



• ERFARINGER OG RESULTATER FRA DE REGIONALE ARBEJDSPLADSER



Forhandlings  
fællesskabet

DANSKE  
REGIONER



# INDHOLD

## VI VIL FAKTISK DET SAMME 4

Er man en belastning, når man skal læres op af en kollega fra en anden faggruppe? Hvornår er man egentlig dygtig nok til at kunne selv? Og er der overhovedet nogen, der ser, hvor travlt vi har med både at passe vores eget arbejde og lære nye kollegaer op? På Neurofysiologisk Afdeling på Odense Universitetshospital fik afdelingens neurofysiologiassistenter og bioanalytikere sat ord på deres frustrationer – og sammen fundet nye løsninger.

## MAN KAN UDFORDRE PERSPEKTIVET, NÅR MAN KOMMER UDEFRA 8

Hvordan ser balancen mellem drift og læring ud? Og hvordan får man skabt et godt tværfagligt samarbejde mellem to faggrupper, der er bragt sammen for at den ene kan oplære den anden – til at overtage ens arbejde? Det er ikke underligt, at man i en sådan forandringsproces kan miste overblikket, mener professor Bettina Dybbroe, der lyttede til begge parters perspektiver og satte fokus på en fælles forståelse af problemerne og en fælles vej frem.

## DET ER IKKE SÅ FARLIGT AT BEDE OM HJÆLP 11

I Psykiatrien Øst satte man fokus på social kapital's betydning for det psykiske arbejdsmiljø og ord på, hvordan man fremover og på tværs af organisationen vil kommunikere, involvere og støtte hinanden.

## VI HAR 15 MINUTTER TIL AT GØRE DET KORT OG PRÆCIST 17

Handicapcenter Storebælt satte fokus på kommunikation og relationer – og valgte konkret at styrke overlappet; altså det korte vagtskifte, hvor medarbejderne på ganske få minutter skal overlevere og aftale arbejdet med hinanden. Øget systematik i samarbejdet styrker nemlig arbejdsmiljøet og øger kvalitet og sammenhæng, når opgaverne skal løses.



## ALLE HUSKER ORDET SKAM 21

Center for Kompetenceudvikling i Region Midtjylland lod sig inspirere af to forskere, der formidlede deres viden om social kapital, stress og skam og den modstand mod forandringer, der er genkendelig for de fleste.

## RO PÅ BAGSMÆKKEN ELLER EN RØD KLUD I ANSIGTET? 26

Hvordan kommunikerer man bedst forandringer på en arbejdsplads med mange faggrupper, medarbejdere på arbejde døgnet rundt og individuelle behov for dialog? Fælles Akutmodtagelse på Odense Universitetshospital fik nye øjne på deres psykiske arbejdsmiljø og større bevidsthed om, hvor forskelligt mennesker reagerer på forandringer.

## FRA EKSPERT TIL USIKKER NOVICE 30

Meget fnidder i forandringsprocesser bunder i usikkerhed over for det nye og en skamfuld frygt for at falde igennem og blive erklæret uegnet som medlem af gruppen. Det mener Pernille Steen Pedersen fra CBS, som på Odense Universitetshospitals Fælles Akutmodtagelse holdt tre oplæg om, hvordan skam og stress hænger sammen, og hvordan man i fællesskab kan skabe et sundt psykisk arbejdsmiljø – også i store forandringsprocesser.

## MAN MÅ GÅ 100 PROCENT IND PÅ DET SELV 33

Inspiration udefra kan være et godt "spark" til at komme i gang med at forandre det psykiske arbejdsmiljø. Men det konkrete arbejde bagefter kræver stædigt engagement og en ledelse, der bakker op om forandringerne, lyder erfaringerne fra Hjørring Sygehus.

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 NIRAS. Parterne har i anledning af den europæiske arbejdsmiljøuge i uge 43 udgivet en række artikler der nu er samlet i denne publikation, der formidler erfaringer og resultater som er opnået på de regionale arbejdspladser. Artiklerne er skrevet af journalist Kirsten Weiss.

## VI VIL FAKTISK DET SAMME

**Er man en belastning, når man skal læres op af en kollega fra en anden faggruppe? Hvornår er man egentlig dygtig nok til at kunne selv? Og er der overhovedet nogen, der ser, hvor travlt vi har med både at passe vores eget arbejde og lære nye kollegaer op? På Neurofysiologisk Afdeling på Odense Universitetshospital fik afdelingens neurofysiologiassistenter og bioanalytikere sat ord på deres frustrationer – og sammen fundet nye løsninger.**

### HVEM VAR HER FØRST?

Det kan godt være, at spørgsmålet ikke blev stillet på præcis den måde. Men et eller andet sted var det det, der ragede i baggrunden, når arbejdsmiljøet på Neurofysiologisk Afsnit, Afdeling N på Odense Universitetshospital var til diskussion. For selv om alle vil det bedste, er dygtige og engagerede og omsorgsfulde over for patienterne, så er det ikke altid lige let at opbygge en ny kultur – hvor to faggrupper med stærke faglige identiteter skal lære at samarbejde. Og den ene faggruppe oven i købet skal oplære den anden. Mens man selv som faggruppe langsomt fases ud.

– I min gruppe har der nok indimellem været en oplevelse af, at opgaverne ikke blev ligeligt fordelt, men at vi, neurofysiologiassistenterne, kom til at løfte de tunge opgaver, samtidig med at vi skulle oplære bioanalytikerne. Når der er pres på de tunge undersøgelser, som fx EEG, og man samtidig står med en kollega, der skal oplæres, kommer man let til at føle, at man ikke gør sit arbejde ordentligt. Det bliver forjappet og svært at give en ordentlig oplæring. Og samtidig er man i tvivl om, om det overhovedet bliver bemærket og anerkendt, at vi oplærer andre, samtidig med at vi har travlt med at passe vores arbejde?

Sådan beskriver neurofysiologiassistent og tillidsrepræsentant for de ti neurofysiologiassistenter på afdelingen, Britt Karstensen, en del af de frustrationer – og udfordringer – som afdelingen gennem de senere år har taget livtag med.

For i 2013 trådte bioanalytikerne ind på det domæne, der hidtil havde været forbeholdt neurofysiologiassistenterne. Og læg så hertil, at den ene faggruppe, nemlig neurofysiologiassistenterne, oven i købet i første omgang skal oplære de nye kollegaer i undersøgelser af patienter med sygdomme i nervesystemet og musklerne – samtidig med at de ved, at netop bioanalytikerne en dag ude i fremtiden kommer til at overtage arbejdet.

– Man kunne da godt føle sig som ikke helt velkommen indimellem. Og det er også tidskrævende at blive lært op. Man kan være usikker og føle sig som en belastning. Og hvornår er man egentlig færdig med sin oplæring? Det er en proces, hvor man hele tiden skal lære noget undervejs, siger Mette Servé, der er bioanalytiker og arbejdsmiljørepræsentant – og dermed del af den forandring, som for alvor trådte ind ad døren for fire år siden.

## NED MED SYGEFRAVÆRET

Året efter, i 2014, trådte også Bente Tøt, afdelingsbioanalytiker og del af ledelsen ind ad døren. Til en afdeling, hvor sygefraværet lå på 13,4 procent. I dag ligger det langt under. I 2016 på 8,2 procent og i den første del af 2017 røg det ned på 4,6 procent. Men sygefraværsstatistikken afspejler, at afdelingen har været gennem nogle turbulente omstillingssår, som man løbende har søgt hjælp til. Fx i form af temadag om det gode samarbejde og arbejdet med at etablere en anerkendende og udviklende feedbackkultur og forebyggelse af mobning. Og i foråret 2017 satte man gang i en proces, hvor man med ekspertrådgivning fra Roskilde Universitet, RUC, fik præciseret både udfordringen med at skabe en ny fælles kultur og bud på, hvordan man vil arbejde med den fremover.

– I min første måned her havde jeg både en grædende bioanalytiker siddende på kontoret og en opsigelse fra en anden. Jeg kan sagtens forstå, at man kan føle sig ramt og truet som faggruppe, når man godt kan se, at på et tidspunkt er her ikke flere af ens faggruppe. Og jeg kan sagtens forstå, at det kan være svært at skabe en ny samarbejdskultur. I dag oplever jeg, at vi står et helt andet sted. Selv om elastikken også trækkes lidt tilbage indimellem, siger Bente Tøt, mens Britt Karstensen peger på, at tiden kan føles meget knap, når man både skal passe sit arbejde og lære nye kollegaer op.

– Mine kollegaer blandt neurofysiologiassistenterne har været frustrerede over, at ingen måske ser, hvor stærkt vi egentlig løber. Oplæring fylder meget. Den tager tid, og i starten var der ikke sat tid nok af til den. Det er blevet bedre nu, siger Britt Karstensen og rammer ret præcis de temaer, man i samarbejde med Betina Dybbroe og Sine Lehn-Christiansen fra RUC tog fat om, nemlig mistillid mellem faggrupperne, manglende anerkendelse for faglighed og indsats og manglende tid til oplæring.

## SIG LIGE HVAD I VIL – OG FIND LØSNINGER

Konkret foregik rådgivningen på den måde, at forskerne, efter interviews med medarbejdere og nøglepersoner på afdelingen, samt observationer af

det daglige arbejde og samarbejde på arbejdspladsen, lavede en foreløbig analyse af problemerne på arbejdspladsen og herudfra tilrettelagde tre seminarer. Først var hver faggruppe samlet for at undersøge deres egen situation sammen med forskerne. Metoden var fremtidsværkstedet, hvor både kritik og idealer bliver bragt frem. Derefter var grupperne klar til at mødes, også med ledelsen, for at finde en fælles forståelse for den situation de var havnet i og undersøge fælles løsninger.

