



🕒 4 min. 👁️ 📌 19-01-2023

Når det næstbedste er det bedste

Travlhed er engagerende, men stress er ødelæggende og grænsen er hårfin, som de har erfaret på en akutmodtageafdeling, hvor sygefraværet er kravlet op på 12 procent. Læs her, hvordan man kan få sygefraværet ned og trivslen op ved blandt andet at opstille realistiske succeskriterier

Skribentinfo



[Marlene Mee Ahrens](#)

Kommunikationskonsulent

Lederweb

En 50-årig mand får hjertestop på stue 6, mens en 15-årig pige, der har forsøgt selvmord, skal overvåges intensivt på stue 3. Det handler om liv eller død, når patienterne ankommer til AMA, akutmodtageafdelingen på Odense Universitetshospital.

AMA kan sammenlignes med en skadestue, hvor patienterne bliver diagnosticeret, behandlet og sendt videre til andre afdelinger eller hjem, inden for 72 timer. Det kræver et kompetent og engageret personale, som kan lide at have travlt. Og det kan de ansatte på AMA, men travlhed er blevet til stress og sygefraværet er kravlet op på 12 procent i perioder.

Selvom medarbejderne ser travlhed som et grundvilkår for deres arbejde, føler de sig i perioder meget pressede. De brænder for patienterne og faget, men alligevel er der dage, hvor de ikke orker at tage på arbejde.

Ledende oversygeplejerske Lene Wichmann er frustreret over sygefraværet, der betyder, at hver ottende arbejdsdag er en sygedag: *"Det er hårdt at arbejde her, men vi er heller ikke særlig mange, fordi folk hele tiden er syge, og vi har ikke råd til at erstatte dem med vikarer"*, siger hun.

Derfor har Lene Wichman sagt ja tak til at få hjælp fra ledelsesekspert Søren Brandi, direktør i

konsulentfirmaet Hildebrandt & Brandi A/S. Han er cand.merc. og forfatter til en lang række bøger om ledelse samt rådgiver for nogle af landets førende organisationer og bestyrelser.

I bogen Mission Ledelse giver han, sammen med andre ledelseskonsulenter, offentlige ledere hjælp til at tackle konkrete udfordringer i fem konkrete cases.

Vågner om natten

Medarbejderne vil gerne levere det bedste, de kan, altid. Også når der er susende travlt. Det stresser medarbejderne, som ofte går hjem med en følelse af frustration over ikke at have ydet godt nok. Nogle fortæller endda, at de vågner om natten og tænker på alt det, som de ikke nåede.

"Et af problemerne på afdelingen er, at der mangler nogle klare succeskriterier både indadtil i afdelingen og udadtil. Det handler om at se på de ydre rammer, som arbejdet skal fungere inden for, og ud fra dem sætte realistiske mål", forklarer Søren Brandi.

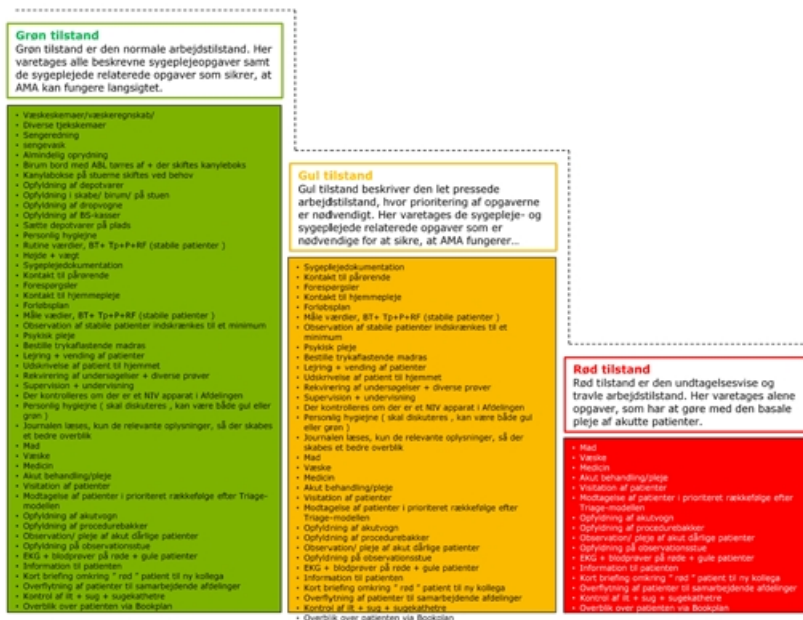
Men medarbejderne stiller nogle krav til sig selv, der under de givne rammer ikke er realistiske. For hvis der er mange akutte patienter og et højt sygefravær, så kan man ikke nå både at bade patienten, klippe patientens negle og skifte lagenet, selvom det er snavset.

