

# RO PÅ BAGSMÆKKEN ELLER EN RØD KLUD I ANSIGTET?

**Hvordan kommunikerer man bedst forandringer på en arbejdsplads med mange faggrupper, medarbejdere på arbejde døgnet rundt og individuelle behov for dialog? Fælles Akutmodtagelse på Odense Universitetshospital fik nye øjne på deres psykiske arbejdsmiljø og større bevidsthed om, hvor forskelligt mennesker reagerer på forandringer.**

Af Kirsten Weiss

– Hvad er vigtigt for mig? Hvad er vigtigt for dig? Og hvorfor virker det, som giver den ene ro på bagsmækken, som en rød klud på en anden? Vi er forskellige mennesker, med forskellige behov for kommunikation og dialog, det ved vi jo godt. Og det er jo også ret naturligt, at ledelse og medarbejdere kan have forskelligt fokus på forandringer, men vi er nok ikke så bevidste om de individuelle mekanismer. Derfor var det nyttigt at se på det med hjælp fra et sæt forskerøjne.

Sådan siger Trine Ann Peterson, arbejdsmiljøkoordinator på Fælles Akutmodtagelse (FAM) på Odense Universitetshospital. Her var hun i foråret 2017 med til at indbyde arbejdsmiljøforsker Pernille Steen Pedersen til en række oplæg om, hvordan forandringer påvirker mennesker på forskellige måder.

For selv om FAM nu har fem år på bagen, så udvikler man fortsat afdelingen; både fordi FAM er en ny måde "at tænke patienten på", og også fordi forandringer, herunder nye arbejdsgange, er et fast element i måden at arbejde på. Og det opleves naturligvis, som Trine Ann Peterson pointerer, som at fælles akutmodtagelsen hele tiden er i forandring.

– Vi er vant til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, men ofte med en mere klassisk tilgang, og derfor var det godt at få et par mere filosofiske forskerøjne på forandringsprocesser. Hvad sker der i mig under en forandring? Hvad sker der i andre? Hvordan bliver jeg kategoriseret? Som en, der altid siger nej, selv om jeg egentlig bare er usikker på alt det nye? Og hvordan kategoriserer jeg selv andre? At lytte til oplægget var for mig som at få et par nye briller på og pludselig forstå, at "den der jubelidiot, der altid synes, det hele er godt" bare har en anden måde end mig at tage forandringer ind på. Og at "hende der, der altid så sur", måske bare er usikker på alt det nye, siger Trine Ann Peterson.



## ANSVARET GÅR BEGGE VEJE

Også Maiken Hauberg Lohmann, der er sygeplejerske og arbejdsmiljørepræsentant på FAM peger på, at netop forståelsen af, at kollegaer reagerer individuelt er særlig vigtig.

– Naturligvis er det en udfordring at arbejde et sted, der hele tiden skal forandres, og mange nye ting skal prøves af. Vi er en bred skare af kollegaer, der tager nye ting til os på forskellige måder. Og hvordan ved man overhovedet, om de budskaber, ledelsen mener, den har kommunikeret klart, er forstået i personalegruppen? Ansvar for god kommunikation går begge veje. Ledelsen skal vide, at ikke alle tager ting til sig på samme måde, og som medarbejder har man også et ansvar for selv at spørge, hvis der er noget, man ikke forstår, siger Maiken Hauberg Lohmann.

Hun peger på, at styrken i oplægget fra arbejdsmiljøforskeren netop var, at det blev "legalt" at tale om, at alle ikke er lige klar til forandringer. Og at det, som også overlæge på afdelingen og professor i Akutmedicin, Annmarie Lassen, pointerer, ikke er så mærkeligt, at det giver dønninger i samarbejdet, når man slår to gamle kulturer sammen.

## TO KULTURER SLÅS SAMMEN

– Det er klart, at der sker noget, når man slår en skadestue med hidtidigt fokus på at udrede skader sammen med en medicinsk modtageafdeling, hvor man er vant til at tage sig af den videre udredning og pleje. Både medarbejdere og ledere med stor erfaring og høj faglighed skal pludselig gøre noget andet og arbejde i nye strukturer, med nye kollegaer, med andre specialer og andre erfaringer, siger Annmarie Lassen.

Den slags kan godt give dønninger, eller faktisk slå gnister. For når man, som Annmarie Lassen beskriver det, "kommer fra et hævdvundet område og pludselig bliver ført ud på et nyt fælles, bredt område, hvor man skal samarbejde på nye måder", kan man godt føle sig både usikker og måske endda degraderet.

