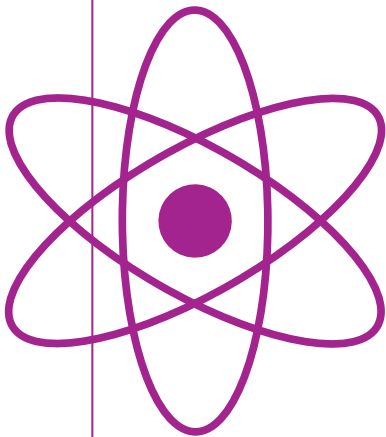


Første anbefaling

Knyt indsatsen tæt til kerne- opgaven



Når en psykisk APV bliver direkte forbundet med arbejdspladsens hjer-teblod – løsningen af kerneopgaven – får den både strategisk retning og giver mening i det daglige arbejde.

DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ i arbejdet med fx syge, udsatte borgere eller børn er så knyttet til kerneopgaven, at nogle af de væsentligste belastninger er vilkår, som man ikke bare kan fjerne. Derfor bliver udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø næsten uundgåeligt vævet sammen med vilkårene for at løse kerneopgaven.

Men selv når der ikke er denne meget direkte kobling, er det en god ide at forbinde APV-processen med udviklingen af kerneopgaven. Det betyder nemlig, at indsatsen for et godt psykisk arbejdsmiljø bliver umiddelbart relevant for det praktiske, daglige arbejde. Dermed får indsatsen også strategisk retning og betydning – og en mere vedvarende opmærksomhed. Alternativet er ofte, at APV-indsatsen blusser kraftigt op, men dør hurtigt ud, fordi den skal konkurrere med andre aktiviteter, der måske opleves som vigtigere eller mere akutte.

På en institution som bostedet **Blåkærgård** betyder arbejdets karakter, at det psykiske arbejdsmiljø ikke kan adskilles fra kerneopgaven: at beboerne trives og udvikler sig. Dårlig trivsel blandt beboerne, der alle har svære psykiatriske lidelser, øger umiddelbart medarbejdernes psykiske belastninger. Men relationen går også den anden vej: Hvis de ansatte trives med opgaverne, får de også mere overskud til beboerne.

Derfor er den sammenhæng også kernen i bostedets arbejdsmiljøarbejde. Der arbejdes fx systematisk med at dokumentere, hvordan beboerne har det, så den enkelte medarbejder ikke skal frygte at komme uforberedt ind til en beboer, der kan reagere voldsomt. Desuden har en række seminarer for hele personalet skabt fælles forståelse af kerneopgaven, som danner grundlag for udviklingen i både faglighed og arbejdsmiljø. Læs mere på *side 8*.

I **Centralkøkkenet på Vejle Sygehus** vendte en ny leder op og ned på kulturen ved at inddrage medarbejderne i at definere og nytænke kerneopgaven. På et udviklingsdøgn var de med til at formulere nye visioner og strategier for hele arbejdspladsens fremtid – en bevægelse fra at være ”poseklippere” til stjernekokke, der laver kvalitetsmad fra grunden. Siden har udviklingen af den enkeltes arbejdsopgaver og kompetencer været tæt forbundet med kerneopgaven og hensynet til hele køkkenets udvikling. Læs mere *side 10*.

Også i en daginstitution som **Vuggestuen Firkloveren** er der en tæt forbindelse mellem løsningen af kerneopgaven og udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø. Her viste det sig, at uklarhed om kerneopgaven gjorde det svært at skabe fælles fodslag. Derfor blev opfølgningen på en kritisk APV-kortlægning et forløb, hvor ansatte og ledelse sammen stillede skarpt på den pædagogiske praksis – bl.a. ved hjælp af videoregistrering af, hvordan de fagligt håndterede bestemte situationer i hverdagen. Forløbet gav en mere fælles opfattelse af kerneopgave og mål – og samtidig et stærkere samarbejde og et bedre psykisk arbejdsmiljø. Læs mere på *side 20*.



Vi laver APV hver dag

På bostedet Blåkærgård er arbejdsmiljøindsatsen fuldstændig integreret i hverdagens opgaver. Arbejdet med de hårdest udsatte voksne kræver intens og løbende opmærksomhed om risici og psykiske belastninger – og en kompetenceudvikling, der matcher dagligdagens udfordringer.

