejen.
Nu er de faktisk blevet nogle søde mennesker!'

Citat af medarbejder fra aftenplejen

Arbejdsglæde, bedre kommunikation og 'tid nok'

En 'skræddersyet' løsning

På Handicapcenter Lærkevej besluttede vi os for at indlede vores projekt med en stor trivselsundersøgelse. Men det var vigtigt for os, at trivselsundersøgelsen passede til netop vores arbejdsplads. Derfor gjorde vi meget ud af at inddrage alle medarbejdere i forarbejdet til trivselsundersøgelsen.

Hvad har betydning for din arbejdsglæde?

I starten af projektet debatterede vi: Hvad har betydning for din arbejdsglæde og trivsel på vores arbejdsplads? Ud fra dette formulerede vi 10 overordnede spørgsmål, som vi efter endnu en involvering af samtlige medarbejdere uddybede til en relevansundersøgelse. Her fik medarbejderne mulighed for at prioritere, hvad der var allervigtigst for deres arbejdsglæde og trivsel. De formuleringer, der var størst enighed om i relevansundersøgelsen, kom så med i vores endelige trivselsundersøgelse.

Det var et stort arbejde at lave en trivselsundersøgelse på den måde! Men fordi vi valgte den 'skræddersyede' løsning, er resultaterne også meget mere relevante for alle.

Kompetenceudvikling, information og tid nok

Trivselsundersøgelsen viste, at der især var tre ting, som kunne styrke vore medarbejders trivsel og arbejdsglæde i hverdagen:

- Muligheder for kompetenceudvikling
- Kommunikation og information mellem dag- og aftenplejen
- Tid nok – til borgerne og kollegerne

Bedre kommunikation med girafsprøget

Misforståelser i kommunikationen mellem dag- og aftenplejen, som gør, at arbejdet hos borgeren ikke fuldføres, skaber en oplevelse af meningsløshed omkring arbejdet

hos medarbejderne. For at forbedre kommunikationen mellem dag- og aftenplejen har vi arbejdet med at indføre 'girafsprøget'. Girafsprøget handler om at skabe en positiv dialog – både skriftligt og mundtligt og om at give gode betingelser for samarbejde og løsning af konflikter.

Et socialt døgn om girafsprøget

Voksenteamet valgte at tage på 'et socialt døgn', hvor vi arbejdede med girafsprøget. Et socialt døgn er 1½ dag, for eksempel i en spejderhytte. Her arbejdes der intenst med de udvalgte emner, og tværfagligheden samt det sociale samvær prioriteres højt.

Vi fax'er frem og tilbage

Nogle af vores borgere har brug for vores hjælp både dag og aften. Men af praktiske årsager har vores dag- og aftenpleje ikke mulighed for at overlevere beskeder til hinanden mundtligt. Det giver af og til problemer. For at forbedre den interne kommunikation mellem dag- og aftenplejen, har vi indført en fortrykt fax, som kan bruges til at videregive vigtige beskeder. Det giver borgeren en bedre service, og for os giver det mere mening og sammenhæng i arbejdet, fordi der hele tiden bliver fulgt op på tingene. Vores indsats for at forbedre kommunikationen mellem dag- og aftenplejen er blevet meget positivt modtaget, og næsten alle medarbejdere mener, at indsatserne bør følges op med yderligere tiltag i fremtiden.

Udviklingssamtaler i grupper (GRUS)

Et af de områder, som medarbejderne på Handicapcenter Lærkevej prioriterer højest, når det gælder arbejdsglæde og trivsel på arbejdspladsen, er muligheden for faglig udvikling.

I løbet af projektet har vi udviklet og iværksat gruppeudviklingssamtaler (GRUS) i alle hjemmeplejebaser. Til





Girafsprøget

Girafsprøget giver bedre mulighed for dialog, fordi man skelner mellem fakta og følelser:

- 1 Fakta
- 2 Forestilling/fortolkning
- 3 Følelser
- 4 Behov
- 5 Handling

'Girafsprøget er en smadder god måde at tale sammen på. Det har givet os en anden indgangsvinkel til at tale sammen'

Citat af projektgruppedeltager

GRUS har hver gruppe mulighed for at tage en samtale med teamchefen om gruppens nuværende kompetencer og trivsel samt gruppens fremtidige behov for faglig udvikling. Til GRUS laver vi konkrete aftaler for hele gruppens udvikling et godt stykke ind i fremtiden. GRUS er desuden en god mulighed for at få indblik i ens kollegers kompetencer, så man ved, hvem man kan spørge om hjælp i bestemte situationer. Medarbejderne har været glade for GRUS-samtalerne, der har givet mulighed for at sætte fokus på den faglige udvikling. Vores slutevaluering viser, at det er et område, som mere end 2/3 af medarbejderne på vores arbejdsplads gerne vil arbejde videre med i fremtiden.

'Tid nok'

Vores arbejdsplads kan af og til være lidt hektisk! I projektet ville vi gerne arbejde hen i mod at få 'tid nok' i hverdagen – både til vores borgere og kollegerne. En af vores indsats har været at lægge mere struktur ind i vores morgenmøder og på vores personalemøder. For grupperne har det betydet:

- At det er rarere at komme på arbejde, fordi der er mere ro på
- At der er et større engagement og tilfredshed med arbejdet
- At informationerne når ud til alle
- At vi har mere socialt og fagligt samvær
- At den enkelte medarbejder er blevet mere synlig
- At der er større mødedisciplin

For at skabe 'tid nok' i hverdagen har vi også kørt et forsøg med fuldtidskoordinatore i basen. Koordinatorerne har stået for at introducere nye medarbejdere, sætte vikarer ind i arbejdet, overbringe informationer fra borgerne til hjælperne – og i det hele taget være der for kollegerne i det daglige.

Evalueringen viser, at vores indsats for at skabe 'tid nok' har været en stor succes: 90 procent af alle medarbejdere mener, at det har været brugbart eller meget brugbart at arbejde med strukturen på møderne og fuldtidskoordinatore i baserne. Forsøget med fuldtidskoordinatorene i basen er derfor også endt ud i en permanent ordning.

Fremtidsplanerne...

Efter projektets afslutning gentog vi den indledende trivselsundersøgelse. Resultaterne viser, at der er sket en forøgelse i medarbejdernes arbejdsglæde. Samtidig viser vores evaluering af projektets aktiviteter, at stort set alle medarbejdere gerne vil arbejde videre med vores indsatsområder. Fremover vil vi derfor fortsætte arbejdet med den faglige udvikling på vores arbejdsplads ved at supplere GRUS-samtalerne med MUS-samtaler. Vi vil også arbejde videre med kommunikationen på vores arbejdsplads, ligesom 'tid nok' stadig vil være et indsatsområde i fremtiden.

