

**OVERORDNET PROJEKTLEDER:**

Nana Emilie Scheibel,
ns@bst.kk.dk,
33 66 57 61

PROJEKTKOORDINATORER:

Richard Andersen,
Sundhedsforvaltningen,
ran.suf@ipost.kk.dk

Mette Gregersen,
Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen,
mette.gtegersen@faf.kk.dk

FØLGEGRUPPEN:

Alle lokale projektledere,
Projektkoordinatorerne,
samt medarbejderrepræsentanter
Esther Zivadinovic,
Hjemmeplejen Bispebjerg,
Mia Britte Nielson,
Lokalcenter Sundby Syd

STYREGRUPPEN:

Richard Andersen,
Sundhedsforvaltningen,
ran.suf@ipost.kk.dk

Henrik Dencker,
Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen,
henrik.dencker@faf.kk.dk

Allan Hauge Nielsen,
KTO,
ahn@kto.dk

Jan Tønners,
Økonomiforvaltningen,
jt.pers@of.kk.dk

Marianne Thomsen,
Økonomiforvaltningen,
Mt.pers@of.kk.dk

Arbejdsfastholdelse og rummelighed

- en projektavis om projektets hovedindsatser

Projekt Arbejdsfastholdelse og rummelighed har i snart 2 år involveret 7 arbejdspladser i Københavns Kommunes hjemmepleje. Projektets hovedsigte har været at nedbringe fraværet, risikoen for udstødning og at udvikle rummelige arbejdspladser i hjemmeplejen.

Projektet er fælles og lokalt på samme tid

Projektet er blevet formet efter, hvad der har været meningsfuldt og brugbart på den enkelte arbejdsplads. På de enkelte arbejdspladser har der været udpeget lokale projektledere og egne projektgrupper, som har repræsenteret arbejdspladens forskellige medarbejdergrupper og ledelse.

Brugbare redskaber og faktiske forandringer

Projektet har iværksat en række indsatser, der arbejder med mange aspekter i udvikling af arbejdspladens evne til arbejdsfastholdelse og rummelighed. Indsatserne handler blandt andet om

- Udvikling af arbejdsmiljø og trivsel
- Teamtræning
- Oplevelse af egen sundhed
- Udvikling af arbejdspladens politik omkring rummelighed og arbejdsfastholdelse
- Kompetenceudvikling
- Fleksibel arbejdstid
- Værdier i arbejdet

I projektavisen kan du finde forklaringer på, hvorfor arbejdsfastholdelse og rummelighed styrkes gennem disse indsatser. Du kan læse om hvilke redskaber, der har været brugbare og få en forsmag på de forandringer, projektet har ført med sig.

Projektets arbejdspladser

Hjemmeplejen Sundparken, Hjemmeplejen Indre Østerbro, Hjemmeplejen Brønshøj-Husum-Bellaahøj, Hjemmeplejen Kongens Enghave, Handicapcenter Lærkevej, Handicapcenter Øst, Lokalcenter Ryvang

Projektet er støttet økonomisk af Københavns Kommunes Koordinationsudvalg

Læs mere om projektet på www.bst.kk.dk

Udvikling af arbejdsmiljø og trivsel

Det psykiske arbejdsmiljø har stor betydning for udviklingen i fraværet.

Talrige undersøgelser har påvist, at arbejdspladser med et dårligt psykisk arbejdsmiljø også har et højt fravær. Omvendt har et godt psykisk arbejdsmiljø stor betydning for om medarbejderne kan fastholdes på arbejdspladsen. Det gælder særligt for medarbejdere, der er sårbare, enten pga nedsat arbejdsevne eller deres generelle livssituation.

Hvad er vigtigt for din arbejdsglæde?

Flere af projektarbejdspladserne har lavet trivselsundersøgelser for at målrettede indsatsen mod et bedre psykisk arbejdsmiljø og større arbejdsglæde.

