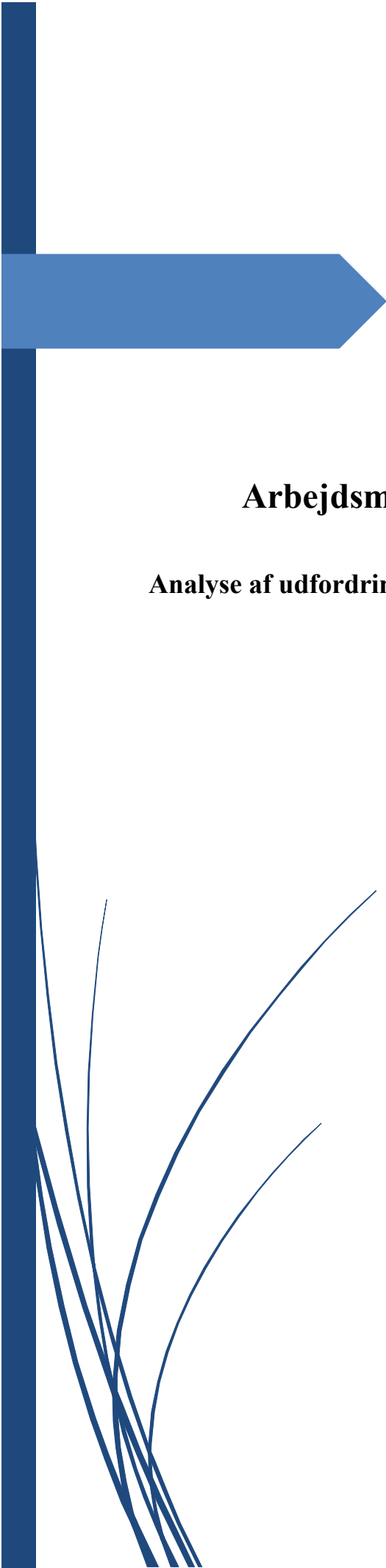




Arbejds miljø i Fælles Akut

Analyse af udfordringer og forslag til forbedringer

Aalborg Universitet

Afgangsprøjet, HDO (Viborg)

Maj 2023

Forfatter: Lone Vestergaard

Vejleder: Jan Hjortshøj

Projektet er fortroligt

Resumé/executive summary

The project is an analysis of the working environment in "Fælles Akut".

According to both management and employees the psychological work environment is affected by inappropriate planning, a large amount of sick leave, lack of skills and employees' lack of influence. This has a negative impact on employees' well-being.

The culture in the team is characterized by employees having different attitudes to how the team is organized, and a lack of trust that changes will be implemented to improve the working environment.

Therefore, the management is interested in an analysis of which factors affect the working environment in "Fælles Akut". The process has been based on interviews with the employees, in order to make their experiences of the challenges visible and provide them with an opportunity to make suggestions on how the work environment can be improved.

Baloguns change model has described the perspectives, that characterize the current situation.

The time perspective plays a significant role in the employees' perception, that changes are being initiated. However, implementation will take time; including especially a change of the culture in the team.

The professional pride in the team is important to preserve and pass on to new employees. It is also crucial, that employees receive the necessary training.

It is essential, that the management creates confidence, that the changes implemented will lead to better working conditions, and that the management ensures proper communication about the process.

The purpose of the project has been to come up with proposals for solutions to improve the working environment. There is a number of challenges and various suggestions for improvements in the team:

- Employees should be involved in planning the working hours
- Implementation of courses
- Visible management and communication to employees

Hopefully, this can lead to greater satisfaction and changed behaviour among employees and thus create a more positive working environment.

Indholdsfortegnelse

Resumé/executive summary	2
1. Indledning.....	5
2. Problemstilling	5
3. Problemformulering	6
4. Afgrænsning	7
5. Videnskabsteori.....	7
6. Teorier/modeller.....	9
6.1 Baloguns Kalejdoskop	9
6.2 Scheins Kulturmodel.....	10
6.3 Herzbergs to-faktor teori.....	10
7. Empirisk dataindsamling.....	10
7.1 Forarbejde:	10
7.2 Den kvalitative undersøgelse – gruppeinterview	11
7.3 Beskrivelse af dataindsamling	11
7.4 Beskrivelse af data	12
7.5 Formidling af data.....	12
7.6: Den kvantitative undersøgelse	12
8. Hvad kendetegner arbejdsmiljøet i Fælles Akut?	13
8.1 Arbejdsmiljø	13
8.1.1 Psykisk arbejdsmiljø.....	13
8.1.2 Fysisk arbejdsmiljø.....	14
8.2 Sygefravær	15
8.3 Trivselsundersøgelse – TULE.....	16
8.4 Scheins Kulturmodel.....	18
8.5 Arbejdsmiljø i Fælles Akut.....	19
8.6 Delkonklusion	20
9. Hvilke faktorer påvirker arbejdsmiljøet i Fælles Akut; herunder motivationsfaktorer.....	21
9.1 Baloguns Kalejdoskop	21
9.1.1 Time/Tidsperspektiv	22
9.1.2 Scope/Omfang	24
9.1.3 Preservation/Fastholdelse	26
9.1.4 Diversity/Diversitet	27
9.1.5 Capability/Evner.....	29
9.1.6 Capacity/Kapacitet.....	29
9.1.7 Readiness/parathed	30
9.1.8 Power	32

9.1.9 Workforce planning/planlægning	33
9.2 Delkonklusion	34
9.3 Motivation – ifølge Herzberg.....	36
10 Hvilke tiltag kan ledelsen iværksætte for at sikre et forbedret arbejdsmiljø i Fælles Akut?	
.....	37
10.1 "Design choices"	37
10.1.1 Change path (skifte vej).....	38
10.1.2 Change start-point (ændre startpunkt)	38
10.1.3 Change style (skifte stil)	38
10.1.4 Change target (ændre mål)	38
10.1.5 Change levers (skifte håndtag)	38
10.1.6 Change roles (skifte roller)	38
10.2 Forslag til forbedringer	39
10.2.1 Design choices – planlægning	40
10.2.2 Design choices – oplæring & kompetencer.....	41
10.2.3 Design choices – Ledelse	43
10.3 Delkonklusion	45
11. Konklusion	46
12. Perspektivering.....	49
13. Litteraturliste	50
13.1 Bøger.....	50
13.2 Internetkilder.....	50
13.3 Øvrigt	50

1. Indledning

Jeg vil indlede med en kort introduktion af formålet og målet med projektet. Jeg er ansat i HR ved Hospitalsenhed Midt og er som konsulent tilknyttet forskellige afdelinger på hospitalet med henblik på vejledning og rådgivning af ledelsen. I forbindelse med at jeg er tilknyttet servicecentret falder opmærksomheden på, at der i et af deres teams (Fælles Akut) er udfordringer med hensyn til arbejdsmiljøet.

I drøftelser med ledelsen fremgår det, at Fælles Akut i 2020 blev slået sammen til én samlet afdeling, hvor det tidligere har været opdelt i 3 mindre teams. Ledelsen beskriver et team, der endnu ikke fremstår som et samlet team, konflikter blandt medarbejderne, flere ledelsesskift inden for kort tid og højt sygefravær.

Jeg ser en mulighed for at anvende min uddannelse til at hjælpe ledelsen med en aktuell udfordring på min arbejdsplads. Samtidig synes jeg, det er interessant at undersøge, hvad der ligger til grund for det dårlige arbejdsmiljø og hvilke muligheder, der kan være for at arbejde med at ændre det fremadrettet.

På denne baggrund vil jeg analysere de udfordringer der er i Fælles Akut, hvordan det påvirker medarbejderne og hvilke muligheder, der kan være.

2. Problemstilling

Hospitalsenhed Midt er naturligt nok opdelt i flere afdelinger. En af afdelingerne er Servicecentret, der består af følgende enheder; Service (rengøring og patienttransport), Køkken, Teknik, Transport og Indkøb & Logistik (Bilag 1 – organisationsdiagram). Service enheden har en afdelingsleder og er opdelt i flere teams med hver deres teamleder. Et af disse teams er Fælles Akut, hvor der er ansat ca. 40 medarbejdere. Medarbejderne er som udgangspunkt serviceassistenter, hvis primære opgaver er rengøring, at transportere patienter til andre afdelinger og anrette og servere mad for indlagte patienter.

Teamet varetager opgaver på flere etager på hospitalet. Der er planlagte rengøringsopgaver på flere etager, køkken opgaver og opgaver relateret til traumer, der opstår akut.

Teamet har tidligere været opdelt i 3 mindre teams (A1, A2 og røntgen & Scanning), men blev i 2020 slået sammen til et fælles team; Fælles Akut.

I løbet af 2022 har der været ansat 3 teamledere i Fælles Akut. Seneste teamleder var ansat i perioden august til november, hvorefter en ny teamleder er ansat pr. 1.1.23.

Mit indtryk er, at der i teamet er stor frustration over den store udskiftning i ledelsen.

Ligeledes er der et stort sygefravær i teamet, hvilket også frustrerer medarbejderne, fordi de ofte møder op på arbejde og mangler en kollega.

Disse udfordringer blandt personalet vil kunne betyde at serviceniveauet for både rengøringen og opgaverne omkring patienterne vil forringes. Samtidig er mit indtryk, at medarbejderne har en stor faglig stolthed, men at de bliver udfordret grundet manglen på tid til at udføre deres opgaver.

Det interessante er, hvad der ligger til grund for udfordringerne og hvilke løsninger, der kan være på udfordringerne i Fælles Akut.

3. Problemformulering

Et dårligt arbejdsmiljø kan føre en række negative konsekvenser med sig; dårlig trivsel og sygefravær, manglende motivation og lav arbejdsindsats. Konflikter mellem medarbejderne og dermed dårligere samarbejdsevne.

Arbejdsmiljøet vedrører alle medarbejdere. Det er derfor afgørende med fokus på at sikre et godt arbejdsmiljø, fordi det kan have betydning for organisationens performance.

På denne baggrund har jeg valgt at analysere arbejdsmiljøet i Fælles Akut. Hvad der har betydning for det formodede dårlige arbejdsmiljø og hvilke muligheder, der er for at ændre det. Hvad har betydning for motivationen i teamet, og hvordan udnyttes ressourcerne bedst med de økonomiske midler, der er til rådighed.

Jeg vil i opgaven udelukkende fokusere på teamet Fælles Akut på Hospitalsenhed Midt.

Jeg vil undersøge følgende:

- Hvad kendetegner arbejdsmiljøet i Fælles Akut?
- Hvilke faktorer påvirker arbejdsmiljøet i Fælles Akut; herunder motivationsfaktorer.
- Hvilke tiltag kan ledelsen iværksætte for at sikre et forbedret arbejdsmiljø i Fælles Akut?

4. Afgrænsning

Arbejdsmiljøet i Fælles Akut kan også påvirke medarbejdere og ledelse i andre teams i Servicecentret. I forbindelse med at der har været flere skift af teamleder og perioder uden teamleder for Fælles Akut, kan der have været en ændring i prioriteringen af udførsel af opgaver i øvrige teams for at sikre opgaveløsning i Fælles Akut. Det kan have påvirket ledere og medarbejdere i øvrige teams. Dette er ikke medtaget i projektet, hvor jeg har valgt at fokusere på Fælles Akut.

Ligeledes kunne andre faggrupper i Akut afdelingen være interviewet. Dette er fravalgt, fordi analysen udelukkende omhandler arbejdsmiljøet for medarbejdere i Fælles Akut.

Jeg har afgrænset interviews til gruppeinterview for at have mulighed for, at alle medarbejdere interviewes, og at alle oplever samme form for interview, jf. 7.2. Individuelle interviews af 37 medarbejdere ville have været omfattende tidsmæssigt, både hvad angår selve interviewene og analysen heraf.

Jeg har fravalgt transskribering af interviewene af ressourcemæssige årsager. I stedet er alle udsagn noteret og kategoriseret, så det på den måde har været muligt at identificere centrale problemstillinger og danne et overblik over de hyppigst forekommende udfordringer og forslag til forbedringer i forhold til arbejdsmiljøet.

5. Videnskabsteori

Videnskabsteorien er med til at give et billede af, hvordan man oplever og analyserer viden. Hvordan man arbejder med de data, man har til rådighed og hvordan disse frembringes. Inden for videnskabsteori er der forskellige paradigmer. Jeg vil i denne opgave forholde mig til positivisme, kritisk realisme og konstruktivisme med henblik på at beskrive, at der kan være forskellige grundlæggende antagelser og erkendelsestilgange.

Den positivistiske tilgang er baseret på objektiv og evidensbaseret viden. Det vil være måden at se tingene, som de er. Det der kan ses, sanses, vejes og måles. Inden for denne virkelighed findes der en række lov- og regelmæssige sammenhænge. Inden for den positivistiske tilgang forstås matematiske og logiske konklusioner, og der forholdes ikke til den menneskelige subjektivitet, herunder følelser og værdier.

Dette danner basis for at frembringe neutral og objektiv viden i forhold til virkeligheden, som den er.

Med den kritisk realistiske tilgang kan tingene ses subjektivt og være under indflydelse af ydre påvirkninger og omgivelser. Det vil sige, at der er tale om en opfattelse af, at der eksisterer en virkelighed uafhængigt af vores erkendelse og viden om den. Virkeligheden består altså af mere, end det vi kan se, sanse, veje og måle og eksisterer uanset, om vi ser det eller ej. Resultater og konsekvenser vil derfor være situationsbestemt og ændres i det samspil, der er mellem mennesker.

Her kan fx være tale om, at der i en organisation er nogle strukturer, relationer og handlemønstre. Disse vil være forbundet med begrænsninger og muligheder, hvor noget kan fastholdes, og andet kan udvikles eller forandres.

I en radikal udgave af konstruktivisme antages det, at alt er skabt som en menneskelig konstruktion. Dermed vil alt i princippet kunne have været anderledes og vil kunne genskabes.

I en mere moderat udgave af konstruktivisme antages det, at væsentlige dele af virkeligheden er menneskelige eller sociale konstruktioner og dermed historisk betingede. Dermed menes, at det vil kunne have været anderledes. Dette kunne fx være en måde, hvorpå en organisation er organiseret.

