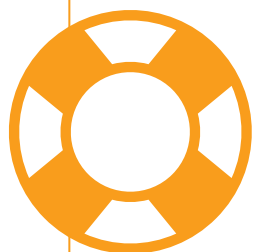


Femte anbefaling

Opsøg hjælp og inspiration fra andre



Det har hjulpet mange arbejdspladser at tilkalde kompetent bistand udefra til særlige aspekter af APV-forløbet – fx facilitering, lederudvikling eller forankring.

AT UDVIKLE ARBEJDSPLADSEN og sikre et godt psykisk arbejdsmiljø ligger naturligt inden for den lokale ledelses eget domæne – i samarbejde med medarbejderne og deres repræsentanter. Alligevel viser erfaringerne fra de ni arbejdspladser, at hjælp eller inspiration udefra ofte kan give det skub, der gør arbejdspladsen i stand til virkelig at rykke og skabe afgørende forbedringer i arbejdsmiljøet. På næsten alle de ni arbejdspladser er hjælpen kommet fra eksterne, private konsulenter, men det kunne i princippet lige så godt have været fra interne konsulenter i fx en central forvaltning. Inspirationen vil også kunne hentes hos et kollegialt netværk, en leder eller en arbejdsmiljøgruppe på en anden institution, der har erfaringer med tilsvarende udfordringer. Det afgørende er, at arbejdspladsen får tilført arbejdsmiljøfaglig viden samt nye perspektiver og ideer – i kraft af det udefrakommende blik på situationen.

Flertallet af de ni arbejdspladser har således fået hjælp udefra på et eller andet tidspunkt i APV-processen. Det har fx været til at sætte nye indsatser i gang, varetage kompetenceudvikling eller facilitere dialog- og udviklingsprocesser. Generelt giver nøglepersoner på arbejdspladserne udtryk for, at resultaterne ikke var blevet lige så gode uden de eksterne bidrag.

Ofte har konsulenterne haft til opgave at træne de ansatte til selv at gentage processerne og på den måde været med til at forankre læringen internt på arbejdspladsen. Det var eksempelvis tilfældet for Dagplejen i **Billund Kommune**, der for nogle år siden valgte at erstatte den spørgeskemabaserede APV med en række dialogmøder, der blev kyndigt styret af en ekstern konsulent, så lederen ikke selv stod i centrum for dialogen. APV-processen blev en markant succes, og næste gang var leder og medarbejdere klædt på til at gennemføre den uden konsulentbistand. Læs mere på *side 22*.

På **Glostrup Hospital** fik man inspiration udefra på to måder. For det første udnyttede man en ekstern konsulent med insiderviden om forholdene på arbejdspladsen til at åbne medarbejdernes ører for den hårde indbyrdes omgangstone, der havde udviklet sig. For det andet indgik afdelingen i et fælles projekt om ledercoaching og kompetenceudvikling med portørerne på et andet af regionens hospitaler. På den måde kunne parterne både samle deres arbejdsmiljøressourcer og spejle sig i hinandens erfaringer. Læs mere på *side 32*.



God APV kræver præcis diagnose

Alle kunne se, at sygefraværet blandt portørerne var for højt, men det krævede en trivselsmåling og en ekstern konsulent at finde og håndtere kilden til problemerne: en rå omgangstone, der nogle gange kammede over i decideret mobning.

Portørerne på Glostrup Hospital blev både overraskede og provokerede, da de første gang mødte konsulenten i det projekt, der skulle hjælpe dem med at nedbringe et højt sygefravær. For hun gik lige i kødet på dem med et hårdt, skarpt og aggressivt sprog.

Tonen og provokationen var valgt helt bevidst. Konsulenten ville anskueliggøre for portørerne, hvor dårligt et klima en rå omgangstone kan skabe. Da portørerne på den måde fik øje på konsekvenserne af deres indbyrdes kommunikation, blev de mere åbne for at snakke om, hvordan den og samarbejdet kunne blive anderledes.

Konsulentens utraditionelle tilgang var langt fra grebet ud af luften. Resultaterne fra regionens trivselsmåling (TrivselOP) havde netop vist, at portø-

erne havde problemer med blandt andet mobning, dårlig omgangstone og lav social kapital. De resultater blev givet videre til konsulenterne, så de kunne vælge metoder, der matchede denne diagnose af det psykiske arbejdsmiljø.

Ledercoaching og leveregler

Kuren blev et projektforsøg i to faser, som blev gennemført i samarbejde med Bispebjerg Hospital og et konsulentfirma:

- **Fokus på mobning og omgangstone:** Over et halvt år blev der gennemført et forløb, hvor ledere fra Glostrup blev coachet sammen med kolleger fra Bispebjerg. Ledercoachingen blev suppleret med et firedagesforløb for portørerne på hvert hospital. Det var her, konsulenten valgte at efterligne portørernes omgangstone for at få dialogen på rette spor. En metode, hun blandt andet kunne udføre, fordi hun allerede kendte til hospitalet og jargonen fra et tidligere job på hospitalet.

