



ET BEDRE PSYKISK ARBEJDSMILJØ

4 artikler om erfaringer fra Ekspertrådgivning og inspiration 2016-2018



Forhandlings
fællesskabet



DANSKE
REGIONER

FAKTA OM EKSPERTRÅDGIVNING OG INSPIRATION

- Ekspertrådgivning og inspiration er et tilbud til alle arbejdspladser i regionerne om at få ekspertstøtte til nye initiativer, som skal forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Bag tilbuddet står Danske Regioner og de faglige organisationer i Forhandlingsfællesskabet.
- Flere end 100 arbejdspladser har gennemført forløb med støtte fra eksterne eksperter i 2016-2018. Tilbagemeldingerne fra arbejdspladserne er meget positive.
- Derfor blev det aftalt i forårets overenskomstforhandlinger, at tilbuddet skal forlænges i 2019-2021, således at de nye forløb udnytter og bygger videre på erfaringerne fra første runde.
- I anledning af uge 43, som er europæisk arbejdsmiljøuge, er resultaterne fra den første runde blevet samlet i en række artikler med viden og information om det psykiske arbejdsmiljø. Artiklerne er baseret på erfaringer fra de regionale arbejdspladser.
- Fra januar 2019 kan alle arbejdspladser i regionerne rekvirere støtte til lokale forløb. Mere information vil kunne hentes i slutningen af året på www.regioner.dk og på www.forhandlingsfaellesskabet.dk.



Forhandlings
fællesskabet



DANSKE
REGIONER

4 ARTIKLER OM ERFARINGER FRA EKSPERTRÅDGIVNING OG INSPIRATION 2016-2018

NY RUNDE MED EKSPERTRÅDGIVNING OG INSPIRATION

Flere end 100 regionale arbejdspladser har i de forløbne to år benyttet tilbuddet om Ekspertrådgivning og inspiration til arbejdet med et bedre psykisk arbejdsmiljø. Erfaringerne er så gode, at, at tilbuddet forlænges med en ny runde i 2019-2021.

SIDE 4

”MIDT I TRAVLHEDEN HAR VI STADIG HANDLEMULIGHEDER”

Inden for de rammer, som ledelsen og politikerne fastlægger, har den enkelte arbejdsplads en lang række muligheder for selv af tilrettelægge arbejdet. Det er vigtigt at have fokus på, når man vil sikre et godt psykisk arbejdsmiljø. Det viser erfaringerne fra flere end 100 arbejdspladser, som har brugt tilbuddet Ekspertrådgivning og inspiration.

SIDE 6

GIV PLADS TIL AT DISKUTERE OG STILLE SPØRGSMÅL

God ledelse, inddragelse og dialog kan være med til at sikre det psykiske arbejdsmiljø i perioder, hvor medarbejderne oplever usikkerhed eller forøget pres. Det er en af erfaringerne fra Ekspertrådgivning og inspiration.

SIDE 8

HVAD ER DET, DER RYKKER I DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ?

Der er gode muligheder for at prøve nye metoder i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, fordi arbejdspladserne selv kan vælge mellem forskellige rådgivere, når de deltager i Ekspertrådgivning og inspiration.

SIDE 11

NY RUNDE MED EKSPERT- RÅDGIVNING OG INSPIRATION

Flere end 100 regionale arbejdspladser har i de forløbne to år benyttet tilbuddet om Ekspertrådgivning og inspiration til arbejdet med et bedre psykisk arbejdsmiljø. Erfaringerne er så gode, at tilbuddet forlænges med en ny runde i 2019-2021.

Psykiatrisk Center Amager. Medicinsk Afdeling på Svendborg Sygehus. Handicapcenter Storebælt. Neuroanæstesiologisk Klinik på Rigshospitalet. Arbejdsmiljøteamet på Aarhus Universitetshospital. Det er blot nogle få af de over 100 arbejdspladser i regionerne, som over de seneste to år har arbejdet med at finde løsninger på deres konkrete udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø som led i tilbuddet Ekspertrådgivning og inspiration.

