

Gode eksempler på

sammenhæng mellem organisering af arbejdet og et godt arbejdsmiljø

Inspirations-
materiale med
udgangspunkt i
Arbejdstilsynets
anbefalinger

DANSKE
REGIONER



Dette hæfte har til formål at give regionerne og de regionale arbejdspladser inspiration til at arbejde med arbejdsmiljø i tæt relation til organiseringen af arbejdet og udførelsen kerneopgaven. Regionerne har nogle iboende arbejdsmiljøudfordringer, som gør at det altid vil være nødvendigt at have et særligt blik for det psykiske arbejdsmiljø tæt koblet til kerneopgaven. Og det er netop her, dette hæfte skal bidrage med gode eksempler, der kan inspirere de enkelte arbejdspladser.

Baggrund

Inspirationshæftet er udarbejdet af Danske Regioner på baggrund af de anbefalinger, som Arbejdstilsynet har fremhævet i forbindelse med deres udvidede tilsynsbesøg på hospitaler. På baggrund af anbefalingerne fremhæves en række gode eksempler på indsatser, tiltag el.lign. inden for de forskellige områder, som man på andre arbejdspladser kan lade sig inspirere af.

Regionerne kan og vil det gode arbejdsmiljø

Den brede vifte af eksempler viser også, at regionerne i forvejen arbejder dagligt på mange forskellige måder og med mange forskellige indsatser med de temaer Arbejdstilsynet peger på.

I det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø's undersøgelse af virksomhedernes arbejdsmiljøindsats scorer hospitalerne f.eks. bedre end gennemsnittet både i forhold til hvor højt forebyggelse af arbejdsmiljøproblemer generelt prioriteres og i særdeleshed i forhold til særligt udsatte områder som fx forebyggelse af højt tidspres.

I inspirationshæftet kommer et lille udpluk fra en næsten uendelig vifte med gode råd, vejledninger og praksisser. Derfor er eksemplerne i dette hæfte ingenlunde udtømmende, og lignende indsatser kan på samtlige områder findes på tværs af de fem regioner. Fælles for de udvalgte eksempler er, at de alle tager udgangspunkt i arbejdet med kerneopgaven som indgang til at arbejde med arbejdsmiljøudfordringer og arbejdsmiljøforebyggelsen.

Hæftets opbygning

For at gøre hæftet så overskueligt som muligt, er det struktureret efter Arbejdstilsynets anbefalinger. Hver anbefaling efterfølges af en kort kommentar fra Danske Regioner og en række eksempler på, hvordan de forskellige regioner arbejder med den type arbejdsmiljøudfordringer.

Arbejdstilsynet anbefaler:

- At arbejdet tilrettelægges hensigtsmæssigt og med realistiske målsætninger og tidsrammer.
- At være klar i udmeldingen om hvilken service og hvilken kvalitet, der skal ydes i forbindelse med arbejdsopgaverne, og hvordan disse skal prioriteres og koordineres i det daglige.
- At ledelsen delegerer ansvar og kompetence til medarbejderne afpasset efter medarbejdernes kunnen.
- At være bevidst om, at ændringer og forandringer i arbejdsopgaver, -funktioner og -processer tager tid at gennemføre og implementere i praksis.
- At der er en gennemsigtighed i, hvilke beslutninger der træffes om ændringer i arbejdets organisering og på hvilken baggrund.
- At planlægge og gennemføre relevant uddannelse for medarbejderne.
- At udvikle og gennemføre personalepolitikker, fx en stresspolitik eller voldspolitik, og sikre at politikken er velkendt og implementeret i organisationen.
- At arbejde systematisk med at forebygge vold og trusler om vold, herunder bl.a. gennem et effektivt beredskab i form af en effektiv og systematisk psykisk førstehjælp ved voldsomme hændelser samt hurtige og effektive alarmeringsmuligheder.
- At arbejde systematisk med at forebygge høje følelsesmæssige krav i arbejdet, herunder bl.a. en fælles og systematisk italesættelse af kravene i arbejdet og hvordan de skal håndteres.
- At bevare og fastholde muligheden for tæt kollegial og tillidsfuld sparring og støtte samtidig med tæt ledelsesmæssig støtte og opbakning.
- Vær opmærksom på vigtigheden af et godt samarbejde mellem faggrupper, afdelinger, klinikker på tværs af organisationen og hvilken betydning det har for løsningen af kerneopgaven.

