



Til hovedudvalget  
i regionen

### **Et bedre psykisk arbejdsmiljø – tilbud om ekspertrådgivning og inspiration**

Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet blev ved overenskomstforhandlingerne 2015 enige om at sætte yderligere fokus på et godt psykisk arbejdsmiljø. Fra april 2016 igangsætter parterne derfor et tilbud om ekspertrådgivning og inspiration til de regionale arbejdspladser.

#### **Af forliget fremgår:**

Psykisk arbejdsmiljø bør ikke ses isoleret. Et godt psykisk arbejdsmiljø hænger sammen med arbejdsglæde, faglighed, kvalitet og produktivitet. Arbejdsmiljø og løsningen af kerneopgaven bør derfor tænkes sammen, da arbejdsmiljøudfordringerne ofte ikke vil kunne løses uafhængigt af kerneopgaven i form af isolerede arbejdsmiljøinitiativer.

Nu og i fremtiden vil forandringer af organisationer og opgaver være et vilkår. Derfor er det væsentligt at sikre, at effekten på det psykiske arbejdsmiljø indtænkes før, under og efter en given forandring, med henblik på at planlægge og gennemføre forandringen og vilkårene omkring den, så der samtidig tages vare på et godt psykisk arbejdsmiljø.

Det er et fælles anliggende for ledelse, medarbejdere, tillidsrepræsentant og MED/arbejdsmiljøorganisationen, at opretholde og forbedre det gode psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladserne. Dialog er derfor et vigtigt element, hvis der er udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø.

Formålet med ekspertrådgivningen er at tilbyde den enkelte arbejdsplads eller flere arbejdspladser inden for samme speciale, område eller region mv. rådgivning om eller inspiration til, hvordan det psykiske arbejdsmiljø kan styrkes i tæt relation til løsningen af kerneopgaven primært inden for temaerne:

- organisatoriske forandringer,
- faglige forandringer samt
- vold og trusler.

Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet har indgået aftale med fire udbydere, som kan tilbyde ekspertrådgivning eller inspiration til et bedre psykisk arbejdsmiljø inden for ovenstående temaer.

Der er indgået aftale med:

- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA
- Alectia
- CBS, Institut for ledelse, politik og filosofi
- RUC, Center for arbejdslivsforskning og Center for sundhedsfremme

I bilag 2 fremgår det, hvad udbyderne hver især kan bidrage med.

### **Hvordan vil I bruge tilbuddet?**

Hovedudvalget skal vælge, hvilken af de to følgende modeller, regionen vil gøre brug af:

1. I regionen sættes fokus på eksempelvis et eller flere af de tre temaer i en fælles overordnet/strategisk indsats. Indsatsen målrettes mod bestemte specialer/områder og/eller bestemte arbejdspladser i regionen, eller
2. De regionale arbejdspladser kan frit rekvirere inspiration eller ekspertrådgivning primært indenfor de tre temaområder.

Hovedudvalget behandler spørgsmålet om organiseringen indledningsvist. Det er en forudsætning, at der mellem A- og B-siden opnås enighed. Det er ikke en forudsætning, at hovedudvalget efterfølgende løbende skal inddrages, herunder tage stilling til de konkrete forløb på andre niveauer.



Ekspertrådgivning og inspiration til et bedre psykisk arbejdsmiljø kan rekvireres fra den 1. april 2016 og til den 31. marts 2018. Hovedudvalget anmodes derfor om, snarest og senest 1. maj, at behandle ovenstående spørgsmål.

Når hovedudvalget har truffet beslutning om, hvilken model regionen ønsker at anvende ved rekvirering af ekspertbistand eller inspiration, bedes hovedudvalget orientere ledere, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og MED-udvalg i regionen herom.

Som en del af den information vil I kunne anvende vedlagte:

- Bilag 1 med yderligere information om vilkår for at rekvirere tilbuddet, som gælder uanset hvilken model hovedudvalget vælger skal være gældende i regionen.
- Bilag 2 med information om udbydere, og hvad de hver især kan tilbyde.

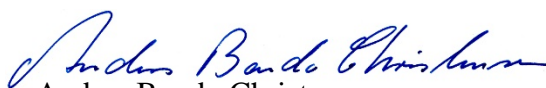
Hovedudvalget bedes tillige orientere de centrale parter om beslutning i forhold til valg af model.

Såfremt der ønskes yderligere præsentation, eller der er spørgsmål i øvrigt til indsatsen, kan henvendelse rettes til Laura Thors Calaña, Danske Regioner tlf. 35 29 82 30, e-mail: [lrc@regioner.dk](mailto:lrc@regioner.dk), eller Henrik Carlsen, Forhandlingsfællesskabet, tlf. 33 47 06 17, e-mail: [hc@forhandlingsfaellesskabet.dk](mailto:hc@forhandlingsfaellesskabet.dk).

