



# ***Fra fravær til nærvær***

***En opgave med fokus på arbejdsmiljø, trivsel og motivation***

***4.semester, master i LOOP, Aalborg Universitet***

***Udarbejdet af:***

***Charlotte Pingel Madsen***

***(studienummer 20200299)***

***Vejleder: Kathrine Schuman***

***Afleveret d. 3/3 2022***

***Anslag i opgaven: 75820***

## **Indholdsfortegnelse**

<b>Indledning.....</b>	<b>2</b>
<b>Problemstilling.....</b>	<b>3</b>
<b>Problemformulering.....</b>	<b>6</b>
<b>Metode.....</b>	<b>7</b>
<b>Videnskabsteoretisk og metodisk udgangspunkt.....</b>	<b>7</b>
<b>Beskrivelse af processens faser.....</b>	<b>10</b>
<b>Kort gennemgang af den planlagte proces.....</b>	<b>11</b>
<b>Teori.....</b>	<b>14</b>
<b>Rikke Høgsted om belastningspsykologi.....</b>	<b>14</b>
<b>Amy Edmondson om psykologisk tryghed.....</b>	<b>15</b>
<b>Helle Hein om primadonnaledelse.....</b>	<b>17</b>
<b>Delanalyse 1 og diskussion.....</b>	<b>22</b>
<b>Delkonklusion 1.....</b>	<b>25</b>
<b>Delanalyse 2 og diskussion.....</b>	<b>26</b>
<b>Delkonklusion 2.....</b>	<b>29</b>
<b>Konklusion.....</b>	<b>31</b>
<b>Perspektivering.....</b>	<b>32</b>
<b>Referenceliste.....</b>	<b>34</b>
<b>bilagsfortegnelse.....</b>	<b>35</b>
<b>English resume.....</b>	<b>36</b>

## Indledning

Med udgangspunkt i min funktion som afsnitsledende sygeplejerske, er det intentionen at denne opgave skal være med til skabe en forståelse for hvilke indsatsområder, der med fordel kan være fokus på så jeg sammen med personalet i afsnit s5 kan forebygge sygefravær og dermed skabe et mere stabilt fremmøde i hverdagen. Mit fokus ind i dette arbejde vil indirekte være at undersøge hvilke faktorer i arbejdsmiljøet der kan have betydning for mængden af og årsager til fravær.

Arbejdstitlen i opgaven er derfor "fra fravær til nærvær" (Madsen, Charlotte pingel, videnskabsteori og metode, eksamensopgave 3. semester LOOP 2021 s.2)

Jeg har igennem tidligere opgaver på LOOP, arbejdet med forskellige emner som, indirekte kan have indflydelse på sygefravær og herigennem er jeg blevet klogere på, at der er en sammenhæng imellem arbejdsmiljø, medarbejdernes motivation, trivsel og sygefravær. (Madsen, Charlotte pingel, videnskabsteori og metode, eksamensopgave 3. semester LOOP 2021 s.2)

Desuden har arbejdet med sygefravær i tidligere opgaver, gjort mig klogere på at der er særlige udfordringer i arbejdet, med at nedbringe sygefraværet i et akut intensivt sengeafsnit. Det akutte arbejde betyder, at det er svært at planlægge dagen, hvilket ofte medfører, at det kan svært at skabe optimale rammer for et godt arbejdsmiljø hvor trivsel og motivation har et særligt fokus i en travl hverdag(Madsen, Charlotte pingel, videnskabsteori og metode, eksamensopgave 3. semester LOOP 2021 s.2) og med afsæt i dette er der en forventning om, at arbejdet med denne opgave, kan skabe en større forståelse af, hvordan jeg som afsnitsledende sygeplejerske kan være med til at skabe et arbejdsmiljø, hvor der er fokus på betydningen af trivsel, arbejdsmiljø og motivation som en naturlig del af det forebyggende arbejde med sygefravær. Desuden er der et ønske om, at denne opgave, kan være med til at skabe en bevidsthed om hvordan der kan prioriteres i de opgaver der dagligt skal varetages i afsnittet, således vi med udgangspunkt i trivsel, arbejdsmiljø og motivation prioriterer det "rigtige".

## Problemstilling

Jeg er afsnitsledende sygeplejerske i afsnit s5, som er et intensivt psykiatrisk sengeafsnittet med akut modtage funktion. Det at have akut modtagefunktion betyder, at der døgnet rundt kan modtages patienter fra den psykiatrisk skadestue, patienter med behandlingsdom der skal indlægges direkte i afsnittet eller patienter der tvangsindlægges med hjælp fra politiet. I afsnittet er der plads til 17 patienter. Ofte starter dagen med at de fleste senge er belagte og derfor skal der kontinuerligt arbejdes med at skabe ledige senge, uden at det får betydning for det gode patientforløb. Konsekvensen af at der kontinuerligt skal skabes sengepladser er, at afsnittet har et meget højt patientflow (Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, LOOP 3. semester eksamensopgave, 2021 s.2)

Det høje patientflow betyder at der dagligt overflyttes og udskrives flere patienter. Dette er nødvendigt idet tommelfingerreglen er, at der skal være minimum 2 ledige sengepladser når dagvagten afsluttes således der er plads til at modtage patienter resten af døgnet. (Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, LOOP 3. semester eksamensopgave, 2021 s.2)

I afsnittet er der lige nu 38 medarbejdere ansatte og de faglige profiler vi har er social og sundhedsassistenter, sygeplejersker, 2 pædagoger samt 1 fysioterapeut. Da afsnittet er et døgnafsnit, er det nødvendigt, at alle medarbejdere arbejder skiftevis i både dagvagt, aftenvagt og nattevagt samt weekender. (Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, LOOP 3. semester eksamensopgave, 2021 s.2) I skrivende stund er alle stillinger i s5 besatte, men det er absolut ikke en selvfølge, at det forholder sig sådan, idet det er et tiltagende problem i sundhedssektoren, at rekruttere sundhedsfagligt personale. Dette gør sig også gældende i psykiatrien og ikke mindst for akut intensiv psykiatri. Derfor er det væsentlig, at der skabes et øget fokus på at forbedre arbejdsmiljøet, som en del af strategien til at rekruttere og fastholde medarbejdere, hvis vi som samfund fortsat skal have en offentlig sundhedssektor, som kan følge med udviklingen og som fortsat skal være i stand til at løse sundhedsfaglige problemstillinger med høj fagligt niveau i fremtiden.

Et af de fokusområder, der opleves som nødvendige i arbejdet med at forbedre arbejdsmiljøet er nedbringelse af sygefravær, der er en oplevelse af, at der kan være tale om en ond cirkel ift. hvilken indsats der først skal sættes i værk for at nå målet. Er det sygefravær eller arbejdsmiljøet

der skal være fokus på først og er det i virkeligheden ikke to ting der ikke kan anskues separat! Erfaringen er, at det er nødvendigt at nedbringe fravær for at have det nødvendige fremmøde, således at der er ressourcer til, at prioritere de tiltag der skaber trivsel for den enkelte medarbejder, men spørgsmålet er om fraværet kan nedbringes hvis ikke trivsel og motivation er i fokus!

I psykiatrien er det politisk bestemt tilbage i 2018, at der skal arbejdes med at nedbringe sygefravær, hvilket betød at Psykiatriens MED-udvalg, som følge af den årlige arbejdsmiljødrøftelse 2018, besluttede at "nedbringelse af sygefravær" er et vigtigt indsatsområde. Holdningen her er, at der i arbejdet med nedbringelse af sygefravær ligger løsninger og muligheder i forhold til at fremme trivsel, kvalitet, faglighed i Psykiatrien. Som følge af dette har Region Nordjylland fastlagt en overordnet målsætning omkring sygefravær, således der skal arbejdes hen imod at der max er 6,8 fraværsdage pr. år pr. medarbejder på det korte fravær, hvilket matcher fraværet i den private sektor. Det samlede tal for Region Nordjylland er nuværende 11,0 dage, psykiatrien er med til at holde det gennemsnitlige fravær oppe, da det samlede fravær for psykiatrien i Region Nordjylland er 14,47 dage pr. medarbejder pr. år, heraf udgør det korte fravær 8,48 dage pr. medarbejder pr. år.(se bilag 1) I afsnit s5 er det korte fravær (opgjort september 2021) 12,02 dage pr. medarbejder pr. år (se bilag 2) så det er tydeligt at disse tal kalder på en indsats der virker.

Psykiatriens kvalitetsmedarbejdere er ansvarlig for, at alle ledere i organisationen har mulighed for at trække opdaterede data på sygefravær, disse tal skal anvendes som målstyringsredskab i det enkelte afsnit. Dernæst er der en forventning til at den enkelte leder anvender sygefraværspolitikken for Region Nordjylland. Men hvilket fokus der skal være i selve indsatsen med at nedbringe sygefravær, er den pågældende ledes opgave at beslutte.

Der er desuden en forventning om, at der i afsnittet udarbejdes en sygefraværs APV, hvor det beskrives hvilke indsatsområder der skal arbejdes med.

Som afsnitsledende sygeplejerske arbejder jeg struktureret med de tiltag der er beskrevet i sygefraværspolitikken, men erfaringen er at det ofte har en meget begrænset effekt at afholde sygefraværssamtaler, hvilket kan begrundes med at det ofte er de samme medarbejdere, der har det høje fravær og som følge heraf skal indkaldes til disse samtaler. Derfor er det min

overbevisning, at der med fordel skal være større fokus på hvilken betydning arbejdsmiljø, trivsel og motivation har for de at "friske" medarbejdere forbliver friske.

