TRIO – og det lærende arbejdsmiljøarbejde

Del 4 af 4

Forhandlings fællesskabet

Roskilde Universitet

DANSKE REGIONER

Introduktion til katalog 3

4. Casebeskrivelser 4

Faglig (u)tryghed på en hjertemedicinsk afdeling 4

Rygcenteret – nye veje til fælles løft og bedre fremtid for arbejdsmiljøet 7

Økonomifaglighed under pres 9

Dialysen – fra selvbeskyttelse til fælles ansvar 11

TRIO og lærende arbejdsmiljø
Et godt psykisk arbejdsmiljø

Udgivet af Forhandlingsfælles-
skabet og Danske Regioner 2025

Tekst:
Aske Thor Basselbjerg Stigemo,
Adjunkt, Roskilde Universitet

Peter Hagedorn-Rasmussen,
Arbejdslivsforsker og konsulent,
TeamArbejdsliv

Henrik Lambrecht Lund, Lektor,
Roskilde universitet

Søren Weber, Ph.D., Konsulent,
IDA

Rikke Thomsen Ph.D., Arbejdslivs-
forsker og konsulent, ARK

Grafisk design: Karen Krarup

Introduktion til katalog

Dette katalog henvender sig til TRIO på regionale arbejdspladser og bygger på praktiske erfaringer fra to forskningsprojekter med deltagelse fra 20 arbejdspladser.

Titlerne for de to forskningsprojekter var:

- Psykosocialt Arbejdsmiljø på Regionale Arbejdspladser
- Bæredygtigt arbejdsmiljøarbejde gennem læringsorienterede kortlægninger og dialoger

Begge projekters fokus var det psykiske arbejdsmiljø, og det sidste projekt havde særligt fokus på TRIOens rolle i forbedringer af arbejdsmiljøet. I dette katalog er denne forskningsviden oversat til praktisk og anvendelsesorienteret viden for TRIOerne. Det vil sige TRIOens arbejde med viden, der virker i indsatser om psykisk arbejdsmiljø

Del 1 sætter fokus på TRIO som samarbejdsform og giver bud på, hvordan TRIOen gennem samarbejdet kan øge kapaciteten til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. I den forbindelse sættes der fokus på den læring, TRIOen opnår ved at udvikle samarbejdet og ved at fremme egen læring, når aktiviteter afprøves.

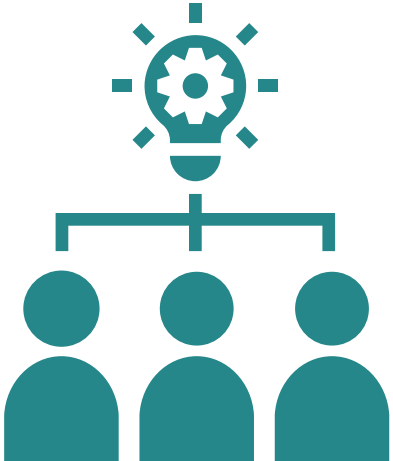
Del 2 handler om, hvordan TRIOen praktisk kan arbejde lærende med det psykiske arbejdsmiljø, og indeholder metoder til, hvordan I kan arbejde med jeres læreproces. Der er fokus på, hvordan I kan opbygge viden ved at have dialoger med jeres kolleger, og hvordan denne viden kan omsættes til praktisk arbejdsmiljøarbejde. Det handler også om, hvordan I kan fremme egen læring gennem refleksioner over aktiviteter, der er gennemført.

Del 3 handler om, hvordan forskellige aktiviteter kan iværksættes. Der introduceres værktøjer og nye metoder, der er udviklet i forbindelse med forskningsprojekterne. At arbejde med værktøjer er en praktisk måde at opbygge TRIOens arbejdsmiljøkapacitet på.

Del 4 indeholder arbejdspladseksempler. Eksemplerne sætter fokus på, hvad TRIOerne har lært i meget forskellige sammenhænge. Der er eksempler på, hvad der lykkes godt på arbejdspladserne, og hvad der nogle gange gør det svært at komme videre. Eksemplerne viser, hvor vigtigt det er at kende det handlerum, der er for forbedringer, når aktiviteter forsøges gennemført, og hvor afgørende god procesafvikling er.

4. Casebeskrivelser

***Metatekst:** I casebeskrivelsen kan I læse, hvordan en hjertemedicinsk afdeling tog fat om en række udfordringer med arbejdsmiljøet og oplæringen af nye medarbejdere. TRIO-gruppen søgte inspiration og støtte fra forskere ved Roskilde Universitet for at udvikle konkrete arbejdsmiljøinitiativer, der kunne fremme faglig tryghed og styrke samarbejdet. Med et klart mål om at styrke både samarbejde og læringskulturen blev der udviklet en temadag under temaet faglig tryghed i overleveringen. Dagen inkluderede konkrete øvelser og skabte rum for dialog om forbedringer, hvilket gav anledning til værdifulde diskussioner om bedre kommunikationspraksisser, fysiske arbejdsforhold og måder at skabe et mere støttende arbejdsmiljø for nye kolleger. Temadagen markerede et vigtigt skridt mod en mere bæredygtig arbejdskultur, hvor medarbejderne oplever faglig tryghed som en fælles indsats.*



Faglig (u)tryghed på en hjertemedicinsk afdeling

Introduktion
TRIO-gruppen på hjertemedicinsk stod med den presserende udfordring, at arbejdet stiller høje krav til sygeplejerskernes erfaring og selvstændighed samtidig med, at der var kommet mange nye medarbejdere til på afdelingen.