Med venlig hilsen



Anders Kühnau  
Danske Regioner  
Formand for  
Løn- og Praksisudvalget



Anders Bondo Christensen,  
Forhandlingsfællesskabet  
Formand



Grete Christensen  
Forhandlingsfællesskabet  
Forhandlingsleder på det  
regionale område



## **Bilag 1 Vilkår for at rekvirere ekspertrådgivning eller inspiration**

De lokale parter (leder samt arbejdsmiljø-/tillidsrepræsentant eller lokale MED-udvalg, herunder for eksempel afdelings-MED eller institutions-MED), kan i enighed rekvirere ekspertrådgivning eller inspiration.

Ekspertrådgivning og inspiration tilbydes både på strategisk og operationelt niveau på de regionale arbejdspladser. Tilbuddet kan således målrettes såvel den enkelte arbejdsplads som afdelings-MED/institutions-MED, jf. også hovedudvalgets valg af model.

Rekvirering sker som udgangspunkt efter ”først til mølle-princippet”, idet det er parternes forudsætning, at ekspertrådgivnings- og inspirationsindsatsen, indenfor de aftalte økonomiske rammer, når bredt ud i regionerne og på de regionale arbejdspladser.

Den enkelte arbejdsplads eller afdelings-MED/institutions-MED (arbejdspladsen mv.) vil kunne indgå aftale med en af udbyderne om ekspertrådgivning og inspiration.

Når arbejdspladsen mv. rekvirerer inspiration eller ekspertrådgivning, skal ønsker og behov tydeliggøres, herunder målgruppen og hvad der forventes opnået med inspirationen eller rådgivningen. Det forudsættes, at der rekvireres og leveres løsningsorienteret rådgivning eller inspiration. Når der rekvireres inspiration eller rådgivning, skal de lokale parter sørge for, at regionens MED/arbejdsmiljøorganisation/ arbejdsmiljørepræsentant/tillidsrepræsentant/HR på rette niveau er informeret/involveret i afviklingen af tilbuddet.

Der indgås herefter en kontrakt mellem arbejdspladsen mv. og en udbyder, som er en formel aftale om opgavens omfang og forløb. Kontrakten kan udformes på baggrund af skriftligt materiale eller mundtlig dialog.

Indholdet af den lokale kontrakt er drøftet som led i de centrale parter aftale med de enkelte udbydere, og der vil blive udarbejdet en standardkontrakt, som kan anvendes ved indgåelse af aftale med udbyderen.

Udbyder skal senest en uge efter henvendelse fra arbejdspladsen mv. have optaget dialog med henblik på at udarbejde den lokale kontrakt. Den lokale kontrakt skal være indgået inden 4 uger efter, at



arbejdspladsen mv. har rettet henvendelse. Arbejdspladsen mv. aftaler leveringstidspunkt med udbyder, idet arbejdet forudsættes iværksat indenfor en rimelig frist.

De centrale parter og udbyderne har aftalt en løbende evaluering, som dels indebærer en evaluering umiddelbart efter ydelse af rådgivning eller inspiration og dels en opfølgende evaluering efter 3-6 måneder, som lægger mere vægt på virkningen af indsatsen. Arbejdspladsen mv. vil skulle bidrage til evalueringen i forbindelse med distribuering og indsamling af svar på evalueringsspørgsmål. Endelig er der aftalt en afsluttende evaluering. Her vil hovedudvalgets erfaringer blive medinddraget.

Den enkelte udbyder honoreres i overensstemmelse med det aftalte i den lokale kontrakt. Faktura for ekspertrådgivningen eller inspirationen attesteres af regionen, hvorefter udbyder kan opkræve betaling fra Danske Regioner. Der er afsat en årlig ramme til hver enkelt udbyder, som skal sikre, at rammebeløbet ikke overskrides.

Der er for hver af udbyderne afsat et årligt rammebeløb på kr. 900.000 inkl. moms for perioden, dækkende henholdsvis 1. april 2016 – 31. marts 2017 og 1. april 2017 – 31. marts 2018.

De centrale parter forudsætning for aftalen er, at ekspertrådgivning eller inspiration ikke kan rekvireres i forbindelse med opfølgning mv., som følge af et AT-påbud samt til krisehjælp eller personlig støtte til ledere og medarbejdere, og at ekspertrådgivning eller inspiration er et tilbud, der ligger ud over den arbejdsmiljøindsats, der allerede foregår i dag.





