

1
JUNI
2022

forkant

Magasinet om
LEDELSE I SUNDHEDSVÆSENET

NYE LEDERTITLER
GIVER LIGE VÆRD
I LEDELSEN

TEMA
**HOSPITALER
TÆTTERE
PÅ BORGERNE**

REPORTAGE
**OM SOMMEREN
ER DER TRAVLT
PÅ SOLSKINSØEN**

INTERVIEW
OM LIVSLEDELSE

AKTUELT

**Her er
arbejdsmiljø
blevet til
en holdsport**



Lederne går forrest:

Her er psykisk arbejdsmiljø en holdsport

På **Nykøbing Falster Sygehus** skal samtlige 1.300 medarbejdere rustes i belastningspsykologi. Lederne er gået forrest ved at gennemføre kursusforløbet **KOBLING** og er blevet klædt på til indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Af Helle Jung, journalist, forkant@dsr.dk
Fotos: Büro Jantzen

„Pludselig har vi lært nogle af medarbejderne bedre at kende og måske på en anden måde end før. Der kommer noget frem, som vi ellers ikke har talt sammen om, i hvert fald ikke i det daglige. Jeg synes faktisk, de er modige.“

Afdelingssygeplejerske Marlene Augustenborg Rasmussen taler om sine medarbejdere på Afsnit for mave- og tarmsygdomme på Nykøbing Falster Sygehus. Sammen med endoskopi, kirurgisk ambulatorium, to andre afdelingssygeplejersker, en håndfuld læger, der kører deres eget **KOBLING**-forløb, og en ledende overlæge tæller 70-80 medarbejdere.

De har siden årsskiftet arbejdet med det digitale grundkursus i belastningspsykologi, projekt **KOBLING**, der udgør hele sygehusets indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Da hun taler med magasin *Forkant*, er de nået til fjerde af i alt 10 moduler, som de i grupper på højst fem medarbejdere har en måned til at gå igennem, reflektere over og sammen lave en skrift-

lig tilbagemelding til afsnittets **TRIO**.

Aha-oplevelser og nye indsigter

Marlene Augustenborg Rasmussen blev selv første gang introduceret til projektet i efteråret 2020, hvor hun blev en af de 20 lodser, som har særlig indsigt og alle kan spørge til råds.

„For mig fængede det for alvor under en af de første seancer, hvor det stod klart, at vi er hinandens arbejdsmiljø, og at det var det, vi skulle arbejde med at fastholde eller måske forbedre,“ fortæller hun.

En række møder og kurser gav hende og de andre lodser et fælles sprog i belastningspsykologi. Og efterfølgende skulle hun i sin lokale **TRIO** finde ud af, hvordan projektet bedst kunne gennemføres på et afsnit med skiftende vagter, hvor ingen på noget tidspunkt er på arbejde samtidig.

„Vi besluttede os til at lave elektroniske nyhedsbrev med link til videoen for månedens modul. Med ferie i juli og august går indeværende år med

Afdelingssygeplejerske Marlene Augustenborg Rasmussen (forrest) er en af 20 lodser, som har særlig indsigt i belastningspsykologi på Nykøbing Falster Sygehus. Psykolog Rikke Høgsted (venstre) fra Institut for Belastningspsykologi har udviklet forløbet. Sundhedsfaglig vicedirektør Inge Paamejer (højre) viste fra begyndelsen vejen ved også selv at blive lods for projektet, fordi hun tror på ledelsesinvolvering, også på højeste niveau.





VINDER AF ARBEJDSMILJØPRISEN 2022

NYKØBING FALSTER SYGEHUS vinder Arbejdsmiljøprisen 2022 i kategorien Psykisk arbejdsmiljø for indsatsen mod psykiske belastninger. Med undertitlen 'Vi er hinandens arbejdsmiljø' har projekt KOBLING skærpet ansattes og ledernes opmærksomhed på begrebet belastningspsykologi samt at forebygge og håndtere psykiske overbelastninger i hverdagen på sygehuset. Arbejdsmiljøprisen uddeles af Arbejdsmiljørådet til fire arbejdspladser, der gør noget særligt for arbejdsmiljøet.