At det gav mening at være med sine egne én dag – og sammen finde nye løsninger – er både tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten enige om. For det gav, som en af dem siger "mulighed for at udtrykke præcis det man følte uden at man skulle tænke på, om man nu sårede den anden faggruppe. For faktisk kan vi rigtigt godt lide hinanden".

– Ja, og så kom det jo også frem, at det faktisk handlede mest om tid til oplæring og oplæringsplaner. Og ikke så meget om den ene eller den anden faggruppe. Og derfor kunne vi også arbejde med løsningsforslag og nye måder at gøre tingene på her. Fx har den enkelte bioanalytiker nu fået en fast tovholder på sin oplæring. Det giver større kontinuitet i oplæringen, siger Mette Servé, mens Bente Tøt peger på, at det for hende har været en ahaoplevelse at forstå, hvor forskelligt de to faggrupper er opdraget til at lære: neurofysiologiassistenterne med en kortere elevuddannelse, der primært foregår som "føl" på en klinisk afdeling, i en meget lineær læringsproces. Og bioanalytikernes længere og mere kontekstafhængige uddannelse.

– Det er nok her vi tabte en del af tilliden. For vi havde ikke nok fokus på, at læringen foregår så forskelligt og i to ret forskellige læringskulturer. Derfor var det så vigtigt, at hver faggruppe fik en dag, hvor de kunne tale om, hvordan tingene så ud fra deres side. Det skulle være muligt at sige præcis, hvad man ville, for der er mange følelser i en proces som den her, hvor det, der kan opleves som rigtigt for denne ene, kan opleves som helt forkert for den anden, siger Bente Tøt og pointerer, at det også som leder indimellem var en udfordring i denne proces ikke at kunne korrigere myter, fortællinger og fakta, som en del af frustrationerne også kobles op på.

## VI HAR SELV IDEERNE

– Ja, men den slags opstår nok, når man bare føler, at man løber hele tiden. Det fede ved processen her var, at vi også fik lov til at opleve, at vi jo selv har ideerne og løsningerne. Så hvad er problemet lige præcis? Og hvad gør vi ved det? Jeg tror også noget handler om bare at vide, at der er ting, der ikke kan ændres, og andet der kan, siger Britt Karstensen.

– Det var fint at sidde hver for sig først. Fx kom det frem i bioanalytikergruppen, at mange er bange for at føle, de er en belastning for dem, der skal lære os op. Men jeg synes faktisk, vi er i stand til ikke at tænke i to grupper nu. Vi tænker i kollegaer, og vi blev rystet godt sammen, selv om vi også oplever situationen forskelligt. Folk tog chancen og sagde noget. Men jeg oplever faktisk, at vores syn på tingene godt kan forenes, siger Mette Servé, der lige som Bente Tøt og Britt Karstensen pointerer, at man på afdelingen altid har været god til at være om sine patienter og levere god kvalitet.

Og at afdelingen også sideløbende med temadage og rådgivning har sat mere struktur på hverdagen, sat planerne for oplæring i system, gennemgået og præciseret instrukser og målrettet arbejdet på at sikre fælles fodslag gennem god og omfattende kommunikation. Midt i en travl hverdag – hvor der, som Bente Tøt påpeger, er nok at se til og bruge energien i et tæt tværfagligt samarbejde.



## MAN KAN UDFORDRE PERSPEKTIVET, NÅR MAN KOMMER UDEFRA

**Hvordan ser balancen mellem drift og læring ud? Og hvordan får man skabt et godt tværfagligt samarbejde mellem to faggrupper, der er bragt sammen for at den ene kan oplære den anden – til at overtage ens arbejde? Det er ikke underligt, at man i en sådan forandringsproces kan miste overblikket, mener professor Bettina Dybbroe, der lyttede til begge parter perspektiver og satte fokus på en fælles forståelse af problemerne og en fælles vej frem.**

Knaldgygtige til deres arbejde. Engagerede. Interesserede og opsatte på at ville det bedste for deres patienter.

Alle plusordene var på plads – men arbejdsmiljøet kunne godt være bedre. Og derfor bad Neurofysiologisk Afsnit, Afdeling N, på Odense Universitets-hospital professor og arbejdsmiljøekspert Betina Dybbroe om hjælp og rådgivning til at forbedre samarbejdet mellem afdelingens to store faggrupper, bioanalytikere og neurofysiologiassistenter. Det var nemlig ikke, som Betina Dybbroe formulerer det, "helt gnidningsfrit". Ja, faktisk så virkeligheden, eller opfattelserne af, hvordan samarbejdet fungerede, umiddelbart ikke helt ens ud, alt efter om man, som Betina Dybbroe startede med: spurgte i såvel de to faggrupper, som i ledelsen.

– Faktisk så det ret forskelligt ud, alt efter hvor og hvem du spurgte, men overordnet var man enige om, at afdelingen havde et problem med at få et tværfagligt samarbejde, hvor alle følte sig set og anerkendt, til at fungere. Folk ville faktisk gerne samarbejde og havde heldigvis masser af fælles interesser, men man endte indimellem med at "bekrige" hinanden. Især fordi det var svært at finde balancen mellem daglig drift og læring, som er et stort fokuspunkt i afdelingen, siger Betina Dybbroe, der er professor på Roskilde Universitet, RUC og leder af Center for Sundhedsfremmeforskning samme sted.

### KERNEFAGLIGHED OG TVÆRFAGLIGHED

Hun og kollegaen Sine Lehn-Christiansen tilrettelagde et kort rådgivningsforløb, som indeholdt interviews med repræsentanter for de to faggrupper samt ledelsen, observationer af det daglige arbejde i afdelingen og en proces i hele gruppen, med ligeligt fokus på at identificere problemer og



handlemuligheder. På to seminarer, et for hver faggruppe, satte forskerne og medarbejderne skarpere fokus på læringsmiljøet og hvordan man bliver en anerkendt deltager i det tværfaglige samarbejde. Medarbejderne blev i dialog inviteret til at analysere deres egen situation, og forskerne trak arbejdsmiljøviden ind og tilbød deres analytiske blik på afdelingens udvikling. Medarbejderne skulle åbne deres eget blik og samtidig undersøge, hvordan hverdagen kunne se ud fra andres perspektiv.

– Overordnet tog vi udgangspunkt i temaerne kernefaglighed, fagidentitet og tværfagligt samarbejde. Men vores analyse viste faktisk, at konflikterne mellem faggrupperne ikke var så store, som det indimellem kunne se ud som om. Det var læringsmiljøet og den gensidige anerkendelse, vi skulle have fat i. Det fungerede ikke godt nok – nogen følte at de brugte alt for meget tid på at lære en anden faggruppe op, andre følte sig ikke godt nok oplært og derfor usikre på deres arbejde. Og samtidig skulle begge faggrupper oplære yngre læger på afdelingen. Der var hos nogle af medarbejderne en følelse af modløshed og mistro. På trods af at man samtidig var meget engagerede og ville det bedste, siger Betina Dybbroe.

## TO GRUPPER – TRE MØDER

Derfor var det helt bevidst, at hun delte faggrupperne i to seminarer. Her var man i tryk hos sine egne og kunne tage imod ny viden om arbejdsmiljøet. Forskerne udfordrede faggrupperne på deres perspektiv og udlægning af sagens kerne, men fokuserede også hele tiden på medarbejdernes egne bidrag til en analyse af problemerne og til at se handlemuligheder. Det var her, at læringsmiljøet og vejen til at skabe bedre betingelser for det blev hovedfokusområdet. Samtidig med at Betina Dybbroe kunne forklare, hvordan mistro, stress og dårligt arbejdsmiljø hænger sammen.

– Heldigvis var det en afdeling, der allerede havde stort fokus på arbejdsmiljøet og gang i arbejdet med at nedbringe sygefraværet, der faktisk var faldet betydeligt. Så dialogen var der allerede. Når man kommer udefra, som mig, kan man udfordre de vedtagne opfattelser af, hvordan tingene hænger sammen. Og samtidig forklare, at det ikke er underligt, at man i en forandringsproces, kan miste selvtilliden, siger Betina Dybbroe.

Der er nemlig, tilføjer hun, ofte en overdreven tiltro hos ledelsen til, hvor hurtigt forandringer kan tage form og falde på plads. Og ikke mindst overser man ofte, at mange, hurtige forandringer kan påvirke medarbejdernes oplevelse af faglig sikkerhed og medbestemmelse i hverdagen. Og at omstillingsprocesser, uanset hvor nødvendige de anses for at være, stort set

altid skaber usikkerhed; både om man nu selv gør det godt nok. Og om ledelsen nu overhovedet ser, at vi, medarbejderne, ikke rigtig kan følge med her.

– Der er en tendens til, at medarbejderne bliver hægtet af, når det går stærkt. Og har du desuden et job, hvor der pludselig kommer en ny faggruppe ind over, og I sammen skal finde nye tværfaglige veje, kan det ødelægge gensidig tillid og samarbejde på en arbejdsplads. Derfor er det, for at bevare et sundt arbejdsmiljø og høj faglighed, så vigtigt, at alle parter på en arbejdsplads ser og identificerer problemerne fra forskellige sider og søger løsninger sammen, siger Betina Dybbroe.

## OM NEUROLOGISK AFDELING OG NEUROFYSIOLOGISK AFSNIT

Neurologisk Afdeling undersøger, behandler og plejer patienter med sygdomme i nervesystemet og musklerne. Fx patienter med apopleksi, epilepsi, Parkinsons sygdom, dissemineret sklerose, nervebetændelser, hovedpine, demens samt en række andre lidelser.

I afdelingen indgår Neurofysiologisk afsnit samt duplex-ambulatorium, hvor der foretages undersøgelser af hjerne, rygmarv og nerver/muskler samt af hjernens blodforsyning.

