

# Faglighed og frisættelse

## - indsigter og erfaringer fra regionerne

April 2026



### **SAMMEN OM**

udvikling af  
de regionale  
arbejdspladser



# Indholdsfortegnelse

1. Forord og formål

2. Resumé

3. Design og resultater

3.1 Interviews og analyse – centrale indsigter

3.2 Workshop – Seks centrale temaer

3.3 Interviews fra workshop

3.4 Det samlede billede

4. Workshop – Gruppernes drøftelser

5. Metode

6. Afsluttende perspektiver

Faglighed og frisættelse

April 2026

Mobilize Strategy Consulting har bistået med tekst og gennemførelse

© Danske Regioner, Forhandlingsfællesskabet & Akademikerne

# 1 Forord og formål

Danske Regioner, de faglige organisationer og deres lokale repræsentanter arbejder sammen om at udvikle de regionale arbejdspladser. Samarbejdet kaldes *Sammen om udvikling af de regionale arbejdspladser*.

En del af samarbejdet handler om at undersøge, hvordan der kan frigives mere tid til patient- og borgernært arbejde, samtidig med, at der skabes mere plads til fagligheden. Alle regionerne arbejder med denne dagsorden gennem forskellige indsatser og aktiviteter.

Denne rapport samler centrale indsigter og erfaringer fra arbejdet med faglighed og frisættelse i regional praksis. Rapporten bygger på interviews og en tværregional workshop med ledere, medarbejdere og tillidsvalgte.

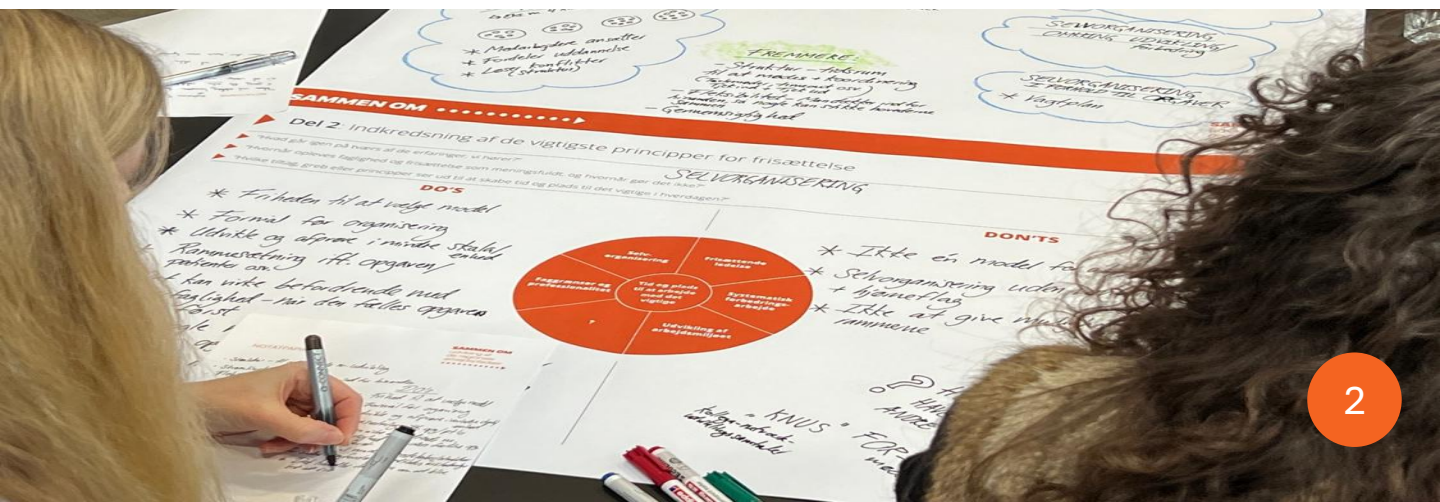
Formålet med rapporten er at give et enkelt og anvendeligt overblik over:

- erfaringer fra arbejdet med faglighed og frisættelse i regionerne
- centrale temaer, mønstre og opmærksomhedspunkter
- eksempler og perspektiver, som kan understøtte fælles læring og videndeling på tværs af de regionale arbejdspladser.

Rapporten er bevidst holdt kort og skrevet i hovedpunkter, så den er let og hurtig at læse.

Parterne har i samarbejdet *Sammen om udvikling af de regionale arbejdspladser*, igangsat en række aktiviteter og projekter.

Læs mere på [www.regionaltarbejdsliv.dk](http://www.regionaltarbejdsliv.dk)



## 2 Resumé

Arbejdet med faglighed og frisættelse er allerede i gang mange steder i regionerne – tæt på kerneopgaven og i konkrete praksisser, hvor ledere, medarbejdere og tillidsvalgte sammen skaber bedre løsninger for patienter og borgere.

### Fem gennemgående tilgange i praksis

Interviews på tværs af regionerne viser, at arbejdet med faglighed og frisættelse ofte tager form gennem:

- faggrænser og professionalitet
- selvorganisering
- frisættende ledelse
- systematisk forbedringsarbejde
- udvikling af arbejdsmiljøet.

De fem tilgange er forskellige, men peger mod et fælles formål: at skabe tid og plads til det vigtige i kerneopgaven.

### Seks centrale temaer fra workshopen

På baggrund af workshopen er dagens drøftelser samlet i seks gennemgående temaer, som indkredser dagens vigtigste pointer.

Temaerne peger både på, hvad der virker i praksis, og på nogle af de centrale opmærksomhedspunkter i arbejdet med at styrke faglighed og frisættelse:

- Kerneopgaven som kompas
- Mod og faglig dømmekraft
- Tværfaglighed
- Frisættelse kræver ledelse
- Fælles retning med lokale tilpasninger
- Frihed til selv at vælge model.

