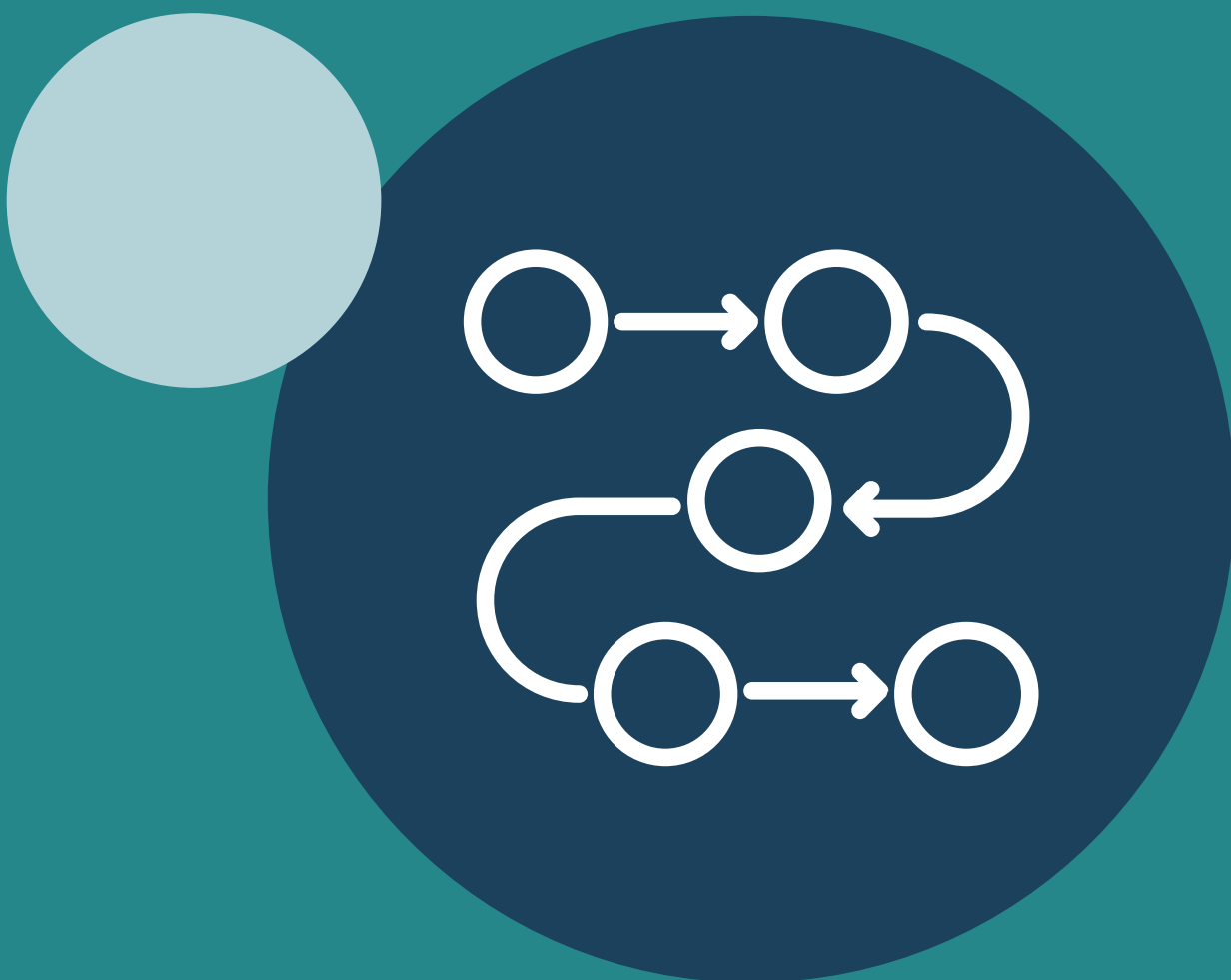


PROCESGUIDE

Psykisk arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser

En guide til systematiske og lærende processer





Indhold

Introduktion


En systematisk og lærende tilgang
Sådan kan I bruge guiden
Generelle anbefalinger
To eksempler

/ 03

Fem faser i en arbejdsmiljøindsats

Fase 1: Planlægning
Fase 2: Lærende kortlægning
Fase 3: Valg af indsatser
Fase 4: Afprøvning af indsatser
Fase 5: Evaluering og læring

/ 07



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 systematisk og lærende tilgang

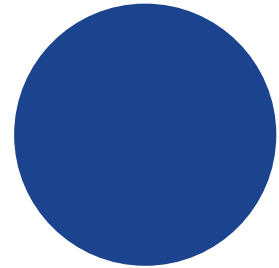
De fleste problemer i det psykiske arbejdsmiljø er komplekse. Det betyder for det første, at de er indbyrdes forbundne på måder, som det kan være svært at gennemskue. For det andet, at der til ét problem sjældent på forhånd kan udpeges én bestemt løsning eller fremgangsmåde.

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.

Det er baggrunden for denne guide til, hvordan I kan arbejde systematisk og læringsorienteret med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Guiden bygger på den både teoretiske og praktiske indsigt, der er indsamlet i forskningsprojektet Psykisk Arbejdsmiljø på Regionale Arbejdspladser (PARA). Heri indgår også erfaringer fra udviklingsforløb i 64 enheder, fordelt på otte arbejdspladser i de fem regioner, der har arbejdet ud fra guidens principper og metoder.

Guiden henvender sig primært til ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter, der skal håndtere og forebygge problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Det vil især sige medlemmer af faste fora som arbejdsmiljøgrupper, trioer og MED-udvalg såvel som deltagere i projekt- og styregrupper for konkrete indsatser. Men den kan også bruges af fx arbejdsmiljø-, udviklings- og kvalitetskonsulenter, der ofte kan spille vigtige roller som både rådgivere og facilitatorer.

Den måske vigtigste erfaring fra projektet er, at arbejdspladser, der arbejder systematisk og læringsorienteret med deres arbejdsmiljøindsatser, ikke bare får gennemført mere effektive og bæredygtige indsatser. Indsatserne bidrager også til både mening i arbejdet og til at opbygge arbejdsmiljøkompetencer, det vil sige evnen til at håndtere fremtidige udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø.





To eksempler på komplekse problemer

Ikke bare en flytning

En række enheder med mange forskellige faggrupper skal lægges sammen og siden flyttes fysisk til en fælles afdeling på et nybygget hospital. Flere af medarbejdergrupperne er utrygge; mange er bekymrede for, om de kan fastholde den høje faglighed i netop deres arbejde.

Planen var at arbejde med arbejdsmiljøet i forbindelse med sammenlægning og flytning under ét. Men byggeriet og flytteplanerne må udskydes, og det kan indsatsen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø ikke afvente.

I ventetiden har en række andre problemer vokset sig større. Arbejdspresset er højt, og der er flaskehalse i flere af enhederne. Der er behov for at tilrettelægge arbejdet på nye måder, så de mange udfordringer ikke går ud over sammenhængen i patienternes forløb.

Kommunikationsproblemer?

Efter et besøg på et bosted vurderer Arbejdstilsynet, at der er problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Der er mislyde i kommunikation og samarbejde mellem medarbejderne, men det er svært at forstå, hvad de skyldes.

- Samtidig modtager institutionen i stigende grad en ny type af beboere, som mange medarbejdere ikke føler sig fagligt klædt på til at håndtere. En del siger op, og det er svært at tiltrække nye. Mange af de tilbageværende medarbejdere efterlyser større klarhed, støtte og handling fra ledelsen.

Sådan kan I bruge guiden

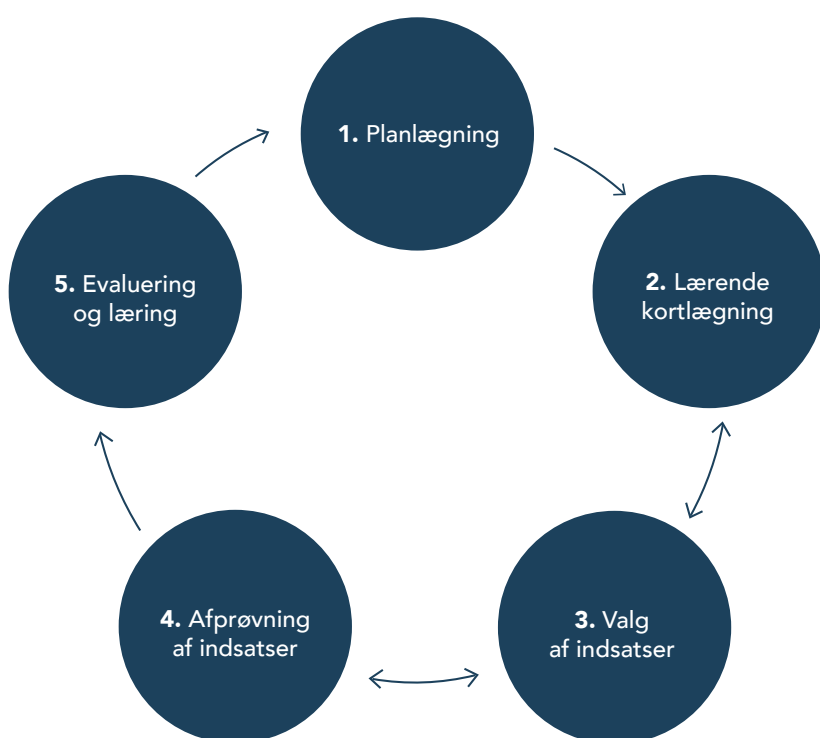
Denne guide er generel i den forstand, at den ikke skelner mellem forskellige typer af arbejdsmiljøproblemer. Til det formål er der udarbejdet supplerende temahæfter, der zoomer ind på viden og metoder, der er særligt relevante for fem mere specifikke udfordringer:

1. [Udfordringer i samarbejdet](#)
2. [Psykisk arbejdsmiljø ved forandringer](#)
3. [Arbejdsrelateret vold](#)
4. [Fastholdelse og psykisk arbejdsmiljø](#)
5. [Introduktion af nye medarbejdere](#)



Procesguiden kan således med fordel læses og bruges sammen med det eller de temahæfter, der viser sig relevante i jeres situation. Temahæfterne giver arbejdsmiljøfaglig viden og inspiration til såvel kortlægning som valg og afprøvning af indsatser.

Den samlede proces består af fem faser, der stort set svarer til faserne i den lovpligtige APV-proces; derfor kan I sagtens anvende guiden i jeres APV-arbejde.



Figur 1: Fem faser i en systematisk og lærende tilgang til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø

Ligesom i APV-arbejdet er faserne ikke skarpt afgrænsede. Det er netop meningen med en lærende proces, at I løbende forholder jer til de erkendelser, I opnår undervejs.

Afprøvning af indsatser kan fx føre til, at I bliver opmærksomme på nye vigtige problemstillinger, som I skal arbejde med, og at I derfor vender tilbage til den lærende kortlægning eller til valg og vurdering af indsatser. Derfor går pilene mellem fase 2, 3 og 4 begge veje.



Til procesguiden hører følgende vejledninger, som forklarer, hvordan I kan arbejde med nogle af metoderne i en lærende proces:

[Vejledning 1: Dialogspørgsmål \(fase 2\)](#)

[Vejledning 2: Perspektivamtaler \(fase 2\)](#)

[Vejledning 3: Dilemmatænkning \(fase 2\)](#)

[Vejledning 4: Arbejds miljøfortællinger \(fase 2\)](#)

[Skabelon til handleplansskema \(fase 3\)](#)

Tre generelle anbefalinger

På tværs af meget forskellige arbejdsmiljøproblemer og -indsatser har PARA-projektet tre anbefalinger om systematiske og lærende processer:

- 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.



Fem faser i en arbejdsmiljøindsats

Fase 1: Planlægning

Det er vigtigt, at I fra starten af er organiseret godt og på en måde, som passer til jeres arbejdsplads. Det kræver typisk en styregruppe e.l., der har ansvar for at koordinere og gennemføre hele forløbet.

Efter behov kan styregruppen suppleres og aflastes af arbejdsgrupper, der har ansvar for bestemte indsatser eller problemstillinger i det samlede forløb. Det er også vigtigt at overveje, hvordan en given arbejdsmiljøindsats skal spille sammen med jeres APV-proces, herunder den nødvendige vurdering og prioritering af forskellige initiativer inden for psykisk arbejdsmiljø. Dét vil også have betydning for, hvordan indsatsen skal organiseres og styres.

Som udgangspunkt bør såvel arbejdsmiljøgruppen som en eventuel trio (samarbejdet mellem leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant) være tæt på processen gennem hele forløbet. Men det afhænger også af arbejdspladsens størrelse, hvem det er oplagt at inkludere i styregruppen. Se også tekstboksen *Forskelle på små og større arbejdspladser*.

At både ledere og repræsentanter for medarbejderne deltager, er med til at gøre indsatsen solidt forankret. Det kan også være en fordel at sikre en opbakning fra en ledelse på højere niveau og fx fra det relevante MED-udvalg.

Styregruppens opgaver

Styregruppens første opgave er så vidt muligt at afklare rammerne for og afstemme forventninger til den samlede indsats – vel vidende, at I bliver klogere gennem hele processen. Derfor er det også vigtigt, at I løbende vender tilbage til denne afklaring, efterhånden som I får ny viden. Se også tekstboksen: *Forventningsafstemning i styregruppen*.

På gruppens indledende afklaringsmøde skal I blandt andet diskutere de arbejdsmiljøproblemer, I gerne vil have fokus på. Måske har I allerede identificeret en klar problematik, fx via jeres APV-kortlægning eller trivselsmåling. Men det kan også være, at I er nødt til at gå mere nysgerrigt og undersøgende til opgaven. For det kan i mange tilfælde være vanskeligt fra starten at afgrænse og isolere problemer i det psykiske arbejdsmiljø.

Forskelle på små og større arbejdspladser

På en lille arbejdsplads: Trioen eller arbejdsmiljøgruppen er en oplagt kombineret styre- og arbejdsgruppe.

På en større arbejdsplads: MED-udvalget fungerer som styregruppe. På de forskellige afdelinger fungerer de respektive trioer eller arbejdsmiljøgrupper som arbejdsgrupper.

På en stor arbejdsplads: Som på den større arbejdsplads – eventuelt med en gruppe af ambassadører for indsatsen på tværs af afdelinger.



Når I har talt om rammerne, skal I planlægge de næste skridt i indsatsen, herunder lave en foreløbig plan for processen. Drøft også gerne, hvilke personer I kan inddrage efter behov undervejs. Det kan fx være interne eller eksterne arbejdsmiljø- eller HR-konsulenter (som rådgivere og facilitatorer), repræsentanter fra andre arbejdspladser, der har arbejdet med lignende problematikker, eller medlemmerne af MED-udvalget.

I kan også drøfte, hvordan I kan trække på fx forskningsbaseret viden, redskaber, værktøjer og indsætter, I eller andre har brugt med succes tidligere.

Udover den formelle inddragelse via MED-udvalg og trio kan indsatsen også have gavn af at involvere andre medarbejdere, som interesserer sig for særlige aspekter af det psykiske arbejdsmiljø. Det kan fx være en medarbejder, der er særligt optaget af de sociale relationer, har et bestemt perspektiv på fagligheden eller oplever at være ekstraordinært påvirket af et givet arbejdsmiljøproblem. Alle kolleger er potentielle ressourcer i indsatsen.

Vær også opmærksom på, at der kan være enheder, afdelinger, huse eller lignende, som kun har sporadisk kontakt med de formelle repræsentanter. I så fald kan det være godt, at der også vælges en medarbejder derfra til at deltage i styregruppen. Det er også vigtigt, at I forholder jer til de forskellige medarbejdergrupperes praktiske muligheder for at deltage, fx i forhold til arbejdstider.

Fase 2: Lærende kortlægning

I denne fase skal I kortlægge jeres psykiske arbejdsmiljø. Det kaldes en lærende kortlægning, fordi I ved at gå undersøgende til værks bliver klogere på, hvordan jeres udfordringer hænger sammen indbyrdes og med den måde, I har organiseret arbejdet på.

Problemer i det psykiske arbejdsmiljø er ofte sammensatte. Det vil sige, at der ikke er én årsag til problemet og én løsning. Ofte er elementer som fx samarbejdsrelationer, arbejdsorganisering, kompetencer, ledelse, værdier og forventninger indbyrdes forbundne.

Det betyder ikke, at de er uforståelige eller uløselige. Men man er ofte nødt til at tage fat i én del af problemkomplekset, udforske det konkret – og derigennem blive opmærksom på, hvad der ellers er brug for af viden og indsætter. Man kan kort sagt meget sjældent løse hele problemet i ét hug.

Kortlægningen vil give jer et mere præcist billede af den eller de problemstillinger, I har brug for at arbejde videre med. Den kan også hjælpe med at uddybe og nuancere jeres forståelse af et

Forventningsafstemning i styregruppen

På styregruppens første møde er det vigtigt, at I får drøftet en række grundlæggende spørgsmål som:

- Hvad forventer vi af denne indsats?
- Hvilke delmål skal vi opnå på vejen?
- Hvilke ressourcer og særlige erfaringer har vi selv i styregruppen?
- Hvor mange ressourcer har medarbejderne til at bidrage til projektet?
- Hvad er vores erfaringer med at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø?
- Hvad er vores erfaringer med at inddrage medarbejderne i dette?
- Har vi behov og mulighed for at trække på andre ressourcer, fx interne eller eksterne konsulenter?



arbejdsmiljøproblem, I allerede har identificeret, og derved bidrage til jeres vurdering af problemet. Kortlægningen kan med fordel indgå i eller udgøre jeres APV-kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø.