## FOKUS I INTERVIEWS OG RÅDGIVNING I PROJEKTET VAR:

- At skabe hverdagsforandringer med opmærksomhed på udvikling af et tværfagligt samarbejde, der anerkender alles faglighed.
- At skabe opmærksomhed om den udvikling af kernefaglighed og tværfaglighed, den enkelte medarbejder oplever ud fra forskellige positioner i arbejdet, og understøtte løbende dialog om faglighed i arbejdet.
- At udvikle relationerne mellem de to faggrupper i forhold til fælles faglig udvikling og hverdagens rutiner.
- At få afdækket mulige organisatoriske forandringer i arbejdet, som kan understøtte den faglige og arbejdsmiljømæssige udvikling afdelingen ønsker.

# DET ER IKKE SÅ FARLIGT AT BEDE OM HJÆLP

**I Psykiatrien Øst satte man fokus på social kapitals betydning for det psykiske arbejdsmiljø og ord på, hvordan man fremover og på tværs af organisationen vil kommunikere, involvere og støtte hinanden.**

– Vi ved, at vi står over for store forandringer. Vi er en arbejdsplads med mere end 350 medarbejdere, vi er geografisk spredt på flere lokaliteter, og vi er udfordrede af implementering af Sundhedsplatformen. Vi har forskellige kasketter på og forskellige opfattelser af tingene indimellem, men vi skal løfte i fælles flok og arbejde på tværs af grupper. Derfor er det, fint at få forskningsbaseret viden udefra, formidlet på en måde, så det kan bruges i hverdagen.

Sådan siger ledende oversygeplejerske Karin Højen Johannesen fra Region Sjællands Psykiatrien Øst om baggrunden for, at man her takkede ja til tilbuddet om at få inspiration til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. Muligheden for at få ekspertrådgivning og inspiration udspringer af en aftale ved overenskomstforhandlingerne i 2015 mellem Danske Regioner og Forhandlingsfælleskabet om at sætte mere fokus på det psykiske arbejdsmiljø, herunder organisatoriske forandringer, faglige forandringer samt vold og trusler. Og derfor benyttede Psykiatrien Øst sig af tilbuddet og skruede sammen med konsulent og dialog- og netværkskonsulent Stig Ingemann Sørensen, fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, en proces sammen – med et indledende kickoff-møde for alle arbejdsmiljøgrupper, LMU (det lokale MEDudvalg) og ledelsen.

## GENKENDELIGE FORANDRINGER

– Mødet havde fokus på forandringer og social kapital, både i forhold til ledelse og medarbejdere og medarbejder til medarbejder. Det gav god mening, både fordi vi arbejder geografisk spredt, på forskellige afsnit og på forskellige tidspunkter. Og også fordi vi generelt rammes af forandringer. Det kan være svært at falde til ro i en medarbejdergruppe, når der sker noget nyt hele tiden, og man for eksempel spekulerer over, om forandringerne også betyder, at man måske ikke har sit job længere? Derfor var det rigtig fint, at vi fik sat forskning og viden om forandringer på dagsordenen – og kunne omsætte det til vores egen hverdag, siger Jesper Svanberg, der er fellestillidsrepræsentant og næstformand i LMU.

Også Ellen Jacobsen, der er sosu-assistent, arbejdsmiljørepræsentant og medlem af LMU pointerer, at netop genkendeligheden var vigtig. For nok var oplægget forskningsbaseret, men også med god plads til dialog og drøftelser; både samlet og i grupper med kollegaer, man ikke var vant til at arbejde sammen med, på tværs af afsnit og funktion.

– Temaerne gav mening, fordi vi kunne genkende os selv og fik en forståelse for, hvad der sker med mennesker i forandringer – og at vi ikke alle er lige hurtige til at gå ind i en forandringsproces, siger Ellen Jacobsen, mens Karin Højen Johannesen tilføjer:

– Ja, eller på samme niveau i forhold til viden om, hvad der skal ske fremover. Ofte forventer vi jo, at andre ret hurtigt skal forstå det, som vi andre har vidst længere og faktisk været lang tid om at forstå.

## FORANDRINGER FRYDER IKKE ALTID

På mødet blev forandringer og reaktionerne på dem drøftet. Først gennem forskernes briller, hvor det blev gjort klart, at forandringer kan fryde, men også belaste organisationer: Fx i form af tab af medarbejdere, mange nyansættelser, lavere engagement og tillid, højere sygefravær og generelt tab af produktivitet. Derfor er nøgleordene i forandringsprocesser – og dem Psykiatrien Øst arbejder videre med: Kommunikation, Involvering og Støtte. Og en klar og tydelig kerneopgave. For som både Ellen Jacobsen, Jesper Svanberg og Karin Højen Johannesen understreger, så er en veldefineret kerneopgave, som alle kender, en forudsætning for at arbejde med social kapital.

Konkret forløb dagen sådan, at forskerne fra NFA først fortalte, hvad forskningen siger om forandringsprocesser og menneskers reaktioner på dem. Hvad gør forandringer ved os? Og hvorfor skal vi forholde os til dem og vores reaktioner på dem?

Derefter blev der i grupper drøftet, hvad man lokalt og fælles skal være særligt opmærksomme på i forhold til kommunikation, involvering og støtte. Og deltagerne skrev også tre råd til sig selv som tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter samt medlemmer af LMU. Herefter satte man, med kerneopgaven som bagtæppe for debatten, fokus på begrebet social kapital og stærke samarbejdsrelationer – i og mellem teams.

– Vores overordnede konklusion i forhold til social kapital var, at det at bede om hjælp er en positiv handling. Vi står i en situation, hvor vi ved, vi har

brug for hinanden og for en forståelse af de processer, der ligger bagved mange af vores handlinger og beslutninger. Fx blev det i vores proces her tydeligt, at ikke alle er klar over, hvorfor udvisitering af patienten kan foregå forskelligt, på forskellige tidspunkter. Og så undrer man sig måske over andre afsnits måde at gøre tingene på, og får ikke den fælles forståelse, siger Karin Højen Johannesen.

## ET KLARERE MÅL

– Hvis man bliver retningsforvirret, opstår der lettere uro. Men jeg synes, vi fik en klarere fælles forståelse af målet med forandringerne, og hvorfor beslutninger er truffet. Og så var det rigtigt vigtigt, at vi fik talt om, at det ikke er et nederlag, men helt legitimt at sige, at der er noget, man ikke kan finde ud af og bede om hjælp hos en kollega, siger Ellen Jacobsen.

Mens Jesper Svanberg pointerer, at "helt nede i det lavpraktiske handler arbejdet med social kapital jo om sammen at udføre kerneopgaven. Her skal vi bruge de ressourcer vi hver har og hjælpe hinanden. Og derfor gav det god mening, at vi talte om brobyggende social kapital, som findes i relationer mellem teams".

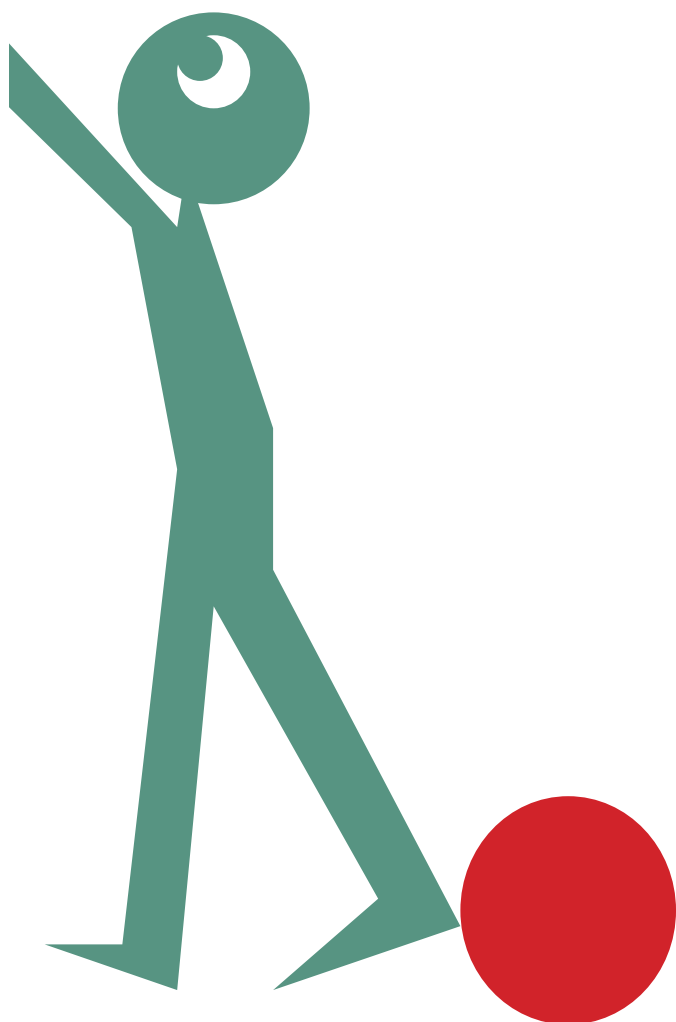
– Ja, og ikke mindst i weekenden, hvor vi kun er os selv på afdelingerne, er det vigtigt, at vi får opmærksomhed på, hvordan vi bedst arbejder sammen og spørger hinanden til råds. Her skal vi netop samarbejde, hjælpe og støtte hinanden og have den tillid til vores kollegaer som betyder, at vi har et godt arbejdsmiljø. Vi har altid været gode til at samle op på svære situationer, synes jeg. Men vi fik en større opmærksomhed på det, da vi talte det igennem. Her blev lyttet og talt om tingene på den god måde. Man fik luft – og så går gassen jo gerne lidt af, siger Ellen Jacobsen.