På en hjertemedicinsk afdeling handler efterlevelsen af faglige idealer ofte om liv og død. Det er et område i sundhedsvæsenet med høj kompleksitet og døgndækning i vagterne. Vagterne kræver situationsspecifik dømmekraft.

Det høje faglige niveau er en kilde til begejstring og et stærkt grundlag for rekruttering af dygtige fagprofessionelle til et højt specialiseret felt. Men med de høje faglige idealer følger også høje krav, der skal efterleves, hvilket ikke bare kræver en bred og velfunderet viden, men også en stærk praktisk erfaringsbase.

Samtidig kræver det et godt kendskab til den enkelte patient. Det er vigtigt, at de rigtige informationer opsamles og videregives, så der kan tages bedst mulige beslutninger. Informationer skal derfor indsamles rettidigt og gengives korrekt.

Som ny kan det være vanskeligt at skulle lære at begå sig i en fagprofessionel verden, hvor det kan være fatalt at begå fejl.

Det var derfor også nemt at føle usikkerhed på arbejdet. TRIO var blevet opmærksomme på, at mange af de nye sygeplejersker var begyndt at trække bekymringerne med hjem efter endt vagt. De nye sygeplejersker blev for eksempel i tvivl om, om de nu havde fået videregivet den rigtige information, journaliseret de rigtige data, foretaget nok og rigtige blodprøver eller målinger.

På afdelingen havde de derfor et ønske om at styrke deres viden om det lokale arbejdsmiljø samt få inspiration og støtte til at iværksætte en regulær arbejdsmiljøindsats, der kunne sætte fokus på at få skabt en lokal kultur, hvor nyansatte og nyuddannede ville opleve en høj grad af faglig støtte og tryghed i ansættelsen.

'Overleveringen´
På afdelingen havde der været flere forsøg på at igangsætte arbejdsmiljøinitiativer – fx i form af personaledage, hvor medarbejderne skulle sidde ved borde og drøfte, hvad der kendetegner et godt arbejdsmiljø for dem. Men der var samtidig en oplevelse af, at det var svært at få initiativerne til at leve på afdelingen. Derudover mødte TRIO-gruppen tit udsagn, som "det har vi prøvet før", "det har jeg ikke mærket nogen forskel på" eller "det virker ikke for mig".

TRIO-gruppen havde et ønske om at sætte fokus på arbejdsmiljøbegrebet psykologisk tryghed. Forskergruppen kom med det indspil, at det kunne være kontraproduktivt at rammesætte dagen for meget som noget, der handler om ´psykologisk tryghed´. Både fordi arbejdet ofte involverede vanskelige situationer, som de nyuddannede skulle lære at håndtere med den rette kollegiale støtte. Begrebet psykologisk tryghed kunne pege i retning af tryghed som en individuel ret snarere end et fælles ansvar.

Derudover skulle begrebet oversættes til det konkrete arbejde. Sammen med forskergruppen overvejede TRIO derfor, om det var muligt at udvikle et arbejdsmiljøinitiativ, der tog fat i noget mere konkret, som relaterede tydeligt til det daglige arbejde. De gode ønsker om et ´trygt og støttende fagligt arbejdsmiljø´ skulle forankres i konkrete arbejdsopgaver og rutiner.

I de videre drøftelser faldt snakken på, om overleveringerne kunne være et interessant holdepunkt, alle kunne tale ind i. Det var noget, alle medarbejdere havde tilfælles, men samtidig meget forskellige oplevelser af. De erfarne medarbejdere havde ofte fokus på effektivitet og på at skære ind til benet i overleveringen af information. De nye medarbejdere havde mere fokus på at få det hele med. Overleveringerne udgjorde også et socialt mødested med gensynsglæde mellem gode kolleger. Overleveringerne var samtidigt ofte tidspressede. Og ofte var der mange praktiske hensyn, der skulle gå op, i den gensidige jonglering og afgrænsning af arbejde og familieliv, som det at møde ind eller forlade en vagt var anledning til.

Det var et tidsrum, hvor der både blev udført konkrete opgaver samtidig med en ´mikro-kommunikation´ baseret på mere eller mindre usynlige ´spilleregler´ for, hvad der kendetegnede en god overlevering. Det var tydeligt, at overleveringerne ofte blev oplevet som vanskelige og indeholdende mange forskellige hensyn og dagsordener.

Ideen var, at det at øve sig på at opbygge gode rutiner for overleveringen og afstemninger af forventninger potentielt kunne føre til, at medarbejderne fik sat ord på, hvordan gode praksisser for fagligt samarbejde og støtte generelt skulle foregå på afdelingen.

Drejebogen: Faglig tryghed i overleveringen

For at nedtone det ´psykologiske´ og fremme fokus på fagligheden blev temaet ´psykologisk tryghed´ omdøbt til ´faglig tryghed´. Det var tanken, at det ville tydeliggøre, hvordan trygheden i at mestre arbejdet også handlede om at opnå en form for faglig tryghed i den fælles opgaveløsning med kollegerne i udviklingen af en god læringskultur.