## Bilag 2 - En kort oversigt over, hvad udbyderne kan tilbyde i forhold til ekspertrådgivning og inspiration til et bedre psykisk arbejdsmiljø

Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet har indgået aftale med fire udbydere, som kan tilbyde ekspertrådgivning eller inspiration til et bedre psykisk arbejdsmiljø, primært inden for temaerne:

- Organisatoriske forandringer
- Faglige forandringer
- Vold og trusler

Der er indgået aftale med:

- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA
- Alectia
- CBS, Institut for ledelse, politik og filosofi
- RUC, Center for arbejdslivsforskning og Center for sundhedsfremme

Udbyders rådgivning eller inspiration målrettes hele arbejdspladsen/arbejdspladser på tværs mv., herunder samtlige medarbejdergrupper, medmindre andet konkret aftales. Det forudsættes, at der rekvireres og leveres handlingsorienteret rådgivning eller inspiration.

I forbindelse med anvendelse af ekspertrådgivningen eller inspiration vil udbyderne, som led i deres tilbud, foretage en evaluering umiddelbart efter ydelsen af rådgivning eller inspiration. Desuden foretages der en opfølgende evaluering efter 3-6 måneder, som lægger vægt på virkningen af indsatsen. Evalueringsindsatsen er således en integreret del i udbydernes tilbud om ekspertrådgivning eller inspiration.

I nedenstående har hver af udbyderne kort og overordnet beskrevet, hvilke tilbud de kan tilbyde i relation til de temaer, der primært kan ydes ekspertrådgivning og inspiration til. Efterfølgende vil udbydernes tilbud blive nærmere uddybet og lagt på parternes hjemmesider mv.



Beskrivelserne er i ikkeprioriteret rækkefølge, idet det vil være op til de lokale parter, hvilken udbyder det vil være mest relevant at indgå i et samarbejde med.

## 1. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA

### 1.1. Kontaktoplysninger

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA  
 Lersø Parkallé 105,  
 2100 København Ø  
 Telefon: 39 16 52 00  
 E-mail: [nfa@arbejdsmiljoforskning.dk](mailto:nfa@arbejdsmiljoforskning.dk)  
<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da>  
 Kontaktperson: Rikki Hørsted, 3916 5330, [rih@vfa.dk](mailto:rih@vfa.dk)

### 1.2. NFA's kompetencer

Psykosocialt arbejdsmiljø er et af NFA's forskningsfaglige kerneområder, og NFA har mange års erfaring med forskningsformidling målrettet arbejdsmiljøsektorens aktører.

NFA's forskning i psykosocialt arbejdsmiljø drejer sig bl.a. om:

- Helbredsmæssige konsekvenser af fx stress, mobning og vold, som både kan omfatte fysiske og psykiske helbredsproblemer, og som kan føre til sygefravær og førtidig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet.
- Betydningen af positive faktorer og social kapital og hvordan man kan arbejde med det i praksis på arbejdspladserne.
- Hvordan nye ledelses- og organisationsprincipper, fx strukturændringer og nye ledelseskoncepter kan påvirke det psykosociale arbejdsmiljø, og hvordan der på arbejdspladsen kan arbejdes med at reducere negative konsekvenser af forandringer og fremme et godt psykosocialt arbejdsmiljø.
- Udvikling og afprøvning af metoder, praktiske løsninger og redskaber, herunder spørgeskemaer, som kan bruges i virksomheder til at kortlægge og prioritere forebyggelsesindsatsen.

NFA prioriterer forskningen i psykosocialt arbejdsmiljø inden for følgende områder:

- Det psykosociale arbejdsmiljø og helbred
- Organisation og sociale relationer
- Arbejdsfastholdelse og inklusion

Hertil kommer et vedvarende fokus på metodeudvikling. NFA arbejder systematisk med at fremskaffe dokumentation for effektive indsatser, der kan forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. NFA samarbejder med andre forskningsmiljøer om forskning i forebyggelse af vold og chikane på arbejdspladsen.



NFA arbejder med, hvordan det psykiske arbejdsmiljø kan styrkes i tæt relation til kerneopgaven.

### 1.3. Metode og tilbud til ekspertrådgivning om inspiration

NFA har stor erfaring med formidling af forskning til offentlige arbejdspladser på en levende og handlingsrettet måde.

Formidlingsaktiviteterne hviler på forskningsbaseret viden omsat til relevant og anvendelig viden, hjælp til selvhjælp, god praksis og relevante værktøjer, hvor formålet er at skabe forandring og udvikling på længere sigt.

Der arbejdes bl.a. med identifikation, forebyggelse og håndtering af arbejdsmiljøproblemer, samt Inddragelse IGLO-perspektivet (individ, gruppe, ledelse og organisation) i udvikling af løsningsforslag og handleplaner.

NFA har udarbejdet nedenstående forløbsmodel for tilbud til de regionale arbejdspladser. Forløbsmodellen er fleksibel i forhold til arbejdspladsernes behov og kan tilpasses forskellige mødeformer med fokus på inspiration, refleksion og fælles læring om arbejdsmiljø, for hele arbejdspladsen eller målrettet nøglepersoner: MED, arbejdsmiljøorganisation, TR/AMR/HR/-konsulenter.

