

# "MIDT I TRAVLHEDEN HAR VI STADIG HANDLEMULIGHEDER"

Inden for de rammer, som ledelsen og politikerne fastlægger, har den enkelte arbejdsplads en lang række muligheder for selv at tilrettelægge arbejdet. Det er vigtigt at have fokus på, når man vil sikre et godt psykisk arbejdsmiljø. Det viser erfaringerne fra flere end 100 arbejdspladser, som har brugt tilbuddet Ekspertrådgivning og inspiration.

"På mange arbejdspladser er der for lidt opmærksomhed på, at selv om rammerne for arbejdet bliver fastlagt af ledelse og politikere, så er der et stort spillerum for, hvordan man lokalt kan tilrettelægge den faktiske daglige organisering af arbejdet. Det er synd, og det går ud over det psykiske arbejdsmiljø".

Det mener professor Helge Hvid fra Center for Forskning i Arbejdsliv på RUC på baggrund af sine erfaringer fra en række forløb under tilbuddet Ekspertrådgivning og inspiration. Forløbene er gennemført på vidt forskellige regionale arbejdspladser gennem de seneste to år.

"Når medarbejderne skal beskrive deres arbejdsmiljø, lægger de vægt på de forandringer, som kommer til dem udefra. Det er der også god grund til. Men både medarbejdere og ledelse er ofte også enige i, at der er et handlerum for den enkelte arbejdsplads og for den enkelte medarbejder".

## NOGLE ARBEJDSPLADSER ER MERE ROBUSTE

"Midt i travlheden har vi stadig handlemuligheder. Det kan man bl.a. se af, at nogle arbejdspladser er bedre til at tage mod forandringer end andre, fx sammenlægninger eller indførelse af nye it-systemer. Nogle arbejdspladser er mere robuste overfor forandringer end andre, og det må der jo være en forklaring på", siger Helge Hvid.

For Helge Hvid er en del af forklaringen, at de robuste arbejdspladser er bedre til at tilrettelægge det daglige arbejde inden for de givne rammer. Medarbejdere og ledelse tror på, at det kan lade sig gøre at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø, selv om arbejdspladsen er underlagt en stram central styring.

"På de arbejdspladser, der er gode til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, er der en vilje til at tale om hvordan arbejdet udføres. Også om de vanskeligheder, man oplever med at udføre arbejdet tilfredsstillende. Det kræver tillid, men når det lykkes, så har det en stor virkning", siger han.

"Det er vigtigt, at der er en vilje til at hjælpe hinanden, også på tværs af faggrupper. Det handler også om at skabe rytmer i dagligdagen, der skaber en vis grad af forudsigelighed, og som sikrer tid til fordybelse og mulighed for uformel kommunikation".

"Samlet set er arbejdspladser med et godt psykisk arbejdsmiljø gode til at organisere arbejdet, der er en god kommunikation på tværs af faggrupper og afdelinger, og den enkelte medarbejder har en grad af frihed til at tilrettelægge sit eget arbejde".



"De robuste arbejdspladser formår at sætte ind på flere forskellige niveauer: Hvordan den enkelte udfylder sit job. Hvordan arbejdsopgaverne er strukturerede i tid og sted. Og hvordan man samarbejder på arbejdspladsen og udvikler fælles mål og fælles viden" siger Helge Hvid.

## HVAD HAR VI INDFLYDELSE PÅ?

"Arbejdet med det lokale handlerum indebærer, at man på arbejdspladsen skal have en fælles forståelse af, hvad man har indflydelse på, og hvad man ikke kan påvirke", mener Stig Sørensen fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA, som har gennemført et stort antal forløb som led i tilbuddet Ekspertrådgivning og inspiration.

"Hvor er vores fokus? Vælger vi temaer og fokusområder, som vi reelt har indflydelse på? Både for arbejdspladsen som sådan fx på personalemøder, men også for den enkelte medarbejder. Det skaber en følelse af afmagt og frustration at fokusere på det, man ikke kan ændre. Omvendt kan det give ideer og energi at arbejde med det, der reelt kan forandres", mener han.

