

temahæfte

arbejdstid og arbejdsmiljø

viden, inspiration og gode råd



Indhold

Vagtplanen er en del af vores arbejdsmiljø	side 3
Fysiske påvirkninger	4
Psykiske og sociale påvirkninger	6
14 anbefalinger til arbejdstidssystemer	8
Gode råd til processen	10
Nye arbejdstidsmodeller	11
Fire historier fra social- og sundhedsområdet	12
En halv time med benene oppe	12
Vagtplanen tager menneskelige hensyn	14
Vi tog selv initiativet	16
Medarbejdernes fleksibilitet bliver anerkendt	18

Udgiver

Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed
www.bar-sosu.dk
ISBN: 8790998-29-4
Udgivet februar 2003

Produceret af

Svith.dk
Research og indhold: Søren Svith
Foto: Thomas Søndergaard
Grafisk design: Hans-Michael Testmann MDD

Flere eksemplarer af hæftet

Du kan bestille flere eksemplarer af temahæftet hos
Arbejdsmiljørådets Service Center
www.arbejdsmiljobutikken.dk
tlf. 36 14 31 31
Pris 50 kr.
Varenr. 152023
Du kan også downloade materialet på www.bar-sosu.dk

Baggrundsmateriale

Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed har bedt læge Henrik Bøggild fra Center for Arbejdstidsforskning om at sammenfatte, hvad vi ved om sammenhængen mellem arbejdstid og arbejdsmiljø på baggrund af undersøgelser og forskning herhjemme og internationalt. Henrik Bøggild har især fokuseret på forholdene på sygehuse, plejehjem, hjemmepleje, døgninstitutioner for børn og unge og botilbud for voksne.

En af hans hovedkonklusioner er, at vi desværre ved for lidt, og at der derfor er brug for yderligere undersøgelser af sammenhængene. Andre af konklusionerne kan du læse i artiklerne i den første del af hæftet.

Hvis du er interesseret i at læse rapporten i sin helhed, kan du hente den på Center for Arbejdstidsforskning's hjemmeside:

<http://hb.homepage.dk>

Vagtplanen er en del af vores arbejds miljø

Dette inspirationshæfte henvender sig primært til dig, som er sikkerhedsrepræsentant, tillidsrepræsentant eller leder på et sygehus, i ældreplejen eller i en dag- eller døgninstitution. Formålet er at give inspiration til at gå i gang med at tænke arbejdstiden ind i den øvrige indsats for et godt arbejdsmiljø.

Der kan være store gevinster for arbejdsmiljøet ved at kigge på den traditionelle måde, vi organiserer arbejdstiden på. Det kan både være i form af bedre helbred og i form af bedre sammenhæng mellem privatliv og arbejdsliv, bedre psykisk arbejdsmiljø og større arbejdsglæde.

Som sidegevinst får man ofte mere motiverede kolleger, lettere

"Der kan være store gevinster for arbejdsmiljøet ved at kigge på den traditionelle måde, vi organiserer arbejdstiden på."

ved at fastholde medarbejdere og rekruttere nye. Alt i alt er der mulighed for at skabe en mere dynamisk arbejdsplads med fordele for både medarbejdere og ledelse.

Det kan ledelse og medarbejdere på Gudenåkollegiet, Århus Amtssygehus, Gentofte Amtssygehus og ældreplejen i Nakskov Kommune skrive under på. De har - lige som en lang række andre arbejdspladser inden for social- og sundhedsområdet - forsøgt sig med arbejdstidsprojekter og fået stort udbytte af det. Her i hæftet kan du blandt andet læse om deres erfaringer.

Ud over historierne fra det virkelige liv har vi prøvet at samle den eksisterende viden om de sociale og helbredsmæssige konsekvenser af den måde, vi organiserer arbejdstiden på. Det drejer sig med andre ord om sammenhængen mellem arbejdstid og arbejdsmiljø.

Vi kommer med nogle anbefalinger til forbedringer og gode råd til processen. Desuden er der en kort oversigt over både alternative arbejdstidssystemer og mindre ændringer i systemerne, som med held er blevet afprøvet. ■

God fornøjelse
Branchearbejds miljørådet Social & Sundhed

"Skiftarbejde er en fællesbetegnelse for det arbejde, som ligger ud over den normale arbejdstid."

Skiftarbejde er en fællesbetegnelse for det arbejde, som ligger ud over den normale arbejdstid, altså arbejde om aftenen, natten og i weekenderne. Skiftarbejde inkluderer også forskellige former for rådighedsvagter.

Inden for social- og sundhedsområdet er der meget skiftarbejde. Natarbejde er dobbelt så hyppigt som blandt resten af lønmodtagerne, og aftenarbejde 50 % hyppigere.

Blandt sygeplejersker opgiver 24 %, at de har uregelmæssige arbejdstider.

Blandt pædagoger i døgninstitutioner er tallet 22 %, og blandt social- og sundhedsassistenter i hjemmeplejen er tallet 10 %.



Nattevagtens ure går i utakt

Arbejde om natten skaber ubalance mellem vores biologiske ur og døgnets rytme. Det er en af hovedårsagerne til, at natarbejde er usundt

Fra filmens verden kender vi behovet for at synkronisere ure. Det er det, politifolk eller forbrydere gør, lige inden de går i gang med den nøje planlagte aktion.

At få synkroniseret urene er imidlertid også et fundamentalt behov for alle mennesker. Vi skal have vores indre, biologiske ur til at gå i takt med det ydre ur. Det indre ur styrer bl.a. kropstemperaturen, udskillelsen af en række hormoner og vores søvn, og hvis det kommer i utakt med døgnets rytme, kan det give problemer med helbredet.

Uret indretter sig efter lys og mørke

I forsøg har man påvist, at mennesker, som holdes isoleret f.eks. i dybe grotter med konstant temperatur og lys, vil indstille sig på en rytme, hvor søvn, kropstemperatur og hormonudskillelse vil følge et døgn på mellem 24,5 timer og 25,5 timer. Vores indre ur følger altså et døgn, som er lidt længere end det faktiske døgn.

Hos mennesker med dagarbejde og en normal døgnrytme foregår synkroniseringen af de to ure uden problemer. Det sker løbende i forbindelse med skiftet mellem lys og mørke og sociale begivenheder som måltider og arbejde.

Kuk i synkroniseringen

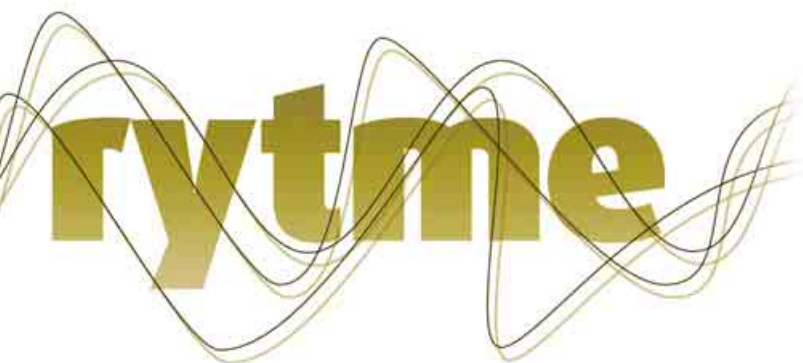
For folk med f.eks. natarbejde går der derimod kuk i denne synkronisering. Urene kommer i utakt, og det er en af hovedårsagerne til de helbredsproblemer, som følger med skiftarbejde.

Vores kropstemperatur er et godt eksempel på, hvordan kroppen indretter sig tidsmæssigt. Temperaturen følger en kurve med toppunkt ved 18-20 tiden om aftenen og lavpunkt omkring klokken fire om morgenen. Selv efter tre uger med søvn om dagen og aktivitet om natten vil denne kurve ikke være fuldstændig spejlvendt. Kroppen er altså indstillet på dagsrytmen og har svært ved at omstille sig.