Teamchef:

Elisabeth Dolmer
Elisabeth.Dolmer@faf.kk.dk
3317 8686

Indsatsledere:

Karola Hansen
Rikke Stormfeldt
Susanne Hinge
Gunnar Jensen

Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen Handicapcenter Lærkevej

	Fax dagpl	Fax aftenpl.
Bispebjerg	xxxx xxxx	xxxx xxxx
Brønshøj	xxxx xxxx	
Ryvang	xxxx xxxx	

Kommunikation til dag/aften

Brugerens navn:

Cpr.nr.:

Adresse:

Base:

Tlf.nr.:

Nødkald: Ja/Nej

Beskrivelse af problem:

Handling/tiltag:

Dato:

Underskrift: / Modtaget:



Vores gruppe har haft god gavn af den struktur, vi har fået over morgenmøde og frokost. Dertil kommer, at folk føler, de får flere kurser og bliver hørt mere af ledelsen.

Citat fra afsluttende evaluering



'Samlet kan man konkludere, at der i projektperioden er sket en styrkelse af samarbejdet i Sundparken. Det gælder såvel samarbejdet mellem grupperne, mellem faggrupperne og i de enkelte grupper'

Samarbejde, fleksibilitet og stresshåndtering

Fire forskellige indsatsområder

I Sundparken valgte vi, at vores indsats i projektet skulle være rettet mod:

- At styrke samarbejdet på alle fronter
- At forbedre muligheden for udvikling og læring
- At nedsætte stressfaktorer
- At indføre fleksible arbejdstider

Lov og orden i Sundparken

For at forbedre samarbejdet i og på tværs af grupperne tog vores projektgruppe hurtigt fat på at få udarbejdet en Social Grundlov for Sundparken. Grundloven er godkendt af alle medarbejdere og er synlig for alle på arbejdspladsen. Den er lavet som opslag til opslagstavler, som plakat og pjece – endda som dækkeserviet! Vores evaluering viser, at der i projektperioden er sket en markant forbedring af samarbejdet mellem grupperne og at der samtidig er sket en positiv udvikling i samarbejdet i de enkelte grupper og mellem faggrupperne.

Læring i hverdagen

For at tage hul på emnet om læring og udvikling afholdte vi en temadag med emnet: 'I hvilke situationer sker udvikling og læring?'. På temadagen fik vi synliggjort, at der sker rigtig meget udvikling og læring i hverdagen. Det kan for eksempel være, når vi er to og to ude hos en bruger, eller når vi introducerer nye medarbejdere på arbejdspladsen. Men samtidig viste temadagen, at der er et stort ønske blandt medarbejderne om endnu mere udvikling og læring. De konkrete ønsker, der kom frem på temadagen, er nu samlet i et katalog til uddannelsesudvalget, så de kan indpasses i uddannelsesudvalgets øvrige tiltag. Og så er Sundparken blevet en del af

Fyrtårnsprojektet, som fokuserer på kompetenceudvikling og efteruddannelse. Evalueringen viser, at medarbejderne oplever en øget mulighed for udvikling og læring, men der er altså allerede søsat flere tiltag på området

Væk med stressen

Et af vores indsatsområder har været at nedsætte og forebygge stressfaktorer. Den indledende spørgeskemaundersøgelse viste, at især de administrative medarbejdere føler sig stressede i hverdagen. Vi besluttede at afholde et seminar om stress for det administrative personale for at afdække, hvilke faktorer der giver stress og få nogle konstruktive idéer og forslag til, hvordan vi kunne arbejde med stressniveauet fremover. Det administrative personale har i løbet af projektet afprøvet redskaber til at håndtere stresssituationer. Gruppen har givet udtryk for, at redskaberne har været meget brugbare. Rådene og redskaberne er nu samlet i en stressguide, som hele arbejdspladsen kan få glæde af.

Maksimalt syv dage ad gangen

Førhen har mange af vores medarbejdere arbejdet 9 dage i træk uden fridage. Undersøgelser har vist, at det er nedslidende, også selvom man bagefter har flere sammenhængende fridage. Derfor har vi i vores projekt arbejdet med at gøre vores arbejdstider mere fleksible og overkommelige. En af vores daggrupper har allerede afprøvet et forsøg med en fleksibel tjenestetidsplan. Derudover har projektgruppen udarbejdet to andre forslag til nye tjenestetidsplaner: I den ene model arbejder man højst fem dage om ugen og i den anden model arbejder man højst syv dage om ugen. Det vil blive muligt for den enkelte medarbejder frit at vælge mellem de to modeller.

'Det har været spændende at være en del af et større projekt, og så alligevel have sit eget projekt'

Citat fra den afsluttende evaluering



Open Space-metoden (Café-metoden)

På vores første fællesmøde for alle medarbejderne arbejdede vi med resultaterne af trivselsundersøgelsen efter den metode, der hedder open space/café-metoden.

Open Space-metoden lægger op til debat ved små borde. Vi havde valgt, at hvert bord omhandlede et af de emner, som trivselsundersøgelsen viste, vi skulle styrke i Sundparken. På bordene lå de vigtigste resultater fra trivselsundersøgelsen samt de forslag og idéer, som medarbejderne havde givet udtryk for. De enkelte medarbejdere og ledere rokerede rundt ved bordene, alt efter hvilke temaer de ønskede at debattere.

Ved hvert bord sad to medlemmer af projektgruppen, der havde som job at styre debatten og sikre, at idéerne blev noteret og formidlet.

Efter fællesmødet havde vi indsamlet en masse forslag til, hvordan den viden, vi havde fået fra trivselsundersøgelsen, kunne omsættes i handlinger.

Ens information til alle

Projektgruppen har taget initiativ til, at de informationer, der skal gives videre til alle medarbejdere, samles sammen og tages op på fælles informationsmøder. Formålet med de fælles informationsmøder er, at alle medarbejderne modtager enslydende information og hører de samme informationer på samme tid. Samtidig får alle mulighed for at høre de spørgsmål, svar og kommentarer, der dukker op på mødet. De fælles informationsmøder har været en stor succes. Der har på det seneste været problemer med at finde pladsen til møderne – men vi håber på at kunne fortsætte fællesmøderne fremover.

