

AF: IRENE BRANDT

# farvæl

## TIL JANTELOVEN – goddag til den gode historie

8

Deltagerstyrede forandringsprocesser har givet lederne på ældreområdet i Helsingør Kommune nye lederroller.

**U**dgangspunktet for *HelsingørModellen – for den gode ældrepleje* var ønsket om at rekruttere flere medarbejdere til hjemmeplejen og plejehjemmene i Helsingør Kommune.

"Men vi var jo ikke den eneste kommune i regionen, der havde dette ønske. De initiativer vi hidtil havde taget, som havde fokus på arbejdskraftmanglen, havde ikke båret frugt, og til sidst begyndte kommunerne i Nordøstsjælland at overbyde hinanden på lønnen," fortæller direktør i social- og sundhedsforvaltningen i Helsingør Kommune, Birgitte Qvist-Sørensen. Hun fortsætter:

"Vi besluttede derfor at tage udgangspunkt et helt andet sted. Næmlich i hjemmeplejen og plejehjemmenes image. Medarbejderne er meget stolte af deres arbejde med borgerne; men det var der ikke nogen, der snakkede om."

Social- og sundhedsforvaltningen startede derpå *HelsingørModellen*, som havde et tredelt formål: at skabe engagement og ejerskab, at sikre, at medarbejderne bliver hørt samt at sikre, at resultaterne kan implementeres. Projektet blev afsluttet i forsommeren i år.

Succeskriteriet for projektet var reduceret personaleomsætning, reduceret sygefravær, medarbejdertilfredshed, elevtilfredshed og fastholdelse af elever.

*HelsingørModellen* er et organisatorisk udviklingsprojekt, der via analyser og forundersøgelser har inddraget medarbejderne aktivt i udviklingen af deres egen arbejdsplads. Medarbejderindflydelsen blev dermed en af de absolutte hjørneste-  
ne i udformningen af projektet. I praksis har det betydet, at det var medarbejderne selv i de enkelte enheder og afdelinger, som sammen både stod for at skulle udforme, hånd-

tere og implementere de løsninger og forandringer, som de mente var nødvendige for bedst muligt at bidrage til at indfri målene for projektet. Det var medarbejderne selv, der bød ind og blev forandringsagenter. Samlet set har mere end 650 medarbejdere og ledere fra ældreområdet i social- og sundhedsforvaltningen i Helsingør Kommune deltaget i projektet.

### Fire mio. kroner sparet

Ledelse og medarbejdere i ældreplejen fandt i fællesskab frem til fire temaer, der blev de bærende i udviklingen af den attraktive arbejdsplads. Hvert tema er overskrifterne på de delprojekter, som tilsammen er *HelsingørModellen*:

- Samarbejde
- Image
- Elevernes læring
- Kompetenceudvikling

"Vi ønskede via kompetenceudviklingen at skabe opmærksomhed omkring, at arbejdet i ældreplejen ikke kan klares af hvem som helst. Man skal være dygtig, og vi ønsker først og fremmest at tiltrække dygtige og kvalificerede medarbejdere til området," siger Birgitte Qvist-Sørensen.

Under vejs i projektet kom det også frem, at medarbejderne havde et stort ønske om at synliggøre resultaterne af deres arbejde – for eksempel et vellykket træningsforløb etc.

"Det blev vi positivt overraskede over i ledelsen, for vi gik rundt og troede, at det var helt andre områder, der var vigtigere for personalet," siger Birgitte Qvist-Sørensen.

Arbejdet med at forbedre ældreplejens image kom derfor også til at handle om at italesætte alle de gode oplevelser, medarbejderne hver især bærer rundt på. >

**"I 2006 brugte vi 17 mio. kroner til vikarer i hjemmeplejen. Sidste år var udgiften reduceret med fire mio. kroner til 13 mio. kroner"**

Birgitte Qvist-Sørensen, direktør i social- og sundhedsforvaltningen i Helsingør Kommune



*Direktør i social- og sundhedsforvaltningen i Helsingør Kommune, Birgitte Qvist-Sørensen, glæder sig over, at medarbejderne i kommunens ældrepleje har besejret Janteloven og nu fortæller vidt og bredt om de gode oplevelser, de har på deres arbejdsplads.*

"Vi kunne tydeligt se, hvor meget energi det gav i personalegruppen, når de satte ord på, hvad de er skrappe til. Vi var derfor sikre på, at hvis vi fik historierne frem i offentligheden, så ville folk også komme til os," fortæller Birgitte Qvist-Sørensen.

Selv de tavse medarbejdere, der sjældent sagde noget til møderne, begyndte at fortælle, og alle blev opfordret til at gå hjem og fortælle de gode oplevelser videre til venner og bekendte. Resultatet udeblev ikke, for der begyndte at komme flere ansøger til stillingerne i ældreplejen.