Det er også primært det indre ur, der styrer udskillelsen af en række hormoner. Udskillelsen af væksthormoner når f.eks. et toppunkt omkring det tidspunkt, hvor vi normalt falder i søvn, mens andre hormoner har toppunkter om morgenen eller om natten.

Mad om natten giver problemer

Da omgivelserne i forskellig grad påvirker de indre rytmer, kan de komme ud af takt med hinanden. Det gælder f.eks., hvis vi spiser om natten. Så skal vores krop optage kosten på et tidspunkt, hvor stofskiftet er på sit laveste. Resultatet bliver, at kroppen er længere tid om at nedbryde føde, der er indtaget om natten, og at koncentrationen af det skadelige LDL-kolesterol bliver højere. ■



Søvnen bliver skrøbelig

Dårlig søvn er en af skiftarbejderens hyppigste helbredsproblemer

Folk, som arbejder om natten, klager hyppigt over søvnproblemer.

Mange har problemer med at falde i søvn og har en urolig søvn, hvor de ofte vågner. En del har samtidig svært ved at holde sig vågne, når de skal. Undersøgelser viser, at en person i nattevagt i gennemsnit sover to timer mindre end en dagarbejder, og samtidig er kvaliteten af søvnen - bedømt med EEG - ofte dårligere. Modsat mange forestillinger bliver søvnproblemerne ikke mindre med tiden. Tværtimod forstærkes de med alderen.

Almen utilpashed og hovedpine er typiske symptomer på for lidt søvn, og disse symptomer indgår hyppigt i klager blandt personer, der har skiftarbejde.

Biologiske årsager

Der er både biologiske og sociale forklaringer på den dårligere søvn. De biologiske årsager handler om, at kroppens rytmer med bl.a. temperatur og hormonudskillelse er med til at forberede krop og sjæl på søvn. Det har betydning for, hvor længe vi sover, og hvor godt vi sover. Længden af vores søvn er derfor også afhængig af, hvornår vagterne starter. Det gælder ikke alene natarbejderen, men også dagarbejderen, hvis søvn kan blive kortere og dårligere, når skiftene starter for tidligt.

Det sociale spiller også ind

Omgivelserne påvirker også natarbejderens søvn. Hun skal sove om dagen, hvor omgivelserne ofte er mere støjende end om natten, blandt andet på grund af trafik og telefoner. Desuden spiller det ind, om hun står op for at være sammen med familien i stedet for at få sovet ud om eftermiddagen.

Søvnmangel giver større risiko for fejl

Der er påvist en øget risiko for ulykker forbundet med både natarbejde og søvnmangel.

En anden effekt af søvnmangel er, at man bliver mere tilbøjelig til at tage chancer, man er i mindre grad i stand til at afveje flere alternativer og bliver mindre tolerant over for andres måde at tænke og handle på, hvilket bl.a. kan ses i kommunikationen med andre. ■

*"En person i
nattevagt sover i
gennemsnit to timer
mindre end en
dagarbejder."*

sygdomme

Sygdomme i relation til skiftarbejde

MAVE-TARM-SYGDOMME: Næsten alle skiftarbejdere oplever på et eller andet tidspunkt problemer med maven i form af appetitforstyrrelser, kvalme, hård eller løs mave.

Der er også beskrevet sammenhæng mellem skiftarbejde og forekomsten af mavesår.

HJERTEKARSYGDOMME: En mistanke om en eventuel risiko for blodprop i hjertet er af nyere dato. En række oversigtsartikler konkluderer, at skiftarbejde medfører en øget risiko for hjertekarsygdom. Taget under ét er risikoen øget med ca 40%

SUKKERSYGE: I to undersøgelser finder man en øget forekomst af sukkersyge blandt skiftarbejdere, og der er netop publiceret undersøgelser, der rejser mistanke om, at skiftarbejdere hyppigere har det såkaldte metaboliske syndrom, der bl.a. består af mandlig fedme, blodtryksforhøjelse og forandringer i fedtstofferne i blodet. Folk med det metaboliske syndrom har øget risiko for at udvikle den form for sukkersyge, som hedder diabetes 2.

MISTANKE OM BRYSTKRÆFT: I 2001 gav tre undersøgelser om kvinders risiko for brystkræft mistanke om, at der var en sammenhæng mellem brystkræft og kvindernes natarbejde. Der er endnu ikke entydige beviser for denne sammenhæng, men der er flere undersøgelser på vej, som forhåbentlig kan beskrive sammenhængen mellem brystkræft og natarbejde nærmere.

Psysiske og sociale påvirkninger

Arbejde om aftenen, natten og i weekenderne har også store konsekvenser for vores sociale liv. Det kan dreje sig om, hvor meget vi kan være sammen med vores familie og venner, og hvordan vi kan deltage i det øvrige sociale liv.

Samfundet er indrettet til dagarbejde

Samfundet er indrettet til dagarbejde, og skiftarbejderen kan derfor have problemer med at følge undervisningen på en aftenskole, gå i teatret eller biografen eller deltage i forældremøder og andre arrangementer på børnenes skole eller i deres daginstitution.

Skiftarbejderen skal sove på andre tidspunkter af døgnet end resten af familien. Hun kan derfor have svært ved at leve op til de andre familiemedlemmers forventninger til, hvordan og hvor meget hun kan deltage i familielivet.

Kontakten til venner og bekendte skal også indrettes efter de skæve arbejdstider, og det kræver ofte nøje planlægning. Skiftarbejderen har altså ikke så stor frihed til at handle impulsivt, og hendes sociale liv bliver derfor snævret ind.

I en undersøgelse angav 70 % af de, der arbejdede på aftenshift, utilfredshed med den mængde tid, de kunne være sammen med partneren. Det tilsvarende tal for folk på natskift var 60 % og for dagskift 45 %.

Arbejdstiden kan medvirke til stress

Aften- og natarbejde er ofte alene-arbejde, hvor der typisk er mindre kontakt med overordnede – og dermed mindre vejledning og supervision – end inden for normal arbejdstid. Skiftarbejdere klager også hyppigere end andre grupper over irritabilitet, rastløshed, tristhed, angst og nervøsitet.

Søvnproblemer og konflikter mellem familieliv og arbejdsliv kan for den enkelte virke så belastende, at de fører til stress. Det er muligvis en af de vigtige årsager til de konsekvenser, skiftarbejdet på længere sigt kan have for helbredet.

Flexibiliteten er ikke entydig

Spørgsmålet om fleksibilitet i forhold til arbejdstiden er også en væsentlig potentiel påvirkning af det psykiske arbejdsmiljø. Flexibilitet er nemlig et flertydigt begreb.

For medarbejderen handler fleksibiliteten om, at arbejdstiden skal kunne lægges til rette på en måde, der tager hensyn til familieliv og fritid, f.eks. afhentning af børn i daginstitution og pasning af syge børn. Her er det altså arbejdspladsen, der skal være fleksibel.

For arbejdspladsen handler fleksibilitet om, at medarbejderne skal være fleksible, så vagtplanerne kan hænge sammen, f.eks. i forbindelse med sygdom.

Man kan derfor groft sagt sige, at når arbejdspladsen er fleksibel, påvirker det medarbejdernes arbejdsmiljø positivt. Når arbejdspladsen kræver fleksibilitet af medarbejderne, er der risiko for, at det påvirker arbejdsmiljøet negativt.

Det føles mindre belastende, hvis det er frivilligt

Der er næppe nogen tvivl om, at det opleves mindre belastende at arbejde uden for normal arbejdstid, hvis det er noget, man selv har valgt, end hvis det er noget, man er blevet pålagt.

De skæve arbejdstider kan ligefrem være valgt ud fra positive værdier: Familien kan undgå, at børn skal i daginstitution, hvis forældrene arbejder forskudt. Weekendarbejde medfører fridage på hverdage og dermed ofte en oplevelse af mere frihed og fritid.

