

Anders Bondo Christensen,
Formand for
Forhandlingsfællesskabet

Michael Ziegler,
Borgmester i Høje Taastrup
og formand for KL's Løn- og
personaleudvalg

KL er interesse- og medlemsorganisation for alle 98 kommuner, og forhandler blandt andet overenskomster og aftaler på vegne af kommunerne.

Forhandlingsfællesskabet forhandler generelle aftaler for ansatte i kommuner og regioner, og har 52 medlemsorganisationer.

KL

**Forhandlings
fællesskabet**

Foto: Thomas Søndergaard

Det psykiske arbejdsmiljø får et SPARK fremad

ANDERS BONDO CHRISTENSEN

De ansatte oplever i stigende omfang, at der ikke er sammenhæng mellem forventninger til, hvordan kerneopgaverne skal løses, og de faktiske muligheder herfor. Det går både udover borgerne og påvirker de ansattes motivation. Det har vi ikke "råd" til. Vi kan ikke som overenskomstparter sammen ændre på kommunernes stramme økonomi og styringsmodeller i den kommunale sektor, men vi kan hjælpe til med, at der på arbejdspladserne tages konkrete initiativer, der skaber et godt psykisk arbejdsmiljø og dermed en bedre hverdag. Fra organisationerne støtter vi aktivt op.

MICHAEL ZIEGLER

For at støtte ledere og medarbejderes samarbejde om et godt psykisk arbejdsmiljø, skal jeg og mine borgmesterkolleger, som politisk ansvarlige for kommunerne tænke over, hvordan vores beslutninger kan påvirke det psykiske arbejdsmiljø. Det betyder ikke, at vi skal undlade at træffe de svære beslutninger. Men det betyder, at vi i de løsninger, vi vælger, også skal overveje konsekvenserne for det psykiske arbejdsmiljø.

Vi befinder os i en tid med mange reformer, omstruktureringer og nedskæringer. Vi skal hver dag løse en lang række velfærdsopgaver for og med borgerne, samtidig med at vi skal implementere og forandre. Det kan ikke undgå at påvirke det psykiske arbejdsmiljø på de kommunale arbejdspladser

Som overenskomstparter kan vi sætte fokus på, at et godt arbejdsmiljø kan bevares og udvikles ved at skabe gode rammer for opgaveløsningen, og ved at håndtere forandringerne på en god måde.

Et godt psykisk arbejdsmiljø bliver skabt på arbejdspladserne i tæt og tilidsfuldt samarbejde mellem ledere og medarbejdere og medarbejdere imellem. Og et godt psykisk arbejdsmiljø er en vigtig brik til, at kommunernes ledere og medarbejdere kan løse kerneopgaven optimalt til gavn for borgerne.

Det handler i høj grad om god ledelse – ledelse der kan sætte rammer og håndtere dialog. Men det handler også om godt kollegaskab og om, at ledelsen og medarbejderne arbejder med at sætte mål for arbejdet. Og det handler om, at man arbejder med at bruge fagligheden til at sætte rammer og grænser for arbejdet.

Ved overenskomstforhandlingerne i 2015 blev vi enige om en fælles indsats for at understøtte et godt psykisk

arbejdsmiljø på de kommunale arbejdspladser. Indsatsen har fået navnet SPARK - "Samarbejde om Psykisk ARbejdsmiljø i Kommunerne - parternes støtte til lokal dialog og handling".

Med SPARK ønsker vi at sætte fokus på, at der på arbejdspladserne er de kompetencer, der skal til for at skabe og fastholde et godt psykisk arbejdsmiljø. SPARK hjælper arbejdspladserne med at få de kompetencer sat i spil i samarbejdet om et godt psykisk arbejdsmiljø. Det handler fx om ledere og medarbejderes evne til at samarbejde, om deres faglighed og om de erfaringer de har fra alle de andre gange, hvor de er kommet igennem en udfordring.

Det kan lyde let, men det er det absolut ikke. Vi er ikke blåøjede og naive. Vi er ambitiøse med indsatsen og målet er, at vi i samarbejde kan bidrage og inspirere til, at gøre en konkret indsats på den enkelte arbejdsplads. SPARK kan naturligvis ikke komme ud på samtlige arbejdspladser, og en lokal dialog er derfor et vigtigt element, hvis der er udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø.

