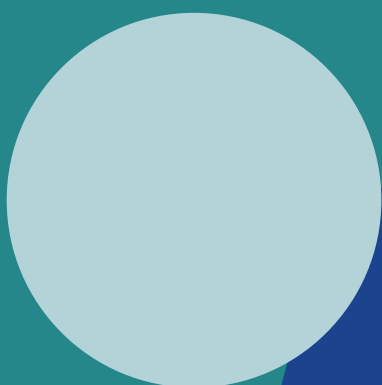


TEMAHÆFTE 1

Udfordringer i samarbejdet

En guide til indsatser for psykisk arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser



Indhold

Introduktion / 03

Tre vigtige udfordringer i samarbejdet / 05

Anerkendelse af faglighed
Arbejdspladskultur og psykologisk tryghed
Tidspres og -organisering

Metoden til kortlægning og dialog / 09

Tag temperaturen på samarbejdet
Dialogmetoder om samarbejde


Eksempler på indsatser / 11

Find løsninger sammen
Gør det usynlige arbejde synligt
Undersøg kritiske snitflader i samarbejdet

Find mere viden / 15

Tilhørende handlekort / 16

1. Udsagnskort om udfordringer i samarbejdet
2. Fremtidsværksted om samarbejde
3. Undersøg kritiske snitflader i samarbejdet



Alle fem temahæfter og en fælles procesguide ligger på regionaltarbejdsliv.dk med aktive links til tilhørende og supplerende materiale.

Temahæfter og procesguide er udarbejdet i samarbejde med:



Introduktion

Et godt samarbejde om de daglige opgaver er helt afgørende for både kvaliteten i kerneopgaven og et godt psykisk arbejdsmiljø. Det gælder både samarbejdet i fx et team, og når samarbejdet går på tværs af faggrupper, funktioner og afdelinger. Og dét gør det meget tit på regionale arbejdspladser.

Når sådanne samarbejder fungerer, mærker både borgere og medarbejdere glæden og gevinsterne ved, at forskellige fagligheder understøtter hinanden og skaber et godt, sammenhængende forløb.

Men der kan også let opstå problemer i samarbejdet, der går ud over både opgaveløsningen og det psykiske arbejdsmiljø. Det gælder ikke mindst i komplekse, tværgående samarbejder, og når der er pres på tid og ressourcer.

Der kan være mange årsager til, at der opstår problemer i et fagligt eller tværfagligt samarbejde – og dermed også mange forskellige måder at tackle udfordringerne på. Men især tre aspekter går igen i både forskning og i de praktiske erfaringer med arbejdsmiljøarbejde på regionale arbejdspladser: anerkendelse af faglighed, arbejdspladskultur og tid til kerneopgaven.

De tre aspekter er i fokus i dette temahæfte, hvis formål er at give ledere, trioer og arbejdsmiljøgrupper på regionale arbejdspladser viden om og inspiration til, hvordan de kan arbejde med det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med udfordringer i samarbejdet.

Hæftet bygger på den teoretiske og praktiske indsigt, der er indsamlet i forskningsprojektet Psykisk Arbejdsmiljø på Regionale Arbejdspladser (PARA). Heri indgår også erfaringer fra en lang række udviklingsforløb, hvoraf flere har haft udfordringer i samarbejdet som fokus. Projektets overordnede tilgang til arbejdsmiljøarbejdet og dets generelle anbefalinger fremgår af boksen på næste side.

Dette temahæfte kan med fordel læses sammen med procesguiden [Psykisk arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser](#). På den måde kan I gøre jeres arbejde med at introducere nye medarbejdere til en integreret del af jeres samlede indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Til temahæftet hører tre handlekort, som forklarer, hvordan I kan arbejde med nogle af metoderne om psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med udfordringer i samarbejdet:

- [1. Udsagnskort om udfordringer i samarbejdet](#)
- [2. Fremtidsværksted om samarbejde](#)
- [3. Undersøg kritiske snitflader i samarbejdet](#)

Hertil kommer [vejledninger til en række dialogmetoder](#), I kan bruge, uanset hvilket arbejdsmiljøtema I arbejder med.



En systematisk og lærende tilgang til psykisk arbejdsmiljø

De fleste problemer i det psykiske arbejdsmiljø er komplekse. Det betyder for det første, at de er indbyrdes forbundne på måder, som det kan være svært at gennemskue på forhånd. For det andet, at der til ét problem sjældent kan udpeges én bestemt løsning eller fremgangsmåde.

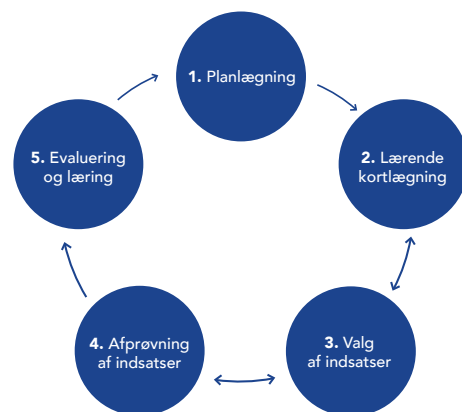
Det betyder langt fra, at problemerne er umulige at løse. Men skal det lykkes, er det ofte nødvendigt at gå nysgerrigt og undersøgende til værks, inden man skrider til handling – og i det hele taget at tilrettelægge arbejdsmiljøarbejdet på en måde, så man undervejs kan blive klogere på både problemer og mulige Lösingsveje. Samtidig er det vigtigt, at I går systematisk til værks og får fulgt arbejdsmiljøindsatserne helt til dørs.

Derfor anbefaler PARA-projektet en systematisk og lærende tilgang til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og foreslår en model med følgende fem faser, der stort set svarer til faserne i en APV-proces. Dobbeltpilene mellem fase 2, 3 og 4 illustrerer, at indsigter fra én af disse faser ofte giver anledning til at gå tilbage og justere indsatserne. Heri ligger en vigtig del af den lærende tilgang.

Tre generelle anbefalinger

På tværs af meget forskellige arbejdsmiljøproblemer og -indsatser har projektet formuleret tre anbefalinger om gode arbejdsmiljøprocesser:

- 1 **Inddragelse og indflydelse:** Ved at inddrage medarbejderne i alle faser i processen kan I sikre, at såvel kortlægning som de valgte indsatser trækker på deres erfaringer. Inddragelsen kan både øge medarbejdernes ejerskab til og indflydelse på indsatserne.
- 2 **Lokale løsninger:** Ingen arbejdspladser er ens, og ingen løsninger på arbejdsmiljøproblemer passer (lige godt) til alle. Derfor er det vigtigt, at I designer et forløb, der matcher jeres kerneopgave, medarbejdere og aktuelle situation. Det vil gøre indsatserne mere holdbare og kan samtidig styrke de involverede gruppers faglighed og samarbejde.
- 3 **Vedholdende kommunikation:** For at kunne bidrage aktivt har medarbejderne brug for relevant og tydelig kommunikation i alle faser af forløbet. Et højt informationsniveau fremmer også tillid og samarbejde – såvel blandt medarbejderne indbyrdes som mellem medarbejdere og ledere.





Tre vigtige udfordringer i samarbejdet

Anerkendelse af arbejde og faglighed

At respektere og anerkende hinandens faglige bidrag til en fælles kerneopgave er en vigtig forudsætning for et vellykket samarbejde. Uden gensidig respekt og anerkendelse opstår der let ubalancer i samarbejdet, og det bliver vanskeligere at kommunikere ligeværdigt, koordinere effektivt og udvise den nødvendige tillid til hinanden. Risikoen er, at det skaber spændinger, svækker kvaliteten i kerneopgaven og udgør en belastning i det psykiske arbejdsmiljø for nogle (eller alle) deltagere i samarbejdet.

At nogle medarbejderen eller grupper arbejder ikke anerkendes, kan blandt andet skyldes, at det er andre grupper og deres perspektiv, der dominerer i arbejdet med en given opgave. Det kan betyde, at andre parter føler, at deres indsats overses eller undervurderes, selv om de yder et vigtigt bidrag til den fælles opgaveløsning. Det kan fx komme til udtryk ved, at denne gruppe ikke bliver ordentligt inddraget i forandringer, der påvirker dem.

Det kan også skyldes, at dele af arbejdet er "usynligt" for andre faggrupper – og måske også for ledere og beslutningstagere. Det kan fx være arbejde, som ikke er indfanget i formelle funktions- og jobbeskrivelser og faglige standarder, men som alligevel er afgørende for, at opgaverne kan løses godt og effektivt.

Oftentimes handler det usynlige arbejde om relationer – enten til andre medarbejdere eller til borgerne. Ikke mindst i store komplekse organisationer som fx et hospital kan det uformelle relationelle arbejde være helt afgørende for at opretholde såvel smidige arbejdsgange som kvalitet og kontinuitet i patientplejen. Også i administrative funktioner kan der findes eksempler på upåagtet forbindelsesarbejde, der måske først bliver synligt i forbindelse med forandringer af de *formelle* arbejdsopgaver.

Den manglende anerkendelse af dele af arbejdet vil ofte betyde, at de pågældende medarbejdere trives dårligere i jobbet. Dels fordi de oplever sig mindre vigtige og værdsatte, dels fordi de har svært ved at nå både formelle og uformelle opgaver, de ved, er nødvendige for at udføre et godt stykke arbejde.



Det er vigtigt at slå fast, at kolleger og ledere ikke nødvendigvis overser dette arbejde bevidst i hverdagen. I nogle tilfælde foregår arbejdet uden for deres "synsfelt" – i andre hjørner og niveauer af organisationen – og de tænker i en travl hverdag måske ikke over, at de er afhængige af det. Hertil kommer, at parterne i et samarbejde ofte vil være optaget af deres egen faglighed og de faglige præstationer, de bliver målt på.

Netop fordi den manglende respekt og anerkendelse ikke altid er bevidst, ligger der store potentielle gevinster for både kerneopgaven og det psykiske arbejdsmiljø ved at synliggøre både det usynlige arbejde og de indbyrdes afhængigheder i et samarbejde.

Se også metoden [Gør det usynlige arbejde synligt](#).

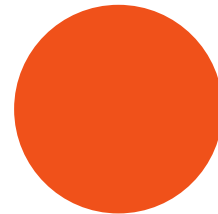
Arbejdspladskultur og psykologisk tryghed

Kulturen på en arbejdsplads – her forstået som normerne for den indbyrdes adfærd og omgangstone – har stor betydning for det daglige samarbejde og er en vigtig del af det psykiske arbejdsmiljø.

På nogle arbejdspladser er kulturen professionel og præget af tryghed og hjælpsomhed. Man kan tale åbent om de spørgsmål og den tvivl, der opstår i hverdagen, og bakker hinanden op, hvis noget er svært.

På andre arbejdspladser er kulturen, at man skal kunne "tåle mosten" og som udgangspunkt selv løse "egne problemer". Det kan betyde, at svære fælles udfordringer og fx høje følelsesmæssige krav i arbejdet bliver gjort til et anliggende for den enkelte faggruppe eller medarbejder. En sådan individualisering af problemerne er risikabel af flere grunde. Dels kan den føre til, at hver enkelt gruppe eller medarbejder forsøger at få det bedste ud af en vanskelig situation – ud fra hver deres perspektiv. Dels kan den føre til konflikter i de indbyrdes relationer, fordi problemerne opleves som "de andres skyld". Det kan skabe en usund kultur på arbejdspladsen, hvor man hver for sig prøver at håndtere presset via fx sort humor, kynisme eller hykleri, herunder ved at brokke sig over kollegerne, ledelsen – eller borgerne.

Der er ingen lette forklaringer eller svar på en usund arbejdspladskultur, som måske har fået lov at udvikle sig igennem længere tid. Der vil typisk være tale om et komplekst problem, der skal arbejdes lærende og systematisk med. Et problem, der skal undersøges og forstås ordentligt – i stedet for blot at gribe ind over for de mest synlige symptomer.





En vigtig del af processen med at opbygge en sundere arbejdspladskultur vil dog næsten altid være at skabe en høj grad af psykologisk tryghed. Det vil sige et samarbejds-klima, hvor medarbejderne kan være trygge ved at komme med spørgsmål eller forslag til forbedringer, fordi de ved, at det vil blive ordentligt modtaget.

I afsnittet *Find mere viden* er der henvisning til et dialogspil, I kan bruge i arbejdet med at styrke den psykologiske tryghed i jeres arbejdsfællesskab.

I kan også bruge [dialogmetoden Perspektivsamtaler](#) til at sætte fokus på, hvordan den psykologiske tryghed hos jer spiller sammen med udfordringer og muligheder i samarbejdet.

[Se også handlekort 1: Udsagnskort om udfordringer i samarbejdet.](#)

Tidspres og -organisering

Tid og tidspres spiller ofte en vigtig rolle, når der er udfordringer i samarbejdet og arbejdsmiljøet – enten internt i et arbejdsfællesskab eller i et tværgående samarbejde.

For det første kan der være en objektiv eller oplevet mangel på tid til at løse opgaverne i den ønskede kvalitet. Der kan være ubalancer mellem på den ene side krav og forventninger til opgaveløsningen og de ressourcer og den tid, der er til rådighed. Tempo og intensitet har stor betydning for den måde, der arbejdes og samarbejdes på. For hvis hver medarbejder, faggruppe eller afdeling er bagud med egne opgaver, kan samarbejdet let blive udfordret og måske endda fortrængt.

Tidspres i hverdagen kan have mange årsager, fx en vedvarende eller midlertidig mangel på medarbejdere, som den enkelte arbejdsplads ikke altid selv har mulighed for at ændre på (her og nu). Det er dog under alle omstændigheder vigtigt at forstå, hvorvidt og hvordan mangel på tid kan være en medvirkende årsag til, at et samarbejde ikke fungerer optimalt.

For det andet kan der være problemer i den tidsmæssige organisering og koordinering af samarbejdet. Det kræver ofte omfattende koordinering og kommunikation at skabe et godt flow i arbejdsgangene på fx et hospital. I den slags komplekse samarbejdssystemer kan der let opstå flaskehalse, som betyder, at nogle faggrupper får svært ved at disponere deres egen tid. At de fx på grund af forsinkelser, afbrydelser eller aflysninger er nødt til at vente, udsætte og/eller ændre deres arbejde.



Nogle opgaver er i deres natur uforudsigelige. I så fald handler det om, at alle parter i samarbejdet har forståelse for dette og så vidt muligt tager de nødvendige hensyn til hinanden.

Men hvis én faggruppe oplever, at flaskehalse, ventetider og pludselige ændringer skyldes fejlprioriteringer, dårlig planlægning eller manglende indsigt i andres arbejde, kan det tolkes som manglende respekt. Det kan således være en dobbelt belastning i det psykiske arbejdsmiljø, fordi man ikke føler sig anerkendt som ligeværdig part i samarbejdet, og ens arbejde måske samtidig hober sig op, mens man venter.

At håndtere tidsrelaterede udfordringer i samarbejdet forudsætter, at I har en god fælles forståelse af, hvor og hvorfor de opstår. Derfor er der brug for rammer og metoder, hvor I sammen kan prøve at forstå, hvordan jeres arbejdsgange også tidsmæssigt griber ind i hinanden. Ud fra den viden kan I så finde og afprøve nogle koordineringsmekanismer, som kan sikre den bedst mulige tidsmæssige orden i samarbejdet.

[Se også handlekort 3: Undersøg kritiske snitflader i samarbejdet.](#)





Metoder til kortlægning og dialog

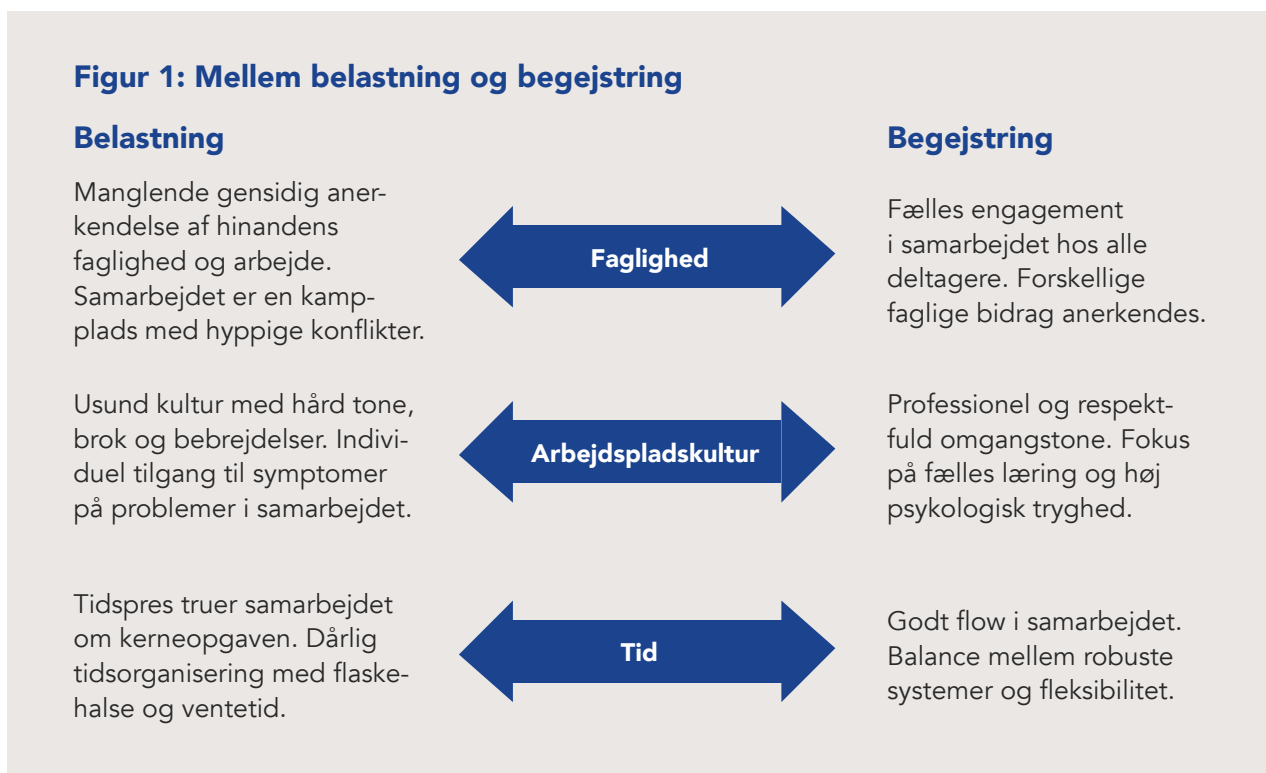
Tag temperaturen på samarbejdet

Kvaliteten i jeres samarbejde om kerneopgaven er som nævnt tæt forbundet med det psykiske arbejdsmiljø, og forbindelsen går begge veje: Et godt psykisk arbejdsmiljø er både et godt afsæt for og et sandsynligt resultat af et velfungerende samarbejde.

Omvendt er det svært at opbygge et godt og tillidsfuldt samarbejde, hvis der er alvorlige underliggende problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Ligeledes vil knas og konflikter i samarbejdet om kerneopgaven næsten altid påvirke det psykiske arbejdsmiljø hos de grupper, der lider under det dårlige samarbejde.

Derfor er det vigtigt, at I forholder jer nysgerrigt og undersøgende til, hvordan jeres samarbejde fungerer. Det kan gøres på mange måder, fx ved at drøfte, hvor et givet samarbejde befinder sig på en "skala" fra belastning til begejstring på de tre nævnte områder: anerkendelse, arbejdspladskultur og tid.

Figur 1 illustrerer dette – med nogle eksempler på, hvad der kan kendetegne skalaens poler.





Dialogmetoder om samarbejde

Når I skal skabe en dybere og fælles forståelse af sammenhænge mellem jeres samarbejde og det psykiske arbejdsmiljø, kan I fx bruge metoden Dialogspørgsmål. Den er især god tidligt i forløbet, hvor den kan være med til at sætte nogle af de grundlæggende spørgsmål på jeres fælles dagsorden.

Spørgsmålene er ikke direkte struktureret ud fra de tre vigtige udfordringer i samarbejdet, men de sikrer, at I får berørt vigtige temaer på alle de tre områder:

- Hvordan oplever vi samarbejdet hos os internt i afdelingen? På tværs af afdelinger?
- Hvilke dele af vores arbejde burde være mere synligt for og anerkendte af ledelsen og af andre faggrupper? Hvordan kommer den manglende synlighed til udtryk?
- I hvilket omfang oplever vi at måtte gå på kompromis med vores faglighed? Hvordan kan kompromiset beskrives, og hvilke konsekvenser har det?
- Hvad er vores tilgang til og erfaringer med at give hinanden konstruktiv feedback?
- I hvilke situationer har vi oplevet en omgangstone i hverdagen, vi ikke bryder os om? Hvordan reagerede vi på det?
- Er vores arbejde præget af afbrydelser, som virker forstyrrende? Hvordan kommer det konkret til udtryk?

Se også Vejledning 1: Dialogspørgsmål.

I kan også bruge andre dialogbaserede metoder til at blive klogere på sammenhængen mellem jeres samarbejde og det psykiske arbejdsmiljø. Det kan fx være metoden Perspektivamtaler, der gør det muligt at komme et spadestik dybere og sikrer, at udfordringer i samarbejdet bliver et anliggende for hele arbejdspladsen.

Metoden tilbyder en samtaleform, hvor medarbejdere fortæller om deres oplevelser af samarbejde og psykisk arbejdsmiljø og samtidig får anledning til at lytte til, hvordan problemstillingen ser ud fra andre perspektiver. Til metoden er der udviklet et sæt udsagnskort, som har fokus på netop samarbejde.

Handlekort 1: Udsagnskort om udfordringer i samarbejdet.



Eksempler på indsatser

Find løsninger sammen

Udfordringer i samarbejdet skyldes ofte problemstillinger, som er vævet sammen i en negativ arbejdsmiljødynamik. Se også procesguiden [Psykisk arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser](#).