Ind i mellem oplever AMA at få kritik fra andre afdelinger over, at patienterne ikke har fået tilstrækkelig personlig pleje, inden de bliver sendt videre. Det går nogle af medarbejderne meget på.

Lene Wichmann er klar over, at nogle medarbejdere forventer for meget af sig selv: *"Jeg vil gerne hjælpe dem, men jeg føler ikke, at jeg kan sige til dem, at det er fint nok, hvis de gør deres arbejde halvt godt. For det har en menneskelig konsekvens i den anden ende. Det er jo ikke ligesom nede hos bageren, hvor man godt kan stå og vente i 10 minutter uden at tage skade",* forklarer hun.

Trefarvede succeskriterier lig med prioriteringstrappen

Nogle medarbejdere i AMA har hørt om en prioriteringsmodel, som de fremlægger for Søren. Han giver modellen et visuelt udtryk i form af en trappe. Prioriteringstrappen gør succeskriterierne relative. Den viser tre typer beredskab med nogle fast definerede succeskriterier på hvert trin.



Klik på prioriteringstrappen for at se den i fuld størrelse

Øverste trin er en grøn tilstand, hvor man har god tid, er velbemandede og har mulighed for at give patienten den **ideelle pleje**. Sådan er verden imidlertid langt fra altid.

Sygefravær eller mange patienter kan betyde, at man går i gul tilstand. Det sker, når tiden bliver lidt presset. I det tilfælde skal sygeplejerskerne opgive at redde seng og fylde depoter op, men koncentrere sig om plejen af patienterne. Og så er der de dage, hvor det hele eksploderer, og man går i rød tilstand. I en sådan situation skal sygeplejerskerne koncentrere sig om at redde liv.

"Formålet med trappen er forventningsafstemning. Den er med til at skabe intern og ekstern forståelse for, at succes er relativ og afhængig af vilkårene. Med trappen kan en sygeplejerske stadig føle sig tilfreds med sin egen indsats, selvom hun ikke har nået alt", forklarer Søren Brandi

Det betyder, at hvis man eksempelvis melder ud, at man har været i rød tilstand og koncentreret sig om at redde liv, så er det lettere for personalet på de andre afdelinger at forstå, at patienten ikke er blevet badet eller har fået skiftet lagen.

Samtidig er opstillingen af relative succeskriterier med til at justere medarbejdernes indre oplevelse af, hvad der er en succes. Den er med til at give dem realistiske mål for, hvornår de lykkes.

Men selvom trappen skaber en større klarhed, så forudser Søren Brandi, at der venter Lene Wichmann en stor udfordring med at få kommunikeret de nye forventninger klart ud: *"Jeg tror, at det kan være svært for nogle at forlige sig med tanken om, at det bedste ikke altid er det rigtige, for sommetider er det at gøre det næstbedste, det mest fornuftige, og det er en lang og sej proces at ændre adfærden. Der er tale om vaner, og de er svære at bryde. Her spiller lederskab en meget stor rolle",* siger han.

Sygefravær på 1,4 procent

Fire måneder efter Søren Brandis arbejde med AMA er sygefraværet faldet til 1,4 procent, og Lene Wichmann er tilfreds med fremskridtet:

"Jeg kan se lige nu, at der ikke er bemærkelsesværdig mange syge. Jeg har ikke oplevet klatsygefravær i meget lang tid. Det viser, at man ikke skal give op", fortæller hun.

Søren Brandi oplever også en stor forskel på AMA dengang og nu: *"Da jeg kom til AMA første gang, der så jeg en masse fortravlede medarbejdere, men nu oplever jeg en medarbejderstab, der er mere i balance",* fortæller han.

I dag er Lene Wichmann glad for, at hun sagde ja tak til at få input udefra, men Søren Brandis besøg har også været en udfordring: *"Det er altid spændende at få nogle nye øjne på ens organisation, men det har også været udfordrende at åbne sin organisation for en fremmed, og det handler jo også om, hvorvidt man har tillid til, at de har forståelse for ens organisation. Jeg har jo mange følelser i klemme i forhold til denne organisation."*

Hun understreger imidlertid, at selvom hun har været glad for inputtet, så er de store forandringer sket i det daglige arbejde: *"Søren Brandi har hjulpet os med at vende nogle problemstillinger, men implementeringen har vi selv stået for. Det er os, der har udført det hårde arbejde og os, som gør forskellen."*

Mission Ledelse

Artiklen er baseret på bogen: "Mission Ledelse", der udkom den 19. november.

I bogen giver fem af landets bedste ledelseskonsulenter hjælp til at tackle konkrete ledelsesudfordringer i fem konkrete cases.

Du kan se denne case samt de fire andre på i TV-programmet "[Mission Ledelse](#)" på DR 2.

Læs også

[Stress og ledelse](#)

[Dårlige ledere giver medarbejderne stress](#)

Artiklen er tidligere bragt på Lederweb i 2010