– Der var plads til at komme med sin undren. Og var der en sten i skoen, så blev der taget hånd om den. Jeg tror, man kan sige det på den måde, at vi har fået talt mange ting igennem, der viste sig for nogen at være helt indlysende – og for andre hidtil havde fremstået ret uforståelige. Man følte sig hørt og mødt, men vi er stadig i proces, for arbejdsmiljøet er noget, vi løbende skal arbejde med. Derfor har vi fået udnævnt tovholder på den videre forandringsproces og en pligt til at følge op. Social kapital er noget af det, vi kommer til at arbejde videre med, for det er tydeligt, at vi kan lære meget af hinanden. Man behøver ikke altid at finde nye veje selv, men kan godt gå ad stier andre har trådt før en, siger Karin Højen Johannesen, mens Jesper Svanberg peger på, at åbenheden og den tillid, der blev vist andre også betød, at man fik aflivet noget af den usikkerhed, der opstår i forandringsprocesser.

## FEM FJER - FEM HØNS

– Vi er i et system med så mange forandringer, at det indimellem kan føles som om man har nok at gøre med at holde fast i bordkanten. Og så kan man godt som medarbejder blive usikker på, om man nu får de rigtige informationer om sin fremtid her. Har jeg et job eller ej? Siger de mon hele sandheden til os? Får vi de rigtige informationer fra ledelsen? Den usikkerhed kom også i spil, og det tror jeg er vigtigt, hvis vi skal undgå, at de fem fjer bliver til de fem høns. Helt konkret fik vi sat ord på, hvad social kapital er, også i vores hverdag. Vi kunne genkende ord og begreber overalt i organisationen, siger Jesper Svanberg.

– Ja, og så skal man heller ikke underkende betydningen af at mødes på tværs. Det giver en god psykologisk sikkerhed, at man har talt åbent sammen og fået sat ansigter på mennesker, man ikke møder til daglig. Man forstår, hvordan virkeligheden ser ud fra deres synspunkt. Bagefter er det ikke så farligt at ringe og bede om hjælp. Man forstår bedre, siger Ellen Jacobsen.



**Psykiatrien Øst satte sammen med Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø blandt andet disse temaer på dagsordenen:**

Hvad siger forskningen om forandringer på arbejdspladsen og psykisk arbejdsmiljø?

Og hvordan kan vi aktivt styrke gode samarbejdsrelationer i og mellem teams og med borgeren/ patienten i centrum?

Hovedoverskriften var Social kapital, forstået som en faktor, der har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø.

- I forandringsprocesser står på den ene side typisk de positive faktorer: indflydelse og inddragelse og oplevelse af mening i arbejdet.
- Og risikofaktorerne: ubalance mellem krav og ressourcer, dårlig ledelse og frygt for/usikkerhed om forandring.

**Social kapital** kan defineres som de ressourcer der findes i relationerne mellem medarbejderne på en arbejdsplads.

Social kapital kommer til udtryk i:

- De ting vi gør sammen, fx samarbejde, hjælp og støtte.
- Oplevelsen af kvalitet af relationer, fx tillid og gensidig anerkendelse.
- De ting, vi tænker om relationerne på arbejdspladsen, fx fælles forståelser og kollektiv selvtillid.

*Kilde: Konsulent Stig Ingemann Sørensen fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.*

## SKAB GODE FORANDRINGER

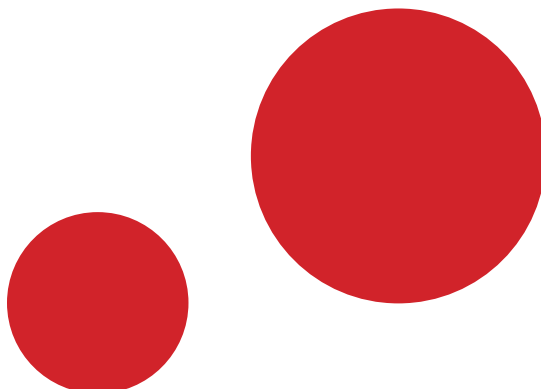
### **Sådan arbejdede Psykiatrien Øst med at sætte fokus på det psykiske arbejdsmiljø**

Region Sjællands Psykiatrien Øst har med Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) arbejdet med at styrke samarbejdet om arbejdsmiljøet på arbejdspladsen i forbindelse med udfordringer og faglige forandringer, herunder implementering af Sundhedsplatformen.

Forløbet blev aftalt med arbejdsmiljøgrupper og TR/LMU (det lokale MED-udvalg) og satte fokus på nøglepersonernes rolle og muligheder for at understøtte igangværende og kommende forandringer. På et heldags kickoff-møde for AM-grupper og TR/LMU var formålet at inspirere og formidle forskning og værktøjer, der kan styrke samarbejdsrelationer og oplevelsen af at være del af en større og samlet helhed, samt sætte gang i dialog om fælles konkrete indsatser på arbejdspladsen.

De overordnede fokusområder blev her defineret som: involvering og støtte og en kultur, hvor man aktivt hjælper hinanden og kan/tør bede om hjælp. Desuden blev der arbejdet med konkrete bud på løsninger omkring samarbejde/kritiske situationer, herunder afløsning på sengeafsnit, visitation og rapport.

Dagen blev senere fulgt op med et midtvejsmøde og et fremadrettet opsamlingsmøde.





## VI HAR 15 MINUTTER TIL AT GØRE DET KORT OG PRÆCIST

**Handicapcenter Storebælt satte fokus på kommunikation og relationer – og valgte konkret at styrke overlappet; altså det korte vagtskifte, hvor medarbejderne på ganske få minutter skal overlevere og aftale arbejdet med hinanden. Øget systematik i samarbejdet styrker nemlig arbejdsmiljøet og øger kvalitet og sammenhæng, når opgaverne skal løses.**

Det startede med en MTU, en medarbejdertilfredshedsundersøgelse, der i efteråret 2016 ikke var helt på toppen. Faktisk overraskede udfaldet af den både afdelingsleder Bo Pihl og arbejdsmiljørepræsentant Tina Struve Mortensen, for MTU'en viste, at der på deres afdeling af Handicapcenter Storebælt i Nyborg var medarbejdere, der følte sig mobbet.

– Vi undrede os over, at MTU'en faldt noget negativt ud i forhold til mobning, for det var ikke noget, der var kendt, og ingen stod heller ved at være mobbet eller være en, der mobber, siger Tina Struve Mortensen, der er socialpædagog på bostedet og sammen med ledelsestrioen på bostedet satte sig ned og talte om, hvad de kunne gøre i forhold til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

– MTU-undersøgelsen pegede i retning af, at vi havde nogle samarbejdsproblemer. Men besvarelsene er anonyme, så det var svært for os at udpege præcis hvor og mellem hvem. Derfor besluttede vi at tage imod tilbuddet om ekspertrådgivning med fokus på samarbejdsrelationer og forandringer, herunder hvordan vi taler sammen på arbejdspladsen, siger Bo Pihl, der er afdelingsleder på Handicapcenter Storebælt.

Centeret tilbyder bolig, samvær og aktiviteter til mennesker med autisme samt fysisk og psykisk udviklingshæmning. Centeret har både botilbud og dagtilbud, og typisk er borgerne, der bor på eller er tilknyttet centeret, voksne med autisme samt voksne med fysisk og psykisk udviklingshæmning. Mange er udadreagerende eller selvskadende med stort behov for hjælp og støtte. Mennesker med demens og personer med behov for sondemadning bor også på centeret, der er opdelt i flere mindre enheder.

## KONKRET VIDEN

– Vi har i et stykke tid stået i store omvæltninger, både fordi vi er flyttet geografisk, har sammenlagt teams og har arbejdet med en ret krævende borger. Det har testet vores evner til at samarbejde, men det kom da bag på mig, at nogen havde følt sig mobbet. Det var svært at arbejde med, når det ikke var mere konkret, så derfor valgte vi at arbejde mere generelt med vores kommunikation, siger Tina Struve Mortensen om baggrunden for at hente NFA, Det Nationale Center for Arbejdsmiljø, ind som inspirator på et heldagsmøde, hvor konsulent Stig Ingemann Sørensen fra NFA formidlede viden om psykisk arbejdsmiljø og satte gang i dialogen.

– For mig var det meget vigtigt, at folk, når de gik herfra efter vores temadag, havde en oplevelse af, at de virkelig havde fået noget med herfra. At de kunne gå videre med noget konkret. At tage Stig ind udefra er også en styrke. Han har ingen aktier i den arbejdsplads, han kommer som ekspert og er ikke "fedtet ind" ind i noget, der kan være konfliktfyldt. Der er ingen, der på et møde sidder og tænker, "hvem, mon han holder med?", siger afdelingsleder Bo Pihl, der valgte at tage afdelingens 23 medarbejdere ud til heldagsmøde med både teori og tid til brainstorm og samtale.

Fokus i formidlingen af forskningen var forandringer, og hvordan de påvirker folk, fx i form af større uklarhed om egen og andres roller, muligvis et øget arbejdstempo, nye relationer, risiko for mistriksel og i værste fald langtids-sygefravær. Og at det var forandring og samarbejde som overordnet tema, og ikke konkret mobning, man valgte at arbejde med, mener Stig Ingemann Sørensen var et både relevant og meget konstruktivt valg.

– Mobning kan være meget tabuiseret og kompliceret at håndtere, og ofte handler det mere om en kultur og en måde at gøre tingene på end om den enkelte. Derfor kan en øget opmærksomhed på, hvordan vi taler med hinanden løse mange problemer. Det er udmærket at tage udgangspunkt i sin trivselsundersøgelse, og så sætte fokus på kommunikation og samarbejdskulturen på arbejdspladsen i helhed, siger Stig Ingemann Sørensen.

## FORANDRINGER OG FASTHOLDELSE

På inspirationsdagen, som senere følges op af en halv dag med erfaringsopsamling, byggede NFA programmet op om temaerne: Hvad siger forskningen om forandringer på arbejdspladsen og psykisk arbejdsmiljø? Viden om gode samarbejdsrelationer i og mellem teams. Forslag til hvordan vi her på afdelingen aktivt kan arbejde med at styrke vores samarbejdsrelationer med borgeren i centrum. Fælles ideudvikling – og næste skridt?