SPARK skal hjælpe os med at finde den vej. Vi håber, at erfaringerne fra SPARKs samarbejde med arbejdspladserne kan være til nytte for alle arbejdspladser, og vi vil fortælle de gode, de svære og de særlige historier på sparkweb.dk og vpt.dk

God arbejdslyst
Anders Bondo Christensen og
Michael Ziegler ■



Læs mere side 19

Kolofon

Udgiver
PA Magasiner,
Rådhuspladsen 37
1785 København V
Tlf. 33 47 29 82

**Ansvarshavende
Annoncedirektør** Troels Nielsen

Redaktion
Pernille Uhd Kristiansen/Brand Movers

Layout
Louisa Hamilton / Brand Movers

**Annoncer
Annoncechef**
Thomas Røn Larsen
Projektchef
Jacob Scharbau Søeborg
Account Manager
Henrik Wulff Duhring

Forsidefoto
Varier Furniture

Godt psykisk arbejdsmiljø - Bedre kvalitet og patientbehandling



Anders Kühnau, formand for Regionernes Lønnings- og Takstnævn
Regionernes Lønnings- og Takstnævn forhandler overenskomster og aftaler på vegne af regionerne.



Grete Christensen, forhandlingsleder i Forhandlingsfællesskabet på det regionale område

Forhandlingsfællesskabet forhandler generelle aftaler for ansatte i kommuner og regioner, og har 52 medlemsorganisationer.



Opmærksomheden på det psykiske arbejdsmiljø er kommet højere op på dagsordenen for de ansatte i landets regioner. Det skete med overenskomstforhandlingerne i 2015, hvor aftaleparterne for det regionale område besluttede at afsætte midler til ekspertrådgivning samt et forskningsprojekt.

Af: Michael Winther

De omkring 136.000 medarbejdere i landets fem regioner kan nu se frem til, at opmærksomheden omkring det psykiske arbejdsmiljø på de regionale arbejdspladser skærpes. Ved overenskomstforhandlingerne i 2015 besluttede aftaleparterne for det regionale område at igangsætte en øget indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, der er presset på grund af bl.a. store organisatoriske og faglige forandringer, et konstant politisk krav om produktivitetstigninger, behandlingsgaranti, flere patienter og kortere behandlingstider. Fokus i indsatsen er også vold og truende adfærdsmønstre fra brugere, patienter og klienter.

- Når der er problemer med det psykiske arbejdsmiljø, spiller det en stor rolle for de ansatte i regionerne - både i forhold til den faglige kvalitet og arbejdsglæde. Derfor er det ikke overraskende, at vi ved overenskomstforhandlingerne rejste et krav om en skærpet indsats om at forbedre det. Et godt psykisk arbejdsmiljø er nemlig afgørende for, at ledere og medarbejdere kan løse kerneopgaverne optimalt, siger Grete Christensen, der er formand for Dansk Sygeplejeråd, og forhandlingsleder i Forhandlingsfællesskabet på det regionale område. Hun suppleres af sin modpart Anders Kühnau, der er formand for Regionernes Lønnings- og Takstnævn:

- Ved at styrke det psykiske arbejdsmiljø, styrker vi samtidig kvaliteten i arbejdet. Det giver bedre behandling af patienterne, og sætter dermed øget fokus på hospitalernes kerneopgaver, nemlig patientbehandling.

Indsats efterspørges

Som resultat af overenskomstforhandlingerne har ledelserne og de ansatte i regionerne derfor siden 1. maj i år

kunnet rekvirere ekspertrådgivning og inspiration til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø hos fire eksperter, der tæller både forskningsinstitutioner og arbejdsmiljørådgivere. Ordningen forvaltes ubureaukratisk, og er foldet ud efter princippet først-til-mølle. Der har allerede været en stor efterspørgsel efter rådgivning og viden fra de regionale arbejdspladser.

- Det er rigtig godt at konstatere, at både ledelserne og medarbejderne har taget ordningen til sig. Arbejdsmiljøet er et fælles anliggende, der skal forankres i organisationen, og det skal ske i en god dialog og med et klart mål, siger Anders Kühnau, mens Grete Christensen tilføjer:

- Gennem aftalesystemet har vi fået sat noget godt i gang fra centralt hold, og det er afgørende, at indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø drøftes og følges op lokalt, og ses i sammenhæng med, hvordan opgaverne skal og kan løses.

Vi indhenter nye viden og bliver klogere

Ved overenskomstforhandlingerne blev der samtidig søsat et forskningsprojekt. Projektet udføres af Københavns Stressforskningscenter, og skal bl.a. analysere de faktorer, der har betydning for medarbejdernes oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø på de regionale arbejdspladser, herunder identificere de indsats- og værktøjer der kan imødegå de negative konsekvenser af vold, trusler og krænkende adfærd overfor medarbejderne.