Det er en god idé at kombinere flere metoder i kortlægningen, som tilsammen kan skabe et mere præcist billede af problemstillingerne. Det kan fx være en kombination af en spørgeskemaundersøgelse med mere dialogbaserede metoder.

Dialogbaserede undersøgelsesmetoder

Der er ikke én bestemt rigtig dialogbaseret metode, men følgende tre er i projektet afprøvet med gode resultater:

1. Dialogspørgsmål er et enkelt værktøj, hvor I bruger en række foruddefinerede spørgsmål som afsæt for en indledende, åben og undersøgende dialog om en bestemt problemstilling i det psykiske arbejdsmiljø. Der er udarbejdet forskellige dialogspørgsmål til de arbejdsmiljøtemaer, der indgår i projektets fem temahæfter. I kan også supplere med egne spørgsmål. Metoden er særlig god til at få taget hul på dialogerne.

[Se også Vejledning 1: Dialogspørgsmål.](#)

2. Perspektivamtaler giver jer mulighed for at undersøge aktuelle problemstillinger i arbejdsmiljøet ud fra forskellige perspektiver. Samtalen tager afsæt i en række udsagnskort og følger et fast forløb, som hjælper jer med at undersøge udfordringerne nærmere. Det hjælper jer til at indkredse og fokusere det videre arbejde og bidrager dermed til at styrke jeres psykiske arbejdsmiljø.

[Se også Vejledning 2: Perspektivamtaler.](#)

3. Dilemmatænkning hjælper jer til at undersøge faktiske dilemmasituationer, der er opstået i jeres arbejde. Metoden hjælper jer med at løse op for dilemmaerne eller at gøre dem til et fælles anliggende. Den er velegnet til at gå i dybden med konkrete dilemmaer, I har kortlagt fx i forbindelse med perspektivamtaler.

[Se Vejledning 3: Dilemmatænkning.](#)

Alle tre metoder bygger på en høj grad af medarbejderinddragelse og gør det muligt for jer at fokusere indsatsen ift. de helt konkrete og praktiske udfordringer i netop jeres arbejdsmiljø og hverdag.

Sørg for at have en til at facilitere dialoger, perspektivamtaler og dilemmatænkning. Hvis I ikke selv har erfaring med facilitering, kan det fx være en intern HR- eller arbejdsmiljøkonsulent. Det er også vigtigt, at en af jer tager referat af dialoger og samtaler. De skal



bagefter læses og bruges til at finde opmærksomhedspunkter, mønstre og særlige kendetegn ved jeres problemstillinger samt til at prioritere, hvad I skal arbejde videre med.

Spørgeskemaundersøgelse

Alle regionale arbejdspladser gennemfører jævnligt spørgeskemaundersøgelser om psykisk arbejdsmiljø og trivsel, fx som en del af APV-kortlægninger og trivselsmålinger. En spørgeskemaundersøgelse kan hjælpe jer med at identificere problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Samtidig kan de vise, hvor I har styrker, I skal holde fast i.

En spørgeskemaundersøgelse kan både give et overblik over det psykiske arbejdsmiljø og zoome ind på nogle afgrænsede temaer. Undersøgelsen kan fx bruges til at få bekræftet nogle antagelser, men også til at få øje på nye perspektiver og sammenhænge.

Derfor er metoden ofte god at kombinere med de dialogiske metoder. På den ene side kan den pege på problemer, som det er vigtigt at få afdækket udbredelsen af. På den anden side kan dialogmetoderne give en dybere forståelse af problemer, der er blevet synlige via en spørgeskemaundersøgelse og derved også bidrage til jeres vurdering af problemstillingen.

Opsamling på kortlægningen

Når I har kortlagt (en del af) det psykiske arbejdsmiljø på jeres arbejdsplads, er det vigtigt, at I mødes og drøfter den viden, I har fået via kortlægningen. Under alle omstændigheder i styregruppen, men om muligt også gerne med inddragelse af alle relevante medarbejdere.

Både når I gennemfører kortlægningen og samler op på resultaterne af den, kan I finde inspiration i de [fem temahæfter](#), der supplerer denne guide. I kan eventuelt også rådføre jer med en lokal arbejdsmiljøkonsulent.

Det vigtige i opsamlingen på kortlægningen er, at I får skabt et overblik over de arbejdsmiljøtemaer, der er i spil hos jer. En måde at gøre det på er at formulere en kort "arbejdsmiljøfortælling". Fortællingen kan enten være som tekst eller (som i boksen) eller laves som en grafisk model – fx med post-it-lapper på en tavle som i figur 2.

Som afsæt for Arbejdsmiljøfortællingen (eller i midten af modellen) skriver I, hvad der efter jeres vurdering er den centrale problemstilling, I har fokuseret på. Derefter (eller rundt om midten) nævner I de forhold, som I på baggrund af kortlægningen vurderer, understøtter eller udfordrer et godt arbejdsmiljø.

Eksempel på en skriftlig arbejdsmiljøfortælling

På arbejdspladsen er der opstået en hård tone blandt medarbejdere, og det udfordrer samarbejdet omkring borgerne.

Det kan skyldes, at vi er kommet for langt væk fra vores faglige værdigrundlag.

Desuden har manglende struktur i hverdagen ført til, at vi ikke længere får afsat tid til den nødvendige feedback.

Eksemplet er konstrueret, men bygger på erfaringer fra en arbejdsplads, der har indgået i projektet.



Efterhånden som I får kigget nærmere på og drøftet fortællingen, kan I måske begynde at se mønstre og sammenhænge mellem forholdene. Det kan være en bestemt dynamik, hvor nogle forhold indgår i en nedadgående spiral. Men det kan også være en positiv variant, hvor forskellige kvaliteter i arbejdsmiljøet trækker hinanden med op. Derved får I taget hul på jeres vurdering af arbejdsmiljøproblemet.

Figur 2: En enkel grafisk arbejdsmiljøfortælling



Med udgangspunkt i jeres arbejdsmiljøfortælling kan I nu gå videre til at finde ud af, hvilke indsatser der kunne være relevante for jer – og få prioriteret de vigtigste.

[Se også Vejledning 4: Arbejdsmiljøfortællinger.](#)

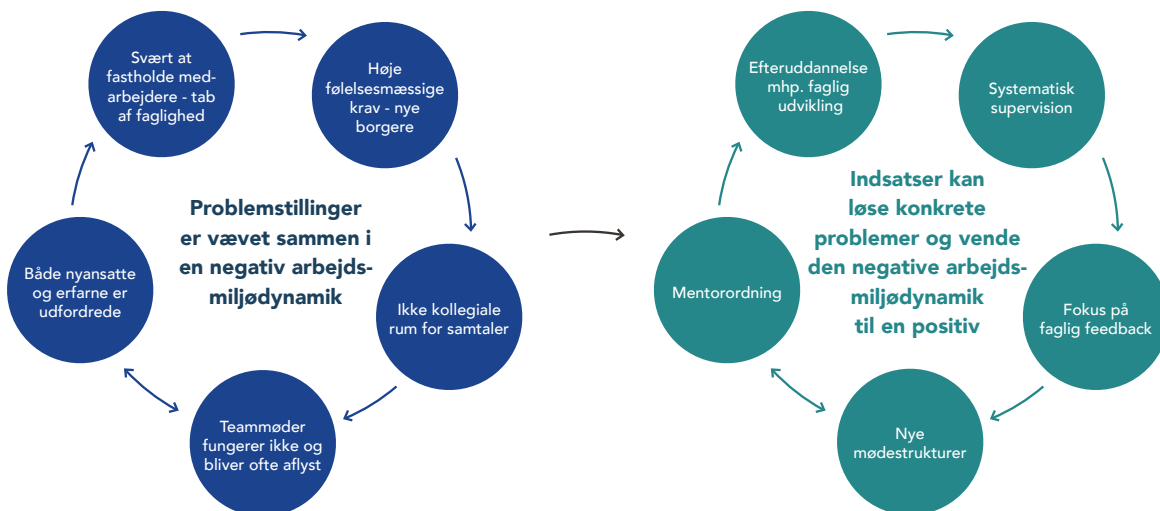
Fase 3: Valg af indsatser

I stedet for at gå direkte og hurtigt fra kortlægning til mulige løsninger er det tit en god idé at dvæle lidt ved de problemstillinger og opmærksomhedspunkter, I har fundet frem til og samlet i jeres arbejdsmiljøfortælling.

Mange arbejdsmiljøindsatser virker ikke, fordi de kun tager fat i symptomet på problemet og ikke i de bagvedliggende årsager. Ofte er problemstillingerne vævet sammen i en negativ arbejdsmiljødynamik. Ved at prøve at forstå den dynamik kan I få idéer til indsatser, som kan løse konkrete problemer og i bedste fald gøre arbejdsmiljødynamikken positiv. I figur 3 er tankegangen illustreret med et konkret eksempel på dette, der stammer fra et bosted.