Ikke mindst det sidste er, pointerer Stig Ingemann Sørensen meget vigtigt, for de fleste kender følelsen af at gå fra et møde propfyldt af inspiration og gode intentioner – og derpå lande pladask i hverdagen.

– Man bliver ramt af en travl hverdag! Det kender alle, og den største udfordring er at fastholde det, man på mødet besluttede sig for at arbejde videre med. Den bedste måde at sikre fastholdelse på er at sørge for, at alle føler sig involverede. Jo mere mennesker føler sig involverede, jo bedre mulighed for at holde fast, så derfor prøver jeg at skabe opmærksomhed på, at deltagerne føler sig som en gruppe. Får man lov at bidrage, tager man også ejerskab, siger Stig Ingemann Sørensen.

## ET BEDRE OVERLAP

Helt konkret valgte afdelingen at arbejde videre med deres overlapsituation. Altså de 15 minutter, hvor typisk seks medarbejdere mødes i et vagtskifte og skal nå at vende seneste vagt og den nye.

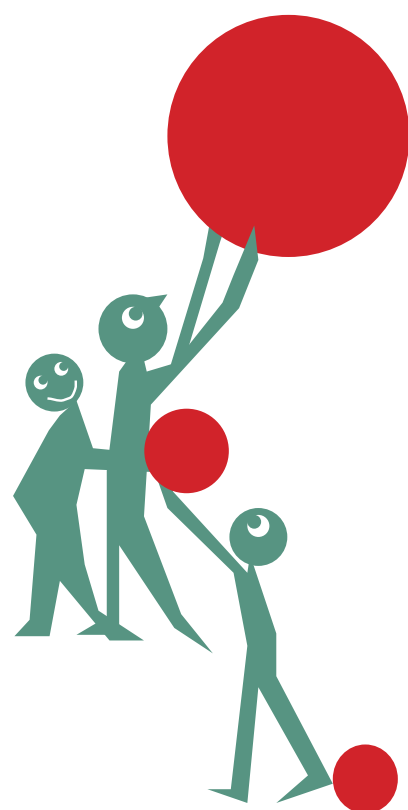
– Vi har bare 15 minutter, så det skal være kort og præcist og struktureret, hvis man skal nå at vende nogle faglige ting vedrørende beboerne. Målet for os var et overlap med kvalitet i, så vi fik talt om "takt og tone", når man mødes i skiftet og har nu lavet en ny overlapseddell med faste punkter, man skal igennem, siger Bo Pihl, der lige som Stig Ingemann Sørensen peger på, at overlappet/vagtskiftet er et godt konkret sted at starte.

– Overlappet er en væsentlig arena for deres daglige kommunikation og derfor et udmærket afsæt for forandringer. Man skal ikke ud og opfinde noget helt nyt, men forbedre noget alle har del i hver dag. At sætte fokus på overlapsituationen, kan ses som en delstrategi, et realistisk delmål, hvor centeret tager hul på de udfordringer MTU'en har afdækket inden for en overskuelig ramme. I den kommende tid er opgaven for tovholdergruppen at bidrage til at fastholde fokus samt at skærpe opmærksomheden på positive forandringer. Og at huske at gøre kollegaerne opmærksomme på det, der går godt og små skridt i den rigtige retning. Oplever man sig som en gruppe er det en kæmpestyrke, siger Stig Ingemann Sørensen.

## SPILLEREGLER FOR GOD DIALOG

- Vi lytter til hinanden.
- Vi vil forstå og stiller opklarende spørgsmål.
- Vi hilser forskellighed velkommen.
- Vi afbryder ikke og skyder ikke andres idéer ned.
- Vi er konstruktive og bygger ovenpå andres idéer.
- Vi er villige til at flytte os.

*Kilde: NFA*



# ALLE HUSKER ORDET SKAM

**Center for Kompetenceudvikling i Region Midtjylland lod sig inspirere af to forskere, der formidlede deres viden om social kapital, stress og skam og den modstand mod forandringer, der er genkendelig for de fleste.**

Skal man arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, selv om man er en vel-fungerende arbejdsplads, hvor trivsel og gode relationer altid har fyldt meget?

Ja, lyder svaret fra Center for Kompetenceudvikling i Region Midtjylland – eller som en af centerets medarbejdere, uddannelseskonsulent Bo Kristian Nielsen, formulerer det:

– Vi har det godt sammen her, vi har et godt arbejdsmiljø, det viser også vores årlige arbejdsmiljøvurdering, så hvordan skal man forstå, at vi alligevel indimellem har kollegaer, der går ned med flaget og med stress? Og hvordan ville vi som kollegaer reagere, hvis vi pludselig kom ud i hårde tider og fx skulle skære voldsomt ned? Jeg synes, det giver mening at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, også selv om det går godt på arbejdspladsen. Man skal ikke læne sig tilbage.

Centeret satte i eftersommeren 17 tid af til at arbejde med arbejdsmiljøet, herunder også at tale forandringer, og modstanden mod dem, som centerets medarbejdere selv har været igennem og også møder, når de på tværs af specialer, sektorer og faglighed tilrettelægger kompetenceudvikling og e-learning for regionens primært sundhedsfaglige medarbejdere. Centeret har i dag cirka 60 medarbejdere og har, som kontorchef Bente Gjørup peger på, været en meget ekspanderende afdeling, der vel at mærke skal "tjene vores egne penge", som hun formulerer det. For hovedparten af virksomheden er indtægtsdækket, og medarbejdernes stillinger altså afhængige af, at opgaverne kommer ind.

– Vi har fleksible medarbejdere, vi har vilje og intentioner, vi er bevidste om work-life balance, og metodefrihed og selvbestemmelse vægter vi højt her. Men den frie organiseringsform betyder også, at man i princippet altid kan arbejde, når som helst og hvor som helst. Og bum! – indimellem ryger der en medarbejder ned med stress uden forvarsel. Så hvordan får man det til at balancere? Bakspejlet kan kun bruges til at kigge bagud med, så hvordan kigger vi fremad? Det vil vi gerne arbejde videre med, siger Bente Gjørup.

## FÆLLES BEGREBER, FÆLLES FORSTÅELSE

Derfor tog alle ledere og medarbejdere i efteråret 2017 på et todages internatkursus sammen med forskerne Pernille Steen Pedersen og Søren H. Jensen fra CBS. Her stod der psykisk arbejdsmiljø, social kapital, forandringer, tillid, stress og skam på dagsordenen. Og mulighed for, som både Bente Gjørup og Bo Kristian Nielsen peger på, at få sat fælles begreber og forståelse for dem på agendaen.

– Vi fik begreber at begribe med. Og det betyder, at vi rimeligt hurtigt kan tale os ind på hinanden. At få et fælles sprog og fælles begreber gør det lettere at relatere både til sig selv og til andre; ok, jeg reagerer altså på den her måde, mens andre har det anderledes, siger Bo Kristian Nielsen.

– Ja, vi fik skabt et fælles billede af, hvordan vi kan arbejde med at forstå og gå videre sammen. Oplægget om skam og stress berørte mange. Og nu fik vi også et blik for de små tegn på stress og skamfølelse hos os selv og andre. Man skal ikke bære skam og skyld alene, og jeg tror, det nu er blevet lettere at spørge en kollega: "Har du det godt?", hvis man ser tegnene. Det var fint at tage noget abstrakt og gøre det konkret. Jeg tror, alle her husker ordet skam, siger Bente Gjørup.

Også uddannelseskoordinator, Mads Engelbrecht, der er del af den social kapital-gruppe, arbejdspladsen i dag arbejder videre med, pointerer, at temaerne var relevante og appellerede til hele arbejdspladsen, både konsulentgruppen og HK-gruppen, som han selv er del af.

– Begge gruppe følte, der blev talt til dem, og det er vigtigt, netop fordi vi gerne vil underbygge og lægge til det gode arbejdsmiljø, vi har i forvejen. Vi er en åben og social afdeling, der for tre år siden lavede guidelines til, hvordan vi taler til og om hinanden. Vi prøver at tage fat i problemer, når de opstår og på en måde, så alle kan forholde sig til dem. Derfor er det også så godt at få fælles begreber, en fælles forståelse, og en oplevelse af, at hele afdelingen gerne vil gå videre sammen. Fælles fodslag er vigtigt. De gode refleksioner og gode pointer fra dagene tager vi med os, siger Mads Engelbrecht.

## SKAM OG STRESS

Også Pernille Steen Pedersen, der var en af de to forskere, der holdt oplæg og satte fælles debatter og personlige refleksioner i gang, fremhæver, at det gav noget særligt, at hele arbejdspladsen fik mulighed for at dykke ned i og fordybe sig i både forskningen og deres egen arbejdsplads.

– Første dag sætter folk sig altid sammen med dem, de arbejder sammen med til hverdag. Anden dag plejer jeg at bede folk om at sætte sig sammen med nogle nye. Men denne gang var det anderledes. For min forskerkollega og jeg kom frem til, at det største behov i gruppen faktisk var at tale videre med netop de kollegaer, de også taler mest med til daglig. For mit mål er at formidle ny forskning om psykisk arbejdsmiljø, men også at udvikle refleksionen over det, vi fortæller fra forskningens verden, siger Pernille Steen Pedersen.

Hun forsker i forbindelsen mellem stress og skam og er forfatter til bogen Slip stress ud af skammekrogen, hvor hun peger på, at det er særdeles vigtigt at forstå, hvor stor en del af vores identitet og vores behov for anerkendelse, der er knyttet til at gå på arbejde.

