

Anden anbefaling

Styrk faglighed og kompetencer



Et stærkt fokus på faglighed kan få kerneopgave og trivsel til at gå op i en højere enhed. At klæde medarbejderne godt på til deres opgaver er derfor ofte en vigtig del af indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø.

AT UDVIKLE MEDARBEJDERNES faglige kompetencer er en vej, mange af arbejdspladserne bruger for at kunne give et samtidigt løft til løsningen af kerneopgaven og det psykiske arbejdsmiljø. Det er et tydeligt fælles træk for de undersøgte arbejdspladser, at arbejdsmiljøindsatsen er tæt knyttet til de ansattes faglighed og kompetenceudvikling.

Nogle steder vurderes det at få højere faglighed og styrkede kompetencer som selve forudsætningen for at lykkes med en forandring. Andre giver udtryk for, at kompetenceudviklingen er et udbytte af indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø, der så igen bidrager til en positiv udvikling i det daglige arbejde og samarbejde. I alle tilfælde bidrager arbejdsfordeling ud fra kompetencer til faglig tryghed, stolthed og dermed også et bedre psykisk arbejdsmiljø.

At koble arbejdsmiljøindsatsen til kerneopgaven og den faglige udvikling kan være særlig nødvendigt, hvis dele af medarbejdergruppen er skeptiske over for arbejdsmiljøarbejdet og måske opfatter det som en forstyrrende faktor. På **Rigshospitalets** Klinik for Plastikkirurgi, Brystkirurgi og Brandsårsbehandling valgte klinikledelsen bevidst at tage fat i problemer med mobning og dårlig stemning på morgenkonferencer ud fra en faglig vinkel. De satte fokus på, hvordan afdelingen kunne få et større fagligt udbytte af konferencen. Læs mere på *side 14*.

Plejecenter Skælskør har indført et koncept, der i målinger og handlinger omfatter både beboere, pårørende og ansatte. Det afspejler, at man også her ser en tæt sammenhæng mellem, hvordan de ansatte og beboerne trives. Alle ansatte har været på kursus i konceptet, inden selve processen blev sat i gang på plejecentret. Læs mere på *side 16*.

I Dagplejen i **Billund Kommune** har udvikling af de faglige kompetencer haft stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø, fordi dagplejerne har fået styrket både deres faglighed og deres evner til at kommunikere om arbejdet – både med hinanden, forældre og andre faggrupper. Læs mere på *side 22*.

På **Hammel Neurocenter** er hele hospitalet blevet reorganiseret, så medarbejderne indgår i tværfaglige team, hvor de både kan udnytte egne og hinandens kompetencer bedre i opgaveløsningen. Læs mere på *side 26*.

På bostedet **Blåkærgård** er der fokus på en stadig kompetenceudvikling i diagnoser og i at håndtere beboere med komplekse problemer. Det opfattes også som afgørende for hele arbejdspladsen, at nye medarbejdere får en meget grundig faglig introduktion. Læs mere på *side 8*.

Blandt portørerne på **Glostrup Hospital** blev et forløb, der skulle skabe en bedre omgangstone, koblet sammen med en styrkelse af medarbejdernes faglige stolthed. Læs mere på *side 32*.



Kulturændring med fagligt fokus

Det er lykkedes en afdeling på Rigshospitalet at vende en bebrejdede kultur til et forum for fælles læring. Afstemte forventninger og høj faglighed har været ledetrådene i omstillingen, som tog fat der, hvor APV'en fandt hovedproblemet: på morgenkonferencen.

Morgenkonferencen er en institution på de fleste hospitalsafdelinger. Ganske vist er den kort – ofte kun et kvarters tid – men det er en af de få situationer, hvor afdelingens overlæger, yngre læger, sygeplejersker og studerende samles i et fælles fagligt forum.