MARLENE AUGUSTENBORG RASMUSSEN

Afdelingssygeplejerske på Afsnit for mave- og tarmsygdomme, Nykøbing Falster Sygehus, siden 2020. Uddannet sygeplejerske i 2011, herefter sygeplejerske på sygehusets gastromedicinske afsnit, der i 2018 fusionerede med den kirurgiske til det nuværende.



INGE PAAMEJER

Sundhedsfaglig vicedirektør på Nykøbing Falster Sygehus fra 2017. Uddannet sygeplejerske i 1999 samt master i Public Management (MPM). I 2006-13 ledende over-sygeplejerske på ortopædkirurgiske og medicinske afdelinger i Holbæk og Roskilde og derefter i ledende stillinger på Holbæk Sygehus.



RIKKE HØGSTED

Psykolog og indehaver Institut for Belastningspsykologi i København. Har skrevet Grundbog i belastningspsykologi og udviklet det digitale grundkursus i belastningspsykologi samt udviklet projekt KOBLING til og med Nykøbing Falster Sygehus - se mere på belastningspsykologi.dk.

Plakater og postkort

Afdelingssygeplejersken ved godt, at de månedlige moduler er endnu en opgave, der lægges oven på medarbejderne i et i forvejen travlt og til tider hektisk afsnit. Men hun er samtidig helt med på vigtigheden af, at det bliver prioriteret og gennemført. Selv skubber hun på ved at hænge plakater op og fordele postkort på afsnittet, der gør opmærksom på emnet for månedens modul, lige som det bliver vendt på alle personalemøder og i andre fælles fora, når anledningen er der.

„Min rolle er, sammen med TRIO'ën, at informere og orientere medarbejderne om, hvor vi er i projektet lige nu, og hvad vi skal implementere og hvordan. Som lods skal jeg løbe modulerne i gang, gå forrest og flette det ind i alle de sammenhænge, det kan lade sig gøre. At gøre det til en del af vores fælles sprog er en stor del af lodsopgaven, så det sætter sig fast og bliver noget, vi alle sammen naturligt bruger.“

Meget glider nemmere i en humoristisk tone, så Marlene Augustenborg Rasmussen låner flittigt fra den maritime verden, når hun som lods for projektet med et 'ohøj!' præsenterer et nyt modul i afsnittets nyhedsbrev.

„Min lederrolle har nok ikke ændret sig, men jeg er måske blevet mere opmærksom på andre måder at introducere nye ting på, siger hun og er ikke i tvivl om det væsentligste udbytte af arbejdet med belastningspsykologi.

„Det vigtigste er, at vi arbejder sammen om at forbedre arbejdsmiljøet og har fået en større opmærksomhed over for hinanden. Vi er kommet tættere på også i TRIO'ën, for der er kommet mere på spil,“ siger hun.

Behov steg med corona og konflikt

Projekt KOBLING på Nykøbing Falster Sygehus blev udviklet i 2019, da det blev bevilliget puljemidler fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. Først for stod ledelsen for at sikre opbakning, forståelse, ejerskab og engagement – den skulle forstå sin rolle i at gennemføre projektet ved siden af den daglige drift.

„Fra begyndelsen var der en stor bevidsthed om den tid, man skulle bruge på at gennemføre projektet, så det var afgørende at tage hensyn til organisationens ressourcer. Derfor blev det planlagt som et hjælp-til-selvhelp-redskab og funderet i de lokale TRIO'er, hvor ledelse og medarbejderrepræsentanter havde lige stort ejerskab. Men så kom coronaen,“ forklarer

de i alt 10 moduler, men selvfølgelig var det et sats, om det ville komme til at fungere,“ forklarer Marlene Augustenborg Rasmussen.

Grupperne er sammensat efter, hvem der typisk er på vagt sammen, så de har mulighed for at mødes fysisk, tale modulet igennem og i fællesskab skrive deres respons til TRIO'ën i det omfang, det kan lade sig gøre i en travl hverdag.