- Vi har nu iværksat et initiativ, der virker på den korte og den lange bane, og både vil komme ledelserne og medarbejdergrupperne til gode. Med ekspertrådgivningen får vi lige her og nu et skærpet fokus på det psykiske arbejds-

miljø, og med forskningsprojektet får vi vidensgenereret på et område, hvor vi ved noget, men langt fra det hele, siger Anders Kühnau, der støttes op af Grete Christensen, der fortæller:

- Aftalen gør, at vi nu får nogle flere redskaber og handlemuligheder, til at gøre noget ved det psykiske arbejdsmiljø. Et tilbud hvor arbejdspladserne kan rekvirere ekspertbistand gør noget her og nu, mens forskningsprojektet i et bredere perspektiv giver os en fælles viden om metoder og værktøjer, der på sigt kan tackle problematikkerne. Men det er stadig ude på den enkelte arbejdsplads, der skal handles. Det er der de ved, hvor skoen trykker, og der hvor realiteterne af et dårligt psykisk arbejdsmiljø mærkes i hverdagen.

Høje forventninger

Allerede i dag er der iværksat mange initiativer på de regionale arbejdspladser, der tager hånd om det psykiske arbejdsmiljø. Men med det nye kollektive udgangspunkt - forankret i en overenskomstaftale for det regionale område - har både Grete Christensen og Anders Kühnau positive forventninger til fremtiden.

- For det første har vi fået skabt et fælles afsæt for at løse og drøfte problemstillingerne omkring det psykiske arbejdsmiljø og varetagelse af kerneopgaven - et afsæt, der er væsentligt både centralt og decentralt. For det andet forventer jeg, at vi med aftalen skaber grobund for, at det psykiske arbejdsmiljø prioriteres højt på de regionale arbejdspladser, og at det fører til et bedre psykisk arbejdsmiljø. Omvendt skal vi ikke være naive og overse, at de styringsmæssige og økonomiske rammer påvirker det psykiske arbejdsmiljø, forklarer Grete Christensen, der følges op af Anders Kühnau, der afslutter:

- Jeg forventer, at vi med det fælles fodslag og den kollektive indsats for at skabe et optimalt psykisk arbejdsmiljø kan få et endnu bedre samarbejde om kerneopgaven til gavn for patienter og borgere. Det er løsningen af kerneopgaven, der i sidste ende giver patienttilfredshed, bidrager til et godt arbejdsmiljø og en effektiv anvendelse af ressourcerne. ■

SPARK rykker ud med hjælp til selvhjælp

Det er medarbejdere og ledere, der sammen skaber det gode arbejdsmiljø på arbejdspladserne. Sådan lyder det, når konsulenter fra SPARK hjælper arbejdspladser i kommunerne til i fællesskab at sætte fokus på deres psykiske arbejdsmiljø.

Vi skal nå flere opgaver, arbejde på en anden måde, eller der har været en situation med trusler fra en borger. Hvordan sørger medarbejdere og ledere for, at de stadig har en arbejdsplads, der er god at være på?

Det kan være situationen for nogle af de kommunale arbejdspladser, som får sparring og støtte af SPARKs konsulenter. SPARK står for Samarbejde om Psykisk ARbejdsMiljø i Kommunerne, og bag samarbejdet står KL og de faglige organisationer samlet i Forhandlingsfællesskabet.

SPARK arbejder indenfor fire temaer: Samarbejde, Forandringer, Vold og Trusler samt Arbejdets omfang, indhold og udførelse.

SPARKs tilbud henvender sig til ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter i fællesskab på de kommunale arbejdspladser, og ideen er at øge deres handlekompetencer ved at give dem redskaber og kompetencer til selv at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø på hele arbejdspladsen.

DET SKAL SPARK

Samarbejde om Psykisk ARbejdsMiljø i Kommunerne blev aftalt i forbindelse med overenskomstforhandlingerne på det kommunale område i 2015. Målet med SPARK er at bidrage til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø på de kommunale arbejdspladser, at øge trivslen, og derigennem forbedre produktivitet og kvalitet. Det sker gennem fokus på kerneopgaven og ved, at konsulenter fra SPARK gennem dialog og faglig støtte medvirker til at styrke samarbejdet og handlekompetencen hos ledere og medarbejdere på de kommunale arbejdspladser.



- Det har været afgørende for os, at SPARK-konsulenterne ikke skulle overtage processen fra arbejdspladserne, når de er ude i kommunerne. De tager udgangspunkt i de udfordringer og vilkår, der er på den enkelte arbejdsplads, og så klæder de ledere og medarbejderrepræsentanter på til selv at tage sig af de problemstillinger, der kan være på arbejdspladsen, siger Marianne Brinch-Fischer, afdelingschef i KLS Arbejdsgiverpolitisk Center.