### Erfaringerne peger samlet på betydningen af:

- tydelig kobling til kerneopgaven
- balance mellem fælles retning og lokal handlefrihed
- ledelsesmæssig opbakning og prioritering
- stærke dialogrum og samarbejde på tværs
- mulighed for at dele og lære af det, der allerede virker i praksis.

Samlet peger rapporten på, at faglighed og frisættelse styrkes, når der skabes meningsfulde rammer for faglig dømmekraft, lokal udvikling og fælles retning.

### 3 Design og resultater

#### Indkredsning af fælles erfaringer og perspektiver

Gennem interviews og en fælles workshop er der indsamlet og bearbejdet erfaringer fra alle regioner, med henblik på at indkredse de væsentligste tilgange og potentialer i arbejdet med faglighed og frisættelse.

#### Arbejdet udfolder sig gennem fire sammenhængende tilgange:

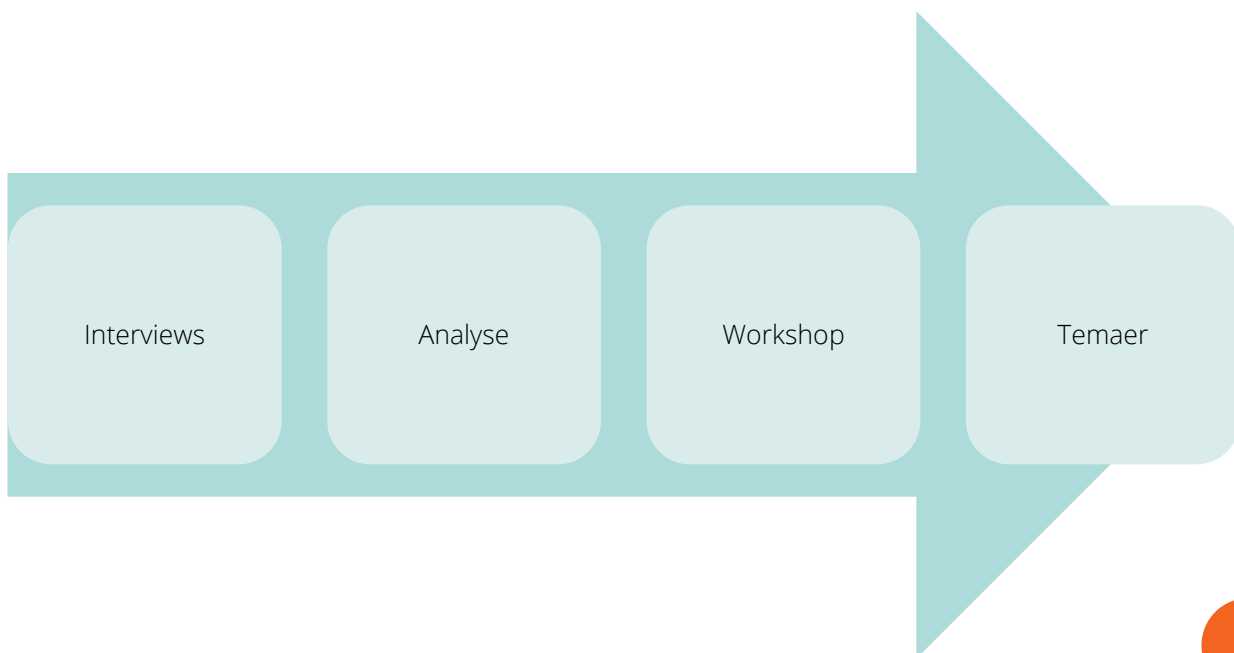
**INDSAMLER** erfaringer på tværs af regioner, faggrupper og organisatoriske niveauer om, hvordan faglighed og frisættelse allerede tager form i praksis.

**SKABER** fælles forståelse for centrale begreber, dilemmaer og potentialer i arbejdet med at skabe tid og rum til det vigtige for kerneopgaven.

**KVALIFICERER** den fælles forståelse af arbejdet med faglighed og frisættelse i forhold til kerneopgaven.

**AFGRÆNSER** projektet ved at samle og indkredse fælles erfaringer, frem for at udvikle nye modeller eller styringsredskaber.

Modellen nedenfor viser, hvordan indsigterne fra regional praksis er samlet i de gennemgående temaer, som præsenteres i rapporten.



## 3.1 Interviews og analyse – centrale indsigter

### Interviews på tværs af regioner, roller og faggrupper

Interviews med 30 ledere, medarbejdere og tillidsvalgte på tværs af regionerne viser, at arbejdet med faglighed og frisættelse i forhold til kerneopgaven, allerede er i gang mange steder.

Det foregår under forskellige betegnelser og organiseres på forskellige måder – men med ét fælles sigte: At skabe tid og rammer til at arbejde med det vigtige i kerneopgaven.



### Fem identificerede tilgange til faglighed og frisættelse i regional praksis

På tværs af interviewene blev fem gennemgående tilgange til arbejdet med faglighed og frisættelse identificeret:

- Faggrænser og professionalitet
- Selvorganisering
- Frisættende ledelse
- Systematisk forbedringsarbejde
- Udvikling af arbejdsmiljøet.

De fem tilgange repræsenterer ikke konkurrerende retninger, men forskellige tilgange med et fælles formål.

Selvom tilgangene ser forskellige ud, har de tre fælles kendetegn:

- De retter fokus mod kerneopgaven og værdien for borgeren/patienten.
- De styrker faglig dømmekraft tæt på opgaven.
- De kræver tydelige rammer og aktiv ledelsesmæssig understøttelse.