Inden for konstruktivismen opfattes alt som noget subjektivt eller socialt konstrueret. Dermed vil der ikke eksistere en objektiv og endegyldig viden uanset, hvor meget man undersøger. Der vil altid kunne stilles spørgsmålstejn ved det endegyldige og tilskynde til alternative forståelser, perspektiver og handlemuligheder. (Nielsen, Rene Nesgaard 2020, Videnskabsteori og projektarbejde for erhvervsøkonomer, Djøf Forlag).

Jeg positionerer mig inden for det kritisk realistiske paradigme, hvor der kan være subjektive fortolkninger, og alt ikke kan afdækkes objektivt. Jeg vil møde subjektive holdninger fra både medarbejdere og ledelse, og virkeligheden kan være mere end det der umiddelbart kommer til udtryk. Ligeledes vil der være forskellige opfattelser af hvilke behov og løsninger, der vil være de bedste for afdelingen, og disse vil også kunne ændres over tid.

De data der er indsamlet til projektet er på baggrund af gruppeinterview afholdt med 37 medarbejdere. Her kan der være tale om moderat konstruktivisme, idet organisationen kan

anses som menneskeskabt og vil kunne ændres. Ligeledes vil der kunne være medarbejdere, der altid vil stille sig kritisk over for de løsninger, der anbefales og som vil stille spørgsmål til, om der kunne have været andre muligheder. Der vil kunne stilles spørgsmål ved de anbefalinger, der kommer ud af interviewene, og der vil konstant være andre muligheder i spil.

6. Teorier/modeller

For at kunne beskrive og undersøge arbejdsmiljøet i Fælles Akut har jeg taget udgangspunkt i teorier omkring forandringsledelse, kultur og motivation.

Jeg vil i opgaven gøre brug af følgende teorier/modeller:

6.1 Baloguns Kalejdoskop

Med udgangspunkt i Baloguns Kalejdoskop (Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S., 2015, Exploring Strategic Change, Pearson) vil jeg beskrive den nuværende situation i Fælles Akut og komme med forslag til de forandringer, der kan være nødvendige at iværksætte for at bedre arbejdsmiljøet i afdelingen.

Kalejdoskopet omfatter både en beskrivelse af årsagen til, at der er et behov for forandringer, hvad der ønskes opnået samt en beskrivelse af den nuværende situation og de muligheder, der kan implementeres.

Ved brug af Kalejdoskopet vil jeg skabe overblik over situationen i Fælles Akut og strukturere analysen, så den tilpasses behovet og situationen i Fælles Akut. I modellen tages der højde for flere forskellige faktorer, og den er fleksibel og kan tilpasses forskellige situationer og organisationer med henblik på at skabe små forandringer, der kan udvikles over tid. Jeg vil hermed kunne beskrive de perspektiver der er i forbindelse med implementering af nye arbejdsgange og de opmærksomhedspunkter, der kan være for at forbedre arbejdsmiljøet i Fælles Akut.

Til denne beskrivelse kunne Kotters 8-trins model (Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil, 2019; Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer, DJØF FORLAG) også have været anvendt. Den model er mere struktureret med 8 trin, man bør forholde sig til i en forandringsproces, og den kan bruges til at skabe forandringer hurtigt. Den er mindre fleksibel i forhold til de forskellige perspektiver, og jeg mener derfor, at Baloguns Kalejdoskop er mere anvendelig og bedre kan tilpasses denne analyse.

6.2 Scheins Kulturmodel

Kulturen på arbejdspladsen udgøres af forskellige elementer. Det kan være fysiske og sociale omgivelser, grundlæggende værdier og underliggende antagelser.

Scheins isbjerg kan bruges til at beskrive organisationens kultur, hvor der er både synlige og skjulte aspekter. Formålet er at identificere, hvad der kan have indflydelse på medarbejdernes adfærd, og hvad det er vigtigt at være opmærksom på, når der træffes beslutninger i en forandringsproces. (Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil 2019, Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer, Djøf Forlag).

Ud fra Scheins organisatoriske isbjerg beskrives kulturen i Fælles Akut.

6.3 Herzbergs to-faktor teori

Ifølge Herzbergs to-faktor teori er der to slags faktorer: vedligeholdelsesfaktorer og motivationsfaktorer. Vedligeholdelsesfaktorer påvirker graden af utilfredshed, og motivationsfaktorer påvirker graden af tilfredshed og udløser motivation.

Teorien er enkel og operationel, men der kan være glidende overgange mellem utilfredshed og tilfredshed (Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil 2019, Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer, Djøf Forlag).

Med udgangspunkt i Herzbergs to-faktor teori vil jeg beskrive hvilke faktorer, der kan påvirke medarbejdernes motivation og hvilke der udelukkende er vedligeholdende.

7. Empirisk dataindsamling

7.1 Forarbejde:

Dette projekt er igangsat på baggrund af flere drøftelser med ledelsen omkring opfattelsen af arbejdsmiljøet i Fælles Akut. Ledelsen har oplevet stor frustration i medarbejder gruppen og et stort sygefravær i afdelingen. Ledelsen har udtrykt bekymring og samtidig usikkerhed omkring, hvilke tiltag der kan iværksættes. Ledelsen har ønsket at bedre det psykiske arbejdsmiljø, nedbringe fraværet og skabe en arbejdsplads, hvor medarbejderne ønsker at arbejde og dermed at kunne tiltrække kvalificeret arbejdskraft til afdelingen.

Alle medarbejdere har fået mulighed for at blive inddraget i form af gruppeinterviews. Det væsentligste herfra har dannet baggrund for, hvilke indsatser der anbefales at igangsætte.

Baggrunden for at afholde gruppeinterviews er, at individuelle interviews af alle medarbejdere ville blive omfattende både i forhold til tidsperspektivet og behandlingen af

data efterfølgende. Samtidig er der ved gruppeinterviews mulighed for at bruge en metode, så alle kan komme til orde.

Inden afholdelse af interviews har alle medarbejdere været til orienteringsmøder med henblik på at beskrive processen og få ideer og kommentarer fra medarbejderne hertil. Til disse møder deltog også tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter.

7.2 Den kvalitative undersøgelse – gruppeinterview

Jeg har valgt en kvalitativ undersøgelsesmetode med gruppeinterview af 37 medarbejdere i Fælles Akut for at afdække deres oplevelse af arbejdsmiljøet i teamet, og hvad der påvirker det i både positiv og negativ retning.

Fokusgruppeinterview refererer til en interviewform, hvor der er flere respondenter samtidigt. Spørgsmålene kan være klart definerede inden for et specifikt emne. Fokus er på interaktionen i gruppen og den fælles konstruktion af mening, fx for at afdække normerne inden for en gruppe. I fokusgruppeinterviewet er det særligt vigtigt at interviewerens styrer samtalen, så den ikke ender i mindre informative samtaler. ([Fokusgruppeinterview \(au.dk\)](#))

7.3 Beskrivelse af dataindsamling

Jeg har foretaget gruppeinterview med 37 serviceassistenter, herunder både uddannede og ufaglærte. I hver gruppe var mellem 3 og 5 deltagere. Alle medarbejdere der deltog i interview blev forsikret om, at deres udtalelser blev anonymiseret, og at det er det overordnede billede, der formidles til ledelsen, så ingen udtalelser kan relateres tilbage til den enkelte medarbejder.

Udgangspunktet for spørgsmålene i interviewene var på baggrund af tidligere trivselsmåling (Bilag 2 - TULE), hvor udfordringerne lå inden for følgende:

- Arbejdsglæde, herunder større grad af inddragelse af medarbejderne
- Samarbejde
- Retfærdig konflikthåndtering
- Ledelse

Hver gruppe fik til opgave, at alle deltagere i gruppen skulle notere hvilke tre udfordringer/problemer, der fyldte mest for dem i relation til arbejdsmiljøet. Dette blev noteret på skema af alle medarbejdere.

Efterfølgende blev alle deltagerne bedt om at uddybe den udfordring/problem, de oplevede som den største hindring for et godt arbejdsmiljø. Formålet med dette var dels at få medarbejdernes perspektiv på de største udfordringer i teamet og dels, at medarbejderne kunne "få luft" for eventuelle frustrationer og derved forhåbentligt komme med konstruktive forslag til forbedringer. Herefter blev noterne indsamlet som grundlag for databehandlingen og anbefaling til indsatser.

Den næste opgave fokusgrupperne blev stillet var at notere alle deres forslag til, hvordan ledelse og medarbejdere kan samarbejde for at arbejdsmiljøet bedres. Grupperne kategoriserede efterfølgende deres forslag i emner med en overskrift for hvert emne. Disse noter er ligeledes blevet indsamlet og brugt som grundlag for at danne et overblik og skabe et helhedsindtryk. Deltagernes udsagn er dermed sammenfattet i en samlet beskrivelse, som kan præsenteres for ledelsen. (Bilag 3 – datamateriale)

7.4 Beskrivelse af data

Efter afholdelse af interviews er alle data indsamlet og opdelt i emner for at overskueliggøre alle data (<https://metodeguiden.au.dk>). Data er gennemgået og diskuteret med kollega i HR for at skabe det bedste og mest objektive grundlag for behandlingen af data (Bilag 3 - datamateriale).

7.5 Formidling af data

Efter afholdelse af interview og bearbejdning af data er der præsenteret et oplæg med anbefalinger til ledelsen. Ledelsen har haft mulighed for uddybning af de overordnede anbefalinger og herefter er der forberedt et oplæg til personalet med forslag til, hvilke tiltag der arbejdes videre med og prioriteres. Dette er fremlagt for personalet på orienteringsmøder, hvor der var mulighed for at medarbejderne kunne komme med input til, hvordan der skal arbejdes med tiltagene. Ligeledes kan der være behov for at inddrage medarbejdere i processen.

7.6: Den kvantitative undersøgelse

Der er indhentet kvantitative data fra Arbejdstilsynet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø med det formål at opnå en generel beskrivelse af arbejdsmiljø.

Efterfølgende indgår et overblik over sygefraværet i Fælles Akut.

Derudover omfatter den kvantitative undersøgelse den seneste trivselsmåling (TULE), hvor der er taget udgangspunkt i de besvarelser, der er evalueret mindst positivt; Ledelsens inddragelse af medarbejderne, fordeling af arbejdsopgaverne og konflikthåndtering.

8. Hvad kendetegner arbejdsmiljøet i Fælles Akut?

I dette afsnit defineres begrebet arbejdsmiljø efterfulgt af en beskrivelse af, hvad der kendetegner arbejdsmiljøet i Fælles Akut. Dette med udgangspunkt i ledelsens bekymringer for arbejdsmiljøet, det høje sygefravær i afdelingen og den seneste trivselsundersøgelse. Scheins kulturmodel bruges til at analysere og forstå organisationens kultur og Herzberg's to-faktor teori til at beskrive motivation på arbejdspladsen.

8.1 Arbejdsmiljø

Jeg vil i dette afsnit specificere begrebet arbejdsmiljø. Ifølge arbejdsmiljøloven omfatter det både det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø (Retsinformation, LBK nr. 1084 af 19/09/2017 <https://www.retsinformation.dk>, 2017 (20.3.23)).

Selve begrebet kan opfattes på flere måder. Der kan være forskellige opfattelser af det af både medarbejdere og ledere, og ligeledes kan der være forskellige holdninger til, hvad et godt arbejdsmiljø er.

Med udgangspunkt i Arbejdstilsynet vil jeg beskrive det psykiske arbejdsmiljø, og på baggrund af data fra faglige organisationer beskrives det fysiske arbejdsmiljø.

8.1.1 Psykisk arbejdsmiljø

Ifølge Arbejdstilsynet beskrives det psykiske arbejdsmiljø således:

Psykisk arbejdsmiljø er et samspil mellem psykologiske og sociale forhold på arbejdspladsen og de enkelte medarbejdere. Det samspil kan påvirke medarbejdernes fysiske og psykiske helbred både positivt og negativt. Psykologiske og sociale forhold på arbejdspladsen handler om det arbejde, som medarbejderne udfører, rammerne for arbejdet og de sociale relationer på arbejdspladsen.

Ud over de psykologiske og sociale forhold på arbejdspladsen handler samspillet også om de enkelte medarbejders forudsætninger for at varetage arbejdet. Forudsætningerne kan fx være viden og erfaring og kompetencer, der er nødvendige for at udføre arbejdet og levere de ønskede resultater.

(Hvad er psykisk arbejdsmiljø? – Arbejdstilsynet, at.dk, 2020 (20.3.23))

Ifølge Arbejdstilsynets bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø (Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø – Arbejdstilsynet (at.dk), 2020 (20.3.23)) forstås de psykosociale påvirkninger i arbejdet, som opstår i forbindelse med følgende:

1. Den måde, som arbejdet er planlagt og tilrettelagt på.
2. De organisatoriske forhold af betydning for de ansattes arbejde.
3. Arbejdets indhold, herunder kravene i arbejdet.
4. Den måde, som arbejdet udføres på.
5. De sociale relationer i arbejdet

Ifølge rapport fra Det nationale forskningscenter for Arbejdsmiljø fremgår det, at indflydelse i arbejdet har betydning for medarbejdernes velbefindende og trivsel. Det har betydning for, hvordan opgaverne løses, og at medarbejderne oplever et tilhørsforhold til arbejdspladsen. Dermed opleves det, at man anerkendes for sit arbejde som menneske og ikke en spillebrik ([https://nfa.dk/indflydelse_en_vigtig_faktor, 2023 \(20.3.23\)\)](https://nfa.dk/indflydelse_en_vigtig_faktor,2023(20.3.23)))).

Det psykiske arbejdsmiljø afhænger dermed blandt andet af rammerne for arbejdet. Hvis arbejdsplanlægningen opleves som uretfærdig eller ikke er hensigtsmæssig, kan det medvirke til lav trivsel og ligeledes være anledning til konflikter blandt medarbejderne.

Derudover er det afgørende for det psykiske arbejdsmiljø, at medarbejderne har de rette forudsætninger (herunder erfaring og kompetencer) for at løse deres opgaver, og at de ikke skal arbejde med en kollega, der mangler de nødvendige kompetencer.

8.1.2 Fysisk arbejdsmiljø

Det fysiske arbejdsmiljø er de faktorer i arbejdet og på arbejdsstedet, der udgør de fysiske rammer og deres indvirkning på personalet.