Arbejdspladsernes ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter kan sammen søge om sparring og støtte fra SPARKs konsulenter, som kører ud i kommuner over hele landet.

Efter forløbet arbejder arbejdspladsernes selv videre med den nye viden og de kompetencer, som de har erhvervet sig undervejs. Det er et erfarent hold af konsulenter, der kører ud for SPARK, og de kommer ikke og præsenterer et færdigt koncept for arbejdspladsens medarbejdere og ledere. I stedet arbejder man sig i fællesskab frem til, hvad man ønsker at blive bedre til inden for de fire temaer, og SPARKs konsulenter har en række metoder og redskaber med i kufferten.

Det er langt fra samtlige kommunale arbejdspladser, der kan få besøg af SPARKs konsulenter, men SPARKs indsats skal kunne komme alle til gode.

- Det er vigtigt for os, at det ikke kun er de arbejdspladser, der får besøg af SPARK, som får glæde af indsatsen. Det er vores målsætning, at andre arbejdspladser kan finde inspiration, og at de gode metoder og erfaringer kan sprede sig ud på flere kommunale arbejdspladser, siger Helle Krogh Basse, sekretariatschef i Forhandlingsfællesskabet.

Derfor bliver erfaringerne fra SPARK løbende formidlet - blandt andet på KL og Forhandlingsfællesskabets website Viden på Tværs - vpt.dk. Ofte kan ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter hjælpes

på vej gennem metoder til at skabe en god dialog på arbejdspladsen. Nedenfor giver SPARKs seks konsulenter eksempler på, hvordan de kan støtte og spar-

re med ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter, og hvad de oplever, at arbejdspladserne får ud af det. ■

SÅDAN ARBEJDER SPARKS KONSULENTER

Hvordan hjælper du ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter med at styrke deres handlekompetencer?

'Jeg hjælper dem gennem samarbejde. Vi arbejder i processer, som bruges til at skabe læring og udvikling både i samarbejdet mellem ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter og på hele arbejdspladsen. Nogle af de processer, vi arbejder med, kan de selv udføre sammen med medarbejderne. Der er ikke så meget hokus-pokus i det.'

Hanne Nørlem-Sørensen, SPARK-konsulent

'En grundpræmis i arbejdet med handlekompetencer handler for mig om, at man for at bevæge sig skal have fast grund under fødderne. Sammen udforsker vi og får forbindelse til nyttig viden, praksiserfaring og ideer, der allerede eksisterer. Det kan give en stemning af allerede at være i gang. Ideen om, at man skal lære en masse nyt, kan godt tage pusten lidt fra folk i en travl hverdag.'

Louise Worm, SPARK-konsulent

Hvad har overrasket dig i arbejdet med arbejdspladserne?

'Jeg hører, at medarbejdere og ledere giver udtryk for, at forandringer og omstillinger i arbejdet er et vilkår, men de bokser lidt med at få skabt gode forandringsprocesser. Samarbejdet mellem ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter har et stærkt fokus på at favne alle i forandringsprocessen, så vi arbejder sammen om at opnå forståelse af forandringens betydning for arbejdsplads, medarbejdere og ledere kombineret med inddragende procesværktøjer, som de let kan bruge sammen med deres kolleger.'

Karin Thomassen, SPARK-konsulent

'Jeg oplever, at ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter udviser en ægte og dyb interesse i, at alle ansatte trives, og det er mit indtryk, at der gøres rigtig meget for at sætte det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen. Jeg er blevet glædeligt overrasket over, at viljen til at finde nye veje til at styrke det psykiske arbejdsmiljø er så stor, og det er et rigtig godt udgangspunkt for at sætte et SPARK-forløb i gang.'

Anne Brock-Jørgensen, SPARK-konsulent

Hvordan hjælper du med at skabe en god dialog på arbejdspladserne?

'Det gør jeg ved at være oprigtigt nysgerrig i forhold til de historier, ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter fortæller om deres arbejdsplads. Jeg spørger undrende ind til udtalelser, som man normalt ikke udfordrer, såsom "så bliver jeg nødt til at sige..."

Så spørger jeg: Hvorfor bliver du nødt til det? Hvad er så magtpåliggende for dig? I nogle tilfælde forsøger jeg at hjælpe med en reformulering, så behovet for retfærdiggørelse bliver udtrykt lidt mere nænsomt.'

Ole Henning Sørensen, SPARK-konsulent

Hvornår har det været et godt forløb med arbejdspladserne?