Figur 3: Fra negativ til positiv arbejdsmiljødynamik



I skal derfor arbejde videre med at afklare de samspil mellem mulige årsager og virkninger, som I har samlet i jeres kortlægning og arbejdsmiljøfortælling.

Behov for prioritering

I har brug for at holde et møde, der samler ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter og eventuelt andre medarbejderrepræsentanter fra afdelingen. Målet er at reflektere over kortlægningen. Formålet med mødet er at skabe en fælles forståelse og vurdering af det eller de arbejdsmiljøproblemer, I vil arbejde med at løse, samt hvilke indsatser og prøvehandlinger I vil bringe i spil.

Pointen i en lærende tilgang til arbejdsmiljøarbejdet er, at I også i denne fase går undersøgende til værks. Det vil sige ikke straks ruller store, vidtrækkende indsatser ud over hele arbejdspladsen, men i stedet arbejder med såkaldte prøvehandlinger.

Prøvehandlinger er eksperimenterende og undersøgende handlinger, der typisk gennemføres i en kort, afgrænset periode og/eller i mindre skala: noget I gerne vil teste, fordi I forventer, at det kan bidrage til at løse et bestemt problem. Idéen med en prøvehandling, er netop at undersøge, hvorvidt og hvordan det virker, lære af de erfaringer og så enten stoppe eller justere initiativet – eller måske skalere det og gøre det til en blivende indsats. Se også tekstboksen *Eksempler på prøvehandlinger*.

I kan fx søge inspiration i modellen i figur 3, brainstorme idéer til indsatser og prøvehandlinger og sammen vurdere, hvilke af dem der

Eksempler på prøvehandlinger

Prøvehandlinger kan have meget forskellig karakter – eksempelvis:

- at indføre nye faste indslag på fællesmøder
- at afprøve nye handlinger i forhold til pauser
- at styrke uddannelsesaktiviteter, der understøtter faglighed og det faglige fællesskab
- at besøge andre arbejdspladser for at studere deres organisering og metoder at etablere sparrings-, mentor-, eller andre faglige udviklingsdialoger
- at ændre arbejdsgange
- at ændre den fysiske indretning for at styrke samarbejdsrelationer
- at oprette og bruge en arbejdsmiljøtavle for at gøre arbejdsmiljøet mere synligt.



vil kunne være med til at løse op for hver enkelt af problemstillingerne i den negative dynamik. Hvis I derefter tematiserer jeres idéer til indsatser og prøvehandlinger, bliver det lettere at overskue og prioritere imellem dem.

I denne del af processen er det vigtigt, at I aktivt bruger den viden, I har tilegnet jer i kortlægningsfasen; den giver jer mulighed for at udvikle jeres forståelse af og viden om arbejdsmiljøproblemets karakter. Viden, der før måske var ubevidst og tavs, bliver gjort synlig og fælles. På den måde kan I nu arbejde med problemstillingerne på en endnu mere kvalificeret måde.

På mødet kan I også hente viden og inspiration om problemstillingen i det eller de temahæfter, der ligger tæt på jeres problemstilling. Her kan I læse mere om nogle af de typiske udfordringer og løsninger, der er relevante inden for netop det arbejdsmiljøtema.

Involvering af medarbejderne

Nu er det tid til så vidt muligt at samle alle kollegerne til et fælles møde på arbejdspladsen om jeres næste skridt. Som forberedelse til mødet kan I med fordel overveje:

- Hvordan I vil præsentere arbejdsmiljøfortællingen og evt. en model over arbejdsmiljødynamikken.
- Hvilke indsatser og prøvehandlinger, I vil foreslå, og hvordan kollegerne kan bidrage med deres forslag til andre løsningsmuligheder.
- Hvordan I vil prioritere den videre indsats, så I sikrer et bredt engagement og ejerskab.
- Om der på mødet er brug for at involvere lokale arbejdsmiljøkonsulenter – med faglige input og/eller som facilitatorer.

Hvis det ikke har været muligt at samle alle medarbejdere til mødet, er det vigtigt, at kollegerne får besked om, hvad I har bestemt jer for at arbejde videre med. Det kan fx ske på afdelingsmøder eller som skriftlig kommunikation. Et højt informationsniveau er vigtigt, men kan ikke stå alene. Det er ved egentlig inddragelse af medarbejderne i dialog og diskussioner om problemer og løsninger, at I for alvor får skabt engagement, ejerskab og dermed positive forandringer i jeres psykiske arbejdsmiljø.



Valg af prøvehandling

Efter mødet med kollegerne kan I som styregruppe begynde at konkretisere og udmønte de løsningsforslag, I har fundet frem til.

I skal nu vælge de første prøvehandling, herunder beslutte, hvornår de skal sættes i værk, hvor længe de skal køre, og hvem der har hvilke roller og opgaver undervejs.

Denne prioritering kan være udfordrende, fordi I typisk er nødt til at vælge ellers gode idéer fra som led i fokuseringen. Pas på med at sætte for mange ting i gang samtidig. Hvis I nøjes med at vælge mellem et og tre områder, kan I bedre holde styr på processen. I kan eventuelt bruge det enkle prioriteringsskema i figur 4 til at sortere idéerne.

Figur 4: Prioriteringsskema til mulige indsatser

	Mindre vigtigt	Vigtigt
Kræver mange ressourcer	Vent!	Kræver planlægning
Nem at indføre (få ressourcer)	Få det gjort, når der er lidt tid	”Lavthængende frugter”



Handleplaner

Næste skridt er at formulere handleplaner for, hvordan I konkret vil arbejde med at forbedre arbejdsmiljøet på det eller de valgte områder. Handleplanerne kan med fordel integreres med jeres APV-handleplan for det psykiske arbejdsmiljø, så I får et samlet overblik over igangværende initiativer på området.

Handleplanerne skal give jer et overblik over, hvad I helt konkret skal gøre, hvem der gør hvad og hvornår. De kan også være med til at gøre det lettere at vurdere, hvornår I er nået i mål med indsatsen, og om der er behov for yderligere indsatser. For at styrke overblikket over de valgte prøvehandlinger og andre indsatser kan I fx bruge et handleplansskema. [Se Skabelon til handleplansskema.](#)

Før I sætter de enkelte prøvehandlinger i værk, er det en god idé at genbesøge jeres tidligere overvejelser om, hvordan I bedst sikrer, at alle har mulighed for at deltage i arbejdet med prøvehandlingerne. Det er også vigtigt at tænke over, om der er særlige forhold på arbejdspladsen, der kan besværliggøre prøvehandlingerne – og hvordan I kan imødegå dem.

Når I har udformet den enkelte handleplan, er det vigtigt, at I orienterer alle medarbejdere om den – på en måde og et tidspunkt, så de også har mulighed for at komme med input til den færdige handleplan. Det er med til at styrke både handleplanen og medarbejdernes ejerskab til processen.

Fase 4: Gennemførelse af indsatser

I har nu besluttet og designet prøvehandlinger og indsatser på de områder, I har prioriteret. Næste skridt er at gennemføre dem og løbende at følge op på, hvordan de virker.

Det er afgørende at involvere kollegerne så meget som muligt. Nogle handlinger vil naturligt involvere hele medarbejdergruppen og ledelsen, andre omfatter mindre enheder, bestemte delopgaver eller lignende I skal blandt andet sikre jer, at alle ved, hvad der helt konkret skal ske, og hvordan de skal bidrage til at sætte handleplanerne i værk.

Det er især vigtigt, at I tydeligt signalerer betydningen af en ordentlig afprøvning, herunder at styregruppen gerne vil have feedback fra kollegerne om, hvordan de forskellige prøvehandlinger virker i praksis. På samme måde skal alle vide, at der er tale om prøvehandlinger, og at der vil være behov for at justere mange af tiltagene undervejs. Det hører til sjældenhederne, at man finder den løsning, der fungerer perfekt, i første forsøg – også selv om andre måske har haft succes med den.



Opfølgning på prøvehandling

Det er vigtigt at aftale, hvornår og hvordan I følger op på prøvehandlingerne, fx ved at skrive datoer og metoder til opfølgning ind i jeres handleplan.

I bør løbende følge op på, om prøvehandlingerne virker som planlagt. Når I samler op på en handling, kan I fx drøfte følgende enkle spørgsmål:

- Hvad har vi faktisk gjort? Svarer det til det, vi havde planlagt?
- Hvad førte vores handlinger til? Hvad skete der konkret?
- Hvilken betydning har handlingerne fået – ønskede såvel som uventede?
- Er der forskel på, hvad handlingerne har betydet for forskellige grupper?
- Hvordan fortsætter vi: Skal prøvehandlingen opgives, justeres, suppleres med andre handlinger – eller måske gøres permanent.

I kan fx bruge en fælles tavle til at skabe et synligt overblik over, hvilke prøvehandling I har sat i værk, hvem de involverer, hvornår I prøver dem af og samler op på dem.

