



Håndtering af stor arbejds mængde og tidspres – en guide til lederen

Formål og målgruppe

Guiden er primært skrevet til dig, der er leder af en klinik på Rigshospitalet, som har fået påbud fra Arbejdstilsynet om stor arbejdsmængde og tidspres. Den kan imidlertid også bruges som inspiration for afdelinger og afsnit, som har brug for at håndtere stor arbejdsmængde og tidspres, fx i forbindelse med opfølgning på TrivselOP.

Arbejdstilsynet og stor arbejdsmængde og tidspres

Det kigger Arbejdstilsynet efter

Det følgende er nogle af de hovedpunkter, som efter Arbejdstilsynets opfattelser indikerer stor arbejdsmængde og tidspres.

- At det er svært for medarbejderne at nå arbejdsopgaverne, fordi de ofte bliver forstyrret af fx telefoner, kunder eller støj i lokalerne.
- At der er enkelte medarbejdere, som er mere belastede end andre.
- At der er medarbejdere, der skal udføre mange forskellige opgaver på samme tid.
- At der er medarbejdere, der ikke har de fornødne personlige, faglige, sociale eller teknologiske ressourcer til at løse deres opgaver.
- At der er uklare eller modstridende krav i arbejdet. Det er fx tilfældet, hvis der ikke er overensstemmelse mellem den tid, som medarbejderen har til opgaven og det, som kunden forventer. For eksempel en medarbejder, der ikke har tilstrækkelig tid til at udføre en opgave tilfredsstillende indenfor den fastlagte tidsnorm.
- At der er medarbejdere, der både skal udføre planlagte og uforudsete opgaver. Fx en læge, der skal indpasse akutte behandlinger i planlagte aktiviteter.
- At der er medarbejdere, der konstant må arbejde hurtigt, præcist og fejlfrit.
- At der er medarbejdere, der har lav indflydelse på deres arbejde og de rammer, det er tilrettelagt under.

Kilde: Arbejdstilsynets tema om stor arbejdsmængde og tidspres.

Sådan tolker du Arbejdstilsynets påbud

Når Arbejdstilsynet vurderer, at arbejdet indebærer stor arbejdsmængde, fører det ikke nødvendigvis til et påbud. Tilsynet anerkender, at det kan være et vilkår i mange typer arbejde, men det afgørende er, hvordan arbejdspladsen forebygger, at arbejdsmængden forringer medarbejdernes sikkerhed og sundhed.¹

Forebyggelse kan handle om, at ledelsen laver en klar prioritering af opgaverne, at løsningen af opgaverne blive organiseret mere hensigtsmæssigt, eller at medarbejdernes kompetencer til at tackle opgaverne bliver forbedret fx i form af uddannelse, kurser eller supervision. I sidste instans kan det også handle om at tilføre afdelingen flere medarbejdere.

Hvad kræver Arbejdstilsynet?

Påbud fra Arbejdstilsynet er typisk meget overordnede og handler om, at arbejdspladsen skal sikre, at arbejdsmængde og tidspres ikke forringer medarbejdernes sikkerhed og sundhed. Desuden er der en dato for, hvornår påbuddet skal være efterkommet og hvornår arbejdspladsen skal meddele Arbejdstilsynet, hvordan de har efterkommet påbuddet.

ATs krav skal udledes af teksten

Teksten i Arbejdstilsynets afgørelser om påbud er lang og med mange gentagelser og standardvendinger, og det fremgår ikke umiddelbart, hvad man konkret skal gøre for at efterleve påbuddet.

AT stiller altså ikke altid konkrete krav i påbudsskrivelsen, så det kræver ofte en undersøgelse og de konkrete forhold for at finde frem til fornuftige tiltag, som vil rette op på problemerne og efterkomme påbuddet.

Efter selve påbudsteksten kommer der et afsnit om Begrundelse for påbuddet, og det er her, AT indirekte fortæller, hvad det konkret er for mangler, der skal rettes op på. Tilsynet kan fx skrive, at "afdelingsjordemødrene også må tage fødsler, og at det går ud over supervision og prioritering."². Af det kan man fx udlede, at et tiltag kunne være at sikre prioritering af arbejdsopgaverne og den fornødne supervision.