På [Handicapcenter Lærkevej](#) interviewede projektgruppen alle medarbejdere om, hvad der havde betydning for deres arbejdsglæde. Alle medarbejdernes udsagn blev samlet i et spørgeskema, hvor medarbejderne fik mulighed for at

prioritere, hvad der var aller vigtigst for deres arbejdsglæde og trivsel. De formuleringer, der var størst enighed om i relevansundersøgelsen, kom med i den endelige trivselsundersøgelse.

Resultaterne af trivselsundersøgelsen viste, at der skulle sættes ind på tre områder, for at styrke arbejdsglæden: kompetenceudvikling, tid nok og information.

Trivselsundersøgelsen er blevet gentaget i projektets afslutningsfase. Den sidste trivselsundersøgelse viser, at arbejdsglæden er øget, at kompetenceudviklingen og informationen er blevet styrket i projektperioden.

Fat i stress'en

[Hjemmeplejen Sundparken](#) lavede også en trivselsundersøgelse. Trivselsundersøgelsen påviste, at især de administrative medarbejdere føler sig stressede i hverdagen. Det administrative personale har i løbet af projektet afprøvet nogle konkrete redskaber til at håndtere stresssituatio-

ner. Rådene og redskaberne er nu samlet i en stressguide, som hele arbejdspladsen kan få glæde af.

Det handler også om overskud

Mange medarbejdere i hjemmeplejen har en krævende hverdag i privatlivet. Der er mange enlige forsørgere med hjemmeboende børn. 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.

På [Handicapcenter Øst](#) har det derfor været centralt, at det faglige selvværd hos medarbejderne skulle styrkes ved at man i projektperioden indrettede det daglige arbejde, så det blev mere overskueligt og den enkelte medarbejder oplevede sig mere synlig i hverdagen. Konkret er det sket ved at dele medarbejderne op i mindre grupper. Det kan gøre det lettere at få social og faglig støtte hos sine kolleger.

Teamtræning

Selvom meget arbejde i hjemmeplejen udføres som enearbejde viser mange undersøgelser, at de kollegiale relationer er meget betydningsfulde for medarbejdernes trivsel og psykiske arbejdsmiljø.

Det er i høj grad gennem gruppen, at den enkelte medarbejder får sine sociale relationer og sit faglige bagland. Gruppen har en vigtig funktion for at fastholde medarbejderen på arbejdspladsen samt for at indlemme og oplære nye medarbejdere.

Hjemmeplejen har i de senere år været udsat for et betydeligt omstillingspres. Omstillingerne svækker både de formelle og de uformelle netværk. Konsulentstøtte til at opbygge, styrke og vedligeholde teamet er derfor et oplagt indsatsområde, når det handler om at forebygge understøtning.

Bedre kommunikation med girafsprog

På [Handicapcenter Lærkevej](#) har medarbejdere og ledelse arbejdet med at forbedre kom-

munikationen. Girafsprog er et hjælperekskab til at forbedre kommunikationen i de enkelte grupper og mellem dag- og aftengruppen.

Girafsprog handler om at skabe en positiv dialog – både skriftligt og mundtligt. Girafsproget giver gode betingelser for samarbejde og løsning af konflikter. Misforståelser i kommunikationen, som gør at arbejdet hos borgeren ikke fuldføres, skaber nemlig en oplevelse af meningsløshed omkring arbejdet. Medarbejderne udtrykker i den sidste trivselsundersøgelse, at der er blevet en bedre tone på arbejdspladsen.

Fra store til små grupper

På [Handicapcenter Øst](#) har hjemmeplejen i projektperioden arbejdet i en ny teamorganisering hvor de to store grupper er blevet delt op i seks mindre grupper på ca. 6-8 medarbejdere.

For at støtte de nye grupper etablering har der været tilknyttet en proceskonsulent til grupperne.

Medarbejderne oplever, at de små grupper har givet et større kendskab til kollegers faglighed.

Det har haft betydning for at søge mere støtte hos hinanden.