Det er de omgivelser og redskaber, man arbejder i og med, fx ergonomi, forebyggelse af arbejdsulykker, indeklime, kemikalier & vådt arbejde og smitterisiko (FOA.dk, 2023 (20.3.23)). Fx indretning, arbejdsstillinger, indeklime & støj, natarbejde, forflytninger, løft, eksponering for kemi mv. (DSR, [Fysisk arbejdsmiljø | Løn og arbejdsvilkår, DSR.dk, 2023 \(20.3.23\)\)](#)).

Serviceassistenterne i Fælles Akut er ansat under FOA eller 3F's overenskomst.

Ifølge FOA er et godt, fysisk arbejdsmiljø "altafgørende for din og dine kollegers trivsel på arbejdspladsen". ([Fysisk arbejdsmiljø - regler og rettigheder | FOA, 2023 \(20.3.23\)\)](#)).

Ifølge 3F er følgende en del af arbejdsmiljøet: arbejdsskader, hviletid (11-timers-regel), forebyggelse af nedslidning, krænkelser, chikane og mobning, indeklime, støj og kemikalier (3F.dk, 2023 (20.3.23)).

I relation til det fysiske arbejdsmiljø kan hviletid og forebyggelse af nedslidning have betydning for arbejdsmiljøet i Fælles Akut, hvilket vil blive omtalt senere i rapporten.

8.2 Sygefravær

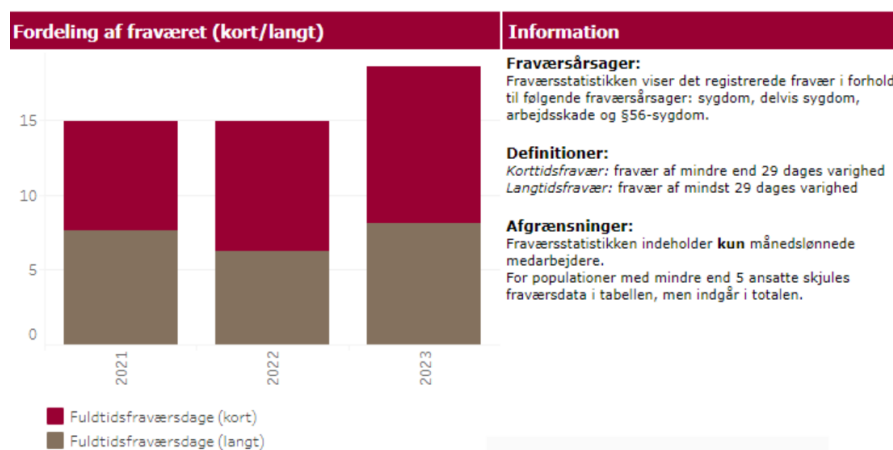
Fælles Akut er en del af Servicecentrets "HE Midt Service (VS_RENG), der i 2022 i havde 18.15 sygedage pr. medarbejder pr. år. Dette sygefravær var det største i servicecentret og ligeledes en del højere end gennemsnittet på HE Midt, der var på 14.96 dage. I 2023 er tallet endnu højere med 24.50 fraværdsdage pr. medarbejdere indtil videre. Det er ikke muligt at få tallene for Fælles Akut udspecificeret, men det forudsættes, at det er samme billede i hele Service enheden.

Antallet af fraværdsdage pr. fuldtidsstilling fordelt pr. år				
Afdeling/center	Afsnit	2021	2022	2023
Hospitalsenhed Midt		14,88	14,96	18,53
Servicecentret (VS_Z270)	Total	14,88	14,96	18,53
	HE Midt Indkøb og Logistik (VS_CDPV)	14,04	16,00	29,19
	HE Midt Køkken (VS_KOKF)	6,45	10,11	10,49
	HE Midt Service (VS_RENG)	18,32	18,15	24,50
	HE Midt serviceafsnit 2 (VS_SER2)	18,17	12,49	15,15
	HE Midt Teknik (VS_TEKV)	8,07	16,30	16,54
	Indkøbsadministration (VS_IADM)	10,16	9,66	6,73
	Information (VS_TELE)	4,15	10,07	0,85
	MidtTransport (VS_9670)	18,02	12,77	23,08
	MidtTransport AUH (VS_9671)	17,58	10,95	9,22
	MidtTransport VIB (VS_9672)	23,60	12,12	15,83
	Sekretariat (VS_SSEK)	2,28	5,02	36,89
	Service Skive (VS_Z216)	20,30	14,40	10,01

Figur: Sygefravær, servicecenter

Kilde: [http://bi-portal.onerm.dk/RM/FravrsstatistikHEMidt, 2023 \(20.3.23\)](http://bi-portal.onerm.dk/RM/FravrsstatistikHEMidt, 2023 (20.3.23))

Stigningen i sygefraværet er primært på det korte sygefravær jf. figur "Fordeling af fraværet". Det korte fravær er på HE Midt opdelt som fravær under 30 dage.



Figur: Sygefravær, Servicecenter

Kilde: [http://bi-portal.onerm.dk/RM/FravrsstatistikHEMidt, 2023 \(20.3.23\)](http://bi-portal.onerm.dk/RM/FravrsstatistikHEMidt, 2023 (20.3.23))

Et højt fravær kan have stor betydning for både medarbejdere og arbejdsplads.

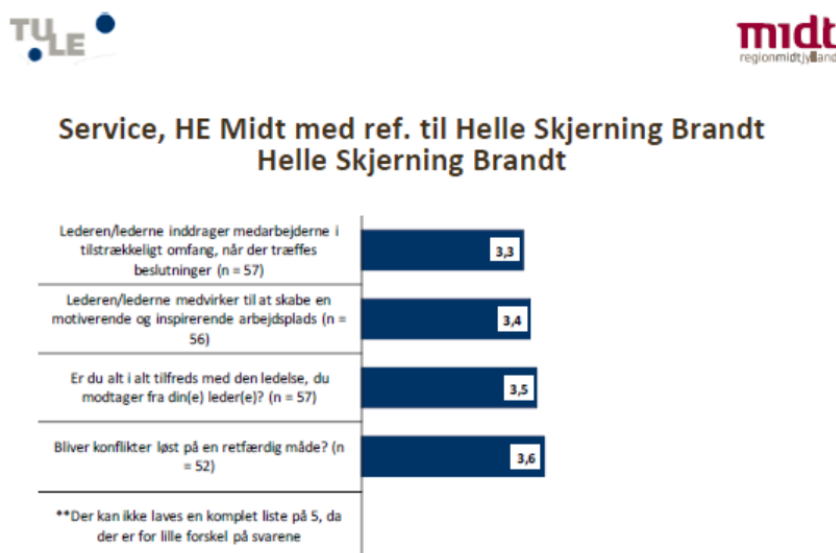
Ifølge Arbejdstilsynet har arbejdsgiver en stor rolle i forebyggelsen af sygefravær og jo bedre medarbejderne trives jo færre fraværsdage vil de have. Indflydelse og tilpasning af arbejdet til den enkelte nævnes som væsentligt for god trivsel.

Det er vigtigt at konflikter mellem medarbejderne begrænses og at der er åbenhed på arbejdspladsen. Ligeledes er det også vigtigt at medarbejderne selv tager ansvar for forhold på arbejdspladsen der opleves som u hensigtsmæssige (<https://at.dk/arbejdsmiljoeproblemer>, 2023 (4.4.23)).

Det kan være en stor udfordring for arbejdsmiljøet, hvis der ofte mangler en medarbejder grundet sygefravær. Dette kan også medføre at medarbejderne kontaktes på fridage med forespørgsel om ekstra vagt grundet underbemanding, hvilket kan opleves som et pres. Endeligt kan det resultere i større travlhed på arbejdspladsen, hvis underbemanding ikke kan undgås, til gene for de medarbejdere der er på arbejde.

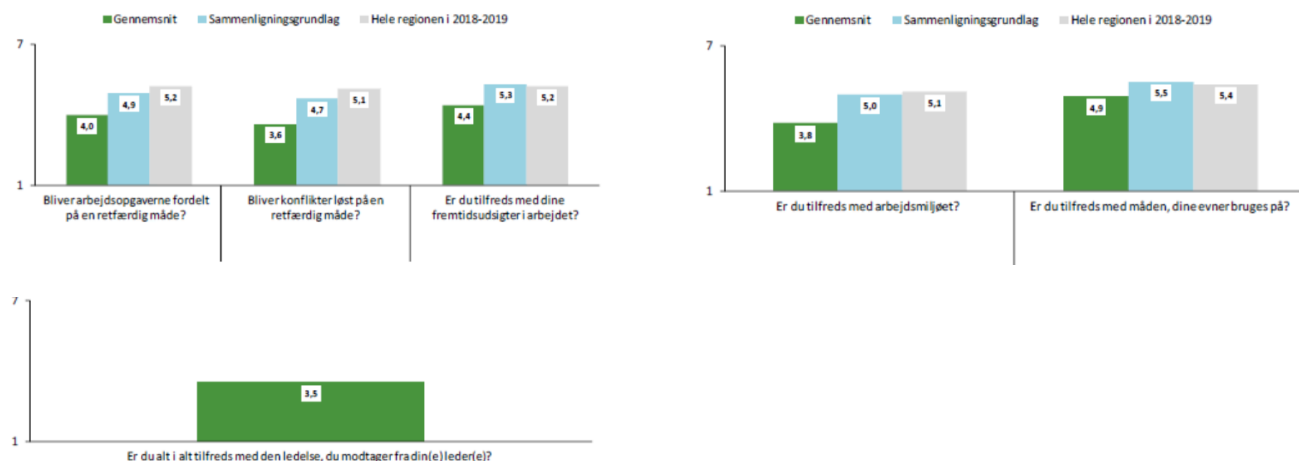
8.3 Trivselsundersøgelse – TULE

Der gennemføres hvert 2. år en trivselsundersøgelse og ledelsesevaluering på HE Midt (Bilag 2 - TULE). Denne måling er fra januar 2022. Her tages udgangspunkt i de besvarelser der er evalueret mindst positivt omhandler bl.a. ledelsens inddragelse af medarbejderne og konflikthåndtering. Besvarelserne ses i nedenstående figur.



Figur: Besvarelser der er evalueret mindst positivt i trivselsmåling.
Kilde: TULE trivselsundersøgeles, Bilag 2

I undersøgelsen spørges ligeledes til, om arbejdsopgaverne bliver fordelt på en retfærdig måde, om medarbejderne er tilfredse med den ledelse, de modtager og der spørges generelt til, om de er tilfredse med arbejdsmiljøet. Alle besvarelser er evalueret lavere end gennemsnittet for hele regionen og lavere end ved seneste undersøgelse.



Figur: Besvarelser fra TULE

Kilde: TULE trivselsundersøgelse, Bilag 2

Med udgangspunkt i besvarelserne blev alle medarbejdere indkaldt til møder med henblik på at iværksætte tiltag, der kunne bedre trivslen. Fremmødet til disse møder var lavt, og det er dermed ikke alle medarbejdere, der har bidraget til de emner, der blev drøftet.

Ifølge sammenfatning fra ledelsen var der to emner der fyldte mest: Planlægning og ledelse. Medarbejderne udtrykte ønske om, at Fælles Akut igen opdeles i 3 teams, at bemanningen ikke er optimalt planlagt, og at der ikke er tilstrækkelig kommunikation mellem ledelse og medarbejdere.

Efter afholdelse af ovenstående møder er daværende teamleder fratrådt og en ny teamleder ansat med tiltrædelse d. 1. januar 2023.

Med udgangspunkt i seneste trivselsundersøgelse og de tiltag der blev foreslået i denne proces har ledelsen et ønske om, at i interviews med medarbejderne tages udgangspunkt i følgende:

- Arbejdsglæde, herunder større grad af inddragelse af medarbejderne
- Samarbejde
- Retfærdig konflikthåndtering
- Ledelse

Det er på denne baggrund spørgsmålene til gruppeinterviews er formuleret.

8.4 Scheins Kulturmodel

Ifølge Schein består kulturen i en organisation af grundlæggende antagelser, værdier & normer og artefakter/adfærd, jf. nedenstående figur.

Schein's Kulturmodel



Figur: Scheins kulturmodel

Kilde: Seminar 4, kultur v/Marita Svane

De grundlæggende antagelser er de usynlige antagelser, der tages for givet. Disse antagelser er en del af organisationens historie, og det der ubevidst efterleves i det daglige og videregives til nye medarbejdere. Det kan være svært for nye medarbejdere at agere inden for disse antagelser, fordi det kan være indgroede handlemønstre forankret i organisationen - og derfor kan disse være svære at ændre. Det er her sandheden om kulturen kommer til syne. Det kan være holdninger, værdier, viden, sociale kontakter og gruppenormer. (Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil 2019, Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer, Djøf Forlag).

Organisationens **værdier og normer** kan være strategi og mål, der er kendte udadtil. Det kan fx. være Servicecentrets mission: (<https://www.hemidt.intranet.rm.dk>, 2022 (4.4.23))

*"Vi vil levere
service af høj kvalitet
gennem optimeret opgaveløsning
med særligt fokus på tværgående samarbejde"*

Teamets værdier og normer kan være både lovbestemte og nedskrevne retningslinjer. Det kan være beskrivelser af, hvordan der leveres rengøring af høj kvalitet og for hvilken læring der er relevant. Det kan være de indsatsområder, der er bestemt. For 2023 er det:

(<https://www.hemidt.intranet.rm.dk>, 2023 (4.4.23))

- Rekruttering og trivsel
- Kvalitet og forbedring (fx via dialog at skabe forbedringer, understøtte udvikling)
- Transformation og teknologi
- Uddannelse og faglig udvikling (det forventes at medarbejderne bliver dygtigere af at gå på arbejde)

Nogle værdier og normer er lovbestemte og andre eksisterer for syns skyld. Værdier og normer er synlige for omverdenen.

Artefakterne er de synlige kendetegn for organisationen. Det kan være fagsprog og omgangstonen i organisationen, beklædning, traditioner, vaner og rutiner. Der er her tale om grundlæggende antagelser, fordi de tages for givet og ikke er til forhandling. Det er karakteristika ved organisationens fysiske og sociale miljø, som virksomheden har skabt. (Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil 2019, Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer, Djøf Forlag).