Et par gode erfaringer

To erfaringer, vi har gjort os i løbet af projektet, er, hvor vigtigt det er:

- At projektet løbende bidrager med synlige resultater på arbejdspladsen
- At den nærmeste leder støtter op om nye initiativer

Det kræver synlighed i hverdagen

Vores projekt har haft nogle langsigtede mål, som vi først nu og fremover kan se resultaterne af. Men det er vigtigt for motivationen og gejsten, at projektet også undervejs bidrager med resultater, der er synlige på arbejdspladsen. Vores sociale grundlov er et godt

'Det, at vi har værdigrundlaget liggende som dækkeserviet, gør, at vi kan pege på den og sige: det her gør du ik' lige i øjeblikket!'

Citat af projektleder



eksempel på det. Den lavede vi i starten af projektet, og den blev hurtigt en synlig del af vores hverdag.

Det kræver støtte fra ledelsen

Den administrative gruppe udtrykte meget hurtigt, at der var sket en positiv udvikling med stressniveauet i gruppen. Undervejs i projektet fik gruppen stor opbakning af gruppens nærmeste leder. Det illustrerer meget godt en af vores vigtige erfaringer fra projektet: Nye initiativers succes afhænger i høj grad af, om den nærmeste leder har tid og overskud til at støtte initiativerne.

Hvad skal der ske fremover?

Vi tager flere ting videre med os fra projekt Arbejdsfastholdelse og rummelighed: Vi arbejder videre med de fleksible arbejdstider. Den stressguide, vi har lavet, skal udbredes, så hele arbejdspladsen får nytte af den. Vi håber på, at lokale problemerne kan løses, så vi kan fortsætte fællesmøderne. Og så er dækkeservietterne ikke til at komme uden om i hverdagen!

Lokal projektleder:

Margit Boisen
miboisen.suf@ipost.kk.dk
3317 2481

Hjemmeopgaver til seminaret

'Fra stress til trivsel'

Brug en halv times tid på at tænke over og svare på følgende spørgsmål:

- 1** Hvilke arbejdsopgaver gør mig glad?
- 2** Hvad er jeg god til (arbejds-mæssigt)?
- 3** Hvad lader jeg mig stresse af?
- 4** Hvordan stresser jeg andre?
- 5** Hvad gør andre, der stresser mig?





'Den positive og glade indfaldsvinkel er blevet styrket i løbet af projektet'

Citat af projektleder

Tryghed, tværfaglighed og fælles værdier

En arbejdsplads med svingdøre

Da vi startede vores projekt, var vores gruppe præget af en meget stor udskiftning i personalet. I de tre år, gruppen har eksisteret, har vi haft en personaleomsætning på 90 procent! Det gør det svært at blive en velfungerende gruppe i dagligdagen. Konsekvenserne af den store udskiftning i vores gruppe var da også tydelige: Det interne samarbejde fungerede dårligt, vi manglede en fælles kultur og vores overskud til det tværfaglige samarbejde var til at overse.

Brugernes hverdag skal ikke være vores

En del af årsagen til den store medarbejderudskiftning i vores gruppe har at gøre med karakteren af vores arbejde. Vi arbejder med borgere, der har det særligt hårdt i tilværelsen og ikke altid er lige forudsigelige. Det kan for eksempel være psykisk syge eller personer, der kommet ud i et misbrug. Og til tider kan det være svært ikke at lade klienternes kaotiske hverdag smitte af på vores egen. Derfor er det ekstra vigtigt med den støtte og kontinuitet, som et velfungerende bagland kan give.

Mål på forskellige 'niveauer'

Vi var enige om, at der skulle sættes ind på flere 'niveauer' for at fastholde medarbejderne i vores gruppe. I projektet har vi derfor arbejdet med en række mål for den enkelte medarbejder, for gruppen og for organisationen som sådan. Men målene har det til fælles, at de sigter mod at skabe en tryk og rummelig arbejdsplads, som fastholder gode medarbejdere.

Den enkelte medarbejder, gruppen og organisationen

For den enkelte medarbejder har nogle af de vigtigste mål været:

- At føle sig tryk i kollegers selskab
- At øge arbejdsglæden
- At øge de tværfaglige kompetencer

Nogle af de vigtigste mål for gruppen har været:

- At opbygge et fælles ansvar for opgaveløsningen
- At drøfte og beslutte et værdigrundlag

For organisationen har det været vigtigt at:

- Forbedre samarbejdet med teamet
- At øge den tværfaglige orientering

Projektet som en proces

Et stor del af vores projekt har været tilrettelagt som en proces, hvor vi har haft jævnlige møder med en arbejdspsykolog. Her fik vi mulighed for at tage fat på de dilemmaer, der fylder i vores dagligdag, for eksempel arbejdsorganisering, de psykisk belastende opgaver hos vore brugere samt manglende tillid og tryk i gruppen. Det har været meget positivt at opleve, at dialogen i vores gruppe fortsatte udover møderne.

Fokus på tværfagligheden

I vores hverdag arbejder vi meget sammen med andre faggrupper, for eksempel socialrådgivere, støttekontaktpersoner og hjemmevejledere. I projektet har vi deltaget i fælles temadage med de andre faggrupper på vores arbejdsplads. Temadagene har vi blandt andet brugt til at afklare forventninger til hinanden i hverdagen og drøfte vores kvalitetsmål og virksomhedsplan. Det ser ud

'Vi tror nu på, at kollegerne også er her om 1/2 år – og vil derfor gerne involvere os.'

Citat fra statusmøde

til, at den øgede dialog allerede nu har haft en positiv effekt på det tværfaglige samarbejde. Andre faggrupper giver nemlig udtryk for, at vores gruppe er blevet mere imødekomende og deltager mere aktivt i centrets hverdag.

Andre faggrupper om forandringer i gruppen og samarbejdet med gruppen:

Sagsbehandlerne:

'Det er nu blevet naturligt at inddrage dem i samarbejde omkring borgeren'.

'Man tager som sagsbehandler ikke længere over på behandlingen og vurderingen af brugeren, men indtænker hjemmeplejen i forhold til handlemuligheder for borgeren, ligesom deres vurdering om borgeren er blevet et vigtigt element i sagsbehandlingen'.

Hjemmevejlederne og skp'ere:

'Det er rart, at der ikke længere er de kampe om, hvem der er bedst, men en større forståelse af, at vi kan noget forskelligt, og at det er ok'.

'I modsætning til tidligere er det nu muligt at få et samarbejde omkring en bruger op at stå'.

'Nu kan vi samarbejde – vi har drøftet handleplanen sammen og aftalt, hvem , der gør hvad'.