En anden fordel ved de små grupper er, har været at medarbejderne oplever sig mere ansvarlige overfor hinanden. Endelig giver medarbejderne udtryk for, at der med de mindre grupper er der kommet mere struktur på morgenerne – og at det gør det langt rarere at møde på arbejde.

Dialog giver tryghed i gruppen

Mange hjemmeplejearbejdspladser oplever en stor personaleudskiftning. Dermed følger også en porøs gruppe, hvor skal skabes et fundament af tryghed og kendskab til hinanden. Det var tilfældet for hjemmeplejegruppen på [Lokalcenter Ryvang](#). Derfor har en stor del af arbejdspladsens projekt været tilrettelagt som en proces med jævnlige møder med en arbejdspsykolog. Det gjorde gruppen mere opmærksom på, hvor vigtigt det er, at den indbyrdes kommunikation fungerer, og at konflikterne tages i opløbet.



Sundhed på arbejdspladsen

Det har vist sig, at det selvoplevede helbred er en stærk indikator for, hvordan den arbejdsmæssige fremtid tegner sig for medarbejderne.

Arbejdsmiljøet, sundhedsfremme og arbejdsfastholdelse skal tænkes sammen. Indsatsen retter sig både mod den enkelte, f.eks. i form af personlige sundhedsprofiler og fremtidskontrakter og imod arbejdspladsens arbejdsmiljø og sundhedsfremmetilbud.

Status på sundheden

I projektet ved **Hjemmeplejen Indre Østerbro** har det været centralt at lave en tilrettelæggelse af arbejdet, der tog bedre højde for seniormedarbejders sundhed.

Arbejdet i en hjemmepleje er både fysisk og psykisk krævende. Samtidig er det mange steder sådan, at op mod 25% af medarbejderne er

over 50 år. Sådan er det også på Indre Østerbro. Derfor er alle medarbejdere over 50 år blevet tilbudt 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 seniormedarbejderne og en konsulent fra Folkesundhed København. Under samtalerne med konsulenten afdækkede medarbejderne egen sundhed og ønsker om ændringer i arbejdet, der blev 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.

Seniorordning

Sundhedsprofilerne er i **Hjemmeplejen Indre Østerbro** blev integreret i en seniorordning.

Seniorordningen giver alle medarbejdere over 50 mulighed for en række individuelle aftaler med seniorerne om tilrettelæggelsen af deres arbejde. Det kan for eksempel være aftaler om ikke at få weekend-vagter, at man max har én rengøring om dagen, eller at man står for introduktionen af nye medarbejdere. Der er lavet et skema til brug ved seniorsamtalerne. Skemaet sikrer, at udgangspunktet for samtalerne er helt klart, og det giver nogle bud på de aftaler, der er mulige som seniormedarbejder.

udvikling af arbejdspladsens politik omkring rummelighed og arbejdsfastholdelse

Udvikling af arbejdspladsens rummelighed forudsætter en samtidig udvikling, der inddrager alle niveauer: ansatte, ledelse og organisation.

For medarbejdere og ledere handler det om udvikling af viden og forståelse på ændring i norm og værdier. For organisationens vedkommende kan der være tale om ændringer i arbejdets tilrettelæggelse, større fleksibilitet og formulering af politikker.

Det er afgørende at politikken har været diskutert i alle hjørner af organisationen.

Balance mellem arbejde og familieliv. Hele livet

Hjemmeplejen Brønshøj-Husum-Bellahej har som en del af projektet lavet en ny personalepolitik – "Den rummelige personalepolitik", der skal skabe en større fleksibilitet mellem familie- og arbejdsliv.

Personalepolitikken forsøger at tage hensyn til de vidt forskellige behov, som medarbejdere har. Medarbejdernes behov afhænger blandt andet af, hvilken familiesituation, de har og hvilken del af livet, de befinder sig i.

For eksempel har nogle 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. Personalepolitikken giver her mulighed for, at man kan kontakte sin nærmeste leder for en aftale.