Artefakterne er de grundlæggende antagelser skabt af virksomheden. I Fælles Akut kan det være beklædningsreglementet, fagsprog og udtryk samt traditioner og rutiner; fx kvalitetskontroller og oplæring/undervisning.

8.5 Arbejdsmiljø i Fælles Akut

På baggrund af ledelsens opfattelse af udfordringerne i arbejdsmiljøet sammenholdt med ovenstående vurderer jeg, at det hovedsagelig er det psykiske arbejdsmiljø, der er udfordret i afdelingen. Mit fokus vil derfor være på dette.

Med udgangspunkt i ovenstående og sammenholdt med data fra gruppeinterviews (Interview 1-9), kendetegnes det psykiske arbejdsmiljø i Fælles Akut ved, at rammerne for et godt psykisk arbejdsmiljø er udfordret.

Medarbejderne oplever ikke at have indflydelse på det arbejde, de udfører, og de har indtryk af, at ledelsen ikke er bekendt med, hvordan deres arbejdsdag forløber; herunder hvilke opgaver de forventes at udføre. De efterlyser synlig ledelse, der er en del af afdelingen og dermed inddrages i opgaver og de udfordringer, der opstår.

Medarbejderne oplever ikke, at de bliver inddraget i beslutninger, og de har oplevelsen af, at hvis de kommer med forslag til forbedringer, bliver dette ikke hørt af ledelsen.

Der er blandt medarbejderne enighed om, at planlægningen af deres arbejdstid ikke er hensigtsmæssig. I interviews fremgår det, at det har stor betydning for medarbejderne, at de hver i sær har de rette kompetencer til at løse opgaverne, men også at de ikke skal arbejde med en kollega, der ikke har relevante kurser, fx i forbindelse med at de tilkaldes til et hjertestop.

I interviews beskrives det som en stor udfordring for arbejdsmiljøet, at der ofte mangler en medarbejder grundet sygefravær. Derudover oplever de et pres af ofte at blive kontaktet på fridage med forespørgsel om ekstra vagt, fordi der mangler bemanning i afdelingen. Hvis en medarbejder er fraværende er det ikke altid muligt at dække vagten ind, med det resultat, at de medarbejdere der er på arbejde oplever større travlhed.

I Fælles Akut kan der være mange antagelser der tages for givet. En del af disse kan have afsæt i den tidligere opdeling af teamet. Flere medarbejdere med lang erfaring giver i interviews udtryk for, at en forudsætning for trivsel og arbejdsglæde i teamet kræver en opdeling. Dette kan være holdningen blandt flere medarbejdere, der direkte eller indirekte videregives til nye medarbejdere. Ligeledes kan der være gruppedannelser blandt medarbejderne, der kan være vanskelige for en nyansat at træde ind i. Der kan være erfarne medarbejdere, der har sine egne værdier og normer for, hvordan arbejdsgangen er i teamet, og der kan være viden, der ikke nødvendigvis videregives til nye i teamet. Ligeledes gives der indtryk af, at medarbejderne har mistrivedes længe, at der har været forsøgt ændringer tidligere uden effekt, og at de dermed ikke har tillid til, at det bliver anderledes.

For ændre kulturen i en organisation kræves at medarbejdernes værdier og holdninger – de grundlæggende antagelser - skal ændres. I denne påvirkning spiller ledelsen en vigtig rolle.

8.6 Delkonklusion

På baggrund af både ledelsens observationer og data fra gruppeinterviews antages det, at det psykiske arbejdsmiljø i Fælles Akut er udfordret.

Medarbejderne oplever, at der er flere udfordringer, der er årsag til dette; Manglende indflydelse og dårlige rammer omkring arbejdsplanlægning samt manglende kompetencer inden for særlige opgaver kan være nogle af årsagerne til at det psykiske arbejdsmiljø er påvirket negativt. I forhold til det fysiske arbejdsmiljø kan indgå hviletid og forebyggelse af nedslidning. Stort sygefravær kan ligeledes være en årsag til det dårlige arbejdsmiljø.

I den seneste trivselsundersøgelse er alle besvarelser fra Fælles Akut scoret lavere end gennemsnittet i regionen og lavere end ved seneste trivselsundersøgelser.

Særligt på spørgsmål om hvorvidt medarbejderne føler sig inddraget i beslutninger, tilfredshed med den ledelse de modtager, og måden konflikter løses, er besvarelserne lave. Ved efterfølgende sammenfatning var det planlægning og ledelse, der var kilde til størst utilfredshed i afdelingen.

Kulturen i Fælles Akut er præget af, at der er en kombination af medarbejdere med lang og kort anciennitet. Der kan være holdninger blandt nogle medarbejdere til, at teamet fungerer bedre opdelt og dermed modstand mod den nuværende konstellation. Derudover kan der være manglende tiltro til at tingenes tilstand ændres på baggrund af tidligere forsøg og mange ledelsesskift.

Sammenholdt med i hvor høj grad det psykiske arbejdsmiljø kan påvirke trivslen på en arbejdsplads, herunder tilrettelæggelsen af arbejdet og betydningen af indflydelse på ens arbejde, har det været relevant at igangsætte en proces for at forbedre arbejdsmiljøet i Fælles Akut.

9. Hvilke faktorer påvirker arbejdsmiljøet i Fælles Akut; herunder motivationsfaktorer.

I dette afsnit vil jeg beskrive situationen i Fælles Akut ved hjælp af Baloguns Kalejdoskop. Jeg vil beskrive, hvad der kan være årsag til det udfordrede arbejdsmiljø og hvilke muligheder der er for at ændre det.

9.1 Baloguns Kalejdoskop

For at beskrive udfordringerne og mulighederne for forandringer i Fælles Akut har jeg taget udgangspunkt i Baloguns Kalejdoskop. Kalejdoskopet indeholder en ydre ring

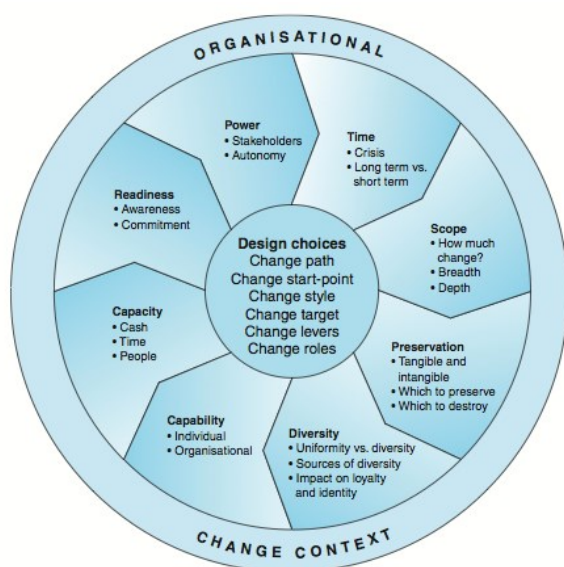
"Organisational change context", der beskriver den overordnede årsag til, at der er behov for forandringer, samt hvilket resultat der ønskes opnået med implementering af ændringer i organisationen (Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S., 2015, Exploring Strategic Change, Pearson).

I dette tilfælde er den overordnede årsag til behovet for forandringer, at ledelsen oplever et dårligt arbejdsmiljø, at den seneste trivselsundersøgelse også indikerer dette, udtalelser fra medarbejderne om problemer i afdelingen samt et højt sygefravær.

Ledelsen ønsker en analyse af, hvad medarbejderne oplever, der påvirker deres arbejdsmiljø negativt og en ændring af disse faktorer for at kunne tilbyde en arbejdsplads med jobglæde, bedre trivsel og mere tillid til og mellem hinanden.

The "**change contextual features**" er de aspekter, der analyseres for at kortlægge den nuværende situation og på denne baggrund vurdere, hvilke ændringer der kan anbefales/iværksættes. Det vil variere fra organisation til organisation, i hvilket omfang hver enkelt faktor har betydning. Dette er netop meningen med, at der er tale om et kalejdoskop; de enkelte faktorer kan ændres i omfang gennem en analyse af organisationen (Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S., 2015, Exploring Strategic Change, Pearson).

Faktorerne i kalejdoskopet er; Time, Scope, Preservation, Diversity, Capability, Capacity, Readiness og Power. Disse beskrives nedenstående.



Figur: The Change Kaleidoscope

Kilde: Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S., 2015, Exploring Strategic Change, Pearson

9.1.1 Time/Tidsperspektiv

Tidsperspektivet handler om, hvor hurtigt en forandring er nødvendig. Er det påkrævet, at der sker ændringer inden for kort tid, eller er der tale om en mere langsigtet strategisk udvikling (Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S., 2015, Exploring Strategic Change, Pearson).

I analysen for Fælles Akut vurderer jeg, at der i forhold til et tidsperspektiv kan relateres til de erfaringer, medarbejderne har gjort sig og tidshorisonten for, at de oplever ændringer i deres arbejdsmiljø fremadrettet. Hvis medarbejderne har en opfattelse af, at der tidligere ikke er blevet taget hånd om eventuelle problemer, kan der være behov for, at de hurtigt oplever, at der sker forandringer.

Ledelsen har givet udtryk for, at udfordringerne har stået på over længere tid. Samtidig er ledelsen i tvivl om, hvad der skal til for at ændre på arbejdsmiljøet, men at det er påkrævet, at der snarest igangsættes tiltag med henblik på forbedringer.

Eftersom det har stået på længe, kan det også være årsagen til, at ledelsen har en oplevelse af, at der er flere konflikter blandt medarbejderne og et højere sygefravær.

Et andet tidsperspektiv der er væsentligt i Fælles Akut er den tid, medarbejderne har til rådighed til at udføre deres opgaver til dagligt. Medarbejderne giver udtryk for, at tiden ikke udnyttes optimalt. De møder ofte på arbejde og mangler en kollega. Enten grundet sygdom eller andet fravær eller fordi der har været behov for at hjælpe på en anden afdeling, og en medarbejder derfor er flyttet på dagen (Interview 1-9). Dette giver selvsagt mindre tid til at løse opgaverne i Fælles Akut, eftersom der er en medarbejder mindre end forventet.

Årsagen til behov for at hjælpe i anden afdeling er ifølge ledelsen oftest, at teamet Operation & Intensiv mangler bemanning, og dette er en afdeling, hvor bemanningen af serviceassistenter kan være afgørende for planlagte operationer.

Medarbejderne i Fælles Akut udtrykker i interviews stor frustration for dette, fordi det har stor indflydelse på deres hverdag. I Fælles Akut er serviceassistenterne en del af akut-personalet, når der kommer et traume på Akut afdelingen. Dette anser de som værende lige så vigtigt at prioritere som bemanningen på øvrige afdelinger (Interview 1-9).

Det korte fravær nævnes af flere medarbejdere under interviews som værende et stort problem. Flere har en opfattelse af, at nogle medarbejdere melder sig syge, når de har vagter i områder, de ikke ønsker at arbejde i, eller hvis mødetiderne ikke passer dem (Interview 1-9). Det vil kunne medvirke til konflikter og problemer med samarbejde og dermed dårlig trivsel. Hvis dette er tilfældet, kan der være behov for øget opmærksomhed på kort og hyppigt fravær, og at det prioriteres med en plan for, hvordan det kan undgås eller begrænses.

Sygefraværet kan være anledning til overvejelser om, hvad der kan iværksættes inden for en kort tidshorisont. Det er både dyrt for organisationen og medvirker til dårlig trivsel på arbejdspladsen.

Udfordringerne i Fælles Akut kan bunde i, at 3 mindre teams (A1, A2 og Røntgen & Scanning) i 2020 blev lagt sammen til én afdeling. Den generelle holdning ifølge interviews er, at medarbejderne ønsker sig tilbage til den tidligere opdeling. Der er meget klare holdninger til, at det på den måde fungerede bedre, og at det nærmest var problemfrit (Interview 1-0). Der er flere medarbejdere med lang anciennitet, og som dermed var ansat da afdelingen var opdelt i mindre teams. Derudover har flere været ansat under andre betingelser, hvor der tidligere var ansat portører og rengøringsassistenter, hvilket nu er samlet som serviceassistenter. Som tiden er gået, og denne sammenlægning ikke har fungeret optimalt over længere og længere tid, kan medarbejderne være blevet fastlåst i, at det "var bedre i gamle dage".

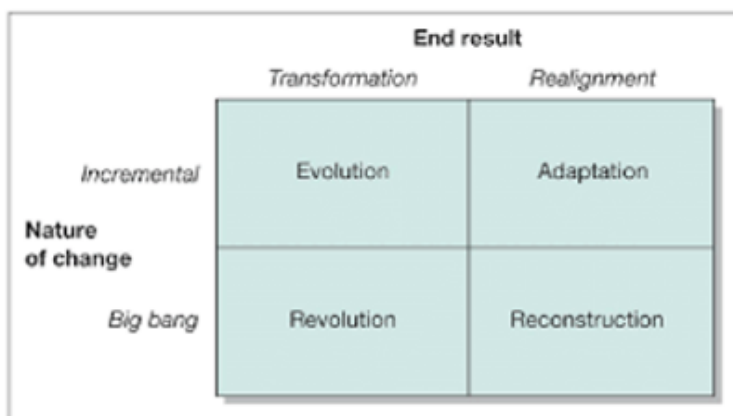
Det kan tage tid at ændre adfærd. De tiltag der skal igangsættes, skal kommunikeres til alle medarbejdere, og der skal skabes tillid til at ændringer sker. En ændring af adfærd for at bedre arbejdsmiljøet kan tage lang tid.

Med henblik på manglende tillid til at der sker ændringer, bør der fra ledelsens side være opmærksomhed på, at der iværksættes mindre ændringer inden for kort tid, så medarbejderne oplever, at der sker noget.

Ved prioritering af opfølgning på det korte sygefravær vil der kunne sættes fokus på dette med det formål at nedbringe sygefraværet.

9.1.2 Scope/Omfang

Ifølge Balogun kan omfanget af en forandring opleves jf. figur.



Figur: Typer af forandring

Kilde: Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S., 2015, Exploring Strategic Change, Pearson

Der kan være behov for en forandring over lang tid eller her og nu; *Incremental* eller "*Big bang*". Samtidig ses der på, hvilket resultat der forventes; Transformation eller Realignment, en re-definition af organisationen eller en tilpasning af måden man arbejder på nu (Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S., 2015, Exploring Strategic Change, Pearson).

