

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.

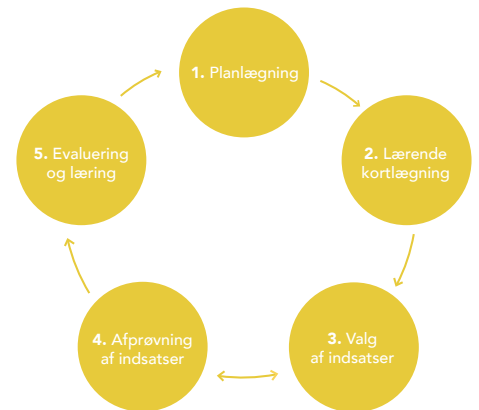
Det betyder langtfra, at problemerne er umulige at løse. Men skal det lykkes, er det ofte nødvendigt at gå nysgerrigt og undersøgende til værks, inden man skrider til handling – og i det hele taget at tilrettelægge arbejdsmiljøarbejdet på en måde, så man undervejs kan blive klogere på både problemer 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. 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.





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 imødekomende 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: Vurder 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](#)

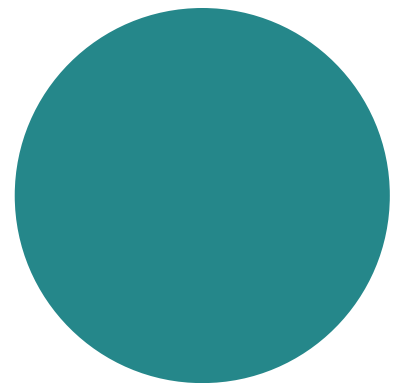
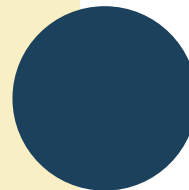
Mange af udsagnene er knyttet specifikt til temaet fastholdelse af nye medarbejdere, mens der er også en række mere generelle udsagn om det psykiske arbejdsmiljø, som alle kan have betydning for fastholdelsen. I kan selv tilføje eller fjerne udsagnskort efter jeres behov.

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.

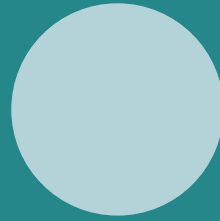


- Vi kan fastholde flere kolleger, hvis vi er mere opmærksomme på kolleger, der ikke trives.
- På vores arbejdsplads er der en gennemsigtig og retfærdig fordeling af arbejdsopgaver.
- Nyuddannede og nyansatte bliver alt for ofte overladt til sig selv og står alene med et urimeligt ansvar.
- Arbejdspladsen 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