Modellen til venstre illustrerer, hvordan de fem tilgange samler sig om et fælles formål: **Tid og plads til at arbejde med det vigtige.**

## 3.2 Workshop – Seks centrale temaer

### Workshop på tværs af regioner, roller og organisatoriske niveauer

Workshoppen samlede ca. 40 deltagere – ledere, medarbejdere og tillidsvalgte fra alle regioner.

Deltagerne arbejdede med konkrete erfaringer, *do's & don'ts* og forslag til deling af det, der virker i arbejdet med faglighed og frisættelse.

Gruppernes arbejde på workshoppen samles i seks gennemgående temaer, som belyser centrale opmærksomhedspunkter i arbejdet med at styrke faglighed og frisættelse på de regionale arbejdspladser.

#### 1. Kerneopgaven som kompas

Formål må gå forud for organisering, og frisættelse måles på værdi for borgeren/patienten.

→ Vigtigt med tydelig kobling af frisættelse direkte til kerneopgaven.

#### 2. Mod

Dialog, tydelige beslutningsrum, og opbakning til at prioritere og vælge fra, kan understøtte mod og faglig dømmekraft.

→ Vigtigt med dialoger, der styrker mod og dømmekraft.

#### 3. Tværfaglighed

Erfaringerne viser, at faglig udvikling opstår i dialog på tværs og styrkes, når viden bringes i spil mellem fagområder og niveauer.

→ Vigtigt med videndeling og dialog på tværs af fagområder og regioner.

#### 4. Frisættelse er ikke ledelsesfrihed

Tydelig retning, prioritering og ledelsesmæssig understøttelse er afgørende for frisættelse.

→ Vigtigt med stærke ledelses- og MED-fora, som betydningsfulde rum for dialog.

#### 5. Fælles retning – lokale tilpasninger

Fælles retning med plads til lokale valg har stor betydning. Standarder må give retning, uden at kvæle den faglige dømmekraft.

→ Vigtigt med fælles retning og lokal handlefrihed.

#### 6. Frihed til selv at vælge model

Cases og inspiration frem for central styring giver mening. "Vælg klogt" fremhæves som ét eksempel på udvikling gennem det, der virker i praksis.

→ Vigtigt at analysere erfaringer med at dele det, der virker, og samle inspiration i en form, som kan anvendes lokalt.

### 3.3 Interviews fra workshoppen



[YouTube link](#)

**Hanne Gyldenløve**  
Chefsygeplejerske  
Region Midtjylland



[YouTube link](#)

**Helene Kelly**  
HR Koordinator  
Region Hovedstaden



[YouTube link](#)

**Ken Nørregaard**  
AMR & TR  
Region Syddanmark



[YouTube link](#)

**Kim Leck Fischer**  
Uddannelses- og udviklingschef  
Region Sjælland



[YouTube link](#)

**Line Hvilsted**  
Chefkonsulent  
Region Midtjylland



[YouTube link](#)

**Sanne Phillip**  
Socialpædagog  
Region Syddanmark

## 3.4 Det samlede billede

På tværs af de seks temaer tegner der sig et tydeligt mønster: Faglighed og frisættelse opstår ikke gennem fravær af ledelse og styring – men gennem tydelig retning, fælles pejlemærker, mulighed for og mod til lokale valg.

Centralt i arbejdet med faglig frisættelse er:

- et klart blik for kerneopgaven som kompas
- balance mellem fælles standarder og lokal handlefrihed
- ledelsesmæssig opbakning og prioritering
- dialog på tværs af fagområder og niveauer
- deling og dialog frem for central styring.

Deltagerne efterspørger ikke én fælles model. De efterspørger inspiration og konkrete eksempler, der kan omsættes til egen praksis.

Samtidig fremhæves "Vælg klogt" som ét eksempel på, hvordan man kan tage afsæt i det, der allerede virker i praksis, og skabe udvikling, når retning, ejerskab og struktur spiller sammen.

Workshoppen peger dermed samlet set på behovet for, at:

- identificere og dele erfaringer med det, der virker i praksis
- styrke ledelses- og MED-fora som vigtige rum for refleksion og prioritering
- skabe rammer for dialog og videndeling på tværs af regioner
- skabe tydelig kobling mellem frisættelse og kerneopgaven
- sikre balance mellem fælles retning og lokal handlefrihed.

Erfaringerne viser, at faglighed og frisættelse sjældent skabes gennem centralt definerede modeller.

Når udviklingen udspringer af kerneopgaven i praksis, og giver mening i hverdagen, tager medarbejdere og ledere særligt ejerskab. Tydelig retning er vigtig – men udvikling opstår og forankres lokalt.

Samlet set peger erfaringerne på betydningen af at skabe rum for faglig dialog, lokal dømmekraft og fælles retning, så faglighed og frisættelse kan få liv i praksis.

## 4 Workshop – gruppernes drøftelser

På workshoppen arbejdede deltagerne i mindre grupper med at udfolde erfaringer, dilemmaer og perspektiver på arbejdet med faglighed og frisættelse i praksis. Grupperne tog afsæt i de fem identificerede tilgange fra interviewanalysen og drøftede blandt andet, hvad der understøtter – og hvad der udfordrer – i arbejdet med at skabe mere fagligt handlerum tæt på kerneopgaven.

Drøftelserne tog form som åbne refleksioner og erfaringsudvekslinger på tværs af regioner, faggrupper og organisatoriske niveauer.

Formålet var ikke at nå frem til fælles løsninger, men at indkredse centrale opmærksomhedspunkter og erfaringer fra praksis.

De følgende sider samler hovedpointer fra gruppernes drøftelser, inden for fem temaer: faggrænser og professionalitet, selvorganisering, frisættende ledelse, systematisk forbedringsarbejde og udvikling af arbejdsmiljøet.

Sammen giver de et indblik i, hvordan arbejdet med faglighed og frisættelse opleves og praktiseres i forskellige dele af regionerne.