Det er i det hele taget vigtigt at have et vedholdende fokus på indsatserne, fx på jeres tavlemøder, afdelingsmøder e.l., så I "holder gryden i kog". Betragt opfølgingsmøder som en nødvendig investering i, at de iværksatte initiativer bliver godt gennemført.

Erfaringer viser nemlig, at der i denne fase er risiko for, at processen taber lidt af pusten. I styregruppen, trio'en, arbejdsmiljøgruppen og andre relevante fora bør I derfor følge arbejdet med handleplanerne så tæt, at I hele tiden har et overblik over indsatserne – og dermed også en mulighed for at tilføje dem den opmærksomhed og opbakning, de måtte have brug for.

Fase 5: Evaluering og læring

I er nu færdige med jeres arbejdsmiljøindsats og er klar til at evaluere hele forløbet. En samlet evaluering vil kunne give jer en endnu bedre forståelse af, hvad I har fået ud af at arbejde konkret med en kompleks problemstilling i det psykiske arbejdsmiljø.

Evalueringen kan foregå i styregruppen/trio'en/arbejdsmiljøgruppen, men I kan også vælge at involvere medarbejderne og eventuelt MED-udvalget. Selve evalueringen kan gribes an på mange måder, men det er under alle omstændigheder nyttigt, at I sammen får drøftet de grundlæggende spørgsmål godt igennem, fx:



- Hvad har vi lært om den problemstilling, vi har arbejdet med?
- Hvad har vi lært af de prøvehandlinger, vi har sat i værk?
- Hvad har det krævet af deltagerne – og af styregruppe/trio /arbejds miljøgruppe?
- Er der noget, vi bør gøre anderledes næste gang?
- Hvordan fastholder vi den viden og indsigt, vi har opnået?
- Hvad kunne være en næste problemstilling, vi gerne vil arbejde lærende med?

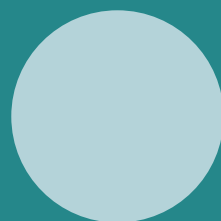
I evalueringsfasen kan I foruden jeres egne erfaringer også trække på andre datakilder, der viser noget om udviklingen i arbejdsmiljø og trivsel i jeres afdeling. Det kan fx være: APV-kortlægninger, trivselsmålinger, ledelsesevalueringer, oversigter over arbejdsulykker, sygefraværstatistikker m.v.

Sørg også for, at evalueringen og udbyttet af indsatsen bliver meldt ud til alle medarbejdere. Det er også med til at skabe motivation og engagement til næste gang, I vil arbejde med arbejdsmiljøindsatser.

Tag jer god tid til denne sidste del af processen, som rummer en vigtig læring, der kan komme jer til gavn i andre arbejdsmiljøindsatser. Evalueringen kan blandt andet give jer øget indsigt i, hvad der virker godt hos jer, og hvordan I håndterede udfordringer undervejs. Den vil kort sagt være med til at udvikle jeres samlede arbejdsmiljøkompetence og dermed gøre jer endnu bedre til at gennemføre fremtidige indsatser for det psykiske arbejdsmiljø.

At arbejde systematisk og lærende med det psykiske arbejdsmiljø er således ikke en proces, der lukkes med en evaluering. Måske har I undervejs i arbejdet fået øje på problemstillinger, sammenhænge og løsningsveje, som det kunne være relevant at undersøge nærmere og fx udforske via nye prøvehandlinger.

Som fasemodellen illustrerer, er der tale om en løbende proces. Derfor er det oplagt, at I gør en indsats for at løse eventuelle problemer i arbejdsmiljøet, efterhånden som I bliver opmærksomme på dem. Et vedvarende fokus giver jer de bedste forudsætninger for at skabe og vedligeholde et godt psykisk arbejdsmiljø.



Danske Regioner

Dampfærgevej 22
2100 København Ø
Danmark

Forhandlingsfællesskabet

Løngangstræde 25, 1
1468 København K
Danmark



VEJLEDNING 1: Dialogspørgsmål

Dialogspørgsmål er et simpelt værktøj, som I kan bruge til at afdække jeres vigtigste arbejdsmiljøproblemer.

Når I skal bruge dialogspørgsmål i en drøftelse af det psykiske arbejdsmiljø, er det vigtigt, at I sørger for, at der er tid og rum til at gennemføre drøftelsen.

Det er også vigtigt, at det foregår i en tillidsfuld atmosfære, hvor alle på en konstruktiv måde kan sige deres mening uden bagefter at skulle frygte for sanktioner.

Hvis disse ting er på plads, kan drøftelsen af dialogspørgsmålene gøre jer klogere på det psykiske arbejdsmiljø på jeres arbejdsplads. Ofte vil det for deltagerne til også være en god og meningsfuld oplevelse, som kan bidrage til trivsel og arbejdsglæde.

[Se også procesguiden Psykisk arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser.](#)

Sådan kan I gøre

- Indkald til et møde, og lav en plan eller en drejebog for mødet. Sæt et par timer af til mødet; folk har tit meget på hjerte, når det drejer sig om det psykiske arbejdsmiljø.
- Invitér de relevante medarbejdere. For nogen vil det passe bedst, at både leder- og medarbejderrepræsentanter deltager i mødet. Andre vil foretrække, at medarbejderne tager den første drøftelse og derefter involverer ledelsen. I skal bare sørge for, at mødeformen og deltagerkredsen passer til jeres behov.
- Sørg for at udpege en mødeleder, der kan facilitere mødet. Det kan enten være en fra afdelingen eller en ekstern, fx en lokal arbejdsmiljøkonsulent. Det er også vigtigt, at I vælger en referent, der kan samle op på de vigtigste pointer fra jeres dialog.
- Find inspiration til dialogspørgsmål i de fem temahæfter, der hører til denne guide. I kan også selv forberede egne spørgsmål, hvis I har behov for nogle, der er mere relevante for jeres situation.

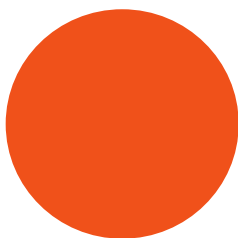
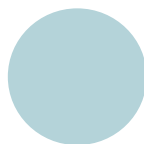


- Vær åbne og nysgerrige i selve dialogen, og giv alle mulighed for at komme til orde. I kan eventuelt indlede dialogen om de enkelte spørgsmål med at tage en runde, hvor alle deltagere kommer med deres umiddelbare tanker om det pågældende dialogspørgsmål.
- Brug efter behov opfølgende spørgsmål som:
 - Hvordan viser problemet sig i hverdagen?
 - Hvad betyder det for vores muligheder for at løse vores arbejdsopgaver?
 - Hvad betyder det for vores trivsel?
 - Hvad kan vi gøre for at forbedre situationen?
- Lad referenten samle op på de vigtigste pointer fra mødet, når I er færdige med dialogen. Inddrag deltagerne i dialogen om, hvilke pointer der især bør arbejdes videre med i jeres arbejdsmiljøindsats.
- Sørg for, at alle medarbejdere i jeres afdeling får besked om jeres dialog, og at de får mulighed for at komme med input.

Overvej i styregruppen, om I har brug for at gå videre med nogle af de andre dialogbaserede metoder i en lærende kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø:

[Vejledning 2: Perspektivamtaler](#)

[Vejledning 3: Dilemmatænkning](#)





VEJLEDNING 2: Perspektivsamtaler

Formål

Formålet med Perspektivsamtaler er, at I på arbejdspladsen får en undersøgende samtale om jeres psykiske arbejdsmiljø inden for et arbejdsmiljøtema, der er særlig relevant for jer. Det kan bidrage til at skabe en større fælles forståelse af aktuelle styrker og udfordringer i arbejdsmiljøet.

En perspektivsamtale forløber med afsæt i en række udsagnskort og følger en fast fremgangsmåde. Det hedder en perspektivsamtale, fordi I får anledning til at undersøge aktuelle problemstillinger i arbejdsmiljøet ud fra forskellige perspektiver, fx:

- Forskellige faglige perspektiver.
- Perspektiver set fra forskellige jobfunktioner, forskellige placeringer på arbejdspladsen og forskellig anciennitet.
- Andre perspektiver, som udsagnskortene om det pågældende tema inspirerer til.

Samtalen kan hjælpe jer til at forstå hinanden bedre, hvad der er vigtigt for jer hver især. En perspektivsamtale kan i princippet godt stå alene, men den kan med fordel kombineres med andre måder at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø på.

[Se Vejledning 1: Dialogspørgsmål.](#)

[Se Vejledning 3: Dilemmatænkning.](#)

Forberedelse

Perspektivsamtalen forudsætter, at I på arbejdspladsen har udvalgt et bestemt arbejdsmiljøtema, som I har brug for at undersøge nærmere. Der er lavet temahæfter til følgende fem temaer:

- [1. Udfordringer i samarbejdet](#)
- [2. Psykisk arbejdsmiljø ved forandringer](#)
- [3. Arbejdsrelateret vold](#)
- [4. Fastholdelse og psykisk arbejdsmiljø](#)
- [5. Introduktion af nye medarbejdere](#)

Til hvert af disse temaer er der udarbejdet 30 udsagnskort, herunder nogle som er specifikke for temaet, og andre som handler mere bredt om det psykiske arbejdsmiljø.