Emnerne har favnet meget bredt inden for de rammer, som var meldt ud: Nogle arbejdspladser har haft fokus på at forebygge og håndtere vold og trusler, andre har arbejdet med samarbejdsrelationer, forandringsprocesser, kommunikation, ny organisering og temdannelse og meget mere.

STOR TILFREDSHED BLANDT DELTAGERNE

Arbejdspladserne har gennem Ekspertrådgivning og inspiration fået støtte til konkrete og handlingsrettede indsatser omkring det psykiske arbejdsmiljø. Tilbuddet er et samarbejde mellem arbejdsgivere og arbejdstagere - Danske Regioner og de faglige organisationer i Forhandlingsfællesskabet.

Støtten er i første runde kommet fra fire forskellige udbydere: NIRAS Joblife, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, RUC samt CBS. For arbejdspladserne har det ikke været forbundet med udgifter at deltage, bortset fra den arbejdstid, som de har lagt ind.

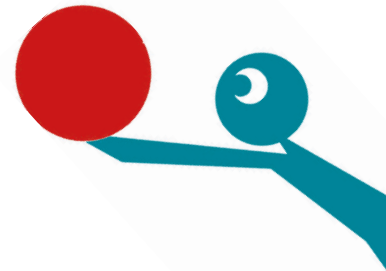
De sidste forløb bliver afsluttet netop nu, og erfaringerne er særdeles positive: Over 90% af de deltagende arbejdspladser melder tilbage, at de har fået ny inspiration til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i forhold til kerneopgaven, og at de har fået konkrete redskaber, som de kan bruge i det daglige arbejde, samt ikke mindst at de kan bruge den nye viden i det daglige arbejde.

FØRES VIDERE I 2019-2021

De positive resultater er baggrunden for, at tilbuddet videreføres i 2019-2021. Det er besluttet som en del af den aftale, som blev indgået ved overenskomstforhandlingerne i foråret. Parterne lægger stor vægt på, at den nye runde bygger direkte videre på de erfaringer, som er draget i den første runde i forhold til, hvilke indsatser der har en positiv indvirkning på arbejdsmiljøet, og under hvilke forhold, de har den bedste effekt.

Videreførelsen af Ekspertrådgivning og inspiration betyder, at et stort antal arbejdspladser i regionerne kan komme med i næste runde med start i januar 2019. Tilbuddet vil fokusere på fire temaer, som alle påvirker det psykiske arbejdsmiljø:

- Organisatoriske forandringer.
- Faglige forandringer.
- Vold og trusler.
- Samarbejde, arbejdspladskultur og mobning.



Temaet om samarbejde, arbejdspladskultur og mobning er nyt i forhold til den første runde af tilbuddet. Det er føjet til, fordi der er tale om et aktuelt og vigtigt tema, og fordi der ofte kan være en sammenhæng mellem dette og de tre øvrige temaer.

RETTET MOD ALLE ARBEJDSSTEDER

Formålet med tilbuddet er at tilbyde de regionale arbejdspladser rådgivning og inspiration om, hvordan det psykiske arbejdsmiljø kan styrkes på en måde, som samtidig understøtter løsningen af kerneopgaven. Samtidig er det målet, at tilbuddet skal føre til opsamling af tværgående viden og læring, som kan bruges på tværs af arbejdspladser.

Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet er enige om, at Ekspertrådgivning og inspiration skal fungere som en indsats, som ligger udover den arbejdsmiljøindsats, som regionerne tilbyder i dag - men også meget gerne kan supplere og understøtte den. Samtidig skal indsatsen hænge sammen med regionernes øvrige indsatser og strategier.