På nogle kan det også spille positivt ind, at arbejdet om natten kan være mere frit og mindre overvåget. Den ekstra betaling i form af ulempetillæg giver også nogle mulighed for at gå ned på 3/4-tid. Andre får tid til et ekstra job.

Det er formentlig de mennesker, der oplever flest positive sider ved skiftarbejdet, der bliver påvirket mindst af det. Vi ved dog ikke noget om, hvorvidt den positive tilgang har nogen indflydelse på helbredet.

Livsstil

I et vist omfang bruger nattevagter cigaretter, mad, slik og sodavand til at holde sig vågne med. Den ændrede livsstil, skiftarbejde ofte medfører, kan også være med til at skade helbredet. ■



Særligt om lange vagter

I arbejdsfunktioner, hvor der er et stort krav til medarbejderens årvågenhed, advarer forskningslitteraturen mod at bruge 12-timers vagter. Det skyldes, at den type arbejde i forvejen er anstrengende, og at medarbejderen bliver yderligere udmattet, hvis det sker over lang tid.

Der findes en række undersøgelser af kvaliteten af arbejdet efter indførelse af 12-timers vagter blandt plejepersonalet, men de giver ikke et ensartet billede. En af undersøgelserne finder ingen større forskel i kvalitet af plejen, en anden at der bruges mere tid på uformelle pauser, og en tredje undersøgelse viste, at der blev brugt mere tid hos patienterne og mere tid på dokumentation.

Se også 14 anbefalinger næste side

Syge, gravide og seniorer er mere sårbare

I udlandet advarer man normalt en række patienter med bestemte sygdomme mod at tage skiftarbejde, fordi de har brug for en regelmæssig livsstil af hensyn til deres lidelser.

Det drejer sig om patienter med tilbagevendende mave-tarmsvær, sukkersyge, svære skjoldbruskkirtel- eller binyrelidelser, sværere depressioner, sværere kroniske søvnproblemer, epilepsi, lunge-, hjertekar- og nyresygdomme.

Alder og skiftarbejde

Folks problemer med at klare skiftarbejde bliver større med alderen. Det er altså en misforståelse, når mange mener, at man vænner sig til

skiftarbejde. Det forholder sig lige omvendt. Man har ikke entydigt kunnet forklare hvorfor, men det skyldes blandt andet, at søvnen bliver mere skrøbelig med alderen.

Når det alligevel ser ud, som om ældre klarer sig bedre, skyldes det, at de dårligst tilpassede og de med sygdomssymptomer forlader skiftarbejdet, og at det er de tilpassede, der bliver tilbage.

Særligt for gravide

I et mindre antal undersøgelser er der fundet sammenhæng mellem skiftarbejde og overarbejde på den ene side og risiko for tidlig fødsel og fødsel af små børn på den anden. ■

14 anbefalinger

► Formindsk fast natarbejde

Selv efter mange dages fast natarbejde tilpasser døgnrytmerne sig ikke helt. Når man har fri, sker der en meget hurtig tilbagevenden til dagorienteringen, hvis man ikke beholder rytmen med at være vågen om natten og sove om dagen.

► Reducer antallet af nætter i træk

Med få nætters arbejde i træk sker der en mindre påvirkning af kroppens døgnrytmer, end hvis man har mange nætter i træk. Der skal færre dage til at indhente søvntabet.

► Undgå korte intervaller mellem to vagter

Det kan være fristende at gå fra aftenvagt til dagvagt næste dag eller tage en dag- og en nattevagt i samme døgn, fordi det giver mere sammenhængende fritid i den anden ende. Men så er der ikke meget tid til at nå til og fra arbejde og have tid med familien.

► Flest mulige friweekender

I weekenden holder familien fri, så selvfølgelig skal der være så mange friweekender som muligt. Og gerne weekender der går fra fredag aften til søndag.

► Undgå lange vagter

Mange undersøgelser viser, at de ansatte generelt er tilfredse med de lange arbejdsdage, men de giver også problemer. Hvis arbejdet er hårdt, bliver det endnu hårdere at skulle have fire timer ekstra. Og det er typisk ikke kun halvanden gang så hårdt med 12 i stedet for otte timer, for kroppen og psyken trættes mere i de sidste timer.

► Tilpas vagtlængden til arbejdskravene

Det er normalt, at alle tre skift er otte timer lange. Men man kan jo vælge at differentiere vagtlængden, så aftenvagten f.eks. er længere end nattevagten.

► Overvej kortere natskift

Det vigtige er at komme hjem så tidligt som muligt - og hvis det er relevant, kan man godt møde fra f.eks. 24 til 7, så man har aftenen sammen med familien. Det gør selvfølgelig aftenvagten længere.

► Roter med uret

Kroppen har lettere ved at vænne sig til forlængede end til forkortede døgn. Derfor er det lettere at have vagterne i rækkefølgen dag -> aften -> nat end dag -> nat -> aften.

► Begynd ikke morgenskiftet for tidligt

Tidspunktet er en afvejning af hensyn til nattevagten og dagvagten. Hvis ikke nattesøvnen skal blive for kort for dagvagten, skal morgenskiftet ikke starte for tidligt. Et bud vil være mellem kl. 7-8, men det afhænger af, hvor man arbejder.

► Gør vagtskiftet fleksibelt

En form for flexibel mødetid. Da skiftene skal hænge sammen, kan det ikke lade sig gøre at lade folk selv vælge fra dag til dag, men måske for 1 år ad gangen. For mange, der skal aflevere børn i institution, kan det gøre morgenen meget mindre stresset.

► Regelmæssighed

Et skiftsystem skal balancere mellem regelmæssighed og forudsigelighed på den ene side og fleksibilitet på den anden. Man kan ikke få begge dele.

Regelmæssighed vil sige, at arbejdstidssystemet er indrettet, så det skifter jævnt mellem de forskellige typer vagter, og så friperioder er fordelt ud over planen.

Forudsigelighed betyder, at man kan forudsige, hvornår man er på arbejde.

► Fleksibilitet

At man kan få ændret sin vagtplan ved behov, er med til at gøre den negative sociale effekt af skiftarbejdet mindre.

► Begræns afvigelser fra det planlagte

Afvigelser kan selvfølgelig være nødvendige ved sygdom, men hvis det er muligt, kan man lade det være op til den enkelte, om hun vil tage ekstra vagter. Eventuelt kan man lave et korps af personer, man kan ringe efter.

► Informér i god tid om plan og afvigelser

Uanset overenskomstens regler er det bedst at få oplyst ændringer så lang tid i forvejen som muligt. Er der langtidssygemelding, så sørg for med det samme at få taget stilling til, hvordan det skal løses, så man kan begynde at indstille sig på det. ■

Læs mere på Center for Arbejdstidsforsknings hjemmeside:
<http://hb.homepage.dk> - under Arbejdsmiljørigtig arbejdstidsplanlægning.

14 anbefalinger

Disse 14 anbefalinger tager udgangspunkt i vores viden om biologiske forandringer i forbindelse med skiftarbejdet. Sociale forhold kan gøre, at andre vagtorganiseringer kan opleves mindre belastende.

Det er også vigtigt at være opmærksom på, at ikke alle punkter kan opfyldes samtidig. Derfor må man på den enkelte arbejdsplads afveje, hvilke punkter der er de vigtigste at prioritere af hensyn til de specielle forhold, der gør sig gældende her.

På nogle arbejdspladser er afvejningen mellem "fleste mulige friweekender" og "undgå lange vagter" faldet ud på den måde, at medarbejderne indimellem arbejder i 12-timers vagter for til gengæld at få flere friweekender. ■

Uddybende anbefalinger

► Sund kost

Skiftarbejdere har såvel som dagarbejdere behov for adgang til sund kost i kantinen, enten så denne holdes åben også i aften- og nattevagterne, eller så der på anden vis sikres adgang til sund kost.