I udarbejdelsen af en drejebog for dagen (se også del 3) blev der taget udgangspunkt i værktøjer om psykologisk tryghed fra Branche Fællesskaberne for Arbejdsmiljø og en øvelse om det gode samarbejde. I dialog med forskerne blev de forskellige værktøjer sammenkoblet til en ny drejebog for dagen, der både kunne sætte fokus på konkrete samarbejdsopgaver og gøre det i lyset af ønsket om psykologisk/faglig tryghed. Det klare fokus på konkrete (samarbejds-) opgaver i overleveringen lagde vægt på at udforske, hvad faglig tryghed betød for medarbejderne i praksis. De forskellige procestrin på tværs af værktøjerne blev dermed tilpasset det, der skulle være temadagens fokusering. Arbejdet med overleveringerne skulle danne afsæt for at opleve faglig tryghed som en del af (op-)læringskulturen på afdelingen.

På selve temadagen blev medarbejderne præsenteret for følgende rammesætning af dagen:

> ***Formålet med aktiviteten er at arbejde med gode overleveringer med et godt samarbejde, klar kommunikation samt faglig og psykologisk tryghed.***

Formålet med dagen blev uddybet ved at pointere, at intentionen med temadagen var, at:

- Forbedre samarbejdet om overleveringerne
- Sætte fokus på personalets indbyrdes relationer, kommunikationen og arbejdsgangene
- Blive klogere på faglig tryghed: Hvad er det i "vores eget" miljø?
- Skabe mere social støtte og en god læringskultur for nyansatte i specialet

Medarbejderne blev opdelt i fire grupper. I den første runde skulle de gennemgå en kortlægningsøvelse. Her blev der trukket på materialet fra Branche Fællesskaberne for Arbejdsmiljø om det gode samarbejde.

Der blev tegnet en tidslinje på en stor planche, og her skulle medarbejderne først notere alle de opgaver, som de kunne komme i tanke om, var en del af overleveringen. Opgaverne skulle fordeles, så de:

1) Satte gule post-its på tidslinjen i overleveringen, på de tidspunkter, hvor de vurderede, at der var et godt samarbejde.
2) Satte røde post-its på tidslinjen i overleveringen, på de tidspunkter, hvor de vurderede, at samarbejdet kunne fungere bedre.

Opgaverne var im- og eksplicit en del af samarbejdet i overleveringen. Det var antagelsen, at synliggørelsen af, hvad medarbejderne opfattede som centrale knudepunkter for henholdsvis et godt og vanskeligt samarbejde om opgaver i overleveringen kunne fremhæve kritiske situationer, hvor der var noget væsentligt på spil. Situationer, hvor de nyuddannede kunne være i tvivl, frygtede at lave fejl, eller hvor der manglede synliggørelse af den viden, som de mere erfarne sygeplejersker bar rundt på, men som ikke rigtig var blevet sagt tidligere.

Efter de to runder skulle hver gruppe præsentere deres kortlægningsøvelse for de andre.

De, der ikke præsenterede, havde til opgave at stille nysgerrige og opklarende spørgsmål med fokus på:

- *Hvorfor fungerer samarbejdet godt ved de gule markeringer?*
- *Hvorfor fungerer samarbejdet mindre godt ved de røde markeringer?*
- *Hvad ville være en oplagt fremadrettet forbedring?*

Uklarhederne, usikkerhederne og vanskeligheder gav anledning til mange forbedringsforslag og vigtige drøftelser, der ikke tidligere havde været tid til, og som havde været vanskelige at rammesætte uden den strukturerede dialog. Fx:

- Først at videregive information, når man reelt er mødt ind på arbejde
- At finde bedre måder at bruge kontoret på for at reducere støj
- Påpegning af, hvad det er for en stemning, man selv bidrager med, og hvad små udsagn som ´good luck´ kan betyde for dem, der møder ind i et vagtskifte
- Hvordan den rette opdatering af informationer i IT-systemer kunne give et hurtigere og bedre overblik
- At de nyansatte har andre behov end de meget erfarne, og at der kan være behov for gensidig hensyntagen og hjælp for at lykkes med at skabe den gode overlevering
- Skabe en bedre kultur og respekt om overleveringerne, hvor man ikke drysser ind på meget forskellige tidspunkter.

Opsamling

I fokuseringen på samarbejdet i overleveringen foregik der samtidig en anden og mere underliggende form for læring, der handlede om at øve sig på samarbejdet og den im- og eksplicitte kommunikation på afdelingen. Workshoppen blev til et arbejde med at skabe en støttende læringskultur med et kollegialt ansvar for at sikre en oplæring, der kan føre til en oplevelse af mestring og faglig tryghed. Det forudsætter en læringskultur, hvor det er legitimt at stille spørgsmål, formulere tvivl og usikkerhed og være opmærksom på de signaler, der kommunikeres til andre. Fx i den løbende forventningsafstemning om, hvad der tæller som nødvendig og tilstrækkelig information i forbindelse med journalisering, prøvetagning og mundtlig overlevering af information.

Øvelsen var i den forstand også en prøvehandling, hvor det var intentionen, at det at lære om overleveringen kunne forplante sig til andre samarbejdspraksisser. I workshoppen blev afdelingens grundlæggende arbejdskultur synlig og kunne udvikles i en mere bæredygtig retning.