Forandringen der er behov for i Fælles Akut, vil ikke kræve en radikal ændring af hverken organiseringen eller arbejdsopgaverne. Det vil være en lang proces, hvor der vil skulle ske ændringer i forskellige handlemønstre for både ledere, planlægger og medarbejdere. Der vil være brug for involvering af flere medarbejdere og formentlig tilretning af aftaler undervejs i processen. Det vil dermed være af typen "Adaptation", tilpasning.

Omfanget af de udfordringer der er i Fælles Akut opleves forskelligt af de enkelte medarbejdere. Uanset omfanget af de ændringer der skal igangsættes og implementeres, vil det kræve energi og fokus fra både ledere og medarbejdere. Nogle oplever udfordringerne mere end andre, og få giver udtryk for, at de søger andet arbejde eller ønsker at blive flyttet til en anden afdeling (Interview 1-9).

I de afholdte interviews har alle medarbejdere haft mulighed for at give udtryk for, hvad der fylder mest i deres dagligdag og komme med forslag til ændringer.

Udfordringerne i Fælles Akut involverer ud over personalet og ledelsen i afdelingen også øvrige personalegrupper, der er ansat i Akut Afdelingen, som serviceassistenterne i Fælles Akut servicerer. Ifølge ledelsen har der fra disse personalegrupper også været fremsagt

bekymring for arbejdsmiljøet i Fælles Akut. Dette vil ikke blive uddybet yderligere i denne analyse.

Øvrige teams i Servicecentret har også været påvirket af, at der har været udfordringer i Fælles Akut. De respektive teamledere har i samarbejde med Servicelederen haft delt ansvar for Fælles Akut i perioder, hvor der ikke har været en teamleder for Fælles Akut.

Der er ansat en medarbejder til at lave bemanningen for alle teams i Servicecentret. Han er ansat til at planlægge inden for de rammer og retningslinjer, der skal overholdes i forhold til gældende overenskomster.

Dermed vedrører udfordringerne flere personalegrupper, medarbejdere og ledere.

Eftersom der er ansat en ny teamleder for Fælles Akut, forventes det ikke, at de øvrige teamledere inddrages yderligere i denne proces.

Medarbejderen, der er ansat til at varetage planlægningen af vagter i Fælles Akut, bliver i interviews nævnt som værende en del af problemet. Flere medarbejdere har fx oplevet, at planlægningen af vagter har været uretfærdigt fordelt, at der har været lavet aftaler, der ikke er blevet overholdt, og at de har efterspurgt hjælp uden at blive hørt.

Generelt giver medarbejderne udtryk for stor frustration, der vedrører flere ting fra planlægning, samarbejde, arbejdsmoral og oplæring til den ledelse de modtager (Interview 1-9).

Ledelsen bør overveje hvilke ændringer der kan igangsættes, der opleves af størst værdi for medarbejderne. Den måde planlægningen varetages på vurderes som værende af stor betydning for medarbejderne og ved en tilpasning af dette vil medarbejderne opleve en stor forandring i deres hverdag.

9.1.3 Preservation/Fastholdelse

Fastholdelse beskriver, hvilke faktorer der er væsentlige at bevare. Det kan være erfaring loyalitet eller stolthed, der bidrager positivt til kulturen i organisationen. Det kan ligeledes omfatte materielle aktiver såsom penge, bygninger og teknologi (Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S., 2015, Exploring Strategic Change, Pearson).

Som tidligere nævnt er Fælles Akut en samling af 3 mindre teams. Flere medarbejdere, der har været ansat i de tidligere teams, ønsker at vende tilbage til den tidligere løsning.

Grunden til samlingen af teams skyldes ifølge ledelsen, at tilsvarende afsnit i Akut Afdelingen i 2020 blev samlet, og Fælles Akut understøtter dette. Det er derfor ikke en mulighed at opdele afdelingen i mindre teams, og medarbejderne skal indstille sig på, at Fælles Akut fastholdes som en samlet afdeling.

Mange medarbejdere har været ansat i afdelingen længe og har dermed stor erfaring med opgaveløsningen. Denne faglighed er vigtig at bevare og ligeledes at videregive til nyansatte. Samtidig er der i interviews en indikation af, at mange af medarbejderne har en stor faglig stolthed, der også er vigtig at bevare (Interview 1-9).

Ledelsen bør anerkende den faglighed der er i afdelingen, så denne bevares. Samtidig er det væsentligt, at det meldes klart ud til medarbejderne, at en opdeling af Fælles Akut til mindre teams ikke er en mulighed.

Vigtigt er det også, at teamleder og øvrig ledelse fastholder fokus på implementering af de tiltag, der aftales. Jf. Balogun er succesraten for de fleste af de forandringsprogrammer, der er lanceret i organisationer ringe. Det anslås, at fejlprocenten er omkring 70 (Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S., 2015, Exploring Strategic Change, Pearson).

9.1.4 Diversity/Diversitet

Der kan være mange kilder til diversitet; herunder kulturer og faggrupper. Denne mangfoldighed kan have indvirkning på medarbejdernes loyalitet og identitet, og der kan være behov for at øge eller mindske mangfoldigheden (Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S., 2015, Exploring Strategic Change, Pearson).

Ifølge Dansk Erhverv er diversitet til gavn for alle. Det handler ikke om særbehandling af nogle medarbejdere, men om at sætte fokus på personlige kompetencer (<https://www.danskerhverv.dk/politik-og-analyser/diversitet>, 2023 (4.5.23))

Forskelligheden blandt medarbejderne kan skyldes flere årsager. Der er tale om en offentlig arbejdsplads og ifølge rm.dk "*vil vi være en attraktiv og socialt ansvarlig arbejdsplads med et bæredygtigt arbejdsmiljø og en mangfoldig personalesammensætning*". Derudover at en målsætning er, at "*Mindst to procent er ansat på særlige vilkår (fleksjob, løntilskud og lign.)*". (<https://www.rm.dk/om-os/organisation>, 2021 (4.5.23)).

Ifølge Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø fremgår det, at der er større risiko for, at medarbejdere melder sig syge efter en nattevagt end efter en dagvagt. Det kan have helbredsmæssige konsekvenser udelukkende at have natarbejde, fordi kroppens naturlige døgnrytme påvirkes. Denne døgnrytmeforstyrrelse og deraf manglende restitution og træthed formodes at være den største sammenhæng mellem natarbejde og sygefravær. ([https://nfa.dk/ansatte_melder_-sig_oftere_syge_efter_nattevagt, 2023 \(4.5.23\)\)](https://nfa.dk/ansatte_melder_-sig_oftere_syge_efter_nattevagt, 2023 (4.5.23)))).

Udmeldingen fra ledelsen i forhold til planlægningen af vagter er, at der ikke er nogen medarbejdere, der vil få mulighed for udelukkende at have nattevagter. Dette på baggrund af den sundhedsmæssige konsekvens.

Flere medarbejdere giver udtryk for at foretrække forskellige vagter; Nogle arbejder helst om dagen, andre aften eller nat. Til interviews er der også holdninger til at nogle favoriseres i forhold til, at få flest af de vagter de helst vil have. Andre giver udtryk for at de forskellige vagter skifter for meget, så kroppen ikke når at vænne sig til en rytme. Flere oplyser, at de i løbet af en uge har skiftevis dag-, aften- og nattevagter og dette uge efter uge (Interview 1-9).

I de afholdte interviews giver medarbejderne udtryk for den forskellighed, der er i afdelingen. Forskelligheden opstår, når der planlægges, hvilke opgaver hver enkelt forventes at løse. Der er enighed om, at der kræves forskellige kompetencer til forskellige opgaver. Samtidig gives der udtryk for, at der bliver taget særlige hensyn til flere medarbejdere. Der fortælles fx om medarbejdere, der ikke arbejder i weekenden, kun har vagter i køkkenet, ikke skal deltage i traume-opkald, ikke kan forflytte tunge patienter, ikke har gennemført relevante kurser, selv ændrer på sin mødetid. Der er generelt et udtryk for uretfærdighed i forhold til, hvem der løser hvilke opgaver, og at der tages mere hensyn til nogle end til andre.

Blandt medarbejderne kaldes dette "*sær-aftaler*", og holdningen er, at disse ikke er meldt ud til øvrigt personale, men aftales i det skjulte (Interview 1-9).

Flere medarbejdere giver i interviews udtryk for, at der er opgaver de hellere vil løse end andre. Fx nævner flere, at de helst undgår vagter i køkkenerne. Dette er en opgave, der vil kunne løses af en medarbejder, der ikke er i stand til at varetage tunge løft eller som af forskellige årsager ikke kan deltage i traume-opkald (Interview 1-9).

Med et mål om en mangfoldig arbejdsplads vil der kunne opleves forskellighed blandt medarbejdere. Det kan være vigtigt at italesætte dette, således der er åbenhed omkring det, og at der ikke er indtryk af, at medarbejdere ansat på særlige vilkår har skjulte aftaler.

Ved åbenhed omkring medarbejdernes præferencer for opgaver og skånehensyn vil man kunne forsøge at skabe synergi af den diversitet, der er blandt medarbejderne.

9.1.5 Capability/Evner

Capability beskriver, i hvilket omfang organisationen er i stand til at håndtere forandringer. Evnerne til dette ligger både på individniveau og på organisationsniveau. Hvor fleksible og tilpasningsdygtige er både ledere og medarbejdere i forhold til deres færdigheder, adfærd og holdninger. Og hvor fleksibel er organisationen. Er der ledelseskompeter til at gennemføre en forandring; kommunikationsevner til formidling til personalet og evne til at håndtere forskellige forandringer på en gang (Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S., 2015, Exploring Strategic Change, Pearson).

Et er medarbejdernes evner, kompetencer og brugen heraf. En anden evne er ledelsens evne til at gennemføre en forandring for at bedre arbejdsmiljøet. Der vil være en stor opgave for ledelsen i at fastholde aftalte tiltag, at følge op på at aftaler gennemføres. Ligeledes er det op til ledelsen at identificere, hvor der er modstand mod forandringer.

9.1.6 Capacity/Kapacitet

Kapacitet omhandler, hvor mange ressourcer organisationen har til de foreslåede ændringer både med hensyn til økonomi og medarbejderressourcer. Hvor meget tid ledelsen har til at implementere forandringer, er også væsentligt.

Derudover er det relevant, hvor stor grad af tillid der er i organisationen. Et højt niveau af tillid vil øge mulighederne for at skabe en forandring (Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S., 2015, Exploring Strategic Change, Pearson).

I Fælles Akut er det hovedsageligt teamlederen, der skal afse tid til forandringerne. Dette samtidig med at han er nyansat og ikke har et stort kendskab til afdelingen. Hvis han allerede er overbelastet med den daglige drift, kan det være svært at finde ressourcer til at igangsætte forandringer. Hvis der er behov for medarbejderinddragelse, vil der også være brug for flere ressourcer her. Er der brug for at nogle medarbejdere afsætter tid til andre opgaver, vil dette kræve ekstra lønudgifter.

Ifølge ledelsen vil der i Fælles Akut ikke ske en ændring af, hvad der er økonomisk muligt inden for de budgetter, der er lagt. Det vil være medarbejder ressourcerne, der skal fokuseres på – at få det bedste ud af de arbejdstimer der betales for.

I interviews er der indikation for, at flere medarbejdere mangler rette kurser for at varetage opgaverne (Interview 1-9). Ifølge ledelsen har flere medarbejdere været tilmeldt relevante kurser, men har ikke kunnet deltage, fordi en kollega har været syg på dagen for kursusafholdelse. Dermed har medarbejderne været nødt til at indgå i den daglige drift i stedet for at deltage i kursus. Det kan være relevant at drøfte med den øverste ledelse, om der bør afsættes ekstra ressourcer, for at alle medarbejdere får mulighed for at gennemføre kurserne.

Graden af tillid i organisationen kan være en udfordring, fordi medarbejderne over lang tid har oplevet et dårligt arbejdsmiljø og skiftende ledelse. Der bliver i interviews ikke specifikt nævnt manglende tillid til ledelsen, men manglende respekt, dårlig kommunikation og manglende forståelse, samt at der ikke tidligere er blevet gjort noget for at ændre på det (Interview 1-9).

Dette kan indikere, at troen på at der nu igangsættes ændringer, der på sigt vil bedre arbejdsmiljøet, er lav. Og dermed manglende tillid til at der kan skabes de nødvendige forandringer. Som supplement kan tilliden også udfordres, når medarbejderne tilmeldes kursus og frameldes på dagen for at arbejde i driften. Dette kan signalere, at den planlagte opkvalificering – eller medarbejderen – ikke er vigtigt nok. Samtidig er det sandsynligt, at motivationen for dagens arbejde ikke er høj, hvis medarbejderne havde set frem til at deltage på kursus.

Der bør afsættes de nødvendige ressourcer til, at medarbejdere kan inddrages i de tiltag, der iværksættes. Manglende opkvalificering i form af kurser bør prioriteres for at skabe tryghed i opgaveløsningen og tillid til, at ledelsen vurderer det som vigtigt. Derudover har det stor betydning, at ledelsen er synlig i afdelingen og prioriterer tiden til at arbejde med nye tiltag.

9.1.7 Readiness/parathed

Forandringsparathed kan opdeles i to niveauer. Det første er opmærksomheden blandt personalet om behovet for forandring, og det andet niveau er mængden af personligt engagement mod at ændre holdninger, adfærd eller arbejdspraksis.

Parathed kan også opdeles i to former. Den første er personalets modtagelighed over for et bestemt forandringsinitiativ, og den anden form er ideen om vedvarende forandringsparathed og engagement. Det kan være væsentligt at vurdere personalets parathed for at sikre en vellykket implementering (Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S., 2015, Exploring Strategic Change, Pearson).

Medarbejderne kan godt erkende at der er et behov, men være uforberedt på at omfavne forandringerne personligt. Bevidstheden om nødvendigheden af forandringer kan imødegås ved høj grad af kommunikation. Det, at få medarbejderne til at forpligte sig til at forandringen eksisterer, er sværere at skabe.