„Nogle er mere bekymrede end andre for at dele deres overvejelser, bekymringer og refleksioner i større fora. Men vi kan se, at de små grupper fungerer, for deres tilbagemeldinger viser, at nogle virkelig har haft nogle gode drøftelser og ind imellem også nogle aha-oplevelser ud fra det, der fylder blandt medarbejderne,“ siger hun og uddyber:

„Mange har for eksempel været meget optaget af det 'hvorfor', der indgår i modul 2, altså hvorfor de er i netop deres fag, funktion og på sygehuset her. Det har tydeligvis fået en del til at overveje nogle ting, de ikke før har været opmærksomme på eller talt med andre om tidligere. Det giver selvindsigt, men også større indbyrdes fortrolighed, som er afgørende, når det handler om at være opmærksomme og tage vare på hinanden i de belastende situationer, vi kan møde i vores hverdag.“

NYKØBING FALSTER SYGEHUS

er et af Region Sjællands fire akutsygehuse og betjener omkring 150.000 borgere på Lolland, Falster og det sydlige Sjælland med 270 sengepladser, der årligt har ca. 34.000 indlæggelser og ca. 80.000 ambulante besøg samt funktioner på Nakskov Sundhedscenter.



Meget glider nemmere i en humoristisk tone, så Marlene Augustenborg Rasmussen låner flittigt et 'ohøj!' fra den maritime verden, når hun præsenterer et nyt modul.

RØD-GRØN-BLÅ-MODELLEN



Hvordan reagerer du, når en tydeligt skræmt og forvirret pårørende råber sin frustration ud i hovedet på dig på en i forvejen travl vagt, hvor du og kollegerne allerede er på hælene på grund af sygdomsmeldinger eller flere akutte patienter, end der egentlig er hænder og senge til?

Ryger du ud i det røde, overinvolverede felt, hvor du tager den pårørendes vrede og angst så meget på dig, at den nærmest bliver din egen?

Eller går du i den modsatte, kølige blå grøft, hvor du, tykhardt af erfaring,

lægger armene mentalt over kors og afviser den pårørende med ligegyldighed eller benægtelse?

Eller er du tvært imod i stand til at blive på midten i det grønne felt, hvor du roligt og i kontakt med din faglighed, vurderingsevne og ressourcer ved, at du kan påvirke den optrappede situation i den rigtig retning, så den pårørende føler sig mødt med forståelse, sympati og tryk professionalisme?

Alle i sundhedsvæsenet og ikke mindst på et akutsygehus kender til de belastninger, der kan føre til udbrændthed,

stress, mental nedslidning og langvarige sygdomsmeldinger – og ingen kan sige sig fri for at blive påvirket, bevidst eller ubevidst. Ingen er usårlige, alle har et breaking point.

Den indsigt er samtlige 1.300 medarbejdere på Nykøbing Falster Sygehus med projekt KOBLING – en forkortelse af bl.a. kvalitet, organisation og belastningspsykologi – i gang med at tilegne sig. Det træner dem i at få øje på, håndtere og forebygge signaler på psykisk belastning hos sig selv og hinanden. Og til at få et fælles sprog for de psykiske belastninger, så de kan håndtere dem sammen.

KOBLING

– de 10 moduler i digitalt grundkursus i belastningspsykologi

- 1.** Introduktion – om mentale højrisikjob, traumatisering og følelsesmæssige krav.
- 2.** Alle har et breaking point – om immunitets-teori, tavs viden, risikofaktorer og beskyttende faktorer.
- 3.** Påvirkningerne – om forholdene omkring hændelsen og håndteringen af den.
- 4.** Reaktionen – om signaler og problemforskydning.
- 5.** Rød-grøn-blå-modellen – om spejlneuroner, empatisk resonans og graden af involvering.
- 6.** Individets rolle, ansvar og handlemuligheder – om selvhjælp, egenomsorg, udmattelse, vilkår og strategier.
- 7.** Gruppens rolle, ansvar og handlemuligheder – om social støtte og buddy-ordninger.
- 8.** Afsluttende bemærkninger og en advarsel – om psykologiske benspænd, kultur og rollemodeller.
- 9.** Lederens rolle, ansvar og handlemuligheder – om rekruttering, mentorordninger, instrukser, roller og rammer, kompetenceudvikling, sprogbrug og strategisk planlægning.
- 10.** Organisationens og uddannelsesstedets rolle, ansvar og handlemuligheder – om junior-traumer, ansættelsesvilkår, fysisk sikkerhed, læring og udvikling samt rollemodeller.

