

GIV PLADS TIL AT DISKUTERE OG STILLE SPØRGSMÅL

God ledelse, inddragelse og dialog kan være med til at sikre det psykiske arbejdsmiljø i perioder, hvor medarbejderne oplever usikkerhed eller forøget pres. Det er en af erfaringerne fra Ekspertrådgivning og inspiration.

"Der kommer usikkerhed, når man skal afgive noget, og man ikke ved, hvad man får". Sådan siger en overlæge i et interview, gennemført af Pernille Steen Pedersen, ph.d. postdoc fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS, som led i et forløb under Ekspertrådgivning og inspiration.

"Hvorfor vil forandringer ofte give anledning til frustration og modstand? Det er en af de grundlæggende udfordringer, når man skal sikre et godt psykisk arbejdsmiljø i perioder med faglige eller organisatoriske forandringer", siger hun og peger på især to typer af forandringer, som kan give anledning til usikkerhed:

- Forandringer, som indebærer krav om at skulle gå på kompromis med sin faglighed.
- Forandringer, der stiller nye krav til samarbejde og koordinering på tværs af faggrupper og afdelinger.

"I forhold til det første, oplever mange medarbejdere, at de har svært ved at udføre deres arbejde på en måde, der lever op til de faglige forventninger, de har til sig selv. Det kan udløse hvad jeg kalder en moralsk konflikt", siger Pernille Steen Pedersen.

"Det er nødvendigt at både ledere og medarbejdere støtter hinanden med at navigere mellem disse modsatrettede krav. Det handler bl.a. om at skabe en kultur, hvor det at stille spørgsmål og støtte hinanden bliver sat på dagsordenen. Lederne kan etablere rum, hvor medarbejderne kan drøfte, hvad der belaster dem, og hvordan ledelsen kan støtte dem", siger hun.

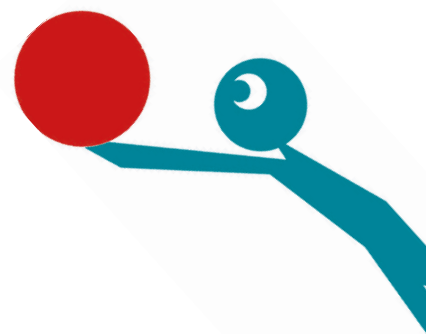
LEDELSENS OPGAVE

I forhold til den anden type af forandringer handler opgaven i høj grad om at få tværgående samarbejde på tværs af organisatoriske enheder og faggrupper til at fungere i praksis - på et fælles fagligt grundlag.

"Det tværfaglige og tværsektorielle samarbejde stiller store krav til både medarbejdernes og ledernes kompetencer. Ledere må kunne læse situationer og reaktioner og have kompetencer til at lytte, kommunikere, forhandle og konfliktløse", siger Pernille Steen Pedersen.

"Mange ledere føler sig alene i opgaven og har brug for at samarbejde i ledergrupperne. At sidde sammen og drøfte ledelsesdilemmaer kan ikke blot give gode input - det kan også bidrage til at skabe fælles opfattelser af, hvordan fx det tværgående samarbejde skal fungere".





KOMMUNIKATION OG KONFLIKTER

"Jeg er blevet overrasket over, hvor meget konflikter og oplevelse af en hård tone fylder i hverdagen. Jeg oplever, at der er brug for at styrke viden om kompetencer om god kommunikation hos både medarbejdere og ledere", siger Pernille Steen Pedersen.

"Når vi er under pres, vil vi ofte blive korte for hovedet og have mindre blik for andres behov og reaktioner. Når man kobler denne viden med de konkrete eksempler og erfaringer på arbejdspladsen, kan det give stærke aha-oplevelser, som man kan bruge som afsæt for at forbedre omgangstonen. Og som kan give større forståelse for, at andre måske udtrykker sig på en ufølsom måde i en travl situation".