Ligeledes er det afgørende for at lykkes med at bedre arbejdsmiljøet, at ledelsen udviser parathed til at ændre på eksisterende normer og adfærd. Og i særdeleshed hvis det har stået på i længere tid. Det kræver, at ledelsen får kommunikeret omkring, hvilke forandringer der igangsættes, og hvad formålet med dem er. Derudover skal ledelsen være villige til at inddrage de forslag, de får fra medarbejderne og signalere høj grad af fleksibilitet og åbenhed for at skabe forandringer, der kan mærkes i medarbejdernes hverdag.

En fordel kan være, at der d. 1. januar 2023 blev ansat en ny teamleder, der ved ansættelsen blev forberedt på en afdeling med store udfordringer.

En ulempe kan være, at medarbejderne ikke har mod på at betro sig til endnu en teamleder, eftersom de det seneste år har oplevet skift af teamleder tre gange. Derudover at teamlederen også er i en periode med on-boarding til sit nye job og bruger tid på at tilegne sig de opgaver, han skal udføre samt at lære personalegruppen at kende.

Forandringsparatheden er væsentlig i forhold til både medarbejdere og ledelse.

I de foretagne interviews er der stor forskel på, hvor parate de forskellige medarbejdere virker at være til at ændre på tingenes tilstand. Nogle medarbejdere giver klart udtryk for, at arbejdsmiljøet ikke vil bedres, før der sker en opdeling af Fælles Akut til de tidligere mindre teams. Dette kan indikere, at nogle af medarbejderne ikke er omstillingsparate eller indstillede på, at denne samling af mindre teams i 2022 skal lykkes. Der kan være nogle, der vil være kritiske overfor alle forslag om ændringer, så længe Fælles Akut er en samlet afdeling. Der er dog generelt enighed om, at der ikke er et godt arbejdsmiljø, og at det er nødvendigt med en forandring (Interview 1-9).

Der bør fra ledelsens side kommunikeres klart ud omkring, hvilke tiltag der igangsættes, og at en opdeling i mindre teams ikke er en mulighed. Dette bør præciseres, så der kan ses fremad og arbejdes med de muligheder der er.

9.1.8 Power

Ved Power forstås, hvor magten er i organisationen og identifikation af de vigtigste interesser. Magt kan eksistere både formelt og uformelt i organisationen, og det er væsentligt for, hvor stor handlefrihed der er, og hvilke opmærksomheder der er, eller hvor der er størst behov for støtte. Magten kan ligge i den personlige magt, der udøves af enkeltpersoner eller grupper og organisationens magt til at bestemme sin egen fremtid (Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S., 2015, Exploring Strategic Change, Pearson).

Ledelsen i Fælles Akut består af en nyansat teamleder, en serviceleder med ansvar for alle afdelinger i Serviceenheden og en servicechef med ansvar for hele Servicecentret.

Ledelsen i Fælles Akut vil grundet strukturen i organisationen have den formelle magt til at beslutte, hvilke ændringer der iværksættes og forsøges implementeret. Samtidig kan der være medarbejderne, der grundet uformelle relationer og gruppedannelse har uformel magt og kan påvirke beslutninger og aftaler. Disse vil have stor indflydelse på, om det lykkes at gennemføre ændringer i afdelingen.

Eftersom der er flere medarbejdere, der fastholder, at en opdeling i mindre teams er afgørende, vil det kræve en ledelsesmæssig indsats for at identificere, om disse medarbejdere besværliggør implementering af nye tiltag.

Ligeledes er der indikation af, at medarbejdere med lang anciennitet har en form for uformel magt i afdelingen. Disse medarbejdere vil kunne påvirke andre i både positiv og negativ retning.

En anden opmærksomhed er, at der under interviews nævnes flere faktorer, der knytter sig til ledelsen i afdelingen. Medarbejderne efterspørger en leder, der er synlig i deres afdeling og ikke bruger størstedelen af sin tid på et kontor i en anden bygning. Det nævnes også i flere interviews, at nogle medarbejdere har et indtryk af, at servicelederen bremser de forslag, der har været tidligere, og at teamlederen dermed ikke har tilstrækkeligt råderum (Interview 1-9-).

Det kan det være afgørende, at ledelsen er opmærksomme på, om en bestemt medarbejder eller gruppe af medarbejdere har uformel magt i afdelingen for bedre at kunne gennemføre forandringerne.

Det har stor betydning, at der kommunikeres klart og tydeligt om de forestående forandringer til alle medarbejdere for at forhindre negativ påvirkning.

9.1.9 Workforce planning/planlægning

Arbejdstiden kan have stor betydning for medarbejdere. Det kan føre til større jobtilfreds og trivsel, hvis der tages hensyn til den enkelte medarbejder. Omvendt kan det betyde utilfredse medarbejdere med dårlig planlægning.

I de foretagne interviews er der indikation af, at den måde arbejdsplanlægningen foregår, møder stor frustration blandt stort set samtlige medarbejdere (Interview 1-9).

Baseret på Baloguns perspektiver vil det kunne relateres til "tidsperspektivet", men dette vurderer jeg i højere grad omfatter overvejelser omkring tidshorisonten for de tiltag, der iværksættes. Ligeledes kan det til dels indgå i ledelsesperspektivet, der dog overvejende har fokus på, hvor magten er i organisationen.

Samlet set vurderer jeg, at frustrationerne omkring arbejdsplanlægningen er så store, at det bør tilskrives stor opmærksomhed. Jeg har derfor tilføjet et perspektiv til analysen, der udelukkende vedrører planlægning af arbejdstiden.

Generelt er der stor frustration blandt medarbejderne omkring den måde, hvorpå deres vagtplan planlægges. Der er ansat en planlægger, der udelukkende beskæftiger sig med vagtplanlægning, og medarbejderne udtrykker manglende tillid til den måde, han udfører opgaven på. Retningslinjerne til vagtrul er, at medarbejderne kender deres plan 12 uger frem, men at der kan ske mindre væsentlige ændringer med 4 ugers varsel. Medarbejderne fortæller om et vagtrul/en grundplan, der ændres ofte.

I planlægningen oplever medarbejderne ikke, at der tages hensyn til, hvem der har kompetencerne til at løse de forskellige opgaver. Der er enighed om, at planen er uretfærdig, medarbejderne har ikke mulighed for at komme med ønsker til vagtplan, der er ingen kontinuitet i vagterne og dermed stort skifte i dag-, aften- og nattevagter, der forstyrrer døgnrytmen, og der er ofte behov for at arbejde ekstra, hvilket opleves som et pres. Medarbejderne efterspørger mulighed for at komme med ønsker til vagtplanen, færre ændringer og større fleksibilitet (Interview 1-9).

Det bør overvejes at prioritere en indsats for at ændre måden, hvorpå arbejdstiden planlægges og inddrage medarbejdere i denne proces.

9.2 Delkonklusion

Balogun har 8 faktorer, der er taget udgangspunkt i; Tidsperspektiv, omfang, fastholdelse, diversitet, evner, kapacitet, parathed og ledelse. De 8 faktorer har bidraget til at undersøge, hvilke forskellige faktorer der kan påvirke en forandringsproces samt indsigt i, hvilke forandringstiltag der kan igangsættes. Derudover er tilføjet et perspektiv til analysen, der udelukkende vedrører planlægning af arbejdstiden.

I forhold til tidsperspektivet bør ændringer med henblik på at mindske sygefraværet prioriteres. Ligeledes kan det kræve en hurtig indsats for at skabe forandringer grundet medarbejdernes erfaringer og opfattelse af tidligere problemer og forsøg på ændringer. Der gives udtryk for, at tiden ikke udnyttes optimalt, at afdelingen er udfordret af meget fravær og dermed øget travlhed for dem, der er på arbejde. Den tid medarbejderne har til rådighed til at udføre opgaver, kan studeres i forhold til, om der kan ændres på arbejdsgange, der kan frigøre mere tid til opgaverne. Der vil være behov for gradvist iværksætte tiltag, og det vil tage tid at ændre adfærd i teamet.

Omfanget af de forandringer der skal implementeres, er noget der skal skabe resultater på sigt. Der er ikke tale om radikale ændringer i organisationen, men gradvise ændringer der kan beskrives som "tilpasning". Omfanget af, hvilke tiltag der er behov for, opleves forskelligt af de enkelte medarbejdere. Der er dog stor enighed om, at det er nødvendigt at ændre på flere faktorer, hvis arbejdsmiljøet skal bedres.

Sidst involverer udfordringerne ikke kun medarbejdere i Fælles Akut, men forplanter sig til hele Akut Afdelingen samt medarbejdere, planlægger og ledere i øvrige teams i Servicecentret. Udfordringerne, der nævnes som værende af størst betydning, vedrører planlægning, samarbejde, arbejdsmoral, oplæring og ledelse.

Der er stor fokus på faglighed i afdelingen, og mange medarbejdere har lang anciennitet. Denne erfaring er vigtig at bevare og finde en måde at videregive til nyansatte. Medarbejderne i Fælles Akut udtrykker i interviews, at der er stor forskellighed i afdelingen. Dette kommer særligt til udtryk i medarbejdernes vagtplan og opgavefordeling, hvor der

opleves uretfærdig fordeling af vagter og sær-aftaler. Der er en opfattelse af, at der tages mere hensyn til nogle medarbejdere end til andre.

Ligeledes foretrækker nogle medarbejdere at arbejde på bestemte vagter. Der er i ledelsen en holdning til, hvor mange nattevagter hver enkelt må have, da det kan have sundhedsmæssige konsekvenser primært at arbejde om natten. Diversitet i medarbejdergruppen kan være til gavn for alle, og ledelsen kan forsøge at skabe synergi af denne diversitet ved at italesætte forskellige præferencer og hensyn til de enkelte medarbejdere.

Kapacitet og tillid er afgørende faktorer med henblik på at implementere forandringer. Den økonomiske ramme for opgaveløsningen er uændret, og det kan være svært at finde ekstra ressourcer. Dette kan være relevant at drøfte med den øverste ledelse med henblik på at der afsættes ressourcer til at medarbejderne kan blive en del af processen, og at relevante kurser gennemføres.

Forandringsparat er afgørende for at lykkes med implementering af ændringer i teamet. Der er stor forskel på, i hvor høj grad medarbejderne opleves som værende modtagelige for ændringer i afdelingen. Der er dog enighed om, at arbejdsmiljøet i afdelingen ikke er godt, som det er nu.

Parathed fra ledelsen til at ændre på hvordan det har været længe, er også væsentlig, for at der sker en forandring. Ledelsen bør udvise fleksibilitet og åbenhed og inddrage medarbejdernes forslag og idéer. Samtidig er det vigtigt, at der kommunikeres klart omkring formålet med forandringerne.

Magt kan både eksistere både formelt og uformelt. Ledelsen består af en nyansat teamleder, der har tæt samarbejde med lederen for hele afsnittet. De har den formelle magt til at iværksætte de ændringer, der besluttet. Uformel magt kan også påvirke beslutninger og implementering af ændringer. Der er indikationer på, at der er medarbejdere, der grundet lang anciennitet eller stor erfaring, har en uformel magt i teamet, og som kan påvirke de øvrige medarbejdere. Det er vigtigt, at ledelsen er opmærksom på dette, og om nogle medarbejdere besværliggør implementeringen af nye tiltag. Derudover bør ledelsen være synlig i afdelingen og have fokus på klar og tydelig kommunikation omkring processen, så medarbejderne føler sig involveret og informeret om, hvad der sker.

Den måde arbejdstiden planlægges er til stor frustration for medarbejderne. De mangler tillid til vagtplanlæggeren og oplever ikke, at der tages hensyn til deres ønsker, eller at de har

mulighed for indflydelse på planen. Ligeledes oplever de ikke, at der planlægges efter, hvem af medarbejderne der har kompetencerne til at løse de forskellige opgaver.

Det vurderes derfor, at det bør prioriteres, at medarbejderne oplever synlig ledelse, og at de inddrages i implementering af hurtige tiltag; herunder anderledes planlægning af arbejdstiden, gennemførsel af kurser og kommunikation om processen til medarbejderne.

Indsatsområderne bør være en anderledes planlægning af arbejdstiden, at relevante kurser gennemføres, og at medarbejderne oplever nærværende ledelse og modtager den information, de har behov for. Ledelsen bør ligeledes arbejde med at nedbringe det korte fravær i teamet.

9.3 Motivation – ifølge Herzberg

Det kan være forskelligt, hvad der motiverer hver enkelt individ, men ifølge Herzbergs to-faktor teori er der to slags faktorer, der påvirker arbejdsomgivelserne; hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer, jf. nedenstående figur.

Hygiejnefaktorer påvirker graden af tilfredshed, men kan ikke udløse motivation	Motivationsfaktorer påvirker graden af tilfredshed og udløser motivation
Firmapolitik og administration	Præstation
Ledelse	Anerkendelse
Løn	Selve arbejdet
Mellemmenneskelige relationer	Ansvar
Arbejdsforhold	Avancement

Figur: Herzbergs to-faktor-teori

Kilde: Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil 2019, Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer, Djøf Forlag

Ifølge Herzberg udløses motivationsfaktorer af præstationer, anerkendelse, ansvar, arbejdets indhold og forfremmelse. Øvrige faktorer som firmapolitik og administration, ledelse, løn, relationer og arbejdsforhold i øvrigt kalder Herzberg for hygiejnefaktorer. Disse er ikke motiverende, men forebyggende. Arbejdsomgivelserne kan være optimale, men vil ikke føre til øget tilfredshed og motivation (Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil 2019, Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer, Djøf Forlag).

Motivationsfaktorerne er de faktorer, der driver medarbejderne. Det er det, der gør at medarbejderne yder deres bedste og skaber tilfredshed. Det kan være anerkendelse, personlig og faglig udvikling, ansvar og indflydelse. Medarbejderne kan være motiverede af selve arbejdets indhold og det ansvar, de har i det daglige arbejde.

Hygiejnefaktorerne er de betingelser, der skal være til stede på arbejdspladsen for at undgå, at medarbejderne er utilfredse. Dette kan være løn, arbejdsmiljø, ledelse og arbejdstid. Er rette betingelser for disse faktorer ikke opfyldt, kan det føre til utilfredshed.

Medarbejderne fortæller i interviews, at de ikke oplever at få mulighed for, at gennemføre kurser der er nødvendige for deres opgaveudførelse og dermed hverken opnår faglig eller personlig udvikling. Derudover giver det utryghed, at nogle medarbejdere ikke har de nødvendige kompetencer.