'Det har det, når medarbejdere og ledere har fået nye refleksioner, perspektiver, 'aha'-oplevelser og erkendelser i forhold til deres problemstilling eller forandringsønske. Når forløbet fører til handling og positiv forandring.'

Mille Trøst Simonsen, SPARK-konsulent



Foto: Jonna Fuglsang

Bosted i Herning:

Nu kan vi se handlemuligheder

”Processen gav os et håb.” Sådan lyder det fra bostedet Rosenholm i Herning. Her frygtede ledere og medarbejdere at miste fagligheden i forbindelse med omfattende besparelser.

Af: Irene Aya Schou

SPARK har givet os redskaber, som vi har haft brug for. De har skabt en tryk og god atmosfære, vi kunne arbejde indenfor og har hele tiden pointeret, hvor vigtigt det er, at vi får alle medarbejdere med.

Sådan lyder det fra bostedet Rosenholm i Herning. Bostedet, der huser mennesker med nedsat psykisk og fysisk funktionsevne, stod i foråret over for omfattende besparelser og kontaktede SPARK for at få støtte og sparring til den svære proces.

- Vi var alle frustrerede og vrede og frygtede for fagligheden. Når man udsættes for så massive besparelser, er det rigtig svært at tænke konstruktivt, siger afdelingsleder Bente Krautwald Jakobsen, der deltog i forløbet i et udvalg bestående af otte personer – fire ledere, to tillidsrepræsentanter, en arbejdsmiljørepræsentant og en medarbejderrepræsentant.

Kerneoppgaven i centrum

Leder Mona Herskind slår fast, at SPARK-konsulenterne har bidraget med flere nyttige værktøjer.

- Vi har lært at arbejde med kerneoppgaven og tilpasse vores serviceniveau til den nye virkelighed. Det er rigtig svært at drosle ned på aktiviteter, som vi synes, er vigtige. Det er jo vores faglige stolthed, siger hun.

I stedet for at sige: ”Det kan vi ikke” har medarbejdere og ledere fået fokus på: ”Hvad er det så, vi kan tilbyde i stedet for?”

Hvor beboerne før gik til frisør og gudstjeneste ude i byen, hvilket er ressourcekrævende, kommer frisøren og præsten nu i stedet på besøg på Rosenholm. Også Knuds Klub, der hver torsdag tilbyder sociale aktiviteter til beboerne, er et nyt tiltag.

Det udforskende interview

Et andet SPARK-værktøj, som ledere og medarbejdere på Rosenholm har

taget til sig, er det udforskende interview, hvor man skiftes til at tale og lytte. SPARK-konsulent interviewet en person, mens fire andre får til opgave at lægge mærke til forskellige ting.

Interviewet kan eksempelvis handle om en konkret episode. Her skal de fire ”lyttere” lægge mærke til virkelige greb og effekter. Hvad virkede? Hvorfor virkede det? Hvor bringer det os hen?

For centerleder Mona Herskind har oplevelsen med det udforskende interview været så berigende, at hun overvejer at indføre den på teammøder.

- Det er en effektiv måde at holde møde på. Man får meget mere dialog og bliver bedre til at lytte, siger hun.

I alle tre afdelinger har man arbejdet videre med kerneoppgaven, fortæller Liselotte Brandsborg, der er social- og sundhedsassistent og tillidsrepræsentant, FOA.

- Vi fik et godt blik for, hvor mange forskellige ting, vi går og laver i dagligdagen, og hvad der måske kan undlades, og hvad der bare er nødvendigt. Det gav et stærkt sammenhold på afdelingerne, siger hun.

OM VIDEN PÅ TVÆRS

Viden på Tværs er ejet af KL og Forhandlingsfællesskabet. Her finder du viden, der kan understøtte medarbejdere og ledere i udvikling af de kommunale arbejdspladser og kerneopgaver til gavn for borgerne. Du kan tilmelde dig nyhedsbreve på vpt.dk

VPT VIDEN PÅ TVÆRS

Fornuft og følelser

Selvom Rosenholm langt fra er i mål med spare-processen, er de godt på vej, erkender alle.

Det vigtigste har været, at medarbejdere og ledere har fået et fælles sprog og kan se handlemuligheder. De ved også, at de indenfor de snævre økonomiske rammer er nødt til at tilpasse serviceniveauet, og at ikke alle opgaver er lige vigtige.

Endnu mangler det sidste evalueringsskridt med SPARK. For socialpædagog og medarbejderrepræsentant Annette Kirkeby har processen bragt orden i kaos.

