

Ny viden indsamlet af Ekspertrådgivningen skal give råd og inspiration til at skabe et endnu bedre psykisk arbejdsmiljø

Siden 2019 har mere end 50 forskellige regionale arbejdspladser haft besøg af eksperter fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), Roskilde Universitet (RUC) eller Joblife. Ekspertene har samlet mange gode erfaringer og ny viden, der kan forbedre arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Vi har samlet nogle af udbydernes vigtigste erfaringer med, hvilke råd og løsninger der virker allerbedst i praksis.

Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet står sammen bag Ekspertrådgivningen, der har til formål at give inspiration og vejledning til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø på de regionale arbejdspladser. Undervejs har eksperterne indsamlet ny viden og erfaringer inden for fire udvalgte temaer om arbejdsmiljø. De undersøgte temaer er: Faglige og organisatoriske forandringer, arbejdspladskultur samt vold og trusler.

Her får du et udpluk af eksperternes samlede erfaringer fra deres besøg på arbejdspladserne.

Erfaringer fra NFA

NFA har i 2019 og 2020 haft ekspertrådgivningsforløb på 30 regionale arbejdspladser, hvoraf 12 af forløbene er afsluttet. På baggrund af disse forløb har NFA blandt andet identificeret følgende fem gode råd til at få succes med det psykiske arbejdsmiljøarbejde på de regionale arbejdspladser.

1. Få opbakning fra ledelse og medarbejdere

Det er vigtigt at have opbakning til arbejdsmiljøtiltagene fra både ledelse og medarbejderrepræsentanter, men også ledelsen på højere niveauer, hvis arbejdspladserne skal lykkes med at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. Det handler om kommunikation og samarbejde og om at prioritere tid til at organisere nye tiltag og fastholde igangværende. Det er samtidig vigtigt, at tiltagene retter sig mod og forankres i de arbejdsmiljø- og samarbejdsstrukturer, der i forvejen eksisterer på arbejdspladserne. Det har betydning for resultatet af arbejdsmiljøforløbene og sandsynligheden for, at resultaterne forankres i det fortsatte arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø.

2. Skab tydelig kobling til kerneopgave og faglighed

Det er centralt at tilpasse arbejdsmiljøindsatsen til konteksten. Det skal gøres i den indledende problemafklaring, men skal også justeres undervejs i forløbet. Konkrete tiltag, der opleves som relevante for udførelsen af kerneopgaven, er centrale for, at man får udbytte og opnår en blivende forankring. Det er derfor vigtigt at sammenkæde arbejdsmiljøspørgsmålene med kerneopgaven. Det kan fx være ved at benytte faglige midler til forebyggelse af voldsepisoder, at fokusere på bedre dialog om patientplanerne, bedre overlevering ved vagtskifte, bedre involvering af medarbejderne i forandringsprocesserne og lignende.

3. Skab involvering og deltagelse fra start

Det er væsentligt, at ledelse og medarbejderrepræsentanter i fællesskab involveres i problemanalyse, gennemførelse af nye tiltag og evaluering. Det skaber en bedre forståelse af hinandens funktioner, kompetencer og perspektiver. Samtidig er det med til at etablere en fælles referenceramme, der kan fungere som afsæt for forbedringer af arbejdsmiljøet. Styrket dialog er med til at motivere og skabe medejerskab over processen, hvormed både udfordringer og ideer bringes på banen og bidrager til at kvalificere indsatsen. Synlighed er et vigtigt greb til at fremme dialogen og skabe et trygt rum med høj psykologisk sikkerhed både blandt ledere og medarbejdere.

4. Styrk det fælles sprog og den faglige referenceramme

I processen med at styrke arbejdsmiljøet kan det være en god ide at afholde en fælles temadag. Temadagen samler medarbejderne gennem en fælles, faglig oplevelse og giver mulighed for at drøfte deres arbejde og

arbejdsmiljø på tværs af teams, afsnit og faggrupper. Det bidrager til organisatorisk transparens og øget social kapital ved at opbygge et fælles sprog og en fælles referenceramme for erfaringsudveksling blandt deltagerne. Brug af grafiske illustrationer af komplekse sammenhænge styrker læringen og giver bedre mulighed for at sætte en fælles retning, da det grafiske udtryk fra temadagen støtter hukommelsen.

5. Skab tydelig organisering af forløbet

Det er essentielt, at arbejdspladsen skaber et tydeligt overblik over det planlagte forløb for arbejdsmiljøindsatsen. Der skal skabes et overblik over aktiviteter, ansvarlige parter, eksisterende organisatoriske strukturer, ressourcer og materialer m.m. Også her er grafiske illustrationer hjælpsomme og skaber en rød tråd. Ved større forløb kan inddragelse af HR/arbejdsmiljøorganisationen og tværgående LMU'er styrke de lokale aktører og være med til at sikre, at forløbets resultater spredes i organisationen.