Flere medarbejdere nævner, at de ikke bliver værdsat, at de mangler synlig ledelse og anerkendelse for deres arbejde.

Medarbejderne giver udtryk for, at arbejdsplanlægningen ikke tager hensyn til den enkelte medarbejder, og at de ikke har mulighed for at have indflydelse på, hvordan der planlægges (Interview 1-9).

På baggrund af de foretagne interviews er der indikation for manglende motivation blandt medarbejderne.

Når hygiejnefaktorerne ikke er tilstede, kan det resultere i høj grad af utilfredshed, der kan medføre dårlig trivsel, dårligt arbejdsmiljø og høj grad af sygefravær.

Det vil derfor være en forudsætning, at den utilfredshed der opleves blandt medarbejderne, imødekommes ved hjælp af hygiejnefaktorerne.

For at motivere medarbejderne skal motivationsfaktorerne også være til stede. Dette kan komme af, at ledelsen skaber de rette betingelser på arbejdspladsen.

10 Hvilke tiltag kan ledelsen iværksætte for at sikre et forbedret arbejdsmiljø i Fælles Akut?

I denne afsnit vil jeg med udgangspunkt i Baloguns Design Choices beskrive, hvilke overvejelser ledelsen kan gøre med henblik på de forslag, der er fremkommet via afholdte interviews.

10.1 "Design choices"

Design choices er de muligheder, der bruges til at beslutte, hvilke ændringer der skal igangsættes og implementeres. Her vurderes det, om der er behov for, at der iværksættes noget nu og her, eller om der er tale om ændringer over tid i en længerevarende proces.

Balogun beskriver, at der i Design Choices er tale om change path, change start-point, change style, change target, change levers og change roles.

Design choices beskriver, hvilke muligheder der er, hvad der kan ændres (Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S., 2015, Exploring Strategic Change, Pearson).

10.1.1 Change path (skifte vej)

Change path er en ændringsfase, der skal foretages inden den reelle ændring kan gennemføres. I den konkrete situation med Fælles Akut vil der være tale om nogle ændringer, der skal implementeres, før medarbejderne på sigt oplever en reel ændring af deres arbejdsmiljø.

10.1.2 Change start-point (ændre startpunkt)

Change start-point refererer til, hvor forandringen igangsættes og udvikles. Hvem har indflydelse på, hvad der skal ændres, og hvem følger op på det. Er der tale om top-down eller bottom-up; Igangsættes initiativerne af ledelsen, eller opfordres medarbejderne til at komme med forslag og initiativer.

10.1.3 Change style (skifte stil)

Change style omhandler hvordan forandringsprocessen styres. Der er mange forskellige måder lige fra direktiver og tvang, til uddannelse og uddelegering til medarbejderne.

10.1.4 Change target (ændre mål)

Ifølge Balogun er change target et vigtigt valg, der kræver overvejelse om, hvor der skal gribes ind; på resultatet af hvad medarbejderne gør, deres adfærd og måden medarbejderne tænker om deres arbejde. Man kan både koncentrere sig om at ændre medarbejdernes værdier, adfærd eller udelukkende medarbejdernes resultater.

10.1.5 Change levers (skifte håndtag)

Change levers kan betyde at skifte eller justere en strategi til en anden eller at ændre den måde, man bruger bestemte ressourcer på. Ifølge Balogun er det nødvendigt at implementere handlinger i alle dele af organisationen for at opnå en effektiv forandring. Jeg vil her forholde mig til, hvilke tiltag der kan ændres på i det aktuelle team.

10.1.6 Change roles (skifte roller)

I en forandringsproces kan der være roller, der medvirker til at gennemføre forandringen. I denne proces har dette været et samarbejde mellem ledelsen af teamet (afdelingsleder og teamleder) og HR-konsulent. Ledelsen har haft et ønske om at skabe en forandring og har haft

brug for hjælp til dette. For at sikre mulighed for at medarbejderne kunne deltage i fortrolighed, har interviews udelukkende været afholdt af HR. Ved behov i løbet af processen er der ligeledes bevilget mulighed for at inddrage ekstern konsulent. Det er derudover anbefalet ledelsen at inddrage medarbejdere i processen omkring planlægning af arbejdstiden med henblik på at samarbejde med medarbejderne om at implementere og følge op på forandringerne.

10.2 Forslag til forbedringer

I dette afsnit vil jeg komme med konkrete anbefalinger til forandringer i Fælles Akut. Anbefalingerne er på baggrund af interview med medarbejderne, og formålet er at imødekomme nogle af de udfordringer, medarbejderne har kvalificeret som værende de væsentligste årsager til det dårlige arbejdsmiljø.

Det vurderes, at en vigtig faktor er at nedbringe det høje sygefravær. Det vil give flere fordele for både medarbejdere og arbejdspladsen og dermed bedre arbejdsmiljøet. Det vil øge ressourcerne, hvis flere er på arbejde og give bedre mulighed for planlægning af opgaver. Derudover vil det nedbringe udgifterne til sygefravær.

Udvalgte eksempler på forebyggende tiltag der kan bidrage til at sikre, at påvirkningerne i det psykiske arbejdsmiljø er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarlige: (Arbejdstilsynet (at.dk), 2020 (4.5.23))

1. Forsvarlig planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet.
2. Tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet.
3. Mulighed for støtte i arbejdet, herunder ledelsesmæssig og kollegial støtte.
4. Mulighed for indflydelse i arbejdet i forhold til det arbejde, som skal udføres.

I arbejdet med at ændre på det nuværende arbejdsmiljø er der flere faktorer ledelsen bør have opmærksomhed på.

Utryghed er en primær årsag til, at arbejdsmiljøet påvirkes negativt. Det kan være i perioder med afskedigelsesrunder og jobusikkerhed. En anden type utryghed kan komme af de ledelsesmæssige beslutninger, der træffes – eller ikke træffes. Det kan skyldes den måde, hvorpå konflikter løses; både mellem kolleger og ledelse og kolleger imellem. Utryghed kan opstå ud fra, hvor meget indflydelse man har som medarbejder, på de beslutninger der tages. Utryghed i jobbet kan dermed henføres til samspillet mellem kolleger og mellem ledelse og

medarbejdere og kan føre til stress hos medarbejderne (Larsen, H. H., Nielsen, J. O. & Øhrstrøm, B., HRM I PRAKSIS, Samfundslitteratur).

På baggrund af ovenstående samt data fra interviews vil der være flere anbefalinger til ledelsen. Der bør være fokus på følgende, der uddybes nedenstående, hvor relevante Design Choices også inddrages.

- Planlægning af arbejdstiden. Inddragelse af medarbejdere i processen med at imødekomme ønsker fra medarbejderne.
- Gennemførsel af relevante kurser
- Synlig ledelse og kommunikation til medarbejderne. Herunder fokus på at nedbringe det korte fravær i teamet.

10.2.1 Design choices – planlægning

Jævnførende ovenstående er forsvarlig planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet et eksempel på forebyggende tiltag med henblik på at sikre et godt arbejdsmiljø. Hvis medarbejdernes ønsker til arbejdsplanlægningen imødekommes, vil det kunne påvirke hygiejnefaktorerne og mindske utilfredsheden blandt medarbejderne.

	Planlægning
Skifte vej	Der er behov for en ændring i arbejdsplanlægningen med henblik på mere tilfredse medarbejdere. Det er et eksempel på et tiltag, hvor der sker en ændring af arbejdsplanen, inden den reelle arbejdstid ændres for at kunne overholde gældende varslingsregler. Dog vil medarbejderne kunne få indblik i, hvordan deres arbejdsplan bliver fremadrettet og se resultaterne af tiltaget og den reelle ændring.
Ændre startpunkt	Det er ledelsen, der skal tage initiativ til at igangsætte denne ændring og ligeledes opfølgningen herpå. Det anbefales, at der nedsættes en arbejdsgruppe af medarbejdere og leder, som sammen kan lave et udkast til et 12 ugers vagtrul. Arbejdsgruppen bør nedsættes snarest muligt efter orientering til medarbejderne, så arbejdet omkring planlægningen kan igangsættes.

Stifte stil	For at sikre at denne ændring bliver implementeret effektivt, er det vigtigt, at der opstilles klare retningslinjer for, hvordan planlægningen skal foregå og hvilke regler, der skal overholdes; hvor mange nattevagter hver enkelt medarbejder må have, hvordan der skal planlægges som et samlet team mv. Det formodes, at medarbejderne har stor indsigt i, hvad der har betydning for, at vagtplanen fungerer og på denne måde, vil de få muligheder for at bruge den viden og samtidig have indflydelse på planlægningen, hvilket vil styrke motivationen.
Ændre mål	Målet med denne ændring er at sikre et godt arbejdsmiljø for medarbejderne ved at have en tilfredsstillende planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet. Flere medarbejdere har indikeret, at de vil være villige til at bidrage til, hvordan arbejdstiderne planlægges, og de vil hermed få mulighed for inddragelse i processen, hvilket også kan resultere i ændret adfærd blandt medarbejderne.
Skifte håndtag	For at sikre en effektiv implementering af ændringen er det vigtigt være åben over en ændring af måden at bruge ressourcerne på. Ved at nedsætte en arbejdsgruppe bestående af medarbejdere og ledere kan man udnytte medarbejdernes viden og ressourcer på en mere effektiv måde.
Skifte roller	Ved at nedsætte en arbejdsgruppe bestående af medarbejdere og leder inddrages medarbejderne og giver dem mulighed for at få indflydelse på planlægningen. På sigt kan det vurderes, om denne konstellation skal fortsætte, om der skal udpeges en eller flere medarbejdere, der kan varetage opgaven med planlægning af vagter, eller om det også fremover skal varetages af en planlægger.

10.2.2 Design choices – oplæring & kompetencer

En god oplæring og rette kompetencer er vigtige faktorer og afgørende for, at medarbejderne er i stand til at udføre deres arbejde korrekt og effektivt.

Begrebet kompetencer kan defineres som, at "man er i stand til at håndtere situationer inden for et bestemt område eller af en bestemt karakter på en hensigtsmæssig og tilfredsstillende måde" (Illeris, K. 2017, *Kompetence. Hvad - Hvorfor - Hvordan?* s. 31).

Med kvalifikationer menes enhver form for viden og færdigheder. Viden betyder, at man *ved* noget, mens færdigheder betyder, at man *kan* noget. Begrebet kompetence betyder at være *god til det rigtige* (Larsen, H. H., Nielsen, J. O. & Øhrstrøm, B., HRM I PRAKSIS, Samfundslitteratur).

Jeg vil ikke skelne mellem begreberne, men udelukkende forholde mig til, at der er et krav om, at medarbejderne i Fælles Akut skal have gennemført specifikke kurser (hjertestop, traume og medicinsk traume kursus) for at løse specifikke opgaver.

	Oplæring & kompetencer
Skifte vej	Opdatering af hvilke medarbejdere der mangler relevante kurser, bør pågå snarest. Dernæst bør der laves en oversigt over, hvem der er tilmeldt kurser og hvornår, så det bliver synligt for personalet. Oplæring af nye medarbejdere kan bedres ved hjælp af on-boarding. Der er lavet et nyt koncept for on-boarding af nyansatte på HE Midt. Formålet er at bidrage til at nyansatte både opnår forståelse for deres opgaver og bliver en del af fællesskabet (https://www.hemidt.intranet.rm.dk)
Ændre startpunkt	Oversigten over hvem der er tilmeldt kurser og hvornår, udfærdiges af ledelsen, der synliggør det for personalet. Opdatering og tidsperspektivet for, hvornår alle har gennemført relevante kurser, bør kommunikeres snarest. En plan for hvordan nye medarbejdere oplæres og introduceres til afdelingen, planlægges af ledelse og HR.
Stifte stil	En mulighed ved oplæring af nyansatte medarbejdere kan være at bruge én oplæringsansvarlig mentor til oplæring i arbejdsopgaverne og én anden mentor til introduktion i kulturen, kontakt til øvrige kolleger mv. (Larsen, H. H., Nielsen, J. O. & Øhrstrøm, B., HRM I PRAKSIS, Samfundslitteratur). Dette kan skabe en bedre oplæringsproces og sikre, at de nye medarbejdere ikke kun bliver trænet i deres arbejdsopgaver, men også får en grundig introduktion til virksomhedens kultur og sociale normer. Ved at have to mentorer med forskellige fokusområder kan de nye medarbejdere få en bredere forståelse af virksomhedens værdier og samtidig få mulighed for at opbygge et godt netværk blandt kollegerne.

Ændre mål	En opdatering/gennemførelse af relevant og påkrævet uddannelse kan føre flere fordele med sig; det kan gøre det nemmere at planlægge, hvis alle har rette kvalifikationer, og det kan skabe større tryghed blandt personalet – måske det endda kan påvirke samarbejdet og arbejdsmoralen i positiv retning.
Skifte håndtag	Ifølge medarbejderne bliver kurser aflyst, hvis en kollega er syg og vedkommende, der er tilmeldt kursus, bliver i stedet bedt om at indgå i driften. Når medarbejdere er tilmeldt kursus, bør der overvejes alternative løsninger ved eventuel sygdom.
Skifte roller	Det er ledelsen, der undersøger manglende gennemførelse af kurser og ligeledes opfølgning herpå fremadrettet. Ligeledes er det ledelsen, der iværksætter en on-boarding proces med udvælgelse af mentorer mv.

10.2.3 Design choices – Ledelse

Der har været flere ledelsesskift inden for kort tid, frustrationer blandt medarbejderne og et højt sygefravær. Ledelsen i Fælles Akut står dermed overfor flere udfordringer – og muligheder – for at påvirke arbejdsmiljøet i teamet.

Ledelse er *processer* imellem mennesker og ikke kun personbåret (leder)adfærd, at en gruppe *medarbejdere godt kan udøve ledelse*, selv om de ikke har en leder samt at *medarbejdere kan udøve en stærk påvirkning på lederes adfærd*.

(Larsen, H. H., Nielsen, J. O. & Øhrstrøm, B., HRM I PRAKSIS, Samfundslitteratur, s. 137).

Som beskrevet ovenfor kan der udøves ledelse på flere måder. I den foregående periode uden kontinuerlig ledelse kan der være medarbejdere der har udøvet ledelse i teamet, og nogle medarbejdere kan ligeledes påvirke deres leders – og kollegers – adfærd.