Rygcenteret – nye veje til fælles løft og bedre fremtid for arbejdsmiljøet

I casebeskrivelsen kan I læse, hvordan et rygcenter formåede at vende en svær periode præget af konflikter og dårlig trivsel til en mere positiv og konstruktiv hverdag. Nøglen til forandringen var en styrket dialog mellem ledelsen og medarbejderne gennem TRIOs beslutning om at samarbejde med forskere om at afholde to inspirerende fremtidsværksteder. I værkstederne fik medarbejderne mulighed for at sætte ord på de udfordringer, de havde oplevet, og identificere de områder, hvor der skulle skabes bedre rammer for fagligheden. Samtidig udviklede de konkrete forslag til, hvordan de kritisable forhold kunne forbedres. Disse værksteder blev ikke blot en platform for idéudvikling, men markerede også starten på en ny tillid og fælles retning for både ledere og medarbejdere. Dermed skabte de grundlaget for en stærkere kultur med bedre samarbejde.

Rygcenteret stod over for en række udfordringer efter en periode med en sygemeldt leder og eftervirkningerne af COVID-19-pandemien. Samtidig skulle afdelingen tage sig af flere og flere ´satellitpatienter´ som et led i hospitalsledelsens forsøg på at udjævne et pres fra andre afdelinger. Ved varetagelsen af de nye patientkategorier var rygafdelingen gennem en længere periode blevet pålagt ekstra opgaver, de følte lå uden for deres specialiseringsområde. Dette havde både medført øget arbejdsbyrde og faglige frustrationer blandt medarbejderne. Der var en akkumuleret udmattelse.

Den langvarige periode med sygemelding i ledelsesgruppen var desuden medvirkende til en dårlig tone mellem medarbejdere og ledelsesniveau. Medarbejderne havde svært ved at finde gejsten ved arbejdet uden en synlig og fast leder på afdelingen. De følte, at de måtte stå til rådighed på måder, hvor tidligere aftaler, ansvarsfordelinger og rammer ikke blev overholdt. De følte, at tilliden var væk, at de ikke blev hørt, at der var utilstrækkelig med kommunikation fra ledelsen, at deres daglige arbejdsflow blev brudt. Hver dag måtte de kæmpe for at få enderne til at mødes. Samtidig voksede ventelisterne, og presset for at reducere dem forplantede sig hos både ledelse og medarbejdere. Der var også andre udfordringer med den daglige koordinering, opgavemængde, flow, indflydelse, forudsigelighed samt placering af fagligt ansvar og anerkendelse. Alt i alt førte det til nye sygemeldinger, opsigelser og udskiftninger i ledelsesfunktioner.

De havde brug for en ny start, og en ny ledergruppe valgte derfor at kontakte Roskilde Universitet, der med støtte fra parternes pulje skulle assistere dem i at fremme et bedre psykisk arbejdsmiljø. Efter drøftelser med TRIO foreslog forskerne at afholde to fremtidsværksteder.

Det kunne være en måde at fastholde en proces, hvor medarbejdernes konstruktive kritik blev inddraget i den fremadrettede forandring på afdelingen. Det havde været en særdeles hård proces for afdelingen, og der var et behov for at kunne italesætte følelserne fra den vanskelige periode. Samtidig skulle afdelingen inden for en årrække flytte over i et nyt supersygehus. Flytningen blev derfor afsættet til at lave værksteder, hvor medarbejderne kunne være med til de første udkast til en fremtid, hvor fællesskabet blev styrket og gode praksisser kunne flytte med over i de nye rammer.

Fremtidsværkstedet
Fremtidsværkstedet er en metode til at arbejde med forandringer. Metoden er god til at give medarbejderne en stemme. Den er også god til, at deltagerne ser fremad mod det, der betyder mest for dem. Derudover følger værkstedet tre faser.

1) Først startes der med en kritikfase. Her kan deltagerne sige alt det, de oplever som problemer eller kritisabelt. Punkterne noteres på plancher eller vægtavler.
2) Næste fase er en drømmefase, hvor deltagerne skal skitsere den bedst tænkelige arbejdsplads. Her kan alt lade sig gøre uden praktiske, økonomiske eller fysiske begrænsninger. Dette er ofte den sværeste fase, da det kan være vanskeligt at forestille sig andet end det, man står i til daglig.
3) Til sidst skal deltagerne gennem en realiseringsfase. Her tages de første spæde skridt mod at formulere, hvordan drømmen om verdens bedste arbejdsplads kunne påbegyndes i praksis. Ofte er der mange aspekter af drømmefasen, der kan brydes op i mindre bidder og realiseres i praksis.

Fordelen ved fremtidsværksteder er også, at det er en metode, der er let at tilpasse den enkelte arbejdsplads. Ulempen er, at den oftest kræver hjælp udefra til at gennemføre processen, fordi det kræver en, der har afstand til hverdagens problemer og kan mediere i til tider vanskelige følelser og konflikter. Fremtidsværkstedet kræver derfor typisk, at der hentes en uden for afdelingen ind til at bistå faciliteringen.

På værkstederne var det en befrielse for medarbejderne at kunne formulere deres kritik for ledelsen i strukturerede og støttende rammer. Ledelsen var med til værkstedet, men med aftale om kun at måtte indtage en lyttende og ikke fordømmende rolle og uden mulighed for at kunne svare på eventuel kritik. En udfordrende øvelse, som de lykkedes med at mestre.