Ved hjælp af de nævnte dialogmetoder kan I skabe et godt fælles grundlag for at forstå de afgørende sammenhænge i arbejdsmiljødynamikken. Den forståelse kan I bruge til at få idéer til prøvehandlinger eller indsatser, som i første omgang kan være med til at løse nogle af de konkrete udfordringer i samarbejdet og derigennem måske være med til at vende arbejdsmiljødynamikken til en positiv spiral. Meningen er således ikke, at I skal arbejde med alle dele af arbejdsmiljødynamikken på én gang.

I figur 2 og den tilhørende tekstboks er denne tankegang illustreret med et konkret eksempel på dette, der stammer fra et bosted.

Fra spændinger til faglige indsatser

Spændinger og konflikter præger arbejdsdagen på bostedet, hvor den indbyrdes tone er hård. At det er svært at fastholde og rekruttere medarbejdere, bidrager også til oplevelsen af at være ude af balance. En del af de nye beboere har særligt vanskelige udfordringer, som medarbejderne ikke føler sig klædt på til at håndtere. Det slider på både jobtilfredsheden og samarbejdet, og det kan ses på sygefravær og stressrelaterede sygdomsmeldinger.

En fast dagstruktur har tidligere været en vigtig vej til at skabe stabilitet, klarhed og kvalitet i mødet med beboerne. Men der er ikke længere tid til at udvikle og vedligeholde dagstrukturen; de få møder, der er tid til, går med at løse akutte problemer, brandslukning. Dagstrukturen er i stedet blevet en "kamparena" med en del konflikter og gensidige bebrejdelser, fx om aftaler, der ikke bliver overholdt.

Da ledere og medarbejdere får snakket situationen igennem – blandt andet via metoden Perspektivamtaler – bliver de opmærksomme på en række faglige løsningsveje, som de tidligere har anvendt med gode resultater, fx styrket faglig supervision, sparring og feedback samt tydelige mødestrukturer. Ingen snuftagsløsninger, men tiltag og prøvehandlinger, som hver især er med til at vende en negativ dynamik til en situation med både bedre psykisk arbejdsmiljø og en bedre kerneopgave.



I arbejdet med at forstå dynamikken og finde mulige løsninger kan I fx bruge to generelle dialogmetoder, som I let kan tilpasse jeres situation og behov:

Dilemmatænkning – hvor I tager afsæt i konkrete samarbejds-situationer, hvor forskellige logikker eller faglige perspektiver skaber noget, I oplever som et dilemma: et vanskeligt valg uden klare løsninger. Filosofien bag metoden er, at dilemmaer kan opleves belastende, hvis man står alene med dem, men omvendt kan blive en drivkraft i en fælles faglig udvikling, hvis man oplyser og opløser dem sammen.

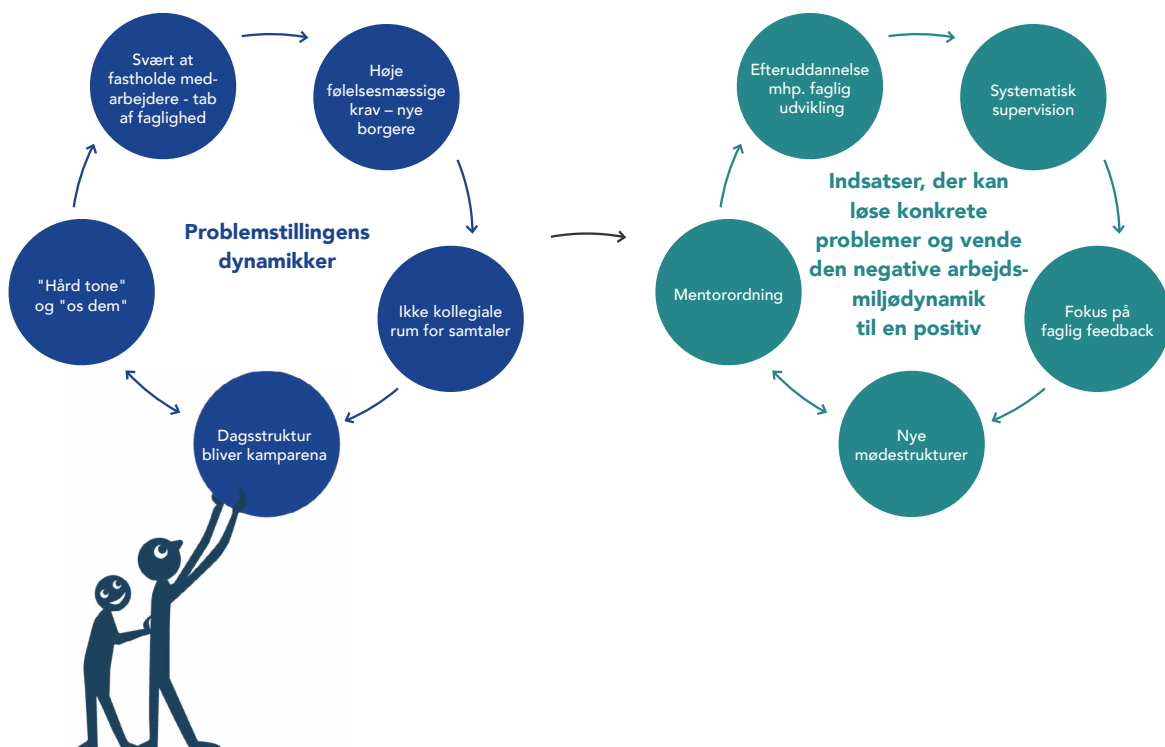
[Se også Vejledning 3: Dilemmatænkning.](#)

Fremtidsværkstedet – hvor I igennem tre faser giver hinanden mulighed for at komme i dybden med både udfordringer og løsningsveje i samarbejdet. Idéen i metoden er således at bevæge sig fra en kritik af den nuværende situation via et ideal om det perfekte samarbejde og frem til noget, I kan arbejde med at realisere.

[Se også handlekort 3: Fremtidsværksted om samarbejde.](#)

Figur 2: Fra negativ til positiv arbejdsmiljødynamik

Eksempel inspireret af udfordringer i samarbejdet på et bosted





Gør det usynlige arbejde synligt

En vigtig vej til større gensidig anerkendelse og respekt i et samarbejde er at få de mindre synlige dele af arbejdet frem i lyset. Det kan I fx gøre med en enkel metode i tre faser.

1. Forstå begrebet usynligt arbejde

- Introducér begrebet 'usynligt arbejde', så I har en fælles forståelse af, hvilke dele af arbejdet det handler om. Kom gerne med konkrete eksempler.
- Lad kollegerne tænke over de dele af deres arbejde, der er væsentlige for opgaveflow, koordinering og borgerkontakt, men som ikke bliver anerkendt af andre som en væsentlig del af arbejdet – i hverdagen, eller når der fx gennemføres forandringer.

2. Bliv klogere på det usynlige arbejde

- Kortlæg og beskriv jeres arbejdsgange, og husk at tage de mere koordinerende og relationelle dele af arbejdet med.
- Tal om, hvordan I bedst kan beskrive de mindre synlige dele af arbejdet og deres betydning for kerneopgaven.
- Inviter andre faggrupper eller jeres leder på besøg/i praktik, så de kan få indsigt i og forståelse af både det formelle og det usynlige arbejde.

3. Styrk anerkendelsen af det usynlige arbejde

- Drøft, hvordan det vigtige usynlige arbejde kan blive mere synligt og anerkendt af andre faggrupper og af ledelsen.
- Formulér de enkelte faggruppers eller funktioners samlede bidrag til kerneopgaven.
- Skab rum for tværfaglige møder og relationer, der går på tværs af afdelinger, så faggrupperne får et første-håndskendskab til hinandens arbejde.



Kritiske snitflader i samarbejdet

Arbejdet med at finde gode veje til et bedre samarbejde skal helst være så konkret som muligt.

Metoden Kortlægning af kritiske snitflader i samarbejdet er en metode til at undersøge, præcis hvor samarbejdet spiller en vigtig rolle, hvornår det fungerer godt, og hvordan det psykiske arbejdsmiljø har det i de kritiske snitflader. Ved at zoome ind på disse snitflader kan I få helt konkrete idéer til, hvor det er særligt vigtigt at styrke samarbejdet, og hvordan det kan gøres.

[Se handlekort 4 for en kort beskrivelse af fremgangsmåden.](#)





Find mere viden

[Dialogspil om psykologisk tryghed](#)

Brug Dialogspillet til at arbejde med den psykologiske tryghed i jeres arbejdsfællesskab, herunder udvikle en fælles forståelse af, hvad det kan være svært at tale om i arbejdet.

[Hæfte om sunde arbejdsrytmer](#)

Brug hæftet til at sætte fokus på betydningen af tid i jeres arbejde, fx via en række dialogspørgsmål, der gør jer klogere på arbejdspladsens "tidsmiljø".

[Feedbackværktøjet Klar tale](#)

Brug værktøjet til at træne faglig feedback på jeres arbejdsplads ud fra bestemte spilleregler.

[Hjemmeside om social kapital](#)

Find relevant information og nyttige værktøjer om begrebet social kapital, der handler om at opbygge stærke relationer på arbejdspladsen.

[PARA-projektet](#)

Læs artikler, og lyt til podcast om udfordringer i samarbejdet og andre af PARA-projektets faglige fokusområder. Her findes også kortlægnings- og forskningsrapporterne fra projektet.

Arbejdstilsynets vejledninger og bekendtgørelse

[Vejledning: Stor arbejdsomfang og tidspres](#)

[Vejledning: Krænkende handlinger – herunder mobning og chikane](#)

[Vejledning: Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker](#)

[Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø](#)



HANDLEKORT 1:

Udsagnskort til perspektivsamtaler om udfordringer i samarbejdet

Udsagnskortene skal bruges i metoden Perspektivsamtaler.

[Se Vejledning 2: Perspektivsamtaler.](#)

Mange af udsagnene er knyttet specifikt til temaet udfordringer i samarbejdet, men der er også en række mere generelle udsagn om det psykiske arbejdsmiljø. I kan selv tilføje eller fjerne udsagnskort efter jeres behov.

De fleste udsagn er formuleret sådan, at deltagerne kan erklære sig enig eller uenig. Facilitator kan efterfølgende åbne for den videre udforskning af udsagnene med opfølgende spørgsmål, herunder forsøge at åbne for nye perspektiver. Dette er uddybet i vejledningen til metoden.

Udfordringer i samarbejdet

- Vi har typisk for lidt tid til ... (nævn opgaver)
- Vi oplever tillid og respekt i samarbejdet med vores ledelse.
- Vi oplever flow i arbejdet, når ... (færdiggør udsagnet)
- Vores arbejde er præget af afbrydelser, der virker forstyrrende.
- Dele af vores arbejde er usynligt for andre end os selv.
- Hos os er det muligt at tale om problemer og fejl.
- Vi respekterer hinanden for de vigtige bidrag, som de respektive faggrupper kommer med til opgaven.
- Jeg oplever ofte, at der er forskellige krav til min opgaveløsning, som er indbyrdes modstridende.
- Der opstår stress i hverdagen, når ... (færdiggør udsagnet)
- Vi har gode muligheder for at planlægge vores arbejde.



Udfordringer i samarbejdet

- Vi har typisk for lidt tid til ... (nævn opgaver)
- Vi har rigeligt med møder.
- Jeg er ofte usikker på, om jeg leverer en god kvalitet i arbejdet.
- Jeg kan altid få sparring og social støtte – både fra kolleger og fra ledelse.
- Vi holder pauser på tværs af faggrupperne, fx med ... (færdiggør udsagn)
- Vi taler ofte forbi hinanden, og der opstår derfor også konflikter.
- Vi oplever ofte, at der er medarbejdere, som står alene med en umulig arbejdssituation.
- Vi kunne godt løse nogle opgaver på en mere hensigtsmæssig måde, for eksempel når ... (færdiggør udsagnet)
- Den fysiske indretning understøtter vores samarbejde og arbejdsgange.
- It-systemerne understøtter vores arbejdsgange godt.
- Der er nogle opgaver, som stiller store følelsesmæssige krav og gør det svært at lægge arbejdet fra sig, når man har fri. Det kan for eksempel være ... (færdiggør udsagnet)
- De dage, hvor jeg går hjem og oplever at have løst opgaver fagligt mest tilfredsstillende, er når ... (færdiggør udsagnet)
- Vi oplever at have indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse og afdelingens udvikling.



HANDLEKORT 2:

Vejledning til fremtidsværksted om det gode samarbejde

Formålet med fremtidsværkstedet er at afsøge og udveksle erfaringer med og finde løsninger på aktuelle udfordringer i jeres samarbejde.

Værkstedet er opdelt i tre faser: kritikfase, utopifase og en afsluttende fase, hvor I skal arbejde med de ønsker, I gerne vil virkeliggøre. Det er vigtigt, at I er tydelige om formålet, og hvem der skal deltage. Det er vigtigt, at der er en til at facilitere værket, og at I afsætter god tid af til selve afviklingen.

I alle tre faser er det vigtigt, at alle lytter til hinandens erfaringer og bidrag og anerkender de andre deltageres perspektiver. Det er ikke meningen, at I skal argumentere imod hinandens erfaringer og idéer. Derfor er det heller ikke tilladt at problematisere andres udsagn eller komme med indvendinger.



Kritikfase – med fokus på det, der er svært i samarbejdet

- Brainstorm individuelt med udgangspunkt i spørgsmålet: *Hvad udfordrer jeres muligheder for det gode (tværfaglige) samarbejde?*
- Lad dem, der formulerer kritikken, skrive den op på en tavle, flipover e.l.
- Forsøg at gruppere den kritik, der er udbredt enighed om, i temaer, som I vil arbejde videre med. Skriv dem på en flipover, og hæng den op.

Utopifase – med fokus på det, der ville være ideelt

- Formulér jeres ønsker til et godt (tværfagligt) samarbejde fremover – hvis alt er muligt?
- Vend kritikfasen på hovedet, og omformulér de højest prioriterede kritiktemaer som ønsker og drømme til fremtiden.
- Forslagene skal formuleres som positive udsagn, og der er ikke noget krav om, at de skal være realistiske at gennemføre.
- Skriv forslagene på en flipover, og hæng den op.

Realiseringsfase – med fokus på, hvad der kan lade sig gøre:

- Diskutér, hvilke af idéerne fra utopifasen I finder særligt interessante.
- Vælg en eller flere af disse idéer.
- Drøft, hvad der kunne være et første skridt i at realisere den enkelte idé.
- Lav et realitetstjek: Hvad vil kunne lade sig gøre i praksis?
- Fastlæg eventuelt mulige indsatser eller konkrete prøve-handlinger, og skriv dem op på en flipover.
- Aftal, hvordan I følger op på fremtidsværkstedet.



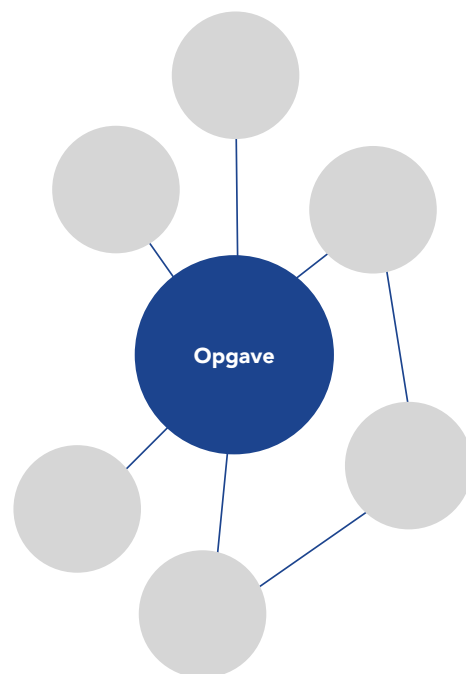
HANDLEKORT 3:

Kortlægning af kritiske snitflader i samarbejde

En vej til at blive klogere på udfordringer i et samarbejde er at tage udgangspunkt i en konkret opgave, der involverer faggrupper, funktioner eller afsnit. Alle de involverede parter bør være repræsenteret i dialogen.

Fremgangsmåden er i korte træk:

- Find en opgave, der involverer alle deltagere, og skriv den i midten på en tavle eller flipover. Tegn cirkler rundt om opgaven, og skriv hvilke faggrupper, funktioner, afdelinger eller enkeltpersoner, der er involveret i at løse den. Tegn pile mellem cirklerne, der viser, hvordan de involverede parter er forbundne.
- Identificér de steder i jeres arbejdsgange, hvor to eller flere parter er afhængige af hinanden for at lykkes med opgaven. Dette er de "kritiske snitflader" i samarbejdet.
- Tal om, hvorvidt de "kritiske snitflader" er kendetegnet af:
 - Anerkendelse af de forskellige parters bidrag
 - En høj grad af psykologisk tryghed
 - Et godt tidsmæssigt flow.
- Invitér deltagere fra de respektive faggrupper til at sætte fokus på, hvad de oplever som udfordringer og dilemmaer i snitfladen.
- Drøft sammen, hvilken indsigt kortlægningen har givet jer.
- Overvej, om der er noget, I konkret kan gøre for at håndtere eventuelle udfordringer, fx i form af prøvehandlinger. Tænk over, om dette kræver involvering af andre, der ikke deltager i dialogen.





Danske Regioner

Dampfærgevej 22
2100 København Ø
Danmark

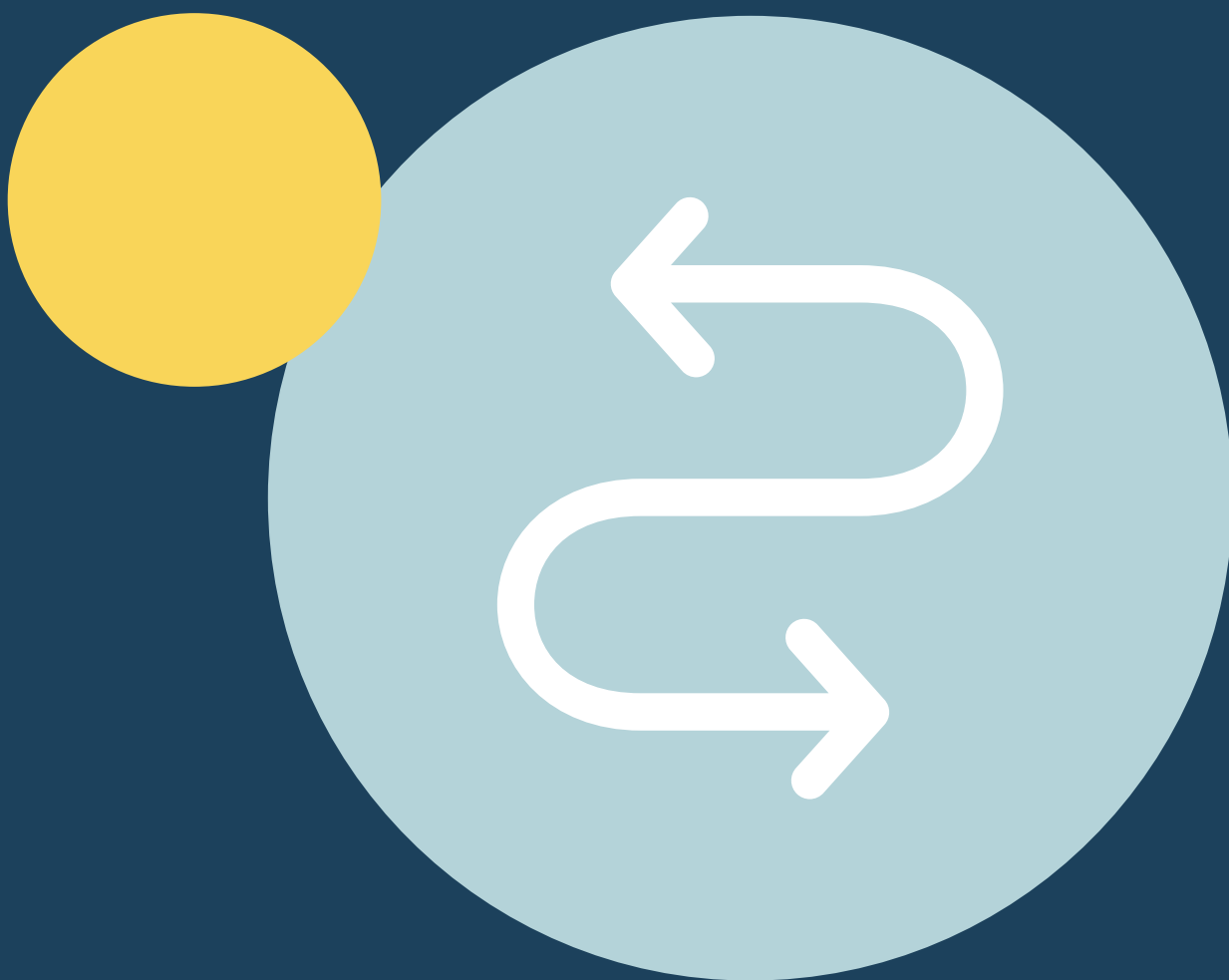
Forhandlingsfællesskabet

Løngangstræde 25, 1
1468 København K
Danmark

TEMAHÆFTE 2

Psykisk arbejdsmiljø ved forandringer

En guide til indsatser på regionale arbejdspladser



Indhold

Introduktion / 03

Forstå forandringerne / 05

Vurdér forandringernes arbejdsmiljørisici
Risikovurdering
Tidlig dialog om forandringerne
Kortlægning af reaktioner


Vigtige indsatsområder / 10

Kommunikation
Inddragelse og indflydelse
Faglig og social støtte
Læring og tilpasning

Find mere viden / 12

Tilhørende handlekort / 13

1. Vejledning til risikovurdering af forandringer
2. Vejledning til fortids- og fremtidsværksted
3. Udsagnskort til perspektivsamtaler om forandringer
4. Kortlægning af reaktioner



Alle fem temahæfter og en fælles procesguide ligger på regionaltarbejdsliv.dk med aktive links til tilhørende og supplerende materiale.

