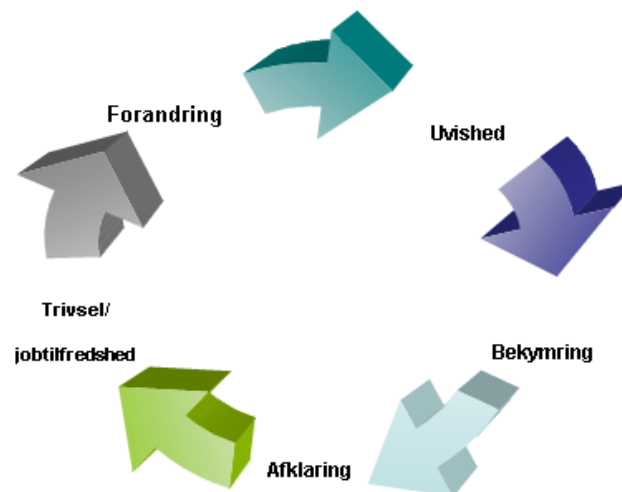


dbio's arbejdsmiljøpris 2015

Forandring og bekymring – to sider af samme sag?

Et inspirationsværktøj til håndtering af forandringsprocesser



Forandring og bekymring – to sider af samme sag?

v. Ledende bioanalytiker Kate Juul Strandgaard

Klinisk biokemisk afdeling, Aarhus Universitetshospital

2014-15

I forbindelse med at dbio uddeler sin prisopgave om arbejdsmiljø, har jeg udarbejdet denne rapport. Rapport sætter fokus på bioanalytikernes arbejdsmiljø i en forandringstid. En tematik som jeg blandt andet har behandlet i mit masterspeciale, der afsluttede min masteruddannelse i offentlig ledelse. Titlen på specialet er *Forandring og bekymring – to sider af samme sag?* Med specialet skriver jeg ind i det forandringsparadigme som udspiller sig i forhold til de mange "supersygehus" projekter som aktuelt anlægges i Danmark lige nu. I alt er 16 anlægsprojekter prioriteret.

Med denne rapport vil jeg fremhæve en række idéer til, hvorledes man kan håndtere en forandringsproces med fokus på det gode arbejdsmiljø. Bioanalytikernes arbejdsmiljø i en forandringstid betyder jo rigtig meget for hverdagen og for muligheden for succes med de ændringer, der ligger foran hele arbejdspladsen. Rapporten kan betragtes som et inspirationsværktøj til andre, der skal i gang med en forandringsproces eksempelvis en fusion, omstrukturering eller lignende. Det kan være en større eller mindre forandring, men tanken er, at de elementer, der peges på i rapporten, er universel i forhold til den kultur, der er på arbejdspladsen anno 2015 (og såmænd nok også mange år fremover).

Mine hovedpointer er, at forandringsprocessers succes afhænger af følgende:

- Tydelig rammesætning
- Strukturering af processen
- Involvering af medarbejderne

Baggrund

Aarhus Universitetshospital (AUH) er en samling af byens gamle sygehuse. I 2011 fusioneredes Aarhus Sygehus (tidligere fusion af Aarhus Kommunehospital, Aarhus Amtssygehus og Marselisborg Hospital) og Skejby Sygehus. Det Nye Universitetshospital (DNU byggeprojekt) vil i løbet af de næste fem år samle alle matrikler/aktiviteter. Det Nye Universitetshospital i Aarhus ender op med et anlægsbudget på 6,35 mia. kr. Staten har ved bevillingen af byggeriet pålagt AUH en 8 % effektivisering.

Opgaven består i al sin enkelthed i fysisk at samle hospitalerne i Aarhus, nybygge 216.000 m², ombygge det eksisterende Skejby Sygehus og reducere driftsbudgettet permanent med 8 %.

Aarhus Universitetshospital beskæftiger knap 10.000 medarbejdere og ca. 1.000 studerende, håndterer 100.000 indlæggelser og 850.000 ambulante besøg pr. år svarende til 40 - 50 % af hospitalsaktiviteten i Region Midtjylland.

Klinisk Biokemisk Afdeling (KBA) rummer ca. 350 medarbejdere og er i dag placeret på fem fysisk adskilte matrikler.

I 2015 står et nyt laboratoriehus færdigt på Skejby matriklen. Frem mod 2019 hvor de sidste kliniske afdelinger flytter ud vil alle Klinisk Biokemisk Afdelings (KBA) aktiviteter samles hér.