Se på de initiativer I allerede har taget

Før Arbejdstilsynet kommer med et endeligt påbud, får I mulighed for at kommentere på tilsynets foreløbige afgørelse. I den fase er det en god idé at se på jeres igangværende initiativer. Måske er der noget af det, I allerede har sat i gang, der kan være med til at opfylde påbuddets krav.

Løsninger på Rigshospitalet

Det følgende er en beskrivelse af et forløb på Obstetrisk Klinik. Du kan læse, hvad Arbejdstilsynet begrundede sit påbud i, og hvad klinikken satte i værk af tiltag for at mindske tidspres og den store arbejdsmængde.

Obstetrisk klinik

Obstetrisk Klinik på Rigshospitalet fik 27. oktober 2015 tilsynsbesøg fra Arbejdstilsynet, og her blev en lang række medarbejdere og ledere interviewet.

Forløbet mandede bl.a. ud i, at klinikken fik påbud om at sikre, at stor arbejdsmængde og tidspres på 4023 og 5022 ikke forringer medarbejdernes sikkerhed og sundhed.

¹ Formuleringen bygger på arbejdsmiljølovgivningens regel om, at arbejdsgiveren har pligt til at sørge for, at arbejdet planlægges, tilrettelægges og udføres sikkerhedsmæssigt og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt.

² Påbud til Obstetrisk Klinik 31. januar 2015.

ATs begrundelse

I begrundelsen for påbuddet skriver AT blandt andet:

- At det flere gange om ugen sker, at medarbejdere bliver bedt om at blive i vagt længere eller kaldes ind tidligere eller på en fridag.
- At arbejdspresset forværres af dokumentationskravet, som ikke understøttes af systemerne.
- At afdelingsjordemødrene også må tage fødsler, og at det går ud over supervision og prioritering.
- At medarbejderne efter endt arbejdsdag kan være så følelsesmæssigt påvirkede, at de går grædende hjem.
- At den seneste TrivselOP underbygger oplysningerne om manglende tid til arbejdet, afbrydelser og manglende pauser som et væsentligt problem.

Det gjorde de på klinikken

Obstetrisk Klinik satte ind på fire hovedpunkter:

- Tilstrækkelig bemanning og hensigtsmæssig opgavefordeling.
- Klar og tydelig prioritering – prioriteringstrappen.
- Forebyggelse af belastning af mindre erfarne jordemødre.
- Færre forstyrrelser.

Det følgende er i hovedtræk, hvad klinikken satte i værk.

Tilstrækkelig bemanning og hensigtsmæssig opgavefordeling

- Tilførsel af ressourcer
Der er øget med 4 medarbejdere pr. døgn fra 1. februar 2016. Fra efteråret 2016 er beredskabet øget med yderligere 2 årsværk grundet tilførsel af nye finansmidler.
- Hensigtsmæssig patient- og opgavefordeling
Der er etableret et nyt igangsættelsesafsnit med blandt andet det formål at lette presset på akutmodtagelsen. Det har kunnet lade sig gøre på grund af de øgede personaleressourcer. Tiltaget bevirker desuden en lang række andre ændringer i arbejdsgange, som letter arbejdsgangen og dokumentationsbyrden.
- Måling på arbejdspresset
I marts og juni måned er alle medarbejdere blevet bedt om at afslutte hver vagt med en meget kort evaluering af belastningen i den specifikke vagt. De satte en grøn, gul eller rød legoklods på en plade. Grøn indikerede, at mængden af arbejde/belastning var passende, gul indikerede, at det var på grænsen til det rimelige, og rød indikerede, at belastningen og arbejdsmængden var for omfattende. En rød klods blev fulgt af en kort skriftlig tilbagemelding om, på hvilken måde belastningen var for stor.
Kampagnen "sig det med klodser" har to formål. Dels at få indsigt i, hvor ofte medarbejderen ikke finder arbejdsmængden passende, dels at opnå refleksion hos den enkelte medarbejder.