Kommunikation er vejen frem

I projektet er vi blevet mere opmærksomme på, hvor vigtigt det er, at vores indbyrdes kommunikation fungerer, at vi kender vores roller i gruppen, og at vi tager konflikterne i opløbet. I projektet har vi for eksempel arbejdet med assertionstræning for at blive bedre til at håndtere konflikter. Her fandt vi blandt andet ud af, at det er vigtigt, at de mere stille medarbejdere i vores gruppe får bedre muligheder for lukke sig op for at

kunne håndtere konflikter. Vi er også blevet introduceret til en rolletest, som har givet os indsigt i vores forskellige roller i gruppen.

Vores arbejde med gruppen og den interne kommunikation har betydet, at folk føler sig mere trygge i vores gruppe. I løbet af projektet har vi da også fået sat en stopper for den store personaleudskiftning, og det betyder meget for engagementet i gruppen: Det er lettere at engagere sig, når man stoler på, at ens kolleger også er der i næste uge. Og som endnu et positivt tegn er vi begyndt at se hinanden til sociale tiltag udover arbejdet.

Endelig fælles værdier

I øjeblikket er vi i fuld gang med arbejdet omkring vores fælles værdigrundlag. I vores projekt er det naturligt, at arbejdet med det fælles værdigrundlag ligger til slut i projektet. Det er nemlig først nu, at vi som gruppe er sammentømrede nok til at tage fat på arbejdet med et fælles værdigrundlag. Det fælles værdigrundlag markerer på den måde en afslutning på vores projekt. Men samtidig peger det fremad, fordi vi nu skal i gang med at implementere værdigrundlaget og blive endnu bedre til at arbejde ud fra de fælles værdier i hverdagen.

Et par gode erfaringer...

Vores projekt har fra starten været planlagt som et procesforløb, hvor vi fik taget hul på en masse af de dilemmaer, der fyldte i vores hverdag. Til tider har det været en meget hård proces! Men det har også været trængselne værd, fordi vi har fået en velfungerende gruppe og nogle mere engagerede kolleger ud af processen.

I arbejdet med vores fælles værdigrundlag arbejder vi med 'den anerkendende metode', som går ud på at tage udgangspunkt i det positive og de ting, der allerede virker på vores arbejdsplads. Vi har været overraskede over, hvor godt metoden har fungeret for os. Og vi ville muligvis have haft stort udbytte af at inddrage metoden mere allerede fra projektets start.

En anden erfaring, som vi har gjort os, er, at det kan være svært at få projektets aktiviteter passet ind i vores arbejdsdag. For eksempel har ikke alle kunne være til stede på møderne, fordi de havde andre opgaver at se til. Det har gjort det svært at træffe beslutninger. Det er derfor vigtigt, at der er afsat ressourcer til at få styr på det

'For os betyder værdien 'Respekt', at vi har forståelse for forskellighed og forskellige behov'

Fra beskrivelse af værdier på afslutningskonference



praktiske, som for eksempel vikarbemanding. Desuden har projektet kørt samtidig med implementeringen af BUM. Det har af og til været for meget på én gang.

Hvad skal der ske fremover?

Vi er i øjeblikket i den afsluttende fase med at definere vores fælles værdigrundlag. Men arbejdet med det fælles værdigrundlag slutter langt fra her. Fremover vil vores indsats ligge i at blive endnu bedre til at handle ud fra vores værdier i hverdagen. Vi vil også fortsat have fokus rettet mod den interne kommunikation i vores gruppe og mod samarbejdet med de andre faggrupper på vores arbejdsplads.

Lokale projektledere:

Eva Lausted
Eva.lausted@faf.kk.dk
3317 5384

Sandra Konggaard
Sandra.konggaard@faf.kk.dk
3317 5384

Udsnit af fælles værdigrundlag

Kollegial omsorg og stabilitet

- Vi er en stærk gruppe med forskellige holdninger og behov
- Vi handler på, hvordan hinanden har det
- Vi værdsætter, at andre er opmærksomme på vores behov
- Vi introducerer på en god måde, så folk føler sig velkomne og værdsatte

Samarbejde og ansvarsfølelse

- Vi bruger hinandens faglige dygtighed
- Vi er de primære kontaktpersoner for brugerne og får meldt ud ved behov for hjælp
- Vi dokumenterer
- Vores samarbejde er præget af tillid, tryghed og stabilitet





Vores arbejdsplads har i særlig grad fået noget ud af diskussionerne og processerne omkring plejeplaner og opgaveglidning'

Citat fra afsluttende evaluering

Kompetenceudvikling, indflydelse og respekt

Hvad kan vi lære af dem, der bliver?

På vores arbejdsplads startede vi projektet med at lave en række fokusgruppeinterviews med vore egne medarbejdere.

Målet med fokusgruppeinterviewene var at finde ud af, hvad der gør, at vores medarbejdere vælger at blive på vores arbejdsplads - og hvad der kan få dem til at blive endnu længere! Interviewene blev derfor lavet med medarbejdere, der har arbejdet i Kgs. Enghave i længere tid. Undersøgelsen viste, at nogle af de forhold, der får medarbejderne til at blive, er:

- Mulighed for faglig udvikling
- Større indflydelse på arbejdspladsen
- Respekt for den viden, man har om den enkelte klient

Hvad siger borgerne?

I starten af vores projekt lavede vi også en brugerundersøgelse blandt vores borgere. Den viste, at borgerne lægger stor vægt på fleksibilitet og sammenhæng i plejen. For eksempel er det meget vigtigt for borgeren, at det er den samme hjemmehjælper, der kommer i hjemmet hver gang.

K.U.P - Kompetenceudviklingsprojektet

Udgangspunktet for vores indsatser i projektet har været resultaterne fra de to undersøgelser. Vores mål har været at imødekomme både medarbejdernes og borgernes ønsker gennem kompetenceudvikling af medarbejderne. Derfor har vi kaldt vores projekt for K.U.P. – det står for KompetenceUdviklingsProjektet.

Plejekonferencer for alle

På vores plejekonferencer laver vi plejeplaner og aftaler arbejdsdelingen. Hidtil har det mest været sygeplejerskerne, der var involverede i plejeplanerne. Et af vores tiltag i projektet har været at lave plejekonferencer, hvor vi i stedet inddrager alle faggrupper for at udnytte medarbejdernes faglige viden og kendskab til borgerne bedre i vores plejeplaner. Det giver både faglig udfordring til medarbejderne og borgerne en bedre pleje.

Vores status på de inddragende plejekonferencer viser, at plejekonferencerne især er vigtige der, hvor vi har forskellige opfattelser af borgernes behov, og hvor vores samarbejde derfor udfordres. Samtidig har vi fundet ud af, at det er vigtigt, at samarbejdet på plejekonferencerne til at begynde med tager udgangspunkt i borgere, der giver anledning til faglig nysgerrighed og undren, men som samtidig ikke er alt for 'tunge'.