Temahæfter og procesguide er udarbejdet i samarbejde med:



Introduktion

Forandringer kommer i mange former, fx organisatoriske, faglige, teknologiske og kulturelle. På regionale arbejdspladser kan det handle om forandringer i forbindelse med nye digitale systemer, sammenlægning eller opsplitting af afdelinger, fysiske flytninger samt om ændringer i behandlingsformer, opgavebeskrivelser og faglige roller – og meget andet.

At være med til at skabe udvikling og forbedringer kan være både spændende og meningsfuldt, men det kan også belaste det psykiske arbejdsmiljø – blandt andet fordi der med mange forandringer følger en vis usikkerhed og i perioder et større arbejdspress. Forandringer kan også indebære ændringer, som nogle vil opleve som et tab af arbejdsglæde, faglighed, mening eller sociale relationer i hverdagen.

Forandringer er en kendt risikofaktor i det psykiske arbejdsmiljø. Forskningen viser dog samtidig, at godt håndterede forandringer belaster mindre og har bedre chancer for at give et positivt udbytte – både for opgaveløsningen og arbejdsmiljøet.

Det er baggrunden for dette temahæfte, hvis formål er at give ledere, trioer og arbejdsmiljøgrupper viden om og inspiration til, hvordan de kan arbejde med det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringer på arbejdspladsen.

Hæftet bygger på den teoretiske og praktiske indsigt, der er indsamlet i forskningsprojektet Psykisk Arbejdsmiljø på Regionale Arbejdspladser (PARA). Heri indgår også erfaringer fra en lang række udviklingsforløb, hvoraf flere har haft forandringer i fokus. Projektets overordnede tilgang til arbejdsmiljøarbejdet og dets generelle anbefalinger fremgår af boksen på næste side.

Dette temahæfte kan med fordel læses sammen med [procesguiden Psykisk arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser](#). På den måde kan I gøre jeres arbejde med forandringer til en integreret del af jeres samlede indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Til temahæftet hører fire handlekort, som forklarer, hvordan I kan arbejde med nogle af metoderne om forandring og psykisk arbejdsmiljø:

1. [Risikovurdering af forandringer](#)
2. [Fortids- og fremtidsværksted](#)
3. [Udsagnskort om forandringer](#)
4. [Kortlægning af reaktioner](#)

Hertil kommer [vejledninger til en række dialogmetoder](#), I kan bruge, uanset hvilket arbejdsmiljøtema I arbejder med.

Lovkrav om vurdering af arbejdsmiljø (APV) ved forandringer

At I skal forholde jer til forandringer i et arbejdsmiljøperspektiv, er skrevet ind i lovgivningen. Heraf fremgår det, at I skal lave en APV ved forandringer, når der sker ændringer i arbejdet, arbejdsmetoderne, arbejdsprocesserne m.v., som kan have betydning for virksomhedens arbejdsmiljø.

I skal vurdere forandringernes betydning for arbejdsmiljøet og de risici, ansatte udsættes for. Arbejdstilsynet kan kræve at se dokumentation for, at I har vurderet forandringens arbejdsmiljørisici.



En systematisk og lærende tilgang til psykisk arbejdsmiljø

De fleste problemer i det psykiske arbejdsmiljø er komplekse. Det betyder for det første, at de er indbyrdes forbundne på måder, som det kan være svært at gennemskue på forhånd. For det andet, at der til ét problem sjældent kan udpeges én bestemt løsning eller fremgangsmåde.

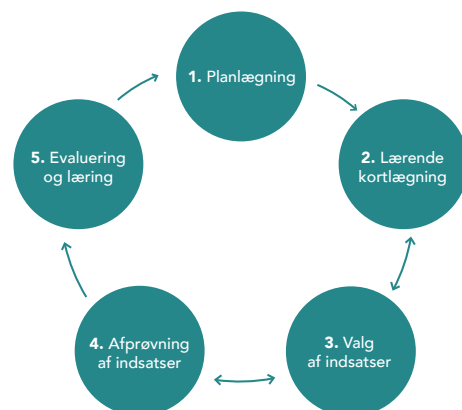
Det betyder langtfra, at problemerne er umulige at løse. Men skal det lykkes, er det ofte nødvendigt at gå nysgerrigt undersøgende til værks, inden man skridter til handling – og i det hele taget at tilrettelægge arbejdsmiljøarbejdet på en måde, så man undervejs kan blive klogere på både problemer og mulige Lösningsveje. Samtidig er det vigtigt, at I går systematisk til værks og får fulgt arbejdsmiljøindsatserne helt til dørs.

Derfor anbefaler PARA-projektet en systematisk og lærende tilgang til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og foreslår en model med følgende fem faser, der stort set svarer til faserne i en APV-proces. Dobbeltpilene mellem fase 2, 3 og 4 illustrerer, at indsigter fra én af disse faser ofte giver anledning til at gå tilbage og justere indsatserne. Heri ligger en vigtig del af den lærende tilgang.

Tre generelle anbefalinger

På tværs af meget forskellige arbejdsmiljøproblemer og -indsatser har projektet formuleret tre anbefalinger om gode arbejdsmiljøprocesser:

- 1 **Inddragelse og indflydelse:** Ved at inddrage medarbejderne i alle faser i processen kan I sikre, at såvel kortlægning som de valgte indsatser trækker på deres erfaringer. Inddragelsen kan både øge medarbejdernes ejerskab til og indflydelse på indsatserne.
- 2 **Lokale løsninger:** Ingen arbejdspladser er ens, og ingen løsninger på arbejdsmiljøproblemer passer (lige godt) til alle. Derfor er det vigtigt, at I designer et forløb, der matcher jeres kerneopgave, medarbejdere og aktuelle situation. Det vil gøre indsatserne mere holdbare og kan samtidig styrke de involverede gruppers faglighed og samarbejde.
- 3 **Vedholdende kommunikation:** For at kunne bidrage aktivt har medarbejderne brug for relevant og tydelig kommunikation i alle faser af forløbet. Et højt informationsniveau fremmer også tillid og samarbejde – såvel blandt medarbejderne indbyrdes som mellem medarbejdere og ledere.





Forstå forandringerne

En forandring er en begivenhed, der ændrer på fx strukturer, opgaver eller relationer. Der sker noget, som markerer et "før" og et "efter". Men en forandring er også den proces, hvorigennem organisationen forandrer sig. Derfor kan man for enkelhedens skyld opdele typisk forandringer i tre faser: før, under og efter – vel vidende, at de færreste forandringsprocesser i praksis har et så lineært og velafgrænset forløb. *Se eksemplet i tekstboksen Flytning til nye hospitalsbygninger.*

Ikke to forandringer er ens. Hver forandring skal forstås ud fra de konkrete forhold, som har udløst den, og som forandringen udspiller i. Meget vil spille ind på, hvordan forandringen forløber, fx forandringstypen, jeres erfaringer med lignende forandringer og jeres ressourcer til at håndtere den. Forandringer er af natur dynamiske, og de kan gribe ind i mange forskellige forhold på arbejdspladsen – også nogle som ikke i udgangspunktet var tænkt ind i planerne.

Flytning til nye hospitalsbygninger

Et af landets nye supersygehuse er under opførelse. I løbet af bygge- og flytteprocessens faser påvirkes det psykiske arbejdsmiljø på forskellige måder.

Før flytningen bekymrer medarbejderne sig om, hvem de skal arbejde sammen med i fremtiden, hvordan deres opgaver vil ændre sig, og om de kan løse dem lige så godt i de nye rammer. Forberedelsen af flytningen kræver også en del ekstra arbejde, som, medarbejderne oplever, tager tid fra driften. På grund af byggetekniske problemer bliver flytningen udskudt flere gange – i alt to år.

Under flytningen: Der er sat to uger af til at flytte hele organisationen – og patienterne – over i de nye bygninger uden at sætte driften i stå. Medarbejderne skal i denne fase navigere i uvante rammer og indgå i nye samarbejdsrelationer. I denne periode bliver det psykiske arbejdsmiljø akut belastet, især i form af stor arbejdsmængde, øget tidspres, usikkerhed om opgaverne, hyppigere misforståelser og konflikter.

Efter flytningen opstår der et behov for at tilpasse arbejdsgangene til de nye rammer. Det viser sig, at de fysiske forhold er noget anderledes end ventet. I denne fase påvirkes det psykiske arbejdsmiljø især af de meropgaver, der knytter sig til behovet for at tilpasse de fysiske rammer, lære det nye miljø at kende samt forhandle nye arbejdsrutiner på plads i og mellem faggrupper.



På regionale arbejdspladser beretter mange om, hvordan store forandringer, fx implementering af it-systemer og opførelsen af nye hospitalsbyggerier, har ledt til en række uforudsete udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø. Men også mindre forandringer kan medføre uventede udfordringer, for det er ofte svært på forhånd at gennemskue alle afledte virkninger af at gennemføre selv en tilsyneladende afgrænset forandring.

Når I skal i gang med et forandringsforløb, er det vigtigt at forsøge at vurdere, hvilke arbejdsmiljørisici og -påvirkninger der kan komme i spil. Det vil give jer bedre muligheder for at forebygge og håndtere dem – også selv om det er svært at lave en komplet risikovurdering på forhånd. Vær opmærksom på, at både vurderingen og de indsatser, I på den baggrund sætter i værk, skal indgå i jeres APV.

Vurdér forandringens arbejdsmiljørisici

Forandringer kan blandt andet påvirke det psykiske arbejdsmiljø negativt ved:

- At skabe usikkerhed, fx hvis nogle medarbejdere bliver bekymrede for at miste deres job eller usikre på, hvordan de skal udføre deres arbejdsopgaver, efter forandringen er gennemført.
- At svække meningen i arbejdet, fx hvis forandringerne udfordrer kvaliteter i arbejdet, som medarbejdernes sætter højt, fx en bestemt faglig identitet – og/eller hvis medarbejderne ikke oplever at have indflydelse på forandringerne.
- At være mentalt belastende, fx hvis de kræver, at medarbejderne skal tilegne sig helt nye færdigheder og/eller udføre deres opgaver på uvante måder.
- At øge arbejdspresset i en periode, fx fordi der undervejs i processen er ekstra arbejde med at tilpasse organisationen, kommunikere om ændringerne og tilpasse sig en ny hverdag.
- At bryde etablerede arbejdsfællesskaber op, hvis fx en omstrukturering betyder, at medarbejderne skal arbejde sammen i helt nye konstellationer.
- At skabe uenighed, fx fordi medarbejdere påvirkes af og oplever forandringerne forskelligt, hvilket kan belaste samarbejdsrelationer og sammenhængskraft.

I værste fald kan forandringer påvirke det psykiske arbejdsmiljø så negativt, at det kan øge stressbelastning, samarbejdsproblemer, sygefravær og opsigelser. Det gælder især, hvis medarbejderne oplever, at forandringerne bliver håndteret på en uhensigtsmæssig måde.



Risikovurdering

Forandringer, som har betydning for arbejdsmiljøet, skal ifølge loven indgå i arbejdspladsvurderingen. Se også tekstboksen *Lovkrav om vurdering af arbejdsmiljø (APV) ved forandringer*.

En måde at gøre dette på er at foretage en risikovurdering af forandringer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. En god risikovurdering forholder sig åbent og undersøgende til forandringens risikoprofil og fører til handling over for de temaer, som træder frem.

For at tage hul på dialogen om, hvordan en kommende forandring kan tænkes at påvirke det psykiske arbejdsmiljø, kan I fx vurdere forandringens potentielle effekter på fire hovedområder:

1. Ledelse og organisering
2. Samarbejdsrelationer
3. Arbejdsprocesser
4. Mening i arbejdet

På hvert af disse områder kan I sammen placere effekterne på en skala fra lav til høj påvirkning – og drøfte, hvad det giver anledning til af opfølgende indsatser.

[Læs mere i handlekort 1: Risikovurdering af forandringer.](#)



Tidlig dialog om forandringen

En enkel og effektiv måde at involvere medarbejderne i forandringerne på, er at drøfte forandringen igennem med dem, inden den går i gang. En sådan dialog kan give vigtig information, der kan bruges i forandringsarbejdet, men kan også i sig selv gavne det psykiske arbejdsmiljø. En god og tidlig inddragelse kan således give medarbejderne en vished om at blive hørt og forstået. Samtidig er dialogen også en anledning til at vænne sig til tanken om en kommende forandring – eller få vendt reaktioner på en igangværende forandring i fællesskab.



I kan fx bruge følgende åbne spørgsmål til at strukturere den tidlige forandringsdrøftelse:

- Hvilke potentialer ser vi i forandringen?
- Hvad bekymrer os i forandringen?
- Hvad er det vigtigt, at organisationen gør i forhold til forandringen?
- Hvad er det vigtigt, at vi selv gør i afdelingen i forhold til forandringen?
- Hvilke erfaringer med at gennemføre forandringer har vi at trække på?
- Hvordan sikrer vi bedst en god kommunikation og inddragelse i hele processen?

Drøftelsen bør – ligesom risikovurderingen – gennemføres i en atmosfære af åbenhed og nysgerrighed. Den skal desuden ifølge arbejdsmiljølovgivningen føre til handling, hvor der måtte være behov for det, og handlingerne skal i så fald fremgå af jeres APV-handlingsplan. Forandringsdrøftelsen kan også bruges senere i processen, fx til at få medarbejdere og ledere til at evaluere forandringen og afklare eventuelle spørgsmål og usikkerheder.

En mere struktureret dialog kan I få ved at gennemføre et såkaldt fremtidsværksted. Det er en metode, der især er god til 1) at få sat ord på jeres ønsker til forandringen og 2) at få øje på de opgaver, der skal løses, for at ønskerne kan realiseres.

[Se handlekort 2: Fortids- og fremtidsværksted.](#)

I kan også bruge andre dialogbaserede metoder til at blive klogere på forandringens betydning for arbejdsmiljøet. Det kan fx være metoden Perspektivamtaler, hvortil der er udviklet et sæt udsagnskort, som har fokus på netop forandringer.

[Handlekort 3: Udsagnskort om forandringer.](#)



Kortlægning af forandringsreaktioner

Når I står midt i en forandring, kan det være en god idé at få en mere sikker fornemmelse af, hvordan medarbejderne responderer på forandringen – for det kan være svært at tolke stemningen i den samlede medarbejdergruppe alene ud fra entusiastiske støtter, markante kritikere – eller et stort tavst flertal.

Har nogle svært ved at forstå forandringerne? Er der bekymringer over dem, eller har medarbejderne svært ved at se meningen med forandringerne? Medarbejdernes reaktioner på forandringen vil ofte rumme viden, som er vigtig at få frem i lyset og få drøftet. At tage deres eventuelle skepsis, bekymringer og idéer alvorligt vil både kunne gavne forandringen og det psykiske arbejdsmiljø.

Det kan I fx gøre ved at kortlægge reaktionerne på forandringen. Metoden og eksempler på handlinger er beskrevet i [handlekort 4: Kortlægning af reaktioner](#).

At foregribe bekymringer

I forbindelse med flytningen til et nyt supersygehus erfarerede en lokal trio, at medarbejderne flere steder følte sig usikre på den kommende flytning og de nye samarbejdsrelationer.

Trioen besluttede derfor at bruge konsulenter til at afholde og facilitere workshops, hvor medarbejderne kunne møde deres fremtidige kolleger og drøfte det, der bekymrer og begejstrer ift. forandringen.

Medarbejderne udtrykker stor tilfredshed med seminaret, som faldt på et godt tidspunkt, og som skabte ro og blev en anledning til, at forandringen blev noget, man kunne glæde sig til.





Vigtige indsatsområder

Selv om forandringer er unikke, er der fire hovedtyper af indsats, der vil kunne gavne det psykiske arbejdsmiljø i næsten alle typer af forandringer.

1. Kommunikation

Når der sker forandringer, vil medarbejderne helt naturligt føle et behov for at vide 1) hvad der skal ske, 2) hvornår det vil ske, og 3) hvilke konsekvenser det vil få for dem.

Derfor er klar og vedholdende kommunikation igennem hele forandringsprocessen så afgørende. Det er med til dels at reducere utryghed og usikkerhed om, hvad forandringen indebærer, dels at øge ejerskab og engagement i forhold til forandringen.

Kommunikation handler ikke blot om at "sælge budskabet", det vil sige forklare forandringens fordele, men lige så meget om at skabe mening, overblik og tryghed. Ofte sidder de, der igennem længere tid har forberedt forandringen, med en masse viden og information, som de måske ikke tænker over, at medarbejderne mangler eller savner.

Al erfaring fra forandringsprocesser viser, at kommunikationen skal gentages mange gange, på flere måder og ad forskellige kanaler, for at medarbejderne føler sig tilstrækkeligt informeret.

Det er også vigtigt, at kommunikationen ikke (kun) er envejs-, men at medarbejderne får mulighed for at indgå aktivt i dialogen og bidrage med deres erfaringer, holdninger og idéer.

2. Inddragelse og indflydelse

At inddrage og give indflydelse til medarbejderne er en hjørnesten i en vellykket forandringsproces. Der er ingen facitliste for, hvordan inddragelsen skal foregå; de relevante aktiviteter afhænger både af forandringens karakter og den situation, I står i.

Det vigtigste er, dels at I tænker inddragelse ind fra starten, dels at de inddragede medarbejders input tages alvorligt. At engagere medarbejderne i en grundig dialog om forandringerne giver dem også god mulighed for at tale sammen indbyrdes om forandringen og støtte hinanden undervejs. Begge dele kan være med til at skabe mere tryghed og mening i processen.



3. Faglig og social støtte

Det kan være nødvendigt at kompensere for de belastninger, forandringen måtte medføre, ved at tilbyde faglig og social støtte lokalt.

Faglig støtte er fx at give medarbejderne adgang til den viden og oplæring, der er nødvendig for at kunne honorere kravene til arbejdet under og efter forandringen.

Social støtte kan være en bred vifte af aktiviteter, der fremmer de positive relationer på arbejdspladsen og derigennem kan øge medarbejdernes oplevelse af tryghed og fællesskab i forandringsprocessen.

4. Læring og tilpasning

Ofte er forandringer langstrakte processer, som kræver løbende læring, koordinering og tilpasning. Som ledere og medarbejdere lærer I undervejs noget om forandringen og dens forudsætninger, som I vil have brug for at reagere på. En forandring kan fx komme godt fra start, men så tage en uventet og uønsket drejning.

Derfor er det en god idé at indlægge muligheden for forskellige former for pitstop og tænkepauser i processen. De vil gøre det lettere og mere fleksibelt at sikre jer, at forandringen er på rette spor. Måske er der brug for at omgruppere ressourcer, justere processer eller genoverveje tempo og timing.

Denne løbende læring, koordinering og tilpasning vil naturligt involvere alle niveauer af organisationen, som har berøring med forandringen. Den skal altså ikke kun afstemmes i ledelsesrummet eller styregruppen. Den medarbejderinddragelse, der har været i forandringens tidlige faser, kan med fordel føres videre, når forandringen eventuelt skal justeres.



Find mere viden

[Skab robuste forandringer](#)

Brug hæftets materialer til at sætte fokus på vigtige forandringsopgaver som inddragelse, planlægning, kommunikation og koordinering.

[Robust organisationsforandring](#)

Bogen giver en række teoretisk og empirisk baserede bud på, hvordan man skaber robust organisationsforandring – uden på forhånd at kende mål og resultater.

[Omstrukturering, der tager hensyn til trivsel og helbred](#)

Guiden er skrevet af et internationalt forskerhold og formidler i et klart sprog god praksis for omstrukturering i et medarbejder-, leder- og organisationsperspektiv.

[PARA-projektet](#)

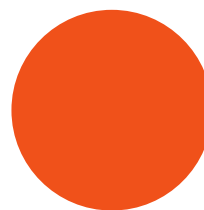
Læs artikler, og lyt til podcast om udfordringer i samarbejdet og andre af PARAprojektets faglige fokusområder. Her findes også kortlægnings- og forskningsrapporterne fra projektet.

[Et godt psykisk arbejdsmiljø ved forandringer](#)

Brug de 22 principper for et godt psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med forandringer til at overveje, hvordan arbejdspladsen håndterer forandringer.

[Workshopmaterialet Gode forandringer](#)

Brug faciliteringsmaterialet til at undersøge, hvordan en forandring udfordrer arbejdsmiljøet, og hvad der skal til for at få den til at lykkes.









HANDLEKORT 1: Vejledning til risikovurdering af forandringer

En enkel dialogbaseret risikovurdering kan hjælpe jer med at skabe overblik over, hvordan det psykiske arbejdsmiljø potentielt kan blive påvirket af forandringen, så I kan sætte ind i tide.

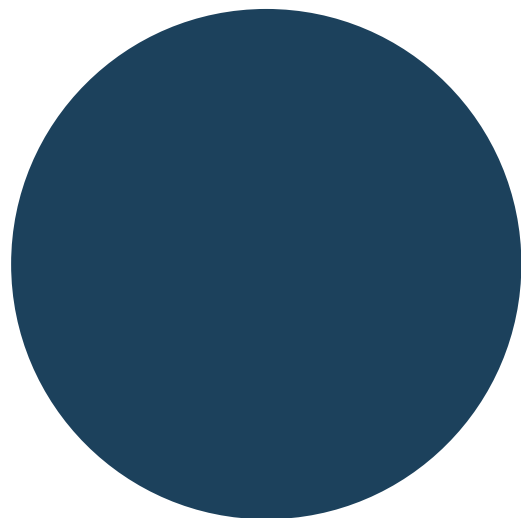
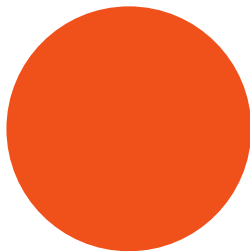
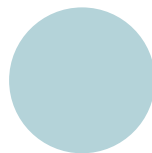
Sådan gør I

- Beslut, hvem der skal deltage i risikovurderingen. Den samlede gruppe af deltagere skal vide noget om forandringen og den sammenhæng, den indgår i. Derfor er det vigtigt, at gruppen både består af medarbejdere, der har en direkte berøring med forandringen, og personer med særlig viden om forandringen, fx ledere og medarbejderrepræsentanter.
- Vælg en tovholder, som faciliterer og dokumenterer drøftelsen.
- Udfyld risikomodellen sammen. For hvert af de fire områder skal I drøfte og vurdere forandringens potentielle påvirkning af det psykiske arbejdsmiljø på en skala fra "lav" til "høj". Sørg for, at dialogen foregår i en atmosfære af nysgerrighed og åbenhed. Det handler om at få mulige risici frem i lyset, så I kan gøre noget ved dem.