Som afdelingsledende sygeplejerske har jeg erfaret, at arbejdet med at nedbringe sygefravær er meget kompleks opgave, idet der er mange aspekter der kan have betydning for den enkeltes sygefravær. Når jeg som afdelingsledende sygeplejerske betragter afdelingen som helhed, så er det tydeligt at sygefraværet har stor betydning for arbejdsmiljøet, da sygefravær betyder at der er færre medarbejdere til at løse de mange sygeplejefaglige opgaver som er en del af kerneopgaven i s5, derfor kan sygefravær ofte få en betydning for kvalitet og tid til arbejdet med kerneopgaverne i s5. konsekvensen af dette kan være en negativ indflydelse på arbejdsmiljøet, da en fraværende medarbejder ikke automatisk erstattes med vikar eller andre indkaldte kollegaer, men i sådanne tilfælde er det den ansvarshavende sygeplejerske der i samarbejde med mig som afdelingsledende sygeplejerske der foretager en konkret vurdering af opgaver og ressourcer, i vurderingen indgår der en skarp prioritering af kan og skal opgaver. Denne prioritering af opgaver, kan have stor betydning for hvilken kvalitet de sygeplejefaglige opgaver kan udføres med og i perioder med højt sygefravær er det tydeligt at det har en indflydelse på nogle medarbejders motivation og trivsel i arbejdet (Madsen, Charlotte pingel, videnskabsteori og metode, LOOP 3. semester, eksamensopgave, 2021 s.2+3)

Når de tilgængelige data for sygefraværet i s5 analyseres, er det tydeligt, at det er en lille gruppe af medarbejdere i afdelingen, der står for størstedelen af sygefraværet. Det betyder også, at det samtidigt bliver meget tydeligt, at det er den samme gruppe medarbejdere der har et meget lavt sygefravær, hvilket medfører at det er den samme gruppe af medarbejdere, der ofte må påtage sig at løse en større mængde af sygeplejefaglige opgaver i de vagter hvor der ikke kan præsteres det planlagte fremmøde (Madsen, Charlotte pingel, videnskabsteori og metode, LOOP 3. semester, eksamensopgave, 2021 s.3)

Som afdelingsledende sygeplejerske kan jeg være bekymret, for at de medarbejdere der ikke har et nævneværdigt sygefravær, med tiden bliver hyppigere syge, som en følge af at der ofte skal prioriteres i de sygeplejefaglige opgaver, da dette betyder at der ikke altid er tid til at medarbejderen kan fordybe sig i dagens opgaver.

Oftest er der brug for erstatte de medarbejdere der er syge med andre medarbejdere for at få et tilstrækkeligt fremmøde, derfor omlægges der medarbejdere eller den enkelte medarbejder byder ind med ekstra vagter. Det er ofte de samme medarbejdere der omlægges eller tager ekstra vagter.

Sygefravær medfører som tidligere beskrevet, at der ikke er det planlagte fremmøde i den pågældende vagt og derfor er det ofte oplevelsen, at der ikke er tid til, at fastholde de planlagte læringsfora og supervision og derfor bliver disse fora ofte nedprioriteret, hvilket er problematisk da disse er med til at forebygge at personalet får "mental slagside" (Høgsted 2019)

Erfaringen som afsnitsledende sygeplejerske er, at sygefraværet langt fra altid kan begrundes med fysisk sygdom, men at en del af fraværet hos nogle medarbejdere direkte eller indirekte kan skyldes psykiske belastninger i arbejdet. Min antagelse er, at fraværet til tider kan relateres til den kompleksitet der er hos de psykiatriske patienter der indlægges i afsnittet, da det altid er patienter med meget svær psykisk sygdom vi modtager, hvilket betyder at de ofte har meget svært ved at samarbejde omkring de problemstillinger der er omkring dem. Derudover er der en stor andel af de indlagte patienter der vurderes til i perioder at have en høj voldsrisiko, dette kan ofte komme til udtryk ved at patienten udviser en udadreagerende adfærd eller ved fremkomme med massive trusler mod medarbejderne, derfor skal der være det nødvendige sikkerhedsmæssige fokus når der foretages prioritering af opgaver, samt når det bestemmes hvad et nødvendigt fremmøde er i den pågældende vagt (Madsen, Charlotte pingel, videnskabsteori og metode, LOOP 3. semester, eksamensopgave, 2021, s.3)

prioritering af opgaver og ressourcer er ofte en udfordring og det er en opgave der tager tid hver eneste dag i alle vagter og den tid kunne med fordel bruges på at løse selve kerneopgaven.

## **Problemformulering**

På baggrund af ovenstående problemstilling, kunne det være interessant at arbejde med sygefravær ud fra et andet perspektiv, således at fokus er på at forebygge sygefravær i stedet for at have fokus på at nedbringe sygefravær. Derfor kunne det være interessant, at arbejde med at få en forståelse af, om der igennem fokus på arbejdsmiljø, motivation og trivsel kan arbejdes forebyggende ift. sygefravær.

Den konkrete problemformulering lyder derfor som følgende:

- *Hvordan kan jeg som afdelingsleder sygeplejerske i fællesskab med medarbejderne få en forståelse for hvordan vi skaber et arbejdsmiljø hvor der er høj grad trivsel og hvor motivation er i fokus, samtidigt med at kerneopgaven løses.*

## **Metode**

Metode afsnittet er opbygget af følgende tre overordnede dele, først en gennemgang af det videnskabssteoretiske grundlag, herunder vil der være en præsentation af den valgte metodiske tilgang.

Herefter en gennemgang af selve processen, hvor den intenderede proces, med alle dens faser beskrives, her afsluttes der med en begrundelse af afgrænsning af opgavens arbejdsproces.

Til sidst beskrives empiriafsnittet, hvor det gennemgås hvordan datamateriale for opgaven er indsamlet, herunder også beskrivelse af de vurderinger og valg der er foretaget ift. dette.

## **Videnskabssteoretisk og metodisk udgangspunkt**

Det videnskabssteoretiske afsæt i opgaven vil være pragmatisk og med afsæt i dette er der et ønske om, at skabe en forståelse af, hvilke fænomener der kan have indflydelse på arbejdsmiljø, trivsel og motivation (Madsen, Charlotte Pingel, videnskabssteori og metode, LOOP 3. semester, eksamensopgave, 2021, s.4) Desuden er der et ønske om, at opnå en forståelse af hvordan disse fænomener kommer til udtryk i det nuværende arbejdsmiljø i S5, således det med afsæt i dette, kan skabes en forståelse for, hvordan jeg sammen med medarbejderne kan skabe et arbejdsmiljø, hvor der er høj grad af trivsel og hvor motivation er i fokus, samtidigt med at kerneopgaven løses. Forventningen er at denne forståelse på sigt kan være essentiel i arbejdet med forebyggelse af sygefravær.

Aktionsforskning vil være den metodiske ramme for undersøgelserne i denne opgave (Madsen, Charlotte Pingel, videnskabssteori og metode, LOOP 3. semester, eksamensopgave, 2021, s.4)

Dette betyder, at der i processen sker en meningsgælbare af sociale systemer i undersøgelserne, hvilket medfører, at der ikke kun vil være fokus på hvad der er indenfor fænomenet og hvordan



der ageres, men fokus vil primært være på, at få en forståelse af hvorfor der ageres, opleves og meningsgøres som der gør. Her er det centralt, at det er medarbejderne og deres oplevelser, samt de fænomener de møder i arbejdsmiljøet der udgør konteksten, det er medarbejdernes fortolkninger der giver mulighed for at der i processen, kan opnås en større forståelse af hvordan de oplever fænomenerne trivsel og motivation i arbejdsmiljøet i s5, således at der med udgangspunkt i en forståelse af det værende, kan opstå en fælles forståelse af hvordan vi sammen kan skabe et arbejdsmiljø med høj grad af trivsel og med fokus på motivation samtidig med at kerneopgave løses.

Et af argumenterne for at aktionsforskning er valgt som metode, er at jeg i denne kontekst agerer som forsker, samtidigt med at jeg i mit daglige virke er afdelingsledende sygeplejerske for de medarbejdere der inddrages i forskningen. Dette betyder at medarbejderne i denne sammenhæng kan betegnes som medforskere. For at være tro mod min rolle som afdelingsledende sygeplejerske, hvor jeg i daglig praksis har meget fokus på, at inddrage medarbejderne i hvordan vi løser kerneopgaven, samtidigt med at vi præsterer sygepleje på højt fagligt niveau, finder jeg det hensigtsmæssigt at vælge en metode hvor rollen som forsker er deltagende og inkluderende (Friman, Jensen og Sunesen 2020) således rollen som forsker, matcher den eksisterende ledelsesstil. Derudover har jeg som afdelingsledende sygeplejerske, et ønske om at medarbejderne i høj grad inddrages og har del i udviklingsprocessen, ikke mindst fordi der i opgaven er en målsætning om at opnå en fælles forståelse af, hvordan vi sammen kan skabe et arbejdsmiljø med høj grad af trivsel og hvor der er fokus på motivation samtidig med at kerneopgaven løses. Derfor er det overbevisningen, at et deltagende design må være grundlæggende for, at vi sammen kan belyse den valgte problemformulering. Derudover er inddragelse af medarbejderne et grundlæggende element i aktionsforskning og den cykliske tilgang som aktionsforskning giver mulighed for og med afsæt i dette kan der argumenteres for, at det er en hensigtsmæssig metode, at arbejde med i denne opgave.