Opgaverne glider

For at øge muligheden for faglig udvikling har vi i projektet arbejdet meget med opgaveglidning, det vil sige med at lade sygeplejersker, hjemmehjælpere og sosuhjælpere varetage flere af hinandens opgaver.

Der er mange fordele ved opgaveglidningen. Først og fremmest bruger og udvikler vores medarbejdere deres faglige kompetencer i hverdagen: Hjemmehjælperne og sousuhjælperne lærer mere om sygepleje. Og for sygeplejerskerne ligger den faglige udfordring i, at undervisning og vejledning bliver en større del af deres job.

Men det er ikke kun medarbejderne, der har gavn af opgaveglidningen. At den enkelte medarbejder varetager flere opgaver hos borgeren betyder også, at vi kan





Eksempler på opgaveglidning

En sosuhjælper skal ud til en borger for at servere morgenmad. Borgeren skal også have dryppet øjne. I stedet for at borgeren skal vente på, at sygeplejersken kommer senere, udfører sosuhjælperen opgaven.

En sygeplejerske skal ud til en borger for at give insulin. Borgeren skal også have støttestrømpe på. I stedet for, at borgeren skal vente på sosuhjælperen, udfører sygeplejersken opgaven.

En terminal borger får normalt hjælp fra to hjemmehjælpere til hygiejne. Efterfølgende tager en sygeplejerske sig af sygeplejeopgaverne. I stedet arbejder en hjemmehjælper og en sygeplejerske nu sammen om borgeren.

En sosuhjælper hjælper en borger med bad. Bagefter skal borgeren smøres ind i behandlende creme. I stedet for at vente på sygeplejersken, udfører sosuhjælperen opgaven.

tilbyde vores borgere en mere helhedsorienteret og sammenhængende pleje. Borgerne er nemlig rigtig glade for, at det er den samme person, der kommer i hjemmet hver dag.

Oplæring i tre trin

For at sikre os, at alle medarbejdere er klædt på til at varetage de nye opgaver, har hjemmehjælperne og sosuhjælperne fået grundig undervisning af vores sygeplejersker. Undervisningen har både været teoretisk og praktisk. Især 'sidemandsoplæringen' har været vigtig. Sidemandsoplæringen foregår i tre trin: Først ser man sygeplejersken udføre opgaven, bagefter prøver man selv – og til slut kan man selv udføre opgaven.

I løbet af projektet har vi erfaret, hvor vigtigt det er, at opgaveglidning tager udgangspunkt i en konkret problematik ved en borger. Man kan ikke bare aftale, at om tre måneder skal alle sosuhjælpere kunne tage sig af sårbehandling. Det er de enkelte situationer hos borgerne, der bestemmer tempoet, og medarbejderne har også brug for forskellig tid til at lære sig de nye opgaver.

'Projektet har understøttet arbejdet med organisationens øvrige tiltag'

Citat af projektleder

Hvad kan vi lære af at blive forladt?

Vi vil gerne ændre på de forhold, der får medarbejdere til at forlade vores arbejdsplads. Derfor har vi i vores projekt lavet interviews med alle ophørte medarbejdere. Interviewene bruger vi til at se, om der er et mønster i de forhold, der får medarbejdere til at forlade vores arbejdsplads. Desuden fungerer interviewene som et slags 'kvalitetscheck' af de ophørte medarbejders oplevelse af at lære og udvikle sig på vores arbejdsplads.

Når en medarbejder stopper, er det gruppelederen, der spørger, om vi må interviewe vedkommende. De administrative medarbejdere står for at lave interviewene, som foregår personligt. Vi har fået undervisning i at lave interviews og har udformet et skema, som vi bruger under interviewene. Evalueringerne af vores ophørsinterviews viser, at interviewene ikke har været svære at lave, men de har været svære at få sat i system. Det er især vigtigt, at gruppelederne er aktive i forhold til at få medarbejderne til at tage et ophørsinterview.

At blive hørt

En af konklusionerne fra vores fokusgruppeinterviews var, at det af og til er svært at blive hørt på vores arbejdsplads. At blive hørt kræver nemlig, at man kender de forretningsgange, der er i forhold til at få indflydelse i en organisation: Det kræver, at man har 'organisatorisk kompetence'. I vores projekt har vi ønsket at styrke denne kompetence. Derfor har vi samlet en række organisationsmapper med alle vore politikker, rammer og mål for hjemmeplejen, så de er tilgængelige for alle medarbejdere i hverdagen. Vores evaluering viser, at mapperne især har været en succes hos vores tillidsrepræsentanter.

Et kig fremad

Med projektets indsatser oplever vi at være begyndt på noget, der bærer den rigtige vej. I fremtiden vil vi derfor som minimum videreføre arbejdet med projektets hovedaktiviteter, de inddragende plejekonferencer og opgaveglidningen

Lokal projektleder:

LiseLotte Skibsted
lskibsted.suf@ipost.kk.dk
3317 4395

7c Var der nogle konkrete begivenhed(er), der udløste din beslutning om at søge efter et andet arbejde/sige op?

- Ja
- Nej
- Ikke relevant/opsagt

Hvis ja, hvilke(n) _____

7d Hvad kunne have fået dig til at blive?

- Intet kunne få mig til at blive

Følgende kunne få mig til at blive: _____

- Ikke relevant

8a Hvem har været de mest vigtige personer at lære noget fagligt af?

8b Hvem har været de mest vigtige personer at lære noget personligt af?





'For at vi kan behandle hinanden ens, er vi nødt til at gøre det forskelligt. Derfor har vi fået stafetten for attraktive arbejdspladser af Personalepolitisk Forum til at afprøve vores rummelige personalepolitik'

Citat af projektleder

Fælles værdier og fleksibilitet

Vi vil være attraktive

I lang tid har organisatoriske ændringer været en del af vores hverdag. Vores fokus har derfor været meget rettet mod at indarbejde nye arbejdsgange og rutiner. Projektet har vi brugt som en mulighed for at rette blikket mod nogle af de mere 'bløde' områder i vores organisation. Målet har været at skabe en rummelig og attraktiv arbejdsplads. Vores to hovedindsatser i projektet har været:

- At udarbejde et fælles værdigrundlag
- At skabe større fleksibilitet mellem familie- og arbejdsliv

Hvad skal vi blive ved med?

Helt fra begyndelsen af projektet har vi arbejdet ud fra en bestemt metode kaldet 'Appreciative Inquiry' ('den anerkendende metode'). Metoden går ud på at tage udgangspunkt i vores positive oplevelser på arbejdspladsen og de ting, der i forvejen virker i vores hverdag. I projektet har vi haft rigtig gode erfaringer med metoden – og med ikke altid at tage udgangspunkt i problemerne på vores arbejdsplads!