Det er ingen overdrivelse at kalde Blåkærgård for en speciel arbejdsplads – også hvad det psykiske arbejdsmiljø angår. De 18 voksne beboere er kendetegnet ved komplekse psykiske lidelser, misbrug af rusmidler og udadrettet adfærd – og to ud af tre er dømt for kriminalitet.

– Beboerne er dem, de andre ikke kan hjælpe. Vores opgave er at yde dem en specialiseret psykosocial rehabilitering, så de kan komme til at føle sig som aktive og betydningsfulde deltagere i deres eget liv – og gerne komme videre til et mindre indgribende tilbud, forklarer afdelingsleder Anne Mikkelsen.

Derfor handler en meget stor del af det psykiske arbejdsmiljø på Blåkærgård om den rette håndtering af beboerne – ikke mindst i forhold til vold og trusler om vold. Dermed drejer det sig også om, hvorvidt medarbejderne har de ressourcer og kompetencer, der svarer til kravene i hverdagens opgaver.

”

Personalet bliver bedre og bedre til selv at sætte ord på belastende forhold i arbejdet.

Daglige risikovurderinger

Indsatsen for et godt psykisk arbejdsmiljø er ikke noget, der kun foregår i forlængelse af trivselsmålinger og almindelige APV-forløb, selv om Blåkærgård bruger begge dele. En stor del af indsatsen er koncentreret om at bruge APV-lignende metoder forebyggende i den daglige opgaveløsning – ja, faktisk flere gange dagligt.

Det sker blandt andet via det såkaldte Bosted System. Her skal personalet på hver eneste vagt systematisk vurdere den enkelte beboers tilstand og beskrive den i forhold til en handlingsplan. Systemet blev købt i 2006 og er løbende blevet forbedret, så det endnu mere præcist beskriver beboerens aktuelle tilstand.

Blandt andet blev procedurerne strammet op efter den tragiske hændelse i 2012. Dels er det ikke længere nok at beskrive beboerens tilstand med ord. To medarbejdere skal sammen score beboeren hver dag efter en fastlagt metode med fem parametre. Dels må man som medarbejder aldrig gå ind til en beboer, før man har læst i systemet.

Foruden den daglige bedømmelse er der også indført en grundigere ”stop op”-vurdering af hver enkelt beboer hver tredje måned.





Det er et vilkår, at vi ikke kan give op, men skal finde løsninger.

Et fælles vendepunkt

At det for længst er lykkedes at binde faglighed og arbejdsmiljø så tæt sammen, skyldes især arbejdet med bostedets mission. Afdelingslederen hæfter sig især ved en temadag tilbage i 2006, der fik afgørende betydning:

– Den dag fik vi alle en fælles retning for arbejdet. Det stod pludselig helt tydeligt, at vores beboere er ”dem, andre ikke kan have”. Derfor er det et vilkår, at vi ikke kan give op, men skal finde løsninger. Den afklaring betød, at vi begyndte at tænke anderledes og mere løsningsorienteret – også i forhold til arbejdsmiljøet, siger hun.

Fokus på kompetencer

En af løsningerne har været et vedvarende fokus på at udvikle medarbejdernes kompetencer, så de føler sig bedre rustet til og støttet i de mere belastende dele af det daglige arbejde med beboerne. Via uddannelse får medarbejderne både øget deres kendskab til beboernes diagnoser og til, hvordan de kan agere i forskellige situationer.

– Vi bruger også supervision til at styrke medarbejderne, hvis der er beboere, de har svært ved at takle. Jeg oplever, at personalet bliver bedre og bedre til selv at sætte ord på belastende forhold i arbejdet. Det er blevet lettere at sige til kolleger og ledelse, at det ikke går godt med relationen til en beboer, og så fx få mulighed for at flytte hus, siger rehabiliteringsfacilitator Tine Jeppesen.