– Når vi oplever at skulle gå på kompromis med vores faglighed, som jeg ofte har set gøre sig gældende i sundhedssystemet, kan vi nemt føle skam over det arbejde, vi skal udføre. Det giver stress. Og derfor er det vigtigt at forebygge skam og stress ved at vi bliver bedre til at støtte hinanden i at kunne efterleve de krav, vi møder, med god samvittighed, siger Pernille Steen Pedersen.

## GØR DET KONKRET

Både hun og hendes forskerkollega på dagene, Søren H. Jensen, gjorde det fra starten klart, at de ikke kunne levere hverken et quick-fix eller en facitliste til afdelingen, men forhåbentlig inspirere til nye tanker og refleksioner, baseret på nyeste viden og empirisk erfaring.

Fx tog Søren H. Jensen i sit oplæg om forandringer og deres dynamik udgangspunkt i den nyeste forskning og forklarede via den, hvordan Center for Kompetenceudviklings konsulenter kan tolke den modstand mod forandringer, som ikke er sjældnen i deres forandringsarbejde på regionens arbejdspladser. Men også hvordan man, på en arbejdsplads med et godt arbejdsmiljø, kan arbejde med forandringer, også i gode tider.

– Alle organisationer bliver med tiden selvfedede: Hold da op, hvor det spiller hos os! Og selv om det begynder at gå lidt dårligere, er der en tendens til at blive ved med at mene, at det stadig spiller her hos os. Derfor er det lige så vigtigt at arbejde med forandringer og social kapital i opgangstider; uden at det behøver være noget kæmpestort og dyrt. Et skridt på vejen er fx at holde fast i det, man har talt om, når man lander i hverdagen igen efter et par dage væk fra jobbet. Sørg for at aftale, hvad der skal ske bagefter. Gør

noget ud af de forslag og aktiviteter, der blev skrevet ned, før vi skiltes. Gør det aktivitetsbaseret, konkret, mindre farligt og mere håndgribeligt. Gå operationelt til værks, vær i det, lyder rådene fra Søren H. Jensen.

## DET, DER GOD TONE FOR MIG, ER IKKE NØDVENDIGVIS GOD TONE FOR DIG

### **Pernille Steen Pedersen, ph.d. og post.doc. på CBS og forfatter til bogen Slip stress ud af skammekrogen:**



Begrundet uenighed et begreb, jeg holder meget af, for min holdning er ikke, at man skal være enig for at kunne samarbejde, men at man skal have respekt for hinanden. Respekt er vigtig, ikke mindst når vi arbejder med forandringer. Vi skal op i en kultur, hvor vi har forståelse for og tager højde for, at vi har forskellige indgange og forskellige personligheder.

Vi skal have en fælles forståelse for, at vi ikke altid kan blive enige. Heller ikke selv om vi taler meget om kerneopgaven. Man tror, at kerneopgaven løser det hele, men også den har vi jo vidt forskellige indgange til. Hvad der er vigtigt for en HK'er i forhold til at løse kerneopgaven er ikke nødvendigvis det samme for en konsulent. Og det, der er god tone for mig, er ikke nødvendigvis god tone for dig.

Hele min indgang til det her handler om at kunne respektere andres adfærd og deres faglighed, men man er også nødt til at respektere, at man ikke altid er enig.





## MODSTANDEN HAR VI ALLE SAMMEN I OS

### **Søren H. Jensen, lektor og ph.d. på CBS:**



Stort set alle oplever modstand mod forandringer. Derfor er vi nødt til at have et mere nuanceret blik på forandringens adfærd, end vi ofte har. Skal man forstå modstand må man kigge til den psykodynamiske forskning, der beskriver modstand som noget, vi alle sammen har i os.

Et nyt ph.d.-projekt, som ser på modstand mod forandring blandt mellemlidende indenfor social- og sundhedsområdet, konkluderer fx overraskende, at modstand kommer indefra, forstået på den måde at det retter sig mod det ubevidste i den enkeltes sind, og det skaber en række forsvarsmekanismer. Og derfor giver det mening at se på forandringsadfærd og forandringsmodstand som en særlig type adfærd, der kan arbejdes med.

Modstand mod forandring er en naturlig del af alle forandringsprojekter. Modstand kan ses som engagement og bør i høj grad håndteres derefter og med respekt for professionen og forståelse for baggrunden for modstand.



## RO PÅ BAGSMÆKKEN ELLER EN RØD KLUD I ANSIGTET?

**Hvordan kommunikerer man bedst forandringer på en arbejdsplads med mange faggrupper, medarbejdere på arbejde døgnet rundt og individuelle behov for dialog? Fælles Akutmodtagelse på Odense Universitetshospital fik nye øjne på deres psykiske arbejdsmiljø og større bevidsthed om, hvor forskelligt mennesker reagerer på forandringer.**

– Hvad er vigtigt for mig? Hvad er vigtigt for dig? Og hvorfor virker det, som giver den ene ro på bagsmækken, som en rød klud på en anden? Vi er forskellige mennesker, med forskellige behov for kommunikation og dialog, det ved vi jo godt. Og det er jo også ret naturligt, at ledelse og medarbejdere kan have forskelligt fokus på forandringer, men vi er nok ikke så bevidste om de individuelle mekanismer. Derfor var det nyttigt at se på det med hjælp fra et sæt forskerøjne.

Sådan siger Trine Ann Peterson, arbejdsmiljøkoordinator på Fælles Akutmodtagelse (FAM) på Odense Universitetshospital. Her var hun i foråret 2017 med til at indbyde arbejdsmiljøforsker Pernille Steen Pedersen til en række oplæg om, hvordan forandringer påvirker mennesker på forskellige måder.

For selv om FAM nu har fem år på bagen, så udvikler man fortsat afdelingen; både fordi FAM er en ny måde "at tænke patienten på", og også fordi forandringer, herunder nye arbejdsgange, er et fast element i måden at arbejde på. Og det opleves naturligvis, som Trine Ann Peterson pointerer, som at fælles akutmodtagelsen hele tiden er i forandring.

– Vi er vant til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, men ofte med en mere klassisk tilgang, og derfor var det godt at få et par mere filosofiske forskerøjne på forandringsprocesser. Hvad sker der i mig under en forandring? Hvad sker der i andre? Hvordan bliver jeg kategoriseret? Som en, der altid siger nej, selv om jeg egentlig bare er usikker på alt det nye? Og hvordan kategoriserer jeg selv andre? At lytte til oplægget var for mig som at få et par nye briller på og pludselig forstå, at "den der jubelidiot, der altid synes, det hele er godt" bare har en anden måde end mig at tage forandringer ind på. Og at "hende der, der altid så sur", måske bare er usikker på alt det nye, siger Trine Ann Peterson.

## ANSVARET GÅR BEGGE VEJE

Også Maiken Hauberg Lohmann, der er sygeplejerske og arbejdsmiljørepræsentant på FAM peger på, at netop forståelsen af, at kollegaer reagerer individuelt er særlig vigtig.

– Naturligvis er det en udfordring at arbejde et sted, der hele tiden skal forandres, og mange nye ting skal prøves af. Vi er en bred skare af kollegaer, der tager nye ting til os på forskellige måder. Og hvordan ved man overhovedet, om de budskaber, ledelsen mener, den har kommunikeret klart, er forstået i personalegruppen? Ansvar for god kommunikation går begge veje. Ledelsen skal vide, at ikke alle tager ting til sig på samme måde, og som medarbejder har man også et ansvar for selv at spørge, hvis der er noget, man ikke forstår, siger Maiken Hauberg Lohmann.

Hun peger på, at styrken i oplægget fra arbejdsmiljøforskeren netop var, at det blev "legalt" at tale om, at alle ikke er lige klar til forandringer. Og at det, som også overlæge på afdelingen og professor i Akutmedicin, Annmarie Lassen, pointerer, ikke er så mærkeligt, at det giver dønninger i samarbejdet, når man slår to gamle kulturer sammen.

## TO KULTURER SLÅS SAMMEN

– Det er klart, at der sker noget, når man slår en skadestue med hidtidigt fokus på at udrede skader sammen med en medicinsk modtageafdeling, hvor man er vant til at tage sig af den videre udredning og pleje. Både medarbejdere og ledere med stor erfaring og høj faglighed skal pludselig gøre noget andet og arbejde i nye strukturer, med nye kollegaer, med andre specialer og andre erfaringer, siger Annmarie Lassen.

Den slags kan godt give dønninger, eller faktisk slå gnister. For når man, som Annmarie Lassen beskriver det, "kommer fra et hævdvundet område og pludselig bliver ført ud på et nyt fælles, bredt område, hvor man skal samarbejde på nye måder", kan man godt føle sig både usikker og måske endda degraderet.

– Man kommer der fra sit eget trygge speciale, man oven i købet er superspecialist i, og skal så pludselig til at tage sig af en patient, der har akut behov for hjælp. Og endda gøre det med nye kollegaer, man ikke er helt fortrolig med. Selv om man er en gammel rotte i faget, kan man godt pludselig blive usikker og i tvivl – for kan man nu egentlig stadig huske, hvad det præcis er, man gør ved et hjertestop? De fleste af os har nok en følelse af, at man kan forvente, at "vi kan det hele", og så kan der godt

opstå en form for skamfølelse, som nok er knyttet til, at man ikke længere er i kontrol, siger Annmarie Lassen, der beskriver reaktionerne på denne måde:

– Ikke alle brød sig ikke om det, da FAM for alvor blev en realitet. Nogen flyttede i raseri og vrede og fandt nye jobs, nogle af dem kom senere tilbage igen, andre greb chancen med det samme, mens andre igen gik rundt på afdelingen i usikkerhed og med hver deres reaktionsmønster.

## MAN KAN GODT TABE EN HEL GRUPPE

Også arbejdsmiljørepræsentant Maiken Hauberg Lohmann kan genkende nervøsiteten – og behovet for at dialog og kommunikation tager individuelle hensyn. Men peger også på, at man på et tidspunkt i en forandringsproces må gøre op med sig selv, om man vil med på vognen eller hellere sætte en anden retning på sit arbejdsliv.

