



Nu er alle medarbejdere med til at udvikle afdelingen

Det giver arbejdsglæde, når medarbejderne får en mere markant rolle i at udvikle afdelingen. På Afdeling for Kvindesygdomme og Fødsler på Regionshospitalet i Horsens har de siden 2019 arbejdet med at give medarbejderne mere indflydelse på udviklingsopgaven. Tallene viser, at færre føler sig udbrændte og sygefraværet er faldet.





"Hvis en arbejdsgang føles meningsløs, så kan man ændre den i løbet af rigtig kort tid."

"Der er hele tiden en positiv feedback på at tænke lidt vildt."

"Jeg synes, at vi leverer et bedre produkt. Og det giver jo også glæde, at patienten får en god behandling."

Det er bare et lille udpluk af udsagn fra medarbejderne på Afdeling for Kvindesygdomme og Fødsler på Regionshospitalet Horsens. Her har man siden 2019 arbejdet med at blive en bevidst udviklende organisation. Det lyder måske abstrakt, men det er faktisk meget konkret. Det handler nemlig grundlæggende om at gøre udviklingsopgaverne til en del af hverdagen for alle medarbejdere.

Derfor er afdelingen i dag organiseret i selvstyrende faglige teams og trivselsteams, udviklingsopgaven er fordelt på alle medarbejdere og så er der en ny mødepraksis, som blandt andet flytter meget af mødeaktiviteten over i kortere møder og temadage i de enkelte teams.

Udvikling skal ikke kun ligge hos nøglepersoner

Cheflæge på afdelingen Marie Storkholm fortæller, at udviklingsarbejdet på afdelingen er inspireret af tanker om den bevidst udviklende organisation fra de to forskere Robert Kegan og Lisa Lahey. Grundideen er, at hvis vi skal løse komplekse problemer og skabe transformation, så skal vi også organisere os anderledes.

- I den traditionelle organisation ligger udviklingsarbejdet hos nøglepersoner og talenter, men i den bevidst udviklende organisation ligger opgaven hos alle, forklarer hun.

En af de helt centrale udviklingsknapper, som afdelingen har skruet på, er derfor, at timerne til udvikling er uddelegeret og ligger hos alle medarbejderne. Det betyder fx, at der ikke længere er en kvalitetssygeplejerske og en udviklingssygeplejerske:



- Vi har i stedet samlet timerne i en pulje, som deles ud til medarbejderne. For hvis vi gerne vil lykkes med tværfaglig involvering og udvikling på tværs, så skal vi også finde tiden til det. Og det er den store udfordring, for sygeplejersker og jordemødre har traditionelt set ikke udviklings- og administrationstid, som lægerne har. Så det må vi sørge for, at de får, forklarer Marie Storkholm.

Det giver mening, når jeg kan ændre noget

Marie Storkholm oplever, at netop muligheden for at påvirke, udvikle og ændre arbejdsgange er noget af det, der gør en stor forskel for medarbejdernes arbejdsglæde.

- Det betyder meget, at man kan ændre på det, som ikke fungerer så godt uden at skulle sende en besked til sin nærmeste leder, som så skal vende tilbage. Vi har haft noget træghed i nogle af vores processer i forhold til at få gode ideer samlet op. Så det gør noget andet at sætte det fri og lægge det mere ud i vores teams, forklarer hun.

Og netop afdelingens organisering i både faglige teams og trivselsteams giver noget, viser både erfaringerne fra hverdagen og en ny evaluering af arbejdet.

Teamtalks gør at flere tør sige noget

Men det er ikke nok at samles i teams, man må også sørge for, at alle bidrager. Derfor har man på afdelingen fx udviklet værktøjet *teamtalks*.

- Det er et værktøj som understøtter feedback, så vi alle sammen øver os i at turde åbne munden, forklarer Marie Storkholm.

Når et team har en teamtalk er snakken bygget op om fire spørgsmål: Hvordan gik det, hvad gik godt, var der noget vi kunne have gjort anderledes og hvad har vi lært?

- Det helt vigtige er, at alle i teamet svarer på de her fire spørgsmål. For vi ved, at der forskel på den psykologiske tryghed hos forskellige medarbejdergrupper, siger Marie Storkholm og kommer med et eksempel:

- Den psykologiske tryghed, jeg føler som læge og leder, er gennemsnitligt høj, mens en nyuddannet jordemoder i gennemsnit ligger lavere. Så hvis vi ikke organiserer os sådan, så hun kan sige, hvad hun tænker, så bliver det nemt sådan en som mig, der står og snakker. Marie Storkholm beskriver derfor teamtalks som en måde at bypasse forskellene i den psykologiske tryghed i teamet. Og det er centralt.

Faktaboks

Sådan sætter man en afdeling fri

Afdeling fro Kvindesygdomme og Fødsler på Regionshospitalet i Horsens har skruet på mange knapper for at skabe en mere udviklende kultur. Her er de i punktform:

Teamorganisering

- Faglige teams med selvorganisering
- Trivselsteams og buddypar
- Projektteams som løser ad-hoc-opgaver

Faglig udvikling

- Medarbejdere som projektledere
- Ingen kvalitets-stab
- Udviklingstimer fordelt

Ny mødepraksis

- Hyppige korte møder i teams
- Team-temadage



- For vi vil rigtig gerne høre forskellige perspektiver – både i de kliniske situationer, men også når det handler om udvikling og forandring af patientforløb, forklarer Marie Storkholm.

Spejderhytten er en god træningsbane men hverdagen er vigtigst

Et andet greb, man har succes med på Afdeling for Kvindesygdomme og Fødsler på Regionshospitalet Horsens, er camps. Her tager omkring 25 medarbejdere og ledere ad gangen ud i en spejderhytte i to dage til både oplæg og workshops med fokus på konkret opgaveløsning, teamsamarbejde og personlig og faglig udvikling.

- Vi bruger camps som en slags træningsbane, hvor vi både kigger på faglige og organisatoriske problemstillinger og taler om teamsamarbejde og øver os fx i feedback, forklarer Marie Storkholm og tilføjer:

- Vi har holdt camps i mere end fem år og har fået løst rigtig mange udfordringer på camps, men det helt centrale udviklingsarbejde foregår stadig i hverdagen.

Fald i sygefravær og udbrændthed

Afdelingens udviklingsarbejde er lige blevet evalueret, og tallene viser en positiv udvikling. I 2019 udviste 18 procent af medarbejderne tegn på udbrændthed. I 2024 er tallet faldet til 9,4 procent. Sygefraværet på afdelingen faldet fra 5,2 procent til 4,1 procent hvilket er under gennemsnittet for Region Midt.

- Det er en 20 procents reduktion. Så det ser ud som om, at det vi gør, også betyder noget positivt for arbejdsmiljø og trivsel, siger Marie Storkholm.

Afdeling for Kvindesygdomme og Fødsler og cheflæge Marie Storkholm har fået midler til at dele erfaringer fra deres arbejde i de kommende år med interesserede på andre afdelinger, sygehuse og i de øvrige regioner.

Du kan læse meget mere om afdelingens arbejde og konkrete metoder i evalueringen af 'Den bevidst udviklende organisation' [her](#). Evalueringen er gennemført af Implement Healthcare og er støttet af partnerskabet mellem Danske Regioner og de faglige organisationer på sygehusområdet, Rette Kompetencer til Rette Opgave.

Artiklen er skrevet på baggrund af et oplæg, som Marie Storkholm holdt i maj 2025 på en temadag for 'Sammen om udvikling af regionale arbejdspladser'.