Risikomodellen:

<p>I hvor høj grad kan forandringen påvirke måden, arbejdet ledes og organiseres på?</p>  <p>(Lav) — — — — — (Høj)</p>	<p>I hvor høj grad kan forandringen påvirke samarbejdsrelationerne?</p>  <p>(Lav) — — — — — (Høj)</p>
<p>I hvor høj grad kan forandringen påvirke måden, arbejdet udføres på?</p>  <p>(Lav) — — — — — (Høj)</p>	<p>I hvor høj grad kan forandringen påvirke trivslen i arbejdet?</p>  <p>(Lav) — — — — — (Høj)</p>

- Lad derefter tovholderen samle op på de identificerede opmærksomhedspunkter – og på det helhedsbillede, modellen viser.
- Bed gruppen om at bekræfte, at alle risici, I har drøftet, er blevet dokumenteret.
- Beslut jer for, hvordan I vil arbejde videre med de erkendelser, I har gjort jer, om mulige risici ved forandringen.





HANDLEKORT 2: Vejledning til fortids- og fremtidsværksted

Ved at kigge tilbage på jeres tidligere erfaringer med forandringer kan I lære af dem og bruge den viden til at arbejde med aktuelle eller kommende forandringer.

Metoden har tre faser:

1. Lær af de seneste års forandringer

- Få overblik over betydningsfulde forandringer inden for de seneste år ved hjælp af en tidslinje med årstal.
- Bed deltagerne om at skrive stikord på post-it-sedler, om hvilken indflydelse de pågældende forandringer har haft på det psykiske arbejdsmiljø.
- Lad deltagerne hænge post-it-sedlerne op på tidslinjen og helt kort begrunde deres pointe over for de øvrige deltagere. Saml post-it-sedler, der minder om hinanden.
- Tal om de enkelte begivenheder: Hvad har de betydet for jeres arbejde og trivsel?
- Tal om, hvordan forandringerne blev håndteret? Hvad var særlig svært? Hvad var særlig meningsfuldt?
- Rund af med et fælles overblik over seneste års forandringers betydning for jeres psykiske arbejdsmiljø.

2. Formulér ønsker til aktuelle og kommende forandringer

- Lav ud fra erkendelserne i fase 1 en brainstorm om jeres ønsker til, hvordan en aktuel eller kommende forandring bør håndteres.
- Skriv ønskerne op på flipovere. Saml ønsker, der minder om hinanden.



3. Fra ønsker til handling

- Drøft, og afklar, hvilke af ønskerne fra fase 2 der kan føres ud i livet i jeres næste forandringsproces. Hvilke kan realiseres umiddelbart? Hvilke kræver en større og måske mere langsigtet indsats?
- Formulér konkrete prøvehandlinger, som kan bringe jer i de ønskede retninger. Brug fx IGLO-modellen til at skelne mellem, hvad I kan gøre som henholdsvis Individ, Gruppe, Ledelse og Organisation.



HANDLEKORT 3: Udsagnskort til perspektivsamtaler om forandringer

Udsagnskortene skal bruges i metoden perspektivsamtaler.

[Se Vejledning 2: Perspektivsamtaler.](#)

Den første halvdel af udsagnene er knyttet specifikt til temaet forandringer, mens den anden halvdel er mere generelle udsagn om det psykiske arbejdsmiljø. I kan selv tilføje eller fjerne udsagnskort efter jeres behov.

De fleste udsagn er formuleret sådan, at deltagerne kan erklære sig enig eller uenig. Facilitator kan efterfølgende åbne for den videre udforskning af udsagnene med opfølgende spørgsmål, herunder forsøge at åbne for nye perspektiver. Dette er uddybet i vejledningen til metoden.

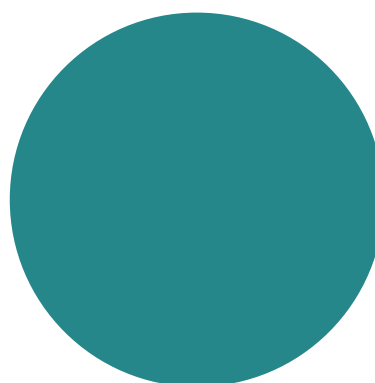
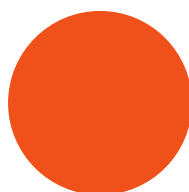
- Forandringerne skaber mulighed for indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse og afdelingens udvikling.
- Der er en tilfredsstillende grad af information og inddragelse i forbindelse med forandringer på arbejdspladsen.
- Vi forstår tydeligt baggrunden for – og nødvendigheden af – at gennemføre forandringer.
- Forandringerne påvirker meningen i arbejdet, fx ved at ... (færdiggør udsagnet)
- Vores tværfaglige samarbejde bliver styrket af forandringerne.
- Forandringerne giver os muligheder for at lære nyt. Det kan fx være ... (færdiggør udsagnet)
- Forandringerne forbedrer mine muligheder for at gøre et godt stykke arbejde.
- Vi er gode til at balancere kritisk modspil og konkret medspil, når der sker forandringer, der er dikteret udefra eller oppefra.
- Der bliver foretaget de nødvendige justeringer, når det viser sig, at dele af forandringer ikke fungerer efter hensigten.



- Det er vanskeligt at finde tid og overskud til at engagere sig i forandringerne ved siden af de daglige opgaver.
- I forbindelse med forandringerne skal ledelsen være særlig opmærksomme på ... (færdiggør udsagnet)
- Vi er gode til at støtte hinanden – og får støtte fra ledelsen – når forandringer giver anledning til svære følelser.
- Forandringerne tager for meget tid fra kerneopgaven. Vi har typisk for lidt tid til ... (nævn opgaver)
- Når der er forandringer, skaber den lokale ledelse de bedst mulige rammer for de daglige opgaver.
- Vi har gode muligheder for at bidrage til forandringer gennem eksperimenter med forbedringer og afprøvning af gode idéer.
- Alle har et samlet og fælles billede af opgaverne – også på tværs af faggrupper.
- Når vi møder på arbejde, er der stor forudsigelighed om, hvad der skal foregå i løbet af dagen.
- Vi har ingen idé om, hvordan vores arbejdsplads ser ud om et år.
- Jeg oplever ofte, at der er forskellige forventninger eller krav til min opgaveløsning, som er indbyrdes modstridende.
- Der er gode muligheder for, at vi kan balancere arbejdstid og fritid.
- Der er altid mulighed for at få sparring og social støtte – både fra kolleger og fra ledelse.
- Vi taler ofte forbi hinanden, og der opstår derfor også spændinger eller konflikter.
- Vi oplever ofte, at der er medarbejdere, som står alene med en umulig arbejdssituation.
- Vi er afhængige af hinanden for at løse opgaverne, og vores samarbejde fungerer særlig godt, når ... (færdiggør udsagnet)



- Der opstår stress i hverdagen, når ... (færdiggør udsagnet)
- Den fysiske indretning understøtter vores samarbejde og arbejdsgange.
- Der er nogle opgaver, der dræner medarbejderne for energi. Det er for eksempel ... (færdiggør udsagnet)
- De dage, hvor jeg går hjem og oplever at have løst opgaver fagligt mest tilfredsstillende, er når ... (færdiggør udsagnet)
- Der er en god sammenhæng mellem den energi, vi lægger i arbejdet, og så den belønning og anerkendelse, vi får ud af det.
- Topledelsen nyder stor respekt og anerkendelse fra medarbejderne (definér, hvem I ser som topledelsen)





HANDLEKORT 4: Kortlægning af reaktioner

Forandringer kan både berige og belaste det psykiske arbejdsmiljø – og medarbejderne kan reagere forskelligt på den samme forandring.

Denne metode hjælper jer som styregruppe e.l. med at få øje på, hvordan forandringen påvirker medarbejderne, og hvad I kan gøre for at komme de negative påvirkninger i møde.

En sådan kortlægning kan også indgå i jeres risikovurdering (jf. APV-processen), da den hjælper jer til at se, hvor, hvornår og for hvem forandringen kan medføre nye risici.

I metoden skelnes mellem to overvejende positive reaktioner på forandringer og tre mere kritiske varianter. I praksis er der selvfølgelig mange andre måder at reagere på, herunder kombinationer af de fem nævnte.

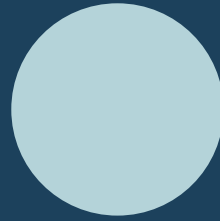
Sådan kan I gøre

- Identificér den eller de grupper af medarbejdere, I ønsker at fokusere på i kortlægningen. Det kan fx være en bestemt faggruppe, et team, en enhed – eller en gruppe med fælles kendetegn, fx nyansatte eller medarbejdere med tæt samarbejde med andre afdelinger. I kan også vælge at kortlægge reaktionerne fra hele medarbejdergruppen under ét.
- Drøft, hvordan denne medarbejdergruppe har reageret på forandringen – med udgangspunkt i opdelingen i reaktionsmodellens fem typer. Træk på al den viden, I har tilgængelig fra observationer, dialogmetoder, spørgeskemaresultater og hverdagens samtaler.
- Planlæg, hvad I vil gøre for at skabe en bedre forståelse for eller håndtering af de udfordringer, I har identificeret. Fokusér på det, der forekommer kritisk i forhold til at gennemføre forandringen og samtidig sikrer et godt psykisk arbejdsmiljø. Som inspiration til handling kan I eventuelt bruge de forslag til indsatser over for de fem reaktionstyper, der er vist i nedenstående skema.
- Lav enkle handleplaner for de indsatser, I beslutter at sætte i værk. Aftal, hvordan og hvornår I følger op.



Inspiration til handling over for de fem reaktioner

Reaktionstype	Mulige handlinger
<p><i>Positiv</i> "Jeg er helt med"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkend bidraget til forandringen. • Undersøg, hvad der fungerer godt, så de positive faktorer kan fastholdes. • Reager, hvis kritik af forandringen bliver til kritik af dem, der er med på forandringen.
<p><i>Afventende</i> "Jeg prøver, men jeg har brug for støtte"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Undersøg, hvad der mangler, for at folk kommer helt med. • Afsæt tid og ressourcer til, at folk kan lære deres nye opgaver, redskaber eller kolleger at kende. • Sæt tempoet ned, så det bliver lettere at følge med.
<p><i>Bekymringsniveau 1</i> "Jeg forstår det ikke"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Forklar på en forståelig måde, hvorfor forandringen skal ske. • Brug forskellige kommunikationsformer og -kanaler. Hjælp fx med at skabe overblik gennem visualisering af forandringsforløbet. • Hold forandringen på dagsordenen.
<p><i>Bekymringsniveau 2</i> "Jeg kan ikke lide det"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Skab rum for, at folk kan lufte deres frustrationer og bekymringer. Invitér til at skabe alternative løsninger, hvor det er muligt. • Fortæl ærligt om forandringens konsekvenser og om det, der endnu er uklart. • Find plads til også at tale om de gode ting, forandringen kan medføre.
<p><i>Bekymringsniveau 3</i> "Jeg har ikke tillid til ledelsen eller forandringen"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkend de vanskelige følelser, og undersøg årsagerne på en respektfuld måde. • Opsøg personlige samtaler, hvor folk kan tale fortroligt. • Overvej behov for støtte eller mediering udefra.



Danske Regioner

Dampfærgevej 22
2100 København Ø
Danmark

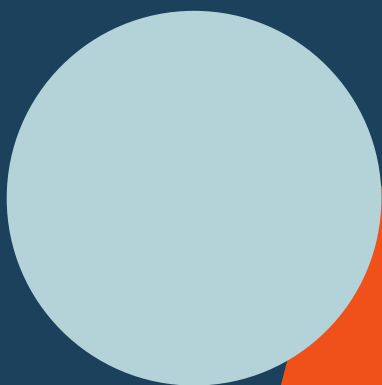
Forhandlingsfællesskabet

Løngangstræde 25, 1
1468 København K
Danmark

TEMAHÆFTE 3

Arbejdsrelateret vold

En guide til indsatser for psykisk arbejdsmiljø
på regionale arbejdspladser



Indhold

Introduktion / 03

Forstå den arbejdsrelaterede vold / 05

Risikovurdering
Registrering og analyse af episoder
Beredskab: Vær godt forberedt


Arbejd systematisk og lærende med forebyggelse / 09

1. Reducér de kendte risici
2. Gør forebyggelse til en fælles opgave
3. Etablér en tryk læringskultur
4. Lær borgerne bedre at kende
5. Brug konflikt dæmpende metoder
6. Frem de positive arbejdsmiljøfaktorer

Find mere viden / 13

Tilhørende handlekort / 14

1. Udsagnskort om arbejdsrelateret vold



Alle fem temahæfter og en fælles procesguide ligger på regionaltarbejdsliv.dk med aktive links til tilhørende og supplerende materiale.

Temahæfter og procesguide er udarbejdet i samarbejde med:



Introduktion

Arbejdsrelateret vold er et vigtigt arbejdsmiljøtema på nogle regionale arbejdspladser. Det kan være fysisk vold eller truende, krænkende eller chikanerende adfærd fra fx patienter, beboere, brugere, elever og disses pårørende. I dette hæfte bruges "vold" som en fælles betegnelse for både fysisk og psykisk vold, herunder trusler om vold samt krænkelse og chikane. Chikane og krænkelse fra kolleger og ledelse behandles ikke i denne vejledning.

Vold optræder ofte i situationer, hvor borgere og pårørende oplever frustration og afmagt. De, der begår volden, føler sig ofte ydmyget, overset, umyndiggjort eller forkert behandlet. Der kan også være tale om en krisesituation i akutmodtagelsen eller en utilregnelig psykotisk patient, der handler på sine vrangforestillinger.

Arbejdsrelateret vold skal forstås og behandles som et arbejdsmiljøproblem. Det betyder, at volden skal forebygges, og at der skal tages hånd om de medarbejdere, som udsættes for vold og trusler om vold, så risikoen for fysiske og psykiske skader reduceres. I alvorlige tilfælde kan vold være fysisk eller psykisk invaliderende eller føre til dødsfald.

Arbejdsgiveren har det formelle ansvar for at forebygge arbejdsrelateret vold i og uden for arbejdstid. I praksis kræver forebyggelse og håndtering af vold dog en fælles indsats fra både medarbejdere og ledere. Dette temahæfte giver viden om og inspiration til, hvad I kan gøre før, under og efter episoder med vold.

Temahæftet peger også på, hvordan I kan forebygge arbejdsrelateret vold ved at fremme en række positive faktorer i arbejdsmiljøet. Hæftet bygger blandt andet på den teoretiske og praktiske indsigt, der er indsamlet i forskningsprojektet Psykisk Arbejdsmiljø på Regionale Arbejdspladser (PARA). Heri indgår også erfaringer fra en lang række udviklingsforløb, der har haft vold som en del af deres arbejdsmiljøudfordringer. Projektets overordnede tilgang til arbejdsmiljøarbejdet og dets generelle anbefalinger fremgår af boksen på næste side.

Dette temahæfte kan med fordel læses sammen med [procesguiden Psykisk arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser](#). På den måde kan I gøre jeres arbejde med arbejdsrelateret vold til en integreret del af jeres samlede indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Til temahæftet hører et handlekort, som forklarer, hvordan I kan arbejde med metoden Perspektivamtaler i arbejdet med at forstå og forebygge arbejdsrelateret vold.

1. Udsagnskort om arbejdsrelateret vold

Hertil kommer [vejledninger til en række dialogmetoder](#), I kan bruge, uanset hvilket arbejdsmiljøtema I arbejder med.

Fysisk og psykisk vold

Fysisk vold er angreb mod kroppen, fx overfald, forsøg på kvælning, knivstik, spark, slag, skub, benspænd, fastholdelse, kast med genstande, niv, bid, krads eller spyt.

Psykisk vold er trusler om vold og anden krænkende adfærd, fx trusler på livet, trusler om hærværk mod arbejdspladsen, trusler, der vedrører medarbejdernes familie eller venner, eller trusler, der vedrører medarbejdernes ejendele. Som psykisk vold regnes også krænkende adfærd, fx seksuel chikane eller anden form for chikane, ydmygelser, mistænkeliggørelse, forhånelse eller diskriminerende udsagn.

Trusler og krænkelse kan også udtrykkes uden ord, fx med knyttede næver, bevægelse af en finger hen over halsen eller i form af tegninger, ligesom de kan fremsættes online (fx på sociale medier), på mail, sms osv.

Kilde: AT-vejledning om vold



En systematisk og lærende tilgang til psykisk arbejdsmiljø

De fleste problemer i det psykiske arbejdsmiljø er komplekse. Det betyder for det første, at de er indbyrdes forbundne på måder, som det kan være svært at gennemskue på forhånd. For det andet, at der til ét problem sjældent kan udpeges én bestemt løsning eller fremgangsmåde.

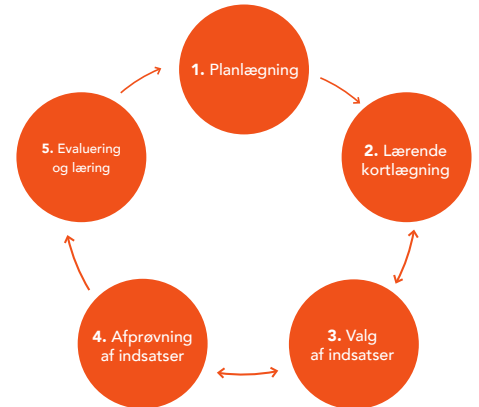
Det betyder langtfra, at problemerne er umulige at løse. Men skal det lykkes, er det ofte nødvendigt at gå mere nysgerrigt og undersøgende til værks, inden man skrider til handling – og i det hele taget at tilrettelægge arbejdsmiljøarbejdet på en måde, så man undervejs kan blive klogere på både problemer og mulige løsningsveje. Samtidig er det vigtigt, at I går systematisk til værks og får fulgt arbejdsmiljøindsatserne helt til dørs.

Derfor anbefaler PARA-projektet en systematisk og lærende tilgang til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og foreslår en model med følgende fem faser, der stort set svarer til faserne i en APV-proces. Dobbeltpilene mellem fase 2, 3 og 4 illustrerer, at indsigter fra én af disse faser ofte giver anledning til at gå tilbage og justere indsatserne. Heri ligger en vigtig del af den lærende tilgang.

Tre generelle anbefalinger

På tværs af meget forskellige arbejdsmiljøproblemer og -indsatser har projektet formuleret tre anbefalinger om gode arbejdsmiljøprocesser:

- 1 **Inddragelse og indflydelse:** Ved at inddrage medarbejderne i alle faser i processen kan I sikre, at såvel kortlægning som de valgte indsatser trækker på deres erfaringer. Inddragelsen kan både øge medarbejdernes ejerskab til og indflydelse på indsatserne.
- 2 **Lokale løsninger:** Ingen arbejdspladser er ens, og ingen løsninger på arbejdsmiljøproblemer passer (lige godt) til alle. Derfor er det vigtigt, at I designer et forløb, der matcher jeres kerneopgave, medarbejdere og aktuelle situation. Det vil gøre indsatserne mere holdbare og kan samtidig styrke de involverede gruppers faglighed og samarbejde.
- 3 **Vedholdende kommunikation:** For at kunne bidrage aktivt har medarbejderne brug for relevant og tydelig kommunikation i alle faser af forløbet. Et højt informationsniveau fremmer også tillid og samarbejde – såvel blandt medarbejderne indbyrdes som mellem medarbejdere og ledere.





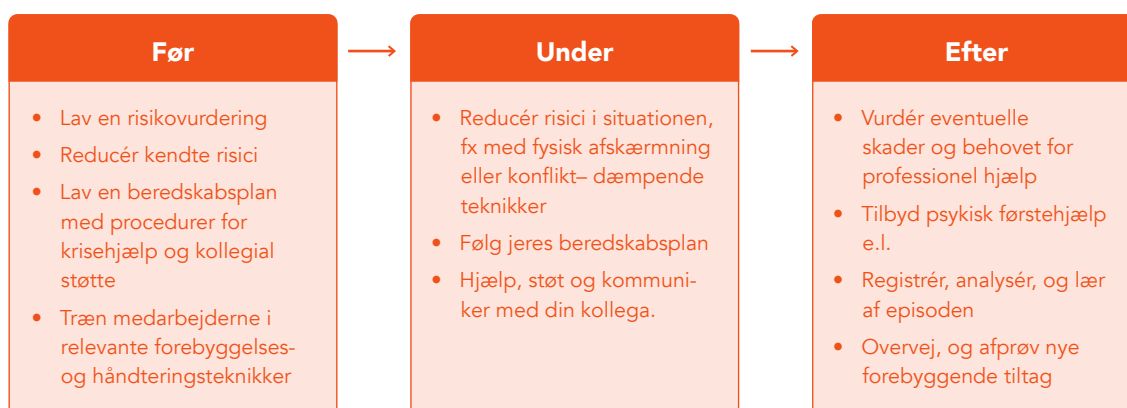
Forstå den arbejdsrelaterede vold

Arbejdsrelateret vold kan forstås som en adfærd fra borgere eller patienter, som kan føre til fysiske og psykiske skader. I arbejdsmiljølovgivningen og -forskningen betragter man vold som en alvorlig risiko for arbejdsmiljøet, som skal forebygges og håndteres.

Volden kan få alvorlige negative helbredskonsekvenser, øge risikoen for langtidssygefravær og svække medarbejderens tilknytning til arbejdsmarkedet. Derfor er en god voldsforebyggelse vigtig – ikke mindst på arbejdspladser, hvor der er en høj risiko for vold.