"Vi har i en række forløb arbejdet med at skabe det rum, hvor medarbejdernes usikkerhed og spørgsmål i forhold til en forandringsproces kommer frem. Alene det at opleve, at man bliver hørt og får luft for sine bekymringer og forslag, kan være meget konstruktiv", siger han.

Stig Sørensen peger på, at fordelene ved inddragelse også gælder på et mere overordnet niveau: Hvis ledelsen inddrager og lytter til medarbejdere og mellemledere forud for fx organisationsændringer, vil det give en større accept og et større ejerskab til beslutningerne. Og det kan være med til at kvalificere løsningerne, at ledelsen lytter til medarbejdernes erfaringer, mener han.

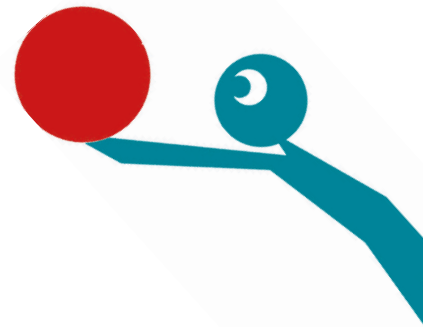
## FRA EVENT TIL FORLØB

Chefkonsulent Mads Bendixen fra NIRAS Joblife er enig i, at det er vigtigt at holde fokus på, hvilke muligheder den enkelte arbejdsplads har for at ændre hverdagen inden for de rammer, som nu en gang er gældende. Ud fra erfaringerne fra bl.a. Ekspertrådgivning og inspiration mener han, at det fungerer bedst, hvis man arbejder over en længere periode.

"Det psykiske arbejdsmiljø indebærer ofte vanskelige problemstillinger, som man ikke kan løse på en enkelt workshop eller kursusdag. Tiden kan ofte bruges mere effektivt, hvis man mødes kort flere gange over et længere forløb. Også for at give tid til, at den nødvendige tillid opstår. Ofte vil problemer i det psykiske arbejdsmiljø handle om konflikter eller indre skillelinjer, og de kan være ømtålelige at tage fat om".

"Vi oplevede fx en arbejdsplads, hvor der først på det tredje eller fjerde møde var en medarbejder, som sagde 'OK, måske skal vi også snakke om, at vi aldrig helt har fået overvundet de gamle skel fra fusionen...'. Og så var vi pludselig fremme ved et helt centralt punkt, som vi ikke havde fået fat på, hvis vi havde gennemført en enkelt temadag", siger Mads Bendixen.





## FAKTA OM EKSPERTRÅDGIVNING OG INSPIRATION

- Ekspertrådgivning og inspiration er et tilbud til alle arbejdspladser i regionerne om at få ekspertstøtte til nye initiativer, som skal forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Bag tilbuddet står Danske Regioner og de faglige organisationer i Forhandlingsfællesskabet.
- Flere end 100 arbejdspladser har gennemført forløb med støtte fra eksterne eksperter i 2016-2018. Tilbagemeldingerne fra arbejdspladserne er meget positive.
- Derfor blev det aftalt i forårets overenskomstforhandlinger, at tilbuddet skal forlænges i 2019-2021, således at de nye forløb udnytter og bygger videre på erfaringerne fra første runde.
- I anledning af uge 43, som er europæisk arbejdsmiljøuge, er resultaterne fra den første runde blevet samlet i en række artikler med viden og information om det psykiske arbejdsmiljø. Artiklerne er baseret på erfaringer fra de regionale arbejdspladser.
- Fra januar 2019 kan alle arbejdspladser i regionerne rekvirere støtte til lokale forløb. Mere information vil kunne hentes i slutningen af året på [www.regioner.dk](http://www.regioner.dk) og på [www.forhandlingsfaellesskabet.dk](http://www.forhandlingsfaellesskabet.dk).



Forhandlings  
fællesskabet



DANSKE  
REGIONER