Rummelighed overfor den enkelte medarbejder forudsætter også en rummelighed i gruppen og på arbejdspladsen som sådan. For at få drøftelserne af den nye rummelige personalepolitik

helt ud i hjørnerne af arbejdspladsen valgte arbejdspladsen at lade Dialogteateret fremføre nogle af de nye muligheder, der lå i den nye personalepolitik overfor grupperne.

Overblik over politikkerne

I **Hjemmeplejen Kgs Enghave** har man i projektet ønsket at styrke medarbejdernes mulighed for at få overblik over de forretningsgange, der er i forhold til at få indflydelse i en organisation. Derfor er der blevet samlet en række organisationsmapper med alle arbejdspladsens politikker, rammer og mål for hjemmeplejen, så de er tilgængelige for alle medarbejdere i hverdagen.



Kompetenceudvikling

Der har i de senere år været fokus på at organisere arbejdet mere tværfagligt i hjemmeplejen. Samarbejde mellem forskellige fagligheder og erfaringer skaber større helhed og kvalitet i ydelserne hos borgerne. Derfor er medarbejderens behov for kompetenceudvikling i fokus.

Manglende kompetenceudvikling/faglig udvikling kan føre til marginalisering, fordi medarbejderne bliver underkvalificerede til de opgaver, de varetager.

Omvendt er kompetenceudvikling betydningsfuld for at kunne fastholde initiativrige medarbejdere, der ellers ville overløbe at søge væk for at få flere udfordringer.

Faglige behov kan opstå af de daglige udfordringer i arbejdet med klienterne. En læring tæt forbundet med det daglige arbejde er derfor meget meningsfuld – både for den enkelte og gruppen.

Opgaverne glider

I **Kgs Enghave Hjemmepleje** har der i projektet været sat fokus på kompetenceudviklingen hos medarbejderne, men tæt knyttet til opgaverne.

Der er blevet arbejdet med at intensivere opgaveglidningen, dvs sygeplejersker, hjemmehjælpere og sosuhjælpere varetager flere af hindegens opgaver.

Der har vist sig mange fordele ved opgaveglidningen. Først og fremmest bruger og udvikler medarbejderne deres faglige kompetencer i konkrete arbejdsituationer i hverdagen: Hjemmehjælperne og sosuhjælperne lærer mere om sygepleje. Og for sygeplejerskerne ligger den faglige udfordring i, at undervisning og vejledning bliver en større del af deres job.

Projektet har vist, at opgaveglidningen fungerer bedst, når der bliver taget afsæt i konkrete problematikker/udfordringer hos konkrete borgere. Gruppedederen er et vigtigt forbindelsesled for at etablere aftaler om opgaveglidning. Og medarbejderne har forskellige ønsker m.h.t hvor mange nye opgaver, de har lyst til at tage. Det skal der være plads til.

Pløjekonferencer

Et andet tiltag til kompetenceudvikling i **Kgs Enghave Hjemmepleje** har været et nyt koncept for pløjekonferencer, hvor alle faggrupper inddrages. Projektevalueringen viser, at pløjekonferencerne især er vigtige der, hvor medarbejderne har forskellige opfattelser af borgernes behov og hvor samarbejdet derfor udfordres. Samtidig er det en erfaring, at pløjekonferencerne til at begynde med tager udgangspunkt i borgere, der giver anledning til faglig nysgerrighed og undren, men som samtidig ikke er alt for 'tunge'.

Nøglepersoner og videndeling

I projektet på **Hjemmeplejen Indre Østerbro** har der også været fokus på medarbejdernes faglige udvikling. Projektet har handlet om at finde bedre måder at udnytte kollegers viden på.

Baggrunden er, at medarbejderne har givet udtryk for at det er vigtigt at de har mulighed for at udvikle sig fagligt. Ikke kun på kurser og seminarer, men også gennem kollegernes faglige viden og ressourcer.

Arbejdspladsen har arbejdet med at finde frem til og synliggøre 'nøglepersonerne'.