Trioen/styregruppen skal afklare, om lederen skal deltage i samtalen. Hvis lederen indgår i det daglige arbejde og løser stort set samme opgaver som øvrige medarbejdere, kan det være godt, at lederen deltager. Hvis lederen primært løser ledelsesopgaver, er det så ikke relevant, at lederen deltager; det kan desuden få deltagerne til at holde sig tilbage i samtalen. Hvis lederen deltager, skal I frasortere eventuelle udsagnskort om lederen.

Som forberedelse skal trio/styregruppe gennemgå udsagnskortene. I kan vælge at fjerne enkelte kort, hvis I ikke finder, at de er relevante for jeres arbejdsplads. Øverst i bunken kan I lægge særligt vigtige kort og/eller kort, som I skønner, vil være gode at åbne samtalen med.

Det skal I bruge

- En facilitator
- En referent og eventuelt computer til noter
- Udsagnskort med afsæt i jeres valgte fokusområde
- En gruppe kolleger (5-9), der vil indgå i en dialog om det psykiske arbejdsmiljø
- Et lokale, hvor I kan sidde rundt om et bord, så alle kan se hinanden.

I skal rekruttere deltagere på den måde, I finder bedst. Måske er det mest oplagt at have én afdeling i fokus, måske ønsker I netop en dialog på tværs af afdelinger. I sammensætningen af gruppen kan I også overveje, hvordan I kan få forskellige erfaringer repræsenteret. Det kan fx være medarbejdere, der er nyansatte, erfarne, har været på flere afdelinger eller den samme, har et tæt samspil med andre faggrupper osv.

Tidsforbrug

Det tager ca. 1,5-2 timer at gennemføre perspektivsamtalet.

Fif til facilitator

Som facilitator kan du være med til at gøre samtalen undersøgende ved at stille åbne spørgsmål. Det gælder helt generelt, fx:

- *Hvad forstår du ved det?*
- *Hvordan ser det ud fra [et andet] perspektiv?*

– eller specifikt i forhold til et udsagn på kortet:

- *Hvad forstår du/ I ved "indflydelse"?*
- *Hvad kendetegner for dig/jer det, der kaldes tydelig kommunikation?*

Udsagnskortene kan have en toning i retning af enten positive eller kritiske perspektiver. Du skal være opmærksom på samtals dynamik og vurdere, om det er relevant at balancere denne toning, fx ved at spørge åbende ind til flere perspektiver.

Til udsagnskortet "*Vi er gode til at samarbejde*" kan du fx spørge positivt ind til "*Hvordan/hvornår det kommer til udtryk?*", men også gå tættere på det kritiske, fx "*Hvornår oplever I udfordringer i samarbejdet?*".



Facilitatorens rolle og introduktion

Facilitatoren introducerer til temaet og fremgangsmåden.

Facilitatoren skal efter bedste evne få deltagerne til at føle sig velkomne og trygge ved arrangementet. Facilitatoren forklarer, at det er vigtigt, at samtalen foregår i et tillidsfuldt rum, hvor deltagerne ikke bagefter fortæller andre, præcis hvem der sagde hvad. Det er selvfølgelig i orden og positivt at fortælle andre om de emner, der blev talt om.

Som facilitator er det vigtigt at sige fra starten, at der vil være forskellige forståelser og perspektiver – det er hele meningen med metoden. At det derfor er vigtigt, at deltagerne lytter til hinandens udsagn, og bliver på egen banehalvdel i dialogerne. Fremhæv også gerne at det er godt at bruge konkrete eksempler i samtalerne. Se også tekstboksen Fif til facilitator.

Sådan kan I gøre

De udskrevne udsagn placeres med teksten nedad midt på bordet.

En deltager starter med at tage et udsagnskort. Denne deltager starter dialogen med sine egne tanker om udsagnet, og herefter kan der tales frit. Når I har drøftet udsagnet færdigt, tager den næste deltager et udsagn, og processen gentages. Facilitator har fokus på at understøtte dialogen, invitere deltagere ind og styre ordet, hvis der bliver behov for det. Facilitator stiller også gerne åbne spørgsmål undervejs.

Hvis der bliver trukket et udsagn, som ikke er relevant for jer, skal I bare lægge det væk og lade deltageren trække et nyt udsagn. Det samme gælder, hvis der bliver trukket et udsagn, som I allerede har talt om.

Det er ikke vigtigt, at I når alle udsagn. Når der er cirka 20 min. tilbage, vender I alle de tilbageværende udsagnskort og spreder dem ud på bordet, så de kan læses. Facilitator beder deltagerne rejse sig op og gå rundt og læse kortene. Deltagerne inviteres til at tage kort op, som de finder særligt vigtige. Deltagerne fortæller på skift om de udsagn, de har valgt.

Sørg gerne for, at der er blanke kort. På den måde kan deltagerne tilføje temaer, som de synes, mangler på udsagnskortene.



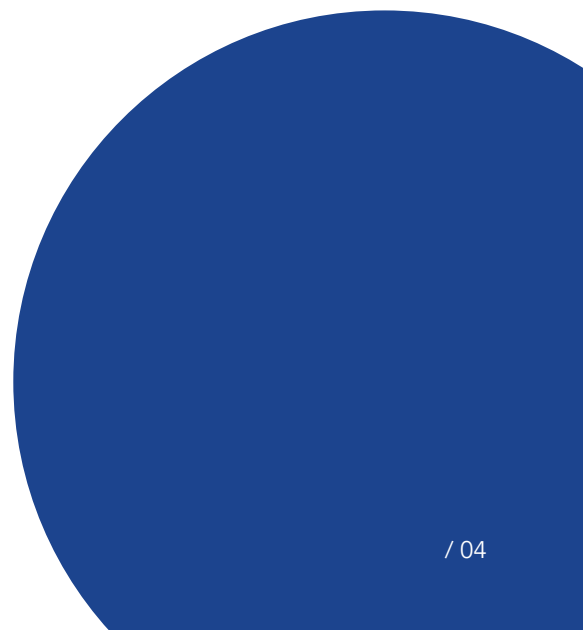
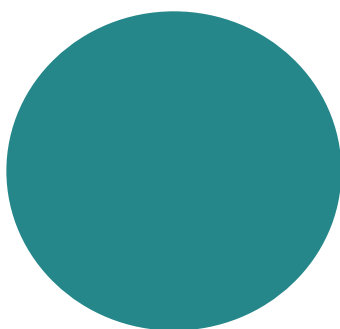
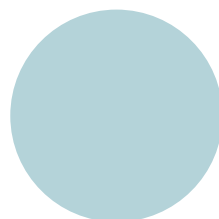
Næste skridt

Perspektivsamtaler er særlig gode til at undersøge styrker og udfordringer inden for det arbejdsmiljøtema, arbejdspladsen allerede er opmærksom på.

Samtalen er værdifuld i sig selv, fordi deltagerne på arbejdspladsen får en større forståelse for arbejdsmiljømæssige udfordringer. Men det er også vigtigt, at arbejdspladsen samler op på alle de erfaringer, som er blevet delt.

Det er derfor en god idé, at referenten, fx sammen med medlemmer af styregruppen, bruger tid på at ordne samtalens udbytte i opmærksomhedspunkter, der skønnes at have særlig betydning for arbejdsmiljøet. Det kan for gøres på en flipover/tavle eller på en slide. Det er første skridt i at kunne samle indsigterne i en såkaldt arbejdsmiljøfortælling.

[Læs mere i Vejledning 4: Arbejdsmiljøfortællinger.](#)





VEJLEDNING 3: Dilemmatænkning

Formål

Formålet med *Dilemmatænkning* er at understøtte arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. Metoden hjælper jer med at blive opmærksomme på dilemmaer, der opleves udfordrende i arbejdet. Dilemmaer kan bidrage til oplevede spændinger hos den enkelte eller i samarbejdet, men kan også gøres til genstand for udvikling på arbejdspladsen, bedre arbejdsmiljø og læring.

Nogle dilemmaer *opløses*, når de oplyses – fx af nye perspektiver om ny viden om, hvordan dilemmaerne indgår i arbejdets organisering. Dilemmaer kan også løses ved at tale sig til rette om, hvad der skal vægtes, eller ved at udvikle nye fælles løsninger.

Andre dilemmaer kan ikke opløses på kort sigt, men kalder på en yderligere analyse, som kan bidrage til at igangsætte handlinger. Det kan på sigt føre til, at dilemmaet kan opløses eller håndteres. Endelig findes der dilemmaer, som ikke umiddelbart kan løses, fordi de afspejler forskellige logikker, som hver især er legitime, men samtidig strider mod hinanden. De er indlejret i det, man kan kalde, *organisatoriske paradokser*.

At skabe en *fælles* opmærksomhed på også disse dilemmaer betyder dog, at det ikke er den enkelte, der bærer rundt på dilemmaet alene.