Fra handling til værdier

Appreciative Inquiry -metoden var også udgangspunktet for arbejdet med vores fælles værdigrundlag på startkonferencen. Inden startkonferencen var alle medarbejdere blevet bedt om at tænke på nogle positive historier fra deres arbejde. På startkonferencen delte vi de talrige historier og fandt i fællesskab frem til, at historierne kunne samles til nogle få essentielle værdier: 'gode kolleger, faglighed og samarbejde'. Fordi værdierne er baseret på vore egne positive oplevelser og handlinger i

hverdagen, bliver de til mere end bare tomme ord. De er pejlemærker i hverdagen og skal være synlige i vores udviklingsaktiviteter.

Fra værdier til handling

For at omsætte værdierne til praksis har vi lavet beskrivelser af hver værdi. At vi er 'gode kolleger' betyder for eksempel, at vi som medarbejdere lytter til og accepterer vore kollegers meninger, ønsker og behov.

Vi har også lavet en plakat med vores værdigrundlag, som hænger i alle gruppe lokaler. Den gør værdierne synlige for alle og hjælper os med at huske på, at værdigrundlaget skal være fundamentet for alt, hvad vi laver i hverdagen.

Der skal være plads til alle

I vores projekt har vi arbejdet med at skabe en større fleksibilitet mellem familie- og arbejdsliv. Det betyder meget for medarbejdernes trivsel og vores evne til at tiltrække kvalificeret arbejdskraft, at vi kan tilbyde vores medarbejdere nogle gode arbejdsforhold. Derfor har vi i projektet arbejdet med at lave en 'rummelig personalepolitik'. Personalepolitikken forsøger at tage hensyn til de vidt forskellige behov, som vores medarbejdere har.

Hensyn til den enkelte medarbejder

For eksempel har nogle af vores medarbejdere med små børn ofte svært ved at passe børneinstitutionens åbningstid sammen med meget tidlige mødetider. Derfor åbner den rummelige personalepolitik op for, at medarbejderne kan få individuelle aftaler om deres arbejdstid. Det kan også ske, at en medarbejder af personlige årsager har brug for en akut fraværsdag. Vores personalepolitik giver her mulighed for, at man kan kon-



'Hvis man vil nå resultater, der er meningsfulde for organisationen, må man træde stien sammen, medarbejdere og ledelse'

Citat af projektleder



takte sin nærmeste leder for at lave en aftale om, at dagen for eksempel afholdes som afspadsering eller feriedag. Vi har lavet et 'handlingskatalog', der beskriver de muligheder, man har som medarbejder på vores arbejdsplads, og vi bruger ofte MUS til at tale om de individuelle aftaler.

Vi gør en masse i forvejen

Vi har brugt fokusgruppeinterviews og MUS til at klargøre, hvad det helt præcist er for behov hos medarbejderne, som personalepolitikken skal tage hensyn til. Og i arbejdet med den rummelige personalepolitik har vi igen haft stor glæde af Appreciative Inquiry-metoden. Vi brugte metoden til at synliggøre, hvad vi i forvejen gjorde for at gøre vores arbejdsplads rummelig. På den måde er nogle af de muligheder, som er beskrevet i vores rummelige personalepolitik, ikke helt nye på vores arbejdsplads. Forskellen er, at nu har både nuværende og kommende medarbejdere helt klarhed over, hvilke muligheder man har som medarbejder på vores arbejdsplads.

Er der grænser for rummeligheden?

Vi 'tester' vores rummelige personalepolitik på flere måder. Vi har for eksempel gjort brug af 'dialog-teatermetoden', hvor vi fik besøg af skuespillere, der opførte nogle af de situationer, som vi kan komme ud for med de muligheder, som den rummelige personalepolitik åbner op for. Formålet var at skabe en dialog om grænserne for vores rummelighed: Hvordan ville vi faktisk reagere, hvis en medarbejder ringede og anmodede om en akut fridag om morgenen? Vores efterfølgende dialog viste heldigvis, at vi er villige til at strække os langt for hinanden.

Vi tester også personalepolitikken i 'den virkelige verden'. En række medarbejdere afprøver i øjeblikket nogle af mulighederne i den rummelige personalepolitik. Oprindeligt var det planen, at 20 medarbejdere skulle deltage i forsøget, men i praksis er det blevet til flere aftaler. Det tyder på, at den rummelige personalepolitik virkelig har ramt et behov blandt medarbejderne på



vores arbejdsplads.

En del af Stafet-projektet

Midtvejs i vores projekt fik vi mulighed for at udvide vores arbejde med den rummelige personalepolitik, fordi vores projekt blev en del af stafetprojektet 'Den attraktive arbejdsplads'.

Det betyder, at vi har fået bedre tid til at lade medarbejderne afprøve, hvordan den rummelige personalepolitik fungerer i hverdagen. Efterfølgende vil vi evaluere forløbet ved en række fokusgruppeinterviews, som skal involvere både medarbejdere, der selv har deltaget i forløbet, deres kolleger og ledelsen.

Gode råd og erfaringer

En klar styrke ved vores projekt har været, at ledelsesgruppen har været meget involveret i projektet. Samarbejdet mellem projektgruppe og ledelse har fungeret optimalt, og der har ikke været langt fra beslutning til handling.

I projektet har vi haft gode erfaringer med en høj grad af medarbejderinddragelse og et højt informationsniveau hele vejen gennem projektet. Vi har for eksempel løbende lavet nyhedsbreve om projektet.

I starten var nogle medarbejdere nervøse for, om projektet kunne passes ind i en travl hverdag, hvor omstillinger sluger meget tid og energi. Men det viste sig faktisk at være lige omvendt: Projektet gav os mere energi til opgavevaretagelsen og de organisatoriske ændringer, der er en del af vores hverdag. En af vores vigtigste erfaringer i projektet er, at man kan mere, end man tror, når man sætter fokus på det positive og de ting, der virker i hverdagen! I løbet af projektet har vi også oplevet, at fraværet har været faldende, og at det har været lettere for os at rekruttere nye medarbejdere.

Lokal projektleder:

Merete Nielsen

Merete_nielsen.suf@ipost.kk.dk

3530 4691

Appreciative Inquiry (‘den anerkendende metode’)

Den gennemgående metode i vores projekt har været Appreciative Inquiry ('Den anerkendende metode').

Appreciative Inquiry er en metode, hvor man fokuserer på det, der virker, frem for det der ikke virker.