Man er allerede begyndt at kunne se effekterne af projektet. Fx er afdelingsledelserne begyndt at tale om psykiske belastninger, når de mødes, og flere bruger det aktivt i MUS-samtalerne, ligesom det er tema på personalemøderne.





psykolog Rikke Høgsted, Institut for Belastningspsykologi, der har udviklet forløbet og tilpasset det sammen med sygehuset.

For ikke at tabe momentum, pandemi eller ej, besluttede man at fortsætte og gennemføre. Ikke mindst fordi alle kunne se, at behovet for at kunne manøvrere under psykisk belastning steg. Alle kunne se fornuften i at kende til aflastnings-samtaler i grupper, at lederne var fortrolige med at kunne vurdere behovet for psykologbistand, at alle kendte til kernereglen om, at de sværeste 10 procent af opgaverne aldrig er den enkeltes, men altid fællesskabets, at man aldrig flytter en enkelt medarbejder, men altid mindst to sammen, og at alle har et breaking point – blandt andet.

„Vi leverede sammen med sygehusledelsen og de 20 lodser de byggeklodser, der skulle til for at ruste det psykiske arbejdsmiljø. Hvordan man så valgte at bruge dem, var op til de lokale TRIO'ere, og hvordan de vurderede, at det ville fungere bedst lokalt hos dem,“ fortsætter Rikke Høgsted.

Fokus på ledelse

Hun satte fra begyndelsen fokus på ledelse med begrebet 'ansvarsstress,' som er det ansvar, man har for andre, mens man selv er under pres.

„I den dobbelthed handler det som leder om at få iltmasken på, for en stressramt leder udgør en kæmpe risiko for sin afdeling. Derfor begyndte vi med ledernes hjælp til selvhjælp og med at styrke afdelings- og afsnitslederne ud fra devisen, at psykisk arbejdsmiljø er en holdspørt. Og det opstod der hurtigt behov for under både pandemien og sygeplejekonflikten omkring sidste års overenskomstforhandlinger.“

I topledelsen på Nykøbing Falster Sygehus sidder sundhedsfaglig vicedirektør Inge Paamejer, der fra begyndelsen viste vejen ved at blive lods på projekt KOBLING.

„Vi havde en mistanke om et udfordret psykisk arbejdsmiljø, som blev bekræftet ved nærmere undersøgelse. Det kunne vi ikke sidde overhørig. Som på alle sygehuse står medarbejderne forrest, når patienter og pårørende giver udtryk for sorg, angst og frustration. Den belastning kan vi ikke fjerne, men vi kan gøre den mindre ved at ruste medarbejdere og ledere til at håndtere den bedst muligt,“ forklarer Inge Paamejer.

Indsats kræver lederinvolvering

Hun er selv lods for projektet, fordi hun tror på ledelsesinvolvering, også på højeste niveau.

„Skal indsatsen ud til alle og de yderste frontmedarbejder, skal jeg gå forrest og være med til løbende at tilpasse den, så den passer til vores virkelighed,“ understreger hun.

Derfor er vicedirektøren også med til de månedlige lodsmøder, hvor der gøres status for projektet. Og hun har lige været på kursus i psykisk førstehjælp med sin makker, for lodserne arbejder i par.

„Det er en vigtig del af min hverdag. Lederne spiller alle en aktiv rolle i projektet og har alle været igennem de samme kursusmoduler, som medarbejderne nu er i gang med. Det er afgørende i prioriteringen af indsatsen i en hverdag, der ellers er rigelig travlt optaget af alle mulige andre opgaver,“ siger Inge Paamejer.

Hun mener, at man allerede nu begynder at kunne se effekterne.

„Afsnitsledelserne er begyndt at tale om psykiske belastninger, når de mødes, og flere er begyndt at bruge det aktiv i medarbejderudviklingssamtalerne, lige som det er tema på personalemøder. Man kan se, at principperne begynder at blive brugt i den daglige ledelse, for eksempel når en presset medarbejder sammen med sin leder finder en god løsning på sin situation, fordi det er blevet legitimt at tale om, at man er presset. Og fordi man har fået et fælles sprog for det.“