Idet pragmatisme er det videnskabssteoretiske udgangspunkt og aktionsforskning anvendes som metode, så vil den epistemologiske tilgang, altså erkendelsessynet for undersøgelsen være abduktiv (Egholm, 2014 s. 173-176 + Madsen, Charlotte pingel, videnskabssteori og metode, LOOP 3. semester, eksamensopgave, 2021, s.4) Dette medfører at de antagelser, hypoteser og teorier der kan være brugbare til at belyse den definerede problemformulering, kan udvikle sig i

processen, hvilket sker igennem en vekselvirkning mellem empiri og teori. Opgaven kan fremstå som en lineær og samlet opgave, men på trods af dette, så vil den viden og de teorier der præsenteres i opgaven være et resultat af en løbende proces (Egholm 2014 s.173-176 + Madsen, Charlotte pingel, videnskabsteori og metode, LOOP 3. semester, eksamensopgave, 2021, s.4)

En anden gevinst ved at arbejde med en involverende tilgang, vil ofte være, at det medfører at medarbejderne oplever, at det giver mening at arbejde med de nødvendige forandringer, hvilket kan være en fordel, idet antagelsen er at der bliver brug for organisatoriske forandringer, for at skabe et arbejdsmiljø med høj grad af trivsel og med fokus på motivation, da den involverende tilgang, betyder at medarbejderne får medbestemmelse på udviklingsprocessen. (Frimann og Hersted 2020, s. 76)

Trods det at aktionsforskning bygger på en demokratisk proces, så vil jeg være opmærksom på at det er mig i min rolle som forsker, der bærer ansvaret for rammerne i udviklingsprocessen. (Frimann og Hersted 2020, s.64)

Det forskningsdesign der anvendes i opgaven indeholder mixed methods, det medfører at der i indsamlingen af empiri anvendes både kvantitative og kvalitative metoder, mixed methods er valgt idet anvendelse af triangulering giver mulighed for at opnå en mere sikker viden. (Brinkmann og Tanggaard 2020, s.261 +Madsen, Charlotte pingel, videnskabsteori og metode, LOOP 3. semester, eksamensopgave, 2021, s. 4) Hensigten her er at få en øget forståelse af hvilke faktorer og fænomener der har indflydelse på trivsel og motivation og hvordan dette kan understøttes i arbejdsmiljøet. Samtidigt er der en forventning om, at der på sigt kan skabes en forståelse af sammenhængen imellem trivsel, motivation, arbejdsmiljø og sygefravær. Dog skal det fremhæves at der ikke kan drages nogle endelige konklusioner om hvorfor det forholder sig som det fremkommer i den indsamlede empiri, men at det kan være med til at give en fornemmelse af, hvilke emner der med fordel kan arbejdes med i den kommende proces (Madsen, Charlotte pingel, videnskabsteori og metode, LOOP 3. semester, eksamensopgave, 2021, s.4)

Den kvantitative undersøgelse i denne opgave, er den netop gennemførte trivselsundersøgelse for 2021 (bilag 3) som er gennemført i perioden 20.september til 10 oktober 2021.

Den kvalitative undersøgelse i opgaven vil udformes i dialoggrupper, som afholdes i forbindelse med personalemøde. Dialoggrupperne vil være sammensat således, at der er et repræsentativt

udvalg af medarbejdere, hvilket betyder at der vil være medarbejdere med forskellige kompetenceprofiler i begge grupper. Dialogen i grupperne vil tage afsæt i de spørgsmål der er udarbejdet i fase 1 (spørgsmålene præsenteres senere i opgaven) spørgsmålene er udarbejdet med afsæt i analysen af trivselsundersøgelsen.

For at få en forståelse for hvad der kan ligge til grund for svarene i både trivselsundersøgelsen og i de data, som indsamles igennem dialoggrupperne, er jeg af den overbevisning, at det ikke er hensigtsmæssigt på forhånd at fastlægge hvilke teorier der skal arbejdes med i opgaven, dog er det fastlagt at fokus vil være på teori indenfor felter om arbejdsmiljø, trivsel og motivation. argumentet for dette er, at der i processen arbejdes abduktivt og derfor kan relevansen af konkrete teorier ændre sig i opgavens proces.

### **Beskrivelse af processens faser**

Processen frem mod at få en forståelse for, hvordan jeg som afdelingsleder sygeplejerske i fællesskab med medarbejderne kan skabe en forståelse for hvordan vi skaber et arbejdsmiljø hvor der er høj grad trivsel og hvor motivation er i fokus, samtidigt med at kerneopgaven løses. Kan inddeles i nedenstående faser. Faserne i undersøgelsen i denne opgave, vil bestå af cirkelbevægelser, disse vil tage udgangspunkt i en række underspørgsmål underspørgsmålene vil veksle imellem planlægning, handling og refleksion. Samlet set danner de den spiral der trin for trin er med til at udgøre fundamentet for aktionsforskning. (Frimann, Jensen og Sunesen 2020, s.22 + Madsen, Charlotte pingel, videnskabsteori og metode, LOOP 3. semester, eksamensopgave, 2021, s. 6)

**Fase 1:** Indsamling af kvantitativ empiri igennem trivselsundersøgelse fra september til oktober 2021, disse er dannet på baggrund af kvantitative data. Herefter gennemgås trivselsundersøgelsen af afdelingsleder Trio som består af afdelingsleder sygeplejerske, arbejdsmiljørepræsentant, TR for sygeplejersker og TR for social og sundhedsassistenter, her drøftes der hvilke temaer og svar der skal analyseres.

Den udvalgte empiri fra trivselsundersøgelsen analyseres, herefter udarbejdes der spørgsmål til dialoggrupperne som er en del af fase2.

**Fase 2:** indsamling af kvalitativ empiri igennem dialog i grupper bestående af udvalgt personale. Igennem dialog indhentes udsagn, som skal udgøre den empiri som vil danne udgangspunkt for det analysearbejde, som kan være med til at skabe en forståelse af den valgte problemformulering.

**Fase 3:** medarbejderne inddrages igen i denne fase, her vil vi drøfte den forståelse der er fremkommet igennem analysearbejdet af den indhentede empiri og med afsæt i denne forståelse, komme frem til konkrete forslag til indsatser, således vi kan opnå et arbejdsmiljø hvor trivsel og motivation er i fokus samtidigt med at kerneopgaven løses.

**Fase 4:** inddragelse af TRIO (lokale tillidsrepræsentanter for sygeplejersker og social og sundhedsassistenter og arbejdsmiljørepræsentant for s5) inddragelse vil ske i form af et møde.

I mødet skal vi drøfte de forslag til indsatser der er fremkommet til personalemødet og beslutte hvilke indsatser vi skal arbejde videre med, samt i hvilken rækkefølge de skal prioriteres. Til sidst udarbejdes der en handleplan for eksekvering, disse beskrives også i sygefraværs APV.

**Fase 5:** Eksekvering af de valgte indsatser

### **Kort gennemgang af den planlagte proces og afgrænsning af denne**

I denne opgave arbejdes der udelukkende med fase 1 og 2 derfor er der nedenstående kun en gennemgang af fase 1 og 2, beslutningen om denne begrænsning er truffet, idet arbejdet med alle faserne til og med eksekvering, vil blive for omfattende ift. opgavens omfang. Opgavens fokus vil udelukkende være med afsæt i sengeafsnit s5 og derfor er der ingen hensigter om at skabe generaliserbar viden der kan anvendes andre steder i organisationen, derfor kan man på baggrund af det sige at erkendelsesinteressen for de undersøgelser der laves i projektet, vil være ideografiske. (Egholm 2014 s.172+Madsen, Charlotte pingel, videnskabsteori og metode, LOOP 3. semester, eksamensopgave, 2021, s.4)

### **Gennemgang af fase 1:**

Trivselsundersøgelsen 2021 udarbejdes af Region Nordjylland og udsendes til alle medarbejdere i psykiatrien i september 2021 og deadline for svar er primo oktober, hvorefter der sendes et samlet svar ud til den enkelte leder medio oktober 2021, svarene i trivselsundersøgelsen er

anonyme. Svarene i trivselsundersøgelsen gennemgås af afdsnitsledende sygeplejerske og afdsnittets trio ( trio= afdsnitsledende sygeplejerske, tillidsrepræsentant for sygeplejersker og social og sundhedsassistenter og arbejdsmiljørepræsentant) hvorefter det sammen besluttes hvilke temaer og svar der skal indgå i en analyse, i disse valg er der fokus på hvilke af svarene der kan gøre os klogere på hvordan jeg som afdsnitsledende sygeplejerske i fællesskab med medarbejderne, kan få en forståelse af hvordan vi skaber et arbejdsmiljø, hvor der er høj grad trivsel og hvor motivation er i fokus, samtidigt med at kerneopgaven løses.

Fase 1 afsluttes med at udarbejde dialogspørgsmål med udgangspunkt i den forståelse der er fremkommet i analyse af trivselsundersøgelsen, dialogspørgsmålene skal danne udgangspunkt for arbejdet i de to dialoggrupper i fase 2.

### **Gennemgang af fase 2:**

I fase 2 er der planlagt et personalemøde til 9. december. Personalemødet vagtplanlægges således at så mange medarbejdere som muligt kan deltage.

Personalet inddeles i to dialoggrupper, hvor deltagerne i disse grupper er valgt således, at det er repræsentative for afdsnittet.

dialoggrupperne ser ud som nedenstående:

<b>dialoggruppe 1</b>	<b>dialoggruppe 2</b>
4 sygeplejersker	4 sygeplejersker
4 social og sundhedsassistenter	4 social og sundhedsassistenter
	1 fysioterapeut

Arbejdsmiljørepræsentanten og afdsnitsledende sygeplejerske vil på skift være lyttende i de to grupper og evt. stille uddybende spørgsmål, de uddybende spørgsmål vil tage udgangspunkt i den dialog der er opstået i gruppen.

Spørgsmålene er udarbejdet ud fra et ønske om at hjælpe medarbejderne med at få en dialog, som kan bidrage til en forståelse af hvordan medarbejderne oplever arbejdsmiljø, trivsel og motivation, således det kan være med til at belyse den valgte problemformulering.

Den indhentede empiri transskriberes og efterfølgende analyseres udvalgte udsagn med teori indenfor temaerne trivsel, motivation og arbejdsmiljø.