► Kulde og mørke

På nogle arbejdspladser bliver der sparet på energien i aften- og nattetimer, f.eks. gennem brug af sparepærer og ved natsænkning af temperaturen. Der kan også her være behov for at forbedre forholdene for skiftarbejderne.

► Nattehvil

En række undersøgelser viser, at en kort lur kan mindske belastningen betydeligt. Særligt i Japan har virksomheder accepteret, at den natarbejdende har fået adgang til at sove kortvarigt om natten. Der kan være behov for at diskutere disse muligheder også på danske arbejdspladser.

► Antallet af vagter i træk blandt faste vagter

Vagter indenfor plejesektoren er nogle steder tilrettelagt med syv arbejdsdage vekslende med syv fridage, hvilket imidlertid kræver en dispensation fra arbejdsmiljøreglerne. Alternativet er at planlægge med f.eks. fem plus to vagter, hvilket ud fra en teoretisk synsvinkel vil være mindre belastende.

► Bedre kommunikation

Skiftarbejdere risikerer i højere grad at føle sig isolerede, at komme i konflikt med kolleger og miste indflydelse. Derfor er det en vigtig opgave for ledelsen at arbejde med kommunikationslinier, der går på tværs af døgnet. ■

Tag udgangspunkt i jeres egen arbejdsplads

Når I går i gang med at se på arbejdstiden i et arbejdsmiljøperspektiv, er det vigtigt at tage udgangspunkt i jeres egen arbejdsplads og de mennesker, muligheder og problemer, den rummer. Inspiration fra andre projekter og arbejdspladser er ofte nødvendig, men I kan ikke kopiere andres projekter.

Derfor bør I tage udgangspunkt i den måde, I plejer at starte gode pro-

cesser. Det kan være via APV, i sikkerhedsorganisationen, samarbejdsudvalget, personalemøder eller arbejdsgrupper. Vælg det, der plejer at virke.

Måske har I brug for konsulentbistand udefra til at gennemføre processerne. Hvis det er tilfældet, er der hjælp at hente hos BST. ■

Sikkerhedsorganisationen skal med

Tilrettelæggelsen af arbejdstidssystemet vedrører både sikkerhedsorganisationen og samarbejdsudvalget (eventuelt MED-udvalget). Systemet har nemlig både en arbejdsmiljømæssig og en personalepolitisk side. Det er derfor vigtigt, at sikkerhedsorganisationen og samarbejdsorganisationen arbejder tæt sammen i dette spørgsmål. For at undgå, at arbejdsmiljøaspektet bliver overset, er det en god ide, at virksomheden udarbejder politikker på området.

Det kan dreje sig om, hvilken vagtstruktur organisationen ønsker, evt. med et aftalt maksimum af weekendvagter. Det kan også handle om regler for, hvornår organisationen "flytter" medarbejdere til dagarbejde, f.eks på grund af graviditet.

En god politik kan også være med til at sikre en ligeværdig fordeling af vagter blandt personalet, så det ikke er de stærke på afdelingen, som løber med den gode vagtplan.

Alle skal have indflydelse

Flere undersøgelser viser en sammenhæng mellem indflydelse på egen arbejdssituation og tilfredshed med placeringen af arbejdstiden.

Der er typisk forskellige holdninger blandt medarbejderne, og det

er derfor nødvendigt at arbejde målrettet med forandringsprocesser, hvis I ønsker at ændre vagtsystemet.

Det kan for eksempel gøres ved at betragte problemet som fælles for medarbejdergruppen i stedet for individuelt.

Det er lettere at acceptere, at man ikke får (alle) sine ønsker opfyldt, hvis man føler, at man er blevet hørt.

Vær åben overfor nye aspekter

Der kommer fokus på andre ting end arbejdstid, når man første tager fat. Vær åben overfor at tage fat på alle de problemer eller spørgsmål, som kommer frem i den forbindelse. Det kan dreje sig om aspekter af det psykiske arbejdsmiljø, eller måden man organiserer opgaverne på.

10 procesråd fra arbejdspladserne

Det følgende er 10 råd fra sygehuse, kommunale ældreplejer og døgninstitutioner, som har sat arbejdstiden på dagsordenen bl.a. med fokus på arbejdsmiljø

Ledelsen har en vigtig rolle - En ny opgave for ledelsen kan være at stille sig til rådighed for arbejdsgrupper og hele processen med rådgivning. Lederen kan så fungere som konsulent, blandt andet i forhold til at give medarbejderne de rigtige værktøjer til processen.

Tag hensyn til de svageste - Det er en god idé at forholde sig til, hvordan I bør tage hensyn til arbejdspladsens svageste grupper allerede i starten af processen. Det kan dreje sig om gravide, seniorer eller syge.

Frivillighed - Frivillighed er centralt for mange typer arbejdstidsprojekter, f.eks. hvis arbejdspladsen vil forsøge sig med længere vagter i weekenden for at undgå så mange weekendvagter. Selv om det er frivilligt at deltage i projekter, kan det dog ikke undgås, at ændringerne også får konsekvenser for medarbejdere, som ikke har ønsket det.

Vær forberedt på skepsis i starten - Mange arbejdstidsprojekter bliver mødt med skepsis fra medarbejderne i starten, fordi de frygter, at formålet er at spare eller rationalisere. Det er heller ikke ualmindeligt, at nogle medarbejdere er modvillige, fordi de frygter, hvad ændringerne kan medføre – f.eks. forringelser for dem selv.

Processen tager lang tid - Vær forberedt på at processen kan tage lang tid. Ændringer i arbejdstidssystemet kan få konsekvenser langt ud over den enkelte arbejdsplads. Derfor vil det i mange tilfælde være nødvendigt at tage mange forskellige parter i ed.

Skab en hurtig succes i starten - Små ændringer, som hurtigt kan gennemføres, kan være med til at skabe en succesoplevelse, der kan bære projektet videre.

Vær forberedt på konflikter - Det er meget sandsynligt, at der opstår konflikter af forskellig art, når I begynder at pille ved arbejdstidssystemet. Vær forberedt og tænk i konflikthåndtering. Konflikterne kan f.eks. handle om, at nogen ikke er interesseret i ændringer, måske fordi de er bange for det nye, eller fordi de risikerer at miste privilegier.

Der er brug for ildsjæle - Nogen skal bære projektet igennem, og der er brug for ildsjæle både blandt medarbejdere og ledelse.

Kreativiteten skal hjælpes på vej - Det kan være svært at finde kreative løsninger, når man ikke er vant til at være med til at bestemme. Derfor er det vigtigt at kunne inspirere processen bl.a. med eksempler fra andre arbejdspladser. Hvis medarbejderne skal have en reel indflydelse på processen, er det imidlertid vigtigt, at ledelsen eller projektgruppen ikke styrer mere end højest nødvendigt.

Medarbejderne skal klædes på til projektarbejde - Nogle personalegrupper er ikke vant til at arbejde projektorienteret, og de mangler derfor nogle værktøjer til at gennemføre processen. Det drejer sig om, hvordan man leder møder, hvad god mødekultur er, hvordan man tager referat fra møder, hvordan man laver projektbeskrivelser, hvordan man beskriver mål – og hvorfor det er vigtigt. ■

Arbejdstidsmodeller

Der findes en række modeller, som tilbyder en alternativ måde at tænke arbejdstid på. De to mest kendte er KUPA-modellen og 3-3 modellen, som her præsenteres i deres rene form

Mange danske arbejdspladser tilpasser modellerne til deres egen virkelighed. I det følgende beskriver vi derfor også nogle typiske elementer i de forsøg, der er blevet gjort i Danmark. Det drejer sig som oftest om projekter, hvor man har taget udgangspunkt i medarbejernes- og arbejdspladsens behov i stedet for at tænke i en enkelt, fasttømret model

3-3 modellen

Man arbejder i tre dage efterfulgt af tre dage fri. Over en seks ugers periode arbejder man to hele weekender samt en lørdag og en søndag. Udover de skemalagte timer er der et antal arbejdsdage, som virksomheden kan lægge ind efter aftale med de ansatte til fx afløsning for sygdom, spidsbelastning eller til efteruddannelse.