De løbende indmeldinger fra medarbejderne har sammen med APV'en skabt øget opmærksomhed på, hvordan man introducerer nye medarbejdere – også til arbejdsmiljøet. Nu får alle nye en uge på skolebænken og derefter tre uger som føl. Som en del af introforløbet bliver regionens arbejdsmiljøaf-tale gennemgået og ”oversat” til forholdene på Blå-kærgård. De nye bliver blandt andet orienteret om adgangen til såkaldte nærværskolleger, debriefing



Fakta om Blåkærgård

Blåkærgård er et bosted for mennesker med svære invaliderende psykiatriske lidelser. Det er beboere, der typisk skal have betydelig professionel hjælp for at kunne bo sammen med andre.

Der er i dag 36 ansatte på bostedet. De fleste er social- og sundhedsassistenter, men personalet tæller også sygeplejersker, ergoterapeuter og socialpædagoger.

Blåkærgård blev landskendt i 2012, da en beboer i forbindelse med en køretur overfaldt og dræbte en medarbejder. Det viste, at dokumentationen om beboernes tilstand ikke var tilstrækkelig. Den er siden blevet mere systematisk og grundig, og sikkerhedsforanstaltningerne er skærpet på flere områder.

En indikator på forbedringerne er, at der i hele 2012 kun var to tilfælde af magtanvendelse. Det er usædvanlig lavt for den type af døgntilbud.

efter voldsomme episoder samt kollegial sparring og psykologisk bistand.

Målinger efter behov

De daglige vurderinger af risikofaktorer i arbejdet står selvfølgelig ikke alene. Det psykiske arbejdsmiljø bliver målt cirka hvert tredje år som en del af regionens trivselsmålinger. Sidste måling pegede på fokusområder som sygefravær samt vold og trusler.

Bostedet bruger også APV-redskabet, når der er særlige udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø. Det var fx tilfældet i forbindelse med en ændring i teamsammensætningen, hvor en mini-APV viste, at en række medarbejdere ikke følte sig godt nok informeret og inddraget. Løsningen blev blandt andet, at ledelsen fremover skal involvere medarbejderne mere og være bedre til at begrunde den slags ændringer.

Fra mistrivsel til arbejdsmiljøpris

Efter flere år med dårlige trivselsmålinger gav et lederskifte nye boller på suppen i Centralkøkkenet på Vejle Sygehus. Et skarpt fokus på anerkendelse, involvering og faglig udvikling fik sat arbejdsglæde og godt psykisk arbejdsmiljø på menuen.

Da en ny cheføkonoma i 2007 overtog ledelsesansvaret for Centralkøkkenet på Vejle Sygehus, arvede hun samtidig en hårdt prøvet medarbejderstab.

Regionens medarbejdertilfredshedsmålinger (MTU) havde flere år i træk vist et dårligt psykisk arbejdsmiljø i køkkenet. Medarbejderne oplevede kravene til deres indsats som uklare og synes ofte, at de blev udsat for urimelig kritik. Det var svært at gøre sit arbejde "godt nok".

Problemerne hobede sig op. Overarbejdet var så omfattende, at man ikke kunne nå at afspadsere det. En af mellemliderne blev sygemeldt med stress, og der var et usædvanlig kraftigt gennemtræk af medarbejdere.

I første omgang ønskede ingen medarbejdere at stå frem med den kritik, de havde udtrykt anonymt i MTU'en. Og da det endelig skete, indkaldte chefen alle medarbejdere til et møde og vendte kritikken mod dem. Først med udskiftningen på lederposten lykkedes det for alvor at få vendt udviklingen.

Fra poseklippere til stjernekokke

Den nye cheføkonoma signalerede fra starten, at hun agtede at inddrage medarbejdernes erfaringer og lytte til deres ideer til, hvordan køkkenet kunne blive bedre. Kort efter holdt hele køkkenet det første af sine årlige udviklingsdøgn. Her blev alle spurgt om, hvor de ønskede, at køkkenet og de selv var om fem år.

– Vi måtte nærmest knibe os selv i armen, for vi var ikke vant til bare at kunne tale frit om vores ønsker og ideer. Men det boblede frem med ideer, fortæller tillidsrepræsentant Elly Sørensen.

Involveringen slap to kræfter løs, der tidligere havde haft trange kår: arbejdsglæde og faglige ambitioner.

– Vores mål var at blive et stjernekokken, der lavede kvalitetsmad fra bunden. Vi syntes, vi havde klippet nok poser op, forklarer arbejdsmiljørepræsentant Lene Kirstine Bundgaard.