- Der er kommet balance mellem hjerne og hjerte, fornuft og følelser, og vi har fået redskaber til at fokusere på vores faglighed. Vi ved, vi kan stå det igennem sammen. ■

Forhandlingsfællesskabet forhandler generelle aftaler for ansatte i kommuner og regioner, og har 52 medlemsorganisationer. KL er interesse- og medlemsorganisation for alle 98 kommuner, og forhandler blandt andet overenskomster og aftaler på vegne af kommunerne.

KL

3 Forhandlingsfællesskabet

Forandringer forstyrrer - og fryder

Forandringer påvirker trivsel og arbejdsmiljø og kan føre til stress. Men dygtige ledere kan vikariere for stressede medarbejderes samvittighed, og sammen kan man forvandle umiddelbar modstand til nye muligheder.

Mennesker har det svært med forandringer. Men forandringer kan håndteres, så de føles mindre belastende. Sådan lyder hovedkonklusionerne i en international oversigt over studier af de langsigtede konsekvenser af store organisatoriske forandringer, som for nylig er publiceret under titlen "The impact of restructuring on employee well-being: a systematic review of longitudinal studies".

– Forandringsprocesser er mere en belastning end en berigelse. Trivlsen kan godt komme op igen, men generelt kan man sige: Jo større forandringer, jo større påvirkning af trivlsen, siger cand.psych. og ph.d. Johan Simonsen Abildgaard fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA.

Forskningscenteret er en af fire udbydere, som Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet har aftalt samarbejde med om ekspertrådgivning og inspiration til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø på de regionale arbejdspladser. De øvrige tre udbydere er Roskilde Universitet (RUC), Copenhagen Business School (CBS) og rådgivningsvirksomheden ALECTIA. Hensigten er at formidle viden om, hvordan vold og trusler samt organisatoriske og faglige forandringer påvirker arbejdsmiljøet.

For forandringer er et centralt element i det moderne arbejdsliv, og selv om den overordnede konklusion i de 39 studier er, at forandringer stresser, så viser flere af studierne også, at den første reaktion, nemlig nedsat trivsel og oplevelse

af et forringet arbejdsmiljø, med tiden kan forandre sig, og at medarbejderne "kommer sig igen".

– Føler medarbejderne sig magtesløse og dårligt informerede om forandringerne, påvirker det trivlsen negativt; føler de sig inddraget, lyttet til og retfærdigt behandlet, forbedrer det trivlsen. Jeg tror, vi skal arbejde i retning af ikke at se forandringer på jobbet som en dommedagsprofeti, men som en arbejdsmiljøfaktor. For generelt forstår medarbejderne faktisk godt, at forandringer er nødvendige. Vi skal bare blive bedre til at arbejde med dem, siger Johan Simonsen Abildgaard.

Giver det mening?

Netop medinddragelse og meningsfuldhed er nøgleord i de robuste forandringsprocesser, som Steen Elsborg, proceskonsulent og arbejdssociolog fra Roskilde Universitet, arbejder med. For modstand, også den imod forandringer, er fyldt med energi, og formår man at forvandle en umiddelbar trussel til nye muligheder, kan forandringer faktisk give masser af mening.

– Mennesker har fundamentalt brug for udfordringer, og uanset om man møder forandringer med umiddelbar modstand eller jubel, så er begge dele fyldt med engagement, og det har vi brug for. Det modsatte, apati og kynisme, er en dræber for forandringsprocesser og for det gode psykiske arbejdsmiljø, men modstand kan være

guld værd, siger Steen Elsborg.

At kæmpe for det, man har kært, er nemlig bundet til et helt batteri af følelser, energi og engagement. Og robuste forandringsprocesser kan udløse dette potentiale. For nylig arbejdede Steen Elsborg fx med en gruppe lægesekretærer på et stort sygehus, hvor frustration over usikkerhed for fremtiden var den dominerende følelse i gruppen.

I processen arbejdede de og deres ledere med at skabe en tryk base, hvor både det, der var til forhandling, og det, der ikke var til diskussion, var tydeligt tegnet op. Inden for den ramme fik de sammen skabt et mulighedsrum, hvor man kunne tale om deres mange forskellige opgaver og ikke mindst om håbet om fremover at arbejde endnu tættere sammen med læger og sygeplejersker og på den måde udvikle kvaliteten og styrke den faglige identitet.

– Virkeligheden er, at man ikke præcis ved, hvad forandringerne indebærer, men har man talt om sine ønsker, har man også større chance for at gribe de muligheder, der opstår undervejs, siger Steen Elsborg, der pointerer, at man ikke kan udtænke svaret på alle fremtidens udfordringer, men at man kan gear sin organisation til forandringer.