Noget af det, medarbejderne især fokuserede på, var deres følelse af, at patienterne blev svigtet. I en hverdag med mange aflysninger og patienter, der måtte sendes hjem igen til trods for at være i faste. Dette gjorde, at det blev det svært at få øje på, at de satte patienten i centrum; et slogan, som afdelingen og sygehuset ellers proklamerede at fokusere på. Som en af sygeplejerskerne formulerede frustrationen: *"Det er jo falsk varebetegnelse."* Den manglende tid til patienterne og de mange aflysninger af operationer fyldte meget.

Medarbejdernes ønsker til fremtidens arbejdsplads var, at der var flow i arbejdet. Dette indebar, at der var tid til at tage imod patienter og pårørende, tid til spørgsmål og tid til at håndtere bekymringer. Forhold, der omhandlede betingelser for den faglige kvalitet. For at dette skulle kunne lade sig gøre, skulle færdigbehandlede patienter udskrives i tide. Stuegangen skulle planlægges bedre, og dette skulle etableres med kommunikation og koordinering med de ansvarshavende planlæggere – herunder lægerne. Disse nøglemedarbejdere måtte tage et større ansvar for at være en medvirkende faktor til sygeplejerskernes og social- og sundhedsassistenternes daglige arbejdsbetingelser. Der var ønsker om højere kvalitet ved at kunne følge patienten i hele forløbet. Det ville også være en hjælp, hvis hjemmeplejen selv kontaktede patienterne og stod for koordineringen ved udskrivning.

Opsamling
Den efterfølgende evaluering af forløbet viste, at det havde været en succes på mange måder. Stemningen var blevet meget bedre. For styregruppen blev det tydeligt, at det frem for at forsøge at lægge fortiden bag sig, så var det godt at grave et spadestik dybere i medarbejdernes kritik. Medarbejderne følte sig hørt, set og inddraget. Ikke mindst fordi ledelsen gjorde meget ud af at kommunikere, hvordan de ville gå videre med de forskellige kritikker, der var blevet rejst. Blandt andet i dialoger med de tværfaglige ledelsesudvalg og i koordineringen i forbindelse med planlægningen af patientoperationer.

Det blev oplevet, som at luften var blevet renset, dialogen var genetableret som tovejskommunikation, og ledelsen var forpligtet på at bruge deres handle- og manøvrerum. Samtidig var medarbejderne også forpligtede på at bidrage med deres del og tage del i at få vendt udviklingen på afdelingen.

Senere viste det sig, at trivselsundersøgelsen blev meget bedre. Fremtidsværkstedet blev også startskuddet til, at der blev valgt en arbejdsmiljørepræsentant, som viste sig at være godt fagligt funderet i afdelingens forskellige faglige aspekter. Den stedfortrædende leder blev fast leder. Der kom gang i TRIO igen, og de havde mandat i det grundlag, værkstederne havde skabt. Processen resulterede i, at TRIO begyndte at afholde ugentlige onsdagsmøder, hvor medarbejderne kunne komme med input og formulere forslag til forbedringer. Både medarbejderne og ledelsen havde flyttet sig. Medarbejderne havde fået mere realistiske forventninger til ledelsen, og ledelsen havde blik for hverdagens problemer på gulvet. Det var ledelsens oplevelse, at medarbejderne var blevet bedre til at håndtere forandringer mere konstruktivt. Aftalen var, at uanset hvad der sker, så skal arbejdet med forbedringer af arbejdsmiljøet tænkes ind i forandringerne, og at medarbejdernes ideer skulle iværksættes.

Økonomifaglighed under pres

Casen om dialyseafdelingen illustrerer, hvordan komplekse arbejdsmiljøproblemer kan adresseres gennem en helhedsorienteret og læringsbaseret tilgang. I processen blev det muligt at få sat ord på, hvordan medarbejdernes individuelle strategier til at håndtere arbejdets belastninger havde forstærket uhensigtsmæssige dynamikker og skabt dårlig stemning og svækket samarbejdet. Det kan være vanskeligt at tage fat på at få adresseret et dårligt psykisk arbejdsmiljø, når det samtidig indebærer at få medarbejderne til at tage medansvar for en mere positiv udvikling. Casen giver et eksempel på, hvordan en involverende proces, der omfattede perspektivsamtaler og dilemmaværksteder med ledelse og medarbejderne, lykkedes med at tage de første skridt på vej mod en bedre fælles forståelse af udfordringer og vilkår.

