

Kronik: Når mange i sundhedssektoren går på deltid for at kunne være i deres fag, har vi et problem.



I stedet for robuste medarbejdere burde vi måske tale om robuste arbejdspladser, mener en tidligere oversygeplejerske og fultidsfacilitator i Sammen Om, Tove Brems Sørensen.

For nogen tid siden mødte jeg en tidligere kollega.

Midt i samtalen fortalte hun om sin datter. Hun er 29 år, sygeplejerske og glad for sit arbejde. Hun ønsker at gøre en forskel og er optaget af sit fag. Alligevel overvejer hun at gå på deltid.

Ikke fordi hun mangler engagement. Ikke fordi hun ønsker sig et liv med mindre ansvar. Men fordi hun er på en arbejdsplads, hvor hun oplever, at arbejdsmiljøet er under pres.

For få uger siden udkom der så en ny undersøgelse fra Jordemoderforeningen, som viser, at hver tredje nyuddannede jordemoder i gennemsnit kun holder 3,2 år i jobbet. Fordi arbejdspresset er for stort, men også fordi der mangler sparring og tryghed kollegaerne imellem på de store fødegange. Den enkelte jordemoder skal forholde sig til rigtig mange mennesker, og fordi der både er mange ansatte og stor udskiftning, så kender hun måske ikke engang navnet på alle kollegaer på vagten, påpeger forkvinde for Jordemoderforeningen, Lis Munk.

Når deltid bliver en udvej

Vi lever i en tid, hvor vi leder efter løsninger på manglen på arbejdskraft. Vi taler om flere arbejdstimer, senere pension og bedre muligheder for at rekruttere medarbejdere. Det er nødvendige diskussioner. Men de risikerer at blive tekniske svar på et menneskeligt spørgsmål. For hvis flere og flere oplever, at de må arbejde mindre for at kunne blive i deres arbejde, bør vi ikke kun spørge, hvor mange timer de kan arbejde. Vi bør også spørge, hvad det er ved arbejdslivet, der gør, at de har brug for at flytte sig væk fra det og beskytte sig imod det – frem for at blive i det.

For de fleste mennesker ønsker at bidrage. De ønsker at bruge deres faglighed, tage ansvar og være en del af et fællesskab.

Arbejde er for de fleste af os mere end en indtægt. Det er også identitet, mening og relationer. Netop derfor er det alvorligt, når deltid ikke længere opleves som et valg, men som en nødvendighed.

Engagement forsvinder ikke fra den ene dag til den anden

Gennem mange år som leder i sundhedsvæsenet har jeg oplevet, at mennesker sjældent mister engagementet fra den ene dag til den anden. Det sker gradvist. Når arbejdspresset over længere tid overstiger det mulige. Når fagligheden må vige for tempo. Når den erfarne medarbejder igen og igen løber stærkere og samtidigt må kigge langt efter den faglige og personlige udvikling, der giver energi og gør det muligt at løse stadig mere komplekse opgaver.

Mennesker bliver ikke kun trætte af at have travlt. De bliver trætte af – over tid – at miste oplevelsen af at kunne lykkes. Derfor handler diskussionen om deltid i virkeligheden om noget større. Den handler om tilknytning ikke kun til arbejdspladsen, men også til faget. Vi taler ofte om robusthed, som om løsningen findes i det enkelte menneske. Men måske burde vi i højere grad tale om arbejdspladsernes robusthed. Om deres evne til at skabe rammer, hvor mennesker både kan holde til arbejdet og føle, at de hører til.

Fællesskab er en del af løsningen

For det er ikke kun jordemødrene, der står meget alene på fødestuerne. De store sengestuer og fælles opholds og soverum på store sociale institutioner er heldigvis afløst af enestuer, langt mindre bosteder og egne boliger. Det har været en kvantespring i udviklingen for brugerne. Men det har også betydet, at mange arbejder meget alene med tiltagende komplekse opgaver og udfordringer, hvor det kan have menneskelige



konsekvenser, hvis man ikke slår til. Det kan være en alvorlig trussel mod både trivsel og arbejdsmiljø.

I den sammenhæng er nærhed og tillid afgørende – og tillid er ikke et abstrakt begreb. Den viser sig i hverdagen. Når medarbejdere tør fortælle deres leder, at noget ikke fungerer. Når lederen lytter, også når løsningen ikke er enkel. Når kolleger hjælper hinanden, fordi de ved, at fællesskabet er noget, man både giver til og modtager fra.

I mine mange år som leder stod min dør bogstaveligt talt åben. Ikke som et symbol, men fordi medarbejderne skulle vide, at de kunne komme ind – også når det, der fyldte, ikke kunne løses i en vagtplan eller et skema. Samtaler om svære ting gav mig en indsigt, ingen trivselsmåling kunne have givet. De gjorde det muligt at forstå, hvad der rørte sig hos medarbejderne, og finde løsninger, der tog udgangspunkt i det enkelte menneske frem for kun i systemets behov.