Konferencens hovedformål er, at de yngre læger kan få delt og vendt aftenens og nattens vigtige beslutninger og problemstillinger. Det er ikke kun vigtigt for selve patientbehandlingen, men også for at de yngre læger kan få råd og sparring af deres mere erfarne kolleger.

Sådan fungerede det i princippet også på Klinik for Plastikkirurgi, Brystkirurgi og Brandsårsbehandling på Rigshospitalet, men der var alligevel noget galt. En minitrivselsundersøgelse, målrettet de yngre læger, viste, at mange var utilfredse med dialogen med overlægerne – ikke i det daglige samarbejde, men netop på morgenkonferencen. Og da regionens samlede trivselsundersøgelse (TrivselOP) senere afslørede, at nogle medarbejdere følte sig mobbet eller meldte sig syge på grund af stemningen på morgenkonferencerne, besluttede en ny klinikledelse at handle.

”

Vi er fagfolk, og i vores verden er det faglige perspektiv altid det styrende.

Gensidig utilfredshed

Problemet var, at de yngre læger oplevede en bebrejdede tilgang fra overlægerne – i stedet for den læring og anerkendelse, de forventede.

Allerede efter miniundersøgelsen blev der afholdt et lægemøde om den bebrejdede kultur på især morgenkonferencerne. Og efter selve trivselsmålingen mødtes de sektionsansvarlige overlæger til en temadag, hvor emnet også var på dagsordenen.

Dialogen begge steder viste, at der var udbredt enighed om at ændre kulturen, for overlægerne var heller ikke selv tilfredse med forløbet og udbyttet af morgenkonferencerne. De syntes ikke, at det faglige niveau var højt nok.

Klinikledelsen tog initiativ til, at begge parter kunne præcisere deres ønsker og forventninger. På den baggrund blev hele morgenkonferencen omstruktureret. Se boks.

Fokus på bedre feedback

Der er en meget udtalt faglig stolthed i afdelingen, og fagligheden blev derfor et naturligt omdrejningspunkt for omlægningen. Dels fordi en velfungerende videndeling sikrer patienterne et bedre forløb. Dels for at undgå, at yngre læger holder deres faglige tvivl eller fejl for sig selv – af frygt for overlægernes reaktion.

Den uddannelsesansvarlige overlæge og klinikchef, der var på flere kurser om kommunikation og feedback, fandt en god måde at tilrettelægge en struktureret feedback til de yngre læger. Der har også været en periode, hvor klinikchefen har været ekstra opmærksom på den måde, overlægerne giver deres feedback på.



Vi er blevet ekstremt dygtige til at hjælpe hinanden. Der står aldrig en ung læge, som ikke får hjælp i det daglige i klinikken.

Selv om morgenkonferencen kun er en lille del af arbejdsdagen, har ændringerne fået bredere effekt på samarbejdskulturen i afdelingen.

– Netop fordi morgenkonferencen er dagens start, får den let stor betydning for resten af dagen. Det er bitte små ting, vi har gjort, men det har haft en stor effekt, siger klinikchef Helle Klyver.

Og der er flere tegn på, at det er lykkedes at vende stemningen. Når tidligere medarbejdere vender tilbage til afdelingen, giver de udtryk for, at de virkelig kan mærke forskellen. Også MUS-samtalerne viser, at der generelt er et godt psykisk arbejdsmiljø og en stor frihed til at kunne diskutere alt.

– Vi er blevet ekstremt dygtige til at hjælpe hinanden. Der står aldrig en ung læge, som ikke får hjælp i det daglige i klinikken, siger overlæge Jennifer Berg Drejoe.

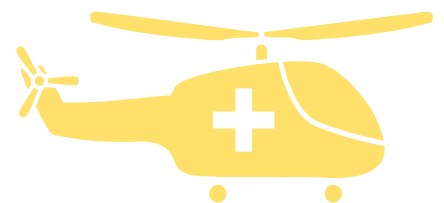
Med fagligheden som motor

Klinikledelsen ser flere grunde til, at det er lykkedes at ændre kulturen. For det første, at ledelsen sammen med lægerne fik sat klare rammer om ændringen, hvor alle parter kendte hinandens roller og forventninger. For det andet, at fagligheden var rettesnoren for det hele.

