



Trivsel til tiden:

“Jeg holder af hverdagen”

Resultater fra fokusgruppeinterview
Bispebjerg Hospital
April 2009

Resonans Kommunikation

Strandboulevarden 99, st.th.
DK-2100 København Ø

+45 40 500 250
info@resonans-kommunikation.dk
www.resonans-kommunikation.dk

SE-nr.: DK 19825876

Indholdsfortegnelse

Indledning 3

Indledning 3

Baggrund 3

Undersøgelsens spørgsmål og metode 4

Metode 4

Denne rapport 4

Den gode arbejdsdag 6

En god arbejdsdag 6

Den dårlig dag 7

Forventninger er afgørende 7

Værdierne bag holdningerne 7

Betingelser for gode dage 9

Ledelsen skal tage ansvar 10

Hvad bør Bispebjerg Hospital have fokus på? 11

De primære fokusområder 11

De sekundære fokusområder 12

De tertiære fokusområder 13

Hovedkonklusioner og -anbefalinger 14

Hovedkonklusioner 14

Anbefalinger 14



Indledning

Indledning

Resonans Kommunikation præsenterer her sin undersøgelse af trivslen blandt medarbejderne på Bispebjerg Hospital, baseret på interview med 36 medarbejdere fordelt på 6 grupper. Interviewene blev gennemført ultimo februar 2009 og er afsluttet med denne rapport april 2009.

Undersøgelsen er en del af projekt "Trivsel til tiden på Bispebjerg Hospital", som hospitalets direktion tog initiativ til tilbage 2003 og som har været centralt på dagsordenen lige siden. Ud over denne kvalitative undersøgelse af trivslen på hospitalet gennemføres ligeledes en spørgeskemaundersøgelse i løbet af foråret 2009.

Baggrund

Baggrunden til projekt "Trivsel til tiden" er, at Bispebjerg Hospital – som alle andre hospitaler – står over for store udfordringer med at tiltrække og fastholde de nødvendige medarbejdere til at sikre den ønskede kvalitet og effektivitet i hospitalets kerneområder. Og det er ikke en udfordring, der bliver mindre – tvært imod. Prognoser viser, at mens produktionen forventes at stige betydeligt de kommende mange år, forventes samtidig en reduktion i arbejdsstyrken.

Med et klart fokus på trivslen på Bispebjerg Hospital i en årrække har hospitalet vist, at det er muligt at højne jobtilfredsheden blandt medarbejderne, og derigennem forbedre mulighederne for at kunne rekruttere og fastholde dygtige medarbejdere til hospitalet. Også i de kommende år vil trivselsarbejdet have høj prioritet.

Visionen for "Trivsel til tiden" er:

På Bispebjerg Hospital stræber vi hele tiden efter, at udvikle og anvende de bedste behandlingsmetoder til vores patienter og gøre dem tilfredse med hospitalsbesøget. Det er derfor, at vi er her.

Disse mål kan kun nås, hvis medarbejderne oplever Bispebjerg Hospital som en god arbejdsplads. Medarbejdere som føler, at de har mulighed for at udfolde deres færdigheder i det daglige arbejde, og som oplever et godt fællesskab med deres kollegaer og ledere med overskud til smil, omsorg og nytænkning i hverdagen. Kort sagt – som trives.

Vi ser de store udfordringer, som hospitalet står over for i dag og de kommende mange år - med fortsat begrænsede ressourcer og endnu flere opgaver - direkte i øjnene. Derfor vil vi alle bidrage til at gøre Bispebjerg Hospital til et sted, hvor



mennesker trives. Derved kan vi møde udfordringerne. Vi vil insistere på trivsel – intet mindre.

Når vi ser os omkring på hospitalet i dag, møder vi positiv energi og engagement, selvom tempoet er højt. Det vil vi også se i fremtiden. Vi tør tænke nyt – også når det handler om trivsel.

Undersøgelsens spørgsmål og metode

De overordnede spørgsmål, som vi har søgt svar på i undersøgelsen, er:

1. Hvad kendetegner en god arbejdsdag?
2. Hvilke betingelser er afgørende for at skabe en god arbejdsdag?
3. Hvad bør Bispebjerg Hospital fokusere på, for at sikre trivslen på hospitalet i fremtiden?