I 3-3-modellen arbejder man færre dage om året, men til gengæld er vagterne lidt længere. Sammenlignet med traditionelle arbejdstidssystemer bliver arbejdstiden 15 % mindre totalt set.

KUPA-modellen

KUPA-modellen er udarbejdet til sygehusområdet, men kan også bruges andre steder. Den deler arbejdstiden op i to hovedgrupper: Patienttid og timebank.

Patienttiden udgør 75 % af arbejdstiden og er skemalagt. Timebanken udgør de resterende 25 % af arbejdstiden og anvendes til udviklingsarbejde, kompetenceudvikling, møder og uddannelse samt udsving i patientbelægningen.

Hver enkelt medarbejder er selv ansvarlig for sin timebank, det vil sige, hvornår og til hvad timerne anvendes.

Tid fra timebanken tæller ikke lige meget. Hvis en time bruges til afløsning i vagtplanen, tæller den mere, end hvis den bruges til møder og kompetenceudvikling.

Andre tiltag

▶ På nogle døgninstitutioner planlægger medarbejderne selv 5 af ugens 37 timer. De kan anvendes til projektarbejde, udarbejdelse af behandlingsplaner eller som buffer i forhold til spontant opstået behov af pædagogisk karakter.

▶ 12-timers vagter i weekenderne på sygehuse for at undgå mange weekendvagter.

▶ Mulighed for lange arbejdsdage på institutionsområdet - for at kunne opfylde faglige ambitioner og være til stede, når brugerne har brug for det.

▶ 1/2 times hvil til nattevagten.

▶ Flekstid. Også omtalt som timebank, men ikke at forveksle med KUPA-modellen.

▶ Individuelle arbejdstidsplaner. Medarbejderne plotter selv deres ønsker til vagter ind.

▶ Forsøg med at samordne ansattes ønsker til arbejdstiden med borgernes behov. ■

Introduktion

Artiklerne på de følgende sider handler om arbejdstidsforsøg, hvor arbejdsmiljøet har været ét af flere aspekter. De skal derfor ikke læses som mønstereksempler på, hvordan man tænker arbejdsmiljøet ind i planlægningen af arbejdstiden, men som inspiration til processen og eksempler på, hvilke problemer og muligheder, der kan opstå undervejs

En halv time med benene oppe

Nattevagterne føles ikke så lange, efter at intensivafdelingen på Århus Amtssygehus har indført fast nattehvil

Klokken er fire om morgenen på intensivafsnit 600 på Århus Amtssygehus. Ved seng 20 bølger røde og grønne diagrammer hen over skærmen og viser, at patientens puls, blodtryk og hjerteslag fungerer normalt. Sygeplejerske Sidsel Koefod tjekker patientens dialyseapparat, og udveksler lavmælte, praktiske bemærkninger med en kollega. Det er en af de rolige nætter.

I et rum på den anden side af gangen ligger en anden af Sidsel Koefods kolleger. Her er ingen flimrende skærme, kun en opredt hospitalsseng og et natbord. Her har personalet indrettet et hvilerum for nattevagterne. Kollegaen har fået sin halve time med benene oppe og mulighed for at blunde. Nu er det den næstes tur.

Et hvil i den stille periode

Siden maj 2002 har nattevagterne på intensivafdelingen haft mulighed for et hvil i den stille periode mellem klokken tre og seks. Det startede som et forsøg i projekt "Fleksibel arbejdstilrettelæggelse", men efter afstemning blandt afdelingens 45 sygeplejersker er ordningen nu permanent.

En enkelt af Sidsel Koefods kollegaer denne nat når at falde i søvn i sin



- Når jeg ligger der og slapper af, finder jeg tit løsningen på et problem, jeg har tumlet med under vagten, fortæller Sidsel Koefod

hvilepause, men de fleste nøjes med at lukke øjnene og hvile benene.

- Bare det at lukke øjnene, få benene op og slippe for at koncentrere sig, får mig til at føle mig mere frisk bagefter. Og når jeg ligger der og slapper af, finder jeg tit løsningen på et problem, jeg har tumlet med under vagten, fortæller Sidsel Koefod.

Ingen hvil efter dødsfald

Sidsel Koefod var tovholder på forsøget med nattehvil, der er et af flere projekter om arbejdstid og psykisk arbejdsmiljø, som afdelingen har kørt det seneste år. Forsøget kom i gang, fordi medarbejderne gerne ville gøre noget ved de lange nattevagter på 8 timer. Efter inspiration fra arbejdsmedicinerne på Aalborg Sygehus besluttede de sig for et nattehvil.

- Det var en ret ligetil løsning, som ikke krævede de store forberedelser. Egentlig var det meningen, at vi skulle sove i et rum på dagkirurgisk afdeling, som ligger et stykke herfra, men i stedet bruger vi vores "mors-rum", altså der, hvor patienter, der er afgået ved døden, bliver lagt ind. Vi bruger ikke rummet lige efter et dødsfald, men ellers er der ikke nogen, som har noget imod det. For os er det mindre uhyggeligt end at skulle gå over på de tomme gange om natten, siger Sidsel Koefod.

Kollegerne mærker også forskellen

Hun er kommet ud af hvilerummet for en halv time siden, og halvmørket afslører ikke tegn på træthed i hendes ansigt.

- Der går lige 5-10 minutter med at blive sig selv efter hvilet, men bagefter kan jeg godt mærke, at det har frisket mig op. Kollegerne, som møder om morgenen, siger også, at de kan mærke forskel. Før var det tydeligt at se, hvem der var de trætte nattevagter og hvem der lige var mødt. Nu kan man ikke skelne nattevagterne fra de andre, siger Sidsel Koefod.

Ud over den akutte virkning af hvilepausen mærker hun også, at hun har lettere ved at sove, når hun kommer hjem og bliver ikke plæ-



Bare det at lukke øjnene, få benene op og slippe for at koncentrere sig, får Sidsel Koefod til at føle sig mere frisk bagefter.

get så meget af nattevagtens traditionelle problemer med at blive træt sidst på natten, fryse og føle sig oppustet.

- Det er en helt anden oplevelse at have nattevagt, og jeg er ikke nær så træt dagen efter, som før vi indførte nattehvil, siger hun.

Sundere end smøger og kage

I personalerummet er der spor efter tre aktiviteter, som nattevagter ofte holder sig vågne med. På spisebordet står resterne af en skærekage fra bistroen i Kvickly, der er kaffe på kaffemaskinen i hjørnet og

en svag cigaretlugt afslører, at en af nattevagterne fra opvågningsafdelingen tager sig en pause og en smøg i det tilstødende rygerum.

Med nattehvilet er der kommet alternativer til den traditionelle – og ikke altid lige sunde måde at holde sig frisk på om natten. Men selv det sunde kan man få for meget af. I starten eksperimenterede de på afdelingen med hvil på op til en time, men det duede ikke.

- Så bliver man helt rundt på gulvet og får bare lyst til at sove videre, fortæller Sidsel Koefod. ■

Vi er mere forskellige, end vi troede

- Vi har haft en tendens til at fornemme ting og gætte os til, hvad de andre ønsker. I arbejdstidsprojektet er vi blevet nødt til at spørge kollegerne. Og det har givet en tydelig erkendelse af, at vi ikke er så ens, som vi har gået og troet, siger afdelingssygeplejerske Lis Damgaard fra intensivafdelingen på Århus Amtssygehus.