"I en konkret situation klagede flere sygeplejersker over en kirurg, som de oplevede, ikke ænsede dem på operationsstuen og som de end ikke kunne få øjenkontakt med. Da vi fik snakket åbent om det, forklarede kirurgen at han var totalt fokuseret på sin krævende opgave, og at han bevidst prøvede at holde alt andet ude, når han skulle operere. Han anede ikke, at det kunne virke krænkende - og personerne omkring ham vidste ikke, at det var hans personlige måde at *cope*, og ikke et udtryk for ringeagt eller ligegyldighed over for dem", siger Pernille Steen Pedersen.



FEM UDFORDRINGER - OG HVORDAN DE KAN LØSES

Erfaringerne fra Ekspertrådgivning og inspiration peger på en række tværgående problemstillinger, som de deltagende arbejdspladser har arbejdet med på forskellige måder. Blandt de vigtigste udfordringer og mulige løsninger er:

- 1. Forandringer kan føre til usikkerhed, når man ikke ved, hvad der skal ske.** God ledelse, inddragelse af medarbejderne og en god dialog mellem ledelse og medarbejdere og på tværs af afdelinger og faggrupper.
- 2. Nogle medarbejdere oplever modsatrettede krav om effektivitet og faglig kvalitet.** Skab rum for, at spørgsmål og dilemmaer kommer åbent frem. Skab en kultur, hvor ledelse og medarbejdere støtter hinanden i at navigere i hverdagens opgaver.
- 3. Større krav til samarbejde og koordinering på tværs af afdelinger og faggrupper.** Ledelsen skal kunne læse situationer og reaktioner og kunne kommunikere, forhandle og løse konflikter. Et godt samarbejde i ledergrupperne kan styrke det tværgående samarbejde.
- 4. Pres i hverdagen kan føre til konflikter og en hård tone.** Skab et rum, hvor man kan diskutere episoder og oplevelser på en konstruktiv måde. Vær bevidst om, at alle kan blive korte for hovedet og have mindre blik for andre, når vi er under pres.
- 5. Det kan være svært at fastholde retningen og følge op på nye tiltag i arbejdsmiljøet.** Opbyg gode rutiner i MED-udvalg eller arbejdsmiljøgruppe, så indsatsen bliver forankret i de eksisterende strukturer på arbejdspladsen - og dermed mindre personbåret.

ROBUSTE SAMARBEJDSSTRUKTURER

Opgaven med at navigere gennem forandringsprocesser og skabe godt samarbejde og dialog handler også om, at der sker en systematisk opfølgning på de beslutninger og initiativer, som sættes i gang på arbejdspladsen. Det indebærer, at de etablerede strukturer i form af MED-udvalg, trio-samarbejde og arbejdsmiljøorganisation bliver styrket.

Det mener Stig Sørensen fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA, som har gennemført et stort antal forløb som led i Ekspertrådgivning og inspiration.

”Når vi har gennemført en proces på arbejdspladsen, vil der komme en umiddelbar positiv effekt. Der kommer fælles fokus på det tema, vi har arbejdet med, og der opstår nye ideer og energi. Men det vil ofte være en udfordring at fastholde retningen og følge op, bl.a. fordi arbejdsmiljøet skal konkurrere med mange andre temaer om både ledelsens og medarbejdernes opmærksomhed”, siger han.

”Ved at opbygge kompetencer og gode rutiner i MED-udvalg eller arbejdsmiljøgruppe, kan man gøre indsatsen mere systematisk og mere robust over for personaleudskiftning. Man kan gøre det at varetage arbejdsmiljøet fx i forandringsprocesser til en kompetence, som ligger i strukturerne, og ikke er båret af enkeltpersoner”, mener Stig Sørensen.

Netop forandringsprocesser, samarbejde, arbejdspladskultur og mobning mv. vil være de centrale temaer, som arbejdspladserne kan søge hjælp til, i den kommende fase af Ekspertrådgivning og inspiration i 2019-2021.

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 og på www.forhandlingsfaellesskabet.dk.



Forhandlings
fællesskabet