Blandt de faggrupper på regionale arbejdspladser, der ofte udsættes for vold, er social- og sundhedsassistenter, pædagogisk personale, læger, lægesekretærer, sygeplejersker, ergo- og fysioterapeuter samt psykologer. Derudover har yngre medarbejdere en større risiko end deres mere erfarne kolleger. Nogle medarbejdere kan også blive udsat for vold uden for arbejdstiden, fx i hjemmet, på gaden eller online. Uanset om den arbejdsrelaterede vold er fysisk eller psykisk, og om den foregår på eller uden for arbejdspladsen, er det arbejdsgivers ansvar at forebygge og håndtere voldsepisoderne.

Figur 1 viser i oversigtsform, hvilke opgaver og indsatser der typisk ligger før, under og efter en voldsom episode.



Risikovurdering

Hvis der er risiko for arbejdsrelateret vold, er det lovpligtigt at lave en risikovurdering som en del af APV-arbejdet. Formålet med en risikovurdering er at bruge arbejdspladsens erfaringer med voldelige episoder til at vurdere risikoen for fremtidige tilfælde, herunder hvor og hvornår de typisk opstår.



Risikovurderingen skal blandt andet give svar på:

- Hvilken risiko bestemte patienter og borgere udgør
- Hvor og hvornår risikoen er særlig høj
- Hvilke typer af vold og trusler der kan optræde
- Hvor alvorlige episoderne kan være
- Hvilke medarbejdergrupper der er særligt udsatte
- Hvorvidt der er risiko for vold uden for arbejdstiden

Når I laver jeres risikovurdering ud fra hidtidige episoder, kan det give værdifuld indsigt, at I zoomer ind på de patienter og borgere, der har udøvet volden, og forsøger at sætte jer i deres sted. Hav også gerne blik for den samlede kontekst, en voldsepisode er foregået i. I kan bruge opmærksomhedspunkterne i figur 2 som inspiration til at komme omkring de forskellige faktorer, der kan være relevante for jeres risikovurdering.

Registrering og analyse af episoder

I har pligt til at registrere og undersøge alle voldsepisoder samt nærvæd-ulykker, hvor en anspændt situation kunne have udviklet sig voldeligt. Det er en vigtig indsats, der hjælper jer med at forebygge lignende hændelser i fremtiden.

En analyse af en voldsepisode skal som minimum besvare:

- Hvad der skete under episoden?
- Hvilke hændelser ledte op til episoden?
- Hvilke forhold kunne tænkes at have virket forstærkende eller formildende?

Arbejdspladser, hvor vold er en del af risikobilledet, har typisk skemaer til og faste procedurer for registreringen, fx et såkaldt VTC-skema (Vold, Trusler og Chikane).

Efterhånden som I får samlet registreringer og analyser af voldsepisoder, bliver det muligt at finde mønstrene i, hvor, hvornår og hvorfor de indtræffer. Det er et meget vigtigt afsæt for jeres videre arbejde med håndtering og forebyggelse.

I kan bruge figur 2: Et helhedsblik på risiko for vold som inspiration i jeres analysearbejde. Vælg de punkter i figuren, der er relevant for jeres situation, og vær opmærksom på, at det sjældent er muligt at få et perfekt vidensgrundlag. Det vigtige er, at I forholder jer nysgerrigt og undersøgende til de episoder, I prøver at forstå.



Figur 2: Et helhedsblik på risiko for vold

Til brug for risikovurdering og analyse af voldsepisoder.

Borgeren	Situationen
<p>Kendetegn ved den borger, der har udøvet vold:</p> <p><i>Forhistorie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Har borgeren en psykiatrisk diagnose og/eller en voldshistorik? • Er der umiddelbart forudgående oplevelser, som kunne påvirke personen i situationen? <p><i>Sindstilstand</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Er borgeren påvirket af medicin, stoffer eller alkohol? • Er borgeren forvirret eller irriteret? <p><i>Adfærd i situationen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Optræder borgeren støjende? • Er borgeren truende – verbalt eller fysisk? 	<p>Den voldelige situation – set fra borgerens perspektiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ønsker: Er der særlige ønsker hos borgeren, som fylder i situationen? • Krav: Stilles der krav til borgeren, som udfordrer eller provokerer? • Miljøet: Er der særlige stimuli i det miljø, episoden foregår i, fx temperatur, forstyrrelser, støj? Er stedet ukendt for borgeren?
Relationen	Arbejdspladsen
<p>Relationen mellem den eller de tilstedeværende medarbejdere og borgeren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvor godt kender medarbejderen borgeren? • Hvilken tillid er der mellem medarbejderen og borgeren. • Hvor tryk er borgeren i det sociale miljø, episoden foregår i? 	<p>Ressourcer og kendetegn ved organisationen. Er arbejdspladsen generelt præget af:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tilstrækkelige kompetencer blandt medarbejderne, herunder viden og håndteringsteknikker (fx low arousal)? • Tid til og mulighed for at kommunikere med kolleger? • Personligt overskud blandt de involverede medarbejdere? • Et godt samarbejde medarbejderne imellem og med ledelsen? • En høj grad af psykologisk tryghed? • En grundig oplæring og vejledning af nyansatte og vikarer?



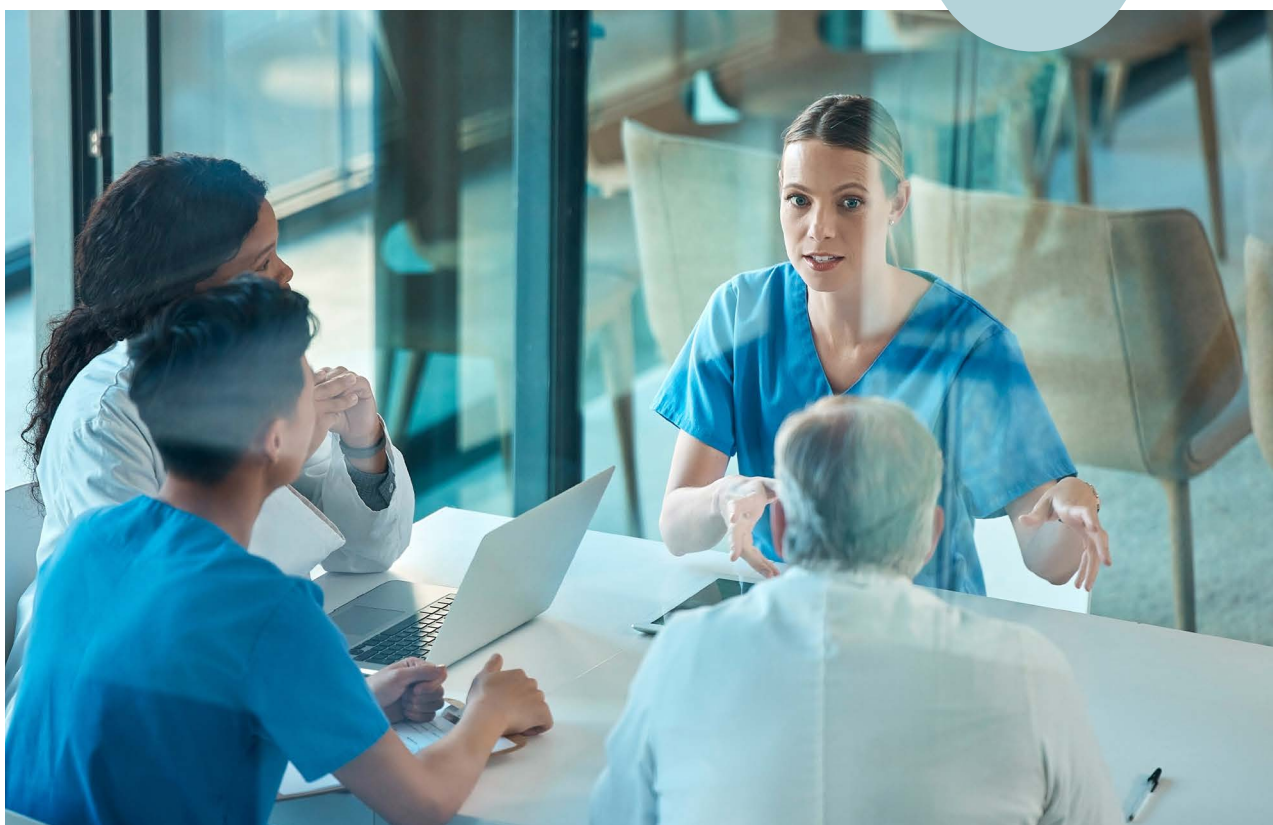
Beredskab: Vær godt forberedt

Selv med en god risikovurdering vil en del tilfælde af arbejdsrelateret vold opstå uventet. I en akut situation er det typisk for sent at aftale, hvem der gør hvad. Derfor bør I på forhånd have udarbejdet en beredskabsplan med klare rammer og retningslinjer for, hvordan I skal reagere i og lige efter en episode med vold. Beredskabsplanen bør løbende vurderes og justeres ud fra jeres erfaringer med, hvordan den virker i praksis.

Det er blandt andet vigtigt at sikre, at der er kolleger, som kan komme til undsætning i en tilspidset situation, samt at den udsatte medarbejder får den rette støtte efter at have været udsat for vold. Medarbejderen bør fx ikke overlades til sig selv, og det skal vurderes, om der skal tilbydes psykisk førstehjælp. Det er også godt at få afklaret, om der er brug for professionel medicinsk eller psykologisk hjælp for at forhindre, at oplevelsen udvikler sig til mere langvarige stressreaktioner. Den udsatte medarbejder kan også have brug for at blive fulgt hjem eller få hjælp til at kontakte pårørende.

I afsnittet *Find mere viden* er der henvisning til materiale om både beredskabsplaner og psykisk førstehjælp.

Figur 1 viser i oversigtsform, hvilke indsatser det er vigtigt at være opmærksom på før, under og efter en voldsom episode.





Arbejd systematisk og lærende med forebyggelse

En løbende forebyggelse af arbejdsrelateret vold kræver, at organisationen er i stand til at lære af episoderne og omsætte denne læring til konkrete indsatser, som kan styrke forebyggelsen. Der vil ofte være mønstre i forekomsten af vold, men det er vigtigt at betragte hver episode som en unik hændelse, der kan give anledning til at blive klogere på mulighederne for bedre forebyggelse.

I resten af dette temahæfte præsenteres seks grundlæggende principper for det forebyggende arbejde. I afsnittet Find mere viden er der henvisninger til en lang række mere konkrete metoder til såvel forebyggelse som risikovurdering og håndtering.

1. Reducér de kendte risici

Det er vigtigt så vidt muligt at reducere de kendte risici for vold. I kan fx overveje, hvad I kan gøre for at mindske nogle af de hovedtyper af risici, der indgår i figur 1. Kan I *eksempelvis* blive bedre til:

- at screene borgere, der potentielt kan være udadreagerende, så I er bedre forberedt på eventuelle situationer, der kan udvikle sig?
- at foregribe de situationer, hvor volden ofte optræder, fx ved at overveje den fysiske indretning af lokalerne m.v.? (Se eksempel i tekstboksen)
- at klæde medarbejderne på til at forstå og håndtere potentielt voldelige situationer, fx med træning i konfliktnedtrappende metoder o.l.?
- at sørge for, at de organisatoriske rammer og ressourcer understøtter det voldsforebyggende arbejde?

I princippet skal alle episoder forebygges, men i praksis er det svært at gardere sig 100 pct. mod vold og trusler om vold. Derfor er det vigtigt, at I også forbereder jer på, hvordan I skal håndtere faktiske episoder bedst muligt. Se også afsnittet Beredskab – vær godt forberedt.

Risikoreduktion med fysisk indretning

På et intensivt hospitalsafsnit oplevede man en stigning i vold og trusler fra patienterne. I tråd med nye kliniske anbefalinger var man begyndt i højere grad at holde intensive patienter vågne, hvilket øger risikoen for, at de bliver delirøse og udadreagerende.

Med hjælp fra eksperter i psykiatrien og inspiration fra et søsterafsnit på hospitalet fandt man ud af, at stuen med fordel kunne indrettes anderledes, inden patienten vækkes, så personalet beskyttes bedst muligt, hvis der skulle opstå en voldsom situation.



2. Gør forebyggelse til en fælles opgave

En effektiv indsats mod arbejdsrelateret vold forudsætter, at alle byder ind. Selv om ansvaret er arbejdsgivers, kræver en succesfuld forebyggelse, at både ledere og medarbejdere yder deres bidrag. Se også tekstboks.

Den ansvarlige leder skal blandt andet sørge for, at I arbejder systematisk og lærende med den forebyggende indsats, herunder sørge for, at der er de nødvendige kompetencer, rammer og procedurer til det.

Den eller de medarbejdere, der har været udsat for eller har været tæt på en voldsom hændelse, vil ofte være de bedste til at sætte ord på, hvad der er sket, og hvad der kan have udløst borgerens reaktion.

Og da alle medarbejdere kan havne i en tilsvarende situation, er det vigtigt, at der er et højt niveau af fælles viden om, hvordan man reagerer hensigtsmæssigt, hvis man selv eller en kollega bliver udsat for vold. En fælles tilgang til voldsforebyggelsen samt god kommunikation, effektiv vidensdeling og kollegial støtte er vigtige elementer i en stærk fælles indsats på området.

At lave tiltag, der reducerer kendte risici, adskiller sig ikke væsentligt fra andre fælles arbejdsmiljøindsatser. Vi anbefaler derfor, at I går systematisk til værks og fx bruger [procesguiden Psykisk arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser](#).

I kan fx bruge metoden Perspektivsamtaler til at sætte fokus på styrker og svagheder i jeres måde at samarbejde om forebyggelse og håndtering af vold på.

[Se handlekort 1: Udsagnskort om arbejdsrelateret vold](#) og [Vejledning 2: Perspektivsamtaler](#).

3. Etablér en tryk læringskultur

For at få den nødvendige læring ud af de tilfælde af vold, I oplever, er det vigtigt at skabe en kultur og nogle strukturer, der understøtter læring.

Det er vigtigt, at medarbejderne har mulighed for at tale åbent om deres erfaringer med vold – herunder hvad de oplever som risikofaktorer for vold. Det er en ledelsesopgave at sikre, at alle erfaringer, holdninger og bekymringer bliver hørt og respekteret. Det er fx afgørende, at en medarbejder trygt kan give udtryk for en usikkerhed i relationen til bestemte borgere eller i særlige situationer.

Gode erfaringer med samarbejde

Erfaringer fra arbejdspladser, der har samarbejdet tæt om voldsforebyggelse, viser blandt andet:

- At det gør indsatsen bedre og stærkere forankret, hvis medarbejdere og ledere arbejder sammen om at identificere de vigtigste udfordringer og finde gode løsninger, der kan forebygge volden.
- At hvis en mindre gruppe arbejder med udfordringen, er det vigtigt med en god formidling til resten af medarbejdergruppen.
- At både ledere og medarbejdere skal prioritere tid og ressourcer til at drøfte god voldsforebyggelse og indarbejde nye tiltag i hverdagen.
- At en intensiv indsats helst ikke skal foregå, mens der er for mange strukturelle ændringer i organisationen.



Det er det modsatte af en såkaldt "Tarzan-kultur", hvor det forventes, at alle kan klare sig selv, og hvor usikkerhed bliver tolket som et svaghedstegn. Se også tekstboksen Registrering i en "Tarzan-kultur".

Det er kort sagt vigtigt at etablere et samarbejds-klima, hvor medarbejderne kan berette om deres oplevelser og tale åbent om egen usikkerhed og eventuelle fejl. Det vil sige en arbejdsplads med en høj grad af psykologisk tryghed, hvor alle kan dele oplevelser, kritik og idéer uden at frygte, at det vil blive taget ilde op.

Læs mere om arbejdet med psykologisk tryghed i [temahæfte 1: Udfordringer i samarbejdet](#) samt i [procesguiden Psykisk arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser](#).

4. Lær borgerne bedre at kende

Voldsrisikoen bliver mindre, når medarbejderne har et godt kendskab til den enkelte borgers tilstand. Det gør det nemlig lettere tidligt at blive opmærksom på, om personen muligvis er irriteret, frustreret eller forvirret, det vil sige i en tilstand, som kan føre videre til voldelige reaktioner.

Når et kendskab og en relation er opbygget over længere tid, har medarbejderen en mere sikker viden om, hvad en borger har brug for – for fx at kunne komme igennem sine frustrationer uden at gribe til vold.

Nogle arbejdspladser bruger særlige risikovurderingsværktøjer til systematisk at være opmærksom på borgernes tilstand, fx hvem der viser tegn på irritationer. Et udbredt værktøj er Brøset Violence Checklist (BVC), der har vist gode resultater i psykiatrien. Erfaringer fra Danmark peger på, at værktøjet med fordel også kan anvendes i ikke-psykiatriske hospitalsafdelinger. I afsnittet *Find mere viden* er der henvisning til mere information om BVC.

Registrering i en "Tarzan-kultur"

En arbejdsplads inden for socialpsykiatrien har en politik for, at alle voldsomme hændelser skal registreres – og dem er der en del af.

Alligevel var der i en periode en tendens til en slags "Tarzan-kultur", hvor det opleves som "sejt", hvis man undlader at registrere mindre, voldelige episoder – og dermed signalere, at man ikke regner dem for noget særligt. Kulturen næres dels af, at nogle af de mere erfarne medarbejdere har opnået en højere tolerance for, hvornår de oplever noget som alvorligt, dels af nye unge medarbejdere, som gerne vil kunne "klare mosten" og bevise deres værd inden for faget.

Det har betydet, at det i for høj grad har været op til den enkelte medarbejders subjektive oplevelse af situationen, om den skulle registreres. En række tiltag fik rettet op på dette, og i forlængelse heraf blev antallet af månedlige registreringer fordoblet.



5. Brug konflikt-dæmpende metoder

At træne medarbejderne i forskellige metoder til konfliktned-trapning bruges af mange i det voldsforebyggende arbejde – ikke mindst på arbejdspladser, hvor der er en høj forekomst af vold.

Det kan fx være low arousal-tilgangen, der ofte omtales som "ro-givende pædagogik". Her tilpasser medarbejderne deres kommunikation, handlinger og krav til den enkelte borger for dermed at reducere stress, frustration og negative følelser, som ofte går forud for vold og trusler om vold. Borgere, som føler sig forstået og set, er kort sagt mindre tilbøjelige til at reagere med irritation og aggression. I afsnittet *Find mere viden* er der henvisning til mere information om low arousal.

6. Frem de positive arbejdsmiljøfaktorer

Et godt psykisk arbejdsmiljø og et velfungerende arbejdsfællesskab er af mange grunde en beskyttende faktor, når det gælder arbejdsrelateret vold.

For det første har muligheden for at sparre med en kollega før, under og efter en voldsom episode stor betydning for både håndtering og forebyggelse.

For det andet kræver god konflikthåndtering, fx med low arousal, at medarbejderne ikke selv er stressede på grund af fx højt arbejds-tempo, rolleklarhed eller indbyrdes konflikter.

For det tredje er god indbyrdes kommunikation afgørende for, at borgerne ikke oplever at få modsatrettede beskeder eller mangelfuld information. Fejlkommunikation og manglende koordinering kan øge borgernes frustration og dermed risikoen for arbejdsrelateret vold.

For det fjerde er tid en vigtig faktor. Det gælder dels tiden til at holde de pauser, der er nødvendige for at bevare det mentale overskud, dels tiden til at kommunikere og koordinere indbyrdes i det daglige. Og selvfølgelig også tiden til at yde kolleger, der har været udsat for en voldsom episode, den fornødne støtte. Læs mere om tid i [temahæfte 1: Udfordringer i samarbejdet](#).



Find mere viden

[Arbejdstilsynets vejledning om vold](#)

Beskriver, hvordan virksomhederne kan leve op til arbejdsmiljølovgivningens regler om arbejdsrelateret vold, herunder både håndtering, registrering og forebyggelse.

[Værd at vide om arbejdsrelateret vold](#)

Hæftet giver en letlæst introduktion til de vigtigste aspekter af arbejdsrelateret vold – med hovedvægten på forebyggelse. Det er ikke skrevet specifikt til regionale arbejdspladser, men kan let bruges her også.

[Seks guider og kort om vold](#)

Korte vejledninger, der introducerer emner som risikovurdering, identifikation, beredskabsplan, kompetencer til forebyggelse og håndtering, psykisk førstehjælp, systematisk dokumentation samt læring og evaluering af hændelser.

[Anbefalinger og inspiration fra Sundhedsstyrelsen](#)

Ni anbefalinger til, hvordan man skaber trivsel for både borgere og medarbejdere med henblik på at forebygge, håndtere og lære af voldsomme episoder i ældreplejen. Til hver anbefaling hører relevante indsatser og metoder.

[Kort og godt om low arousal](#)

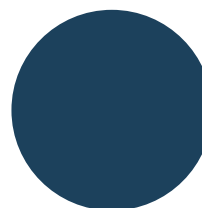
En kort introduktion til de grundlæggende principper i tilgangen low arousal – med eksempler på, hvordan man kan arbejde med den i praksis.

[Kort og godt om Brøset Violence Checklist](#)

En kort forklaring på et meget anvendt værktøj til systematisk risikovurdering af den enkelte borger.

[Den frygtløse organisation](#)

Den amerikanske psykolog Amy C. Edmonsons hovedværk om psykologisk tryghed – med konkrete, praksisnære forslag til, hvordan ledere og teams kan skabe høj psykologisk tryghed.





HANDLEKORT 1:

Udsagnskort om arbejdsrelateret vold

Udsagnskortene skal bruges i metoden Perspektivsamtaler.

[Se Vejledning 2: Perspektivsamtaler.](#)

Mange af udsagnene er knyttet specifikt til temaet arbejdsrelateret vold, men der er også en række mere generelle udsagn om det psykiske arbejdsmiljø. I kan selv tilføje eller fjerne udsagnskort efter jeres behov.