**Dialogen i grupperne vil tage udgangspunkt i de nedenstående dialogspørgsmål:**

**Dialogspørgsmål der skal være med at til skabe forståelse for hvordan medarbejderne oplever arbejdsmiljø, trivsel og motivation:**

Der er 30 minutter til at drøfte hvert punkt.

**Der er 4 der i trivselsundersøgelsen svarer at de oplever mobning fra kollegaer**

Hvordan kan vi sammen skabe et arbejdsmiljø uden mobning?

**Der er 7 der i høj grad er tilfredse med arbejdsmiljø men der er 16 der svarer at de er delvis tilfredse med arbejdsmiljøet og 4 der i ringe grad oplever at de er tilfredse med arbejdsmiljøet.**

Hvordan i oplever arbejdsmiljøet i s5 og kom med ideer til hvad vi skal have særlig fokus på for at skabe et godt arbejdsmiljø med kerneopgaven i fokus.

**Der er 14 der har svaret at de i meget høj grad/ i høj grad oplever at arbejdet bliver anerkendt og påskønnet af nærmeste leder, men der er 13 der svarer at de oplever det delvist eller i ringe grad.**

Hvad er jeres forventninger til anerkendelse og hvad er vigtigt for jer at afsnitsledende sygeplejerske i s5, har fokus på for at i som medarbejdere får er en oplevelse af anerkendelse i arbejdet.

Hvordan oplever i at anerkendelse er vigtigt for arbejdsmiljøet?

## Teori

De teorier der præsenteres i følgende afsnit, er udvalgt indenfor temaerne arbejdsmiljø, trivsel og motivation. Disse er valgt idet der kan argumenteres for relevansen af teorierne ift. den valgte problemformulering og den indhentede empiri. De valgte teorier præsenteres med de temaer og hovedpointer, som er relevante ift. analyse af den indhentede empiri, således der kan arbejdes med at skabe en forståelse af hvordan jeg som afsnitsledende sygeplejerske i fællesskab med medarbejderne kan få en forståelse for hvordan vi skaber et arbejdsmiljø hvor der er høj grad af trivsel og hvor motivation er i fokus, samtidigt med at kerneopgaven løses.

### Rikke Høgsted om belastningspsykologi

Teorien om belastningspsykologi af Rikke Høgsted, har fået et fokus i opgaven, trods det at jeg er velvidende om, at Rikke Høgsted ikke selv er forsker, har jeg alligevel truffet et bevidst valg om at anvende teorien i denne opgave, da Høgsted bygger sine påstande på forskningslitteratur (Høgsted 2019, s.243)

Teorien har fået fokus idet jeg som afsnitsledende sygeplejerske, er meget bevidst om at psykisk arbejdsmiljø har stor betydning for de medarbejdere der er ansat i s5, idet arbejdet i s5 kan defineres som et højrisikjob. Et mentalt højrisikjob kan ifølge Høgsted, defineres som et job hvor den ansatte regelmæssigt bliver konfronteret med ulykker, trusler, traumer, overgreb, død eller andre voldsomme begivenheder i mødet med det kriseramte eller traumatiserede menneske, eller det kan være et job, hvor der på anden vis stilles følelsesmæssige krav til den ansatte om indlevelse og om at håndtere smertefulde følelser (Høgsted 2019, s.38)

Hvis en gruppe udvikler en "brokkeadfærd" kan det være symptom på en overbelastningstilstand, som det er vigtigt at gøre noget ved inden slagsiden bliver for stor, løbsk brok kan skabe sin egen virkelighed alene igennem gentagelse af historien om det eller den der brokkes over. (Høgsted 2019, s. 86) Et andet symptom på metalslagside (mentalslagside = psykologisk ubalance) kan være problemforskydning, hvilket kan være en reaktion på traumatiske oplevelser, eller høje psykiske krav. Problemforskydning er det fænomen, hvor man lægger skylden for det problematiske og det svære over på andre end en selv, for at bevare det positive selvbillede. (Høgsted 2019 s.87)

Problemforskydning er en almindelig reaktion, men det er også en form for selvbedrag, der vender

det blinde øje til den reelle smerte. Problemforskydningen kan være rettet mod hvem som helst, men vil ofte være rettet imod ledelsen, da det er ledelsen der har magten til at ændre på tingene.

Det overordnede ansvar for både det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø er både juridisk og moralsk altid organisationens.( Høgsted 2019, s. 31)

Det er ikke alene organisationens juridiske og moralske ansvar og pligt at passe godt på sine medarbejdere, det er også i organisationens interesse, da mental slitage og arbejdsskader giver sygefravær og øget personaleomsætning.(Høgsted 2019, s.32)

Mental sundhed opstår i kulturer hvor man som ansat føler sig tryk og har tillid til at det anerkendes når man tager fat i sin egen eller kollegers trivsel. (Høgsted 2019, s. 32)

Det stiller høje følelsesmæssige krav til medarbejdere hvis man skal hjælpe patienter der er selvskadende, aggressive eller på eller anden måde opfører sig krænkende.(Høgsted 2019, s. 44)

Selvom man med sin faglighed ved at adfærden skyldes sygdom, vil den alligevel kunne medføre en følelsesmæssig reaktion i medarbejderen, som denne skal forholde sig til og håndtere for at forblive professionel.(Høgsted 2019, s.44) Ansatte i mentale højrisikjob er for det meste stolte fagpersoner, der sætter en ære i at hjælpe og løse deres opgaver på højt fagligt niveau. Når det ikke lykkes, er det vigtigt for dem at være fagligt skarpe på hvad der gik galt. En vigtig del af lederens ansvar er den faglige ledelse, en fagperson som har mistet balancen og enten er begyndt at over eller underinvolvere sig har brug for faglig sparring til at komme tilbage til opgaven og sit professionelle jeg.(Høgsted2019, s.154) Strategisk planlægning er endnu en vigtig del af Høgstedes pointer ift. leders ansvar for medarbejderens trivsel, om dette siger hun at det er lederen der har det overordnede ansvar for at få fordelt opgaverne på en måde, så gruppens samlede ressourcer bliver brugt bedst muligt.(Høgsted2019, s154)

### **Amy Edmondson om psykologisk tryghed**

Teorien om psykologisk tryghed har fået et fokus i opgaven, da det er af særlig stor betydning i sundhedssektoren, at der er en høj grad af psykologisk tryghed, idet psykologiske trygge medarbejdere er engagerede medarbejdere og medarbejderengagement har særlig stor betydning i sundhedssektoren, idet frontpersonalet her er udsat for voldsom stress og følelsesbetonet arbejde, som kan have følger for liv og død. (Edmondson 2020, s.77) Edmondson argumenterer



også for at engagement er af særlig betydning i sundhedsvæsenet, i argumentationen fremhæves det at psykologisk trygge medarbejdere er engagerede medarbejdere, hvorimod uengagerede medarbejdere fører til øgede sikkerhedsrisici. (Edmondson,2020, s. 77) I denne sammenhænge handler det om patientsikkerhed og dermed betyder det at uengagerede medarbejdere kan have konsekvenser for patientsikkerheden. Uengagerede medarbejdere har også betydning for udskiftningen af personale hvilket indebærer større udgifter til rekruttering og uddannelse og fører til, at der hele tiden bliver lavere anciennitet indenfor specialet i personalegruppen. (Edmondson,2020, s.77)

Psykologisk tryghed defineres bredt som et arbejdsklima, hvor mennesker er trygge ved at udtrykke sig og være sig selv, det er et arbejdsklima hvor folk føler sig trygge nok til at løbe risici ved at sige deres mening og fortælle om deres bekymringer, spørgsmål og ideer (Edmondson, 2020, s. 53). Mere specifikt handler det om, at mennesker der oplever psykologisk tryghed på arbejdspladsen, føler sig trygge ved at tale om bekymringer og fejltagelser, uden at frygte for at komme i forlegenhed eller at blive straffet. De har tillid til, at de kan sige deres mening uden at blive ignoreret eller udsat for bebrejdelser og de ved, at de kan stille spørgsmål når de er usikre på noget (Edmondson2020, s.20).

Forskere har påvist at psykologisk tryghed fremmer et højt præstationsniveau inden for en lang række arbejdsmiljøer og erhverv, idet flere og flere arbejdsopgaver forudsætter personlig dømmekraft og en evne til at håndtere usikkerhed. (Edmondson2020, s.73) kort sagt er psykologisk tryghed og præstationskrav to adskilte og lige vigtige dimensioner og begge påvirker teamets og organisationens præstationer i et komplekst miljø, hvor alle er afhængige af hinanden (Edmondson,2020, s. 48).

Edmondson argumenterer for at det kræver lederskab at skabe en arbejdsplads hvor der er høj grad af psykologisk tryghed (Edmondson2020, s.195) Lederen skal benytte sin "værktøjskasse" som handler om at sætte de rigtige rammer, invitere til deltagelse og reagere konstruktivt i interaktionen med personalet (Edmondson,2020, s. 210).

Når arbejdet rammesættes, fremhæves behovet for at folk løber interpersonelle risici såsom at dele bekymringer og ideer (Edmondson2020, s. 215).

Psykologisk tryghed er altafgørende, hvis man vil frigøre talent og skabe værdi, at ansætte talentfulde medarbejdere er ikke længere nok. Folk skal arbejde i et miljø hvor de både villige og i stand til at bruge deres talent, i enhver organisation som er afhængig af viden og især organisationer som er afhængige af at integrere viden fra forskellige ekspertiseområder, er psykologisk tryghed en betingelse for succes. (Edmondson2020, s.58)

Det er dog vigtigt at fremhæve at Psykologisk tryghed i sig selv ikke nok for et højt præstationsniveau, men man kan sige, at teorien kan anvendes til at fjerne de bremses, der forhindrer folk i at opnå høj faglig standard (Edmondson2020, s. 52).