– Skab fx en innovativ mødekultur, hvor man ikke spilder tiden på at orientere om det, alle kan læse sig til. Lyt til hinanden og forstå, at vi aldrig kan opnå en 1:1-forståelse af andre mennesker, men godt sammen kan have en fælles fundamental tro på, at summen af vores viden her kan bringe os videre. Man skal spille hinanden gode. Og man må gerne være kritisk. Men man skal ikke gå og hviske i krogene, siger Steen Elsborg.

Vikarerer for samvittigheden

– Forandringer er del af det moderne arbejdsliv, men gør vi dem til hovedskurken, kommer vi aldrig videre, mener

cand.scient.pol. og ph.d. Pernille Steen Pedersen fra CBS.

I sin forskning har hun blandt andet lyttet til mennesker, der var sygemeldte på grund af psykiske helbredsproblemer, og til ledere, der skal lede stressede medarbejdere. Her gik det op for forskeren, at den overvældende følelse hos mange stresssygemeldte er skam

– Ledere skammer sig dybt over, at de ikke kan hjælpe en stresset medarbejder. Og medarbejdere skammer sig dybt over ikke at kunne levere 100 procent. Derfor må ledere og medarbejdere hjælpe hinanden og sammen opbygge værn mod sammenbrud og sygemeldinger. Ikke ved at parkere følelserne udenfor i en "robusthedsgarderobe", men tværtimod ved netop at anerkende, at vi er mennesker med følelser siger Pernille Steen Pedersen, der peger på, at ikke mindst mennesker, der arbejder i sundhedssektoren, ofte vælger deres fag for at kunne hjælpe andre. Og at det kan føre til skam og stress, hvis afstanden mellem idealet og de praktiske muligheder bliver for stor.

– Vi må tage den realistiske drøftelse sammen, og ledere må i perioder gå ind og vikariere for medarbejdernes samvittighed. Det betyder, at man som leder skærmer medarbejderne ved at tage en del af ansvaret fra dem og også forstår medarbejdernes forskellige reaktionsmønstre. Det nytter ikke at få ros for, at "du er jo sådan en dygtig sygeplejerske", hvis man hver dag oplever, at man ikke kan nå at være det. Desuden kan det, der for den ene kan være en anerkendelse, for den anden være en krænkelse for. Nogen skal have ro og rammer til at arbejde, mens andre skal have mulighed for at tale om deres bekymringer. Det er gensidigheden og accepten af de forskellige følelsesmæssige behov, der kan bringe os frem til bæredygtige kompromisser; ikke selvledelse og individualisering af problemerne, siger Pernille Steen Pedersen. ■

Forskning i psykisk arbejdsmiljø

Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet har sat et toårigt forskningsprojekt om psykisk arbejdsmiljø i gang.

Af: Kirsten Weiss

Det særlige ved forskningsprojektet er, at vi specifikt kigger på arbejdsmiljøet i sundhedsvæsenet og på socialområdet og fx undersøger, hvorfor der nogen steder findes store arbejdsmiljøressourcer i form af fx samarbejde, tillid og oplevelse af retfærdighed, mens andre afdelinger har et dårligere psykisk arbejdsmiljø. Vi undersøger, hvad der fremmer et godt psykisk arbejdsmiljø og trækker samtidig de interventioner frem, som vi i forskningen kan se virker positivt på arbejdsmiljøet. Samlet set får vi et større overblik over den relevante og den nyeste forskning, siger projektleder, lektor Naja Hulvej Rod fra Københavns Universitet.

Forskningsprojektet er forankret ved Københavns Stressforskningscenter, som er et samarbejde mellem Afdeling for Socialmedicin ved Københavns

Universitet, Arbejdsmedicinsk klinik på Bispebjerg Hospital og det Nationa-

le Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Projektet, som ventes afsluttet i foråret 2018, består af tre delprojekter, der tilsammen skal formidle ny forskningsbaseret viden om det psykiske arbejdsmiljø på de regionale arbejdspladser.

Forhandlingsfællesskabet forhandler generelle aftaler for ansatte i kommuner og regioner, og har 52 medlemsorganisationer. RLTN er Regionernes Lønnings- og Takstnævn, som forhandler overenskomster og aftaler på vegne af regionerne.



le Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Projektet, som ventes afsluttet i foråret 2018, består af tre delprojekter, der tilsammen skal formidle ny forskningsbaseret viden om det psykiske arbejdsmiljø på de regionale arbejdspladser.