Nøglepersoner er medarbejdere, der har en helt særlig viden om deres felt, som de skal formidle videre til kollegerne. Det kan for eksempel være demsenvejledere eller ryressourcepersoner.

Det fælles for nøglepersonerne, 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.

Arbejdet som nøgleperson kræver, at nøglepersonerne ved hvilke krav, der stilles til dem og har mulighed for at udvikle de nødvendige kompetencer. Derfor har arbejdspladsen lavet en 'kompetenceprofil' for nøglepersonerne.

Kompetencer kommer ikke af sig selv. Derfor er kompetenceprofilen fulgt op med en række uddannelsesaktiviteter, der sikrer, at vores nøgle-

personer er klædt på til opgaven.

Nøglepersonerne har bl.a. deltaget i kurser om konfliktløsning, pædagogik og vidensdeling.

Medarbejderudviklingssamtaler (MUS)
Hjemmeplejen Brønshøj-Husum-Bellaahøj brugte projektet som en anledning til at udvikle og iværksætte medarbejderudviklingssamtaler (MUS).

Samtidig opstartede arbejdspladsen deres egen vidensdatabase, som gør det muligt at få overblik over, hvilke særlige kompetencer, de enkelte medarbejdere har.

Ledelsen har oplevet, at MUS-samtalerne var en aktivitet, der skabte overblik og overskud.

Samtalerne gav et godt indblik i, hvad medarbejderne oplevede som deres egne kompetenceudviklingsbehov. Endvidere fik arbejdspladsen et godt overblik over, hvilke konkrete ønsker medarbejderne havde til at gøre arbejdspladsens mere attraktiv – f.eks ved at tilbyde en større fleksibilitet mellem arbejds- og familieleve.

Udviklingssamtaler i grupper (GRUS)

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

I løbet af projektet er der udviklet og iværksat gruppeudviklingssamtaler (GRUS) i alle hjemmeplejebaser. Til 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 laves konkrete aftaler for hele gruppens udvikling et godt stykke ind i fremtiden. GRUS er desuden en god mulighed for at få indblik i 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. 80 % af medarbejderne, at det er et område, der skal arbejdes videre med i fremtiden.



Fleksibel arbejdstid

Arbejdstiden skal tilrettelægges således, at de ansatte kan løse de opgaver, der skal udføres bedst muligt. Interessen for at indføre fleksible arbejdstider i hjemmeplejen kan tilskrives ønsker fra medarbejderne om større fleksibilitet, ønsker om at bruge ressourcerne mere hensigtsmæssigt og ønsker om at tilrettelægge arbejdet mere fleksibelt med udgangspunkt i brugernes behov.

En fleksibel arbejdstid har stor betydning for arbejdsplaner, organiseringen, arbejdsmiljøet, medarbejdernes muligheder for at deltage i sociale aktiviteter, familieliv etc. Derfor er en høj grad af indflydelse og involvering en forudsætning for

succesfuld gennemførelse af ændringer i arbejdspladsens arbejdstidssystem.

Maksimalt syv dage ad gangen

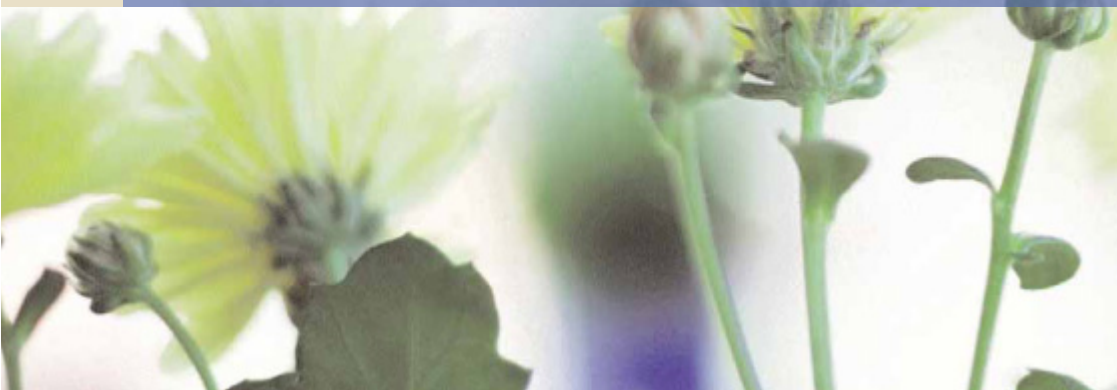
Hjemmeplejen Sundparken har i projektet arbejdet med at gøre arbejdstiderne mere fleksible og overkommelige. Førhen arbejdede mange medarbejdere 9 dage i træk uden fridage. Det er nedslidende, også selvom man bagefter har flere sammenhængende fridage.