## 4.1 Faggrænser og professionalitet

### Mandat, faggrænser og samarbejde

I gruppen blev det drøftet, hvordan faggrænser, professionel identitet og oplevelsen af mandat påvirker arbejdet med faglighed og frisættelse i praksis.

Samtalerne kredsede om kerneopgaven som fælles omdrejningspunkt og om balancen mellem monofaglighed og tværfagligt samarbejde.

Et gennemgående tema var behovet for tydelig afklaring af ansvar og råderum: Hvad har jeg mandat til, og hvad bringer vi hver især ind i opgaveløsningen?

Her blev det også fremhævet, at frisættelse fortsat kræver ledelse, tydelige rammer og løsninger, der giver mening i praksis.

Der blev samtidig peget på, at mere tværfagligt samarbejde kan skabe usikkerhed, hvis det ikke understøttes ordentligt. Fælles uddannelsesforløb, dialog på tværs, onboarding og inddragelse af borgerens perspektiv blev fremhævet som greb, der kan styrke forståelsen mellem faggrupper og skabe et fælles fokus på opgaven.

### SAMMEN OM .....

#### ▶ Del 1: Erfaringer med frisættelse, faglighed og nye samarbejdsformer

#### Faggrænser og professionalitet

#### ▶ Konkrete eksempler på tiltag, projekter eller praksis, der fremmer faglighed og frisættelse

- Kerneopgaver
- Monofaglighed <--> tværfaglighed
- ~~Fælles~~ uddannelsesforløb
- Hvad har jeg mandat til?
- Spørg borgerne
- ~~Faggrænser?~~

## SAMMEN OM .....

### Del 2: Indkredsning af de vigtigste principper for frisættelse

- ▶ "Hvad går igen på tværs af de erfaringer, vi hører?"
- ▶ "Hvornår opleves faglighed og frisættelse som meningsfuldt, og hvornår gør det ikke?"
- ▶ "Hvilke tiltag, greb eller principper ser ud til at skabe tid og plads til det vigtige i hverdagen?"

#### DO'S

Fokus på kerneopgaven

- Monofaglighed → tværfaglighed
- Fælles forståelse

Hvad bringer vi ind hver især?

Vær på opmærksom på evt.

Identitetstab

- Se muligheder
- Mod
- Fælles uddannelsesforløb på tværs
- God ledelse (lyt)
- Spørg borgeren (hvordan?)
- Afklaring: hvad har jeg mandat til?
- On-boarding

Ansvar

Forventningsafstem

Overgang + praksisnært



#### DON'TS

- Manglende faglighed (unge uddannede kan være usikre)
- Ikke at tale (sin) faggruppe ned
- Når ting kommer oppefra Uden forklaring
- Manglende mening
- At få hele billedet med
- Kan/skal opgave

**SAMMEN OM**  
udvikling af  
de regionale  
arbejdspladser  
.....▶

## SAMMEN OM .....

### Del 3: Samskabelse – veje til mere faglighed og frisættelse i en reformtid

- ▶ "Hvordan kan vi dele de gode erfaringer med faglighed og frisættelse, så de kan bruges af andre?"
- ▶ "Hvordan får vi alle med?"
- ▶ "Hvad har vi brug for - for at lykkes med mere faglighed og frisættelse i en reformtid?"
- ▶ "Hvilke former for viden, redskaber eller formater ville gøre en reel forskel?"

Tværfaglighed

Skal vi have alle med?

- Teamene's betydning
- Gør udpegelse af teamleder resten af teamet mere positiv?

Frisættelse kræver ledelse

- Faste hjørneflag fungerede ikke, vi satte en mindre bane
- Bange? Kan ikke se det? X ukonkret?
- Tarzan-kultur – arbejde om natten, selvforståelse som gruppe (men eneste én ser de det)
- Besøg hinanden – videofilm, meget forskellige vilkår

Krap-model: er der et problem? Er det borgerens? Eller 'blot' personalets?

**SAMMEN OM**  
udvikling af  
de regionale  
arbejdspladser  
.....▶

## 4.2 Selvorganisering

### Fælles ansvar tæt på opgaven

Deltagerne peger på, at selvorganisering kan styrke faglighed og frisættelse, når medarbejdere får mulighed for at tage et større fælles ansvar tæt på opgaven.

Erfaringerne spænder fra selvorganiserende, tværfaglige teams til lokal tilrettelæggelse af opgaver, vagtplaner, forbedringsarbejde og koordinering i det daglige.

Drøftelserne viser samtidig, at selvorganisering ikke handler om fravær af ledelse, men om tydelige rammer,

fælles retning og strukturer, der understøtter samarbejdet. Det fremhæves som vigtigt, at der er tid og rum til koordinering, gennemsigtighed i opgavefordeling og klare måder at håndtere beslutninger og konflikter på.

Deltagerne understreger desuden, at selvorganisering fungerer bedst, når formål og kerneopgave sættes før organisering, og når der er mulighed for at afprøve løsninger i mindre skala frem for at indføre én model for alle.