➤ *Forløbsmodel for inspiration og målrettet forskningsformidling til regionale arbejdspladser*  
Forløbsmodellen bygger på dialogbaseret arbejdspladsudvikling, med afsæt i forskningsbaseret viden, strukturerede samarbejdsprocesser og klare mål.

Et kort og fokuseret forløb inden for et eller flere af de prioriterede områder. Indsatsen er tilpasset arbejdspladsens mål/behov og planlagt i samarbejde med arbejdspladsen repræsenteret af både medarbejdere og ledere. Forløbsmodellen er baseret på formidling af forskningsbaseret viden inden for alle tre prioriterede temaer, jf. ovenfor. De lokale parter i regionen vælger hvilket af temaerne forløbsmodellen ønskes anvendt på. Modellen kan tones afhængig af, om målgruppen udgøres af en enkelt arbejdsplads, arbejdsmiljøorganisationen/ MED eller af flere arbejdspladser inden for samme speciale mv. Det konkrete forløb forberedes og afvikles af et NFA-team bestående af både en forsker fra det psykosociale område og en erfaren formidler/facilitator med kendskab til den regionale sektor.

#### *Hovedkomponenter:*

Modellen er fleksibel og kan i samarbejde med rekvirenten, tilpasses arbejdspladsens situation og behov, herunder at rekvirenten selv varetager delopgaver. Der er mulighed for at reducere eller fravælge elementer, men af hensyn til indsatsens mulighed for at give udbytte og effekt, er følgende komponenter dog faste elementer i ydelsen:

- Fælles målformulering hos rekvirenten: Fælles overordnet mål med indsatsen drøftes og fastlægges i relation til arbejdspladskontekst og kerneopgave.
- Forskningsbaseret viden: Der tages afsæt i forskningsbaseret viden, som kvalificeret afsæt og fælles referenceramme.
- Struktureret dialog og dialogøvelser indgår i forløbet.





- Handling og afprøvning: Som fast del af ydelsen indlægges en aktivitetsfase, hvor arbejdspladsen igangsætter, afprøver eller træner en besluttet indsats. Der kan indgå en midtvejsdrøftelse, hvor indsatsen vurderes og evt. justeres.
- Opfølgning: Der gennemføres et fremadrettet opsamlingsmøde med fokus på forankring og effekt.

#### Eksempler på anvendelse:

- Forestående/igangværende organisatoriske og/eller faglige forandringer.
- Igangsætte, kvalificere eller vedligeholde arbejdspladsens voldsforebyggende indsats.
- Opfølgning på trivselsundersøgelse – fra måling til handling, hvor et af de tre prioriterede temaer er i spil.
- Kvalificering, planlægning og gennemførelse arbejdsmiljøindsatser indenfor et eller flere af de prioriterede områder

#### Overordnet forløbsbeskrivelse:

Et forberedende møde med rekvirenten på arbejdspladsen eller via skype.

- Mødet forberedes via telefon/Skype
- På mødet afklares formål, mål, rammer og ressourcer endeligt
- Forløbet detailplanlægges, og der udarbejdes et program
- Mødet er berammet til 1-2 timer

Halv- eller heldagsseminar og Kick off for hele arbejdspladsen/medarbejdergruppen/MED.

- Seminaret forberedes og gennemføres af en forsker og en facilitator i fællesskab.
- Jf. modellens hovedkomponenter vil seminaret, altid indeholde både målrettet forskningsbaseret viden, refleksion og struktureret dialog, for at nå fra viden og forståelse til fælles mål og handling.
- Tilpasset oplæg inden for et af de prioriterede områder, involverende spørgsmål og dialogøvelser og en form for handlingsplan for den efterfølgende aktivitetsfase.
- Seminaret er i halvdagsudgaven berammet til 3 timer og i heldagsudgaven til 6 timer eksklusiv frokostpause.

Aktivitetsfase med mulig midtvejsdrøftelse

- Fase hvor arbejdspladsen konkretiserer, igangsætter og afprøver de på temamødet besluttede tiltag/handlingsplan. Gennemføres af arbejdspladsen selv, men med en midtvejsdrøftelse via Skype med NFA-facilitator. Midtvejsdrøftelsen giver mulighed for at få ny inspiration og input til processen, bidrage til fremdrift og foretage evt. justeringer af indsatsen.

Fremadrettet opsamlingsmøde med projektgruppen/MED/TRIO med formidler/facilitator

- Opsamling og afrunding af forløbet i form af et "Skype" møde eller som tilvalg et møde på arbejdspladsen mellem rekvirent og NFA-facilitator. Her drøftes resultater, udfordringer, læring og hvordan arbejdspladsen kan arbejde videre med temaet.
- NFA bidrager med facilitering, samt evt. nye input/inspiration forberedt af forsker og facilitator i fællesskab.
- Mødet er berammet til 2 timer.



