

MAN KAN UDFORDRE PERSPEKTIVET, NÅR MAN KOMMER UDEFRA

Hvordan ser balancen mellem drift og læring ud? Og hvordan får man skabt et godt tværfagligt samarbejde mellem to faggrupper, der er bragt sammen for at den ene kan oplære den anden – til at overtage ens arbejde? Det er ikke underligt, at man i en sådan forandringsproces kan miste overblikket, mener professor Bettina Dybbroe, der lyttede til begge parter perspektiver og satte fokus på en fælles forståelse af problemerne og en fælles vej frem.

Af Kirsten Weiss

Knalddygtige til deres arbejde. Engagerede. Interesserede og opsatte på at ville det bedste for deres patienter.

Alle plusordene var på plads – men arbejdsmiljøet kunne godt være bedre. Og derfor bad Neurofysiologisk Afsnit, Afdeling N, på Odense Universitets-hospital professor og arbejdsmiljøekspert Betina Dybbroe om hjælp og rådgivning til at forbedre samarbejdet mellem afdelingens to store faggrupper, bioanalytikere og neurofysiologiassistenter. Det var nemlig ikke, som Betina Dybbroe formulerer det, "helt gnidningsfrit". Ja, faktisk så virkeligheden, eller opfattelserne af, hvordan samarbejdet fungerede, umiddelbart ikke helt ens ud, alt efter om man, som Betina Dybbroe startede med: spurgte i såvel de to faggrupper, som i ledelsen.

– Faktisk så det ret forskelligt ud, alt efter hvor og hvem du spurgte, men overordnet var man enige om, at afdelingen havde et problem med at få et tværfagligt samarbejde, hvor alle følte sig set og anerkendt, til at fungere. Folk ville faktisk gerne samarbejde og havde heldigvis masser af fælles interesser, men man endte indimellem med at "bekrige" hinanden. Især fordi det var svært at finde balancen mellem daglig drift og læring, som er et stort fokuspunkt i afdelingen, siger Betina Dybbroe, der er professor på Roskilde Universitet, RUC og leder af Center for Sundhedsfremmeforskning samme sted.

KERNEFAGLIGHED OG TVÆRFAGLIGHED

Hun og kollegaen Sine Lehn-Christiansen tilrettelagde et kort rådgivningsforløb, som indeholdt interviews med repræsentanter for de to faggrupper samt ledelsen, observationer af det daglige arbejde i afdelingen og en proces i hele gruppen, med ligeligt fokus på at identificere problemer og handlemuligheder. På to seminarer, et for hver faggruppe, satte forskerne



og medarbejderne skarpere fokus på læringsmiljøet og hvordan man bliver en anerkendt deltager i det tværfaglige samarbejde. Medarbejderne blev i dialog inviteret til at analysere deres egen situation, og forskerne trak arbejdsmiljøviden ind og tilbød deres analytiske blik på afdelingens udvikling. Medarbejderne skulle åbne deres eget blik og samtidig undersøge, hvordan hverdagen kunne se ud fra andres perspektiv.

– Overordnet tog vi udgangspunkt i temaerne kernefaglighed, fagidentitet og tværfagligt samarbejde. Men vores analyse viste faktisk, at konflikterne mellem faggrupperne ikke var så store, som det indimellem kunne se ud som om. Det var læringsmiljøet og den gensidige anerkendelse, vi skulle have fat i. Det fungerede ikke godt nok – nogen følte at de brugte alt for meget tid på at lære en anden faggruppe op, andre følte sig ikke godt nok oplært og derfor usikre på deres arbejde. Og samtidig skulle begge faggrupper oplære yngre læger på afdelingen. Der var hos nogle af medarbejderne en følelse af modløshed og mistriivsel. På trods af at man samtidig var meget engagerede og ville det bedste, siger Betina Dybbroe.

TO GRUPPER – TRE MØDER

Derfor var det helt bevidst, at hun delte faggrupperne i to seminarer. Her var man i tryghed hos sine egne og kunne tage imod ny viden om arbejdsmiljøet. Forskerne udfordrede faggrupperne på deres perspektiv og udlægning af sagens kerne, men fokuserede også hele tiden på medarbejdernes egne bidrag til en analyse af problemerne og til at se handlemuligheder. Det var her, at læringsmiljøet og vejen til at skabe bedre betingelser for det blev hovedfokusområdet. Samtidig med at Betina Dybbroe kunne forklare, hvordan mistriivsel, stress og dårligt arbejdsmiljø hænger sammen.

– Heldigvis var det en afdeling, der allerede havde stort fokus på arbejdsmiljøet og gang i arbejdet med at nedbringe sygefraværet, der faktisk var faldet betydeligt. Så dialogen var der allerede. Når man kommer udefra, som mig, kan man udfordre de vedtagne opfattelser af, hvordan tingene hænger sammen. Og samtidig forklare, at det ikke er underligt, at man i en forandringsproces, kan miste selvtilliden, siger Betina Dybbroe.

Der er nemlig, tilføjer hun, ofte en overdreven tiltro hos ledelsen til, hvor hurtigt forandringer kan tage form og falde på plads. Og ikke mindst overser man ofte, at mange, hurtige forandringer kan påvirke medarbejdernes oplevelse af faglig sikkerhed og medbestemmelse i hverdagen. Og at omstillingsprocesser, uanset hvor nødvendige de anses for at være, stort set altid skaber usikkerhed; både om man nu selv gør det godt nok. Og om ledelsen nu overhovedet ser, at vi, medarbejderne, ikke rigtig kan følge med her.

– Der er en tendens til, at medarbejderne bliver hægtet af, når det går stærkt. Og har du desuden et job, hvor der pludselig kommer en ny faggruppe ind over, og I sammen skal finde nye tværfaglige veje, kan det ødelægge gensidig tillid og samarbejde på en arbejdsplads. Derfor er det, for at bevare et sundt arbejdsmiljø og høj faglighed, så vigtigt, at alle parter på en arbejdsplads ser og identificerer problemerne fra forskellige sider og søger løsninger sammen, siger Betina Dybbroe.

OM NEUROLOGISK AFDELING OG NEUROFYSIOLOGISK AFSNIT

Neurologisk Afdeling undersøger, behandler og plejer patienter med sygdomme i nervesystemet og musklerne. Fx patienter med apopleksi, epilepsi, Parkinsons sygdom, dissemineret sklerose, nervebetændelser, hovedpine, demens samt en række andre lidelser.

I afdelingen indgår Neurofysiologisk afsnit samt duplex-ambulatorium, hvor der foretages undersøgelser af hjerne, rygmarv og nerver/muskler samt af hjernens blodforsyning.

FOKUS I INTERVIEWS OG RÅDGIVNING I PROJEKTET VAR:

- At skabe hverdagsforandringer med opmærksomhed på udvikling af et tværfagligt samarbejde, der anerkender alles faglighed.
- At skabe opmærksomhed om den udvikling af kernefaglighed og tværfaglighed, den enkelte medarbejder oplever ud fra forskellige positioner i arbejdet, og understøtte løbende dialog om faglighed i arbejdet.
- At udvikle relationerne mellem de to faggrupper i forhold til fælles faglig udvikling og hverdagens rutiner.
- At få afdækket mulige organisatoriske forandringer i arbejdet, som kan understøtte den faglige og arbejdsmiljømæssige udvikling afdelingen ønsker.

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