Gennem metoden formulerer I eksempler på dilemmasituationer i jeres arbejde. Derefter undersøger I, hvad dilemmaerne kommer af, og hvilke handlemuligheder der er i forhold til dilemmaerne.

Hvad er et dilemma?

På alle arbejdspladser oplever medarbejdere jævnligt dilemmasituationer. Et dilemma kan være kendetegnet ved, at du stilles over for flere krav eller forventninger (herunder dine egne), og hvor opfyldelsen af det ene kan stride mod opfyldelsen af det andet. Det kan også handle om, at forskellige kolleger ønsker at løse en opgave på hver deres måde. Begge tilgange til opgaveløsningen kan forekomme rigtige, når de betragtes på egne præmisser, men kan alligevel forekomme indbyrdes modstridende.



Dilemmaer kan erfares på meget forskellige områder og niveauer. Et par eksempler kan fx være:

- Du oplever, at det er vigtigt også, at deltage i de fælles dialoger på personalemødet, men også, at det tager tid fra dit arbejde med borgerne.
- Du oplever, at det er vigtigt at dokumentere, men samtidig, at det stjæler tid fra den primære kerneopgave.
- Arbejdsgangsbeskrivelser, instrukser og vedtagne strukturer er afgørende for at sikre fokus og ensartethed i arbejdet, men samtidig kan du stå i konkrete situationer med borgere, hvor du oplever det påkrævet at afvige fra det vedtagne.

Dilemmaer er indbygget i alle komplekse opgaver og ikke mindst i alt arbejde med mennesker. De kan være slidsomme og opleves belastende, ligesom de kan føre til spændinger eller endog konflikter i personalegrupper. Men de kan også bruges som motor for gensidig dialog og læring og kan ligefrem understøtte arbejdet med at skabe en nysgerrig og udviklende faglig kultur. Dette forudsætter dog, at dilemmaerne bliver synlige, og at vi taler om dem – og det er det, dilemmatænkning kan bidrage til.

Det skal I bruge

- En facilitator
- Kolleger, som arbejder med at undersøge dilemmasituationer i grupper af 2-4 personer
- Papir og pen samt flipover og tusch
- Et lokale, hvor deltagerne kan tale sammen i deres grupper, og hvor I kan have en fælles refleksion efterfølgende.

Deltagerne kan have forskellige faglige baggrunde og funktioner. Det er blot vigtigt, at de har fælles arbejdsflader i relation til kerneopgaven, det vil sige er indbyrdes afhængige af hinanden i dele af hverdagens opgaveløsning. Det sikrer, at alle har erfaringer med de dilemmaer, som bliver sat i spil, og kan bidrage med deres oplevelser. Det kan være en fordel at sikre en vis spredning i grupperne på tværs af fx anciennitet, køn, funktioner m.v.

Facilitator – funktion og introduktion

Facilitatoren står for den overordnede proces i plenum. Facilitatoren har en særlig rolle i at hjælpe grupperne til at fastholde en åben og undersøgende tilgang og ikke skynde sig frem til de hurtige løsninger, der sjældent er bæredygtige. Facilitatoren kan støtte dette ved tydelige opfordringer i indledningen og ved at følge processen i grupperne undervejs.



Bed deltagerne om både at have en undersøgende og nysgerrig tilgang og at tilstræbe at blive konkrete. Det kan somme tider være en hjælp at skitsere, hvordan dilemmaet er vævet ind i arbejdsgangene og arbejdsfællesskabet, fx ved at tegne funktioner og relationer op i en grafisk oversigt.

Facilitatoren skal både spørge ...

Undersøgende og nysgerrigt, fx ...

- Hvordan kan det forstås? (foreslå gerne at se dilemmaet fra forskellige perspektiver og positioner).
- Hvad kan have ført til, at det fænomen (udfordringen i dilemmaet) træder frem?

... og konkret, fx ...

- Hvordan oplever du helt konkret dilemmaet?
- Hvordan påvirker det arbejdsgangen og løsningen af arbejdsopgaven?

Det er vigtigt i metoden, at deltagerne får mulighed for at komme i dybden med dilemmaet og udforske dets kompleksitet. Det betyder også, at I ikke skal springe for hurtigt frem og søge efter konkrete løsninger.

Tidsforbrug

Afsæt cirka 1,5-2 timer. Varigheden kan justeres efter antallet af deltagere i grupperne.

Sådan gør I

Inden mødet: Om muligt inviteres deltagerne til på forhånd at tænke over (og gerne tage noter til) en eller flere konkrete dilemmasituationer. Brug gerne teksten under Formål og Hvad er et dilemma? til at understøtte deltagernes forståelse af dilemmaer. Dilemmaerne må meget gerne tage afsæt i situationer fra jeres hverdag, men bør være formuleret i en mere generel og anonymiseret form, så de ikke hænger nogen ud.

1. Start mødet med at introducere *Formål* og *Hvad er et dilemma?*
2. Inddel deltagerne i grupper af 2-4 deltagere. Det er vigtigt, at der gives tid til, at alle i gruppen kan præsentere et dilemma i kort form. Derefter vælger gruppen et af dilemmaerne at gå i dybden med. Det er vigtigt at give god tid til at komme i dybden. Brug gerne 15-20 minutter på et dilemma. Fasthold en tilgang, der er undersøgende og konkret.



3. Tag fat i det valgte dilemma:
 - Hvordan opleves det i en konkret dilemmasituation?
 - Hvordan opleves dilemmaet som en udfordring, spænding eller lignende i relation til faglighed og ønsket praksis?
4. Beskriv, hvad "konteksten" gør – altså den sammenhæng og de vilkår, som er med til at gøre det til et dilemma. Beskriv fx:
 - Hvilke relationer spiller en rolle for, hvordan dilemmaet viser sig?
 - Hvilke vilkår, rammer o.l. er vigtige for, at dette fremstår som et dilemma?
5. Beskriv en eventuel historik:
 - Hvad er den historiske baggrund for, at dilemmaet fremstår, som det gør?
 - Hvor længe har det eksisteret? Er der vigtige forhold, der har ændret sig i forhold til det konkrete eksempel?
6. Drøft, om jeres udforskning af dilemmaet kan give anledning til prøvehandlinger, som kan opløse dilemmaet, eller som kan hjælpe jer med at håndtere det på kort eller lang sigt. Det kan fx være ændring i arbejdets organisering, introduktion af nye faglige redskaber, undersøgelse af, hvordan andre lignende arbejdspladser gør osv. Inddrag disse idéer i de næste faser af jeres samlede arbejdsmiljøindsats.

Eksempel på et dilemma – om dokumentation

Opstillet i punktform

Du oplever, at det er vigtigt at dokumentere, men oplever samtidig, at det stjæler tid fra din primære kerneopgave.

Kontekst:

- Udefrakommende krav
- It-systemer, der kræver bestemte procedurer
- Presset eller manglende kontortid
- Store forventninger til nærværende kontakt er svær at opfylde.

Historik:

- Konstante ændringer i inddateringsformer og måden at fortolke på gør det svært at skabe mening
- Skiftende ledere vægter dokumentation forskelligt.



Formuleret som en fortælling

Igennem de seneste fem år er der kommet flere nye krav til it-dokumentation udefra. Samtidig har implementering af nye IT-systemer krævet ændringer i procedurer og måder at gøre tingene på.

Begge dele har betydet, at der har været behov for at bruge mere tid på oplæring i systemer og måder at dokumentere på. De sidste år har der desuden været hyppige ledelseskift. De forskellige ledere har haft forskellige tilgange til arbejdet, herunder vægtningen af kontorarbejdet.

I dagligdagen er det nødvendigt at sætte tid af til kontortid for at kunne lave et ordentligt dokumentationsarbejde. I praksis er det svært at håndtere særligt, når man oplever, at beboerne har behov for særlig støtte og nærvær.

På denne baggrund oplever medarbejdere et dilemma ved på den ene side at få plads til vigtigt dokumentationsarbejde og på den anden side, at det "stjæler" tid fra det, man oplever, er den primære kerneopgave.

Kom gerne et lag dybere ned i konkretiseringen, når I formulerer jeres egne dilemmaeksempler.

Næste skidt

Dilemmatænkning er god til at undersøge det konkrete arbejdsmiljø og skabe en fælles forståelse af, hvordan de samme situationer kan tage sig forskelligt ud afhængig af position og perspektiv. I en del situationer bliver I opmærksomme på handlemuligheder, som kan opløse dilemmaerne, fx gennem ændringer i måden at organisere arbejdet på. Måske skal I iværksætte mere langsigtede prøvehandlinger for at kunne opløse dilemmaet. Det kan også være, at I skal synliggøre dilemmaet for dem, der har ansvaret for eventuelle modsatrettede forventninger eller krav.

I kan tage indsigterne fra Dilemmatænkningen med i jeres videre proces, herunder lade dem indgå i en samlet arbejdsmiljøfortælling.