De fleste udsagn er formuleret sådan, at deltagerne kan erklære sig enig eller uenig. Facilitator kan efterfølgende åbne for den videre udforskning af udsagnene med opfølgende spørgsmål, herunder forsøge at åbne for nye perspektiver. Dette er uddybet i vejledningen til metoden.

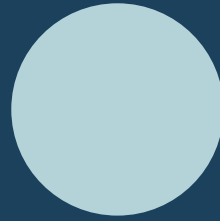
- Hos os er det helt legitimt og almindeligt at tale om bekymringer, der omhandler reaktioner fra borgerne eller de pårørende.
- Det er tydeligt, at borgerne bliver mere urolige, når vi har meget travlt.
- Vi er særligt opmærksomme på, om der er særlige risici for vores nyansatte, nyuddannede eller yngre kolleger.
- Sygefravær på grund af vold eller trusler om vold håndteres på en god måde.
- Voldsforebyggelse er en integreret del af vores hverdag, faglighed og faglige udvikling.
- Vi har, før vi møder dem, viden om borgere, der potentielt er udadreagerende.
- Vores arbejdsplads lever op til de gængse anbefalinger om forebyggelse af vold.
- Vi har et formelt system til håndtering af voldsepisoder, som alle medarbejdere kender.
- Vi prøver løbende at trække læring ud af situationer med vold eller trusler, så vi kan forebygge lignende situationer i fremtiden.



- En kollega, der føler sig utryk ved en borger eller pårørende, kan altid sige det og få støtte til at blive tryk i situationen.
- Bedre fysiske rammer for vores arbejde og for borgerne vil kunne forebygge en del af risikoen for vold i jobbet.
- Vi foretager løbende risikovurderinger, som skaber størst mulig forudsigelighed om, hvorvidt en borger hurtigt kan blive udadreagerende.
- Vi føler os godt klædt på til at håndtere situationer, hvor der er risiko for, at en borger bliver udadreagerende.
- Vi bruger aktivt sparring og supervision til at drøfte faglig usikkerhed, utryghed og følelser af skyld eller skam i forhold til borgere, der opleves ubehagelige.
- Vi er gode til at registrere episoder systematisk og overvåge, om voldsforebyggelsen er tilstrækkelig velfungerende.
- Vi følger op på registreringer af vold og trusler ved at søge efter mønstre i episoderne, så vi bedre kan forebygge disse situationer.
- Alle medarbejdere kender vores arbejdsmiljøarbejde med voldsforebyggelse og har styr på kriseberedskabet.
- Jeg kan altid regne med ledelsens og kollegernes ubetingede støtte, hvis jeg har oplevet udadreagerende adfærd hos en borger eller pårørende.
- Efter en episode med vold eller trusler underrettes hele arbejdspladsen på følgende måde ... (fortæl hvordan)
- Vi er gode til at tilpasse arbejdets organisering og lægge nye planer, når risikovurderingen ændrer sig.
- Vi er gode til at følge op på både kort og mellemlangt sigt, hvis kollegaer oplever vold eller trusler om vold.
- Det har været en god arbejdsdag, når ... (færdiggør udsagnet)



- Det var været en dårlig arbejdsdag, når ... (færdiggør udsagnet)
- Vi har gode muligheder for at planlægge vores arbejde.
- Jeg er ofte usikker på, om jeg leverer en god kvalitet i arbejdet.
- Der er gode muligheder for at balancere arbejdstid og fritid.
- Der er gode muligheder for at koordinere på tværs af de forskellige vagter.
- Der er enighed om, hvordan opgaverne skal løses – trods vores forskellige fagligheder.
- Der er gode muligheder for at lære nye ting i arbejdet, fx ... (kom med eksempler)
- Der er nogle opgaver, som stiller store følelsesmæssige krav. De gør det svært at lægge arbejdet fra sig, når man har fri. Det kan fx være ... (færdiggør udsagnet)
- De dage, hvor jeg går hjem og oplever at have løst opgaver fagligt mest tilfredsstillende, er, når ... (færdiggør udsagnet)
- Vi oplever, at vores arbejde bliver anerkendt. Det er en stor belønning i sig selv.



Danske Regioner

Dampfærgevej 22
2100 København Ø
Danmark

Forhandlingsfællesskabet

Løngangstræde 25, 1
1468 København K
Danmark

TEMAHÆFTE 4

Fastholdelse og psykisk arbejdsmiljø

En guide til indsatser på regionale arbejdspladser



Indhold

Introduktion / 03

Vigtige faktorer i det psykiske arbejdsmiljø / 05


Styrk dialogen om fastholdelse / 07

Vurdér jeres fastholdelsesfaktorer
Dialogspørgsmål om fastholdelse
Perspektivsamtaler om fastholdelse

Find mere viden / 10

Tilhørende handlekort / 11

1. Vurdér jeres fastholdelsesfaktorer
2. Udsagnskort til perspektivsamtaler om fastholdelse af medarbejdere



Alle fem temahæfter og en fælles procesguide ligger på regionaltarbejdsliv.dk med aktive links til tilhørende og supplerende materiale.

Temahæfter og procesguide er udarbejdet i samarbejde med:



Introduktion

Fastholdelse af medarbejdere er et tema, der er højt på dagsordenen på de fleste regionale arbejdspladser, hvor der mange steder er mangel på arbejdskraft.

Det psykiske arbejdsmiljø er en af de faktorer, som har stor betydning for jeres mulighed for at fastholde medarbejdere (og for at tiltrække nye). Et godt psykisk arbejdsmiljø er kort sagt en hjørnesten i en attraktiv arbejdsplads, som medarbejderne har lyst til at være og blive på.

Der er mange gevinster ved at styrke fastholdelsen og mindske personaleomsætningen. Dels er det afgørende at have nok kvalificerede medarbejdere for at kunne løse opgaverne på en god måde. Dels kan stabilitet og kontinuitet i samarbejdsrelationerne være en fordel for både kvaliteten i arbejdet og det psykiske arbejdsmiljø.

Omvendt kan en høj personalegennemstrømning påvirke både opgaveløsningen og arbejdsmiljøet negativt. Eksempelvis tager det tid at lære nye medarbejdere op, og det kan føre til et ekstra arbejdspress i perioder med stor udskiftning og måske endda ubesatte stillinger. Men det kan også være følelsesmæssigt hårdt for dem, der bliver tilbage, alt for hyppigt at skulle sige farvel til gode kollegaer.

Det er baggrunden for dette temahæfte, hvis formål er at give ledere, trioer og arbejdsmiljøgrupper på regionale arbejdspladser viden om og inspiration til, hvordan de kan arbejde med det psykiske arbejdsmiljø med henblik på at styrke fastholdelsen af medarbejdere.

Hæftet bygger på den teoretiske og praktiske indsigt, der er indsamlet i forskningsprojektet Psykisk Arbejdsmiljø på Regionale Arbejdspladser (PARA). Heri indgår også erfaringer fra en lang række udviklingsforløb, hvoraf flere har haft bedre fastholdelse som fokus og formål. Projektets overordnede tilgang til arbejdsmiljøarbejdet og dets generelle anbefalinger fremgår af boksen på næste side.

Dette temahæfte kan med fordel læses sammen med [procesguiden Psykisk arbejdsmiljø](#) på regionale arbejdspladser. På den måde kan I gøre jeres arbejde med at introducere nye medarbejdere til en integreret del af jeres samlede indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Til temahæftet hører to handlekort, som forklarer, hvordan I kan arbejde med nogle af metoderne i arbejdet med fastholdelse.

[1. Vurdér jeres fastholdelsesfaktorer](#)

[2. Udsagnskort om fastholdelse](#)

Hertil kommer [vejledninger til en række dialogmetoder](#), I kan bruge, uanset hvilket arbejdsmiljøtema I arbejder med.



En systematisk og lærende tilgang til psykisk arbejdsmiljø

De fleste problemer i det psykiske arbejdsmiljø er komplekse. Det betyder for det første, at de er indbyrdes forbundne på måder, som det kan være svært at gennemskue på forhånd. For det andet, at der til ét problem sjældent kan udpeges én bestemt løsning eller fremgangsmåde.

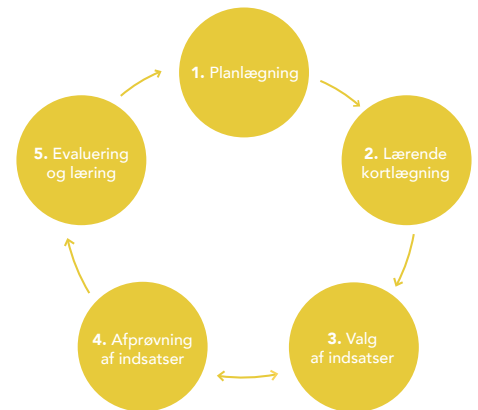
Det betyder langtfra, at problemerne er umulige at løse. Men skal det lykkes, er det ofte nødvendigt at gå nysgerrigt og undersøgende til værks, inden man skrider til handling – og i det hele taget at tilrettelægge arbejdsmiljøarbejdet på en måde, så man undervejs kan blive klogere på både problemer og mulige løsningsveje. Samtidig er det vigtigt, at I går systematisk til værks og får fulgt arbejdsmiljøindsatserne helt til dørs.

Derfor anbefaler PARA-projektet en systematisk og lærende tilgang til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og foreslår en model med følgende fem faser, der stort set svarer til faserne i en APV-proces. Dobbelpilene mellem fase 2, 3 og 4 illustrerer, at indsigter fra én af disse faser ofte giver anledning til at gå tilbage og justere indsatserne. Heri ligger en vigtig del af den lærende tilgang.

Tre generelle anbefalinger

På tværs af meget forskellige arbejdsmiljøproblemer og -indsatser har projektet formuleret tre anbefalinger om gode arbejdsmiljøprocesser:

- 1 **Inddragelse og indflydelse:** Ved at inddrage medarbejderne i alle faser i processen kan I sikre, at såvel kortlægning som de valgte indsatser trækker på deres erfaringer. Inddragelsen kan både øge medarbejdernes ejerskab til og indflydelse på indsatserne.
- 2 **Lokale løsninger:** Ingen arbejdspladser er ens, og ingen løsninger på arbejdsmiljøproblemer passer (lige godt) til alle. Derfor er det vigtigt, at I designer et forløb, der matcher jeres kerneopgave, medarbejdere og aktuelle situation. Det vil gøre indsatserne mere holdbare og kan samtidig styrke de involverede gruppers faglighed og samarbejde.
- 3 **Vedholdende kommunikation:** For at kunne bidrage aktivt har medarbejderne brug for relevant og tydelig kommunikation i alle faser af forløbet. Et højt informationsniveau fremmer også tillid og samarbejde – såvel blandt medarbejderne indbyrdes som mellem medarbejdere og ledere.





Vigtige faktorer i det psykiske arbejdsmiljø

Problemer med fastholdelse vil ofte være et tegn på, at der er underliggende udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø. Derfor er den vigtigste anbefaling på området at gå nysgerrigt og undersøgende til opgaven med at forstå og forebygge en høj personaleomsætning.

I tekstboksen gives en række eksempler på arbejdspladser, der har meget forskellige forhold i det psykiske arbejdsmiljø, der påvirker deres muligheder for at fastholde medarbejdere.

Mange forhold kan påvirke fastholdelsen

- Sygeplejersker og læger på en afdeling oplever, at mulighederne for at arbejde med deres speciale bliver trængt af, at afdelingen i stigende grad også skal tage sig af andre patienttyper. De føler, at deres faglighed bliver klemt, og flere har allerede valgt at stoppe af den grund.
- Et bosted med særligt krævende borgere har vedvarende problemer med at fastholde nye medarbejdere. Selv om afdelingen gør meget ud af at give en realistisk introduktion til arbejdsopgaverne, opleves mødet med hverdagens virkelighed af mange som mere krævende, end de havde forventet. Derfor stopper størstedelen af de nyansatte inden for kort tid.
- En læge på et hospitalsafsnit bemærker, at mange i medarbejdergruppen er frustrerede over en række organisationsændringer og især måden, de er blevet gennemført på. Lægen har selv overvejet at sige op. Adspurgt om, hvad der kunne få ham til at blive, svarer han: "Hvis bare ledelsen ville komme en tur herved, tale med os og selv se konsekvenserne af deres forandringer".
- På et afsnit har lederen en anerkendende og imødekommende ledelsesstil. Lederen tager resolut fat om de arbejdsmiljøproblemer, der løbende opstår i afdelingen, og formår samtidig at inddrage medarbejderne i at finde og afprøve løsninger. Medarbejderne giver udtryk for, at "der er styr på arbejdsmiljøet", og fortæller, at personaleomsætningen på afsnittet er meget lav.



En gennemgang af den eksisterende forskning på området viser, at især fire faktorer i det psykiske arbejdsmiljø har betydning for mulighederne for at fastholde medarbejdere på regionale arbejdspladser:

- **Samarbejde:** Medarbejdere, der oplever gode samarbejdsrelationer med deres kolleger, er mere tilbøjelige til at blive i jobbet.
- **Ledelse:** Medarbejdere, der oplever gode relationer til deres nærmeste leder og den øvrige ledelse, er mere parate til at blive i jobbet.
- **Negative handlinger:** Medarbejdere, der bliver udsat for mobning, vold, trusler eller seksuel chikane, har en større risiko for at forlade deres job.
- **Forandringer:** Forandringer på arbejdspladsen øger risikoen for en høj personalegennemstrømning.

Der kan være andre faktorer i det psykiske arbejdsmiljø, som er særligt afgørende for jeres mulighed for at fastholde medarbejdere. Men et eller flere af de fire områder vil ofte indgå i den arbejds miljødynamik, som kan fremme eller hæmme fastholdelsen.

For at undersøge dette nærmere kan I med fordel bruge [procesguiden Psykisk arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser](#) sammen med en eller flere af de tilhørende temahæfter:

- [Temahæfte 1: Udfordringer i samarbejdet](#)
- [Temahæfte 2: Psykisk arbejdsmiljø ved forandringer](#)
- [Temahæfte 3: Arbejdsrelateret vold](#)
- [Temahæfte 5: Nye medarbejdere](#)



Styrk dialogen om fastholdelse

For at vurdere, hvordan vigtige forhold i det psykiske arbejdsmiljø kan påvirke mulighederne for fastholdelse, kan I bruge forskellige metoder til kortlægning og dialog. Nedenfor præsenteres tre af dem kort. Fælles for metoderne er, at I får sat jeres fælles viden og erfaringer i spil med henblik på at finde indsatser, der kan styrke det psykiske arbejdsmiljø og derigennem reducere personaleomsætningen.

Vurdér jeres fastholdelsesfaktorer

Denne metode tager direkte afsæt i de nævnte fire faktorer i det psykiske arbejdsmiljø, som typisk har stor betydning for fastholdelsen: samarbejde, ledelse, forandringer og negative handlinger. For hvert af disse fire aspekter skal I drøfte og vurdere, hvilken betydning det har for jeres mulighed for at fastholde medarbejdere. Er der andre faktorer, som er særligt relevante for jeres situation, men som ligger uden for de fire nævnte, kan I selv tilføje dem til modellen.

Husk, at faktorerne på alle de fire områder både kan fremme og svække et godt psykisk arbejdsmiljø og dermed jeres muligheder for at fastholde medarbejderne.

Se også tekstboksen Eksempler på positive fastholdelsesfaktorer. I kan fx bruge metoden i en mindre arbejdsgruppe af medarbejdere og ledere, fx en arbejdsmiljøgruppe eller trio.

[Se også handlekort 1: Vurdér jeres fastholdelsesfaktorer.](#)

Dialogspørgsmål om fastholdelse

For yderligere at styrke forståelsen af de dynamikker, der har betydning for jeres muligheder for at fastholde medarbejdere, kan I med fordel involvere en bredere kreds af medarbejdere i drøftelsen af udfordringer og mulige løsningsveje.

En simpel, men effektiv måde at involvere medarbejderne på, er at bruge metoden Dialogspørgsmål. Den kan I sikre, at medarbejdernes viden og erfaringer bliver sat i spil, og ofte vil dialogen også i sig selv gavne det psykiske arbejdsmiljø, fordi medarbejderne føler sig inddraget og taget alvorligt – og dermed typisk også får et større ejerskab til de løsninger, I sammen finder frem til.

[Se Vejledning 1: Dialogsamtaler.](#)



I kan bruge de nedenstående dialogspørgsmål til at drøfte, hvordan I kan forstå og imødegå udfordringerne med at fastholde medarbejdere. Til de første fire spørgsmål, der er markeret med en stjerne, kan I hente inspiration til drøftelserne i stikordene til de fire faktorer i [handlekort 1: Vurdér jeres fastholdelsesfaktorer](#).

Forslag til dialogspørgsmål om fastholdelse

- Har samarbejdet på vores arbejdsplads betydning for vores muligheder for at fastholde medarbejdere? På hvilken måde?*
- Har samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere betydning for fastholdelsen? På hvilken måde?*
- Har omfanget eller karakteren af negative handlinger betydning for fastholdelsen? På hvilken måde?*
- Har den måde, vi håndterer forandringer på, betydning for fastholdelsen? På hvilken måde?*
- Har mulighederne for at udøve vores faglighed betydning for fastholdelsen? På hvilken måde?
- Hvilke idéer har vi til at forbedre forhold i det psykiske arbejdsmiljø, som kan gøre os bedre til at fastholde medarbejdere?
- Hvad betyder personalegennemstrømningen for vores muligheder for at løse vores arbejdsopgaver?
- Hvad betyder personalegennemstrømningen for vores trivsel i arbejdet?

Er der temaer eller spørgsmål, som er særligt relevante for jeres situation, men som ikke er berørt i dialogspørgsmålene, kan I bare selv tilføje dem.



Perspektivsamtaler om fastholdelse

Perspektivsamtaler er en anden metode, I kan bruge, til at blive klogere på jeres styrker og udfordringer omkring fastholdelse af medarbejdere.

Metoden er egnet til at undersøge jeres psykiske arbejdsmiljø nærmere og rette opmærksomheden mod samspillet mellem arbejdsmiljø og fastholdelse. Perspektivsamtalet baserer sig på en række udsagnskort, som hjælper jer til at undersøge, hvor I har styrker og udfordringer i forhold til fastholdelse af medarbejdere.

Metoden gør det muligt at undersøge jeres udfordringer og muligheder ud fra forskellige perspektiver.

[Læs mere i Vejledning 2: Perspektivsamtaler.](#)

Til metoden er der udviklet et sæt udsagnskort, som har fokus på netop fastholdelse af medarbejdere.

[Se handlekort 2: Udsagnskort om introduktion af nye medarbejdere.](#)





Find mere viden

[Introduktion til psykisk arbejdsmiljø](#)

En kort introduktion til de vigtigste faktorer i det psykiske arbejdsmiljø, der alle kan være relevante for fastholdelse af medarbejdere, samt dialogspørgsmål til de enkelte faktorer.

[Veje til bedre fastholdelse](#)

Inspiration til, hvordan I kan arbejde med fastholdelse ud fra følgende tre hovedområder: Styrk trivsel, Bedre fysisk sundhed og Hav det godt på jobbet.

[Grib ind – godt kollegaskab uden mobning](#)

Introduktion og dialogværktøj til arbejdet med at forebygge mobning på arbejdspladsen.

[Grib ind – over for krænkende handlinger af seksuel karakter](#)

Introduktion og dialogværktøj til arbejdet med at forebygge seksuelle krænkelser på arbejdspladsen.

[Læs mere om arbejdsrelateret vold](#)

Se afsnittet Find mere viden i dette temahæfte.

[Læs mere om psykisk arbejdsmiljø ved forandringer](#)

Se afsnittet Find mere viden i dette temahæfte.

[PARA-projektet](#)

Læs artikler, og lyt til podcast om udfordringer i samarbejdet og andre af PARA-projektets faglige fokusområder. Her findes også kortlægnings- og forskningsrapporterne fra projektet.

[Arbejdstilsynets bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø](#)



HANDLEKORT 1: Vurdér jeres fastholdelsesfaktorer

Metoden hjælper jer med at få overblik over, hvor det er særlig vigtigt at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø med henblik på at styrke fastholdelsen af medarbejdere.

Den tager udgangspunkt i de fire faktorer, som forskningen viser generelt har størst betydning for muligheden for at fastholde medarbejdere: samarbejde, ledelse, forandringer og negative handlinger. Er der andre faktorer, som er særligt relevante for jeres situation, men som ligger uden for de fire nævnte, kan I selv tilføje dem til listen. Det kunne fx være oplevelsen af at kunne bruge sin faglighed til at levere behandling og pleje af høj faglig kvalitet.

Sådan bruger I metoden

- Beslut, hvem der skal deltage i vurderingen. Det er vigtigt, at gruppen består af leder- og medarbejderrepræsentanter, der har et direkte kendskab til jeres arbejdsplads og et kendskab til, hvordan det psykiske arbejdsmiljø kan påvirke mulighederne for at fastholde medarbejdere.
- Vælg en tovholder, som faciliterer og dokumenterer drøftelsen.
- Bed deltagerne om at drøfte, hvordan de kan styrke fastholdelse med udgangspunkt i de fire fastholdelsesfaktorer:
 - Ledelse
 - Samarbejde
 - Forandringer
 - Negative handlinger

I kan bruge temaforslagene på næste side som inspiration til dialogen om hver faktor.

- Når I har drøftet alle fire faktorer, samler facilitator op på de identificerede opmærksomhedspunkter.
- Drøft sammen vægtning af og indbyrdes sammenhænge mellem de fire faktorer.
- Læg op til en fælles beslutning og/eller en videre proces for, hvad I vil gøre for at styrke arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og fastholdelse.



Forslag til temaer under de fire fastholdelsesfaktorer

Samarbejde

I dialogen om samarbejde kan det fx være vigtigt at tale om, hvordan I som medarbejdere hjælper og støtter hinanden i arbejdet, herunder hvordan I kommunikerer og afklarer de gensidige forventninger, I har til hinanden i hverdagen. Det er også vigtigt at tale om, hvordan I kan støtte hinanden i at bruge jeres respektive fagligheder i det daglige arbejde.