### SAMMEN OM .....

#### ▶ Del 1: Erfaringer med frisættelse, faglighed og nye samarbejdsformer

##### ▶ Konkrete eksempler på tiltag, projekter eller praksis, der fremmer faglighed og frisættelse

Selvorganisering  
lft.  
Ledelsesbeslutninger --> fx  
'rådgivende udvalg'

Selvorganiserende  
teams (tværfagligt) -->  
eks. Med 4 klinikker,  
medicisk afd., RH  
Horsens  
- Medarbejdere  
ansætter  
- Fordeler uddannelse  
- Løser konflikter  
(struktur)

#### Hæmmere

- For strømlinet organisering --> ikke organisatorisk slack

#### Fremmere

- Struktur – tidsrum til at mødes + koordinering (tavlemøder, timeout, tjejk ind tejk ud osv.)
- Fleksibilitet – man dækker ind for hinanden, så nogle kan stikke hovederne sammen
- Gennemsigtighed

Selvorganisering  
På dagen --> fx  
sengeafsnit

Selvorganisering  
Omkring  
udvikling/forbedring

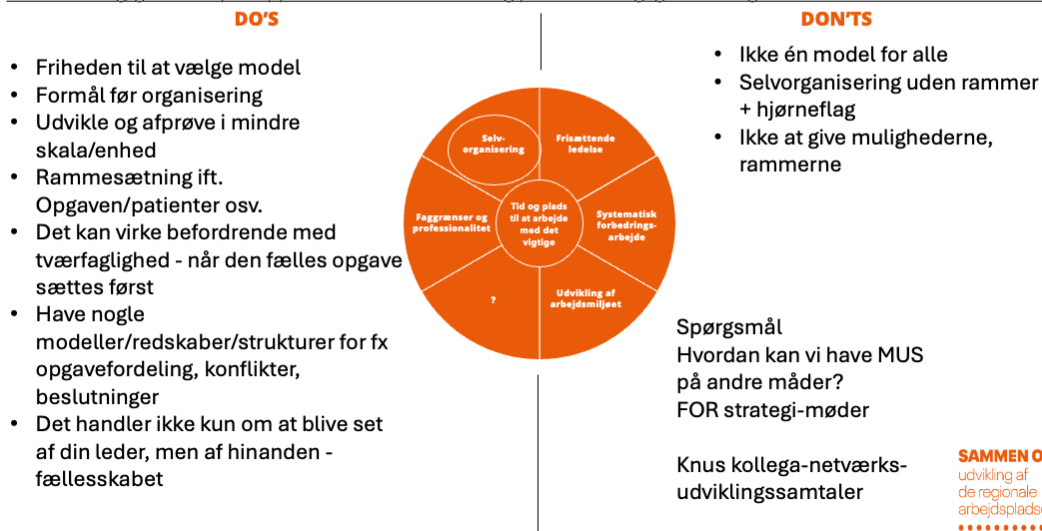
Selvorganisering  
i forhold til opgaver  
- Vagtplan

**SAMMEN OM**  
udvikling af  
de regionale  
arbejdspladser  
.....▶

## SAMMEN OM .....

### Del 2: Indkredsning af de vigtigste principper for frisættelse

- ▶ "Hvad går igen på tværs af de erfaringer, vi hører?"
- ▶ "Hvornår opleves faglighed og frisættelse som meningsfuldt, og hvornår gør det ikke?"
- ▶ "Hvilke tiltag, greb eller principper ser ud til at skabe tid og plads til det vigtige i hverdagen?"



## SAMMEN OM .....

### Del 3: Samskabelse – veje til mere faglighed og frisættelse i en reformtid

- ▶ "Hvordan kan vi dele de gode erfaringer med faglighed og frisættelse, så de kan bruges af andre?"
- ▶ "Hvordan får vi alle med?"
- ▶ "Hvad har vi brug for - for at lykkes med mere faglighed og frisættelse i en reformtid?"
- ▶ "Hvilke former for viden, redskaber eller formater ville gøre en reel forskel?"

- Cases – dele erfaringer
- Gør som 'vælg klogt'
- Arbejde med formål - og ift. Kerneopgave --> eks. Med daginstitution og relationel koordination

#### Viden, redskaber, formater

- Teori-litteratur
- Podcasts
- Snakke med andre med erfaringer
- Gå på besøg hos andre - åbent hus projekter
- Modeller 'opskrifter'
- Konference
- Spil? Fx dilemma-spil

Vi har brug for mere frihed ift. MUS

#### Pejlemærker:

- Organisation – organisering
  - Leder – ledelse
  - Kerneopgave! - formål
  - Kontrol/styring - tillid
  - Fælles standarder – lokale tilpasninger
  - Planer – eksperimenter
- (A la det agile manifest)

**SAMMEN OM**  
udvikling af de regionale arbejdspladser .....

## 4.3 Frisættende ledelse

### Ledelse, der skaber retning og mulighedsrum

Deltagerne peger på, at frisættende ledelse kan styrke faglighed og frisættelse, når ledelse aktivt skaber retning, mulighedsrum og læring tæt på kerneopgaven. Erfaringerne peger blandt andet på fleksibel konsulentbistand, praksisfællesskaber for ledere, og forbedringsforløb med afprøvning og evaluering som greb, der kan understøtte denne ledelsesform.

Drøftelserne viser samtidig, at frisættende ledelse ikke handler om mindre ledelse, men om en anden form for ledelse. Det kræver plads til tvivl, afprøvning i praksis og opmærksomhed på vaner og magtforhold. Deltagerne fremhæver også, at det forudsætter kompetenceudvikling hos både ledere og medarbejdere.

Samtidig understreges det, at frisættende ledelse ikke er et mål i sig selv, men et middel til at styrke opgaveløsningen i en kompleks hverdag.

### SAMMEN OM .....

#### ▶ Del 1: Erfaringer med frisættelse, faglighed og nye samarbejdsformer **Frisættende ledelse**

▶ Konkrete eksempler på tiltag, projekter eller praksis, der fremmer faglighed og frisættelse

- **Fleksibel konsulent bistandspakker til lederne – m. fokus på mulighedsskabende processer**
- **Praksisfællesskaber for ledere i RH, dvs. Hjælper lederne til frisættende faglig ledelse**
- **Forbedringsworkshop – [ws/afprøvning/evaluering](#) -- 30/60/90**

## SAMMEN OM .....

### Del 2: Indkredsning af de vigtigste principper for frisættelse

- ▶ "Hvad går igen på tværs af de erfaringer, vi hører?"
- ▶ "Hvornår opleves faglighed og frisættelse som meningsfuldt, og hvornår gør det ikke?"
- ▶ "Hvilke tiltag, greb eller principper ser ud til at skabe tid og plads til det vigtige i hverdagen?"