Formen skal være fleksibel, så den kan tilpasses behov og praksis på den enkelte arbejdsplads. Det er dog vigtigt, at forløbene er handlingsrettede og sigter mod at omsætte ny viden til konkrete indsatser på arbejdspladsen.

Parterne lægger vægt på, at alle typer af regionale arbejdspladser kan deltage, både inden for hospitaler, psykiatrien, social- og døgninstitutionerne, administration og service m.v., og at tilbuddet når bredt ud i alle dele af landet.

SÅDAN KOMMER MAN MED

Hvis arbejdspladsen er interesseret i at benytte tilbuddet, skal de lokale parter rekvirere det i fællesskab. Med de lokale parter menes ledere og tillidsvalgte fra MED- eller arbejdsmiljøorganisationen på rette niveau. Det er således helt afgørende, at der er tale om en fælles partsindsats, og at deltagelsen i tilbuddet er en fælles beslutning fra både ledelse og medarbejdere.

Man kan benytte tilbuddet på et enkelt arbejdssted (fx en institution eller en afdeling på et sygehus), men man kan også gå flere sammen og søge om et fælles forløb. Vær opmærksom på, at alle afdelinger og jobtyper kan være med, også fx de tekniske serviceafdelinger, administrationen osv.

Arbejdspladserne vil kunne rekvirere bistand fra den enkelte udbyder fra januar 2019. Forløbene vil herefter kunne sættes i gang, så snart aftalerne er på plads. Arbejdspladserne kommer til efter først-til-mølle-princippet, men i forrige aftaleperiode blev alle ønsker om bistand efterkommet. Tilbuddet løber i hele overenskomstperioden og de sidste forløb ventes afsluttet i 2021.

Mere detaljeret information med bl.a. beskrivelse af de enkelte udbydere af rådgivningen samt procedurer for, hvordan man anmoder om bistanden, vil være klar i slutningen af 2018 og vil kunne findes på Forhandlingsfællesskabet og Danske Regioners hjemmesider. Desuden vil der blive gjort opmærksom på materialet via nyhedsbreve mv.

”MIDT I TRAVLHEDEN HAR VI STADIG HANDLEMULIGHEDER”

Inden for de rammer, som ledelsen og politikerne fastlægger, har den enkelte arbejdsplads en lang række muligheder for selv at tilrettelægge arbejdet. Det er vigtigt at have fokus på, når man vil sikre et godt psykisk arbejdsmiljø. Det viser erfaringerne fra flere end 100 arbejdspladser, som har brugt tilbuddet Ekspertrådgivning og inspiration.

”På mange arbejdspladser er der for lidt opmærksomhed på, at selv om rammerne for arbejdet bliver fastlagt af ledelse og politikere, så er der et stort spillerum for, hvordan man lokalt kan tilrettelægge den faktiske daglige organisering af arbejdet. Det er synd, og det går ud over det psykiske arbejdsmiljø”.

Det mener professor Helge Hvid fra Center for Forskning i Arbejdsliv på RUC på baggrund af sine erfaringer fra en række forløb under tilbuddet Ekspertrådgivning og inspiration. Forløbene er gennemført på vidt forskellige regionale arbejdspladser gennem de seneste to år.

”Når medarbejderne skal beskrive deres arbejdsmiljø, lægger de vægt på de forandringer, som kommer til dem udefra. Det er der også god grund til. Men både medarbejdere og ledelse er ofte også enige i, at der er et handlerum for den enkelte arbejdsplads og for den enkelte medarbejder”.

NOGLE ARBEJDSPLADSER ER MERE ROBUSTE

”Midt i travlheden har vi stadig handlemuligheder. Det kan man bl.a. se af, at nogle arbejdspladser er bedre til at tage mod forandringer end andre, fx sammenlægninger eller indførelse af nye it-systemer. Nogle arbejdspladser er mere robuste overfor forandringer end andre, og det må der jo være en forklaring på”, siger Helge Hvid.

