

INDHOLD: DEMENS PROBLEMATIKKEN SIDE 2 | INTEGRERET APV SIDE 2 | INEFFEKTIVE MØDER SIDE 3
ARBEJDSMILJØPOLITIK SIDE 3 | INTERAKTIV VÆRKTØJSPIECE SIDE 4 | PAU-PROJEKTET SIDE 4

Fra minutregistrering til handlefrihed

Jo mere detaljerede beskrivelser og fastlæggelse af den tid, der må anvendes til udførelsen af opgaverne, jo mere dræbende er det for medarbejdernes lyst og motivation.

"Man skal passe på med færdige koncepter," siger projektkoordinator Ingrid Pedersen, Blåbjerg Kommune. "De færdige koncepter kan let begrænse handlefriheden og råderummet. De kan hindre den dynamik, der skal være i det daglige arbejde."

Blåbjerg Kommune overgår den 1. januar 2002 til kontraktstyring. I den forbindelse skal alle institutioner og afdelinger beskrive, hvordan de vil levere og producere de forskellige ydelser. Erfaringerne viser, at det er en god øvelse at gøre status over opgaver, der skal udføres.

Men samtidig er det også en erfaring, at hvis beskrivelserne styrer arbejdet, mister medarbejderne motivationen. En medarbejder udtrykker det sådan: "Der er ingen, der er interesseret i at arbejde, hvis det er en forudsætning, at man går med hovedet under armen!" Medarbejderne har derfor gennem deres fællesledelse (det lokale MED-udvalg) stillet spørgsmålstegn ved en meget detailregistreret ældresektor. Den lokale fællesledelse har peget på, at den enkelte medarbejder selv skal kunne handle og tilrettelægge arbejdet. Ellers er det ikke muligt at tiltrække og fastholde tilstrækkeligt kvalificerede medarbejdere. Der skal være metode- og handlefrihed i jobbet.

Den lokale fællesledelse (MED-udvalget) har derfor stillet forslag om, at ydelsen bliver udarbejdet detaljeret, så man kan se, hvad ydelsen indeholder - men at den enkelte medarbejder kan tilrettelægge den samlede ydelse individuelt.

Kontraktstyringen udvikles i dialog

Det er karakteristisk for processen i Blåbjerg, at kontraktstyringen udvikles i en løbende dialog mellem politikere, ledelse og medarbejdere. Kontrakterne skal både over for borgerne, politikerne og kommunens ansatte gøre det gennemskueligt, hvilke ydelser man kan forvente.

Sådan kan en kontrakt se ud

Blåbjerg Kommune er nu så langt fremme med udviklingen af kontrakter, at de første er ved at blive afprøvet. I kontrakterne indgår arbejdsmiljøet som en væsentlig faktor.

De første kontrakter vil være endeligt færdige i slutningen af december. Hver enkelt område udarbejder egne kontrakter, og der lægges vægt på, at det er de lokale fællesledelser (MED-udvalg), der aktivt går ind i realiseringen af kontraktens indhold.

En af erfaringerne er, at nogle ledere og medarbejdere får særlige associationer, når de hører ordet "kontrakt". De oplever kontrakt som detailstyring og som grundlag for sanktioner. "Vi vil hellere have et aftalesystem, der virker, end et detaljeret afsluttet forløb formuleret i en kategorisk kontrakt," siger Ingrid Pedersen. "Vi opfatter en kontrakt som et aftalegrundlag og et værktøj, der løbende vil kunne blive revideret. Det er en del af idegrundlaget for processtyringen i kommunen."

Blåbjerg Kommune



Blåbjerg Kommune

Et af de aktuelle forslag er et såkaldt ydelseskatalog opdelt i

- 1.a Virksomhedens væsentligste aktiviteter opdelt i en række hovedområder
- 1.b Kommunalbestyrelsens mål opdelt på
 - brugere af virksomheden
 - ledere og medarbejdere
 - tilrettelæggelsen af arbejdet
 - effekten af indsatsen
- 1.c Virksomhedens (institutionens) overordnede mål og værdigrundlag
2. Specificering af de, der er brugere af virksomhedens (institutionens) ydelser
3. Specifikation af medarbejderne og ledelsens funktioner
4. Virksomhedens økonomi
5. Virksomhedens udfordringer i den nære fremtid på landsplan og lokalt
6. Katalog over den enkelte virksomheds ydelser opdelt i
 - ledelsens opgaver i det kommende år
 - medarbejderforhold og personalepolitiske forhold
 - administrative funktioner samt
 - arbejdet inden for forskellige hovedområder

Nu tør man spørge om hjælp

Kulturen i institutionen er blevet ændret. Medarbejderne taler helt anderledes om demensproblematikken. Demens opfattes ikke længere som et problem, men som en udfordring. Lederne og medarbejderne er stolte over, at man sjældent giver op og overflytter demente borgere til psykiatriske afdelinger.