Principperne i AI er, at der:

- Bag ethvert problem ligger et ønske om noget bedre. Derfor udforsker og udvikler vi ønsket i stedet for problemet.
- Altid er noget, der fungerer: Lad det, der virker, danne udgangspunkt for en konstruktiv udviklingsproces.
- De spørgsmål, vi stiller, bestemmer de svar vi får. Spørg derfor til det, der giver liv og udvikling, frem for det som skaber problemer og frustration.

Eksempler på aftaler inden for den rummelige personalepolitik

En medarbejder, der bor langt væk i forhold til arbejdspladsen, har svært ved at nå frem til den normale mødetid kl. 07.30, da der også er børn, som skal i institution først. Det aftales derfor, at den pågældende går ned i ugentlig arbejdstid fra 37 timer til 35 timer, og at hun fremover først møder kl. 8.00.

En medarbejder ringer om morgenen og oplyser, at hun har barns første sygedag. Hun forespørger, om der er mulighed for to fridage i forbindelse med hendes barns sygedag, idet hun ikke har pasning til barnet. Det aftales, at medarbejderen holder to omsorgsdage i forbindelse med barns sygdom.

En medarbejder skal i en periode følge sit barn i skole. Skolen ligger i modsat retning af arbejdspladsen, hvorfor medarbejderen først vil kunne være på arbejde et sted mellem kl. 09.00-09.15. Det aftales derfor, at vedkommende for en periode går ned i ugentlig arbejdstid fra 37 til 32 timer, og at mødetiden om morgenen herefter er kl. 09.15.

‘Ved at sætte fokus på det positive og det der virker kan man mere, end man regner med.’

Citat fra arbejdsseminar





'Vi er blevet bedre til at tale ud om misforståelser kollegaer imellem'

Citat fra evaluering

Fagligt selvværd, overskuelighed og ansvarlighed

Større arbejdsglæde kommer alle til gode

I vores projekt har vi haft fokus på at øge arbejdsglæden og 'det faglige selvværd' blandt medarbejderne. For os handler arbejdsglæde og fagligt selvværd om:

- At man føler sig værdsat på jobbet
- At man føler sig rustet til at klare de daglige opgaver
- At man oplever, at man er 'nødvendig' for at få tingene til at køre i hverdagen
- At man kan søge faglig støtte hos sine kolleger

På vores arbejdsplads har mange medarbejdere i forvejen en krævende hverdag. Og det går ofte ud over arbejdsglæden og det faglige selvværd: I en krævende hverdag kan det være ekstra svært at finde overskuddet til rigtigt at involvere sig i kollegerne og arbejdspladsen.

Det har vi forsøgt at rette op på ved at indrette vores daglige arbejde, så det bliver mere overskueligt og den enkelte medarbejder bliver mere synlig i hverdagen.

Fra 'min' til 'vores' bruger

En af vores indsatser har været at arbejde med en ny teamorganisering, hvor vores store grupper er blevet delt op i seks mindre grupper.

For os har det været en meget positiv oplevelse at arbejde i de mindre teams. En af de helt klare fordele ved de mindre grupper er, at vores morgener er blevet mere rolige! Før mødte vi tit op til kaotiske morgener, hvor det var uoverskueligt at danne sig et overblik. I de mindre grupper er der kommet mere struktur på morgenerne – og det gør det langt rarere at møde på arbejde.

I de små grupper har vi også fået et større kendskab

til vore kollegers faglighed og borgere. Det betyder, at vi bedre kan søge faglig støtte, hvis der er noget, vi er i tvivl om i en arbejdssituation. I de små grupper er vi desuden blevet mere ansvarlige overfor hinanden og hinandens borgere. For det kan virkelig mærkes i gruppen, hvis man ikke er der en dag.

Styr på hverdagen

For at komme godt i gang i de mindre grupper har vi deltaget i teamtræning om arbejdstilrettelæggelse, ansvar og kommunikation. Vi har også indført nogle redskaber i de mindre teams, som giver overblik i hverdagen:

- Klientmapper
- En kalender
- En logbog

I vores fælles kalender kan vi notere alle vore aftaler. Det giver et bedre overblik over vores vikarbehov og muligheder for afspadsring og ferie. I klientmapperne noterer vi særligt vigtige beskeder om borgerne. Det gør det lettere for vikarer hurtigt at sætte sig ind i borgerens behov. Logbogen kan vi bruge til referater fra gruppemøder og nye mødeaftaler. Vi er enige om, at især klientmapperne er en god idé. Men de virker altså kun, hvis de ajourføres! Det er derfor en god idé at lave en aftale om, hvem der ajourfører mapperne og jævnligt følge op på, om arbejdet er udført.

Et par erfaringer fra de mindre grupper

Selvom vi synes, at de mindre teams fungerer godt, har vi selvfølgelig også oplevet nogle startproblemer. Vi har især erfaret, at det er vigtigt at overveje sammensæt-



'Der er jo ik' det der kaos om morgenen mere'

Titel af projektmedarbejder

ningen af grupperne nøje. For eksempel kan det være problematisk, hvis der er for mange nye medarbejdere i én gruppe. Det er også vigtigt, at forskellige 'typer' er repræsenteret i gruppen. Mangfoldigheden er nemlig en force, hvis den bruges rigtigt. I opstartsfasen ville det måske også have været godt at lave flere aktiviteter for at knytte grupperne tættere sammen.

Hvis du er i tvivl...

I projektet har vi også arbejdet med at lave en personalehåndbog for medarbejdere på Handicapcenter Øst. Personalehåndbogen beskriver procedurerne for de fælles ting, vi gør på vores arbejdsplads, lige fra at introducere nye medarbejdere til procedurer for opgaverne hos

borgerne. På den måde hjælper personalehåndbogen med at afklare tvivsspørgsmål og forventninger i hverdagen. I øjeblikket er vi i gang med at få lavet personalehåndbogen i et format og en kvalitet, så den egner sig til at tage med ud til besøgene i borgernes hjem.

Velkommen til nye medarbejdere

Det kan være svært at starte på en ny arbejdsplads. Der er mange nye ting at holde styr på. På vores arbejdsplads vil vi gerne gøre vores for, at nye medarbejdere falder godt til. Derfor har vi i projektet lavet et nyt introduktionsprogram for modtagelsen af nye medarbejdere. Introduktionsprogrammet beskriver, hvad vi skal huske at informere nye medarbejdere om.

Hvad er der sket?