Der er lagt vægt på at inddrage en bred vifte af faktorer, der erfaringsmæssigt betyder meget for jobtilfredsheden i interviewene.

Metode

Resultaterne, der fremlægges i denne rapport, er fremkommet som en analyse af kvalitative data, der er fremkommet ved 6 gruppeinterview af to timers varighed med i alt 36 medarbejdere fra Bispebjerg Hospital i ultimo februar 2009, alle gennemført af Resonans Kommunikation.

For at sikre en bred repræsentation af medarbejderne på BBH, er der foretaget interview med følgende grupper:

- Afdelingsledere (sundhedsfaglige)
- Mellemledere (blandet sundhedsfaglige samt adm., drift og service)
- Medarbejdere (adm., drift og service)
- Medarbejdere (sundhedsfaglige)
- Medarbejdere (sundhedsfaglige)
- Medarbejdere (unge og nyuddannede)

Denne rapport

Denne undersøgelse skal konkret benyttes som beslutningsgrundlag for initiativer, der skal være med til at forbedre trivslen yderligere på Bispebjerg



Hospital. I juni 2009 vil direktionen sammen med hospitalets ledelsesgrupper og MED-udvalg beslutte hvilke områder hospitalet skal prioritere for at øge trivslen.

Rapporten er målrettet seminariet til juni og fokuserer derfor på hovedresultaterne fra undersøgelsen.

Rapporten præsenterer hovedresultater og -konklusioner fra de seks fokusgruppeinterview. Hovedkonklusioner fremlægges og kommenteres også i et separat afsnit sammen med en række anbefalinger for videreudvikling af trivslen på Bispebjerg Hospital.

København, april 2009,

Resonans Kommunikation

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Pelle Carlo Nilsson". The signature is written in a cursive, flowing style. It is positioned over a light blue rectangular background that has some faint, illegible text on it.

Pelle Carlo Nilsson



Den gode arbejdsdag

'Det gode arbejdsliv', 'arbejdsglæde', 'medarbejdertilfredshed', 'trivsel på arbejdspladsen'. Kært barn har mange navne, men dækker alle over det samme, nemlig hvordan vi har det med at gå på arbejde. At have et tilfredsstillende arbejdsliv er afgørende for de fleste. Det tager meget af vores tid, skaber identitet, bygger relationer til andre mennesker, udvikler os som mennesker, og giver os smør på brødet.

Medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen er for alvor kommet på dagsorden i de danske virksomheder og deres ledelser. Undersøgelser har dokumenteret, at trivsel er blevet et afgørende konkurrenceparameter i forhold til at kunne tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere og til at nedsætte sygefraværet på arbejdspladsen. Det traditionelle snævre fokus på hårde faktorer, især løn- og ansættelsesforhold i relationen mellem arbejdsgiver og -tager er blevet udvidet til også at omhandle bløde faktorer; at man har det godt, mens man er på arbejde.

Nedenfor hovedresultaterne fra fokusgruppeinterviewene med i alt 36 medarbejdere og ledere på Bispebjerg Hospital præsenteret. De svarer på; hvad der kendetegner en god arbejdsdag, hvilke betingelser der er afgørende for at skabe en god arbejdsdag samt hvilke faktorer Bispebjerg Hospital – efter respondenternes mening – bør fokusere på, for at sikre trivslen på hospitalet i fremtiden.

Der er bevidst valgt at fokusere på *hverdagen* for medarbejderne, som den udspiller sig for medarbejderne. Det er nu engang i hverdagen at arbejdslivet leves – og det er dette nære og dagligdage, der først og fremmest skal fungere for at trivslen på hele hospitalet kan blomstre.

En god arbejdsdag

Der er stor enighed blandt respondenterne om, hvad der kendetegner en god arbejdsdag.

"Når man har nået det, man skulle."

"Når det ikke bare har været brandslukning."

"Når vi har travlt, men når tingene kører alligevel."

"Når man har haft tid til at sige hej til alle."

"Når man får patienten udskrevet på en god måde."

"Når man lærer noget nyt."



"En god dag er, når den har været i en god dialog."

Som man kan se af ovenstående citater handler en god arbejdsdag om at have et godt flow i hverdagen på arbejdet. Man må godt have travlt – man foretrækker faktisk, at der er udfordringer og at der er et vist tempo. Men der må ikke være så travlt, at man mister overblikket, mister evnen til at være åben over for kollegaer og patienter og ikke er i stand til at udføre sit arbejde på en faglig tilfredsstillende måde.