### **Helle Hein om Primadonnaledelse**

Teorien om primadonnaledelse har fået fokus i opgaven, idet teorien kan være med til at give en forståelse af, hvor kompleks en opgave det kan være, at sætte de rammer der kan tilgodese den enkelte medarbejders muligheder, for at få det kick der skaber motivation. Den umiddelbare overbevisning er, at der i medarbejdergruppen på afsnit s5 er en blanding af de arketyper, som Hein præsenterer og derfor er teorien vigtig i denne kontekst da den kan bidrage med at forstå hvilken motivationsprofil og dermed hvilken arketype medarbejderen kan betegnes som. Denne forståelse er vigtig når der skal skabes et arbejdsmiljø med høj grad af motivation, da denne forståelse skaber blik for at det ikke er en enkelt opgave da motivationsprofilerne ikke er ens for alle medarbejderne.

Helle Hein taler om højt specialiserede medarbejdere, som omdrejningspunktet i teorien om primadonnaledelse, her definerer hun højt specialiserede medarbejdere, som medarbejdere der er beskæftiget med meget komplekse arbejdsopgaver og med udgangspunkt i denne definition, kan man definere medarbejderne i s5 som højt specialiserede medarbejdere. Højt specialiserede medarbejdere sætter meget på spil i udførelsen af arbejdet og højt specialiserede medarbejders loyalitet er i højere grad knyttet til sagen, faget, karrieren eller deres kollegaer end den er til arbejdspladsen og lederen (Hein, Helle, s. 15 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave LOOP 3. semester 2021, s.5). Lederen griber ind i medarbejderens hverdag og ledelse er afgørende for om medarbejderen føler, at de arbejder indenfor rammer, som tillader at de kan yde deres bedste. Ledelse er også afgørende for om medarbejderne føler motivation, arbejdsglæde og mening. (Hein 2013, s. 15 + Madsen, Charlotte,

ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3.semester 2021, s.5) som leder af højt specialiserede medarbejdere bærer man et stort ansvar, derfor er det vigtigt at reflektere over sit lederskab samt at reflektere over hvad der skal til for at opnå følgeskab. Men for at kunne gøre dette, kræver det en nuanceret viden og indsigt i hvad der driver de højt specialiserede medarbejdere, hvordan ser deres motivationsprofil ud og hvad er deres ledelsesbehov, dette er nødvendigt at reflektere over for at få en forståelse af hvad der skal til for at de kan udføre deres arbejde (Hein 2013, s.15 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.6)

Ifølge Helle Hein kan højt specialiserede medarbejdere betragtes som 4 arketyper, disse arketyper kan man ifølge Helle Hein anvendes til at få en forståelse af hvilken motivationsprofil den enkelte medarbejder kan have (Hein 2013, s.87 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.6)

**Primadonnaens** livsfilosofi er, at meningen med livet knytter sig til at gøre en forskel i en højere sags tjeneste, primadonnaen har dermed et eksistentielt projekt. Hos primadonnaen er der ingen tvivl om at meningen må søges uden for en selv. Man arbejder ikke ud fra at nå et personligt mål, men ud fra at opfylde et formål, som ligger ud over ens egen interesse. (Hein 2013, s.71)

I primadonnaens optik kræver det, at der stræbes efter den højeste standard og samtidigt skal der også stræbes efter at sætte sin minimumsstandard højt. (Hein 2013, s.71)

Kaldet står centralt i primadonnaens motivationsprofil, som det der udgør meningen for primadonnaen. (Hein 2013, s. 75)

Primadonnaen har en stærk pligtfølelse og føler en pligt til at stræbe efter højeste standard, hvor hun kan stå inde for kvaliteten i arbejdet, desuden føler hun en pligt til at holde sin viden ajour og kontinuerligt skærpe sin faglighed. (Hein 2013 s. 86 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.6)

Primadonnaen føler en pligt til at dekonstruere dårlig ledelse, dårlig ledelse opleves af primadonnaen, som det at være tvunget til at gå for meget på kompromis med højeste standard, det får hende til

at gå egne veje for at forsvare eller opnå højeste standard. (Hein 2013 s.89 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.6)

Primadonnaen savner ofte feedback på om arbejdet har gjort en forskel, det at nå højeste standard giver ikke et kick, men feedback er nødvendigt(Hein Helle 2013 s. 107 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.6)

Primadonnaens adfærd kan indimellem ligne den introverte præstationstrippers adfærd til forveksling, derfor kan det til tider være svært at være svært at skelne imellem disse(Hein 2013, s. 129 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.6)

Da primadonnaen er den eneste arketype der har eksistentielle motivationsfaktorer, vil primadonnaen opleve lederskabet som potentielt stærkt personlig indgribende. God ledelse kan øge sandsynligheden for primadonnaens oplevelse af livsmening, hvorimod dårlig ledelse kan betyde tab af livsmening. Derfor stiller det store krav til de ledelsesmæssige kompetencer (Hein Helle 2013 s.134 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.6) Det altafgørende for om lederen får følgeskab af primadonnaen er, at hun føler, at hun har en tillid til, at hun har deponeret sin tillid i hænderne på en leder der forstår det og omgås det med den fornødne respekt(Hein Helle 2013 s. 136 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.6)

**Præstationstripperen:** ifølge Helle Hein er der 2 typer af præstationstripper, fælles for de 2 typer er at de investerer lige så meget energi i arbejdet som primadonnaen, men forskellen er at primadonnaen investerer i arbejdet for en højere sag, hvor præstationstripperen investerer i arbejdet for egen skyld. (Hein Helle 2013 s. 178) Ekstroverte præstationstripper får kick af at præstere på højt niveau, sammen med at omgivelserne er enige i, at det er præstation på højt niveau. (Hein Helle 2013 s.186) Den fundamentale ledelsesopgave ift. den ekstroverte præstationstripper er at understøtte præstation på højt niveau, samt at understøtte, at der sættes

et ambitiøst mål som udløser en passende belønning for at tydeliggøre omgivelsernes reaktion når målet er nået. Derfor er det vigtigste ledelsesredskab her målsætningsteorien. (Hein Helle 2013 s. 186) Introverte præstationstripper oplever også et kick af at præstere på højt niveau, men til forskel fra den ekstroverte, så får den introverte kicket indefra og er derfor ikke afhængig af omgivelsernes reaktion på præstationen. (Hein Helle 2013 s.196) Den introverte oplever et kick af at knække den faglige nød med høj sværhedsgrad (Hein Helle 2013 s. 197)

Pragmatikeren er nok den mest udbredte arketype i Danmark, drivkraften er det kick der opnås ved at gøre et godt stykke arbejde (Hein Helle 2013 s. 218 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.7) For at pragmatikeren får følelsen af at have udført et godt stykke arbejde forudsætter det, at der er prædefinerede kriterier for hvad godt arbejde er. (Hein Helle 2013 s.217) Pragmatikeren er opgavefokuseret og har et ønske om at udføre arbejdet så korrekt som muligt, han oplever ofte et behov for at strukturere og sætte ting i orden (Hein 2013 s.217 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.7) Livsfilosofien er at der er balance imellem arbejde og privatliv og man skal have det godt begge steder. Forudsætningen for at have det godt i fritiden, er at man ikke bærer arbejdet med ind i den. Pragmatikeren har en anderledes kickstruktur end de 2 andre p'er, da pragmatikeren ikke får et kick ved at investere energi i arbejdet, derimod har han brug for at lade batterierne op derhjemme når han har brug energi på arbejdet (Hein Helle 2013 s.217 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.7) Pragmatikeren er ofte et meget socialt væsen og loyaliteten ligger i høj grad knyttet til arbejdspladsen, han bidrager meget til at skabe det sociale klister, som er afgørende for om man har en effektiv og velfungerende arbejdsplads. (Hein Helle 2013 s.218 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.7)

Pragmatikerens kick er mere flydende end hos de to andre p'er, han kan få et minick af den gode stemning på arbejdspladsen og ved at få en oplevelse af at der løftes i flok.

Den stærkeste drivkraft er det kick det giver at udføre et godt stykke arbejde, forudsætningen for dette er at work-life-balance opretholdes. (Hein Helle 2013, s. 219 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.7)

pragmatikeres ledelsesprofil medfører at det ledelsesmæssige behov handler om en velorganiseret arbejdsdag. God ledelse handler derfor primært om at udarbejde retningslinjer for arbejdets udførelse og adfærden på arbejdspladsen. Pragmatikeren efterspørger ledelse når arbejdsdagen opleves mere kaotisk end han finder nødvendigt, her kan det også være ledelse af de medarbejdere der gør dagen kaotisk der efterspørger (Hein 2013 s.229 Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.8) Lønmodtageren er den eneste arketype som ikke har fået et P, den primære årsag til dette er at lønmodtagerkategorien skal betragtes som en adfærdskategori og ikke en naturkategori. Lønmodtageren får ikke det primære kick af at gå på arbejde han har fokus på at gøre det der skal gøres og ikke mere end det, for ham er arbejdet et middel til at nå mål der ligger udenfor arbejdstid. Helle Hein mener dog, at lønmodtager ikke noget man er, men noget man opfører sig som, hvilket typisk skyldes demotivation eller frustrationsregression.