– Man kommer der fra sit eget trygge speciale, man oven i købet er superspecialist i, og skal så pludselig til at tage sig af en patient, der har akut behov for hjælp. Og endda gøre det med nye kollegaer, man ikke er helt fortrolig med. Selv om man er en gammel rotte i faget, kan man godt pludselig blive usikker og i tvivl – for kan man nu egentlig stadig huske, hvad det præcis er, man gør ved et hjertestop? De fleste af os har nok en følelse af, at man kan forvente, at "vi kan det hele", og så kan der godt opstå en

form for skamfølelse, som nok er knyttet til, at man ikke længere er i kontrol, siger Annmarie Lassen, der beskriver reaktionerne på denne måde:

– Ikke alle brød sig ikke om det, da FAM for alvor blev en realitet. Nogen flyttede i raseri og vrede og fandt nye jobs, nogle af dem kom senere tilbage igen, andre greb chancen med det samme, mens andre igen gik rundt på afdelingen i usikkerhed og med hver deres reaktionsmønster.

## MAN KAN GODT TABE EN HEL GRUPPE

Også arbejdsmiljørepræsentant Maiken Hauberg Lohmann kan genkende nervøsiteten – og behovet for at dialog og kommunikation tager individuelle hensyn. Men peger også på, at man på et tidspunkt i en forandringsproces må gøre op med sig selv, om man vil med på vognen eller hellere sætte en anden retning på sit arbejdsliv.

– Det er ok at have barrikaderne oppe, men de skal helst ned igen på et tidspunkt, for ellers bliver det stressende at gå på arbejde. Stiller man sig fuldstændig på bagbenene over for de forandringer, der vil blive ved med at komme, skal man nok gøre op med sig selv, om det er her, man skal arbejde – om man kan rumme det i sit liv lige nu? Derfor var det fint, at Pernille Steen Pedersens oplæg både handlede om at gøre sin egen stilling op, men også de forskellige behov for kommunikation, og at ledelsen fx skal tænke over, at man godt kan tabe en gruppe medarbejdere – fordi de tager informationer til sig på en anden måde, end ledelsen tror, siger Maiken Hauberg Lohmann.

## DEN RØDE TRÅD

Man kan nemlig sagtens, som arbejdsmiljøkoordinator Trine Ann Peterson formulerer det på én gang "være en knaldgod sygeplejerske og uden træning i at håndtere forandringer":

– Medarbejderne ser ikke det samme som os, der som ledere har organisationsbrillerne på og ved, hvor vi vil hen. Tværtimod tænker en del af medarbejderne sikkert, "nu må det stoppe det her! Vi er jo knap nok landet efter den sidste forandring". Det er blevet meget tydeligere for mig, at vi som ledelse skal være bevidste om at vise den røde tråd i forandringerne på FAM. Hvorfor er forandringen nødvendig, og hvad gavner den, siger Trine Ann Peterson der også peger på, at man i ledergruppen er blevet mere bevidst om, at man fx skal sikre sig, at deltagerne i de mange brugergrupper, der nedsættes i forandringsprocessen, faktisk ved, hvad det betyder at sidde i en brugergruppe.

– Det gik op for os, at en del af den information, vi i ledergruppen tog for givet, "gik rent ind hos medarbejderne", kunne formidles anderledes og bedre. Så helt lavpraktisk har vi nu lavet en opskrift på at sidde i en brugergruppe; med en tydelig beskrivelse af, hvad ens ansvar er. Vi er blevet skarpere på vores kommunikation, fordi vi har fået en meget større bevidsthed om, hvor forskelligt vi mennesker reagerer, siger Tine Ann Peterson.

Eller som overlæge Annmarie Lassen konkluderer:

– Grundlæggende er det jo en livslang proces at forsøge at forstå andre mennesker og deres måder at reagere på. Det, vi har fået nu, er en forskningsbaseret forståelse for det og et fælles sprog. Jeg synes, jeg ser mine kollegaer og hører det, de siger, på en anden måde i dag.

## OM FAM

Fælles Akutmodtagelse (FAM) på Odense Universitetshospital tager imod næsten alle de patienter, der pludselig er blevet dårlige, dvs. akut syge, eller er kommet til skade, og skal tilses på Odense Universitetshospital.

Afdelingen har været igennem mange forandringer og fået nye opgaver de senere år og har taget forskud på fremtidens sundhedsvæsen ved også at arbejde efter helt nye principper. Det betyder blandt andet, at alle patienter senest fire timer efter ankomst skal have en udrednings- og behandlingsplan.

Alle akutte specialer er samlet i FAM-bygningen – lige fra Traume-Center og Skadestue, til Lægevagt, Modtagelse, kirurgisk, gynækologisk, neurologisk og til dagafsnit.

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