– Det er ok at have barrikaderne oppe, men de skal helst ned igen på et tidspunkt, for ellers bliver det stressende at gå på arbejde. Stiller man sig fuldstændig på bagbenene over for de forandringer, der vil blive ved med at komme, skal man nok gøre op med sig selv, om det er her, man skal arbejde – om man kan rumme det i sit liv lige nu? Derfor var det fint, at Pernille Steen Pedersens oplæg både handlede om at gøre sin egen stilling op, men også de forskellige behov for kommunikation, og at ledelsen fx skal tænke over, at man godt kan tabe en gruppe medarbejdere – fordi de tager informationer til sig på en anden måde, end ledelsen tror, siger Maiken Hauberg Lohmann.

## DEN RØDE TRÅD

Man kan nemlig sagtens, som arbejdsmiljøkoordinator Trine Ann Peterson formulerer det på én gang "være en knaldgod sygeplejerske og uden træning i at håndtere forandringer":

– Medarbejderne ser ikke det samme som os, der som ledere har organisationsbrillerne på og ved, hvor vi vil hen. Tværtimod tænker en del af medarbejderne sikkert, "nu må det stoppe det her! Vi er jo knap nok landet efter den sidste forandring". Det er blevet meget tydeligere for mig, at vi som ledelse skal være bevidste om at vise den røde tråd i forandringerne på FAM. Hvorfor er forandringen nødvendig, og hvad gavner den, siger Trine Ann Peterson der også peger på, at man i ledergruppen er blevet mere bevidst om, at man fx skal sikre sig, at deltagerne i de mange bruger-

grupper, der nedsættes i forandringsprocessen, faktisk ved, hvad det betyder at sidde i en brugergruppe.

– Det gik op for os, at en del af den information, vi i ledergruppen tog for givet, "gik rent ind hos medarbejderne", kunne formidles anderledes og bedre. Så helt lavpraktisk har vi nu lavet en opskrift på at sidde i en brugergruppe; med en tydelig beskrivelse af, hvad ens ansvar er. Vi er blevet skarpere på vores kommunikation, fordi vi har fået en meget større bevidsthed om, hvor forskelligt vi mennesker reagerer, siger Tine Ann Peterson.

Eller som overlæge Annmarie Lassen konkluderer:

– Grundlæggende er det jo en livslang proces at forsøge at forstå andre mennesker og deres måder at reagere på. Det, vi har fået nu, er en forskningsbaseret forståelse for det og et fælles sprog. Jeg synes, jeg ser mine kollegaer og hører det, de siger, på en anden måde i dag.

## OM FAM

Fælles Akutmodtagelse (FAM) på Odense Universitetshospital tager imod næsten alle de patienter, der pludselig er blevet dårlige, dvs. akut syge, eller er kommet til skade, og skal tilses på Odense Universitetshospital.

Afdelingen har været igennem mange forandringer og fået nye opgaver de senere år og har taget forskud på fremtidens sundhedsvæsen ved også at arbejde efter helt nye principper. Det betyder blandt andet, at alle patienter senest fire timer efter ankomst skal have en udrednings- og behandlingsplan.

Alle akutte specialer er samlet i FAM-bygningen – lige fra Traume-Center og Skadestue, til Lægevagt, Modtagelse, kirurgisk, gynækologisk, neurologisk og til dagafsnit.

## FRA EKSPERT TIL USIKKER NOVICE

**Meget fnidder i forandringsprocesser bunder i usikkerhed over for det nye og en skamfuld frygt for at falde igennem og blive erklæret uegnet som medlem af gruppen. Det mener Pernille Steen Pedersen fra CBS, som på Odense Universitetshospitals Fælles Akutmodtagelse holdt tre oplæg om, hvordan skam og stress hænger sammen, og hvordan man i fællesskab kan skabe et sundt psykisk arbejdsmiljø – også i store forandringsprocesser.**

– Uanset hvor garvet du er, vil der i de fleste forandringsprocesser opstå usikkerhed om den nye rolle, du nu skal udfylde. Når man går fra at være ekspert til indimellem at føle sig som en novice, der har fået tæppet revet væk under sig, er risikoen for misforståelser og fejlkommunikation naturligvis stor, og giver sig helt lavpraktisk ofte udslag i fnidder og mellemmenneskelige konflikter. Det er et urinstinkt – en dybtliggende frygt i os alle for at blive udstødt fra flokken – der rører på sig her.

Sådan siger postdoc og ph.d. Pernille Steen Pedersen, der på CBS, Copenhagen Business School, forsker i, hvordan skam gør mennesker modtagelige over for stress. Og hvordan medarbejdere og ledere sammen kan udvikle nye måder at håndtere forandringer på, så de ikke fører til stressrelaterede sygdomme. For dybest set bunder mange konflikter, mener Pernille Steen Pedersen, i usikkerhed og i en skamfølelse over, at man ikke kan gøre sit arbejde så godt som hidtil, når man pludselig skal arbejde på andre måder, med nye mennesker, i nye rammer.

Derfor har hun i kort forløb, og på basis af en række interviews med afdelingsledere og tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter samt en række faggrupper og deres ledere, holdt oplæg på Fælles Akutmodtagelse, FAM, på Odense Universitetshospital. Formålet med de tre temadage var at klæde ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter samt medarbejdere i alle faggrupper på med viden, der kan understøtte et sundt psykisk arbejdsmiljø i en tid med store forandringer.

## DIALOG PÅ TVÆRS AF FAGGRÆNSER

På temadagene var dialog og redskaber til at kommunikere bedre med hinanden og håndtere stressreaktioner i fokus, og desuden gav oplæggene indsigt i og input til, hvordan man kan arbejde sammen på tværs af gamle faggrænser. Uden at det går ud over trivslen.

– Når den fælles akutmodtagelse samler skadestue og tidligere enkelt-afdelingers modtagelser i én fælles lokalitet, er det ikke bare en fysisk forandring, men også en mental. Hospitalet bryder med den traditionelle søjletankegang, og medarbejderne skal tænke horisontalt frem for vertikalt. Forandringerne indebærer også fysiske rokader, medarbejdere der skal arbejde på nye måder og nye arbejdsopgaver. Det er en kæmpe stor forandring, som man godt kan føle sig usikker i, siger Pernille Steen Pedersen.

Hendes opgave på FAM var at skabe bevidsthed om, at mennesker reagerer forskelligt på forandringer. Og at det måske er en af grundene til, at vi indimellem "bider" af hinanden. Når hver eneste dag, som en sygeplejerske på FAM siger, "er ny og anderledes" og man oven i købet hele tiden bliver bedt om at tage ja-hatten på, kan det udløse stress og sætte det, Pernille Steen Pedersen kalder en dårlig spiral i gang.

## ROM BLEV IKKE BYGGET PÅ ÉN DAG

– Naturligvis skal man arbejde for at skabe en ny kultur, hvor det tværfaglige samarbejde føles naturligt. Men Rom blev ikke bygget på én dag. Og vi skal både sige ordentligt farvel til det gamle og have bevidsthed om, at der er overgangsperioder, hvor mange medarbejdere, og også ledere, ikke føler, at de gør deres job så godt som de plejer. Jeg forsøger at give mennesker et sæt nye briller at se situation med. Og en vej til at forstå, at vi håndterer usikkerheden forskelligt, siger Pernille Steen Pedersen, der understreger, at mange ledere også føler stor usikkerhed i forandringsprocesser, men ofte kan have sværere ved at udtrykke usikkerhed – fordi de så fremstår svagere over for deres medarbejdere.

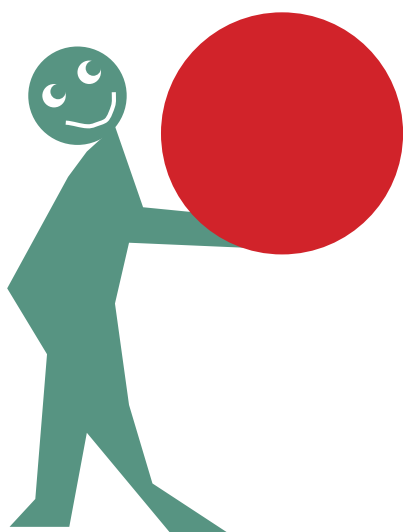
– Der skal to til at skabe god ledelse, og når arbejdet på en akutafdeling, som en medarbejder der giver udtryk for "snarere er en livsstil end et arbejde", så er det klart, at her er meget på spil. For når sjælen følger med, følger skammen også med, og derfor er ledelsesopgaven ikke kun at motivere, men også at dæmpe angst og skam. Og at være bevidst om, at det, der krænker den ene, kan være en anerkendelse for den anden. God ledelse er ikke det samme for alle, men en proces der kræver bevidste indsats og blik for hinandens forskelligheder. Der er ikke noget quick fix, siger Pernille Steen Pedersen

## ANBEFALINGER TIL LEDELSEN:

- Kommuniker med respekt for individuelle reaktionsmønstre.
- Træd i karakter: Hvad er til debat og hvad er ikke til debat.
- Skab en kultur, hvor det er legitimt at bede om hjælp og støtte og tal om forskellige måder at bede om hjælp og at give hjælp.

## ANBEFALINGER TIL SAMMEN AT SKABE ET SUNDT PSYKISK ARBEJDSMILJØ:

- Vid at skam giver anledning til misforståelser. Bag brok og sure miner kan ligge en følelse af ikke at være respekteret!
- Plejer er ikke død, men vi skal have en ny plejer. Det tager tid.
- Det er i orden at reagere – men begge parter må tilpasse sig.
- Hjælp andre til at turde tage imod: Forebyg, at de andre afdelinger ikke lukker sig om sig selv og udvikler en selvforståelse af, at det er andre, som skaber problemer.
- Vis aktiv interesse. Tag på besøg hos "de andre" i 20 minutter og hør om deres måder at behandle patienter på.





