

# FRA EKSPERT TIL USIKKER NOVICE

**Meget fnidder i forandringsprocesser bunder i usikkerhed over for det nye og en skamfuld frygt for at falde igennem og blive erklæret uegnet som medlem af gruppen. Det mener Pernille Steen Pedersen fra CBS, som på Odense Universitetshospitals Fælles Akutmodtagelse holdt tre oplæg om, hvordan skam og stress hænger sammen, og hvordan man i fællesskab kan skabe et sundt psykisk arbejdsmiljø – også i store forandringsprocesser.**

Af Kirsten Weiss

– Uanset hvor garvet du er, vil der i de fleste forandringsprocesser opstå usikkerhed om den nye rolle, du nu skal udfylde. Når man går fra at være ekspert til indimellem at føle sig som en novice, der har fået tæppet revet væk under sig, er risikoen for misforståelser og fejkommunikation naturligvis stor, og giver sig helt lavpraktisk ofte udslag i fnidder og mellem menneskelige konflikter. Det er et urinstinkt – en dybtliggende frygt i os alle for at blive udstødt fra flokken – der rører på sig her.

Sådan siger postdoc og ph.d. Pernille Steen Pedersen, der på CBS, Copenhagen Business School, forsker i, hvordan skam gør mennesker modtagelige over for stress. Og hvordan medarbejdere og ledere sammen kan udvikle nye måder at håndtere forandringer på, så de ikke fører til stressrelaterede sygdomme. For dybest set bunder mange konflikter, mener Pernille Steen Pedersen, i usikkerhed og i en skamfølelse over, at man ikke kan gøre sit arbejde så godt som hidtil, når man pludselig skal arbejde på andre måder, med nye mennesker, i nye rammer.

Derfor har hun i kort forløb, og på basis af en række interviews med afdelingsledere og tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter samt en række faggrupper og deres ledere, holdt oplæg på Fælles Akutmodtagelse, FAM, på Odense Universitetshospital. Formålet med de tre temadage var at klæde ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter samt medarbejdere i alle faggrupper på med viden, der kan understøtte et sundt psykisk arbejdsmiljø i en tid med store forandringer.

## DIALOG PÅ TVÆRS AF FAGGRÆNSER

På temadagene var dialog og redskaber til at kommunikere bedre med hinanden og håndtere stressreaktioner i fokus, og desuden gav oplæggene indsigt i og input til, hvordan man kan arbejde sammen på tværs af gamle faggrænser. Uden at det går ud over trivlsen.



– Når den fælles akutmodtagelse samler skadestue og tidligere enkelt-afdelingers modtagelser i én fælles lokalitet, er det ikke bare en fysisk forandring, men også en mental. Hospitalet bryder med den traditionelle søjletankegang, og medarbejderne skal tænke horisontalt frem for vertikalt. Forandringerne indebærer også fysiske rokader, medarbejdere der skal arbejde på nye måder og nye arbejdsopgaver. Det er en kæmpe stor forandring, som man godt kan føle sig usikker i, siger Pernille Steen Pedersen.

Hendes opgave på FAM var at skabe bevidsthed om, at mennesker reagerer forskelligt på forandringer. Og at det måske er en af grundene til, at vi indimellem "bider" af hinanden. Når hver eneste dag, som en sygeplejerske på FAM siger, "er ny og anderledes" og man oven i købet hele tiden bliver bedt om at tage ja-hatten på, kan det udløse stress og sætte det, Pernille Steen Pedersen kalder en dårlig spiral i gang.

## ROM BLEV IKKE BYGGET PÅ ÉN DAG

– Naturligvis skal man arbejde for at skabe en ny kultur, hvor det tværfaglige samarbejde føles naturligt. Men Rom blev ikke bygget på én dag. Og vi skal både sige ordentligt farvel til det gamle og have bevidsthed om, at der er overgangsperioder, hvor mange medarbejdere, og også ledere, ikke føler, at de gør deres job så godt som de plejer. Jeg forsøger at give mennesker et sæt nye briller at se situation med. Og en vej til at forstå, at vi håndterer usikkerheden forskelligt, siger Pernille Steen Pedersen, der understreger, at mange ledere også føler stor usikkerhed i forandringsprocesser, men ofte kan have sværere ved at udtrykke usikkerhed – fordi de så fremstår svagere over for deres medarbejdere.

– Der skal to til at skabe god ledelse, og når arbejdet på en akutafdeling, som en medarbejder der giver udtryk for "snarere er en livsstil end et arbejde", så er det klart, at her er meget på spil. For når sjælen følger med, følger skammen også med, og derfor er ledelsesopgaven ikke kun at motivere, men også at dæmpe angst og skam. Og at være bevidst om, at det, der krænker den ene, kan være en anerkendelse for den anden. God ledelse er ikke det samme for alle, men en proces der kræver bevidste indsatser og blik for hinandens forskelligheder. Der er ikke noget quick fix, siger Pernille Steen Pedersen

## ANBEFALINGER TIL LEDELSEN:

- Kommuniker med respekt for individuelle reaktionsmønstre.
- Træd i karakter: Hvad er til debat og hvad er ikke til debat.
- Skab en kultur, hvor det er legitimt at bede om hjælp og støtte og tal om forskellige måder at bede om hjælp og at give hjælp.

## ANBEFALINGER TIL SAMMEN AT SKABE ET SUNDT PSYKISK ARBEJDSMILJØ:

- Vid at skam giver anledning til misforståelser. Bag brok og sure miner kan ligge en følelse af ikke at være respekteret!
- Plejer er ikke død, men vi skal have en ny plejer. Det tager tid.
- Det er i orden at reagere – men begge parter må tilpasse sig.
- Hjælp andre til at turde tage imod: Forebyg, at de andre afdelinger ikke lukker sig om sig selv og udvikler en selvforståelse af, at det er andre, som skaber problemer.
- Vis aktiv interesse. Tag på besøg hos "de andre" i 20 minutter og hør om deres måder at behandle patienter på.

Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet har aftalt at tilbyde ekspertrådgivning og inspiration om psykisk arbejdsmiljø til de regionale arbejdspladser i samarbejde med fire udbydere: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, RUC, CBS og NIRAS. Parterne udgiver i anledning af den europæiske arbejdsmiljøuge i uge 43 en række artikler, der formidler erfaringer og resultater som er opnået på de regionale arbejdspladser. Artiklerne er skrevet af journalist Kirsten Weiss