Derfor skal der skelnes imellem den selvvalgte lønmodtager og den regressionsramte lønmodtager(Hein 2013 s.240 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.8) Den selvvalgte lønmodtager gør sjældent væsen af sig på arbejdet, de går på arbejde og løser opgaven tilfredsstillende men sjældent prangende. De er ikke kilder til frustration, irritation og demotivation for kollegaer(Hein 2013 s.256 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.8) Den regressionsramte lønmodtager er regredieret fra en af de 3 p'er og udviser markant lønmodtager adfærd. Dette skyldes manglende arketypenaturkick over en længere periode, hvilket medfører at man går fra at være fokuseret på indre motivationsbehov til ydre motivationsbehov, det sker fordi man projicerer de behov der ikke er blevet dækket over en periode hen på et lavere liggende niveau. (Hein 2013 s. 244 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.8) Ofte vil man her se, at den regressionsramte lønmodtagers sygefravær stiger (Hein 2013 s. 247 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.8) et opmærksomhedspunkt er, at det ofte er en ond spiral for arbejdspladsen, når en medarbejder regredierer til regressionsramt lønmodtager, da den regressionsramte suger energi ud af de 3 p'er og derfor er der fare for at kollegaer også regredierer til regressionsramt lønmodtager.(Hein 2013 s. 249 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3.

semester 2021, s.8) markant forskelligt fra de andre arketyper og dermed har de forskellige motivationsprofiler og ledelsesbehov. (Hein 2013 s.35) På alle arbejdspladser er der brug for en blanding af arketyperne da de bidrager med forskellige kompetencer, så opgaven kan løses i fællesskab (Hein 2013 s.43 Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.8) for at hjælpe den regressionsramte lønmodtager tilbage på rette spor, må det afklares hvilken arketype han oprindeligt tilhører, således han kan hjælpes til at få det kick der hører til hans arketypenatur(Hein 2013 s. 253 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.8)

Mængden af en bestemt arketype kan være forskellig indenfor visse fag bla. vil der være flere primadonnaer i sygeplejen da det historisk set er baseret på et kald. (Hein 2013 + Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021, s.8)

## **Delanalyse 1 og diskussion**

I trivselsundersøgelsen er der er en svarprocent på 77%, hvilket betyder at der er 27 medarbejdere ud af 35 i s5 der har svaret på undersøgelsen (der er 38 medarbejdere i s5, men lige nu er der 3 medarbejdere på orlov) Besvarelsen er anonym.

Trivselsundersøgelsen som helhed kan findes i bilag 3

De følgende afsnit indeholder en præsentation af empiri fra udvalgte temaer i trivselsundersøgelsen. Empirien vil indgå i en analyse og diskussion med de valgte teorier om primadonnaledelse, psykologisk tryghed og belastningspsykologi. Herefter vil der udarbejdes en delkonklusion, hvor der er en forventning om, at den tilegnede viden kan være med til at skabe en foreløbig forståelse af den valgte problemformulering. I delkonklusion vil der desuden være en kort præsentation af hvilke tiltag den foreløbige forståelse giver anledning til, at jeg som afsnitsledende sygeplejerske med fordel kan have fokus på senere i processen.

***Emne: Trusler om vold***

**Der er 17 medarbejdere der svarer at de har været udsat for vold fra patienterne de sidste 12 måneder og der er 23 medarbejdere der svarer at de har været udsat for trusler om vold fra patienter.** Disse svar giver en tydelig forståelse for at det at arbejde i s5 er et mentalt højrisikjob, idet man som ansat regelmæssigt bliver konfronteret med trusler eller voldsomme begivenheder.(Høgsted 2019, s. 38) Tidligere har man ofte bagatelliseret den psykiske belastning omkring trusler ud fra den overbevisning om at der jo ikke skete noget, men forskningen har dokumenteret at trusler udgør en meget alvorlig psykisk belastning og jo voldsommere trusselniveauet opleves, jo større vil den psykiske påvirkning være og dermed øge risikoen for mental slagside.(Høgsted. 2019, s.519)

### ***Emne: Krav i arbejdet***

**Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssige belastende situationer? Her er der 8 der svarer ofte, 13 der svarer sommetider og 6 der svarer sjældent.**

Ovenstående svar kan være udtryk for den kompleksitet som patienterne der indlægges i s5 ofte indeholder, det betyder at mange af patienterne har høj voldsrisiko, selvskadende adfærd eller i det hele taget har de, som følge af deres sygdom, en adfærd, som ofte er grænseoverskridende, hvilket både kan være verbalt og fysisk. Høgsted vil argumentere for det at arbejde med patienter med så komplekse problemstillinger, stiller høje følelsesmæssige krav til medarbejdere, når man skal hjælpe patienter der er selvskadende, aggressive eller på eller anden måde opfører sig krænkende.(Høgsted 2019, s. 44) En særlig form for høje følelsesmæssige krav knytter sig til uforudsigelighed og utilregnelig adfærd, en sådan adfærd gør sig gældende hos størstedelen af de patienter der er indlagt i s5, hvilket kræver at medarbejderne hele tiden skal være meget opmærksomme på at aflæse den enkelte patient, for på den måde at have fokus på, at forudse patientens handlinger således medarbejderne hele tiden kan være på forkant med situationen og dermed forsøge at undgå at patienten skader sig selv eller andre.(Høgsted 2019, s.44)

Medarbejderne i s5, kan ifølge Edmondson betegnes som frontpersonale. Edmondson fremhæver at frontpersonale ofte er udsat for voldsom stress og følelsesbetonet arbejde, som kan have følger for liv og død.(Edmondson 2020, s.77)

### ***Emne: Samarbejde og ledelse***



**Der er 14 medarbejdere der svarer at de i meget høj grad /høj grad oplever at deres arbejde bliver anerkendt og påskønnet af nærmeste leder, men der er 13 der svarer at de oplever det er delvis eller ringe grad.** Med udgangspunkt i Edmondson kan der argumenteres for, at det kan være problematisk at det ikke er alle medarbejdere der oplever at deres arbejde bliver anerkendt, da det er særligt vigtigt at rose medarbejdernes indsats i usikre miljøer, hvor gode udfald ikke altid er resultatet af gode processer og omvendt (Edmondson 2020, s.226) da det er tydeligt at akut psykiatri er et usikkert miljø at arbejde i, da patienterne som følge af deres sygdom er ganske uforudsigelige i deres adfærd og som følge af dette bliver det særlig relevant at medarbejderne oplever at de får anerkendelse for deres arbejde.

Samtidigt kan der også argumenteres, med afsæt i Helle Heins teori, for at svarene kan være udtryk for hvilken motivationsprofil medarbejderen har, en antagelse her kan være, at de medarbejdere der har svaret at de i delvis eller ringe grad føler sig anerkendt og påskønnet af nærmeste leder, kan betegnes som enten primadonnaer eller ekstroverte præstationstripper, da medarbejdere med disse arketyper har særlig brug for anerkendelse for at opleve at de har præsteret på højt niveau. Den manglende anerkendelse kan virke demotiverende på disse to arketyper, da de begge henter deres energi udefra og kicket er betinget af omgivelsernes reaktion på den store præstation.(Hein 2013, s. 178)

### ***Emne: Mobning***

**Der er 2 medarbejdere der svarer at de er udsat for mobning ugentligt og 2 medarbejdere svarer at de er udsat for mobning af og til. Alle 4 angiver at de oplever at mobningen kommer fra kollegaer.** Arbejdstilsynet definerer mobning på følgende måde: når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid eller gentagne gange på grov vis udsætter en eller flere personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer som det rettes mod ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem. ([www.arbejdsmiljøweb.dk](http://www.arbejdsmiljøweb.dk), psykisk arbejdsmiljø, mobning) Svarene om mobning kan med udgangspunkt i Høgsted, være med til at få en forståelse for hvilke faresignaler på mentalslagside der skal være en særlig opmærksomhed på. Ifølge Høgsted kan mental slagside i arbejdsgrupper komme til udtryk ved udpegning af syndebukke, en forrået tone og destruktiv humor.(Høgsted 2019, s.85) Samtidigt må der være en opmærksomhed

på, at dette også være et faresignal om at de medarbejdere der svarer at de oplever mobning, kan være kriseramte medarbejdere, da den kriseramte kollega ikke forstår den humoristiske bemærkning eller vil finde den upassende eller ligefrem krænkende. (Høgsted 2019, s. 88)

## **Delkonklusion1**

I arbejdet med empirien i delanalyse 1, er der opstået en forståelse for, at det at arbejde i s5 kan defineres som et højrisikjob, hvilket medfører at der er øget risiko for at medarbejderne både individuelt og som gruppe kan udvikle mental slagside dette betyder at der i arbejdsmiljøet skal være et særligt fokus på de faresignaler der kendetegner mental slagside både hos den enkelte medarbejder men også hos medarbejdergruppen som helhed.

Derudover er der opstået en forståelse af hvor vigtigt det er at have et arbejdsmiljø hvor medarbejderen føler sig anerkendt idet der arbejdes i et uforudsigeligt miljø, kan behovet for anerkendelse være større. Desuden er anerkendelse vigtig for arketyper som primadonnaen og præstationstripperen idet manglende anerkendelse for disse arketyper kan virke demotiverende.

så med afsæt i ovenstående skal jeg som afsnitsledende sygeplejerske være særlig opmærksom på at skabe et arbejdsmiljø hvor Edmondsons "lederværktøjskasse" til opbygning af psykologisk tryghed anvendes, som en bevidst strategi i opbygningen af psykologisk tryghed i arbejdsmiljøet i afsnit s5.

i analysen af trivselsundersøgelsen har jeg desuden fået en forståelse af at de medarbejdere der oplever at de bliver mobbet kan være kriseramte, derfor bør dette undersøges nærmere i den videre proces.

Hvis svarene i den samlede trivselsundersøgelse betragtes, kan det være svært at argumentere for om svarene er afhængige af eller om de er udtryk for at der er psykologisk tryghed i arbejdsmiljøet i s5, idet svarene er anonyme og dermed sætter medarbejderne ikke noget på spil ved at svare. Men jeg har en forventning om at opnå en større forståelse for om der grundlæggende er psykologisk tryghed i medarbejdergruppen igennem arbejdet med den kvalitative undersøgelse i fase 2.