Kompleksiteten i udfordringerne for KBA er høj og er kendetegnet af krydspres i form af stigende forventninger og begrænsede ressourcer. Eksemplerne er mangfoldige:

- effektiviseringer, men med en uklar bundlinje – nogle mener, at der kan findes op mod 20 – 25 % på laboratorieområdet
- en udflytning som strækker sig over en lang periode, 2015 – 2019
- samling af flere kulturer
- kerneopgaver er i spil, idet der har været en overvejelse om at flytte ekg- og blodprøvetagningsopgaverne til en anden faggruppe (sygeplejerskerne¹).

Fra mit ledelsesmæssige perspektiv er det i en forandringsproces afgørende vigtigt både at sikre, at det daglige arbejde udføres optimalt, og samtidig at opretholde energi til omstillingen, - også når den som i vores tilfælde strækker sig over en længere periode. En proces som for alvor tager fart i 2011 efter fusionen og formentlig først ender, når de sidste kliniske afdelinger flytter ud i 2019.

Vi har i KBA sat fokus på kerneopgaven, arbejdsmiljø og forsøger at opretholde energien ved at arbejde struktureret med planlægning af de nye fysiske rammer, samt vilkår og præmisser for sammenlægningen.

Vision og styrende principper sætter rammen

Umiddelbart i forlængelse af fusionen i 2011 påbegyndes en proces i afdelingen omkring ensretning af personalepolitikker, retningslinjer, procedure m.m. samt en reorganisering af afdelingen. I dag er afdelingen organiseret i en sektions-/stabsstruktur. Driftsopgaverne varetages af 11 sektioner, som typisk ledes af en sektionsledergruppe bestående af en afdelingsbioanalytiker, en biokemiker og en overlæge. Hver sektion rummer mellem 5 – 35 bioanalytikere.

¹ Den 6. januar 2015 foreligger en Hospitalsledelse beslutning efter en høring i MED-systemet om, at ekg opgaven på indlagte patienter overgår til det kliniske personale pr. 1. September 2015, mens opgaven med blodprøvetagning fortsat skal foretages af bioanalytikerne.

Allerede i efteråret 2013 fastlægges sammen med lederne i afdelingen en vision for flytteprocessen: *Flyt mest muligt hurtigst muligt*, samt et styrende princip om, at KBA's fremtidige organisation skal tage afsæt i de lægefaglige områder.

Nogenlunde samtidig formulerer hospitalet to styrende principper for udflytningen: 1) *Det er vores patient* og 2) *Vi ejer opgaver, ikke udstyr og fysiske rammer*. Siden har laboratorieguppen i Kræft- og inflammationscenteret, som KBA er en del af, formuleret endnu et styrende princip: *Det er det specialespecifikke laboratorium, som er ansvarlig for svarafgivelse, uanset hvor analysen foretages*. Disse styrende principper og visionen sætter overordnet retning for udflytningen.

Kotter beskriver i 2007 i bogen *I spidsen for forandringer* en otte-trins model for forandringsprocesser, hvor netop visionen fremhæves som én af otte væsentlige forudsætninger for at lykkes med forandringsprocesser.

Strukturering af processen

Der er ingen tvivl om, at det er en meget stor og svær udfordring KBA står overfor. I løbet af foråret 2014 begynder flytteprojektet på KBA for alvor at tage form. Projektet organiseres i 3 spor.

Spor 1 – 24/7 lab handler om, at der i et stort tomt rum på knap 600 m² skal etableres en super moderne fuldautomatiseret båndløsning, som kan håndtere alle analyser, hvor der er behov for hurtig svartid, samt højfrekvente analyser som rationelt kan håndteres på en automatiseret løsning. Løsningen tænkes sammenkoblet med det projekterede rørpostsystem, der inkluderer mere end 160 afsendestationer fra et hospital som i areal svarer til Ribe by. Alt sammen "uden hænder". Løsningen skal kunne håndtere minimum 9 mio. analysesvar årligt indenfor et bredt spektrum af forskellige analyser. Projektet organiseres med projektleder og en detaljeret projektorganisation, som løbende tilpasses.

Spor 2 – Fælles tag handler primært om flytning af eksisterende apparatur og arbejdsfunktioner fra de nuværende fysiske rammer til det nye laboratoriehus. De primære opgaver er at sikre, at flytteprojektet bliver gennemført efter visionen, *mest muligt – hurtigst muligt*, at planlægge flytteprojektet, at afstemme handleplaner med de enkelte sektioner/stabe, at sikre at selve udførelsen af flytningen foregår under hensyntagen til såvel kliniske, drifts- og personalemæssige forhold, at afhjælpe de udfordringer der opstår indtil klinisk drift, og endelig at lukke de enkelte flyttefaser. Projektet er opdelt i et antal delprojekter. For hvert delprojekt udarbejdes en handleplan til styring af aktiviteterne, og delmål/milepæle defineres. Der udpeges en teamleder for hvert delprojekt. Afdelingens kvalitetsleder er overordnet projektleder med reference til afdelingsledelsen.