Relationerne mellem leder og medarbejdere og mellem kolleger er ikke et supplement til driften. De er en forudsætning for et bæredygtigt arbejdsliv. I en tid med mange krav om nye strategier, dokumentation og implementeringer kan den nære personaleledelse imidlertid komme under pres. Det kræver mod at prioritere den konkrete relation og være til stede dér, hvor arbejdslivet faktisk leves.

Fleksibilitet er mere end færre timer

Mange medarbejdere ønsker fleksibilitet i arbejdslivet, så vi taler meget om det. Men fleksibilitet er mere end muligheden for at arbejde færre timer. Fleksibilitet kan være indflydelse på arbejdstiden, mulighed for at bytte vagter samt forståelse og løsninger, når livet uden for arbejdet pludselig kræver noget andet. Forudsætningen for det er arbejdspladser, hvor mennesker kender hinanden og har tillid til hinanden. Det kræver ledelse, men det kræver også fællesskab.

Et godt arbejdsmiljø skabes ikke af lederen alene. Det skabes heller ikke af medarbejderne alene. Det opstår i det daglige samspil mellem mennesker, der tager ansvar for både opgaven og hinanden. Og den kultur skabes i hverdagen. Vi må også turde tale om faglig udvikling som en afgørende del af arbejdsmiljøet. Mange arbejdspladser er dygtige til at introducere nye medarbejdere. Det er nødvendigt. Men de erfarne medarbejdere skal også opleve, at deres faglighed fortsat udvikles og værdsættes.

Arbejdet skal tilpasses mennesket

En jordemoderstuderende fortæller i forbindelse med undersøgelsen, at jordemødre typisk skal skifte mellem dagvagt, nattevagt og aftenvagt tre gange på en uge. Det er hårdt, man bliver meget træt, og det er svært at få familielivet til at hænge sammen. Den løsning, som medarbejderne oftest ser, er deltid. Men man kan også spørge: Kunne det være muligt at ændre arbejdstilrettelæggelsen, så jobfunktionerne skifter, og vagtplanen bliver overkommelig?

For mennesker bliver ikke længere på en arbejdsplads på grund af loyalitet. De bliver, når de oplever mening, mestring og mulighed for at gøre en forskel. Men fysisk tilstedeværelse er en af forudsætningerne for, at de tre ting kan lykkes.

Derfor bør vi være varsomme med at gøre deltid til den oplagte løsning på et presset arbejdsliv. Deltid kan være den rigtige beslutning. Der er livsfaser og situationer, hvor det er nødvendigt, og den mulighed skal vi værne om. Men hvis deltid bliver den mest almindelige måde at skabe et arbejdsliv på, som man kan holde til – så risikerer vi at overse det vigtigste spørgsmål: Har vi indrettet arbejdet på en måde, der får mennesker til at flytte sig væk fra det?



Det er ikke menneskene, der først og fremmest skal tilpasses arbejdet. Det er arbejdet, der må indrettes, så mennesker kan være i det – med deres faglighed, deres liv og deres behov for fællesskab. Hvis det lykkes, vil flere sandsynligvis også vælge at arbejde mere. Ikke fordi de bliver presset til det, men fordi de har lyst til at være til stede på deres arbejdsplads. Måske er det den vigtigste investering, vi kan gøre i en tid, hvor arbejdskraft er blevet en mangelvare: en investering i arbejdspladser, som mennesker har lyst til at være til stede på.

Det er ikke menneskene, der først og fremmest skal tilpasses arbejdet. Det er arbejdet, der må indrettes, så mennesker kan være i det – med deres faglighed, deres liv og deres behov for fællesskab.

Faktaboks

Sammen om fuldtid

Tove Brems Sørensen er tidligere oversigeplejerske med mange års ledelseserfaring. Hun er nu fuldtidsfacilitator under fuldtidsindsatsen i *Sammen om udvikling af de regionale arbejdspladser*.

Det fælles mål i Sammen Om er at understøtte de regionale arbejdspladser i at levere den bedst mulige behandling, pleje og service til borgere og patienter, samtidig med at der tilbydes gode rammer for medarbejdernes arbejdsliv. Det handler om at opbygge et stærkt samarbejde om kerneopgaven for alle. Flere på fuld tid er en fælles indsats, der skal understøtte og inspirere regionale arbejdspladser til at få flere op i tid og på fuld tid.

Du kan læse mere om fuldtidsindsatsen [her](#).

Kronikken er bragt med tilladelse fra Kristeligt Dagblad og Tove Brems Sørensen