Den dårlig dag

På spørgsmålet om, hvad der kendetegner en dårlig dag, er gået følgende svar igen:

"Når dagen starter stresset, man ved faktisk efter fem minutter, om det bliver en god eller dårlig dag."

"Når der er en dårlig tone på afdelingen."

"Når vi taler grimt om hinanden, eller patienterne."

"Når de små ting ikke er i orden – det kan gøre mig så pisse sur hvis jeg skal rende i øst og vest for at finde de ting jeg har brug for – bare fordi en eller anden ikke lige gad ligge det på plads."

"Når der er mange afbrydelser."

"Når tingene bliver for rigide og man ikke kan finde en fleksibel løsning på et opstået problem på grund af noget bureaukrati."

Forventninger er afgørende

Hvad det vil sige at have en god dag varierer tilsyneladende alt efter, hvor man er ansat på hospitalet, og hvilke forventninger man har til sin arbejdsdag. Medarbejdere på fx AMA har en forventning om travlhed og om, at uventede ting kan opstå i løbet af arbejdsdagen, hvorimod medarbejdere i en afdeling, der er bedre i stand til at planlægge dagens drift, har en anden forventning om dagen.

Forventningerne til dagen spiller en stor rolle for medarbejderne vurdering af en given arbejdsdag og betyder, at dage, hvor tingene ikke går som planlagt i afdelinger med en nogenlunde ensartet produktion (fx på grund af sygdom eller lignende) bliver til dårlige dage.

Forventningerne spiller også ind, når medarbejdere vælger, hvad de vil arbejde med. Således fortæller respondenterne, at forskellige afdelinger tiltrækker medarbejdere, der har temperamenter, der så at sige passer ind.

Værdierne bag holdningerne

Bag ved ovenstående holdninger ligger nogle værdier hos medarbejderne om:



- At være i stand til at udføre et godt stykke fagligt arbejde (fx i behandlingen af patienterne eller at lave noget ordentligt mad).
- At blive brugt godt/at bruge sig selv godt (og fx ikke rende rundt og leve efter en journal, der er blevet væk).
- At være i positiv kontakt med sine omgivelser (fx at sige "hej" og "godmorgen" og kunne rumme en frustreret patient, pårørende eller kollega).



Betingelser for gode dage

Der er bred enighed om blandt medarbejderne, at de fleste dage på arbejde faktisk er gode dage, hvor tingene generelt fungerer tilfredsstillende. Men det siger næsten sig selv, at alle oplever mindre gode dage af forskellige årsager.

De betingelser, der går igen som afgørende for en god arbejdsdag blandt respondenterne er:

"Der skal være et rimeligt forhold mellem mængden af arbejde, og hvor mange, vi er, til at udføre det."

"Vi skal være det rigtige miks af medarbejdere, der har rutinen til at arbejde i kendte og indarbejdede arbejdsgange."

"Når vores værktøjer fungerer, altså computeren fungerer, og der er købt de ting ind, som vi har brug for."

"Når vores leder er i stand til at justere vores forventninger til dagen og hvad vi skal nå, hvis der er flere syge eller lignende."

"Når vi alle tager ansvar for at få tingene til at fungere og ikke bare lader os spise af med, at "sådan har det altid været"."

"Når konflikter bliver løst hurtigt og effektivt."

"Når vi har respekt for og tager hensyn til hinanden."

Som det ses har respondenterne primært fokus på betingelser, der peger tilbage til den gode arbejdsdag j. ført forrige kapitel.

Brøk er en smitsom sygdom

Respondenterne er enige om, at det påhviler alle i afdelingen at tage ansvar for at få tingene til at fungere. Som en af respondenterne siger *"brøk er en meget smitsom sygdom, så vi er alle nødt til at tage ansvar for vores opførsel, og ikke glemme, at det er en arbejdsplads vi er på, hvor vi får løn for at være"*.

Respondenterne mener, at det både handler om at tage ansvar for ikke selv at blive et "brokoved", men også for at sige fra over for medarbejdere, der skaber en dårlig stemning på arbejdspladsen. Af eksempler på dette blev nævnt både arrogante overlæger og kollegaer, der tager et dårligt fungerende privatliv med på arbejde.