For Helge Hvid er en del af forklaringen, at de robuste arbejdspladser er bedre til at tilrettelægge det daglige arbejde inden for de givne rammer. Medarbejdere og ledelse tror på, at det kan lade sig gøre at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø, selv om arbejdspladsen er underlagt en stram central styring.

”På de arbejdspladser, der er gode til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, er der en vilje til at tale om hvordan arbejdet udføres. Også om de vanskeligheder, man oplever med at udføre arbejdet tilfredsstillende. Det kræver tillid, men når det lykkes, så har det en stor virkning”, siger han.

”Det er vigtigt, at der er en vilje til at hjælpe hinanden, også på tværs af faggrupper. Det handler også om at skabe rytmer i dagligdagen, der skaber en vis grad af forudsigelighed, og som sikrer tid til fordybelse og mulighed for uformel kommunikation”.

”Samlet set er arbejdspladser med et godt psykisk arbejdsmiljø gode til at organisere arbejdet, der er en god kommunikation på tværs af faggrupper og afdelinger, og den enkelte medarbejder har en grad af frihed til at tilrettelægge sit eget arbejde”.

"De robuste arbejdspladser formår at sætte ind på flere forskellige niveauer: Hvordan den enkelte udfylder sit job. Hvordan arbejdsopgaverne er strukturerede i tid og sted. Og hvordan man samarbejder på arbejdspladsen og udvikler fælles mål og fælles viden" siger Helge Hvid.

HVAD HAR VI INDFLYDELSE PÅ?

"Arbejdet med det lokale handlerum indebærer, at man på arbejdspladsen skal have en fælles forståelse af, hvad man har indflydelse på, og hvad man ikke kan påvirke", mener Stig Sørensen fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA, som har gennemført et stort antal forløb som led i tilbuddet Ekspertrådgivning og inspiration.

"Hvor er vores fokus? Vælger vi temaer og fokusområder, som vi reelt har indflydelse på? Både for arbejdspladsen som sådan fx på personalemøder, men også for den enkelte medarbejder. Det skaber en følelse af afmagt og frustration at fokusere på det, man ikke kan ændre. Omvendt kan det give ideer og energi at arbejde med det, der reelt kan forandres", mener han.

"Vi har i en række forløb arbejdet med at skabe det rum, hvor medarbejdernes usikkerhed og spørgsmål i forhold til en forandringsproces kommer frem. Alene det at opleve, at man bliver hørt og får luft for sine bekymringer og forslag, kan være meget konstruktiv", siger han.

Stig Sørensen peger på, at fordelene ved inddragelse også gælder på et mere overordnet niveau: Hvis ledelsen inddrager og lytter til medarbejdere og mellemledere forud for fx organisationsændringer, vil det give en større accept og et større ejerskab til beslutningerne. Og det kan være med til at kvalificere løsningerne, at ledelsen lytter til medarbejdernes erfaringer, mener han.

FRA EVENT TIL FORLØB

Chefkonsulent Mads Bendixen fra NIRAS Joblife er enig i, at det er vigtigt at holde fokus på, hvilke muligheder den enkelte arbejdsplads har for at ændre hverdagen inden for de rammer, som nu en gang er gældende. Ud fra erfaringerne fra bl.a. Ekspertrådgivning og inspiration mener han, at det fungerer bedst, hvis man arbejder over en længere periode.

"Det psykiske arbejdsmiljø indebærer ofte vanskelige problemstillinger, som man ikke kan løse på en enkelt workshop eller kursusdag. Tiden kan ofte bruges mere effektivt, hvis man mødes kort flere gange over et længere forløb. Også for at give tid til, at den nødvendige tillid opstår. Ofte vil problemer i det psykiske arbejdsmiljø handle om konflikter eller indre skillelinjer, og de kan være ømtålelige at tage fat om".