# MAN MÅ GÅ 100 PROCENT IND PÅ DET SELV

**Inspiration udefra kan være et godt "spark" til at komme i gang med at forandre det psykiske arbejdsmiljø. Men det konkrete arbejde bagefter kræver stædigt engagement og en ledelse, der bakker op om forandringerne, lyder erfaringerne fra Hjørring Sygehus.**

Af Kirsten Weiss

Det begyndte med en stuegang, der ikke var helt let.

Eller som arbejdsmiljørepræsentant og læge i Klinik Medicin på Hjørring Sygehus, Thea Heide Faaborg beskriver det: Stuegangen blev ofte oplevet som "tung" af de yngre læger på afdelingen, der både skulle finde ud af rutinerne i en travl klinik med mange patienter og samarbejde med de øvrige faggrupper, der også har hver deres rutiner.

– De fleste af de yngre læger her syntes, det var hårdt at være på afdelingen, siger Thea Heide Faaborg, der er yngre læge i hoveduddannelse indenfor lungemedicin, og sammen med en anden yngre læge tog initiativ til at hente ekspertrådgivning om psykisk arbejdsmiljø fra forskere fra Roskilde Universitet.

Deres ønske var at få konkrete idéer til at organisere fx stuegangen bedre. Men faktisk er både hun og kollegaen Marianne Sønderkær, der er viceklinikchef for HR, enige om, at det største udbytte af rådgivningen, er de samtaler og samarbejder på tværs af faggrupper, som dagsseminaret med de to arbejdsmiljøforskere satte skub i.

– Det allermost tydelige den dag var, at folk faktisk satte sig ned og talte sammen. De gav sig tid til at lytte til hinanden og tale om rutiner i hverdagen her. Vi sad om det samme bord, og det gav en helt anden respekt for hinanden og hinandens fagligheder. Jeg tror, det blev meget tydeligt for alle, at hvis en faggruppe ændrer rutiner, så påvirker det også de andre faggrupper. Og derfor skal vi tale sammen, siger Marianne Sønderkær.

## KULTUR PÅ SPIL

Klinik Medicin består af Klinik Medicin og Klinik Akut, der i 2016 blev sammenlagt til én enhed med cirka 60 ansatte. Sammenlægningen har, på trods af stor velvilje og engagement, givet udfordringer i form af nye samarbejder og nye arbejdsgange. Også lukninger af sygehuset i Dronninglund

og flytning af funktioner fra fx sygehuset i Frederikshavn har betydet store omvæltninger. Eller som Marianne Sønderkær udtrykker det: det er et sammensurium af kulturer, der skal til at finde nye måder at arbejde sammen på.

– Kultur er jo noget, der er på spil, bare man flytter sig én etage. Og her var vi pludselig mennesker, der kom meget forskellige steder fra og skulle til at arbejde sammen i et nyt hus, med en ny ledelsesstil og med nye opgaver, fx i akutmodtagningen. Faglighed og oparbejdelse af nye kompetencer og samarbejdsformer var naturlige fokusområder for os i ledelsen, samtidig med at vi har været udfordret af besparelser, siger Marianne Sønderkær.

## NY KØREPLAN FOR STUEGANG

Forud for temadagen interviewede forskerne en del af medarbejderne om deres hverdag, og på selve temadagen samlede forskerne indholdet i interviews op og lavede en spejling af det, de havde hørt – og spurgte medarbejderne, om de kunne genkende sig selv i det.

– Det var der en del, der kunne. Og vi andre fik på den måde også et indblik i andres arbejde og kom til at tale om, hvordan vi kan lette arbejds-gange, så vi forstyrrer og afbryder hinanden mindst muligt. Vi fik talt om og skrevet fire fokusområder ned, så den akademiske viden, forskerne kom med, blev konkret for vores hverdag. Senere er det gået rigtigt fint med at arbejde videre med de udvalgte temaer, og jeg synes, vi fortsætter med at få øjnene op for forholdene i de forskellige faggrupper. Faktisk var det ret let at blive enige om de vigtigste indsatsområder, da vi først kom i gang med at snakke sammen, siger Thea Heide Faaborg.

## NY KØREPLAN FOR STUEGANG

Fx har man på tværs af faggrupperne og i fællesskab lavet en helt ny køreplan for stuegang. Som man er enig om; også selv om man nok aldrig, som Thea Heide Faaborg udtrykker det, "bliver helt enige om, om det er en god idé eller ej at have computeren med på stuegang":

– Men så er vi i stedet enedes om, at det må hver især selv bestemme. Hovedsagen er, at man må gå 100 procent ind på det, hvis man vil forandre noget. Og at lederne tage teten og bakker op.

Fx er der nu ud over MiniMED, hvor man diskuterer arbejdsmiljø i forhold til hver faggruppe, etableret et tværfagligt MED-udvalg og sat gang i også

i også tværfaglige personalemøder. Her arbejder man videre med fokus på de fire temaer, der kom op på temadagen; nemlig tavlemøder, stuegangs-funktion, udskrivelse og afbrydelser. De fire temaer kan suppleres med nye – hvis de, som Marianne Sønderkær siger, er konkrete og har klar betydning i forhold til det daglige arbejdsmiljø.

– Vores fokus er nødt til at blive meget konkret, hvis det skal have en effekt. Og derfor går jeg jo ikke op på afdelingen og siger, at ”nu skal vi have fokus på vores relationelle koordinering”, som et af oplæggene på temadagen handlede om. Det kan godt være, at det er det, vi har at gøre med, men hverdagen her og den kliniske indsats er og skal altid være vores udgangspunkt, siger Marianne Sønderkær.

## RYTME OG STABILITET

### **Fokus og dialog er fundamentet for arbejdet med et bedre psykisk arbejdsmiljø.**

– Det er i refleksionen over det, man har hørt, og i dialogen bagefter, der er potentiale for forandringer. At sætte ny viden i spil er stærkt afhængigt af både en fælles forståelse for de temaer, man vælger ud, og konkret iværksættelse af nye initiativer i teamet. Et fasttømret team arbejder jo som én krop. Men det kræver rytme og stabilitet og fokus at nå dertil.

Sådan siger lektor Peter Hagedorn-Rasmussen fra Institut for Mennesker og Teknologi på Roskilde Universitet.

Han var, sammen med sin kollega Henrik Lund, oplægsholder på temadagen på Sygehus Nordjylland i Hjørring, hvor han og en kollega satte fokus på tid, rytmer og relation koordinering – som kort fortalt er koordinering og kommunikation af arbejdsprocesser, som går på tværs af faglige funktioner og afdelinger.

”Dogme-principperne” for dagen var blandt andre disse:

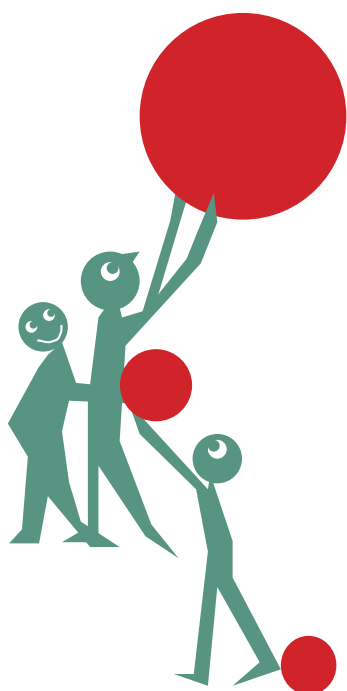
- Bring dit perspektiv ind – så vi får forskellige perspektiver i spil i forhold til faglighed, funktion, position, erfaring.
- Du behøver ikke være enig, men lyt.
- ”Små skridt” mod holdbare forandringer.
- Tag viden med dig ud – du er også på arbejde for dine kolleger.

## Spejling og refleksion

På forhånd havde forskerne interviewet en række medarbejdere og ledere på arbejdspladsen. Og på temadagen blev deres tilkendegivelser opsamlet og "spejlet" – dvs. at deltagerne blev hørt, om de kunne genkende sig selv, og derpå blev deres iagttagelser sat i spil i forhold til arbejdsmiljøforskernes viden.

Fx blev det diskuteret, at det, der giver mening og fylde i arbejdet, ikke altid er det samme for alle. Heller ikke selv om man arbejder på samme afdeling. Et konkret eksempel er de forskellige holdninger til at medbringe computer på en stuegang – hvor den ene kollega mener, at it udfordrer nærværet i mødet med patienten, men den anden ser computeren som en stor støtte.

– Ved at identificere fokusområder fra hverdagens praksis og diskutere dem, kan man skabe en refleksiv viden, man senere kan handle på. Men det kræver, at opmærksomhedspunkterne "sætter sig" i personalegruppen. Der skal være nogen, der sørger for at spille bolden videre bagefter, så man over tid får skabt en grundfæstet tillid og nye rytmer og stabilitet i hverdagens arbejde, siger Peter Hagedorn-Rasmussen.



The background is a solid teal color. In the lower-left quadrant, there are three stylized, light grey human figures. The tallest figure in the center has its arms raised, holding a large red circle. To its left, a shorter figure with a smiling face has its arm around the taller figure. To the right, a smaller figure is also holding the red circle. In the upper-right quadrant, a much larger red circle is positioned, containing contact information. The overall composition suggests a collaborative effort or a shared goal.

**Kontakt for overordnede spørgsmål  
vedr. artikelsamlingen:**

- Laura Thors Calaña, Danske Regioner,  
tlf. 35 29 82 30, [lrc@regioner.dk](mailto:lrc@regioner.dk)
- Henrik Carlsen, Forhandlingsfællesskabet,  
tlf. 33 47 06 17,  
[hc@forhandlingsfaellesskabet.dk](mailto:hc@forhandlingsfaellesskabet.dk)