Spor 3 – Medarbejdere, ledelse og organisation handler om medarbejderne samt fremtidens organisation og ledelse. Projektet forankres hos afdelingsledelsen, og LMU (LokalMedUdvalg) spiller en vigtig rolle.

Forankring i LMU

Jævnfør MED-aftalen i Region Midtjylland har ledelsen og medarbejderne gensidig pligt til at informere om og drøfte alle forhold af betydning for arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold, og medarbejderne har medbestemmelse ved fastlæggelse af retningslinjer for samme inden for ledelsens ansvars- og kompetenceområde.

Spor 3 har været vanskelig at kickstarte. Måske fordi der i stor udstrækning er skæbner i spil.

I foråret 2014 nedsætter LMU en arbejdsgruppe, som skal have fokus på medarbejderne og komme med input til LMU i forhold til netop spor 3. Jeg deltager selv som tovholder i denne arbejdsgruppe. Som noget af det første udarbejder arbejdsgruppen et udkast til et sæt spilleregler for udvælgelse af medarbejdere, i fald det bliver nødvendigt at afskedige medarbejdere som et led i eventuelle effektiviseringer. Spillereglerne godkendes af LMU hen over sommeren. Dernæst foreslår arbejdsgruppen, at der afholdes tavlemøder på de 3 store matrikler – henholdsvis Nørrebrogade (NBG), Tage Hansens Gade (THG) og Skejby (SKS) med henblik på at samle input fra medarbejderne.

Tavlemøder

Tavlemøder er en metode, som er taget i anvendelse på KBA i forbindelse med to LEAN projekter, der har kørt/kører i afdelingen. Erfaringerne med tavlemøderne er gode. Min egen oplevelse er, at de sætter en ramme for en god dynamik og giver mulighed for dialog i øjenhøjde. Derfor var det også oplagt for os, at starte dialogen med medarbejderne hér. Tavlemøder på henholdsvis NBG, THG og SKS afvikles i juni 2014. Jeg er selv facilitator på disse møder. Hovedkonklusionen er, at der er et ønske fra bioanalytikerne om, at der i løbet af efteråret 2014 laves en spørgeskemaundersøgelse, hvor hver enkelt kan komme med sine ønsker og input til udflytningsprocessen. Dette ønske skærper min interesse for at sætte fokus på, hvad jeg tror ligger bag dette ønske – en bekymring for en ukendt fremtid med en "dårlig sigtbarhed". Denne tematik behandler jeg nærmere i mit masterspeciale.

Spørgeskemaundersøgelse

Spørgeskemaet skal udfylde to hovedformål. Dels at tegne et billede af bioanalytikernes ønsker for fremtiden, og dels at sætte fokus på bioanalytikernes bekymringer.

Det besluttes, at besvarelsene skal være anonyme. Beslutningen tages for at få et datasæt, som ikke er biased af eksempelvis en bekymring for eftervirkningerne af ærlige svar, der kan opfattes negativt og få konsekvenser for den enkelte i forhold til dennes fremtidige muligheder i afdelingen, da der faktisk er et magtforhold leder/medarbejderne i mellem.

Magtforholdet er et grundvilkår "*A society without power relations can only be an abstraction*" (Foucault, 1982), og en central dimension i relation til ledelse. Lederen har magten, retten og pligten til "at hyre og fyre", hvilket gør at relationen mellem leder og medarbejder per definition er asymmetrisk. Magt behøver ikke at opfattes hverken positivt eller negativt, men det handler om at fokusere på, hvordan magten forvaltes. I forhold til at forvalte magten er tillid en væsentlig faktor "*Værdi til tillid er den, der lever op til det, som vedkommende har meddelt andre om sig selv, bevidst eller ubevidst*" og "*Lederen står kontinuerligt til regnskab for, om han kan leve op til, hvad han har lovet og forpligtet sig på gennem sin fremstilling*" (Thygesen m.fl. 2008). Den valgte anonyme undersøgelsesform, og en respekt for denne, kan forhåbentlig skabe den nødvendige tillid og nedtone magtforholdet.