I en af daggrupperne er der afprøvet et forsøg med en fleksibel tjenestetidsplan.

Det har været en erfaring, at det tager tid at

ændre arbejdstid. De forandringer, der i starten føltes ubekvemme er nu blevet helt naturlige i gruppen og ingen vil tilbage til den gamle ordning. Medarbejderne giver udtryk for, at pusterummene fra arbejdet opleves mere tydelige. Også selvom der ikke er mange fridage i træk.

Ud fra erfaringerne fra den ene daggruppe har projektgruppen udarbejdet to andre forslag til nye tjenestetidsplaner: I den ene model arbejder man højst fem dage om ugen. I den anden model arbejder man højst syv dage om ugen. Det vil blive muligt for den enkelte medarbejder fremover frit at vælge mellem de to modeller.



Værdier i arbejdet

Arbejdsfstholdelse foregår ikke alene ved at fokusere på medarbejdernes ressourcer og de krav, der er i arbejdet. Det er også vigtigt at arbejde med arbejdspladsens holdninger og værdier.

En involverende dialog om arbejdspladsens værdier har betydning for den enkeltes tilknytning til arbejdspladsen. Værdierne er med til at synliggøre de mest betydningsfulde og meningsbærende elementer i arbejdet. Og så tydeliggør værdierne også de forventninger, kolleger, henholdsvis medarbejdere og ledere kan have til hinanden. De kan, hvis de formuleres handlingsrettede tjene til at formulere de ønskede spilleregler for arbejdsfællesskabet.

Fælles værdier

I hjemmeplejegruppen på **Lokalcenter Ryvang** er der blevet taget fat på at arbejde med det fælles værdigrundlag for gruppens arbejde. Værdigrundlaget tager afsæt i de situa-

tioner fra arbejdslivet, som medarbejderne selv finder værdifulde.

Tanken er, at værdierne kan udtrækkes af de gode oplevelser i arbejdet. Når værdierne gøres mere tydelige muliggør det, at gruppen kan bruge værdierne til at gøre arbejdsfællesskabet endnu mere givende. Frem for at arbejde problemorienteret, har gruppen sat sig for at fortsætte den positive spiral. Det handler om at synliggøre og lære noget af sine succeser. Værdierne skal kunne mærkes i hverdagen.

Anerkendelse

Også **Hjemmeplejen Brønshøj-Husum-Bellahøj** har arbejdet med den anerkendende metode som indgang til værdidebatten i organisationen.

De talrige historier om et værdifuldt arbejde kunne samles til nogle få essentielle værdier: 'gode kolleger, faglighed og samarbejde'. Fordi værdierne således er baseret på medarbejderne egne positive oplevelser og handlinger i

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

For ydermere at gøre værdierne synlige er de udformet på en plakat som hænger i alle gruppe-lokaler. Den gør værdierne synlige for alle og hjælper med at huske på, at værdigrundlaget skal være fundamentet for arbejdet i hverdagen.

Fælles spilleregler

Synlige spilleregler har også været et kodeord for projektaktiviteten i **Hjemmeplejen Sundparken**. For at forbedre samarbejdet i og på tværs af grupperne tog projektgruppen 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 dækkervie!! På den måde fungerer den også som en "husker" i hverdagen.