Gladsaxe Kommune

En del af PAU-projektet i Gladsaxe Kommune er et demensprojekt inden for pleje- og omsorgsområdet. Efter at have konstateret en række problemer med pleje af demente borgere, iværksatte MED-udvalget gennem PAU-projektet en fuldskala undervisning af alle ledere og medarbejdere i hele institutionen.

Der er nu udarbejdet plejekort, og der trænes i, hvordan man kan vejlede hinanden. Tovholderne i projektet bliver i høj grad tilkaldt af personalet, og tovholderne har ansvaret for, at der bliver givet ny viden på området.

"Vi er meget bevidste om, at vi har en ressourceperson iblandt os," siger Birgitte Lehmann, der er social- og sundhedsassistent, "og vi bruger hende meget til at drøfte de situationer, som vi tidligere oplevede som afmagtssituationer. Vi er også gode til at fortælle vore afløser om vore plejekort og ressourcepersonerne. Så hvis nogle afløser siger, at de ikke kender vores ressourcepersoner, så har afløseren sovet i timen."

Der arbejdes nu med, hvordan der kan ske en udbredelse af den opnåede viden. I dette arbejde indgår hvordan lederne kan sætte fokus på læring og vidensspredning.

Den interne spredning af viden om arbejdsmiljø er ikke altid lige let ...

Skanderborg Kommune arbejder intenst med udviklingen af arbejdsmiljøet. Metoden er Integreret APV, og i den nuværende fase er det kommunens egne medarbejdere, der står for implementeringen af værktøjet.

De fire første institutioner har været igennem en oplærings- og udviklingsperiode. På den baggrund har de fire institutioners ledere og medarbejder repræsentanter stillet sig til rådighed for de øvrige institutioner i kommunen. I løbet af nogle få år har alle institutioner gennemført integreret arbejdspladsvurdering, og kommunen indarbejdet arbejdsmiljøet i budgetstyringen.

Skanderborg Kommune



Det er ikke lige let ...

Men det er ikke altid lige let at gennemføre den interne vidensspredning i kommunen. Det kan for nogle instruktører være en ulempe, hvis den interne instruktør kommer til "smer-tegrænsen" og f.eks. gør deltagerne opmærksomme på, at de arbejder med symptomer frem for at arbejde med de egentlige problemer!

Problemløsning kan give problemer

Problemløsning er en væsentlig del af metoden i Integreret APV.

Men når man arbejder med problemløsning, kan der let opstå en oplevelse af, at der sker konfrontationer. Selv om man ønsker problemerne løst, ønsker man ikke altid at finde frem til årsagerne til problemerne. Det kan derfor være fristende at vælge arbejdsmiljømål, der ikke stiller krav om en egentlig forandring.

Det er her, at det bliver svært, har instruktørerne erfaret. "Vi har en naturlig blufærdighed. Med hvilken ret kan vi "kloge" i andre institutioner og områders interne forhold? Vi er jo trods alt bare kolleger, der har været på et instruktørkursus. Vi ved godt selv, at vi ikke går rundt og videregiver vores viden. Men ved den institution, vi er på, også det?"

Udbyttet af vore møder er for ringe

"Udbyttet ved at deltage i møder er for ringe i forhold til den tid, vi bruger. Møderne er ikke effektive nok!" Det var en problemstilling, der dukkede op i PAU-projektet i Skanderborg Kommune. Det var underviserne på en af skolerne, der formulerede problemstillingen. Men er det et arbejdsmiljøproblem?

Ja, var svaret fra deltagerne i udviklingen af den Integrerede APV. Det er et arbejdsmiljøproblem. Derfor blev problemet behandlet som et af fem problemstillinger i den integrerede APV i den pågældende institution.

Problemet var bl.a.:

- for mange og for lange møder,
- ingen eller kun få skriftlige og begrundede dagsordener
- sjældent referater

Den næste fase i problemstillingen var at afdække, hvad der forårsager problemet:

- deltagerne kommer ofte for sent og er dårligt forberedte
- emner, som skal behandles på mødet, bliver ikke behandlet
- sjældent fælles konklusioner. Manglende handlingsplaner

Den følgende fase i problemløsningsprocessen var at beskrive konsekvenserne af problemet. Og formulere det virkelige problem.

Herefter blev der opstillet rammer for løsningen af problemet; hvordan problemet skulle løses; hvad problemløsningen ville koste samt gevinsten ved at løse problemet.