I kan hente mere inspiration i [temahæfte 1: Udfordringer i samarbejdet](#), herunder også i en række udsagnskort om dette emne.

Ledelse

Dialogen om ledelse handler om samarbejdsrelationerne mellem ledere og medarbejdere. I kan fx fokusere på temaer som inddragelse, dialog, tillid, feedback, faglig støtte samt håndtering af konflikter. I kan også sætte fokus på, hvad der ledelsesmæssigt kan gøres for at få bragt jeres respektive fagligheder i spil i et godt tværgående samarbejde.

Forandringer

I dialogen om forandringer er det vigtigt at tale om, hvordan forandringer bliver håndteret på jeres arbejdsplads. I kan fx drøfte det ud fra fire fokusområder i arbejdet med gode forandringer: kommunikation, inddragelse og indflydelse, faglig og social støtte samt læring og tilpasning.

Se også [temahæfte 2: Psykisk arbejdsmiljø ved forandringer](#) og de tilhørende udsagnskort.

Negative handlinger

Konsekvenserne af negative handlinger, fx vold, trusler, mobning eller seksuel chikane, afhænger blandt andet af, om den ramte medarbejder oplever, at det bliver taget alvorligt, og at de får den nødvendige opbakning og støtte. Når I taler om, hvad negative handlinger betyder for fastholdelsen, kan I trække på jeres erfaringer med tidligere tilfælde af negative handlinger, og hvordan de er blevet håndteret.

Her er det vigtigt at skelne mellem negative handlinger i relation til borgerne (typisk vold og trusler) internt på arbejdspladsen (typisk mobning og seksuel chikane). De vil som regel have meget forskellige årsager og vil skulle håndteres og forebygges forskelligt.

Når det gælder vold og trusler om vold kan I finde mere inspiration i [temahæfte 3: Arbejdsrelateret vold](#), og de tilhørende udsagnskort.



HANDLEKORT 2: Udsagnskort til perspektivsamtaler om fastholdelse af medarbejdere

Udsagnskortene skal bruges i metoden perspektivsamtaler.

[Se Vejledning 2: Perspektivsamtaler](#)

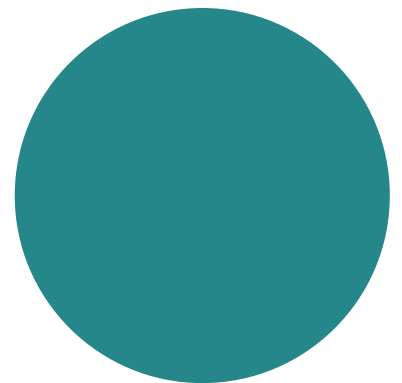
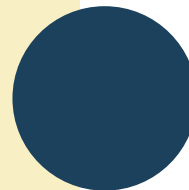
Mange af udsagnene er knyttet specifikt til temaet fastholdelse af nye medarbejdere, mens der er også en række mere generelle udsagn om det psykiske arbejdsmiljø, som alle kan have betydning for fastholdelsen. I kan selv tilføje eller fjerne udsagnskort efter jeres behov.

De fleste udsagn er formuleret sådan, at deltagerne kan erklære sig enig eller uenig. Facilitator kan efterfølgende åbne for den videre udforskning af udsagnene med opfølgende spørgsmål, herunder forsøge at åbne for nye perspektiver. Dette er uddybet i vejledningen til metoden.

- Omfanget af medarbejdere, der forlader arbejdspladsen, påvirker arbejdsmiljøet, fx ved at ... (færdiggør udsagnet)
- Vores samarbejde og sociale fællesskab bidrager til at fastholde medarbejdere.
- Vi er meget optaget af oplæring af nye kolleger. Det har gode sider, fx ... (færdiggør udsagnet). Men opgaven skaber også udfordringer, fx ... (færdiggør udsagnet)
- Vi er gode til at hjælpe hinanden med at løse arbejdsopgaverne.
- Vi har udfordringer med at skabe rum for kommunikation, koordinering og uddelegering af ansvar.
- Vi kan tale om negative handlinger som spændinger, konflikter og lignende, så vi stadig kan udføre vores arbejdsopgave på en tilfredsstillende måde.
- Vores nærmeste ledelse gør, hvad de kan, for at fastholde medarbejderne, fx ved at give mulighed for ... (færdiggør udsagnet)
- Vi er gode til at skabe rum for læring, sparring og vidensdeling med fokus på udvikling af fagligheden.

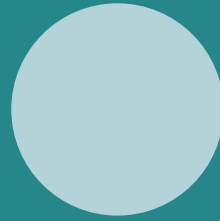


- Vi kan fastholde flere kolleger, hvis vi er mere opmærksomme på kolleger, der ikke trives.
- På vores arbejdsplads er der en gennemsigtig og retfærdig fordeling af arbejdsopgaver.
- Nyuddannede og nyansatte bliver alt for ofte overladt til sig selv og står alene med et urimeligt ansvar.
- Arbejdspladsen er god til at indrette arbejdet, så der skabes mulighed for, at medarbejdere i særlige livssituationer kan fastholdes i arbejdet.
- Relationsarbejdet med borgerne er afgørende for min arbejdsglæde.
- Vi har et godt introduktionsprogram, og alle bidrager til, at nye medarbejdere bliver oplært.
- Vi har et særligt sprog og en særlig jargon, som det kan være svært at forstå som ny.
- Det har været en god arbejdsdag, når ... (færdiggør udsagnet)
- Det var været en dårlig arbejdsdag når ... (færdiggør udsagnet)
- Vi har gode muligheder for at planlægge vores arbejde.
- Alle faggrupper har et samlet og fælles billede af opgaverne.
- Vi respekterer hinanden for de vigtige bidrag, som de respektive faggrupper kommer med til opgaven.
- Når vi møder på arbejde, er det nogenlunde forudsigeligt, hvad der skal foregå i løbet af dagen.
- Jeg oplever ofte, at der er forskellige krav til min opgaveløsning, som er indbyrdes modstridende.
- Jeg har den tid til rådighed, som er nødvendig for at udføre mit arbejde til en tilfredsstillende (faglig) kvalitet.





- Der er altid mulighed for at få sparring og social støtte – både fra kolleger og fra ledelse.
- Vi er gode til at tilpasse vores arbejde til de gældende omstændigheder.
- Vi taler ofte forbi hinanden, og der opstår derfor også konflikter.
- Vi oplever ofte, at der er medarbejdere, som står alene med en umulig arbejdssituation.
- Vi er afhængige af hinanden for at løse opgaverne, og vores samarbejde fungerer særlig godt, når ... (færdiggør udsagnet)
- Mængden af uløste opgaver stresser mig.
- Der er nogle opgaver, som stiller store følelsesmæssige krav. De gør det svært at lægge arbejdet fra sig, når man har fri. Det kan fx være ... (færdiggør udsagnet)
- Vi kan sagtens koordinere arbejdet, når der opstår akut behov for at fordele arbejdet på andre måder end planlagt.
- Der er en god sammenhæng mellem den energi, vi lægger i arbejdet, og så den belønning og anerkendelse, vi får ud af det.
- Vi oplever at have indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse og afdelingens udvikling.



Danske Regioner

Dampfærgevej 22
2100 København Ø
Danmark

Forhandlingsfællesskabet

Løngangstræde 25, 1
1468 København K
Danmark

TEMAHÆFTE 5

Introduktion af nye medarbejdere

En guide til indsatser for psykisk arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser



Indhold

Introduktion / 03

Tre elementer i en god introduktion / 06

Et praksisnært introduktionsprogram
Fokus på læring i hverdagen
En tryk og nysgerrig kultur

Metoder til kortlægning og dialog / 11

Kortlægning af nuværende indsats
Dialogspørgsmål og Perspektivamtaler


Eksempler på indsatser / 13

Faglig dialog om svære situationer
Det gode vagtskifte
Aktiv undren

Find mere viden / 15

Tilhørende handlekort / 16

1. Kortlægning af introduktion af nye medarbejdere
2. Udsagnskort til perspektivamtaler om introduktion af nye medarbejdere
3. Aktiv undren



Alle fem temahæfter og en fælles procesguide ligger på regionaltarbejdsliv.dk med aktive links til tilhørende og supplerende materiale.

Temahæfter og procesguide er udarbejdet i samarbejde med:



Introduktion

En god introduktion af nye medarbejdere på arbejdspladsen har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø – både direkte og indirekte og såvel for de nye som for de eksisterende medarbejdere.

At være ny på en arbejdsplads er altid forbundet med en vis udsathed og usikkerhed, fordi det tager tid at blive fortrolig med både opgaver, arbejdsgange, relationer og kultur. Det gælder for alle nye medarbejdere – og i særlig grad, hvis det er det første job. For nye medarbejdere er en god introduktion derfor vigtig for, at de kan løse deres opgaver godt og trives i jobbet; ja, det kan i nogle tilfælde være afgørende for, om de vælger at blive på arbejdspladsen.

For arbejdspladsen er introduktionen af nye medarbejdere en vigtig opgave, som imidlertid også kan øge presset på driften og det psykiske arbejdsmiljø. For det første kan nye medarbejdere selvfølgelig ikke straks præstere det samme som mere erfarne. For det andet skal ledere og medarbejdere bruge ressourcer på at sætte de nye godt ind i tingene, og det risikerer at trække tid og fokus væk fra kerneopgaven. Det er klart, at begge disse udfordringer skærpes, hvis der er tale om en høj andel af nye medarbejdere.

Det er baggrunden for dette temahæfte, hvis formål er at give ledere, trioer og arbejdsmiljøgrupper på regionale arbejdspladser viden om og inspiration til, hvordan de kan arbejde med det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med introduktion af nye medarbejdere.

Det handler ikke kun om det formelle introduktions- eller onboardingprogram, de fleste arbejdspladser tilbyder. Lige så vigtigt er det at have et vedvarende fokus på de nye medarbejders læring og faglige udvikling samt at skabe en kultur med en høj grad af psykologisk tryghed, hvor der er plads til usikkerhed og undren.

Hæftet bygger på den teoretiske og praktiske indsigt, der er indsamlet i forskningsprojektet Psykisk Arbejdsmiljø på Regionale Arbejdspladser (PARA). Heri indgår også erfaringer fra en lang række udviklingsforløb, hvoraf flere har haft introduktion af nye medarbejdere som en del af deres arbejdsmiljøudfordringer. Projektets overordnede tilgang til arbejdsmiljøarbejdet og dets generelle anbefalinger fremgår af boksen på næste side.

Nye medarbejdere

Nye medarbejdere er en fællesbetegnelse for alle nyankomne på arbejdspladsen. Det gælder ikke mindst nyuddannede, der begynder i deres første job. Men det kan også være mere fagligt erfarne medarbejdere, der "bare" er nye på arbejdspladsen og derfor uvante med jeres særlige måder at gøre tingene på. Endelig kan det være medarbejdere der får nye funktioner, roller eller arbejdsopgaver, fx i forbindelse med et jobskifte internt i organisationen. Det kan også være elever, studerende og vikarer, som kun skal være på arbejdspladsen i en kortere periode.

Der vil selvfølgelig være forskel på disse gruppers ressourcer og behov. Men mange af de grundlæggende udfordringer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø gælder for alle typer af nye medarbejdere. Derfor behandles de i dette temahæfte under ét.



Dette temahæfte kan med fordel læses sammen [med procesguiden Psykisk arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser](#). På den måde kan I gøre jeres arbejde med at introducere nye medarbejdere til en integreret del af jeres samlede indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Til temahæftet hører tre **handlekort**, som forklarer, hvordan I kan arbejde med nogle af metoderne om nye medarbejdere og psykisk arbejdsmiljø:

- [1. Kortlægning af nuværende introduktion](#)
- [2. Udsagnskort om introduktion af nye medarbejdere](#)
- [3. Vejledning til aktiv undren](#)

Hertil kommer vejledninger til en række dialogmetoder, I kan bruge, uanset hvilket arbejdsmiljøtema I arbejder med.





En systematisk og lærende tilgang til psykisk arbejdsmiljø

De fleste problemer i det psykiske arbejdsmiljø er komplekse. Det betyder for det første, at de er indbyrdes forbundne på måder, som det kan være svært at gennemskue på forhånd. For det andet, at der til ét problem sjældent kan udpeges én bestemt løsning eller fremgangsmåde.

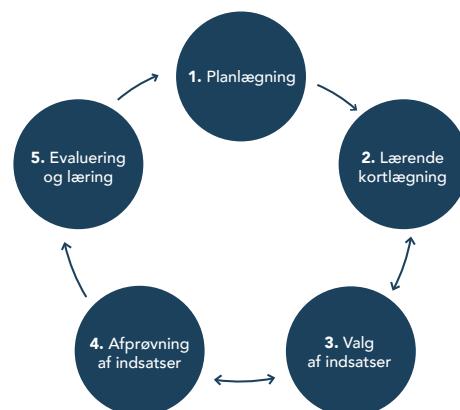
Det betyder langt fra, at problemerne er umulige at løse. Men skal det lykkes, er det ofte nødvendigt at gå nysgerrigt undersøgende til værks, inden man skridter til handling – og i det hele taget at tilrettelægge arbejdsmiljøarbejdet på en måde, så man undervejs kan blive klogere på både problemer og mulige Lösningsveje. Samtidig er det vigtigt, at I går systematisk til værks og får fulgt arbejdsmiljøindsatserne helt til dørs.

Derfor anbefaler PARA-projektet en systematisk og lærende tilgang til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og foreslår en model med følgende fem faser, der stort set svarer til faserne i en APV-proces. Dobbeltpilene mellem fase 2, 3 og 4 illustrerer, at indsigter fra én af disse faser ofte giver anledning til at gå tilbage og justere indsatserne. Heri ligger en vigtig del af den lærende tilgang.

Tre generelle anbefalinger

På tværs af meget forskellige arbejdsmiljøproblemer og -indsatser har projektet formuleret tre anbefalinger om gode arbejdsmiljøprocesser:

- 1 **Inddragelse og indflydelse:** Ved at inddrage medarbejderne i alle faser i processen kan I sikre, at såvel kortlægning som de valgte indsatser trækker på deres erfaringer. Inddragelsen kan både øge medarbejdernes ejerskab til og indflydelse på indsatserne.
- 2 **Lokale løsninger:** Ingen arbejdspladser er ens, og ingen løsninger på arbejdsmiljøproblemer passer (lige godt) til alle. Derfor er det vigtigt, at I designer et forløb, der matcher jeres kerneopgave, medarbejdere og aktuelle situation. Det vil gøre indsatserne mere holdbare og kan samtidig styrke de involverede gruppers faglighed og samarbejde.
- 3 **Vedholdende kommunikation:** For at kunne bidrage aktivt har medarbejderne brug for relevant og tydelig kommunikation i alle faser af forløbet. Et højt informationsniveau fremmer også tillid og samarbejde – såvel blandt medarbejderne indbyrdes som mellem medarbejdere og ledere.





Tre elementer i en god introduktion

Det er ifølge arbejdsmiljølovgivningen arbejdsgiverens pligt at oplære og instruere de ansatte og føre tilsyn med arbejdets udførelse. Behovet for oplæring beror på en konkret vurdering, som arbejdsgiveren skal foretage i hvert enkelt tilfælde – med udgangspunkt i de konkrete forhold. Der er således ikke noget mindstekrav til oplæringens form eller varighed.

Det afgørende er, om oplæringen gør den ansatte i stand til at udføre arbejdet sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt. Bemærk, at vikarer, elever, studerende, frivillige og andre, som arbejder i kortere tid på arbejdspladsen, også er omfattet af kravene til oplæring og instruktion. Se også [Arbejdstilsynets vejledning om oplæring, instruktion og tilsyn med arbejdet](#).

Manglende eller utilstrækkelig introduktion kan øge risikoen for problemer i det psykiske arbejdsmiljø blandt nye medarbejdere. Det kan fx være ikke at kunne leve op til kravene om kvalitet eller tempo i de daglige opgaver, usikkerhed om egen rolle, følelsen af at stå uden for arbejdsfællesskabet og oplevelsen af manglende mening i arbejdet.

Også for arbejdspladsen som helhed kan kvaliteten af introduktionen få betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Jo hurtigere nye medarbejdere bliver godt integreret, jo flere kræfter er der til at løse kerneopgaven. Omvendt risikerer et dårligt arbejdsmiljø blandt nye medarbejdere at føre til et højere arbejdspress, øget personalegennemstrømning og et svækket arbejdsfællesskab på hele arbejdspladsen.

Se også tekstboksen Særlige udfordringer for nye medarbejdere, på næste side.



Særlige udfordringer for nye medarbejdere

PARA-projektet har udgivet fire andre temahæfter om udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser. Inden for alle fire temaer er det vigtigt at være særligt opmærksom på, hvordan de berører nye medarbejdere:

- **Samarbejde:** En arbejdsplads med et velfungerende samarbejde, fx gensidig anerkendelse og høj psykologisk tryghed, vil ofte også formå at inkludere og integrere nye medarbejdere.
- **Forandringer** medfører ofte både en vis usikkerhed og et ekstra arbejdspress; begge dele understreger behovet for, at nye medarbejdere får den nødvendige introduktion til og forankring på arbejdspladsen.
- **Vold og trusler om vold:** Nyuddannede og nyansatte er mere udsatte for vold, og her har en god introduktion og oplæring afgørende betydning for at kunne forebygge og håndtere vanskelige situationer.
- **Fastholdelse:** Mange opsigelser kommer relativt tidligt i et ansættelsesforhold. Derfor er der grund til ekstra opmærksomhed på, hvordan nye medarbejdere kan få en god start i jobbet.

Der kan ikke gives nogen fast opskrift på en god introduktion – det afhænger som nævnt af de konkrete forhold. Men på baggrund af erfaringerne fra PARA-projektet kan tre vigtige ingredienser trækkes frem:

1. Et praksisnært introduktionsprogram

Introduktions- eller onboardingprogrammer er en måde at formalisere introduktionen af nye medarbejdere til arbejdspladsen og arbejdsopgaverne. Sådanne programmer bruges på mange arbejdspladser og kan have en meget vigtig funktion.

De indeholder typisk elementer som fx:

- Introduktionspjece og/eller intranetsider med fx personalepolitik, organisation, vejledninger osv.
- Formelle introduktionsforløb afholdt centralt, eventuelt med lokalt tilpassede varianter.



- Undervisnings- og træningsprogrammer til konkrete opgaver, funktioner m.v.
- Funktionsbeskrivelser o.l., eventuelt understøttet af billed- eller videomateriale.

Der findes god hjælp og inspiration til at tilrettelægge et godt og grundigt introduktionsprogram i afsnittet *Find mere viden*.

På større arbejdspladser bliver sådanne programmer typisk igangsat og koordineret af centrale HR-afdelinger. Men det er ofte den enkelte lokale enhed, der har en stor del af opgaven med at beskrive funktioner og arbejdsgange og forestå selve oplæringen, fx i form af undervisning, træning, sidemandsoplæring eller mentorordninger. Den lokale forankring af introduktionen er ofte en styrke, fordi oplæringen så kan foregå praksisnært og som en integreret del af det daglige arbejde. Samtidig giver det de eksisterende medarbejdere en bedre føling med og indflydelse på introduktionen af nye medarbejdere.

En del arbejdspladser oplever, at det kan være vanskeligt i praksis at afsætte de nødvendige ressourcer til at gennemføre sådanne programmer i det planlagte eller ønskede omfang. Det kan skyldes en "utålmodighed" med at få de nye medarbejdere ud og bidrage til opgaveløsningen så hurtigt som muligt. Men det kan også være, fordi de eksisterende medarbejdere har svært ved at afse den fornødne tid til at deltage i de ekstraordinære oplæringsaktiviteter, der indgår i programmet. Én mulighed er at integrere en del af den faglige oplæring i det daglige arbejde, så den får karakter af "mesterlære".

2. Fokus på læring i hverdagen

Selv et nok så grundigt introduktionsprogram udgør ikke afslutningen på en god samlet introduktion. Typisk vil programmet kunne introducere til vigtige formelle, faglige og organisatoriske aspekter af jobbet. Men at blive en integreret del af et arbejdsfællesskab kræver også en række mere uformelle, relationelle og kulturelle kompetencer. Det er oftere en løbende læreproces, i som arbejdsplads skal være opmærksom på, at de nye medarbejdere får gode muligheder for at tage del i.

Det handler blandt andet om, at nye medarbejdere bliver inviteret med ind i hverdagens faglige dialoger om opgaveløsningen. Det er vigtigt, at der bliver skabt situationer, hvor de nye får indsigt i jeres faglige rutiner og sædvaner, herunder hvordan I hos jer griber dilemmaer og fagligt vanskelige situationer an.



Heri ligger også en gradvis oplæring i, hvordan man håndterer de følelsesmæssige dele af arbejdet. Det handler blandt andet om at kunne "afkode" og reagere på brugere, borgere og patienters følelsesmæssige reaktioner – og om at kunne forstå og håndtere sine egne følelsesmæssige reaktioner i arbejdet. De følelsesmæssige dele af arbejdet er ofte usynlige og implicitte – og derfor svære at gøre til en del af et formelt introduktionsprogram. Derfor er det afgørende, at der i den daglige faglige læring skabes anledninger, hvor nye og erfarne medarbejdere sammen kan dele og drøfte konkrete situationer, så den enkelte (nye) medarbejder ikke skal stå alene med fx en potentielt belastende oplevelse.

For at styrke denne del af introduktionen af nye medarbejdere kan I eksempelvis arbejde med forskellige former for mentorordninger, hvor en ny medarbejder knyttes tæt til en bestemt kollega; det kaldes undertiden føl-, buddy-, makker- eller kollega-ordninger.