Introduktion

Økonomi er for de fleste medarbejdere i den regionale sektor et vanskeligt emne at forholde sig til og opleves ofte som noget, der sætter begrænsninger i det daglige arbejde. Sådan er det ikke for medarbejderne i Center for økonomi. De brænder for god økonomistyring. Centerets medarbejdere er specialister med en stærk økonomisk faglighed og selvbevidsthed. Men i ledelsens forsøg på at indføre en ny strategi og organisationsforandring, så oplevede medarbejderne, at deres forståelse af faglig kvalitet og kompetencer kom under pres. Samtidig var de ikke altid lige populære blandt de mange aktører, som de skulle styre økonomien for. Hverdagen kunne være præget af småbrok og sociale sammenstød i samarbejdet med forskellige enheder. Det var i tiltagende grad blevet til dem-mod-os-fortællinger. Vanskelighederne på centeret havde varet år, uden at det var lykkedes at løsne op for spændingerne. Heller ikke med ekstern hjælp. Med støtte fra parternes pulje skulle en forskergruppe fra Roskilde Universitet forsøge at assistere centeret i at få kortlagt, hvad uoverensstemmelserne gik ud på, og ad den vej forsøge at bidrage til en proces i retning af et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Ledelses- og medarbejderperspektivet

På den ene side af konflikten stod ledelsen, der oplevede, at medarbejdergruppen ikke ville støtte op om den nye strategi. Ledelsen ville gerne udvikle en stærkere kunde- og serviceorientering. De efterlyste mere engagement og et større ønske om at udvikle fagligheden i retning af en mere udadvendt og ud-af-huset økonomiafdeling, der i større grad skulle tilbyde sine kompetencer som forebyggende og optimerende foranstaltninger. De ønskede at udvikle faglige kompetencer, der var mere synlige, proaktive, servicerende og kommunikerende.

Samtidig havde ledelsen ´slået sig´ på tidligere forsøg på at facilitere ændret strategifokus og understøtte kompetenceudviklingen. Flere medarbejdere havde følt sig utilpasse i situationen og fandt det vanskeligt at identificere sig med den nye rolle og funktion. Ledelsens antagelse var derfor, at kun få medarbejdere ville være villige til at indgå i en proces.

Kortlægningen udført af forskerne ved Roskilde Universitet tog afsæt i metoden *Perspektivsamtaler*, der udføres som gruppeinterview med udvalgte medarbejdere, hvor de kan få plads til at fremlægge forskellige perspektiver på, hvordan de oplever fagligheden i deres arbejde. Det lykkedes at rekruttere medarbejdere, der sad og arbejdede med meget forskellige hjørner af den økonomiske faglighed. Kortlægningen viste først og fremmest, at:

- Medarbejdernes faglighed grundlæggende set hvilede på en forståelse af at være yderst trænede fagspecialister, der også havde til opgave at skulle sikre en ansvarlig brug af de økonomiske midler på måder, hvor der kunne opnås mest mulig sundhed for pengene: *"Vi sidder her nok ligesom lægerne og sygeplejerskerne, fordi vi brænder for sundhedsvæsenet. Så kan jeg ikke lave hverken en hofte eller noget andet, men jeg kan lave økonomistyring eller hjælpe de andre med at komme det mere fornuftige sted hen, hvis vi prioriterer det, der er vigtigt."*
- At fagligheden ofte var bundet op på en kontrolfunktion af andres brug af økonomiske midler eller anvisninger til bedre økonomistyring. Her var de godt klar over, at de ikke altid var lige populære, fordi deres opgave også bestod i at kontrollere andres brug af penge. Som en formulerede det meget billedligt: "Vi kan være pisseirriterende."
- Samtidig var mange af medarbejderne som stærke faglige specialister også opøvet i at være individualister, der var ene om at besidde den faglige indsigt på snævre områder.

Samlet set tegnede dataindsamlingen et sammensat billede af ´fagligheden´. De interne konflikter kunne ikke forklares med et fravær af ønsker om at være gode kolleger og sparringspartnere. Det handlede snarere om, at det, ledelsen efterspurgte, på mange måder var meget langt fra det, medarbejderne selv opfattede som de mest væsentlige faglige kompetencer i stærkt specialiserede felter.

Ledelsens forestilling om en 'servicekultur' i afdelingen var derfor ikke altid i overensstemmelse med medarbejdernes opfattelse af kerneopgaven. Det var en oplevelse af at blive overset og ikke blive anerkendt i det tværgående samarbejdes kompleksitet og føle sig stærkt udfordret på de økonomikompetencer, som ledelsen stillede i udsigt skulle være et tillæg til deres selvforståelse som faglige specialister, der først og fremmest arbejdede i dybden og fokuserede på at reducere fejl gennem kontrol.

Temadagen

Arbejdsgruppen fra økonomicenteret valgte at invitere til en temadag for hele personalegruppen. Temadagen var rammesat som en tilbagemelding på dataindsamlingen, hvor forskerne bidrog med et oplæg, der både spejlede medarbejdernes erfaring til resten af ledelses- og medarbejdergruppen. Der blev givet meget plads til åbne diskussioner om, hvad det var for barrierer og muligheder, der lå i et forsøg på at overvinde de modsatrettede opfattelser af, hvad den nye økonomifaglighed skulle dække over. Det var diskussioner om roller og om, hvor arbejdspladsen var på vej hen. Det lykkedes med at skabe en mere fælles nysgerrighed om nye tendenser inden for økonomistyring på en fagligt berigende måde.

HR-medarbejderen påtog sig efterfølgende opgaven at fastholde og udvikle en mere gensidig og lyttende dialogform. Dette er vigtigt, fordi dialogerne er fundamentet for at tage fat på problemerne med det psykiske arbejdsmiljø. Derfor blev der også med det samme planlagt en ny fælles dag til at fastholde progressionen i dialogerne om samarbejdet og relationerne.