## SAMMEN OM .....

### Del 3: Samskabelse – veje til mere faglighed og frisættelse i en reformtid

- ▶ "Hvordan kan vi dele de gode erfaringer med faglighed og frisættelse, så de kan bruges af andre?"
  - ▶ "Hvordan får vi alle med?"
  - ▶ "Hvad har vi brug for - for at lykkes med mere faglighed og frisættelse i en reformtid?"
  - ▶ "Hvilke former for viden, redskaber eller formater ville gøre en reel forskel?"
- Videndeling på tværs af regioner --> gerne med indsatser fra sammen om
  - Fysiske møder!
  - Planlægge dem i god tid
  - Pengene helt ud
  - AI

**SAMMEN OM**  
udvikling af de regionale arbejdspladser .....

## 4.4 Systematisk forbedringsarbejde

### Fælles forbedringer tæt på kerneopgaven

Systematisk forbedringsarbejde fremhæves som en vej til at styrke faglighed og frisættelse, når udvikling tager afsæt i konkrete problemer i praksis og understøttes af data. PDSA, tavler, lokale forbedringstiltag og "Vælg klogt" nævnes som greb, der kan understøtte et mere praksisnært forbedringsarbejde.

Et gennemgående tema er, at forbedringsarbejdet kræver tværfagligt samarbejde, tydelig værdi for

borgeren/patienten, og ledelsesmæssigt mod til at understøtte lokale eksperimenter. Data får især betydning, når de opleves som meningsfulde i den konkrete opgaveløsning.

Det fremhæves samtidig, at forbedringsarbejdet hæmmes, når ledelse bliver for presset, eller når standardisering reducerer det lokale råderum.

Der peges også på betydningen af stærke MED-udvalg og samarbejdsfora, særligt i en reformtid.

### SAMMEN OM .....

#### ▶ Del 1: Erfaringer med frisættelse, faglighed og nye samarbejdsformer

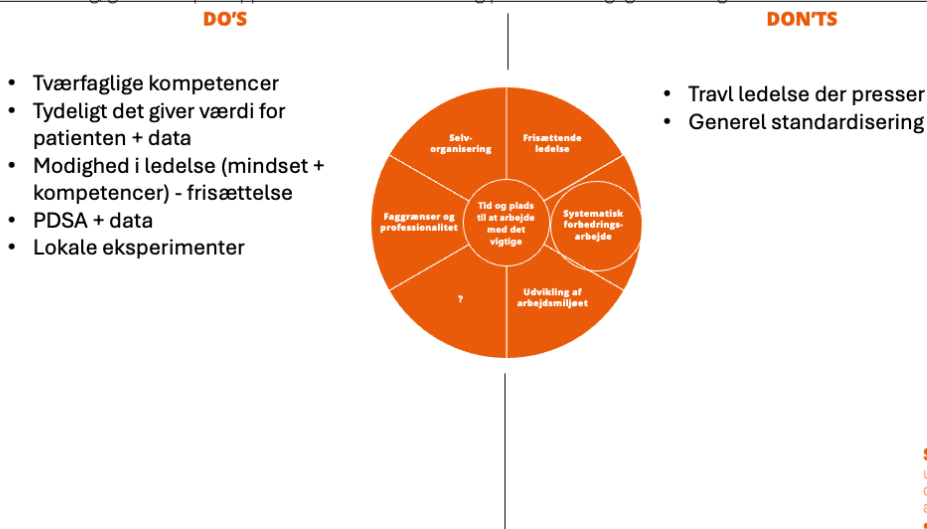
▶ Konkrete eksempler på tiltag, projekter eller praksis, der fremmer faglighed og frisættelse

- Dataunderstøttelse - læger
- Kvalitet af data
- PDSA
- Vælg klogt
- Klinisk orienteret (problemorienteret) <--> bureaukratisk
- Tværfaglighed
- Sammen
- Frisættelse - ikke ledelsens forlængede arm
- Tavler

## SAMMEN OM .....

### Del 2: Indkredsning af de vigtigste principper for frisættelse

- ▶ "Hvad går igen på tværs af de erfaringer, vi hører?"
- ▶ "Hvornår opleves faglighed og frisættelse som meningsfuldt, og hvornår gør det ikke?"
- ▶ "Hvilke tiltag, greb eller principper ser ud til at skabe tid og plads til det vigtige i hverdagen?"