Ingen brok i krogene

Trods inddragelse og faglig stolthed kan kulturen i et storkøkken godt være lidt hård. Derfor startede en nyansat økonoma et undervisningsforløb i anerkendende kommunikation. På et par personalemøder trænede hun personalet i at kommunikere konstruktivt og fremadrettet. Så man fx i stedet for at kritisere en kollegas måde at arbejde på spørger vedkommende, om man kan hjælpe.



Centralkøkkenet på Vejle Sygehus

Der er 27 ansatte i produktionen. Hovedparten af dem er ernæringsassistenter, men der er også en bager, en slagter, en kok samt en ufaglært i opvasken. Til den overordnede planlægning er der ansat fem økonomaer og en cheføkonoma, der også leder de andre hospitalskøkkener på Sygehus Lillebælt, som Vejle Sygehus er en del af.

Centralkøkkenet laver mad til 375 indlagte og 1.500 ansatte. Køkkenet er ved at blive bygget om, så det fremover også kan håndtere produktionen af varm mad til Kolding Sygehus. Til den tid skal der laves mad til over 1.000 indlagte.

Det blev også en del af kulturændringen, at eventuel sladder og brok ikke skal foregå i krogene. Oplever man, at en kollega ikke taler ordentligt til en, går man ud til slagterens aflagte huggeblok og snakker om det. Og hører man nogen brokke sig over en kollega, skal man bede brokkeren om at gå direkte til pågældende med kritikken.

Der bliver stadig lavet MTU hvert år, så køkkenet kan holde øje med udviklingen. Målingerne viser da også, at det psykiske arbejdsmiljø er blevet meget bedre – og i 2010 blev det belønnet med regionens arbejdsmiljøpris.

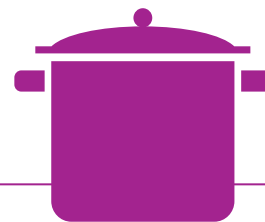
– Det vigtigste resultat er arbejdsglæde. Den kommer især, fordi vi får lov at arbejde med det, vi brænder for, og som vi er stolte af at sende ud. Vores forskellige kompetencer gør kun kæden stærkere, siger Elly Sørensen.

Fra MUS til drømmeinterview

Mellem MTU'erne bruger Centralkøkkenet foruden udviklingsdøgnet også MUS-samtaler til at fastholde fokus på både den enkeltes trivsel og køkkens udvikling. Det sker med udgangspunkt i, hvad medarbejderne brænder mest for – derfor er MUS også blevet omdøbt til "drømmeinterview", som består af fire enkle elementer:



Det vigtigste resultat er arbejdsglæde. Den kommer især, fordi vi får lov at arbejde med det, vi brænder for, og som vi er stolte af at sende ud.



Vores mål var at blive et stjernekokken, der lavede kvalitetsmad fra bunden. Vi syntes, vi havde klippet nok poser op.

- Medarbejderen fortæller om sine styrker.
- Medarbejderen fortæller om sine drømme i forhold til arbejdet.
- Leder og medarbejder vurderer sammen, hvad der kan lade sig gøre i praksis.
- Leder og medarbejder aftaler, hvad medarbejderen selv skal bidrage med til den udvikling.

Det hele bliver skrevet ned i en såkaldt profilerings tekst, som bliver hængt op i køkkenet, så alle kan se den. Ud fra profileringssteksterne bliver arbejdet planlagt, så alle så vidt muligt kommer til at arbejde med det, de er bedst til og brænder mest for.

– Enhver ved, hvad de skal lave, man har indflydelse på sit eget arbejde, og der er tillid til, at man gør det ordentligt. Hver enkelt får lov til at være god til noget, siger Lene Kirstine Bundgaard.

Drømmeinterviewene gentages en gang om året, og ledelse, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant tager hvert år sammen stilling til, hvilke spørgsmål i arbejdstilrettelæggelsen og arbejdsmiljøet som kræver særlig opmærksomhed.

På etsundtarbejdsliv.dk/apv finder du hæftet "Drømmerejsen – styrker i køkkenerne på Sygehus Lillebælt".