"Vi oplevede fx en arbejdsplads, hvor der først på det tredje eller fjerde møde var en medarbejder, som sagde 'OK, måske skal vi også snakke om, at vi aldrig helt har fået overvundet de gamle skel fra fusionen...'. Og så var vi pludselig fremme ved et helt centralt punkt, som vi ikke havde fået fat på, hvis vi havde gennemført en enkelt temadag", siger Mads Bendixen.

GIV PLADS TIL AT DISKUTERE OG STILLE SPØRGSMÅL

God ledelse, inddragelse og dialog kan være med til at sikre det psykiske arbejdsmiljø i perioder, hvor medarbejderne oplever usikkerhed eller forøget pres. Det er en af erfaringerne fra Ekspertrådgivning og inspiration.

”Der kommer usikkerhed, når man skal afgive noget, og man ikke ved, hvad man får”. Sådan siger en overlæge i et interview, gennemført af Pernille Steen Pedersen, ph.d. postdoc fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS, som led i et forløb under Ekspertrådgivning og inspiration.

”Hvorfor vil forandringer ofte give anledning til frustration og modstand? Det er en af de grundlæggende udfordringer, når man skal sikre et godt psykisk arbejdsmiljø i perioder med faglige eller organisatoriske forandringer”, siger hun og peger på især to typer af forandringer, som kan give anledning til usikkerhed:

- Forandringer, som indebærer krav om at skulle gå på kompromis med sin faglighed.
- Forandringer, der stiller nye krav til samarbejde og koordinering på tværs af faggrupper og afdelinger.

”I forhold til det første, oplever mange medarbejdere, at de har svært ved at udføre deres arbejde på en måde, der lever op til de faglige forventninger, de har til sig selv. Det kan udløse hvad jeg kalder en moralsk konflikt”, siger Pernille Steen Pedersen.

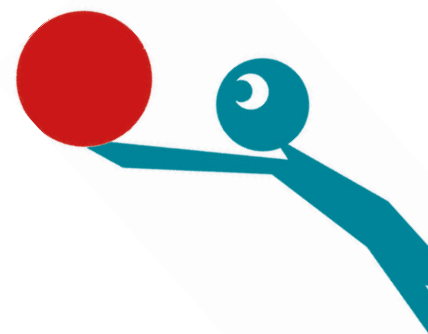
”Det er nødvendigt at både ledere og medarbejdere støtter hinanden med at navigere mellem disse modsatrettede krav. Det handler bl.a. om at skabe en kultur, hvor det at stille spørgsmål og støtte hinanden bliver sat på dagsordenen. Lederne kan etablere rum, hvor medarbejderne kan drøfte, hvad der belaster dem, og hvordan ledelsen kan støtte dem”, siger hun.

LEDELSENS OPGAVE

I forhold til den anden type af forandringer handler opgaven i høj grad om at få tværgående samarbejde på tværs af organisatoriske enheder og faggrupper til at fungere i praksis - på et fælles fagligt grundlag.

”Det tværfaglige og tværsektorielle samarbejde stiller store krav til både medarbejdernes og ledernes kompetencer. Ledere må kunne læse situationer og reaktioner og have kompetencer til at lytte, kommunikere, forhandle og konfliktløse”, siger Pernille Steen Pedersen.

”Mange ledere føler sig alene i opgaven og har brug for at samarbejde i ledergrupperne. At sidde sammen og drøfte ledelsesdilemmaer kan ikke blot give gode input - det kan også bidrage til at skabe fælles opfattelser af, hvordan fx det tværgående samarbejde skal fungere”.



KOMMUNIKATION OG KONFLIKTER

"Jeg er blevet overrasket over, hvor meget konflikter og oplevelse af en hård tone fylder i hverdagen. Jeg oplever, at der er brug for at styrke viden om kompetencer om god kommunikation hos både medarbejdere og ledere", siger Pernille Steen Pedersen.