- **Forankring og kompetenceløft:** Herefter var der brug for at holde gryden i kog, forankre den hidtidige læring og sætte yderligere fokus på kommunikation. Det foregik blandt andet ved, at der blev udnævnt en række såkaldte "konsuler", der hver styrede diskussionen i en mindre kreds af kolleger. Det mundede ud i en vision og et sæt fælles leveregler, som konsulerne derefter fremlagde for driftsledelsen. Levereglerne faldt i god jord også hos ledelsen, og processen er siden blevet gentaget i andre serviceafdelinger.

Som led i projektets anden fase har medarbejderne også besøgt deres kolleger i tværfaglige afdelinger og interviewet dem om betydningen af portørernes indsats. Det har ført til et hæfte med "heltehistorier", der har været med til at understøtte den fælles faglige stolthed i portørkorpset. Find hæftet på etsundtarbejdsliv.dk



Fakta om portørerne på Glostrup Hospital

I 2008 blev der etableret et korps af plejeportører. De blev uddannet i 14 dage, så de blandt andet kunne fungere som fast vagt ved alvorligt syge, urolige eller psykisk syge patienter.

Efter hospitalsreformen er Glostrup Hospital blevet et specialhospital for ryg- og øjensygdomme. I den forbindelse har portørerne fået specialkurser for at kunne bidrage til behandlingen af patienterne.

Når Glostrup Hospital i fremtiden bliver et specialhospital for rehabilitering, kommer portørerne desuden på specialkursus i rehabilitering.

Ikke til at kende igen

Når tidligere kolleger har været på besøg i afdelingen, har de angiveligt haft svært ved at genkende deres gamle arbejdsplads. Flere har i hvert fald undrende spurgt: "Hvad er der dog sket?"

Før bestod portørkorpset af fire mindre "landsbyer" med meget dårligt indbyrdes samarbejde. I dag er der tale om én samlet afdeling, hvor de ansatte generelt er glade for at arbejde.

En af de tydelige ændringer er, at ledelsesansvar og kommandoveje er blevet klarere. Ingen beslutninger går længere udenom nærmeste leder, og det har styrket tillid, kommunikation og samarbejde.

Det er også lykkedes at fastholde det fokus på udfordringerne med trivsel og sygefravær, som var det oprindelige afsæt for APV-arbejdet. Afdelingen holder hver dag et kort morgenmøde på 5-15 minutter med en fast dagsorden. En gang om ugen er mødet forlænget, og her drøfter man både trivsel og følger op på de fælles aftaler og leveregler.

Der er også kommet fastere rammer og regler for, hvem medarbejderne skal kontakte, hvis de ikke kan komme på arbejde: Beskeden skal indtales om morgenen på telefonsvareren, portørchefen skal ringes op senere på formiddagen og igen på tredjedagen, hvis sygefraværet trækker ud.

”

Før fokuserede vi negativt på fraværet. Vi kæmpede for at få hverdagen til at hænge sammen og tilpasse os det forhold, at folk var meget syge.

”

Sammenholdet og tonen er blevet bedre, mobningen er væk, jeg er gladere for at gå på arbejde.



Den onde cirkel er brudt

Ifølge portørchefen har hele indsatsen udløst positive ændringer både i forhold til omgangstonen, medarbejdernes ansvarlighed og deres positive tilgang til arbejdet og samarbejdet.

– Før fokuserede vi negativt på fraværet. Vi kæmpede for at få hverdagen til at hænge sammen og tilpasse os det forhold, at folk var meget syge. Det skabte en ond cirkel af dårlig stemning og anstrengt kommunikation. Det har vi fået vendt til en positiv enighed om, hvad vi vil. Det samarbejder vi om, og vi sørger for at holde fast i det, vi i fællesskab har besluttet, siger portørchef René Holst.

Det positive syn på både forløbet og resultaterne deles af portørerne selv:

– Selv om intet i forløbet har været svært, er resultaterne tydelige: Sammenholdet og tonen er blevet bedre, mobningen er væk, jeg er gladere for at gå på arbejde – og tilmed blevet en bedre far, siger en af portørerne.

Flere lægger vægt på, at det ikke kun er portørerne selv, men også ledelsen og de andre faggrupper, der har flyttet sig:

– Jeg kan mærke på de tværfaglige kolleger, at vi er mere velkomne ude i afdelingerne, og ledelsen fik undervejs øjnene op for, at de også var nødt til at ændre deres adfærd, siger en anden.

Forbedringerne er da også til at tage at føle på. Før forløbet blev den sociale kapital målt til 7,3 point, bagefter var den øget markant til 10,8 point – pænt over landsgennemsnittet. Samtidig faldt sygefraværet med over 20 pct.