Hun peger på, at der er mange faktorer, der spiller ind i forhold til, hvordan man gerne vil have fordelt sin arbejdstid. En af de vigtigste er, hvor man befinder sig i livet: Er du helt ung, har du små børn, store børn eller ingen børn. Erkendelsen af de forskellige behov har også rokket ved begrebet privilegier.

- Når vi først har erkendt, at vi er så forskellige, giver det ikke altid mening at tale om gode og dårlige vagter mere, siger hun.

Nye roller til lederne

Arbejdsformen stille nogle helt nye krav til både sygeplejerskerne og deres ledelse.

- De fleste sygeplejersker er ikke vant til at arbejde med projekter, og derfor er der en hel række redskaber, de havde brug for at lære at kende. Hvordan man leder et møde, hvad god mødekultur er, hvordan vi definerer vores mål, hvordan vi laver en projektbeskrivelse og hvordan vi evaluerer. Derfor er du som leder også nødt til at stille dig selv til rådighed som konsulent for processen og for arbejdsgrupperne. Det er en vigtig ny rolle lederne, siger afdelingssygeplejerske Lis Damgaard.

Hun oplever, at projektet har ført til en helt anden stemning på arbejdspladsen. Der er ikke så meget murren i krogene, og der er meget større åbenhed for at prøve noget nyt.

- Den indflydelse har også øget medarbejdernes kompetence. De ved meget mere om, hvordan vagtplanerne er skruet sammen, og ser på afdelingen som en helhed, og ikke kun ud fra deres egne behov, siger hun. ■

Vagtplanen

tager menneskelige hensyn

Nakskov Kommunes ældrepleje tager på samme tid hensyn til borgernes individuelle behov og medarbejdernes ønsker til deres egen arbejdstid. Stik imod den gængse opfattelse viser det sig, at stive systemer ikke er nødvendige for at få vagtplanerne til at hænge sammen. Tværtimod

Når du er gammel og ikke selv kan komme op af din seng, er det ikke sjovt at skulle vente på hjemmehjælpen en time, fordi vagtplanen ikke passer ind i din døgnrytme. Sådanne oplever mange ældre det, men der er bare ikke så meget at gøre ved det. Det er vi i hvert fald blevet vant til at tænke, for enderne skal jo hænge sammen og der er så mange andre ting, der skal tages hensyn til.

Fleere ofre for vagtplanens tyranni

I Nakskov Kommunes Sundhedsområde har de kradset lidt i overfladen på den traditionelle tankegang og fundet frem til, at de forskellige hensyn ikke altid behøver at modarbejde hinanden. Hvad nu, hvis der både er en borger, som vil tidligt op, og en sundhedsmedarbejder, som gerne vil starte tidligt for at komme tidligt hjem. Så er de begge ofre for vagtplanens tyranni, og det er muligt at tilfredsstille dem begge med en mere fleksibel planlægning.

Den nye måde at tænke medarbejdernes arbejdstid og borgernes behov sammen på er led i et overordnet projekt om fleksibel arbejdstilrettelæggelse i sundhedsområdet i Nakskov Kommune. Sygepleje-



- De fleste var også bange for at tage et ansvar. Ikke kun for opgaverne i forhold til borgerne, men også for tilrettelæggelsen af deres egen arbejdstid, siger Aase Larsen.

faglig leder Aase Larsen er ansvarlig for projektet, som også indeholder forsøg med flekstimer og et internt afløserkorps.

Ser på den enkeltes arbejdsmiljø

- Baggrunden for forsøgene er, at vi gerne vil give borgerne en bedre behandling samtidig med, at medarbejderne bliver glattere og mere tilfredse med deres arbejde. De to ting kan i mange tilfælde forenes, men det kræver, at vi forholder os særskilt til hver enkelt medarbejder og hver enkelt borger, siger Aase Larsen.

Den nye måde at planlægge arbejdstiden på stiller visse krav til arbejdspladsen. Organisationerne i Nakskov Kommune er meget decentral, og det er en fordel, mener Aase Larsen.

- Både borgernes og medarbejdernes behov ændrer sig hele tiden, så hvis det skal være et fleksibelt system, må vi hele tiden ændre og rette til. Det kan kun ske i de enkelte teams, hvor de har fingeren på pulsen, siger hun.

Kender det fra sig selv

FOA-tillidsrepræsentant Hanne Terp Rasmussen er en af projektets ildsjæle. Hun blev tændt på et arbejdstidsseminar afholdt af KL og KTO, Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte, fordi hun straks kunne se så mange muligheder.

- Jeg har selv i hele mit arbejdsforløb været nødt til at skifte arbejdsplads eller funktion for at få opfyldt mine ønsker til arbejdstiden. Da jeg havde helt små børn, ville jeg gerne arbejde om natten. Da de blev større og kom i skole, ville jeg gerne arbejde om formiddagen på nedsat tid, og da de blev store, ville jeg gerne op i tid igen. For at opnå det, måtte jeg skifte arbejdsplads og kolleger. Med en mere fleksibel arbejdstid er der muligheder for, at vi kan opfylde behovene på den samme arbejdsplads, siger hun.

Ideen kom fra oven

Hanne Terp Rasmussens begejstring var med til at bære ideen videre fra KL og KTO's opfordring til kommunen om at deltage i projektet og



Jeg har flere gange i mit arbejdsliv været nødt til at skifte arbejdsplads eller funktion for at få opfyldt mine ønsker til arbejdstiden. Nu har vi muligheden for, at opfylde de forskellige behov på den samme arbejdsplads, siger Hanne Terp Rasmussen.

videre til involveringen af de enkelte medarbejdere. Men som med så mange andre projekter, der starter fra oven, var medarbejderne i begyndelsen skeptiske og regnede med, at målet var at spare ressourcer.

- Medarbejderne var lidt bange for det nye. Det gjaldt både sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter og social- og sundhedshjælpere. De fleste var også bange for at tage et ansvar. Ikke kun for opgaverne i forhold til borgerne, men også for tilrettelæggelsen af deres egen arbejdstid, siger Aase Larsen.

Fra regler til virkelighed

Hanne Terp Rasmussen og Aase Larsen oplevede også, at fagforeningerne var svære at få med på de vilde ideer.

- Vi synes, vi mødte en lidt firkantet tænkning, som bygger på regler fra engang, verden så anderledes ud. Det var lidt svært som tillidsrepræsentant at tackle, siger Hanne Terp Rasmussen.

Aase Larsen mener, at de faglige organisationers modstand skyldes, at det er svært for dem at forholde sig til aftaler, som bygger på tillid. De er vant til at tænke i regler, så det er en udfordring for dem.

Ansvar giver mere tilfredshed

De to oplever til gengæld, at mange af deres kolleger siden har fundet ud af, at det er sjovt at tage ansvar. De har også været gode til at se mulighederne i projektet, uden at de behøvede at bliver motiveret eller inspireret til det.

- Det at tage ansvar for helheden betyder en personlig udvikling for den enkelte. Indflydelsen giver også en større tilfredshed, når den

kan bruges til at give borgerne en bedre service, siger Aase Larsen.

Men nogle medarbejdere vil helst have det, som de plejer, og dem skal der også være plads til.

Kræver god kontakt til ledelsen

Da projektet havde kørt i trekvart år, opstod der problemer i et af ældreplejens teams. Arbejdspreset var stigende og medarbejderne følte, at den nye måde at organisere arbejdstiden på måske var årsagen. De ønskede derfor at gå tilbage til det gamle system. Problemerne er nu løst ved, at der er kommet flere ressourcer til teamet, som ifølge Hanne Terp Rasmussen var belastet af, at en række borgere var blevet mere plejkrævende.