Spørgeskemaet indeholder både lukkede og åbne spørgsmål. Eksempler på lukkede spørgsmål er forhold vedrørende alder, nuværende matrikeltilknytning og arbejdsområde, samt ønsker omkring fremtidige arbejdsområder og arbejdstid.

Et meget åbent spørgsmål er omkring, hvilket spørgsmål der er vigtigst at få svar på. Spørgsmålet er inspireret af Pia Lauritzen som er mag.art. i filosofi. Pia Lauritzen har en pointe omkring, at de spørgsmål man stiller, og den autoritet, man tillægger sig, når man gør sig til dommer over, hvad der er "de vigtigste ting" at spørge om, er et indgreb, som afspejler sig i de konklusioner, man drager (Lauritzen 2011, kap. 18, s. 199). Dette spørgsmål er medtaget for at give respondenterne mulighed for selv at formulere det spørgsmål, som er vigtigst at få svar på, bekymring eller ej, og uden at undersøgeren har begrænset mulighederne for at stille spørgsmål. Spørgsmålet skal, sammen med de nedenfor beskrevne spørgsmål, sætte fokus på bekymringstematikken set fra et medarbejderperspektiv.

Undersøgelsens spørgsmål i forhold til afdækning af bekymringstematikken går på at afsløre, om den enkelte har nogle bekymringer i forhold til udflytningen til DNU? Hvis ja, hvilke? Hvor meget fylder bekymringen på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er lidt bekymret og 5 er meget bekymret? Og endelig hvad skal der til for at gøre bekymringen mindre? Afslutningsvist er der mulighed for at beskrive andre forhold, der ikke er inkluderet i undersøgelsens spørgsmål, men som er væsentlige. Spørgeskemaet er godkendt af LMU, og efterfølgende gennemgået ved tavlemøder og på sektionsgruppemøder umiddelbart op til undersøgelsens start med henblik på at sikre, at spørgsmålene er forståelige.

Resultat

Konklusionen på undersøgelsen er, at der er en betydelig bekymring blandt bioanalytikerne, og at bekymringerne primært handler om uvished i forhold til nære forhold eksempelvis jobsikkerhed, samt forudsætninger og præmisser for fremtidens arbejde. Et eksempel er udsagnet *"Er der overhovedet et arbejde til mig"*. Det bioanalytikerne primært efterspørger, er afklaring eksemplificeret ved udsagnet *"Afklaring af hvor jeg skal være, og hvad jeg skal lave, og at det bliver sådan i fremtiden"*.

Det store spørgsmål er, hvordan dette ønske om afklaring kan kommes i møde, når der samtidig er en række uafklarede forhold omkring eksempelvis den endelige bundlinje.

Arbejdsgrupper

På baggrund af undersøgelsens resultater er der nedsat en række arbejdsgrupper, som skal arbejde med nærmere definerede konkrete udfordringer. Eksempler er

- én arbejdsgruppe, som skal se på hvorledes opgaverne på NBG løftes i udflytningsperioden
- én arbejdsgruppe, som skal se hvor opgaveoverdragelse til Klinisk Immunologisk Afdeling fra THG
- én arbejdsgruppe, som skal have fokus på den nye fælles kultur.

Alle arbejdsgrupper udstyres med et kommissorium, hvor opgave og mål er præciseret. Grupperne har reference til LMU og er sammensat med medarbejderrepræsentation i forhold til, hvem der i særlig grad er interessenter jævnfør den konkrete udfordring. Der vil helt sikkert undervejs blive nedsat nye arbejdsgrupper. Kunsten er for mig at se, at time takten af nedsættelsen af arbejdsgrupper både i forhold til, hvad der er mest presserende, og således at vi stadig kan løfte kerneopgaven – det er det vigtigste!

Yderligere dialog og drøftelse

Foruden denne rapport, har jeg skrevet en artikel, der er publiceret i dbio's medlemsblad nr. 05/15. I artiklen sætter jeg fokus på, hvorfor jeg mener, at det fælles ansvar er essentielt i en forandringsproces.

Jeg vil rigtig gerne udfordres på mine pointer, og stiller mig gerne til rådighed for drøftelser m.v. både i forhold til medarbejdere og ledere der – ligesom jeg – oplever "forandringsstormenes rasen" lige nu.

Alle er velkomne til at rekvirere mit speciale.

For yderligere dialog kan jeg kontaktes:

Kate Juul Strandgaard,

Ledende bioanalytiker, KBA, Aarhus Universitetshospital

e-mail: katstran@rm.dk