## 2. Copenhagen Business School (CBS)

### 2.1. Kontaktoplysninger

**Copenhagen Business School (CBS)**  
 Solbjerg Plads 3  
 2000 Frederiksberg  
 Telefon.: 3815 3815  
 E-mail: [cbs@cbs.dk](mailto:cbs@cbs.dk)  
[www.cbs.dk](http://www.cbs.dk)  
 Kontaktperson: CBS er Henrik Hermansen, tlf. 3815 3656, [heh.mpp@cbs.dk](mailto:heh.mpp@cbs.dk)

### 2.2. CBS's kompetencer

Ekspertrådgivningen vil primært blive ydet af forskere fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi (LPF), som er et af CBS største institutter. LPF er et tværfagligt institut, der er kendt for dets unikke måde at tænke business sammen med mere humanistiske discipliner. Forskningen har bl.a. fokus på at belyse udfordringer i det moderne arbejdsliv og de patologier, der kan opstå som følge af forskellige måder at organisere arbejdet på, herunder ikke mindst det grænseløse og selvledende arbejde, hvor den rolle som tid og oplevelsen af tid bliver en stor stressfaktor. Forskningen på instituttet sker ud fra et kritisk og undersøgende perspektiv, hvor styrken er, at se kompleksiteten og skabe reflekterede løsninger. Instituttets forskere har bl.a. kompetencer indenfor forandringsledelse, velfærdsledelse, social kapital, tillid, work-life-balance, betydningen af tidspres, og strategisk selvledelse.

Ekspertrådgivningens tre temaer vil blive dækket ved, at CBS tilbyder rådgivning, der inddrager forskellige niveauer i organisationen: Det interpersonelle niveau såvel som det strategiske niveau, og rekvirenterne kan fx få viden om nedenstående emner.

### 2.3. Metode og tilbud til ekspertrådgivning om inspiration

*Dialogiske værktøjer til at understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø:*

Hvordan kan kommunikationen mellem ledere og medarbejdere skabe trivsel og forebygge stressrelateret sygefravær?

- Kommunikation mellem ledere og medarbejdere er af afgørende betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Utallige eller komplekse forandringsprocesser kan udfordre det psykiske arbejdsmiljø og skabe stressreaktioner. Både ledere og medarbejdere kan imidlertid bidrage til at afbøde de negative konsekvenser af disse forandringsprocesser, hvis de klædes på med relevante dialogiske værktøjer. CBS kan tilbyde ekspertrådgivning, hvor hele arbejdspladsen kan klædes på med dialogiske værktøjer og få viden om forskellige behov i en forandringsproces.

*Arbejdspladskultur og kollektive processer:*

Hvordan skaber man en god kultur på arbejdspladsen?

- Kulturen på arbejdspladsen er afgørende for at kunne håndtere organisatoriske og faglige forandringer hensigtsmæssigt. Kommunikationen mellem fx forskellige



afdelinger og forskellige faggrupper virker ind på, hvordan medarbejdere såvel som ledere vurderer og håndterer det psykiske arbejdsmiljø og om forandringsprocesser lykkes. CBS kan tilbyde ekspertrådgivning, hvor hele arbejdspladsen klædes på med viden om kollektive processer, og hvordan disse processer håndteres bedst muligt.

#### *Forandringsledelse:*

Hvad er en forandringsproces, og hvordan gennemføres gode organisatoriske forandringer?

- Når en organisation skal implementere en forandring, oversættes og fortolkes strategien ud fra den kontekst, man selv arbejder i. Det er i den lokale oversættelse, at der skabes mening med strategien for medarbejderne og herved en ændret adfærd. Både ledere og medarbejdere på alle niveauer spiller en afgørende rolle for, om en organisation lykkedes med en forandringsproces, der om noget kan virke mangfoldigt ind på det psykiske arbejdsmiljø, hvis håndteret uden indsigt i og involvering af dem, som forandringen har som mål. I denne proces spiller blikket for organisationens kerneopgave en central rolle. CBS kan tilbyde ekspertrådgivning om forandringsprocesser og klæde ledere og medarbejdere på til at bevare fokus på kerneopgaven og håndtere eller ligefrem forebygge psykisk belastende reaktioner på de givne forandringsprocesser.

#### *Tillid og social kapital:*

Hvad er tillid og hvordan kan arbejdspladser arbejde med tillid?