Hun peger i den forbindelse på, at det kræver en god kontakt mellem ledelsen og medarbejderne at lave om på arbejdstidssystemerne.

- Ledelsen skal virkelig lytte, når medarbejderne siger, at det kniber, og de enkelte teams må sige til, hvis de har overskud til at aflaste andre, siger Hanne Terp Rasmussen. ■

Vi tog selv initiativet

En gruppe sygeplejersker på skadestuen på Gentofte Amtssygehus var trætte af at arbejde hver anden weekend og ønskede derfor at forsøge med 12-timers vagter. Ledelsen var skeptisk og Dansk Sygeplejeråd holdt igen. Alligevel fik sygeplejerskerne deres vilje, og det er alle parter glade for i dag

Charlotte Vinther er en af de mange sygeplejersker på landets skadestuer og intensiv-afdelinger, som i tidens løb har gjort op med sig selv, at de ikke længere ønsker at arbejde hver anden weekend. De fleste vælger at søge væk til en afdeling, hvor weekendbelastningen ikke er så stor, men Charlotte Vinther og nogle af hendes erfarne og lidt stædige kolleger forsøgte i stedet at ændre forholdene på deres arbejdsplads.

Med inspiration fra et forsøg på Hillerød Sygehus ville de have lov til at arbejde 12 timer ad gangen i weekenderne for til gengæld at nøjes med weekendvagter hver tredje uge.

Chefen var skeptisk

Niels Jørgen Hoffmeyer er Charlotte Vinthers chef. Han er administrerende oversygeplejerske på Gentofte Amtssygehus skadestue og var i begyndelsen skeptisk over for deres ønske.

- Vi har jo altid kæmpet for at komme til at arbejde kortere tid, og efter hvad jeg havde læst om arbejdsmiljø, er det jo heller ikke den rigtige vej at gå, fortæller han.

Når han alligevel lod sig overtale, skyldes det ikke kun, at det var en målbevidst gruppe kernemedarbejdere, der stod bag ønsket. Eller at medarbejderne fik ham overbevist om, at fordelene set med ar-

bejdsmiljø-øjne langt oversteg ulemperne. Det skyldes også, at han på længere sigt kunne se en mulighed for, at mere fleksible arbejdstider kunne være med til at fastholde medarbejdere og måske endda rekruttere nye.

Lokal arbejdstidsaftale

Der var dog endnu en forhindring, før sygeplejerskerne kunne komme i gang med deres forsøg. 1. april 2003 åbner overenskomsten mulighed for brug af 12-timers vagter, men på daværende tidspunkt kunne det kun lade sig gøre, hvis der var forhandlet en lokal arbejdstidsaftale på plads med den lokale afdeling af Dansk Sygeplejeråd.

- I starten følte vi, at fagforeningen modarbejdede os. Vi følte også, at de trak tiden ud. Siden har vi fået et rigtig godt samarbejde, men starten var besværlig, fortæller Charlotte Vinther.

Frivillighed er et must

Gennembruddet i forhold til fagforeningen kom, da skadestuen foreslog at få en konsulent fra Sundhedsstyrelsen til at hjælpe med projektet. Det skulle køre som et forsøg med systematisk evaluering, så der var noget håndfast materiale at konkludere på.

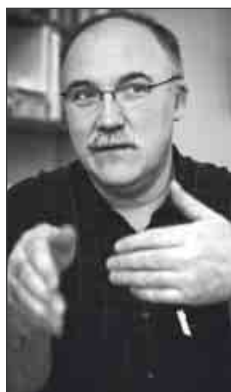
- Den systematiske tilgang har vist sig at være meget god for os. Sygeplejersker har det med at fornemme ting og tage beslutninger ud fra det. Her fik vi nogle facts at gå ud fra, og det har hjulpet os. Ikke mindst da der opstod utilfredshed med fordelingen af overarbejde, fortæller Niels Jørgen Hoffmeyer.

Fagforeningen krævede også, at det skulle være frivilligt at deltage, og at man skulle kunne trække sig ud af forsøget.

- Netop frivilligheden er en meget vigtig grund til, at processen har været positiv, mener Niels Jørgen Hoffmeyer.

Entydig evaluering

Evalueringen af projektet har slået fast, hvad medarbejderne godt vidste, nemlig at forsøget er en succes. Den positive evaluering har banet vejen for, at ordningen nu er permanent. Stort set alle deltager oplever, at de både har fået styrket deres privatliv og forbedret deres arbejdsglæde. Blandt den halvdel af medarbejderne, som er forblevet på den korte vagt, følte nogle få i starten, at både deres pri-



Frivilligheden er en meget vigtig grund til, at processen har været positiv, mener Niels Jørgen Hoffmeyer.



- Før skulle jeg nå så meget i mine friweekender, at det næsten blev stressende siger Charlotte Vinther, der slapper af med at fremstille smykker i selskab med mand og kat.



vatliv og deres arbejdsglæde er blevet ringere af forsøget. Efter midtvejsevalueringen er der blevet taget fat på nogle problemer, så der i den endelige evaluering kun er en enkelt medarbejder ud af 38, som har oplevet en negativ effekt af forsøget.

Også fordel ved lange vagter

Set ud fra et arbejdsmiljøsynspunkt er det ikke i sig selv en forbedring af indføre længere vag-

ter – tværtimod.

- Det ville da være fedt, hvis vi havde kunnet beholde de korte vagter og alligevel nøjes med vagt hver tredje weekend. Men det var ikke en realistisk mulighed, siger Charlotte Vinther.

Når det er sagt, har hun også en masse positive ting at sige om de lange weekendvagter. Blandt andet, at man kan koncentrere sig om arbejdet og bliver fredet derhjemme. Man skal ikke både nå at være på arbejde og holde weekend med familien på samme tid.

- Det er også tilfredsstillende at kunne køre nogle forløb igennem på en lang vagt. Følge nogle patienter i længere tid og køre parløb med den af lægerne, som også er i 12-timers vagt, siger Charlotte Vinther.

Hun betegner de lange weekender som rare og synes ikke, at hun er specielt træt efter dem. Charlotte Vinther og Niels Jørgen Hoffmeyer er enige om, at 12-timers vagterne er et valg mellem to onder: Lange vagter og arbejde i weekenden. Men de er ikke i tvivl om, at de har valgt det bedste af de to.

Ro på i weekenden

For Charlotte Vinther er den største gevinst ved færre weekendvagter,

at weekenderne er blevet mindre pressede.

- Før skulle jeg nå så meget i mine friweekender, at det næsten blev stressende. Vi skulle nå at se den ene og den anden og måske også en tur til Jylland for at besøge familien, siger Charlotte Vinther.

Nu er der mere ro på, og det giver også mulighed for at have en weekend uden det store program. Om sommeren bruger hun den ofte i haven, og om vinteren slapper hun af med at lave halskæder og andre smykker.

Ny energi til afdelingen

Niels Jørgen Hoffmeyer, som i starten var skeptisk, har i dag mange vinkler på de fordele, det nye arbejdstidssystem giver afdelingen.

- Først og fremmest er det en gratis mulighed for at tilfredsstille nogle stærke ønsker hos medarbejderne. Det kan være med til at fastholde personalet, og jeg tror også, vi kan tiltrække ny arbejdskraft på vores vilje til at eksperimentere, og på at medarbejderne sætter deres eget fingeraftryk på arbejdstidsplanen, siger han.

Ifølge Niels Jørgen Hoffmeyer har projektet også ført en masse energi og ansvarlighed med sig. Energien viser sig blandt andet ved, at der aldrig har været gang i så mange faglige arbejdsgrupper som nu. Vagtplanen for julen var et eksempel på den enkeltes ansvarlighed for afdelingen og kollegerne. Før var det nødvendigt med et pointsystem for at få planen til at gå op. I år prøvede afdelingen uden pointsystemet og alligevel gik kabalen op, fordi folk var meget realistiske i deres ønsker.