[Se Vejledning 4: Arbejdsmiljøfortællinger.](#)



Variant: Formulér dilemmaer på forhånd

Det er en givende proces, at deltageren selv beskriver konkret oplevede dilemmaer, men den kan også være udfordrende. Derfor kan I alternativt lade fx trio'en udarbejde nogle relevante, kontekstnære dilemmasituationer – ud fra deres viden om arbejdsmiljøet. Det kan også være konsulenter, som har foretaget interview eller lignende, som udarbejder dilemmasituationerne.

I kan også lade jer inspirere af nogle af nedenstående dilemmaer, der alle stammer fra regionale arbejdspladser, og som her er skrevet i kort form. Hvis I bruger dem: Berig dem gerne med flere detaljer, og gør dem konkrete og relevante i forhold til jeres arbejde og kontekst.

Eksempler på dilemmaer

- Vi har medarbejdere/kolleger, som, jeg oplever, ikke er tilstrækkeligt fagligt kompetente. Men vi har fem vakante stillinger og kan ikke dække vagterne.
- Vi har instrukser o.l., der skal følges, men de er ikke altid helt entydige. Det er min vurdering, at jeg ved en smule fri fortolkning vil være i stand til at opnå et bedre resultat.
- Når en operation må aflyses på grund af mangel på personale, skal det være operationslægen, der skal give patienten besked. Men hvis lægen er bundet til operationsstuen, må patienten vente længe i uvished på beskeden. Som sygeplejerske vil jeg gerne kunne give beskeden om aflysningen, selv om det er en vanskelig information at formidle.
- Jeg står med en beboer, der er urolig, og hvor vi risikerer, at der kommer fæces ud over både beboeren selv, mig og mine kolleger. Men hvis jeg griber ind, betragtes det som magtanvendelse.
- Beboeren er selvskadende og selvmordstruet. Kapaciteten muliggør ikke, at vi er til stede i det omfang, som vi vurderer som personale, er påkrævet.
- Jeg har brug for at holde fri (haft vagter og ekstravagter i en række weekender allerede). Men hvis jeg ikke tager vagten, mangler der personale, og det går ud over kollegerne og beboerne.
- På grund af covid-19 risikerer jeg at skulle dække rutiner, som jeg ikke føler mig klædt på til. Vores ledelse har sagt, at det ikke sker. Men jeg står i det og er utryg.



- Vi skal kunne varetage nye funktioner, som vi ikke er klædt på til, fordi presset er et andet sted end der, hvor vi har vores spids kompetencer.
- Kommunen vil ikke dække nattevagter til en beboer, som medarbejdere og ledere vurderer, har brug for det.
- VISO (Den nationale videns- og specialrådgivningsorganisation) tilsiger, at vi skal have en række arbejdsgange, som skal understøtte den ønskede kvalitet på institutionen. Disse arbejdsgange kræver imidlertid personale, som ikke er til rådighed – blandt andet på grund af rekrutteringsvanskeligheder.
- Vores værdigrundlag tilsiger, at vi altid skal tage afsæt i borgernes ønsker og understøtte deres autonomi. Men det opleves ofte slidsomt, når der hverken er hænder eller fagligt personale til at opfylde ambitionerne.
- Jeg oplever ikke, at mine kolleger er fagligt kompetente til at sikre den struktur og følge de instrukser, vi har vedtaget. Men det er svært både at rekruttere andre og finde tid til uddannelsesaktiviteter, der kunne løfte deres faglighed.

Eksempler på ledelsesdilemmaer

- Jeg er blevet bedt om at gennemføre en række konkrete forandringer, som jeg har vanskeligt ved at acceptere præmisserne for og indholdet af. Mine medarbejdere har reelle indvendinger, men hvis jeg anerkender indvendingerne, gør jeg forandringerne endnu mindre legitime.
- Vi har et ambitiøst og rigtig godt onboardingprogram, men vi har ikke personale til, at nye medarbejdere kan følge det som planlagt. Vi er ofte nødt til at bringe personalet ind i hverdagens opgaveløsning, før de er færdige med programmet.
- Leder af leder: Vi har en omfattende indsats over for en "hård tone" i vores kommunikation. Jeg ved, at nogle ledere ikke går tydeligt nok ind i de konflikter eller spændinger, men er samtidig nødt til at fastholde, at de har ansvaret og initiativet.
- Vi har en læge, som kan virke arrogant og stødende på kolleger. Men lægen har kompetencer, vi ikke kan undvære.
- Leder af medarbejdere: Min chef siger, at vi skal indgå i et bestemt projekt, men jeg har ikke personale, der har tid til det, hvis vi skal kunne overholde de krav og forventninger, der er til driften.



VEJLEDNING 4: Arbejdsmiljøfortællinger

Efterhånden som I i jeres kortlægning arbejder med undersøgelsesmetoder som fx dialogspørgsmål, perspektivamtaler eller dilemmatænkning, bliver jeres forskellige styrker og udfordringer mere klare. Derfor kan det være en god idé at forsøge at samle indsigterne, fx en grafisk oversigt, for at få overblik over, hvordan de hænger sammen.

Sådan kan I gøre

Skriv jeres vigtigste fund ned på post-its. Tag afsæt i referaterne af de dialogmetoder, I har brugt.

Prøv at ordne sedlerne i sammenhængende temaer og problemstillinger, så I begynder at få struktureret jeres indsigter. Husk at sætte fokus på både det, I er gode til, og jeres udfordringer eller problemer.

Lav en nogenlunde simpel model med de vigtigste temaer – med markering af, hvad der fungerer henholdsvis godt og mindre godt. Se efter de mønstre, der vokser frem, når I ordner temaerne.

Eksempel på grafisk arbejdsmiljøfortælling om kommunikation og feedback





Figuren viser et eksempel på en sådan model, der kaldes en arbejdsmiljøfortælling. Fortællingen kan også skrives ned, men den er ofte lettere at forholde sig til sammen, når den er visuel.

Både udfordringer og styrker spiller ofte sammen i nogle selvforstærkende arbejdsmiljødynamikker. Prøv at se, om I kan genfinde sådanne mønstre i jeres arbejdsmiljøfortælling – altså nogle bud på, hvordan faktorerne i den overordnede problemstilling påvirker hinanden.

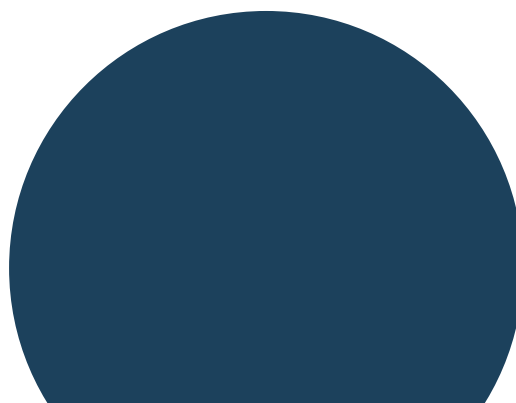
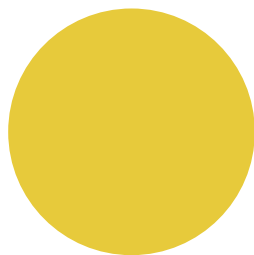
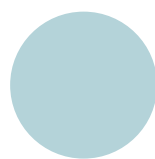
Det er en god idé, hvis fx styregruppe/trio/arbejdsmiljøgruppe foretager denne første analyse og præsenterer deres bud på en arbejdsmiljøfortælling på et møde med kollegerne.

Her kan følgende tre spørgsmål ofte være gode til at fremme dialogen:

- Er arbejdsmiljøfortællingen genkendelig?
- Er der noget i fortællingen, der undrer?
- Er der noget vigtigt, der mangler?

Husk i dialogen, at et oplevet problem kan være reelt for nogen, selvom der er andre, som ikke umiddelbart kan genkende det.

Justér arbejdsmiljøfortællingen efter dialogen med medarbejderne – og brug den som afsæt for processens næste faser: at prioritere og designe de rette indsatser og prøvehandling.





VEJLEDNING 5: Skabelon til handleplansskema

Brug handleplansskemaet til at få overblik og til at følge op på jeres indsatser eller prøvehandling.

Skemaet kan også bruges som en tavle, der er synlig for alle, hvor I som trio, arbejdsmiljøgruppe eller styregruppe løbende holder møder og får talt om status, trukket læring ud af erfaringer med de konkrete handlinger og får afklaret det næste skridt.

Handleplansskemaet kan også hjælpe jer med at sikre, at I tager stilling til, hvem der har ansvaret for de enkelte indsatser eller prøvehandling. Vær opmærksom på, om der er handlinger, som bør fremgå af jeres APV-handlingsplan.

Indsats eller prøvehandling			
Tovholder			
Status Planlagt? Igangsæt? Færdig?			
Refleksion Går det som planlagt? Hvad har vi lært? Behov for tilpasninger?			
Hvem gør hvad?			
Opfølgning Hvornår? Hvordan?			