Opsamling

Casen illustrerede betydningen af at invitere til dialoger om nye retninger. Krævende omstillingsprocesser stiller høje krav til lydhørhed, dialog og involvering, da de skaber usikkerhed om medarbejdernes faglige identitet og selvforståelse. Gennem diskussioner fik ledelse og medarbejdere bedre kendskab til og forståelse for hinandens perspektiver og talt sig ind på fælles ønsker om den fremadrettede retning. Hvad der indledningsvis var et enten-eller blev til dels omformet til et fælles erkendt dilemma mellem to opfattelser af, hvordan fremtidens økonomifaglighed skulle se ud i praksis.

Casen viste, at kulturer handler om relationer, der går tæt på vores oplevelse af arbejdsidentitet og dermed vores opfattelse af, hvad der betyder noget i arbejdet, og hvornår vi føler os kompetente og dygtige som fagprofessionelle. Som ledelse i komplekse organisationer, der skal navigere i omskiftelige ydre vilkår, kræver det en særlig evne til at kommunikere mellem den ydre og indre virkelighed, når der stilles nye krav til, hvad der tæller som god kvalitet i arbejdet.

Det vigtigste resultat af forløbet var, at der var kommet en dialog i gang. Især mellem ledelsen og medarbejderne, men også på tværs af enhederne i centeret, hvor opgavefunktioner var meget forskellige, selvom de havde økonomifagligheden som fælles paraply.

Dialysen – fra selvbeskyttelse til fælles ansvar

Casen om dialyseafdelingen illustrerer, hvordan komplekse arbejdsmiljøproblemer kan adresseres gennem en helhedsorienteret og læringsbaseret tilgang. I processen blev det muligt at få sat ord på, hvordan medarbejdernes individuelle strategier til at håndtere arbejdets belastninger havde forstærket uhensigtsmæssige dynamikker og skabt dårlig stemning og svækket samarbejdet. Det kan være vanskeligt at tage fat på at få adresseret et dårligt psykisk arbejdsmiljø, når det samtidig indebærer at få medarbejderne til at tage medansvar for en mere positiv udvikling. Casen giver et eksempel på, hvordan en involverende proces, der omfattede perspektivsamtaler og dilemmaværksteder med ledelse og medarbejderne, lykkedes med at tage de første skridt på vej mod en bedre fælles forståelse af udfordringer og vilkår.

Introduktion

På dialyseafdelingen havde medarbejderne længe kæmpet med et belastet psykosocialt arbejdsmiljø og erkendt behovet for hjælp udefra til at få belyst problemerne og udvikle løsninger. Afdelingslederen beskrev situationen som en kultur, der "sidder i væggene". Det afspejlede dybereliggende udfordringer, der var komplekse og sammenfiltrede.

Afdelingen oplevede en dårlig tone og mobning. Der var stor kulturel diversitet, stort aldersspænd, stort kompetencespænd og ansatte fra tolv forskellige nationaliteter. TRIO var både bekymret for, om de kunne holde det faglige niveau, og for medarbejdernes trivsel. Mange korttidssygemeldinger og korttidssygefravær var tegn på, at der var opstået en fraværskultur på afdelingen, hvor hver gjorde sit for at beskytte sig mod spidsbelastningerne. Samtidig var det udfordrende for de erfarne sygeplejersker at løfte opgaven med oplæring af mange nyuddannede sygeplejersker. En ny række opsigelser havde nær væltet afdelingen, og det var vanskeligt at få skabt en følelse af fælles ansvar og optimistisk tro på fremtiden. Oven i det gav den strukturelle mangel på sygeplejersker fortsat store rekrutteringsvanskeligheder.

Udfordringen var, hvordan der kunne tages fat på at få vendt udviklingen på afdelingen præget af udmattelse og resignation, som TRIO oplevede gav dårlig trivsel. De følte sig overvældede af at skulle løse alle problemer i arbejdet selv, uden opbakning fra medarbejderne. Efter de indledende møder aftalte TRIO og forskerne Roskilde Universitet, at der var behov for at skabe en proces, hvor medarbejdernes erfaringer af problemerne kunne bringes i spil gennem en fælles bearbejdning og læring om arbejdets forandringer, vilkår og indbyggede dilemmaer.

Arbejdsmiljøindsatser: Den lærende kortlægning og dilemmaværksted

Den fælles læreproces blev designet som en lærende kortlægning. Forskerne udførte først tre runder interviews ud fra metoden Perspektivsamtaler med tre udvalgte grupper af medarbejdere. Perspektivsamtalerne viste, at medarbejderne delte TRIOs oplevelse af, at stemning og kollegial opbakning var udfordret. Arbejdspresset producerede problematiske konkurrence- og sorteringsdynamikker, hvilket igen forplantede sig i dårlig stemning og lav kollegial opbakning. Den nye gruppe af tunge og plejekrævende patienter havde resulteret i interne statusforskelle og en subtil kamp for at sikre sig de nemme frem for tunge patienter, hvilke skabte interne splittelser på afdelingen og ødelagde oplevelsen af sammenhold på afdelingen. Det var endt i en ond cirkel med udmattelse og højt sygefravær. Hver kæmpede for sit.

Stemning og kollegial opbakning var ømtålelige emner. Medarbejderne anerkendte, at kultur og stemning var problematisk, men henviste berettiget også til arbejdets udmarvende dilemmaer som årsag til konflikterne.