"Når vi er under pres, vil vi ofte blive korte for hovedet og have mindre blik for andres behov og reaktioner. Når man kobler denne viden med de konkrete eksempler og erfaringer på arbejdspladsen, kan det give stærke aha-oplevelser, som man kan bruge som afsæt for at forbedre omgangstonen. Og som kan give større forståelse for, at andre måske udtrykker sig på en ufølsom måde i en travl situation".

"I en konkret situation klagede flere sygeplejersker over en kirurg, som de oplevede, ikke ænsede dem på operationsstuen og som de end ikke kunne få øjenkontakt med. Da vi fik snakket åbent om det, forklarede kirurgen at han var totalt fokuseret på sin krævende opgave, og at han bevidst prøvede at holde alt andet ude, når han skulle operere. Han anede ikke, at det kunne virke krænkende - og personerne omkring ham vidste ikke, at det var hans personlige måde at *cope*, og ikke et udtryk for ringeagt eller ligegyldighed over for dem", siger Pernille Steen Pedersen.

FEM UDFORDRINGER - OG HVORDAN DE KAN LØSES

Erfaringerne fra Ekspertrådgivning og inspiration peger på en række tværgående problemstillinger, som de deltagende arbejdspladser har arbejdet med på forskellige måder. Blandt de vigtigste udfordringer og mulige løsninger er:

- 1. Forandringer kan føre til usikkerhed, når man ikke ved, hvad der skal ske.** God ledelse, inddragelse af medarbejderne og en god dialog mellem ledelse og medarbejdere og på tværs af afdelinger og faggrupper.
- 2. Nogle medarbejdere oplever modsatrettede krav om effektivitet og faglig kvalitet.** Skab rum for, at spørgsmål og dilemmaer kommer åbent frem. Skab en kultur, hvor ledelse og medarbejdere støtter hinanden i at navigere i hverdagens opgaver.
- 3. Større krav til samarbejde og koordinering på tværs af afdelinger og faggrupper.** Ledelsen skal kunne læse situationer og reaktioner og kunne kommunikere, forhandle og løse konflikter. Et godt samarbejde i ledergrupperne kan styrke det tværgående samarbejde.
- 4. Pres i hverdagen kan føre til konflikter og en hård tone.** Skab et rum, hvor man kan diskutere episoder og oplevelser på en konstruktiv måde. Vær bevidst om, at alle kan blive korte for hovedet og have mindre blik for andre, når vi er under pres.
- 5. Det kan være svært at fastholde retningen og følge op på nye tiltag i arbejdsmiljøet.** Opbyg gode rutiner i MED-udvalg eller arbejdsmiljøgruppe, så indsatsen bliver forankret i de eksisterende strukturer på arbejdspladsen - og dermed mindre personbåret.

ROBUSTE SAMARBEJDSSTRUKTURER

Opgaven med at navigere gennem forandringsprocesser og skabe godt samarbejde og dialog handler også om, at der sker en systematisk opfølgning på de beslutninger og initiativer, som sættes i gang på arbejdspladsen. Det indebærer, at de etablerede strukturer i form af MED-udvalg, trio-samarbejde og arbejdsmiljøorganisation bliver styrket.

Det mener Stig Sørensen fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA, som har gennemført et stort antal forløb som led i Ekspertrådgivning og inspiration.

”Når vi har gennemført en proces på arbejdspladsen, vil der komme en umiddelbar positiv effekt. Der kommer fælles fokus på det tema, vi har arbejdet med, og der opstår nye ideer og energi. Men det vil ofte være en udfordring at fastholde retningen og følge op, bl.a. fordi arbejdsmiljøet skal konkurrere med mange andre temaer om både ledelsens og medarbejdernes opmærksomhed”, siger han.

”Ved at opbygge kompetencer og gode rutiner i MED-udvalg eller arbejdsmiljøgruppe, kan man gøre indsatsen mere systematisk og mere robust over for personaleudskiftning. Man kan gøre det at varetage arbejdsmiljøet fx i forandringsprocesser til en kompetence, som ligger i strukturerne, og ikke er båret af enkeltpersoner”, mener Stig Sørensen.

