

GIV OGSÅ LUFT TIL FRUSTRATIONERNE

To grupper i Rehabiliteringsafdelingen skulle slås sammen til én. Og blev det i en proces, som gav mulighed for at lære hinanden bedre at kende – og lufte såvel frustrationer som spørgsmål.

Af Kirsten Weiss

På OUH Svendborg Sygehus stod Geriatrisk Gruppe og Intern Medicinsk Gruppe over for et hamskifte: de to grupper skulle slås sammen til én i rehabiliteringsafdelingen – og meget skulle forandres. Derfor valgte man at sætte tidligt ind og tage så mange frustrationer og spørgsmål som muligt allerede i opløbet.

– Medarbejderne skulle fremover arbejde sammen på nye måder, sammen med kollegaer de ikke kendte i forvejen, og de skulle til at gå i weekendvagt. Derfor valgte vi at sætte gang i en proces, hvor vi bragte folk sammen og opfordrede dem til at komme med forslag og spørgsmål. Kommunikationen var ganske lavpraktisk på møder, hvor vi talte om sammenlægningen, man kunne stille spørgsmål, og vi forsøgte at besvare dem så konkret som muligt, så det blev tydeligere for alle, hvad man fremover skulle og ikke skulle, siger funktionsleder Winnie Clausen.

Sammen med den øvrige ledelse forudså hun fx, at indførelse af weekendvagter kunne møde modstand hos personalet, og derfor satte man gang i en forandringsproces, der skulle sikre trivslen. Og hentede en projektleder udefra, som med Winnie Clausens ord var "i stand til at se noget af det, man ikke selv ser, når man hver dag arbejder sammen".

TIL FORHANDLING

Projektleder var Marie Isolde Müller, arbejds- og organisationspsykologisk konsulent hos rådgivningsvirksomheden ALECTIA, og hun rullede en proces ud, hvor fokus var fremtiden – og mulighederne dér, inden for de udstukne rammer.




– Vi lagde vægt på at kommunikere, hvad der var til forhandling, hvad der kun lå på ledelsen bord, og hvad medarbejderne kunne bestemme. Vi satte medarbejdere fra de to grupper sammen i nye mentorpar og gav mulighed for at man kunne følge og observere hinandens arbejde en time ad gangen. I personalestuen stillede vi en flipover op, hvor man, også anonymt, kunne skrive ting op, vi skulle være opmærksomme på, og også stille spørgsmål, som daglig leder så samlede op på. Det var vigtigt, at tvivlen og bekymringerne kom frem, siger Marie Isolde Müller.

Både hun og Winnie Clausen pointerer at hensigten med processen var at skabe mening i de forandringer, der ville komme, uanset om man var enig i dem eller ej. Og at det for ledelsen var meget vigtigt, at medarbejderne blev inddraget og fik indflydelse der, hvor det var muligt at påvirke beslutningerne. Trivsel, forståelse og velvilje var nøgleord i processen, som løb forud for selve sammenlægningen. Og nok gjorde medarbejderne mere klart, hvad der var i vente, men naturligvis ikke gjorde alle tilfredse. Eller som fysioterapeut og arbejdsmiljørepræsentant Jens Carsten Kristensen Clemmensen formulerer det: "Det var et tvangsægteskab, man skulle forsøge at få til at fungere, og resultatet af det indledende forløb var, at alle var opsatte på, at det nok skulle komme til det".

PLUS OG MINUS

Erfaringerne fra processen er i dag både gode og dårlige, mener han, og refererer til, at to af de mest engagerede kollegaer i processen kan pege på en liste med både plusser og minusser. På plussiden tæller, at man kom til at kende hinandens arbejdsopgaver og arbejdsmiljø bedre, fordi man kunne "bytte job" i en kortere periode. Og at medarbejderne faktisk blev glade for weekendvagterne. Til de dårlige erfaringer hører, at forskelle i arbejdsgange og kultur ikke er så lette at overkomme. Fx i forhold til henvisning af patienter, forskellige opfattelser af, hvordan man prioriterer sit arbejde, dokumentation og optagethed af egne specialer og ikke speciel stor interesse i at engagere sig i andres specialer.



I personalestuen stillede vi en flipover op, hvor man, også anonymt, kunne skrive ting op, vi skulle være opmærksomme på, og også stille spørgsmål, som daglig leder så samlede op på. Det var vigtigt, at tvivlen og bekymringerne kom frem

TAG ALLE SPØRGSMÅL OP

Medarbejderne valgte sig i processen ind i arbejdsgrupper, der blev defineret ud fra deres ønsker, og man fremlagde via samarbejde på tværs konkrete forslag til den nye hverdag. Og det tillidsfulde forhold, som det aktive arbejde med forandringsprocessen, skulle sikre, blev efterhånden skabt, blandt andet fordi ledelsen forsøgte at holde den åbne og engagerende stil og også gav luft til frustrationer.

– Det er klart, at medarbejderne tidligt i processen havde behov for at kende de konkrete forhold i hverdagen efter forandringen. På det tidspunkt lå de ikke fast, så vi forsøgte at imødekomme udfordringen ved at inddrage medarbejderne og tage alle spørgsmål op, siger Marie Isolde Müller, der peger på tre forhold, alle kan tage med i en forandringsproces:

- Sørg for, at både ledere og medarbejdere tager ansvar for at tydeliggøre og løse de forhold, der skal på plads omkring forandringen.
- Giv plads til de bekymringer, der er opstået undervejs og sørg for at handle på dem.
- Giv mulighed for, at relationer og samarbejde opstår på tværs i de nye grupper.

Som et yderligere punkt, der er vigtigt at være opmærksom på, nævner arbejdsmiljørepræsentant Jens Carsten Kristensen Clemmensen de fysiske forhold. Fx var det på sygehuset ikke muligt at skabe tilfredsstillende rammer for den nu store rehabiliteringsgruppe.



– Det kan godt ske, at der skabes muligheder for, at relationer og samarbejde kan opstå undervejs, men det nytter ikke ret meget, hvis de fysiske forhold er for dårlige til, at en stor gruppe kan mødes hver morgen og koordinere arbejdet et sted, hvor rammerne ikke er gode nok. Man skal også indtænke fysiske forhold, it-udstyr etc., hvis morgenmøderne skal lykkes.

Forandringsledelse med samarbejde på tværs

Modellen for forløbet så sådan her ud:

Forandringsprocessen blev i praksis gennemført i form af 4 storgruppemøder med medarbejderne. Imellem storgruppemøderne blev medarbejderne inddelt i sparringspar og arbejdsgrupper, imens ALECTIA sideløbende gav funktionslederen coaching til at styrke sin rolle i den nye storgruppe.

Gennem hele processen var lederne synlige og engagerede, ligesom medarbejderne var åbne over for processen og meldte ind med, hvad de hver især fandt vigtigt i den nye storgruppe – såsom tværfagligt samarbejde, tillid og anerkendelse. Undervejs fulgte personalet på tværs af de to grupper hinandens arbejde i sparringspar og lærte hinandens arbejdsprocesser bedre at kende inden sammenlægningen.

Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet har aftalt at tilbyde ekspertrådgivning og inspiration om psykisk arbejdsmiljø til de regionale arbejdspladser i samarbejde med fire udbydere: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, RUC, CBS og ALECTIA. Parterne udgiver i anledning af den europæiske arbejdsmiljøuge i uge 43 en række artikler, der enkelt formidler institutionernes forskning/erfaringer med organisatoriske forandringer, faglige forandringer og vold og trusler. Artiklerne er skrevet af journalist Kirsten Weiss