I det videre forløb i problemløsningsprocessen skulle deltagerne også tage stilling til,

- hvilke andre konsekvenser løsningen kunne medføre
- hvad det konkrete mål for løsningen skulle være
- hvordan og hvor ofte opnåelsen af målene skulle måles
- hvilke aktiviteter man skulle sætte i gang hvornår

I dag kan man på skolen helt konkret konstatere, at mødekulturen er blevet væsentligt forbedret. "Vi har tydelige dagsordener og referater. Der er en større konsekvens af beslutningerne og en bedre opfølgning af dem," siger man på skolen. "Vi har også etableret et lokalt intranet, der sikrer hurtigere referater - og at vi kan finde referaterne igen. Vi er blevet meget effektive i vore møder", er opfattelsen.

Problemløsningsmodellen er udviklet af Precon Management og BST Sorø.

75% af kommunens ansatte til en personaleaften om arbejdsmiljø

Som en del af PAU-projektet udarbejder Vissenbjerg Kommune en ny arbejdsmiljøpolitik. Når man ser bort fra de medarbejdere, der var på arbejde (f.eks. ved aftenvagter mv.) mødte 75% af kommunens ansatte op til et orienteringsmøde om den nye personale- og arbejdsmiljøpolitik.

Kommunen har også arbejdet med at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø på tværs af alle kommunens arbejdspladser ved hjælp af et fælles standardiseret spørgeskema. Men så let er det ikke.

Skanderborg Kommune



Vissenbjerg Kommune



"En del institutioner oplever, at et fælles skema ikke vil kunne dække deres særlige behov," beretter kommunaldirektør Erik Meldgaard. "Dertil er forholdene for forskellige, siger institutionerne." Hovedudvalget vil derfor acceptere forskellige metoder, men samtidig opstille rammer, der sikrer, at der kommer en årlig rapport.

Anonymitet om det psykiske arbejdsmiljø

Det fælles skema har været sendt til høring i alle MED-udvalg. Hovedudvalget har specielt spurgt, om medarbejderne vil være åbne for at angive hvem, der besvarer skemaet. Oplysningerne skal registreres på individniveau, men de skal gøres op således, at Hovedudvalget kan få centrale, men anonyme, nøgleoplysninger. Flere MED-udvalg ønskede at opretholde anonymitet, når ledere og medarbejdere besvarer et skema om psykisk arbejdsmiljø.

Værktøjspjece på vej

Nogle af erfaringerne fra PAU-projektet er på vej i form af en interaktiv værktøjspjece.

Hvordan kan MED-udvalget arbejde med arbejdspladsvurdering? Det bliver temaet for den første værktøjspjece. Pjecen vil især bygge på de erfaringer, der indtil nu er kommet frem i Skanderborg, Blaabjerg og Vissenbjerg.

MED og APV



PAU-projektet! Hvad er det?

PAU er et projekt mellem de kommunale arbejdsgivere (KL) og arbejdstagerne (KTO). Projektet skal

- finde veje til at styrke og forankre arbejdsmiljøindsatsen gennem MED-strukturen i en kommune
- finde metoder, der kan sikre en sammenhæng mellem arbejdsmiljøindsatsen, den personalepolitiske indsats, virksomhedsplaner og de økonomiske rammer i kommunerne
- give inspiration til at fremme det daglige arbejdsmiljøarbejde, samt
- finde metoder til at måle effekten af arbejdsmiljøindsatsen og til at gøre indsatsen synlig.

PAU-projektet

Se en mere detaljeret beskrivelse af PAU-projekterne i de enkelte kommuner på www.personaleweb.dk/pau

PAU-projektets kontaktpersoner

	Funktion	Navn	Adresse	Telefon/fax	E-mail
KL	PAU-projektledelse	Birthe Bak Andersen	KL, Gyldenløvesgade 11 1600 København V	33 70 38 26	bba@kl.dk
KTO	PAU-projektledelse	Henrik Carlsen	KTO, Løngangsstræde 25 1468 København K	33 11 97 00 lokal 207	hc@kto.dk
Blaabjerg Kommune	Projektkoordinator	Ingrid Pedersen	Rådhuset Torvet 5, 6830 Nr. Nebel	75 28 83 44	bbip@blaabjerg.dk
Gladsaxe Kommune	Projektkoordinator	Marianne Svanberg	Rådhus Alle 2860 Søborg	39 57 55 30	SOFMSV@gladsaxe.dk
Skanderborg Kommune	Projektkoordinator	Leila Skibdahl Jytte Damgaard	Adelgade 44 8660 Skanderborg	86 52 12 66	lailas@skanderborg.dk jytted@skanderborg.dk
Vissenbjerg Kommune	Projektkoordinator	Erik Meldgaard	Vestergade 2 5492 Vissenbjerg	64 47 10 63	erikmel@ vissenbjergkommune.dk
TUU	Evaluator	Mogens Tolstrup	Vejlesøparken 12 2840 Holte	45 42 04 07	tolstrup@post4.tele.dk