Erfaringer fra RUC

RUC har i 2019 og 2020 gennemført 11 ekspertrådgivningsforløb med afsæt i eksperternes forskning inden for psykisk arbejdsmiljø og forandringsprocesser. Gennem disse forløb har RUC erfaret tre grundlæggende opmærksomhedspunkter i forhold til arbejdsmiljømæssige problemstillinger.

1. Medarbejdernes bekymringer skal tages alvorligt

Processen med at forbedre arbejdsmiljøet kan møde organisatoriske og strukturelle problemer og vilkår, som ikke altid kan ændres, og som kan medføre bekymringer. Medarbejderne skal have mulighed for at lufte disse bekymringer. Manglende dialog og uforløst kritik kan udgøre en barriere i forhold til at gå ind i handlerummet for arbejdsmiljøforbedringer.

2. Problemet er ofte en del af løsningen

Arbejdspladserne er ofte udfordret af meget komplekse problemer, hvor problemstillingen ikke altid er tilstrækkeligt belyst og indkredset. Det er vigtigt at identificere problemets kerne forud for løsningen af arbejdsmiljøproblemet. En problematisk trivselsmåling, højt sygefravær eller personalegennemstrømning kalder på handling. Men hvis der handles uden at undersøge problemets karakter, er der risiko for en ufokuseret indsats, med et ringere udbytte af indsatsen. At kende problemets karakter gør det også lettere at forholde sig til udfordringerne og se sig selv i de løsninger, der iværksættes.

3. Fokus på kerneopgaven styrker arbejdsmiljøarbejdet

Når begrebet kerneopgave anvendes, sker der en kollektivisering af ansvaret for opgavernes løsning. Det er vigtigt, at kerneopgaven forstås i lyset af de respektive fagligheder og deres indbyrdes samspil. Det giver et solidt grundlag for faglig dialog om arbejdsmiljøet. Et ensidigt fokus på at få løst kerneopgaven kan til gengæld somme tider trække indsatsen i en retning, hvor et bedre psykisk arbejdsmiljø træder i baggrunden. Det kan derfor være nødvendigt at italesætte, at et forbedret arbejdsmiljø også er et selvstændigt mål.

Erfaringer fra Joblife

Joblife har gennem evalueringsdialoger i 2019 og 2020 samlet erfaringer fra syv indsatser. Gennem erfaringerne har Joblife samlet tre gode råd og opmærksomhedspunkter i arbejdet med at forbedre arbejdsmiljøet på de regionale arbejdspladser.

1. Juster problemforståelser undervejs

I processen med at forbedre arbejdsmiljøet er det vigtigt, at medarbejderne får lov til at arbejde med de udfordringer, de møder i dagligdagen. Først og fremmest er det vigtigt, at så mange perspektiver på problemerne som muligt kommer på banen. Arbejdet med problemerne hjælper til at justere problemforståelser og aftaler i takt med arbejdsmiljøprocessen og bringer nye erkendelser med sig.

Erkendelser der medvirker til, at problemløsningen retter sig mod den grundlæggende arbejdsmiljøproblemstilling.

2. Involvering og kobling til kerneopgaven er essentielt

For at opnå motivation og medejerskab er det vigtigt at involvere medarbejderne i arbejdet med forbedring af arbejdsmiljøet. Her er en kommunikationsplan et godt værktøj til at sørge for, at alle som bliver berørt af indsatsen, føler sig informeret om, hvad der foregår. Forbedringer i den fælles opgaveløsning hænger sammen med forbedret trivsel. Arbejdsmiljøindsatser er derfor særligt virksomme der, hvor det lykkes at koble forbedringerne i det psykiske arbejdsmiljø til forbedringer i løsningen af kerneopgaven. Det er fx ved bedre systematik omkring faglige drøftelser, ny indretning og teknologi, bedre planlægning og opgavefordeling, funktionsbeskrivelser for nye roller og bedre oplæring og instruktion af nye kolleger.

3. Sørg for fremadrettet forankring

For at sikre fremadrettet styrkelse af arbejdsmiljøet er det vigtigt, at arbejdspladserne får sat en arbejdsmiljødagsorden og får sat en proces i gang, som ikke er til at rulle tilbage. Her kan proces- og dialogværktøjer hjælpe til fortsat at drøfte uoverensstemmelser og udfordringer på en konstruktiv måde, hvor det fælles arbejde med at løse kerneopgaven hele tiden holdes for øje. Det er afgørende, at ledelsen går forrest her. Når det er gået skævt med det psykiske arbejdsmiljø, bliver der ikke skabt forbedringer, før medarbejderne kan se, at ledelsen prioriterer arbejdsmiljøet.