Netop forandringsprocesser, samarbejde, arbejdspladskultur og mobning mv. vil være de centrale temaer, som arbejdspladserne kan søge hjælp til, i den kommende fase af Ekspertrådgivning og inspiration i 2019-2021.



HVAD ER DET, DER RYKKER I DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ?

Der er gode muligheder for at prøve nye metoder i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, fordi arbejdspladserne selv kan vælge mellem forskellige rådgivere, når de deltager i Ekspertrådgivning og inspiration.

Vælg selv den metode eller tilgang, som passer bedst til jeres udfordringer og behov. Brug en af de velkendte metoder, som I véd virker. Eller gå nye veje og prøv nye metoder og tilgange af, som måske kan kaste et uventet lys arbejdsmiljøet.

Sådan lyder det konkrete tilbud til arbejdspladserne i Ekspertrådgivning og inspiration, som flere end 100 regionale arbejdspladser har deltaget i. De deltagende arbejdspladser har kunnet rekvirere hjælp fra fire forskellige udbydere: Fra en autoriseret arbejdsmiljørådgiver, NIRAS Joblife, samt fra tre forskningsinstitutioner med en hver deres tilgang, nemlig CBS, RUC og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA.

NYT TILBUD I 2019-2021

Nogle forløb fra første runde af tilbuddet har haft hovedvægten på kortlægning og analyse, andre er i højere grad implementeringsforløb med fokus på at gennemføre konkrete handlingsplaner. Resultaterne og tilbagemeldingerne fra arbejdspladserne er så positive, at det i forårets overenskomstforhandlinger blev besluttet at forlænge tilbuddet med en ny fase i 2019-2021.

Den kommende runde af Ekspertrådgivning og inspiration vil bygge videre på de erfaringer og resultater, som er opnået i de tidligere forløb. I løbet af efteråret vil rammer og vilkår for de kommende forløb blive lagt fast.

I det følgende er beskrevet tre forskellige tilgange, som er blevet brugt af tre af udbyderne i den første runde af Ekspertrådgivning og inspiration. Præcis hvordan metoder og tilbage vil være i den næste runde af tilbuddet er ikke fastlagt endnu. Det vil i høj grad afhænge af de konkrete ønsker og behov på den enkelte arbejdsplads.

EKSEMPEL 1: AKTIONSLÆRING MED NIRAS

Aktionslæring er en metode, som har været benyttet af bl.a. chefkonsulent Mads Bendixen fra NIRAS Joblife. Metoden går ud på at danne aktionslæringsgrupper på hver tre-fem personer. Grupperne mødes fx fem gange over tre måneder i et forløb, der fokuserer på at udvikle konkrete ideer til løsninger på en bestemt problemstilling og at afprøve løsningerne på arbejdspladsen. Undervejs mødes grupperne igen for at videreudvikle løsningen, afprøve den igen, osv. - med konsulenten som fagperson og facilitator på møderne.

"Udgangspunktet kan være spørgsmål som 'Hvordan opretholder vi en god stemning på de dage, hvor arbejdspresset opleves som stort?', 'Hvordan tackler vi vrede og frustrerede patienter og pårørende?' eller 'Hvordan udvikler vi en fælles kultur?'" forklarer Mads Bendixen.



”Det kan lede frem til helt konkrete initiativer som fx en anderledes disponeret vagtplan eller en mere systematisk videndeling på personalemøderne. Nogle ideer må forkastes undervejs, mens andre bliver en forankret del af hverdagen”, siger Mads Bendixen.

EKSEMPEL 2: DYB ANALYSE MED CBS

Pernille Steen Pedersen, ph.d. postdoc fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS, har en anden tilgang, hvor hendes fokus ligger på en dybtgående analyse af kultur, holdninger og værdier på arbejdspladsen. Resultaterne bliver fremlagt for medarbejdere og ledelse, som derefter selv skal anvende den nye viden til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.