Et andet område, hvor det ifølge respondenterne er vigtigt, at alle tager ansvar, handler om omhu med at lægge ting på plads, arkivering o.l. og ikke blot gøre, hvad der er lettest for en selv i situationen.



Ledelsen skal tage ansvar

Respondenterne er dog også enige om, at ledelsen på afdelingerne har et særligt ansvar for at få tingene til at fungere i dagligdagen. Som en respondent siger: *"Er det ikke det, de bliver betalt for?"*

Respondenterne peger på tre ting, som de mener, at lederne i særlig grad bør have fokus på:

- Sikre driften/produktionen: Ledelsen skal først og fremmest sikre, at driften kører så godt som overhovedet muligt. At der er de folk, der er brug for og de ved, hvad de skal lave. At værktøjerne og arbejdsgange fungerer så godt som overhovedet muligt og at der bliver taget hånd om problemer og konflikter hurtigt og effektivt.
- Gå forrest som godt eksempel: Lige så vigtigt er det, at lederne har en positiv adfærd og kommunikation samt viser, at de har et menneskeligt overskud. Den gode stemning på afdelingen står og falder med afdelingsledelsen, der sætter standarden for, hvordan man bør opføre sig – på godt og ondt.
- Involvare, uddelegere og støtte: Samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere bør være tæt. Ledelsen skal ville involveringen af medarbejderne reelt i beslutningsprocesserne ligesom den skal turde at uddelegere ansvaret for diverse opgaver til medarbejderne, men stadig interessere sig for og følge med i, hvordan det går med opgaverne.

Hvad bør Bispebjerg Hospital have fokus på?

Under interviewene fremkom en masse forslag til ting som Bispebjerg Hospital kan sætte særlig fokus på, for at sikre trivslen på hospitalet. Tingene blev diskuteret og prioriteret i forhold til hinanden.

Nedenfor et de potentielle fokusområder samlet efter vigtighed, hvor det *primære* er samlet i modellens inderste ring, det *sekundære* er samlet i ringens midterste ring og det *tertiære* er samlet i den yderste ring.



De primære fokusområder

De primære fokusområder er her defineret som faktorer, der er helt afgørende for respondenternes daglige trivsel og valg af arbejdsplads, og som alle vil kunne få medarbejderne til at søge en anden arbejdsplads, hvis de ikke føler, at de bliver tilfredsstillt.

De vigtigste primære fokusområder er:

1. Flow i det daglige arbejde: I forhold til at kunne sikre dette bliver det ifølge respondenterne afgørende at fokusere på, hvordan arbejdsgangene kan effektiviseres. Man er simpelthen nødt til at



involvare organisationen i at identificere alle de områder, der kan effektiviseres og få frigjort ressourcer til at dække over de menneskelige ressourcer der forsvinder de kommende år. Et par af respondenterne nævnte "LEAN" som en måde at finde og frigøre ressourcerne på.

2. Godt kollegialt og fagligt miljø: Det gode kollegiale og faglige miljø på hospitalet er ifølge respondenterne det, der skal udgøre rygraden på Bispebjerg Hospital, en slags "sammenhængskraft". Dels er det et afgørende område for den daglige trivsel. Dels mener respondenterne, at den nødvendige fortsatte udvikling af hospitalet bedst sker i et bredt samarbejde på hospitalet. Respondenterne mener, at det er vigtigt, at ledere og medarbejdere bliver holdt op på, at dette er et centralt område, samt at det er afgørende, at både ledere og medarbejdere modtager træning i at blive endnu bedre på dette område.

De sekundære fokusområder

De sekundære fokusområder handler om områder, der er vigtige for respondenternes valg af arbejdsplads og som vil indgå som vigtige faktorer ved overvejelser om både at blive på en arbejdsplads eller hvis man er på udgik efter en ny.