- Tillid er en afgørende parameter for et godt psykisk arbejdsmiljø. Både når organisationer skal implementere forandringsprocesser og når organisationer ønsker at arbejde med trivsel, er det helt afgørende, at medarbejdere og ledelse har tillid til hinanden. CBS kan tilbyde ekspertrådgivning med helt ny viden om, hvad tillid er for en størrelse og hvordan arbejdspladser kan arbejde med at fremme tillid og social kapital.

#### *Tilbud:*

De forskellige indsatser tilrettelægges i samarbejde med de lokale parter, og indsatserne vil være af handlingsrettet karakter.

- Inspirationsoplæg. Oplæg af 1-3 timers varighed inklusiv pause og spørgsmål og gruppediskussion.
- Workshops. Oplæg, øvelser, gruppediskussion og plenumopsamling. 3-8 timers varighed.
- Strategisk rådgivning om specifik problemstilling. Rådgivningen vil blive gennemført som led i en samlet indsats, der målrettes hele arbejdspladsen, fx. MED-udvalg, herunder afdelings-MED eller institutions-MED, ledere samt AMR/TR.
- Webinar. Fx. som input på et personalemøde.
- Konference om psykisk arbejdsmiljø, 1 dag. Med oplæg fra minimum 2 forskere.
- Uddannelse af "forandringsagenter". Et kursus hvor udvalgte medarbejdere og ledere uddannes som "forandringsagent" med fokus på, hvordan det psykiske arbejdsmiljø kan styrkes i tæt relation til løsning af kerneopgaven. Første undervisningsgang præsenteres kursisterne for værktøjer til at forstå udfordringer i forbindelse med at gennemføre forandringer og styrkelse af det psykiske arbejdsmiljø, og de klædes på til at kunne tage den erhvervede viden tilbage til arbejdspladsen og omsætte denne. Anden gang arbejdes videre med erfaringerne.



### 3. Alectia A/S

#### 3.1. Kontaktoplysninger

Alectia A/S  
 Teknikerbyen 34  
 Søllerød 2830 Virum  
 Telefon 88 19 10 00  
 E-mail: [info@alectia.com](mailto:info@alectia.com)  
[www.alectia.com](http://www.alectia.com)  
 Kontaktperson: Mette Skau, mobil 30 109 709, mail: [mesk@alectia.com](mailto:mesk@alectia.com)

#### 3.2. Alectias kompetencer

Alectia har mange års erfaring med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og skabe sundere, sikrere og mere produktive arbejdspladser på offentlige institutioner såvel som private virksomheder. En stor del af denne rådgivning har drejet sig om organisatoriske eller faglige forandringer samt vold og trusler.

Disse forløb planlægges og gennemføres altid i dialog og tæt samarbejde med den pågældende arbejdsplads, således at de aktiviteter og indsatser, der gennemføres, altid harmonerer med arbejdspladsens behov og kerneopgaven.

Alectia rådgiver desuden om ledelse, det gode arbejdsliv, 360 graders robusthed, social kapital, samarbejds- eller teamudvikling, kommunikation og konflikthåndtering, stressforebyggelse samt strategisk arbejdsmiljø, ergonomi, sundhedsfremme og ulykkesforebyggelse.

Der arbejdes gerne på flere organisatoriske niveauer, således at der både gennemføres aktiviteter og indsatser på gruppe, ledelse og organisationsniveau.

#### 3.3. Metode og tilbud til ekspertrådgivning om inspiration

Eksempler på forløb omkring organisatoriske forandringer:

- Formøde herunder beslutning om formål, forløb og succeskriterier

I forlængelse af formødet gennemføres en eller flere aktiviteter:

- Dialog- og informationsmøde
- Afdækning af eksisterende erfaringer og ressourcer
- Lederudviklingsforløb med fokus på forandringsledelse og den nye organisering (som en del af en samlet indsats)
- Arbejde i arbejdsgrupper med emner centrale for forandringen
- Medarbejderworkshops om behovet for forandring og forandringsprocessen, kerneopgaven i den nye organisation og/eller social kapital (som en del af en samlet indsats)



Alle forløb afsluttes med:

- Forankring af nye tiltag samt evaluering og afslutning

*Eksempel på forløb omkring faglige forandringer:*

- Formøde herunder beslutning om formål, forløb og succeskriterier

I forlængelse af formødet gennemføres en eller flere aktiviteter:

- Dialog- og informationsmøde
- Afdækning af eksisterende erfaringer og ressourcer
- Lederudviklingsforløb med fokus på forandringsledelse og den nye faglige praksis (som en del af en samlet indsats)
- Arbejde i arbejdsgrupper med emner centrale for forandringen
- Medarbejderworkshops om behovet for forandring og forandningsprocessen, behovet for kompetenceudvikling og/eller behovet for udvikling af et nyt fagligt samspil (som en del af en samlet indsats)

Alle forløb afsluttes med:

- Forankring af nye tiltag, samt evaluering og afslutning

*Eksempel på forløb omkring vold og trusler:*

- Formøde herunder beslutning om formål, forløb og succeskriterier

I forlængelse af formødet gennemføres en eller flere aktiviteter:

- Dialog- og informationsmøde
- Forebyggende tiltag på ledelses- eller organisationsniveau
- Arbejde i arbejdsgrupper med relevante forebyggelses- og håndteringsinitiativer.
- Medarbejderworkshops om forebyggelse og håndtering af konflikter, nænsom nødværge og/eller social støtte (alene som en del af en samlet indsats)

Alle forløb afsluttes med:

- Forankring af nye tiltag og evaluering og afslutning



## 4. Roskilde Universitet, RUC

### 4.1. Kontaktoplysninger

Roskilde Universitet, RUC  
 Universitetsvej 1  
 4000 Roskilde  
 Telefon 46 74 20 00  
 E-mail: [ruc@ruc.dk](mailto:ruc@ruc.dk)  
[www.ruc.dk](http://www.ruc.dk)  
 Kontakt: Helge Hvid, [hh@ruc.dk](mailto:hh@ruc.dk). Mobil: +45 6093 5069

### 4.2. RUC's kompetencer og konkrete indsatsområder

Center for Arbejdslivsforskning og Center for Sundhedsfremmeforskning ved Roskilde Universitet (RUC) leverer ekspertrådgivning og inspiration til de regionale arbejdspladser.

I Center for Arbejdslivsforskning er der opbygget forskningsmæssig viden om psykisk arbejdsmiljø i et organisatorisk og teknologisk perspektiv, og i relation til kerneopgavens karakter og udvikling. Ligeledes er der forsket i indsatsen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

I Center for Sundhedsfremmeforskning er der opbygget forskningsmæssig viden om organisering af det sundhedsfaglige arbejde, læring og professionsudvikling, tværprofessionelt samarbejde og samarbejde mellem sundhedspersonale og patienter.

### 4.3. Metode og tilbud til ekspertrådgivning om inspiration

Inden for de tre temaområder tilbyder RUC ekspertrådgivning og inspiration vedrørende:

- Organisatorisk robusthed
- Kerneopgaven under forandring og dilemmaer for det psykiske arbejdsmiljø
- Teknologi og psykisk arbejdsmiljø
- Faglighed og professionalitet, tværprofessionelt samarbejde
- At arbejde med psykisk arbejdsmiljø når organisationen er under forandring
- Udvikling af voldsforebyggende arbejde

Disse temaer præsenteres nærmere i det følgende.

Indholdet i tilbuddene blive tilpasset den enkelte organisation.

#### *Organisatorisk robusthed:*

Arbejdslivet er præget af uforudsigelighed, omskiftelighed og konstante forandringer. Dette kan være en alvorlig belastning for organisationerne, for kvalitet og produktivitet, for kollegiale relationer og for den enkelte.



RUC kan tilbyde, at:

- formidle viden om organisatorisk robusthed
- introducere og bidrage til at tilpasse anbefalinger om hvordan man kan skabe organisatorisk robusthed
- facilitere processer til styrkelse af organisatorisk robusthed

*Kerneopgaven under forandring og dilemmaer for det psykiske arbejdsmiljø:*

Kerneopgaven er under konstant udvikling og forandring, og udviklingen går ofte i flere forskellige retninger på samme tid. Det kræver udvikling af en lokal forståelse af hvad kerneopgaven er, og hvordan arbejdet kan organiseres hensigtsmæssigt omkring kerneopgaven med et godt psykisk arbejdsmiljø.

RUC peger på tre centrale områder hvor udvikling af kerneopgaven influerer på og påvirkes af det psykiske arbejdsmiljø, som kan være afsæt for faglige oplæg, og dialog mellem forskningsbaseret viden og praksisviden:

- Patient/brugerinddragelse mellem compliance og professionalisme. Hvordan påvirker nye krav til brugere/patienter de professionelle arbejder? Hvordan griber forskellige patienter de nye krav og med hvilke konsekvenser for kerneopgaver og faglighed?
- Eksterne krav til organisationer og interne dagsordener. Hvordan påvirkes det daglige arbejde af eksterne dagsordener i sundhedsvæsenet? Hvordan kan de interne dagsordener få plads og blive synlige på måder der understøtter kerneopgaverne?
- Forholdet mellem generalistviden og generelle opgaver- versus specialistviden og specialistopgaver. Hvilke forandringer sker der, og hvilke konsekvenser har det?

*Teknologi sætter nye dagsordener:*

IT-systemer, der skal understøtte dokumentation, kvalitet og koordinering, er i dag med til at forandre krav, arbejdsopgaver og relationer mellem personalegrupper. Også andre teknologier skaber væsentlige forandringer i arbejdet. Det er vigtigt at være opmærksom på hvordan nye teknologier er med til at påvirke det psykiske arbejdsmiljø, forstået i relation til både krav og belastninger, men også arbejdets indhold, mening, arbejdsidentitet og samarbejdsrelationer.