## SAMMEN OM .....

### Del 3: Samskabelse – veje til mere faglighed og frisættelse i en reformtid

- ▶ "Hvordan kan vi dele de gode erfaringer med faglighed og frisættelse, så de kan bruges af andre?"
  - ▶ "Hvordan får vi alle med?"
- \*Mod – turde snakke om samspillet på tværs af fagligheder – ikke mindst på tværs af klinik og stab**
- Hvordan vende mistillid til tillid
  - Forståelse på basis af fælles begreber
- \*Træne med-udvalgene til at stå i spidsen af dette**
- Smide kasketterne
  - Mødes oftere
- \*Lederne skal se værdien af et godt MED-udvalg**
- \*Det starter fra toppen**
- mod til at medinddrage
  - kompetencer til at rekruttere de rette ledere, der kan få følgeskab
- => Aktivere hospitals-direktionerne til at se på afdelingsledelserne
- Mistrivsel (hos ledere og hos medarbejdere) til MED sammen om
- => Fokus på leder-spirerne der kan se værdien af et velfungerende MED-system
- ▶ "Hvad har vi brug for - for at lykkes med mere faglighed og frisættelse i en reformtid?"
  - ▶ "Hvilke former for viden, redskaber eller formater ville gøre en reel forskel?"
- => Hvem sender folk på leder-kurset og prioriterer det  
=> Hvordan vurderes gode generalist-egenskaber ift. Faglighed, når vi rekrutterer ledere
- => Den pulje af medarbejdere vi har – hvordan kan vi bruge den bedst muligt?  
=> Hvilken ledelse kan det?  
!! => Fokus på at få velfungerende MED-udvalg!  
=> Hvem er gode medlemmer i et velfungerende MED-udvalg?  
- og hvordan klædes de godt på til opgaven?
- \*\*\*Utrolig vigtigt samarbejdsudvalg! - ikke mindst i reformtid
- Starte med at gøre reklame for det!!
  - Identificér ildsjælene (Claus og Lindas chef)
- SAMMEN OM**  
udvikling af  
de regionale  
arbejdspladser  
.....▶

## 4.5 Udvikling af arbejdsmiljøet

### Ro, tydelighed og fælles ansvar

Udvikling af arbejdsmiljøet fremhæves som en vigtig forudsætning for at styrke faglighed og frisættelse.

Erfaringerne peger på, at det kræver fælles ansvar mellem ledere og medarbejdere for at skabe ro, tydelighed og plads til at tænke anderledes.

Lyttende ledelse, klar kommunikation, struktur og systematik fremhæves som centrale greb, sammen med mod til at bryde med det, man plejer.

Samtidig styrkes arbejdsmiljøet, når der skabes tydelige rammer, reel inddragelse og gennemsigtighed i det, der skal prioriteres. Der peges også på betydningen af at tage tempoet ud, skabe psykologisk tryghed og være opmærksom på de fortællinger og mønstre, der præger hverdagen.

Kerneopgaver, kultur og ro står centralt, understøttet af videndeling, nysgerrighed, rummelighed, følgeskab, inddragelse af patienten eller borgeren og delegering af ansvar.

### SAMMEN OM .....

#### ▶ Del 1: Erfaringer med frisættelse, faglighed og nye samarbejdsformer

#### Udvikling af arbejdsmiljøet

##### ▶ Konkrete eksempler på tiltag, projekter eller praksis, der fremmer faglighed og frisættelse

- Frisættende ledelse, lyttende ledelse
- Presse på udefra vs fokus på medarbejderne
- Mod, konkret og tydeligt
- Vi – ting; fælles ansvar
- Gøre noget ud over det sædvanlige
- Fra: gentage det man plejer --> skift til noget andet
- Tonsvis af ideer: kræver at ledelsen lytter
- Ledere og medarbejdere de gør noget sammen
- Værk opmærksom på retorikken og de 'gamle' fortællinger
- Struktur og systematik --> særligt vigtigt for AMG
- 'Tag farten ud'. Udvis ro, vi skynder os men vi italesætter ikke farten
- Udveksling af medarbejdere: dette skal italesættes og forbedres i 'fredstid'
- 'Vende skuden' - hvordan kommer vi fra det, der ikke fungerer til noget, der fungerer?

## SAMMEN OM .....

### Del 2: Indkredsning af de vigtigste principper for frisættelse

- ▶ "Hvad går igen på tværs af de erfaringer, vi hører?"
- ▶ "Hvornår opleves faglighed og frisættelse som meningsfuldt, og hvornår gør det ikke?"
- ▶ "Hvilke tiltag, greb eller principper ser ud til at skabe tid og plads til det vigtige i hverdagen?"

#### DO'S

- Kommunikation
- Tør tænke anderledes, mod til at udfordre det eksisterende og plejer
- Mod – både ledere og medarbejdere
- Reel inddragelse og inkludering
- Struktur og gennemsigtighed eks. nyhedsbreve m.v.
- Tillid
- Tydelig ramme – hvad arbejder vi indenfor, hvad er et vilkår, og hvad kan vi gøre noget ved
- Ro – tag tempoet ud!
- Prioritering – klar og tydelig
- Vigtigt at sige farvel til 'det gamle'



#### DON'TS

- At glemme arbejdsmiljøet
- At skabe falske forventninger til resultatet
- Hvad sker der, når vi ikke kommunikerer?
- Manglende kommunikation er manglende inddragelse!

**SAMMEN OM**  
udvikling af  
de regionale  
arbejdspladser  
.....▶

## SAMMEN OM .....

### Del 3: Samskabelse – veje til mere faglighed og frisættelse i en reformtid

- ▶ "Hvordan kan vi dele de gode erfaringer med faglighed og frisættelse, så de kan bruges af andre?"
- ▶ "Hvordan får vi alle med?"
- ▶ "Hvad har vi brug for - for at lykkes med mere faglighed og frisættelse i en reformtid?"
- ▶ "Hvilke former for viden, redskaber eller formater ville gøre en reel forskel?"



Vi skal som organisation og lokal enhed være gode til at videndele og udveksle erfaringer

Turde udfordre plejer og tænke ud af boksen

Formidling regionerne i mellem  
--> interne og eksterne netværk  
--> det handler om relationer

Ring til en ven  
Ambassadører  
Nyhedsbreve, one pager, MED, sociale medier, videoer, infoskærme  
Opskalering

**SAMMEN OM**  
udvikling af  
de regionale  
arbejdspladser  
.....▶

# 5 Metode

## Metodisk tilgang

Indsatsen om faglighed og frisættelse bygger på en kvalitativ og praksisnær tilgang med fokus på at indkredse og synliggøre erfaringer fra det, der allerede virker i regionerne.

Formålet har ikke været at udvikle nye modeller eller gennemføre effekt-målinger, men at indsamle og analysere eksisterende erfaringer med henblik på læring og videndeling.