3. Personlig og faglig udvikling: Den klare generelle holdning blandt respondenterne er, at mulighederne for både personlig og faglig udvikling er helt afgørende for både deres valg af arbejdsplads samt for deres generelle trivsel. Udviklingen skal ifølge respondenterne først og fremmest være en integreret del af jobbet, forstået på den måde, at det er vigtigt via omhu med arbejdstilrettelæggelse med jobrotation, feedback o.l. at sikre en variation i jobbet og en fortsat udvikling af den enkelte medarbejder. Flere respondenter slog i øvrigt på, at hospitalet burde gøre meget mere for at støtte medarbejdere i at søge job på andre dele af hospitalet. Selvom det naturligvis er en ulempe for den afdeling, der bliver forladt, vil det være en stor gevinst for hele hospitalet, at kunne holde på medarbejdere, der blot har lyst til at prøve noget nyt.
4. Fleksibilitet: Med fleksibiliteten hentyder respondenterne til, at hospitalet ville tjene på, at aflægge uhensigtsmæssige bureaukratiske og strukturelle forhold, der kan blive et vigtigt konkurrenceparamenter i kampen om medarbejderne fremover. Grundlæggende handler det om, at medarbejdere med forskellige behov kan tilbydes forskellige muligheder. Et eksempel fra interviewene er en yngre medarbejder uden kone eller børn, der egentlig gerne ville arbejde mere end 37 timer om ugen, men som ikke synes, at han får nogen fordel ud af det, idet han er tvunget til at afspadsere overarbejde. Interviewene viser en tendens til, at yngre medarbejdere efterspørger fleksibilitet mest.

De tertiære fokusområder

De tertiære fokusområder er defineret som områder, der betyder noget for både trivsel og jobvalg, men som på den anden måde ikke er afgørende for hverken overvejelser om jobskifte eller valg af ny arbejdsplads.

5. Personalepleje, de små frynsegoder, afbræk fra hverdagen samt omgivelserne: Dette er mindre ting, der på den ene side ikke gælder alverden for medarbejderne, men som på den anden side alligevel spiller en vis rolle i alle interviewene. Forhold som frugtordninger, motionstilbud, mulighed for at komme til fysioterapeut o.l. er noget, der bliver lagt mærke til, om som også spiller en vis symbolsk værdi for medarbejderne, og som givetvis også spiller en rolle, når medarbejderen sammenligner deres arbejdsplads med andre. En meget konkret idé fra flere af grupperne var at etablere en rigtig flot personalekantine. Det ville ifølge respondenterne være et initiativ, der ville sprede sig som en løbeild i branchen.



Hovedkonklusioner og -anbefalinger

Hovedkonklusioner

- En god arbejdsdag er:
 - a. Når der er et godt flow igennem hele arbejdsdagen, og man har en følelse af, at være både effektiv og af at levere et fagligt godt stykke arbejde.
 - b. Når man er en del af et godt fagligt som kollegialt miljø, hvor man har respekt for hinanden og er gode til at kommunikere med hinanden.
- Forventningerne til hvordan arbejdsdagen ideelt ser ud, spiller en vigtig rolle for medarbejdernes oplevelse af arbejdsdagen.
- Vigtige betingelser for en god arbejdsdag er:
 - a. Når der er nok på arbejde til at løfte opgaverne.
 - b. Når arbejdsgangene er effektive og kendte.
 - c. Når "de små ting" som IT og andre værktøjer bare fungerer.
 - d. Når vi har respekt for hinanden og konflikter løses hurtigt og effektivt.
 - e. Når vi alle – både ledere og medarbejdere – tager et aktivt ansvar for at få tingene til at fungere godt.
- Lederne har dog et særligt ansvar. De skal:
 - a. Sikre en effektiv drift/produktion.
 - b. Gå forrest.
 - c. Involvere, uddelegere og støtte.

Anbefalinger

For at sikre trivslen på hospitalet fremover bør det sætse på (prioriteret):

1. Effektivisere de centrale arbejdsgange på hospitalet, så man er bedre rustet til en situation, hvor man skal producere mere med færre hænder.
2. Lægge særlig vægt på opbygning af en stærk faglig og kollegial kultur med særlig træning af medarbejdere og ledere.
3. Igangsætte initiativer, der skal kunne sikre en både personlig og faglig udvikling af medarbejderne på hospitalet.
4. Igangsætte initiativer, der kan fremme fleksibiliteten og mindske unødvendig bureaukrati og stive systemer.
5. Have et vågent øje for mindre afgørende med stadig væsentlige faktorer som personalegoder, hvor hospitalet med relativt få midler vil kunne investere i medarbejdernes trivsel.