Gennem oplæg, workshops eller længere forløb vil ledere og ansatte få redskaber til at medvirke i formningen af ny teknologi, både når teknologien allerede er i anvendelse og i planlægningsprocessen, når den blot er på tegnebrættet. RUC tilbyder aktiviteter om følgende:

- Teknologi og det meningsfulde arbejde:
  - Teknologi ændrer konkrete arbejdsopgaver og vægtningen af dem. RUC arbejder med hvordan ledere og ansatte ved at forholde sig aktivt til teknologien kan styrke arbejdets meningsfuldhed.
- Teknologi og det tværfaglige samarbejde:
  - Teknologien berører relationerne mellem medarbejdere eller medarbejdere og patienter. RUC arbejder med forbedring af det tværprofessionelle samarbejde.





➤ Teknologien og de nye opgaver:

- Teknologi løser ikke kun opgaver, men skaber også mere ”usynlige” opgaver forbundet med at få teknologien til at fungere i arbejdet. RUC arbejder med at synliggøre de nye opgaver samt drøfte kvalificering, uddannelse og anerkendelse.

*Faglighed og professionalitet, herunder tværprofessionelt arbejde:*

Tværfaglighed og monofaglighed er ikke hinandens modsætning, men kan udgøre et potentielt dynamisk forhold, både for at skabe kvalitet af arbejdet og kvalitet i arbejdslivet for de ansatte. RUC vil bidrage til at tænke kendte problemer på nye måder, og at skabe dialoger mellem praksisviden og forskningsbaseret viden gennem problemidentificerende og problemafdekkende metoder. Der vil blive arbejdet med paradokser i arbejdet, som stiller den enkelte og gruppen overfor til tider umulige valgsituationer, og med ambivalente følelser i forhold til eget og kollegers arbejde. Fx:

➤ Fagidentitet og meningsfuldhed:

- Hvordan udfordres fagidentitet på arbejdspladsen, og hvordan kan man arbejde med fagidentitet kollektivt og sundhedsfremmende?

➤ Tværfaglighed og team samarbejde:

- Hvordan kan tværfagligt samarbejde skabe konflikter og dårlig trivsel? Hvornår er det at tværfaglighed opleves som barrierer, der forstyrrer arbejdsmiljøet, og hvornår lykkes det?

➤ Kvalitet i og af arbejdet:

- Hvordan kan sammenhænge om kvalitet inddrages i den faglige udvikling på arbejdspladsen? Hvordan kan oplevelsen af og indsats i forhold til det psykiske arbejdsmiljø blive en vigtig faktor i arbejdet for kvalitet og faglighed?

*At arbejde med det psykiske arbejdsmiljø når organisationen er under forandring*

Et godt psykisk arbejdsmiljø er vigtigt for arbejdsglæden, helbredet og for at borgere og samfund får mest mulig nytte af arbejdsindsatsen. Men det at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø er en udfordring på mange arbejdspladser. En udfordring som skal tackles både individuelt og organisatorisk. Og en udfordring som bliver særligt nærværende, når organisationerne udvikles og forandres.

RUC kan tilbyde inspirationsoplæg, forløb der peger frem mod fortsat og fornyet egenaktivitet eller særlige forandringsrelaterede aktiviteter, supervisionslignende aktiviteter tilknyttet organisationens arbejdsmiljøarbejde og indsats i forhold til forandringer, samt mindre afdækninger af det aktuelle arbejdsmiljøarbejde med henblik på en styrket indsats på området.

*Udvikle det voldsforebyggende arbejde i fællesskab med beslægtede institutioner:*

RUC tilbyder et forløb for i alt ca. 20 ledere, TR-, arbejdsmiljø- eller HR-repræsentanter fra regionernes arbejdspladser. Målet er at styrke og udvikle den lokale voldsforebyggende indsats, samt kvalificere deltagerne til at kunne yde rådgivende bistand til arbejdspladser, som ønsker støtte til voldsforebyggende aktiviteter.

Forløbet er en proces, hvor deltagerne i et forløb over ét år arbejder med egne iværksatte voldsforebyggende aktiviteter (projekt, møder, formidling o. lign.). Det anbefales, at der på hver af de deltagende institutioner/afdelinger er 2-3 deltagere (leder/HR/TR/AM-repr.) der i





fælleskab kan planlægge og iværksætte egne lokale aktiviteter, som de efter eget valg formoder kan gennemføres med fordel.

Forløbet gennemføres i en netværksgruppe, hvor gruppen mødes tre gange (heldags) i perioden 3. kvartal 2016 – 2. kvartal 2017.