"Vi er kommet ud over Janteloven, kan man sige. Så nu synes alle, det er OK at fortælle de gode historier," siger Birgitte Qvist-Sørensen. Hun glæder sig over projektets succes, som også er resultatet i store forbedringer på udgifterne til ældreplejen i Helsingør Kommune.

"I 2006 brugte vi 17 mio. kroner til vikarer i hjemmeplejen. Sidste år var udgiften reduceret med fire mio. kroner til 13 mio. kroner," fortæller Birgitte Qvist-Sørensen og tilføjer:

"En medarbejder forklarede faldet i sygefravær sådan: 'Nu, hvor vi har det så godt på arbejdspladsen, er der ingen grund til at være syg!' Det er en næsten uhørt udtalelse; men det vidner om tryk-  
hed, at hun tør sige det!"

### Omdefinerede lederroller

Lederne i ældreplejen har undervejs i forløbet fået omdefineret deres lederroller. Fra at være dem, der styrede processerne, er de i dag dem, der faciliterer projekterne.

"Vi har selvfølgelig gennem seminarer og workshops klædt vores ledere på til deres nye roller. For de skal lære at håndtere, at de i dag godt kan have to kasketter på: Den ene dag er man leder af udviklingstiltag, den næste er man driftsleder.

På den ene side har medarbejderne i

dag større indflydelse og ansvar for eksempel inden for kompetenceudvikling, hvor de selv har bedt om mere praksisnær læring, hvilket også indebærer, at de skal være parate til at stille op til opgaven; men det er lederens opgave at holde fast ved beslutningen," siger Birgitte Qvist-Sørensen.

I projektet har brugen af anerkendelse i ledelsesarbejdet været en succes, og efterfølgende er hele social- og sundhedsforvaltningen i Helsingør Kommune begyndt at arbejde mere med anerkendelse.

"Vi har erfaret, at resultaterne er rigtig gode, når vi retter fokus mod det, vi gør godt. Det betyder ikke, at der ikke er plads til kritik, for vi er ikke skamrosernes klub; men en dårlig historie, man lærte af, er en god historie, for den bevirker, at man gør det bedre næste gang. Det gør heller ikke noget, at man også snakker om dét, der ikke fungerer, for ser man noget, som man synes er dårligt, så er det fordi, man har en forestilling om, at det kan blive bedre," forklarer Birgitte Qvist-Sørensen.

HelsingørModellen har afstedkommet, at man i dag diskuterer ledelse i meget videre omfang end tidligere i ældreplejen, og i forlængelse af projektet er det vedtaget, at alle lederne i social- og sundhedsforvaltningen skal have lederuddannelse på minimum diplomniveau. Det betyder at i alt 90 ledere og mellemledere fordelt på to hold er i gang med uddannelsen, som foregår lokalt i Helsingør men varetages af Danmarks Forvaltningshøjskole.

### Hold igen

Helsingør Kommune er en kommune, hvor der generelt iværksættes mange projekter. I løbet af arbejdet med HelsingørModellen har ledelsen i social- og sundhedsforvaltningen fået øjnene op for at der findes flere typer af projekter:

"Der er dels projekter, som vi skal gennemføre, fordi politikerne har bestemt det. Ledelsen opgave er her at motivere medarbejderne til at gennemføre projekterne. Derudover findes der projekter, som ledelsen får idéen til, og projekter, som medarbejderne får idéen til. De første skal der ikke være for mange af; men til gengæld kan der på én gang være rigtig mange af de projekter, medarbejderne selv har ønsket, uden at det opleves negativt af de ansatte," siger Birgitte Qvist-Sørensen og fortsætter:

"Vi vil meget gerne køre mange projekter her i kommunen; men vi har lært at holde igen og fortrinsvis samle projekterne i temaer, og fordi de medarbejderdrevne projekter kører bedst, så er det ledelsen, der skal passe på ikke at sætte for mange projekter i gang. Ofte bliver vi fristet til at deltage i projekter, fordi der følger finansiering med fra statslige institutioner; men vi er blevet bedre til at fravælge projekter, som ikke har medarbejdernes opbakning."

I takt med, at der lokalt opstår flere og flere medarbejderdrevne projekter, er der opstået et behov for at have overblik over de mange projekter. Til det formål har Helsingør Kommunes social- og sundhedsforvaltning oprettet et fælles projektsekretariat. ■

## HELSINGØR- MODELLENS VISION

- At skabe faglig og personlig stolthed blandt ledelse og medarbejdere, så de oplever Ældre og Sundhed, Social- og Sundhedsforvaltningen som en attraktiv arbejdsplads.
- At opbygge højere status for plejefaget, så det gøres attraktivt for nye grupper at søge uddannelse i faget og efterfølgende ansættelse i Helsingør Kommune.
- At sikre en målrettet kvalitetsudvikling af den gode ældrepleje til gavn for borgere, pårørende og det personale, der skal levere plejen.
- Kompetenceudvikling af medarbejdere.