Samtidig havde ledelsens brug af fleksibilisering som greb til at løse vagtdækning og bemandingsproblemer ført til en oplevelse af uforudsigelighed og manglende kontrol. Covid-pandemien og mange forandringsprocesser havde givet en udmattelse om tilpasninger. Medarbejderne kunne ikke gennemskue grundlaget for de løbende tilpasninger af vagtplanen og omorganiseringer. De følte, at deres faglige og sociale behov for ro, forudsigelighed og nedsat arbejdsbyrde blev overset i ledelsens forandringsprocesser. For medarbejderne blev det til en konkret oplevelse af, at det var umuligt at styre den fælles planlægning af arbejdet. Forskerne konkluderede, at der var opstået en ubevidst dynamik, hvor hver medarbejder måtte tage ansvar for sig selv og sørge for at komme bedst gennem dagen. Håndteringen af højt arbejdspres var blevet til individuelle mestringsstrategier.

Den fælles indkredsning af problemet bekræftede for TRIO og forskere, at problemstillingen handlede om at håndtere de dilemmaer, der opstod i kombinationen mellem et strukturelt pres på bemanding og medarbejdernes strategier for at klare arbejdets belastninger. Formålet med interventionen blev, i fællesskab, formuleret som:

> ***At medarbejderne deltager i en temadag og bearbejder de centrale dilemmaer i dialysens arbejde for at forbedre omgangstone, kommunikation, samarbejdskultur og kollegial støtte.***

Dilemmaværkstederne

Forskerne faciliterede to heldagsworkshops med metoden *Dilemmaværksteder,* hvor 8 dilemmaer i arbejdet blev fremlagt og bearbejdet af medarbejderne. Formålet var at skabe et nyt handlerum ved at synliggøre arbejdets dilemmaer. Forskerne præsenterede analyser af, hvordan afdelingen var endt i en negativ spiral med tiltagende dårligt arbejdsmiljø og medbragte udvalgte citater, der illustrerede afdelingens dilemmaer. Gennem en faciliteret italesættelse og diskussion af de situationer, hvor problemerne opstod, udviklede der sig et fælles sprog for, hvordan de hver især forsøgte at overleve i arbejdet, hvilket skabte mange konflikter. Medarbejderne blev desuden præsenteret for "stresskeglen". Stresskeglen blev et billede, som medarbejderne kunne spejle sig i og gav anledning til at tale om, hvordan pressede situationer ofte førte til individualiserede reaktionsmønstre, hvor man lukker sig inde i sin egen ´kegle´. Dagen gav således anledning til at diskutere typiske reaktionsmønstre i pressede arbejdsmiljøer samt til at tematisere forskellige holdninger til dilemmaer i arbejdet.

Gennem processen opstod en større gensidig forståelse af ledernes og medarbejdernes respektive perspektiver og ansvarsområder. Begge parter lærte, hvordan de fastlåste hinanden i en ond cirkel:

- For medarbejderne blev det klart, at deres resignation og individualiserede tilgang til planlægningen af arbejdet nødvendiggjorde en nærmest overmenneskelig planlægningsindsats og detail-styring af den daglige ledelse og en overdrevet heroisk indsats af visse kolleger, som skulle løbe meget stærkt for at samle op og lappe huller.
- For ledelsen blev det klart, hvordan den fleksibilisering og løbende reorganisering af arbejdet, som de i bedste mening havde indført for at imødekomme spidsbelastningerne fra bemandingsproblemerne, til tider kunne skabe en følelse af konstant uforudsigelighed og manglende kontrol, som ikke bare kunne være stærkt belastende for medarbejderne, men også forstærkede medarbejdernes oplevelse af ikke at kunne få indflydelse eller tage ansvar for opgaveløsningen - og derfor førte dem til individualiserede strategier til at mestre arbejdet.

Samtalen åbnede et nyt dialogisk handlerum for at tage fat på at forandre de uhensigtsmæssige dynamikker, som de ønskede at ændre. Det gav ansatser til at forstå de uhensigtsmæssige vaner som forståelige men uhensigtsmæssige reaktioner på at skulle arbejde i vanskelige arbejdsvilkår. En stor del af dynamikken i læreprocessen kom fra, at medarbejderne rykkede sig fra individualiserede handlemønstre med kampe om opgaver, ansvar og skyld til en mere fælles italesat problemforståelse, hvor der tales om mere kollektive og fællesskabsbaserede håndteringsstrategier.

Opsamling

Den lærende kortlægning forbedrede altså arbejdsmiljøet ved at åbne et gensidigt understøttende læringsrum for både TRIO og medarbejderne.

For TRIOen var det fortsat en kamp at holde fokus på arbejdsmiljøet og på, at manglende arbejdskraft, sygemeldinger, uforudsete opgaver og kampe om vagtplaner fortsat kunne skabe belastninger. Men indsatserne havde været startskud til at skabe mere fælles forståelser af, hvordan et strukturelt forankret pres på sundhedsvæsenet havde forplantet sig i uhåndterbare gruppedynamikker på afdelingen. Sygefraværet blev dog omtrent halveret, og trivslen blev ifølge TRIOen stærkt forbedret. Og TRIOen lærte fortsat at være i en engageret og åben proces med det videre arbejde med arbejdsmiljøet.