Klar og tydelig prioritering - Prioriteringstrappen

NB. Planlægningen af indførelsen af prioriteringstrappen blev sat i gang før ATs besøg.

Formålet med indførelsen af prioriteringstrappen:

- At passe på medarbejderne i de situationer, hvor arbejdspresset er for stort.
- Sikre klar og tydelig prioritering af arbejdsopgaver.
- Opnå tryghed ved, at ledelsen har accepteret definerede serviceforringelser i de situationer, hvor der er for mange arbejdsopgaver i forhold til ressourcer.
- Opnå ensartethed i serviceniveauet.

Se listen over relevante værktøjer på næste side.

Forebyggelse af belastning af mindre erfarne jordemødre

Der er udarbejdet spilleregler for bytning af vagter på afsnittene, så kompetenceniveauet i afdelingen sikres. Jordemødre med under 2 års anciennitet må bytte indbyrdes, og det samme gør sig gældende for jordemødre med mere en 2 års anciennitet.

Færre forstyrrelser

Afdelingsjordemoderfunktionen arbejder med timing, kommunikation og præference for den enkelte jordemoder for at sikre, at den enkelte jordemoder ikke forstyrres unødigt i igangværende opgaver.

Få hjælp til konkrete initiativer

Forbedringsafdelingen har udarbejdet en række værktøjer, som du eventuelt kan bruge i arbejdet med at håndtere stor arbejdsmængde og tidspres i afdelingen.

- Kom i gang med prioriteringstrappen
- Fra stress til trivsel – Rigshospitalets vejledning
- Færre forstyrrelser i hverdagen. Eksempler fra Rigshospitalet
- Sådan skaber du et vellykket møde – en planlægningsguide til mødelederen

Du kan hente værktøjerne på intranettet: [Personale > Arbejdsmiljø og trivsel > Trivsel og psykisk arbejdsmiljø](#)

Få hjælp fra Forbedringsafdelingen

Du kan altid få rådgivning fra Forbedringsafdelingen, hvis klinikken har fået et påbud fra Arbejdstilsynet.

Arbejdstilsynets råd om forebyggelse

Det følgende er et let revideret uddrag af Arbejdstilsynets tema om stor arbejdsmængde og tidspres:


Problemerne med stor arbejdsmængde og tidspres kan forebygges ved at tilpasse arbejdsmængden, så der tages hensyn til medarbejdernes faglige, personlige og sociale ressourcer, og til det behandlings- eller serviceniveau, man ønsker på arbejdspladsen.

- Prioriter arbejdsopgaverne og undgå uklare eller modstridende krav.
- Opstil klare målsætninger for arbejdet og klare retningslinjer for den enkeltes ansvar og kompetence.
- Undgå lange perioder med stort tidspres. Brug fx vikarer eller anden form for aflastning af medarbejderne.
- Sørg for, at borgere, kunder og klienter har et godt kendskab til de ydelser, de kan forvente at få.

Læs mere på [AT.dk](#)

Bilag 2:

Sådan forløber et tilsyn

- 
- **AT varsler besøg**
 - **Arbejdsmiljøenheden eller -teamet afklarer interne roller i forbindelse med besøget**
 - **AT mødes med hospitalet og fastlægger datoer for tilsynsbesøg**
 - **AT laver indledende interviews med direktionen, arbejdsmiljøchefen og relevante medarbejderrepræsentanter**
[Kun ved risikobaseret tilsyn]
 - **Arbejdsmiljøenheden eller -teamet holder formøde med afdelingen**
 - **AT kommer på tilsynsbesøg**
 - **AT melder tilbage på besøget**
– typisk på et møde 2-3 uger efter
 - **Afdelingen har mulighed for at handle proaktivt for at imødekomme eventuelt påbud**
 - **Høringsfase**
 - **ATs endelige afgørelse**
 - **Afdelingen tager initiativ til at efterkomme evt. påbud med støtte fra arbejdsmiljøenheden eller -teamet**