## Delanalyse 2 og diskussion

Den involverende tilgang i undersøgelsen er her rammesat i form af dialoggrupper, dette valg er truffet idet genstandsfeltet i en pragmatisk undersøgelse er de handlinger og erfaringer der findes indenfor konteksten (Egholm 2014, s.182 + Madsen, Charlotte pingel, videnskabsteori og metode, 3. semester eksamensopgave LOOP 2021, s.4) Den involverede tilgang giver indsigt i personalets handlinger og erfaringer, så med afsæt i denne indsigt samt i resultaterne af trivselsundersøgelsen, er det hensigten at dialogerne i grupperne skal danne grundlag for den videre proces. Der er valgt empiriske uddrag fra dialoggrupperne, som hver især repræsenterer nogle af de emner der er i dialogen i den enkelte gruppe. Hensigten er at disse udsagn skal være med til opnå en forståelse af hvordan personalet oplever trivsel, arbejdsmiljø og motivation hos sig selv og hos kollegaer i s5. Dialogerne de to grupper har afsæt i de udleverede spørgsmål, som tidligere er beskrevet under gennemgang af fase 2.

Der er flere medarbejdere der i dialoggruppen beskriver hvordan de oplever mobning fra kollegaer, de beskriver at de oplever at blive ignoreret, talt grimt til, samt at der bliver rullet øjne, nedenstående udsagn er et eksempel på en medarbejders oplevelse af dette:

- **Medarbejder udsagn:** jeg havde en episode hvor der var noget jeg ikke helt kunne huske ift. noget PRI værk. Jeg får sagt noget til en kollega som går ned og siger noget til en anden kollega, hvor den anden kollega kommer op og begynder at skælde ud, jeg siger undskyld, jeg skal lige undersøge det så, så finder jeg ud af min fejl og går ned og siger, for resten i havde ret i det her det beklager jeg og så kom der bare øjenrullen og et trøls svar.

Med afsæt i Høgsted kan der argumenteres for at ovenstående udsagn, er udtryk for at der kan være mental slagside i medarbejdergruppen, da konflikter, udpegning af syndebukke, forråelse og nedladende måde at tale om hinanden på, er nogle af de faresignaler man skal være opmærksom på, da det kan være tegn på at gruppen eller dele af gruppen har mental slagside.

Høgsted argumenterer for at det er nødvendigt, at have en forståelse for hvor vigtigt det er, at være særlig opmærksom på nedenstående 10 faresignaler for mental slagside i arbejdsgrupper:

1. tab af motivation og generel mangel på initiativ i gruppen
2. besvær med at tage såvel store som små beslutninger og måske handlingslammelse

3. lav produktivitet
4. konflikter og klikedannelse
5. udpegning af syndebukke, det kan være både være et menigt medlem af gruppe eller lederen.
6. Dårligt forhold til samarbejdspartnere og måske devaluering af deres bidrag.
7. En forrået tone og måske nedladende måde at tale om f.eks. patienten.
8. Øget sygefravær og måske hyppig udskiftning af personale.
9. Vrede, brok og utilfredshed.
10. Destruktiv humor.

Flere af ovenstående punkter kan være en del af en virksomhedskultur og kan have stået på så længe at ingen i organisationen kan huske at det har været anderledes, men det betyder ikke at det ikke kan ændres hvis der er et ønske om det.(Høgsted 2019,s. 85-86)

Med udgangspunkt i Edmondson, kan der også argumenteres for at tilstedeværelse af de beskrevne faresignaler, kan være med til modarbejde opbygningen af et arbejdsmiljø med psykologisk tryghed, nogle af faresignalerne kan ligefrem være tegn på manglende psykologisk tryghed i medarbejdergruppen, hvilket der med udgangspunkt i Edmondsons teori kan argumenteres for.

- Medarbejder udsagn: "Det der med, at man nogen gange bliver fyldt op og man har brug for at få læsset af, der tror jeg at vi skal være meget bedre til at bruge vores supervision til aflæsning og hænge det op på konkrete sager. vi kommer måske til at skyde skarpt på hinanden i stedet for. hvad kan man få af redskaber til håndtere de her svære situationer, som vi nogle gange kommer til at stå i?"
- Medarbejder udsagn: "det er det arbejde vi har valgt, der er en masse følelser der bliver smidt over på os"

I de 2 ovenstående medarbejder udsagn, giver medarbejderne udtryk for, at der er en bevidsthed om at de med afsæt i faglighed, ved at den adfærd patienten udviser skyldes sygdom, men alligevel vil arbejdet med patienten kunne medføre en følelsesmæssig reaktion i medarbejderen

som medarbejderen skal forholde sig til og håndtere for at forblive professionel.(Høgsted 2019, s. 44)

Ovenstående udsagn er også et eksempel på at frontpersonalet i s5 er udsat for voldsom stress og følelsesbetonet arbejde, som kan have følger for liv og død. (Edmondson 2020, s.77) arbejdet i s5 foregår i et komplekst miljø, hvor medarbejderne ofte er udsat for følelsesbetonet arbejde da kerneopgaven er sygepleje og behandling til patienter med meget komplekse psykiatriske problemstillinger. da det er akut intensivt afsnit, opleves der ofte også en travlhed i afsnittet, som kan være stressende.

- Medarbejder udsagn: jeg har i forhold til det der med arbejdsmiljøet, øhh jeg tror at jeg er en af dem , der har skrevet delvis tilfreds og det handler faktisk om det sygefravær der er, det påvirker arbejdsmiljøet i negativ grad. Udsagn fortsat... at vores afdeling er præget af så mange vikarer, ikke at de ikke er dygtige vikarer, for der er nogle af dem der er knaldhamrende dygtige, men der er virkelig også nogle af dem, som er sådan "når ja" og det påvirker arbejdsmiljøet at der er mangel på fast personale.

Hvis ovenstående udsagn betragtes ud fra Helle Heins teori om arketyper, så kan der med afsæt i denne argumenteres for at de medarbejdere der kan defineres som primadonnaer og præstationstripper vil opleve frustration, på de dage hvor der mangler personaleressourcer, idet præstationstripperen finder sin motivation i at præstere på højeste faglige niveau, da det betyder, at hun får oplevelse af at arbejdet er veludført, men de vagter hvor der ikke kan præstere det planlagte fremmøde pga. sygefravær kan det være svært at præstere på højt niveau, da disse dage ofte kun tillader at det er "skal" opgaver man kan nå at løse, idet der må prioriteres i opgaver, således der kan laves en bæredygtig fordeling af opgaver. I sådanne situationer, kan det opleves som en udfordring for primadonnaen og præstationstripperen, at få det naturkick der hos dem fører til at de oplever at de motiveres i arbejdet. Nogle gange er der længere perioder, hvor det er nødvendigt med en skarp prioritering pga sygefravær, disse perioder udgør en risiko for at primadonnaen regredierer til regressionsramt lønmodtager og det kan betyde at primadonnaen udvikler et øget sygefravær.

Derudover kan det betyde at der grundet sygefravær ikke er mulighed for at tilrettelægge arbejdet på en bæredygtig måde så vil Høgsted argumentere for, at dette kan medføre mistro, misforståelse,

stresssygemeldinger og stor personaleomsætning, som direkte følge af at ressourcerne udnyttes uden at have øje for den bæredygtige balance. (Høgsted 2019, s.69)

- Medarbejder udsagn: "Jeg vil gerne gøre en forskel for mine patienter, jeg vil gerne hjælpe dem når de har det allermost hårdt i deres liv. Det er kliche agtigt, men det vil jeg virkelig gerne"

Helle Hein har et bud på ovenstående udsagn, da man i hendes teori kan finde argumentation for at udsagnet kommer fra er en medarbejder der har en motivationsprofil, som kan betegnes som primadonnaen, argumentet for dette er, at medarbejderen tydeligt giver udtryk for, at formålet med arbejdet er at gøre en forskel (Hein 2013, s. 37) Det betyder at når man, som medarbejderne i s5, er ansat i et højrisikjob og samtidigt er bevidst om hvorfor man har valgt sit fag og sit arbejde, så kan teorien om belastningspsykologi finde gode bud på hvordan man kan holde til jobbet. (Høgsted 2019,s.33 For mange ansatte i højrisikjob handler svaret om "hvorfor" om oplevelsen af at have et meningsfuldt arbejde, det betyder at ansatte med Compassion Satisfaction og som er glade for at hjælpe andre mennesker og samtidigt oplever at de har succes med opgaverne, har en mindre risiko for at udvikle mentale arbejdsskader skader end dem der er mindre tilfredse. (Høgsted 2019 s. 33))

I arbejdet med analysen af det indhentede empiri fra fokusgrupperne, så kan der med afsæt i Edmondson, argumenteres for at der at der opleves psykologisk tryghed i medarbejdergruppen i s5 i hvert fald når gruppen betragtes ud fra de udsagn der er fremkommet i de 2 fokusgrupper. Argumentet for dette er, at det i den dialog der opstår i grupperne er en oplevelse af, at medarbejderne ikke holder deres tanker for dem selv, de siger hvad de tænker og deler ideer, meninger og kritik, hvilket kan være tegn på at åbenhed og ærlighed er en del af kulturen i s5. (Edmondson 2020, s.147)

## **Delkonklusion 2**

Igennem ovenstående analyse af den indhentede empiri er der fremkommet en forståelse af at mental sundhed vedligeholdes i kulturer hvor man som ansat føler sig tryk og har tillid til at det anerkendes når man tager fat i sin egen eller kollegers trivsel, derfor kan der med afsæt i

Edmondson argumenteres for at psykologisk tryghed er et grundlæggende fænomen for at have mental sundhed i arbejdsmiljøet.

Igennem arbejdet med analysen af de udvalgte udsagn fra fokusgrupperne er konklusionen, at der er opnået en forståelse af at der med fordel kan arbejdes med psykologisk tryghed og "mental slagside" da tilstedeværelsen af psykologisk tryghed er en forudsætning for at "mental slagside" kan forebygges.