Indikationerne i de afholdte interviews er, at medarbejderne ønsker synlig ledelse, mere indflydelse og bedre kommunikation.

	Ledelse
Skifte vej	I forbindelse med implementering af nye tiltag i Fælles Akut vil det være afgørende, at ledelsen er synlig i afdelingen og tilgængelig for medarbejderne. Teamlederens kontor er pt. i en anden bygning, end hvor Fælles Akut udfører opgaverne. Det første skridt vil være at undersøge mulighederne for, at der etableres et kontor i nærheden af, hvor personalet arbejder.
Ændre startpunkt	Medarbejderne har et ønske om større indflydelse. I interviews er der indikationer for, at det hovedsagelig er indflydelse på, hvordan deres arbejdstid planlægges. Dette er beskrevet i afsnittet 10.2.2 Design choices – oplæring & kompetencer.
Stifte stil	Medarbejderne efterspørger bedre kommunikation. Både kollegerne imellem, men også kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere. Der kan planlægges faste personalemøder, hvor der orienteres om seneste nyt, beslutninger mv. Derudover kan personalemøderne følges op med referater, så medarbejdere der ikke har haft mulighed for at deltage, alligevel får relevant information. En anden mulighed er at udsende nyhedsbreve ugentligt eller månedligt, så alle medarbejdere er informerede om seneste nyt. Sidst kan der indføres daglige tavlemøder, hvor teamleder er til stede i afdelingen. Derudover bør der være en ændring i måden, der kommunikeres på, så det foregår i en respektfuld og ordentlig tone.
Ændre mål	Medarbejdernes ønske om mere synlig ledelse kan imødekommes ved, at teamlederen afholder daglige tavlemøder og er til stede i afdelingen samt deltager på vagter for bedre indblik i arbejdsopgaverne.
Skifte håndtag	Der bør prioriteres ressourcer til ledelsens tilstedeværelse i afdelingen, daglige tavlemøder og orientering til personalet.
Skifte roller	Ved implementering af de nye tiltag er det ledelsen, der igangsætter ændringerne. Ledelsen bør inddrage og imødekomme medarbejdernes ønsker om synlig ledelse, mere indflydelse og bedre kommunikation med henblik på at skabe en mere tilfreds og effektiv medarbejdergruppe.

10.3 Delkonklusion

Ledelsen i Fælles Akut står over for udfordringer med ledelsesskift, højt sygefravær og frustrationer blandt medarbejderne. Medarbejderne ønsker synlig ledelse, større indflydelse og bedre kommunikation.

På baggrund af Baloguns Design Choices og med udgangspunkt i interviews med medarbejderne er der forskellige forslag til hvilke forbedringer, der kan implementeres i teamet.

Change path identificerer, hvilke ændringer der skal foretages, inden de reelle ændringer kan gennemføres, mens change start-point hjælper med at beslutte, hvor forandringen igangsættes, og hvem der igangsætter det. Change style omhandler, hvordan tiltagene styres og change target, hvordan man skal forholde sig i forhold til medarbejdernes adfærd og resultater. Change levers forholder sig til, hvordan ressourcerne anvendes og change roles, hvem der medvirker i processen; fx om medarbejderne inddrages.

God planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet er afgørende for at sikre et godt arbejdsmiljø. Baseret på forslagene fra interviews anbefales det at inddrage medarbejderne i processen om at planlægge arbejdstiden. Dette kan gøres ved at nedsætte en arbejdsgruppe af medarbejdere og ledelse, der arbejder inden for gældende retningslinjer.

Oplæring og udvikling af medarbejdernes kompetencer er ligeledes vigtige elementer for at opnå et godt arbejdsmiljø. En god oplæring kan være afgørende for, at medarbejderne kan udføre deres arbejde. Det er vigtigt, at medarbejderne gennemfører nødvendige kurser for at undgå frustration, utryghed og øget sygefravær. Det anbefales, at ledelsen skaber et overblik over manglende kurser og en plan for afholdelse. Ligeledes kan on-boarding forbedre introduktionen af nye medarbejdere og bidrage til bedre oplæring i opgaveløsningen, og at de hurtigere bliver en del af fællesskabet. Dette kan gøres ved brug af mentorer.

Der kan udøves ledelse på flere måder, og medarbejderne kan også påvirke deres leders adfærd. For at imødekomme medarbejdernes ønsker om mere synlig ledelse kan det undersøges, om der er mulighed for at etablere et kontor i nærheden af, hvor personalet arbejder. Medarbejderne efterspørger også bedre kommunikation, hvilket kan efterkommes ved personalemøder og nyhedsbrev med orientering om seneste nyt, beslutninger mv.

Derudover kan der indføres daglige tavlemøder, hvor teamleder er til stede i afdelingen. Det er vigtigt, at der fra ledelsens side prioriteres ressourcer til dette.

Formålet med ændringerne er større tilfredshed og ændret adfærd blandt medarbejderne.

11. Konklusion

Grundet udfordringer med arbejdsmiljøet i Fælles Akut har ledelsen ønsket at undersøge, **hvad der kendetegner arbejdsmiljøet i Fælles Akut**. Derfor har det haft relevans at undersøge **hvilke faktorer, der påvirker arbejdsmiljøet**, og **hvilke tiltag ledelsen kan iværksætte for at sikre et forbedret arbejdsmiljø i Fælles Akut**.

Den kvantitative undersøgelse er baseret på oplysninger fra Arbejdstilsynet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø med det formål at opnå en generel beskrivelse af arbejdsmiljø.

Den kvalitative undersøgelse er på baggrund af interviews af 37 medarbejdere i Fælles Akut med henblik på at undersøge årsagerne til det dårlige arbejdsmiljø.

Baloguns forandringsmodel er anvendt til at beskrive de perspektiver, der kendetegner den nuværende situation i Fælles Akut. Derudover er der på baggrund af interview med medarbejderne tilføjet endnu et perspektiv med henblik på at belyse problematikken vedrørende den måde, hvorpå arbejdstiden planlægges. Ligeledes er der med udgangspunkt i Baloguns kalejdoskop og interviews med medarbejderne forskellige forslag til forbedringer i teamet.

Sammenfattende viser både kvantitativ og kvalitativ analyse, at arbejdsmiljøet i Fælles Akut er udfordret af flere årsager. På baggrund af udtalelser fra interviews med medarbejderne er det konkluderet, hvordan arbejdsmiljøet i afdelingen opleves, og derfra er der udarbejdet relevante forslag til forbedringer.

Arbejdsmiljø omfatter de fysiske og psykiske betingelser på en arbejdsplads, eksempelvis det arbejde der udføres, rammerne og de sociale relationer. I analysen er fokus på det psykiske arbejdsmiljø.

Det psykiske arbejdsmiljø har indflydelse på medarbejdernes trivsel og er påvirket af uhensigtsmæssig planlægning, et stort sygefravær, manglende kompetencer og

medarbejdernes manglende indflydelse. På denne baggrund er det psykiske arbejdsmiljø i Fælles Akut udfordret og påvirker medarbejdernes trivsel negativt.

Ligeledes peger den kvalitative analyse på, at der er dårlig planlægning af arbejdstiden, at medarbejderne har en følelse af manglende indflydelse, og at flere mangler rette kompetencer til at løse opgaverne. Derudover at der mangler ledelse i teamet.

Kulturen i teamet er præget af, at medarbejderne har forskellige holdninger til, hvordan teamet er organiseret og manglende tiltro til, at der iværksættes forandringer, der forbedrer arbejdsmiljøet.

Tidsperspektivet spiller en vigtig rolle i forhold til, at medarbejderne oplever, at der sker en forandring. Det vigtigt at skabe tillid fra medarbejderne, så der er behov for, at der igangsættes ændringer inden for kort tid for at signalere, at situationen med det dårlige arbejdsmiljø tages alvorligt, og at der er villighed til at lave forandringer. Derudover vil der være flere forandringer, der vil skulle implementeres over tid, og særligt en ændring af kulturen i teamet vil kræve tålmodighed og fastholdelse.

De forandringer, der skal iværksættes, vil være tilpasninger, men vil kunne have stor betydning for medarbejderne, fordi det er deres arbejdstid og arbejdsmiljø, der påvirkes. Medarbejderne indikerer i interviews, at de største udfordringer omhandler planlægning, oplæring og ledelse.

Der er stor faglig stolthed blandt medarbejderne og mange med stor erfaring og viden, der er vigtig at få videregivet til nye medarbejdere i teamet.

Der er også stor diversitet i teamet. Denne forskellighed blandt medarbejderne opleves hovedsagelig som værende årsag til, at nogle medarbejdere har særlige hensyn. Dette bør italesættes og bruges positivt.

Tillid til ledelsen er vigtigt for at kunne implementere forandringer. Ledelsen bør udvise forandringsparathed og villighed til at inddrage forslag og ideer fra medarbejderne. Samtidig er kommunikationen til medarbejderne omkring tiltag og formål med forandringer vigtig. Derudover bør det undersøges, om der kan afsættes nødvendige økonomiske ressourcer til, at alle medarbejdere kan gennemføre relevante kurser.

Der eksisterer både formel og uformel magt. Den formelle magt ligger hos ledelsen, der har beslutningskompetencen til at iværksætte nye tiltag. Det er væsentligt, at ledelsen har

opmærksomhed på uformel magt i teamet, der vil kunne medvirke til at besværliggøre nye tiltag. Medarbejderne er frustrerede over den måde, hvorpå arbejdstiden planlægges, og de efterspørger indflydelse på dette og mulighed for fleksibilitet i planlægningen.

De udfordringer der er i Fælles Akut indikerer manglende motivation fra medarbejderne. Flere vedligeholdelsesfaktorer er ikke til stede og fører til utilfredshed blandt medarbejderne.

Med henblik på at bedre arbejdsmiljøet i teamet, anbefales følgende tiltag:

- Planlægning af arbejdstiden. Inddragelse af medarbejdere i processen med at imødekomme ønsker fra medarbejderne.
- Gennemførelse af relevante kurser
- Synlig ledelse og kommunikation til medarbejderne. Herunder fokus på at nedbringe det korte fravær i teamet.

Der er behov for en ny måde at planlægge arbejdstiden på, og det anbefales at inddrage medarbejderne i denne proces.

En god oplæring er vigtigt for at give medarbejderne mulighed for at udføre deres arbejde og undgå utryghed i opgaveløsningen. Der bør derfor iværksættes en plan for, hvornår medarbejderne skal deltage i relevante kurser. Ligeledes er det vigtigt med en god onboarding af nye medarbejdere, hvor mentorer er en mulighed.

Hvis der er mulighed for at etablere kontor til teamleder i selve afdelingen og afholdelse af daglige tavlemøder, vil det kunne imødegå ønsket om mere synlighed. Dette sammenholdt med at der kan afholdes personalemøder og udsendes nyhedsbreve med relevant information.

Disse tiltag kan forhåbentlig føre til større tilfredshed og ændret adfærd blandt medarbejderne og dermed skabe et bedre arbejdsmiljø og øget motivation.

12. Perspektivering

Forandringer i en organisation sker ikke fra den ene dag til den anden og i særdeleshed ikke, når der er tale om at en kultur ønskes ændret. Når historikken indikerer, at 70% af alle forandringer ikke lykkes, skal der måske en modig leder til før en forandringsproces iværksættes.

For hvad sker der, hvis det ikke lykkes? Hvis den forandringsproces, man som leder har igangsat, ender i statistikken blandt de 70%? Ledelsen kan have haft store forventninger til at arbejdsgange effektiviseres, og samarbejdet mellem medarbejderne bliver bedre. Måske har medarbejderne – eller nogle af dem – også set frem til, at deres arbejdsdag bliver anderledes. Og efter en periode med forgæves forsøg på at ændre arbejdsgange eller roller er der intet sket. Eller endnu værre; det har givet anledning til konflikter blandt medarbejderne, der ikke var tidligere grundet modstand mod forandringerne blandt nogle medarbejdere.

Det vil kunne få konsekvenser for organisationen i form af tab af tillid til ledelsen og manglende tro på, at der kan gennemføres forandringer. Dette kan føre til fald i motivation og engagement blandt medarbejderne og dermed dårligere præstationer.

Er det så bedre helt at undgå at skabe forandringer af frygt for ikke at lykkes?

Selvfølgelig ikke, men i stedet er vigtigt, at ledelsen er opmærksom på, hvad det kræves at gennemføre forandringen. Forandringer er en nødvendig proces i ønsket om at tilpasse organisationen, og en succesfuld implementering kan betyde øget effektivitet, bedre samarbejde og kommunikation og øget tilfredshed blandt medarbejderne.

En gevinst ved en vellykket forandringsproces kan også være at andre dele af organisationen påvirkes. Der kan være nye arbejdsgange, der får så stor succes i en afdeling at andre inspireres til at lære af det. Det kan igen føre til øget samarbejde på tværs af afdelinger og skabe synergi i organisationen.

Opmærksomheden bør være på at sikre implementeringen blandt andet ved involvering, kommunikation og opfølgning. Og at huske på at 30% af alle forandringsprocesser lykkes og fører til positive resultater og forbedringer i organisationen.

13. Litteraturliste

13.1 Bøger

Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S., 2015, Exploring Strategic Change, Pearson

Larsen, H. H., Nielsen, J. O. & Øhrstrøm, B., HRM I PRAKSIS, Samfundslitteratur

Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil 2019, Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer, Djøf Forlag

Nielsen, Rene Nesgaard 2020, Videnskabsteori og projektarbejde for erhvervsøkonomer, Djøf Forlag

13.2 Internetkilder

Aarhus Universitet, <https://www.metodeguiden.au.dk>

Arbejdstilsynet, <https://at.dk>

Danmarks Statistik, <https://www.dst.dk/da>

Dansk Erhverv, <https://www.danskerhverv.dk>

Dansk Sygeplejeråd, <https://www.dsr.dk>

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, <https://nfa.dk>

FOA, <https://www.foa.dk>

HE Midt intranet, <https://www.hemidt.intranet.rm.dk>

Region Midtjylland, <https://www.rm.dk>

Retsinformation, <https://www.retsinformation.dk>

3F, <https://www.3f.dk>

13.3 Øvrigt

Data fra samtaler

Gruppeinterview 1-9

Seminar 4, Kultur v/Marita Svane

Trivselsundersøgelse (TULE)