3. En tryk og nysgerrig kultur

Det tager som nævnt noget tid, før nye medarbejdere har tilegnet sig alle de formelle og uformelle kompetencer, der får hverdagens opgaveløsning til at fungere. Derfor er det vigtigt at fremme en kultur på arbejdspladsen, hvor det opleves både legitimt og praktisk muligt at stille spørgsmål i og om situationer, hvor man er i tvivl eller har brug for hjælp. Det gælder også situationer, hvor man som ny har brug for at få forklaret, hvorfor erfarne kolleger handler, som de gør.

For det er jo ikke sikkert, at de rutiner og sædvaner, I har udviklet, er den eneste eller bedste måde at løse opgaverne på. Nye medarbejdere kan komme med frisk viden og inspiration – fra deres uddannelse eller tidligere arbejdsplads – som måske kan forbedre jeres indsats. Men det kræver, at I får skabt en kultur, der er åben over for faglig undren og nysgerrig efter nye forslag til måder at gøre tingene på.

Det kræver typisk en høj grad af psykologisk tryghed, hvis en ny medarbejder skal turde spille nye forslag på banen – ikke mindst hvis de udfordrer hævdvundne rutiner. Psykologisk tryghed er netop et begreb for en kultur, hvor medarbejderne føler sig sikre på, at de ikke vil blive nedgjort eller ydmyget, hvis de fremsætter idéer, spørgsmål, bekymringer eller påpeger fejl. En sådan kultur vil alt andet lige gøre det lettere for nye medarbejdere at føle sig som en accepteret del af arbejdsfællesskabet – og derfor et vigtigt element i en god introduktion.



Eksempel: Udfordringer i introduktionen

På en regional arbejdsplads har de over en længere årrække og med en række tiltag udviklet et robust og gennemarbejdet introduktionsprogram. Her sikres nye en grundig introduktion til arbejdspladsens metoder, værdier og tilgang til opgaverne. Introduktionsprogrammet består af et gennemarbejdet skriftligt materiale kombineret med træningselementer og en beskrivelse af, hvordan den nye efterhånden bliver klar til de respektive opgaver.

I praksis står arbejdspladsen med den udfordring, at der over længere tid har været en høj udskiftning blandt personalet, og det er vanskeligt at rekruttere medarbejdere, som kan gå hurtigt ind i opgaverne. Det gør det svært at realisere ambitionerne i introduktionsprogrammet. Opgaven med hele tiden at skulle oplære nye opleves belastende af de erfarne, der ellers længe har betragtet det som en vigtig og spændende opgave.

Arbejdspladsen forsøger derfor at bringe den daglige oplæring endnu tættere på hverdagspraksis. Fx etableres der nye mødestrukturer, hvor medarbejderne systematisk gennemgår borgerne. Det skal være med til at fremme dialog og vidensdeling om metoder og tilgange og sikre, at nye medarbejdere får mulighed for at drøfte de akutte faglige dilemmaer, der kan opstå i det daglige arbejde.



Metoder til kortlægning og dialog

Kortlægning af nuværende indsats

For at kunne forbedre introduktionen af nye medarbejdere er det vigtigt, at I kender styrker og svagheder i jeres aktuelle tilgang. Til det formål kan I bruge et dialogværktøj, hvor I sammen går jeres nuværende aktiviteter omkring introduktion systematisk igennem – ud fra de tre nævnte elementer i en god introduktion: introduktionsprogrammet, oplæringen og arbejdspladskulturen. Værktøjet hjælper jer med at komme hele vejen rundt om det, der kan fremme eller hæmme en god introduktion af nye medarbejdere.

[Se handlekort 1: Kortlægning af nuværende introduktion.](#)

Dialogspørgsmål

Metoden Dialogspørgsmål er en anden god måde at sætte en introduktion på arbejdspladsens fælles dagsorden. Spørgsmålene kan fx indgå i jeres indledende dialog om, hvordan I griber introduktionen af nye medarbejdere an.

[Se Vejledning 1: Dialogspørgsmål.](#)

Spørgsmålene er ikke direkte struktureret ud fra de tre nævnte elementer i en god introduktion, men de sikrer, at I får berørt vigtige temaer på alle de tre områder:

Dialogspørgsmål om introduktion af nye medarbejdere

- Hvad forstår vi ved "en god modtagelse"?
- Hvordan understøtter vi nyuddannedes overgang fra uddannelse til arbejde hos os? Brug gerne de tre elementer som afsæt.
- Hvordan inddrager vi nye medarbejdere i, hvordan vi bedst tilrettelægger den første tid i jobbet?
- Er der bestemte opgaver, vi har erfaring for, at nye medarbejdere ikke oplever, at de er kompetente til? Hvilke?

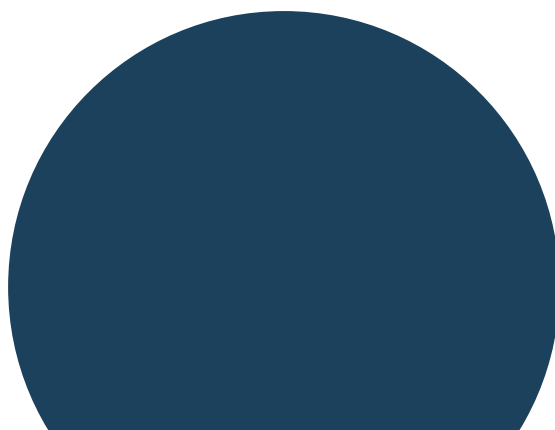


- Hvordan kan vi fremme en kultur, hvor nye medarbejdere føler sig trygge ved at sige, hvis der er noget, de føler, er svært?
- Har vi opgaver, der er så fagligt eller følelsesmæssigt udfordrende, at der er et særligt behov for at klæde de nye medarbejdere på til dem?
- Har vi blik for alle faggrupper i den gode introduktion? Har vi blik for studerende, elever, vikarer og evt. frivillige?
- Hvordan sikrer vi den nye medarbejders fortsatte læring, efter at selve introduktionsprogrammet er afsluttet?
- Hvem skal have hvilke opgaver i den gode introduktion? Hvad forventer vi af hhv. ledelsen, arbejdsmiljøgruppen/trioen, teamet, kollegerne og den nye medarbejder selv?

Perspektivsamtaler

I kan også bruge andre dialogbaserede metoder til at blive klogere på, hvad der kan fremme og hæmme en god introduktion af nye medarbejdere. Det kan fx være metoden [Perspektivsamtaler](#), der gør det muligt at komme et spadestik dybere og sikrer, at introduktionen bliver et anliggende for hele arbejdspladsen. Til metoden er der udviklet et sæt udsagnskort, som har fokus på netop introduktion af nye medarbejdere.

[Handlekort 3: Udsagnskort om introduktion af nye medarbejdere](#)





Eksempler på indsatser

Hvordan I konkret kan tilrettelægge en god introduktion, vil afhænge af jeres kortlægning af den nuværende indsats og dialogen om, hvad I har af særlige behov og muligheder på området. I kan bruge temahæftets tre elementer som inspiration til prøvehandlinger og indsatser.

I afsnittet *Find mere viden* er der inspiration til at arbejde med selve introduktionsprogrammet. I det følgende gives et par eksempler på mulige indsatser på de to andre områder.

Faglig dialog om vanskelige situationer

Oftentimes er det værdifuldt for nye medarbejdere at have let adgang til en faglig dialog, fx om situationer, der opleves fagligt eller følelsesmæssigt vanskelige.

Det kan fx være i form af debriefing – en struktureret gruppesamtale for medarbejdere, der har været involveret i fx en pludselig eller belastende hændelse. I nogle tilfælde kan der være brug for såkaldt defusing, det vil sige en aflastningssamtale, der holdes umiddelbart efter, at en eller flere medarbejdere har været udsat for en voldsom begivenhed, som de har behov for at tale om.

En styrket faglig dialog kan også organiseres som føl- eller makkerordninger – med erfarne medarbejdere og/eller med en særlig mentor.

Det er alt sammen aktiviteter, der ikke blot kan forebygge en række potentielle belastninger i arbejdet som nyansat, men også fremme læring og faglig udvikling for alle medarbejdere.

Det gode vagtskifte

Metoden *Tjek-ud* og *tjek-ind* er en måde at gøre det let for medarbejderne at udveksle viden og erfaring om dagligdagens praksisser. Den bruges på arbejdspladser, hvor der er behov for overlevering mellem forskellige vagter. Metodens formål er at starte en vagt på en god måde (*tjek-ind*) og at samle op på gode og svære situationer, der har været i løbet af vagten (*tjek-ud*).



Brug fx 10-15 minutter i overgangen mellem to vagter på at vende følgende spørgsmål:

1. Hvad har været fagligt udfordrende på vagten?
2. Er der noget, som nogle skal have hjælp til?
Hvem kan hjælpe videre?
3. Hvad har fungeret godt i dag?
4. Hvad er vigtigt at melde videre til næste vagt?

Metoden kan bruges af alle medarbejdere, men den er særlig værdifuld for nye medarbejdere, der hurtigt får indsigt i de daglige praksisser og de faglige refleksioner om dem. Når I har anvendt metoden gennem en periode, fx to uger, er det oplagt at evaluere, hvilken betydning det har haft, om der er noget, I skal justere eller gøre anderledes fremover. Husk at inddrage nye medarbejdere i denne evaluering.

Aktiv undren

Undren opstår, når der er noget, vi har svært ved at forstå. Når en ny medarbejder undrer sig over noget på en ny arbejdsplads, er det typisk, fordi vedkommende har andre erfaringer med, hvad der virker godt. Det kan fx handle om faglige vurderinger, bestemte metoder, tilrettelæggelsen af arbejdet eller måden at samarbejde, kommunikere eller bare hilse på.

Ved at skabe rum for aktiv undren kan I på arbejdspladsen byde både nysgerrighed og nytænkning velkommen – og skabe et læringsmiljø med høj psykologisk tryghed. Aktiv undren handler ikke alene om, at den nye medarbejder kan undre sig og lære noget nyt. Metoden kan også give anledning til, at I sammen undersøger, om jeres indarbejdede rutiner og arbejdsgange stadig er hensigtsmæssige.

Aktiv undren kan bydes velkommen på mange måder, herunder også i de formelle introduktionsprogrammer, via mentorordninger m.v. [Handlekort 3: Aktiv undren](#) viser blot én måde at fremme undren på.



Find mere viden

[Tag godt imod de nye, og få en bedre start](#)

På Arbejdsmiljøweb kan du hente inspiration til den gode modtagelse i en række guides. I guiden Den gode modtagelse kan du fx finde såvel generelle tjeklister som specifikke opmærksomhedspunkter rettet mod social- og sundhedsområdet.

[Nøglen til en god start](#)

Hos Viden på tværs gives en række anbefalinger til onboarding. Hent blandt andet inspiration til at tilrettelægge velkomst og introduktionsforløb samt arbejde med mentorer.

[PARA-projektet](#)

Læs artikler, og lyt til podcast om udfordringer i samarbejdet og andre af PARA-projektets faglige fokusområder. Her findes også kortlægnings- og forskningsrapporterne fra projektet.

Arbejdstilsynets vejledninger og bekendtgørelse

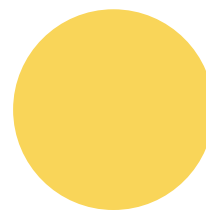
[Vejledning: Oplæring, instruktion og tilsyn med arbejdet](#)

[Vejledning: Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker](#)

[Vejledning: Stor arbejdsmængde og tidspres](#)

[Vejledning: Uklare og modstridende krav i arbejdet](#)

[Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø](#)





HANDLEKORT 1:

Kortlægning af introduktion af nye medarbejdere

Kortlægningen skaber overblik over de forskellige aktiviteter, I har for nye medarbejdere. Den hjælper jer også med at undersøge, hvad der understøtter en god introduktion, og hvad der udfordrer den.

Beslut, hvem der skal deltage i kortlægningen. Det kan være trio eller arbejdsmiljøgruppe samt eventuelt ressourcepersoner, der har indsigt i organisering af introduktion, mentorordninger m.v. Det er vigtigt, at der er deltagere, som er en del af det arbejdsfællesskab, der skal modtage de nye medarbejdere.

Vælg en tovholder, som faciliterer og dokumenterer drøftelsen.

Brug modellen på næste side til at drøfte, i hvilket omfang jeres følgende elementer i jeres nuværende indsats understøtter en god introduktion af nye medarbejdere:

- Selve introduktionsprogrammet
- Opfølgende aktiviteter til oplæring
- En tryk og nysgerrig arbejdspladskultur

Placér for alle tre elementer jeres nuværende indsats på skalaen mellem "I lav grad" og "I høj grad".

Brug eventuelt eksemplerne på den følgende side til at vurdere jeres eksisterende indsats. Drøft ud fra den udfyldte model:

- Hvad kan bidrage til at styrke introduktionen af de nye medarbejdere?
- Hvad kan udfordre introduktionen af nye medarbejdere?
- Hvordan kan vi forebygge disse udfordringer?



Understøtter dette en god introduktion af nye medarbejdere?

Introduktionsprogrammet



I lav grad — — — — — I høj grad

Aktiviteter til oplæring



I lav grad — — — — — I høj grad

En tryk og nysgerrig kultur



I lav grad — — — — — I høj grad



Eksempler på indsatser i de tre elementer

Introduktionsprogrammet

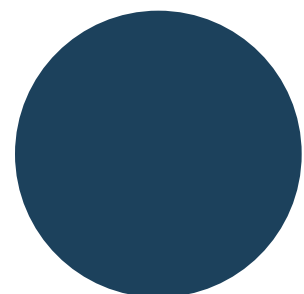
- Introduktionspjece og/eller intranetsider med fx personalepolitik, organisation, vejledninger osv.
- Formelle introduktionsforløb afholdt centralt, eventuelt med lokalt tilpassede varianter.
- Undervisnings- og træningsprogrammer til konkrete opgaver, funktioner m.v.
- Funktionsbeskrivelser o.l., eventuelt understøttet af billed- eller videomateriale.

Aktiviteter til oplæring

- Mentorordninger samt andre ordninger, hvor de nye medarbejdere knyttes tæt til en bestemt kollega.
- Sidemandsoplæring og -træning.

En tryk og nysgerrig kultur

- Konkrete redskaber til at understøtte psykologisk tryghed, fx undrebøger, mentorer eller makkersparring.
- Opmærksomhed på, hvad der hæmmer en nysgerrig kultur, fx faglig jargon, indforståede koder og social omgangstone.
- Rollemodeller for psykologisk tryghed og faglig nysgerrighed i hverdagen – blandt ledere og erfarne medarbejdere?





HANDLEKORT 2:

Udsagnskort til Perspektivamtaler om introduktion af nye medarbejdere

Udsagnskortene skal bruges i metoden Perspektivamtaler.
[Se Vejledning 2: Perspektivamtaler.](#)

Mange af udsagnene er knyttet specifikt til temaet introduktion af nye medarbejdere, mens der er også en række mere generelle udsagn om det psykiske arbejdsmiljø. I kan selv tilføje eller fjerne udsagnskort efter jeres behov.

De fleste udsagn er formuleret sådan, at deltagerne kan erklære sig enig eller uenig. Facilitator kan efterfølgende åbne for den videre udforskning af udsagnene med opfølgende spørgsmål, herunder forsøge at åbne for nye perspektiver. Dette er uddybet i vejledningen til metoden.

- Vi bruger aktivt de nye medarbejders idéer og holdninger til at udvikle fagligheden og arbejdspladsen generelt.
- Vi er gode til at skabe læringsrum omkring nye rutiner, regler, VIP (vejledninger, instrukser & politikker) m.v.
- Vi bruger aktivt mesterlære/sidemandsoplæring, når vi tager imod nye medarbejdere, og/eller når vi skal lære nye praksisser af hinanden.
- Hvis jeg var ny medarbejder på afdelingen, ville jeg føle mig godt modtaget i forhold til at blive en del af afdelingens faglige praksis.
- Vi er opmærksomme på, at nye medarbejdere er særligt sårbare over for belastninger i arbejdet og måske bekymrede for ikke at slå til.
- Vi er opmærksomme på oplæring og instruktion og modtagelse af studerende, elever, vikarer og andre løsere tilknyttet til arbejdspladsen.
- Hvis vi har frivillige tilknyttet, er vi opmærksomme på at introducere, oplære og instruere dem i det omfang, det er relevant.



- Alle kender deres roller og ansvar, når en ny medarbejder starter på arbejdspladsen.
- Hos os står de nyuddannede ikke alene med ansvaret for opgaver, der kræver erfaring.
- I nye medarbejders første arbejdsuge er vi særligt opmærksomme på ... (færdiggør udsagnet)
- Personalegennemstrømningen er så høj, at det er en belastning for de erfarne. I hverdagen kommer det til udtryk ved ... (færdiggør udsagnet)
- Når der er en ny medarbejder, bliver der taget højde for dette i arbejdets tilrettelæggelse, indtil den nye ikke længere kan betragtes som ny.
- Nogle erfarne kolleger har privilegier eller en adfærd, der gør arbejdspladsen mindre attraktiv for dem, der ikke har været på arbejdspladsen i så lang tid.
- Nogle gange får nye medarbejdere ikke tilstrækkelig feedback på deres arbejde.
- Det er muligt som ny medarbejder at sætte spørgsmålstejn ved konkrete metoder og opgaver.
- Vi er opmærksomme på forskellige tilgange til arbejdet og giver plads til disse forskelle.
- Vi prøver at give systematisk feedback i hele oplæringsperioden.
- Den vigtigste viden om vores arbejde er nedskrevet og let tilgængelig.
- De erfarne, der er formelt ansvarlige for oplæring og uddannelse, er godt klædt på til dette og har selv gode efteruddannelsesmuligheder i den funktion.
- Vi har nogle særlige rutiner og vaner, som det er vigtigt, de nye medarbejdere bliver introduceret til. Det er fx, at vi ... (færdiggør udsagnet)
- Der er nogle forhold hos os, som kan medføre, at en ny medarbejder vælger at forlade arbejdspladsen hurtigt. Det er ... (færdiggør udsagnet)



- Der er stor usikkerhed omkring, hvordan opgaverne skal prioriteres.
- Jeg oplever ofte, at der er forskellige krav til min opgaveløsning, som er indbyrdes modstridende.
- Der er gode muligheder for, at vi kan balancere arbejdstid og fritid.
- Vi er afhængige af hinanden for at løse opgaverne, og vores samarbejde fungerer særlig godt, når ... (færdiggør udsagnet)
- Det kan være vanskeligt at finde ud af, hvem der er ansvarlige for de forskellige opgaver (giv gerne et eksempel)
- Der er nogle opgaver, som stiller store følelsesmæssige krav og gør det svært at lægge arbejdet fra sig, når man har fri. Det kan fx være ... (færdiggør udsagnet)
- Alle faggrupper har et samlet og fælles billede af opgaverne.
- Både erfarne og nye kan trygt give udtryk for sårbarhed og frygt for at fejle.
- Der er altid de nødvendige kompetencer til stede på arbejdspladsen.
- Vi udveksler erfaringer om forskellige måder at gøre tingene på.
- På vores arbejdsplads er der generelt altid mulighed for at få sparring og social støtte fra kolleger eller leder.
- Hvis der er brug for akut hjælp til at håndtere svære følelser, kan man altid henvende sig til (nævn hvem). Hjælpen vil bestå af ... (færdiggør udsagnet)



HANDLEKORT 3: Aktiv undren

Nye medarbejders udefrakommende blik kan være en gave til arbejdspladsen. Det kan hjælpe med at få øje på udfordringer, de erfarne medarbejdere kan være blevet blinde for.

Undrende spørgsmål kan derfor hjælpe os med at opdage og undersøge vores rutiner og sædvaner – og ændre dem, hvis der er behov for det. Forudsætningen for at udnytte det undrende blik er, at arbejdspladsen byder det velkomment og skaber et læringsrum, hvor det er legitimt og muligt at undre sig.

Det kan I gøre på mange måder. En af dem er ved at bruge en såkaldt undrebog, som alle nye medarbejdere får, når de begynder på arbejdspladsen – herunder også studerende, elever og vikarer. Undrebogens første side indeholder en vejledning, som fx kan lyde:

Kære kollega

Vi byder dig velkommen og sætter pris på dit nysgerrige og undrende blik på dét, vi tager for givet. Brug derfor denne undrebog til at notere ting i hverdagen på arbejdspladsen, som undrer dig. Det kan i princippet være alt fra rutiner, sædvaner, arbejdsgange, redskaber og teknologi, omgangsform, jargon, brug af humor osv.

Du kan have undrebogen med rundt på arbejdspladsen, eller du kan vælge at afsætte 5-10 minutter i løbet af dagen til at sidde og notere i bogen.

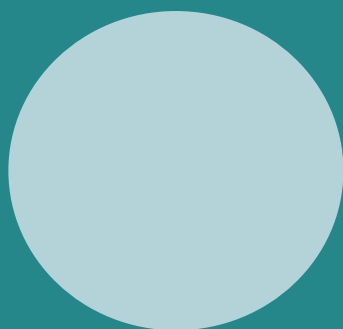
Vi vil gerne invitere dig til at dele udvalgte undrepunkter ved [en given lejlighed]. Det er naturligvis dig selv, som bestemmer, hvad du har lyst til at dele.*

*Med venlig hilsen
dine kolleger*

** "En given lejlighed" bør angives konkret. Det kan fx være i en samtale med arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentanten eller en eventuel mentor. Det kunne også være et team- eller personalemøde, men det vil nok for mange nye medarbejdere være et udsat sted at dele sin undren.*

Brug undrepunkterne til en åben og nysgerrig drøftelse af, hvor der kan være behov for at justere på nogle rutiner og sædvaner – eller for at forklare og begrunde dem bedre.

Vær opmærksom på, at undrepunkterne kan gøre det tydeligt, at den nye medarbejder vil have glæde af fx mere støtte eller kompetenceudvikling. Det skal I som arbejdsplads selvfølgelig følge op på.



Danske Regioner

Dampfærgevej 22
2100 København Ø
Danmark

Forhandlingsfællesskabet

Løngangstræde 25, 1
1468 København K
Danmark