Derudover har analysen og Helle Heins teori bidraget til en forståelse af hvad der motiverer arketyperne og hvorfor det er en kompleks opgave at skabe et arbejdsmiljø hvor den enkelte arketype får mulighed for at opnå sit "kick".

Som afsnitsledende sygeplejerske bliver det tydeligt, at der igennem analyse af empiri er fremkommet en forståelse af hvorfor de nedenstående 6 principper i strategisk planlægning, med fordel kan avendes. Her argumenterer Høgsted for, at man som leder skal være særligt opmærksom på tilrettelæggelse af arbejdet, da der i denne tilrettelæggelse ligger en forebyggelse af mental slagside og opbygning af modstandskraft. Det handler om at tilrettelægge arbejdet på en bæredygtig måde, hvilket betyder at der er en balance mellem udnyttelse og beskyttelse af ressourcer. Ressourcer skal her forstås bredt som tid, økonomi og ikke mindst den enkelte eller teamets faglige og menneskelige kompetencer. (Høgsted 2019, s. 69)

1. princippet om teams
2. princippet om at de sværeste opgaver per. Definition er teamets
3. princippet om variation
4. princippet om opgavedeling
5. princippet om at bruge den bedste del af arbejdstiden på det sværeste
6. princippet om bevidst transit (Høgsted 2019, s.70)

## Konklusion

Igennem arbejdet med denne opgave har jeg fået en forståelse af, at der er en betydelig sammenhæng imellem psykologisk tryghed og fænomenerne i belastningspsykologi, det er tydeligt at psykologisk tryghed må være en del af arbejdsmiljøet, hvis mental slagside skal forebygges og opdages. Det betyder at der i arbejdet med opgaven er opstået en forståelse af, at der ikke kan skabes et arbejdsmiljø, hvor der er høj grad af trivsel og motivation, hvis ikke der er psykologisk tryghed i medarbejdergruppen.

Jeg har også fået en forståelse af hvor vigtigt det for medarbejdernes trivsel, at jeg som afsnitsledende sygeplejerske påtager mig ansvaret for strategisk planlægning ud fra et bæredygtigt perspektiv.

Ved inddragelse af medarbejderne igennem dialoggrupperne og trivselsundersøgelsen, er det tydeligt at medarbejderne har været med til at give en øget forståelse af, hvorfor det at arbejde med sygefravær er en kompleks opgave.

I arbejdet med opgaven har jeg desuden fået en forståelse af, hvilke aspekter der med fordel kan være fokus på i arbejdsmiljøet, idet der kan være medarbejdere i afsnittet der enten har eller er i fare for at få mental slagside, idet arbejdet i s5 defineres som et højrisikjob. Denne forståelse vigtigt for at sikre at der arbejdes med de tiltag der kan være med til at forebygge mental slagside, hvilket er en forudsætning for at vi sammen kan skabe et arbejdsmiljø med høj grad af trivsel.

Med afsæt i det bearbejdede materiale i opgaven, kan det konkluderes, at hvis det skal lykkes at skabe et arbejdsmiljø med høj grad af trivsel og med fokus på motivation, så kan der med fordel arbejdes med at få en forståelse af hvilke arketyper den enkelte medarbejder som udgangspunkt er, da en forståelse af den enkelte medarbejders arketype kan være med til at forstå hvad der motiverer den enkelte og dermed kan der arbejdes med de tiltag i arbejdsmiljøet, som er nødvendig for at den enkelte medarbejder oplever trivsel i arbejdet.

Jeg har desuden fået en klar forståelse af hvorfor det er vigtigt for arbejdsmiljø, trivsel og motivation, at jeg som afsnitsledende sygeplejerske har fokus på at skabe et arbejdsmiljø med høj grad af psykologisk tryghed, samt hvilken betydning det har for arbejdsmiljø, trivsel og motivation



at jeg som leder har fokus på at sætte de rigtige rammer, invitere til deltagelse og reagere konstruktivt.

I den følgende proces vil det være relevant at have fokus på hvordan vi sikrer, at alle har forståelse for hvorfor det er nødvendigt at bevare og sikre at de fora, der er nødvendige for at mental slagside forebygges i medarbejdergruppen, således at disse fora bliver prioriteret i en travl hverdag.

På baggrund af den forståelse der er fremkommet i arbejdet med denne opgave, kan der i den videre proces udarbejdes konkrete forslag til indsatser, der kan være med til at skabe et arbejdsmiljø hvor der er høj grad trivsel og hvor motivation er i fokus, samtidigt med at kerneopgaven løses.

## **Perspektivering**

i arbejdet med opgaven er sammenhængen imellem psykologisk tryghed og patientsikkerhed blevet tydeliggjort og som leder i sundhedssektoren er det min oplevelse, at det er en erkendelse der er relativ ny. Fakta er dog, at det er en erkendelse der også vinder større og større indpas i dansk selskab for patientsikkerhed samt hos WHO.

I gennem arbejdet med opgaven er jeg desuden blevet opmærksom på, at der i Region Nordjylland er skabt øget fokus på, hvilken betydning det kan have at der er fokus på belastningspsykologi og hvad det kan betyde, at der arbejdes med at forebygge psykisk ubalance hos medarbejdere i højrisikjob. Der er netop udgivet en podcast som hedder "Høk en tak" den er udgivet af arbejdsmiljøkonsulenter ansat i Region Nordjylland. Podcasten har fokus på det at arbejde i højrisikjob og den tager udgangspunkt i mange af de pointer Rikke Høgsted har i sin teori om belastningspsykologi så det bliver spændende at følge udviklingen på arbejdsmiljøområdet de næste år.

Ovenstående går selvfølgelig godt i tråd med, at have fokus på et godt arbejdsmiljø og det er glædeligt at det får så stor fokus fra Regionens side. Men jeg forholder mig skeptisk til om politikerne også tænker dette aspekt ind når der skal forhandles økonomi, da det er i forvejen kan være en udfordring at løse kernopgaven med de ressourcer der er tildelt. Ikke mindst fordi der er tydelige politiske forventning om hvad kerneopgaven skal indeholde, samtidigt er der en

forventning om, at der skabes en ramme hvor der er øget fokus på trivsel og forebyggelse af mental slagside. Men hvis økonomien ikke følger med de tiltag der ønskes, så vil det fortsat være nødvendigt, at lave skarpe prioriteringer i hverdagen. Spørgsmålet er bare om det ikke bliver en dyrere løsning på sigt, da der efter min overbevisning skal satses på at skabe et godt arbejdsmiljø, med alt hvad det indebærer, hvis vi som offentlig sundhedssektor skal have mulighed for at fastholde og rekruttere sundhedspersonale i fremtiden.

## Referenceliste

- Brinkman, Svend og Taangaard, Lene, kvalitative metoder en grundbog, 3.udgave, 1.oplag Hans Rietzel forlag, 2020
- Buch Robert, Dysvik Anders og Kuvaas Bård, produktiv motivasjon i arbeidslivet, 1.udgave, 4.oplag 2019, Aschehoug Forlag
- Egholm, Liv, videnskabsteori, perspektiver på organisationer og samfund, 1. udgave, 4. oplag hans Rietzels forlag 2014
- Edmondson C. Amy, den frygtløse organisation, Djøf Forlag, 1. udgave, 1. oplag 2020
- Frimann, S. Jensen, J.B & Sunesen, M.S(2020). aktionsforskning i et læringsperspektiv. IS. Frimann, J.B Jensen,& Sunesen, Aktionsforskning -et læringsperspektiv(s.21-37). København, Hans Rietzels forlag
- Hein, Helle Hedegaard, primadonnaledelse når arbejdet er et kald, 1.udgave, 8.oplag,Gyldendal 2013
- Høgsted, Rikke, grundbog i belastningspsykologi, forlaget ICTUS, 1. oplag 2019
- [www.arbejdsmiljøweb.dk](http://www.arbejdsmiljøweb.dk)
- Madsen, Charlotte pingel, ledelses og organisationspsykologi, eksamensopgave LOOP 3. semester, 2021
- Madsen, Charlotte pingel, videnskabsteori og metode, eksamensopgave, LOOP 3. semester 2021
- Trivselsundersøgelsen region Nordjylland 2021 ( er vedlagt som bilag)

## **Bilagsliste:**

Bilag 1: fraværstal for Region Nordjylland

Bilag 2: fraværstal for afsnit s5

Bilag 3: trivselsundersøgelse

Bilag 4: transskription af dialogen i gruppe 1

Bilag 5: transskription af dialogen i gruppe 2

## English resume

The themes of this concluding assignment at Loop education is motivation, jobsatisfaction and work environment.

The working title is from absence to presence, this title is chosen because there is a tradition of working with sickness absence instead of working to improve the working environment so that you can prevent sickness absence and reduce staff turnover.

in the project is the chosen problem formulation:

How can I, as a head nurse, together with the employees, gain an understanding of how we create a work environment where there is a high degree of well-being and where motivation is in focus at the same time as the main task is solved.

To become wiser on this issues I have been working with the following theories in the assignment:

Amy Edmondson on psychological security, Helle Hein about prima donna leadership and Rikke Høgsted about stress psychology.

in the assignment, I have being working with quantitative and qualitative data which has been obtained through an anonymous well-being survey and though a focus group.

The work of collecting empirical data has taken place in a process in which the employees have been involved

through the work with the project, an understanding has been gained that it is fundamental that there is psychological security in the employee group to avoid or prevent mental imbalance in the employee.

in addition, there is an understanding of how complex a task it is to work with sick leave in the section and it is also clear that it is a complex task to create a work environment with a focus on motivation.

Through the assignment, an understanding has been gained of what can be a special focus on, in order to create a work environment with well-being and motivation.

the task has also provided an understanding of the connection between psychological security and mental health in the employee group, including an understanding that mental health can not be prevented or detected in a work environment where there is no psychological security.