– Vi er fagfolk, og i vores verden er det faglige perspektiv altid det styrende. Når ændringer er fagligt begrundede og systematiske, vil folk gerne være med. Og så skal man ikke være bange for at kræve noget af andre – fx en højere faglighed eller præstationer på højere niveau, siger Helle Klyver.

De yngre læger tager nu større ansvar for deres arbejde, når de skal stille med en ny case om morgenen. Respekten for de yngre læger er også steget

meget. Nyansatte får direkte at vide, at de også bliver vurderet på deres evner til faglig videndeling, og at fagligheden er i fokus her. Det bliver de også grundigt informeret om i deres uddannelsesmodul.



Bedre fra start

Hovedpunkter i afdelingens nye morgenkonference:

- Fokus på anerkendende og konstruktiv feedback.
- En fast dagsorden, hvor alt gennemgås i en bestemt rækkefølge på en storskærm.
- Aften/nattevagten har hver dag forberedt en case. Man gennemgår enten et patientforløb, en artikel eller lignende i højst fem minutter.
- Hver fredag er det en speciallæge, som skal fremlægge en case og på den måde "give noget tilbage" til de yngre læger.
- Afvisning af emner, der ikke hører til på morgenkonferencen – fx it-problemer.

Både medarbejdere og beboere skal trives

Plejecenter Skælskør supplerer nu sin almindelige APV med andre metoder, der på én gang måler medarbejdernes og beboernes trivsel. Det sker som led i en ny plejefilosofi, hvor både beboere og ansatte får nye roller og indbyrdes relationer.

Hovedparten af de cirka 55 medarbejdere på Plejecenter Skælskør trives rigtig godt på jobbet. Det viser den APV, som jævnligt gennemføres over hele Slagelse Kommune. Men da områdeleder Pernille Bo Pedersen sidst fremlagde det positive resultat, var hun alligevel nødt til at tage det forbehold, at resultaterne tydede på, at nogle få medarbejdere ikke trivedes så godt.

Besvarelsene var anonyme, så arbejdsmiljøgruppen kunne ikke tage fat i de pågældende. Både leder og arbejdsmiljørepræsentant Gitte Hinrichsen understregede, at alle var velkomne til at komme direkte til dem med deres problemer. Men ingen reagerede, og det blev besluttet ikke at gøre yderligere som direkte opfølgning på APV'en.

Det betyder imidlertid ikke, at der ikke fortsat er fokus på trivsel. Det er tværtimod et vigtigt element i den pleje- eller livsfilosofi, *Eden Alternative*, som plejecenteret nu arbejder efter. Se boks.

Farvel til anonymiteten

I Eden Alternative er det ikke kun medarbejdernes, men også beboernes trivsel, man løbende tager temperaturen på. Hvert år måles henholdsvis "varme" og "trivsel/velvære" i centerets fire huse, der i alt rummer 30 boliger (hertil kommer en tilknyttet hjemmepleje med 20 beskyttede boliger). Såvel medarbejdere som beboere og deres familier skal besvare hver deres sæt af spørgsmål. En positiv udvikling i trivselsmålingerne er en forudsætning for overhovedet at blive registreret som Eden-plejehjem.

Da plejecenteret første gang skulle gennemføre Eden-målingerne, besluttede Pernille Bo Pedersen, at disse besvarelser ikke skulle være anonyme. Og målingen blev designet, så hvert af de fire huse kunne få deres egne resultater:

– Jeg ønskede, at vi i modsætning til efter den anonyme APV skulle kunne handle der, hvor der var behov for det, fortæller områdelederen.