Det helt centrale for succesen er imidlertid, at ideen kom fra gulvhøjde og – trods den indledende skepsis – fik lov til at gro. Som Charlotte Vinther formulerer kollegernes følelser:

Medarbejdernes fleksibilitet bliver anderkendt

Socialpædagogerne på Gudenåkollegiet i Vejle Amt kan med en lokal arbejdstidsaftale nu selv tilrettelægge en del af deres arbejde. Det har givet fleksibilitet, flere fridage og en bedre arbejdsplads

Tidligere var det i princippet nødvendigt at skifte personale på halvvejen, hvis Gudenåkollegiet for eksempel skulle af sted med en gruppe beboere på en længere bustur til Vesterhavet. I hvert fald hvis institutionen skulle overholde de centrale arbejdstidsregler, som hindrede lange vagter.

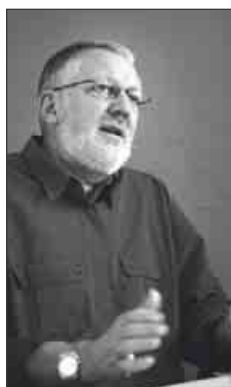
Men det ville både virke forkert for brugerne, være utilfredsstillende for medarbejderne og dyrt for organisationen. Derfor tog medarbejderne ikke overenskomsten så nøje, når de skulle på udflugt eller lignende.

Lange vagter er blevet legale

Med en ny lokal arbejdstidsaftale, er det ikke længere nødvendigt at bryde overenskomsten. Nu er det blevet helt legalt med lange vagter. Og de ordnede forhold er til gavn for alle parter. Ikke mindst medarbejderne, der bliver kompenseret med mere fritid på andre tidspunkter.

Også når det gælder den enkelte medarbejders mulighed for selv at planlægge arbejdstiden, har den nye arbejdstidsaftale været en klar fordel.

Der er nu mulighed for at få indflydelse på mødetiderne. Det betyder, at den enkelte bedre kan få arbejde og familieliv til at hænge



- Vi havde som mål at lave en aftale, hvor medarbejderne kunne se deres fingeraftryk – og det er lykkedes, siger Jens Christian Jensen.

sammen. Desuden kan de nu løse en række opgaver på tidspunkter, hvor det passer bedst ind i privatlivet. Det drejer sig om de opgaver, som ikke har direkte relation til brugerne.

Møder, handleplaner og statusmøder er som udgangspunkt placeret på nogle bestemte dage. Men med den nye aftale er det muligt at fordele disse opgaver ud på andre dage. Opgaverne kan for eksempel placeres i forlængelse eller før en vagt. På den måde kan den enkelte medarbejder samle sammen til ekstra fridage.

Alle bliver ligestillet

- Ud over at vi har fået papir på den stiltiende aftale, så er fordelene ved den nye aftale, at alle nu bliver stillet lige med hensyn til timer til administrativt arbejde. Tidligere var der ikke formaliseret, hvor mange timer den enkelte havde til møder, forklarer Karen Krusborg, der som tillidsrepræsentant har været med til at lave aftalen for socialpædagogerne på Gudenåkollegiet. Hun er i dag afdelingsleder på institutionen.

Også centerleder Jens Christian Jensen er meget tilfreds med, at der er nu er kommet papir på den gamle stiltiende aftale. Det betyder blandt andet, at der er rene linier – også den dag, hvor der sidder en anden i hans stol.

Honoreret for fleksibiliteten

Et led i aftalen er i øvrigt, at de ansatte bliver honoreret for deres fleksibilitet. På årsplan bliver hver medarbejder tildelt 20 timers ekstra frihed. Timer, som eventuelt kan konverteres til penge.

Arbejdstidsaftalen på Gudenåkollegiet hviler økonomisk i sig selv. Der er altså ikke skudt nye midler i projektet. Ledelsen og medarbejderne har også været enige om ikke at ville blande "ny løn" ind i projektet.

Finansieringen af aftalen foregår derfor ved at bruge af de midler, der allerede er afsat til særydelser og overarbejde. På længere sigt kan det også blive aktuelt at bruge penge fra vikarkontoen, hvis behovet for eksterne vikarer falder som følge af de nye muligheder, som arbejdstidsaftalen giver.

Åbenhed og ejerskab

Ejerskab i projektet har fra begyndelsen været et nøgleord for både Karen Krusborg og institutionens leder, Jens Christian Jensen. De har været helt enige om, at succesens stod og faldt med, om medarbej-



Medarbejderne på Gudenåkollegiet har fået større mulighed for selv at planlægge deres arbejdstid.

- Det vigtigste er ikke, om alle har fået alle deres ønsker opfyldt, men at alle har følt, at de var med i processen og i dag har et ejerskab, forklarer Karen Krusborg.



- Det vigtigste er ikke, om alle har fået alle deres ønsker opfyldt, men at alle har følt, at de var med i processen og i dag har et ejerskab, forklarer Karen Krusborg.

- Vi havde som mål at lave en aftale, hvor medarbejderne kunne se deres fingeraftryk – og det er lykkedes. Samtidig har vi også nået målene om en aftale, hvor ledelsens og medarbejdernes fleksibilitet er blevet synlig, hvor opgaverne med brugerne bliver løst optimalt og hvor der er fokus på at skabe og bevare et godt psykisk arbejdsmiljø, siger Jens Christian Jensen.

derne følte, at det var deres projekt. Et projekt som de havde mulighed for at påvirke og selvfølgelig kunne se fornuften i.

Det var derfor naturligt at starte processen med at lave en spørgeskemaundersøgelse, hvor medarbejderne blev bedt om at forholde sig til både egne ønsker/behov, brugernes behov og organisationens behov.

Ud over ønsker til arbejdstid, fritid, overarbejde og kurser, blev medarbejderne også bedt om at svare på en række spørgsmål om seniorpolitik, psykisk arbejdsmiljø, fraværspolitik, socialt kapital m.m.

Man skal kunne se sit eget fingeraftryk

I den endelige aftale har ikke alle kunnet få deres personlige ønsker opfyldt. Og det har der været forståelse for, pointerer Karen Krusborg og Jens Christian Jensen.

En løbende proces

Aftalen for Gudenåkollegiet blev lavet i foråret 2002, og fik virkning fra august samme år. Men aftalen er ikke tænkt som et endeligt dokument. Tværtimod er det intentionen, at aftalen løbende skal laves bedre.

- Arbejdet med en lokal arbejdstidsaftale er en løbende proces. Om fem år vil vores aftale se helt anderledes ud, og vi vil have løst en række problemer, som vi lige nu ikke kender svaret på, forklarer Jens Christian Jensen.

Han mener, at man er nødt til hele tiden at være forberedt på, at hverdagen forandrer sig. Nye udfordringer og muligheder dukker op. Samtidig skal de erfaringer, som bliver gjort undervejs, bruges til at lave en endnu bedre aftale.

- Pointen er, at de første spadestik er startskuddet til en lang og spændende proces. En proces, der kan være med til at skabe større glæde for alle, siger Jens Christian Jensen. ■

BAR er en forkortelse for BrancheArbejdsmiljøråd. BAR Social & Sundhed (SoSu) er et af i alt 11 BAR'er, som består af repræsentanter for arbejdsmarkedets parter. De kortlægger de enkelte branchers særlige arbejdsmiljøproblemer og hjælper virksomhederne med at løse dem ved bl. a. at lave information, temamøder, uddannelse og foreslå forskning.

BAR SoSus arbejde er målrettet ansatte på sygehuse, daginstitutioner, døgninstitutioner, plejehjem, i hjemmeplejen, i fysioterapien og læge-, dyrlæge- og tandlægeklinikker. I alt ca. 450.000 mennesker er gennem deres organisationer tilknyttet BAR SoSu. ■