”Vores afsæt har været forskerens, så jeg har haft mit fokus på at grave dybt og at finde de grundlæggende sammenhænge - det der reelt foregår. Derfor har jeg gennemført lange interviews med medarbejdere og ledelse for at afdække arbejdsvilkårene og hvordan hverdagen opleves”, forklarer hun.

”Det, jeg fandt frem til, har jeg derefter koblet til resultaterne af min egen og andres forskning og givet en tilbagemelding til medarbejdere og ledelse. Den har både handlet om, hvad jeg har hørt og iagttaget hér på arbejdspladsen, og hvad forskningen kan sige om det”.

”Set i forhold til den traditionelle måde at arbejde som konsulent har jeg brugt mere tid på kortlægning og analyse, mens selve implementeringen af de ønskede indsatser i højere grad har været arbejdspladsens egen opgave”, siger Pernille Steen Pedersen.

OTTE ERFARINGER FRA PROJEKTET:

1. Det er vigtigt at bruge god tid på en grundig afdækning af problemstillingen i starten af forløbet. Det tilsyneladende problem er ikke altid det reelle problem.
2. Tilsvarende er det vigtigt at afklare de gensidige forventninger til tidsforbrug, deltagelse, opfølgning osv.
3. Der skal være en plan for, hvordan indsatsen bliver forankret og fastholdt efter forløbets afslutning.
4. Et godt forløb kræver bred deltagelse og dialog med og mellem både medarbejdere, ledelse og trio/arbejds miljøgruppe.
5. Et længere forløb giver bedre resultater end en enkeltstående workshop eller temadag.
6. Indsatserne skal forankres i de eksisterende strukturer - MED, trio, arbejds miljøgruppe, trivselmålinger osv. De skal koble til noget, vi allerede gør.
7. Lokal tilpasning er afgørende. Ikke to arbejdspladser er ens, og forløbene skal tilrettelægges ud fra de lokale behov og den lokale virkelighed.
8. Det er en fordel, at eksperterne er neutrale rådgivere, som er valgt af ledelse og medarbejdere i forening. De er hverken ledelsens eller de faglige organisationers folk.

EKSEMPEL 3: DIALOGSEMINARER MED RUC

Professor Helge Hvid og hans kolleger fra Center for Forskning i Arbejdsliv på RUC har arbejdet ud fra en model, som starter med individuelle interview af medarbejdere og ledere, samt fokusgruppeinterviews med typisk seks ansatte ad gangen. Nogle af arbejdspladserne var meget store, med afdelinger på flere forskellige adresser.

Derefter blev der holdt dialogseminarer i de enkelte enheder. I første del af seminarerne præsenterede folkene fra RUC deres analyser og konklusioner, som blev diskuteret grundigt igennem: Holdt analysen? Manglede der noget? Var der misforståelser? Anden del af seminaret handlede om at finde frem til muligheder for forbedringer. De kunne strække sig fra de helt små, konkrete ting til perspektiver på mere langsigtede og dybtgående ændringer. Efter seminarerne blev der givet en samlet tilbagemelding til hele arbejdspladsen.

”Samlet har det været vores mål at skabe større blik for de handlemuligheder for både arbejdspladsen og den enkelte, som kan være med til at styrke det psykiske arbejdsmiljø. Vores erfaring er, at de arbejdspladser, som er mest robuste over for forandringer og arbejdspress, også er gode til at udnytte det lokale handlerum”, siger Helge Hvid.





**Kontakt for overordnede spørgsmål
vedr. artikelsamlingen:**

- Laura Thors Calaña, Danske Regioner
tlf. 3529 8230
ltc@regioner.dk
- Henrik Carlsen, Forhandlingsfællesskabet
tlf. 3347 0617
hc@forhandlingsfaellesskabet.dk