I forbindelse med et evaluerende fokusgruppeinterview med projektgruppen blev det klart, at vi har opnået mange positive resultater i vores projekt: Vores overskud i hverdagen, vores viden om den enkelte borger og vores evne til at tage ansvar overfor hinanden er blevet meget bedre i de mindre teams. Og det er ikke 'kun' os, der får en bedre hverdag i de mindre grupper. Også vores borgere mærker forskellen. De kan mærke, at vi har mere overblik i hverdagen, og de giver udtryk for, at de føler sig mere trygge, fordi de efterhånden kender ansigterne på alle i gruppen. Der er derfor ingen tvivl om, at de små grupper er kommet for at blive, og vi håber vi på, at der fortsat vil være mulighed for at få konsulentstøtte til at sikre deres vækst.

Introduktionsprogram

Introduktionen foregår via 'føl'-ordningen, hvor den nye medarbejder følger med en erfaren fastansat over en periode på 1 uge. Denne sides oplysninger skal man som nyansat være orienteret om efter en uge.

Et par eksempler fra programmet:

Introduktion

Beskriv en arbejdsdag fra du møder om morgenen til du har fri (fortæl om vores brugerkategori/typer, alder og deres boform, sociale baggrund, etniske baggrund, psyke, musik, smag m.m.

Distrikt

Det er vigtig med en grundig distriktsorientering: Distrikternes grænser; hovedfærdselsårene, og smutvejene.

Arbejdskoder og kørebog

Introduktion af arbejdskoderne – plus læsning, behandling og udfyldning og aflevering af kørebogen.

Lokale projektledere:

Joan Melby Thomsen
JoanMelby.Thomsen@faf.kk.dk
3317 8359

Anette Mortensen
Anette.Mortensen@faf.kk.dk
3317 4395



Team- træning

HANDICAP-
CENTER ØST

Fokus på tre hovedområder:

- Mål/opgaver i de små grupper
- Ressourcer og kompetencer – dvs. øge kendskab til gruppemedlemmernes faglige og personlige baggrund og kvalifikationer
- Processen – hvordan? Dialog, kommunikation, arbejdstilrettelæggelse, opfølgning, oplæring, støtte og omsorg gruppemedlemmerne i mellem

Eksempler på emner, der har været oppe at vende i de små grupper:

- 'At skaffe tid'
- Livet i gruppen
- Information og selvansvarlighed
- Logbog og kalender



'I de mindre grupper er vores viden om den enkelte borger blevet større. Det er blevet lettere at vide, hvad der skal til overfor brugeren'

Citat fra evaluering

Hjemmeplejen Kgs. Enghave, SUF:

Om Projekt Arbejdsfastholdelse og rummelighed

Projektets formål

Projektets overordnede formål har været at give syv arbejdspladser i Københavns Kommune mulighed for at sætte fokus på rummelighed og evne til fastholdelse ved at afprøve effektiviteten af forskellig indsats

- Indsats, der retter sig mod den enkeltes evner, ressourcer og muligheder for at håndtere forskellige arbejdssituationer og faser i arbejdslivet
- Arbejdspladsens evne og fleksibilitet til at indrette sig på medarbejdernes forskellighed

Hvad er arbejdsfastholdelse?

Arbejdsfastholdelse er udtryk for arbejdspladsens evne til at fastholde medarbejdere, som varigt eller midlertidigt befinder sig i en sårbar situation.

Arbejdspladsens sociale netværk, de kollegiale relationer, holdninger og værdier samt den ledelsesmæssige håndtering har betydning for arbejdsfastholdelse.

Hvad er rummelighed?

Rummelighed er udtryk for arbejdspladsens evne til at forholde sig til medarbejdernes ressourcer og drage fordel af forskellighederne frem for at gøre dem til et problem.

Rummelighed er også arbejdspladsens evne til at tiltrække og udvikle medarbejderne.

Projekt Arbejdsfastholdelse og rummelighed – fra idé til virkelighed

Økonomiforvaltningen, Københavns Kommune og personaleorganisationerne tog initiativ til Projekt Arbejdsfastholdelse og rummelighed. Sundhedsforvaltningen og Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen viste interesse for projektet, der kunne afklare hvilke konkrete tiltag, der kunne skabe afgørende forandringer i fravær, nærvær og fastholdelse.

BST Københavns Kommune stod for den overordnede projektbeskrivelse. Københavns Kommunes Koordinationsudvalg gav en 2-årig bevilling, der bl.a. dækkede brug af konsulenter. Forvaltningerne tilbød midler til delvist frikøb af medarbejdere.

Styregruppen ansatte en overordnet projektleder i en fuldtidsstilling. På alle deltagende arbejdspladser blev der udpeget lokale projektledere og nedsat lokale projekt- og styregrupper. På hver af de deltagende arbejdspladser blev der udformet egne projektbeskrivelser. En idé blev til virkelighed.

Kataloget kan også downloades fra

www.personaleweb.dk/4z4465793

Hvis du vil vide mere om...

Redskaber og erfaringer fra en af de arbejdspladser, der er præsenteret i kataloget

- kontakt den/de lokale projektledere, der er præsenteret i arbejdspladsens afsnit i inspirationskataloget

Generelle erfaringer fra Projekt Arbejdsfastholdelse og rummelighed

- kontakt BST Københavns Kommune, Nana Emilie Scheibel tlf.nr. 33665761 eller e-mail ns@bst.kk.dk

De konkrete projekter om arbejdsfastholdelse og rummelighed

- kontakt Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen, Københavns Kommune, Mette Gregersen tlf.nr. 33173370 eller e-mail mette.gregersen@faf.kk.dk
- kontakt Sundhedsforvaltningen, Københavns Kommune, Helle Harding (tlf. 35303449 eller e-mail EN54@suf.kk.dk

Inspirationskataloget og eksempler på redskaber kan endvidere downloades fra www.personaleweb.dk



Projekt Arbejdsfastholdelse og rummelighed er et 2-årigt projekt, som har involveret syv arbejdspladser indenfor ældre- og omsorgsplejen i Københavns Kommune. I inspirationskataloget giver de syv arbejdspladser et indblik i de redskaber til arbejdsfastholdelse og rummelighed, der er udviklet og afprøvet i projektet og deler ud af de erfaringer, de har gjort sig undervejs.

Kataloget henvender sig primært til medarbejdere og ledere indenfor ældre- og omsorgsplejen, men vil også være relevant læsning for andre personalegrupper, som arbejder med personaleudvikling og arbejdsmiljø i dagligdagen.

At inspirere:

'Fremkalde stærke indre kræfter hos nogen til ny eller øget virksomhed, især skabende virksomhed'

Citat Nudansk Ordbog



KØBENHAVNS KOMMUNE

Projektet er støttet økonomisk af Københavns Kommunes Koordinationsudvalg samt Personalepolitiske Udviklingsprojekter