Hun fortæller, at nogle medarbejdere var bekymrede for de åbne svar. Kunne man fx blive fyret for



Eden Alternative

Blandt grundtankerne i filosofien Eden Alternative er:

- At skabe et sted for beboerne, hvor livet er værd at leve, og hvor alle har mulighed for at vokse og gro.
- At eliminere beboernes ensomhed, kedsomhed og hjælpeløshed.
- At inddrage beboerne i alle beslutninger.

- At opfatte plejecenteret som et hjem i stedet for en institution, hvor man har med syge mennesker at gøre.

I Slagelse Kommune kan de enkelte plejecentre selv vælge, om de vil indføre Eden Alternative.

Læs mere om Eden Alternative på edendenmark.dk

”

Jeg ønskede, at vi i modsætning til efter den anonyme APV skulle kunne handle der, hvor der var behov for det.



Medarbejderne må nu fx gerne tage deres barn eller hund med på arbejde, og nogle er begyndt at bruge andre kompetencer end de strengt faglige i arbejdet – eksempelvis ved at strikke sammen med beboerne.

De fleste trives med friere rammer

Beboerne hjælper også selv mere til. De er med ude at handle, laver mad, vasker tøj – og hjælper hinanden:

– Når vi sidder ved kaffebordet, springer vi ikke længere, hvis en beboer har brug for sukker. De bliver nødt til at henvende sig til en af de andre beboere og bede om det, og det skaber kontakt, siger Gitte Hinrichsen og fortæller, at der nu er langt færre beboere, der hele tiden kalder på personalet for at få kontakt. Det var ofte en stressfaktor før.

I det hele taget er der mindre uro i hverdagen. Det kan blandt andet skyldes, at man ikke længere holder så stramt fast i rutiner og planer. Hvis man som medarbejder fx registrerer, at en beboer er lidt opfarende, er det i orden at vurdere, at han måske har brug for lidt frisk luft. Og så cykle en tur med ham og vente med det, man ellers var i gang med, til senere.

– Vi tænker og handler lidt mere som derhjemme. Vi skal ikke nå noget på klokkeslæt, og alt skal ikke gøres færdigt mellem kl. 7 og 15, siger Pernille Bo Pedersen.

Hun erkender, at det for nogle medarbejdere godt kan være svært at omstille sig til denne filosofi. Ikke alle trives lige godt med, at der fx ikke er en fast badedag og et nogenlunde klart arbejdsskema. Men hun vurderer, at de fleste sætter stor pris på forandringerne og nævner, at en medarbejder, der før mistrivedes og ofte var sygemeldt, nu er blomstret op og stort set ikke har noget sygefravær.

at kritisere noget? Men hun pointerede over for medarbejderne, at det ikke var tilfældet. Det gjaldt blot om at få forbedringsmulighederne frem i lyset. Og det lykkedes faktisk at få en højere svarprocent end i APV'en.

Resultaterne bliver formidlet på interne Eden-dage, hvor alle er inviteret. Det gælder foruden faste medarbejdere og ledelse også beboere, familier, nye elever og frivillige i huset. I hvert hus holder personalet desuden månedlige møder, hvor de arbejder videre med afsæt i målingen.

En anden slags hverdag

For medarbejderne har Eden Alternative påvirket mange af hverdagens rutiner – blandt andet fordi det er helt centralt at inddrage beboerne i alle beslutninger. Det betyder, at personalet får snakket mere med beboerne i det daglige, og kendskabet til hinanden er blevet bedre.

– Nu kan beboerne vores navne, det kunne de ikke før. Det har også hjulpet, at vi er begyndt at have vores eget tøj på i stedet for uniformer, forklarer Gitte Hinrichsen.

Hun oplever, at arbejdsglæden er blevet større, og at arbejdet for mange er blevet mere lystbetonet. De fleste trives angiveligt bedre med ambitionen om at skabe et godt hjem for beboerne end med at opfatte plejecenteret som en institution, hvor man har med syge mennesker at gøre.