Forskningsprojektet vil belyse spørgsmålene:

- Hvilke personlige faktorer og/eller arbejdspladsrelaterede faktorer har betydning for medarbejdernes oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø på de regionale arbejdspladser?
- Hvilke evidensbaserede metoder og tiltag kan medføre forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø på sundheds- og socialområdet?
- I hvor høj grad kan ressourcer på arbejdspladsen, som social støtte og ledelseskvalitet, afbøde de negative konsekvenser af vold, trusler og krænkende adfærd for medarbejdernes trivsel og helbred? ■

Eksperterrådgiver om psykisk arbejdsmiljø

Som en del af overenskomstforhandlingerne i 2015 aftalte Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet at give ledere og medarbejderrepræsentanter på de regionale arbejdspladser mulighed for i fællesskab at rekvirere ekspertrådgivning og inspiration til at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Eksperterrådgivning og inspiration gives om temaerne organisatoriske forandringer, faglige forandringer samt vold og trusler og leveres af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), Alecia, Copenhagen Business School (CBS) og Roskilde Universitet RUC.

I en række artikler giver forskere og praktikere derfra en række bud på udfordringer og muligheder for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.

Artikelsamlingen "Om at arbejde – også med det psykiske arbejdsmiljø" kan hentes på Danske Regioners og Forhandlingsfællesskabets hjemmesider: www.regioner.dk og www.forhandlingsfaellesskabet.dk





I øjenhøjde med borgerne

På Psykiatrisk Center Amager arbejder man med metoden Safewards, hvor man via konkrete interventioner søger at nedbringe omfanget af vold og trusler og fremme sikkerheden for både patienter og personale.

Af: Kirsten Weiss

På det åbne afsnit på Psykiatrisk Center Amager, hvor Sally Jakobsen arbejder som sosu-assistent kan patienterne åbne en mappe og læse om hende. Mappen, som fortæller om den mere private Sally, er tilgængelig for de 16 patienter og er en vigtig brik i de centerets arbejdet med metoden Safewards, som er udviklet til at nedbringe risikoen for tvang på psykiatriske afdelinger og reducere omfanget af vold og trusler mod personalet.

– Selvfølgelig kan det være grænseoverskridende at fortælle om sig selv, men man kan jo gøre det på en måde,

man har det godt med. Jeg har fx skrevet om mig selv, at jeg godt kan lide at være sammen med min familie i fritiden, men jeg behøver jo ikke at fortælle, hvor min søn går i børnehaven. Ideen med mappen er at se personen bag personalet og at skabe andre relationer, siger Sally Jakobsen.

Mappen er en af de 10 interventioner i den engelske, evidensbaserede metode, Safewards, som er udviklet på baggrund af 20 års forskning om at nedbringe risikoen for tvang. Ideen er, at tillidsfulde relationer kan bane vej for større tryk og bedre kommunikation, også med mennesker, som i fru-

stration og afmagt kan finde på at slynge verbale trusler eller en knytnæve efter personalet. Hele metoden indeholder 10 konkrete interventioner samt en model, der systematisk og detaljeret beskriver, hvordan man på psykiatriske afdelinger kan arbejde med strategier, der fremmer sikkerheden for patienter og personale.

En positiv tilgang

Også Inge Friis Nielsen, der er arbejdsmiljøkonsulent for de cirka 500 medarbejdere på centeret, er begejstret for metoden, som hun betegner som konfliktnedtrappende.

– På psykiatriske afdelinger kan patienterne være hallucinerede eller vrede over at være lukket inde, og personalet er udsat for vold og trusler i form af spark, skub, slag, riv og bid eller verbale trusler, fx “jeg ved, hvor du bor”. Min fornemmelse er, at der er blevet en rarere stemning og færre episoder på afdelingerne, og vi har faktisk set et fald i indberetningerne, men det er endnu

for tidligt at sige, om det skyldes forandrede måder at gå til patienterne på eller bare er et tilfælde, siger Inge Friis Nielsen.

Som et eksempel på mulige forandringer og nye tilgange til konflikter, beskriver hun, hvordan en ny medarbejder på en afdeling undrede sig over, at det skulle være umuligt at efterkomme et ønske fra en patient, der gerne ville have leveret en pizza kl. 22. Her var vurderingen, at man ikke kunne sætte personale af til at gå ud og aftente pizzaen på parkeringspladsen.

– Men hvorfor ikke overveje det igen? En del af arbejdet med metoden er at se sine egne måder efter i sømmene og fx vurdere, om et nej til pizza kl. 22 vil udløse en konflikt. Kan vi gå anderledes til tingene for ikke at optrappe konfliktniveauet? Jeg synes, vi har fået en større åbenhed, en ny bevidsthed og har fat i en metode, som også betyder en faglig forandring i hverdagen, siger Inge Friis Nielsen. ■