## Indkredsning af erfaringer

Arbejdet er gennemført som en kombination af kvalitative interviews og en fælles workshop på tværs af alle regioner.

## Kvalitative interviews

Der er gennemført 30 semistrukturerede interviews med ledere, medarbejdere og tillidsvalgte fra regionerne.

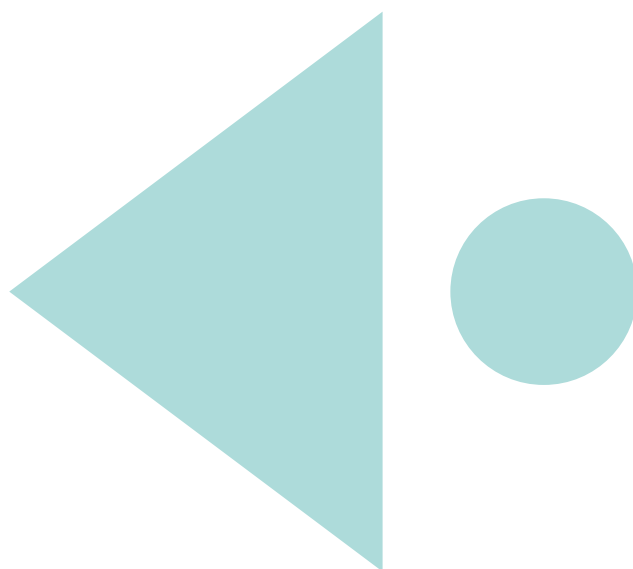
Sammensætningen af interviewpersoner er valgt for at belyse forskellige perspektiver på arbejdet med faglighed og frisættelse, både fra ledelsesmæssige og medarbejdernære positioner.

Interviewene har haft fokus på:

- konkrete erfaringer med faglighed og frisættelse
- hvad der opleves som virkningsfuldt i praksis
- dilemmaer og barrierer
- ledelsesmæssige og organisatoriske forudsætninger.

Interviewene er analyseret tematisk for at identificere gennemgående mønstre og erfaringer på tværs af regionerne.

Formålet har ikke været at gennemføre en statistisk undersøgelse, men at få indblik i forskellige erfaringer og tilgange i arbejdet med faglighed og frisættelse.



## 5 Metode - fortsat

### Tværregional workshop

Der er gennemført en fælles workshop med ca. 40 deltagere på tværs af regioner, fagområder og niveauer.

Workshoppen har haft karakter af en fælles refleksionsproces, hvor deltagerne har arbejdet med:

- konkrete eksempler på det, der virker - for eksempel:
- do's & don'ts
- hvordan erfaringer kan deles på tværs.

Outputtet er samlet i seks gennemgående temaer.

### Analytisk tilgang

Analysen har haft til formål at identificere gennemgående mønstre. Der er ikke anvendt kvantitative målinger eller effektvurderinger.

I stedet er der arbejdet med:

- identifikation af det, der virker i praksis
- sammenstilling af perspektiver på tværs af regioner
- indkredsning af fælles temaer.

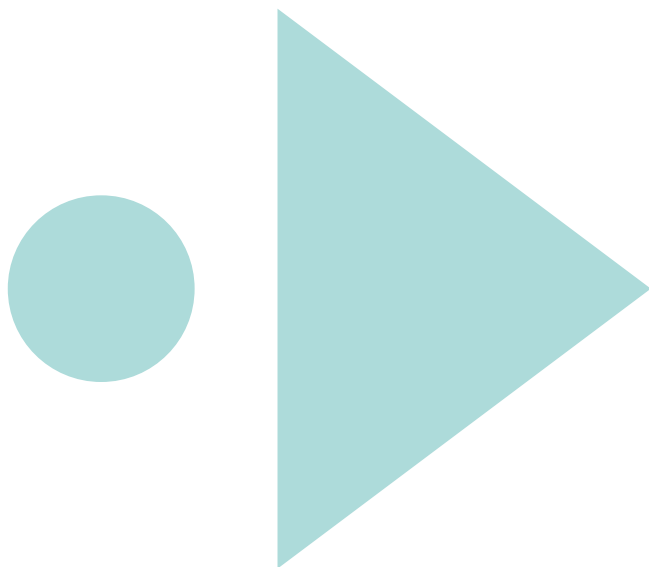
Formålet har været at skabe et fælles vidensgrundlag frem for at pege på én bestemt tilgang.

### Afgrænsning

Projektet har ikke til formål at:

- implementere fælles løsninger i regionerne
- udvikle én samlet model for faglighed og frisættelse
- gennemføre effektmålinger.

I stedet er fokus på at understøtte dialog og videndeling på baggrund af eksisterende erfaringer.



## 6 Afsluttende perspektiver

Arbejdet med faglighed og frisættelse er allerede i gang mange steder i regionerne.

Erfaringerne i denne rapport viser, at udviklingen ofte opstår tæt på kerneopgaven – i konkrete praksisser, hvor medarbejdere, ledere og tillidsvalgte sammen afprøver nye måder at organisere arbejdet på.

På tværs af regionerne peger erfaringerne på betydningen af tydelig retning, stærke dialogrum og mulighed for lokale valg.

Frisættelse opstår ikke gennem fravær af ledelse eller fælles rammer, men når faglig dømmekraft får plads, inden for tydelige formål og prioriteringer.

Rapportens indsigter peger derfor ikke på én fælles model, men på værdien af at synliggøre og dele erfaringer med det, der allerede virker i praksis.

Når erfaringer bringes i spil på tværs af regioner og fagområder, kan de inspirere til nye lokale initiativer og styrke arbejdet med både faglighed og frisættelse på de regionale arbejdspladser.