Planlæg hensigtsmæssigt og realistisk

Arbejdstilsynet anbefaler: *At arbejdet tilrettelægges hensigtsmæssigt og med realistiske målsætninger og tidsrammer.*

Regionerne er meget opmærksomme på hele tiden se på, hvordan arbejdet tilrettelægges og de ansattes muligheder for at udføre det. Samtidig kan der være andre belastningsfaktorer end tid, der også skal håndteres.

De regionale ledere har øje for, at det er de rigtige medarbejdere, der løser de rigtige opgaver samtidig med, at medarbejdernes faglighed kommer i spil og deres faglige udvikling styrkes – også i en travl hverdag.

Eksempler fra regionerne

Når alle nyder godt af et lavt sygefravær

I Region Syddanmark har man længe arbejdet systematisk med at øge trivslen og nedbringe sygefraværet. Personaleledelse spiller en afgørende rolle for at nå de gode resultater. Region Syddanmark har indsamlet en række konkrete erfaringer fra ledere, der har arbejdet med at skabe et lavt sygefravær og høj trivsel. Erfaringerne, der er samlet i hæftet 'Mere MOST – mindre fravær'. [Download publikationen 'Mere MOST - mindre fravær' her](#)

Om at identificere og løse problemer med arbejdspress

I Region Syddanmark er der sat fokus på at undgå stor arbejdsmængde og tidspres. Der er kommet mere fokus på at identificere og løse problemerne på nye og innovative måder.

For at identificere problemerne skal man bl.a. være opmærksom på, om det er svært for medarbejderne at nå arbejdsopgaverne, om der er medarbejdere, der ikke har de fornødne ressourcer til at løse opgaverne, om der er uklare eller modstridende krav i

arbejdet og om medarbejderne både skal udføre planlagte og uforudsete opgaver.

Problemerne kan bl.a. løses ved at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, hvor ledelsen er skarp på de forhold, der kan ændres, at prioritere arbejdsopgaverne, at tilpasse arbejdsomængden til medarbejdernes kompetence og til det serviceniveau, man ønsker på arbejdspladsen samt at opstille klare mål for arbejdet og retningslinjer for den enkeltes ansvar og kompetencer.

[Læs mere på Region Syddanmarks hjemmeside](#)

Om proaktiv strukturering og organisering af modtagelsen af patienter

På en afdeling i Region Syddanmark er der indført en ny arbejdsgang, som sikrer, at man på afdelingen altid er klar over, hvor patienterne skal modtages – også inden de er meldt. Dette øger forudsigeligheden i arbejdet og nedsætter antallet af forstyrrelser, da det på forhånd er klarlagt og aftalt, hvem der tager mod patienterne, og hvor de skal ligge.

Om Strukturering og tydelighed i arbejdet med værdimålinger og triagering af patienterne

For at få flere ressourcer til medarbejderne har man på afdeling i Region Syddanmark tilrettet og tilpasset instrukser og arbejdsgange, så de matcher den pågældende afdelings patienter, således at fx meningsløse målinger ikke bliver foretaget. På afdelingen har

man udbygget bookplanen (elektronisk tavle med overblik over forskellige forhold vedr. patienterne) med et felt, hvor der skal skrives, hvor mange værdier patienterne skal have målt, samt hvor ofte det skal gøres. Tilsammen øger dette meningsfuldheden for den enkelte og plejepersonalet, og giver et bedre overblik over de arbejdsopgaver, der er inden for værdimålinger. Ligeledes er det tidsbesparende, da det nu er muligt at få et overblik over alle patienter på en gang, hvor det tidligere var nødvendigt at åbne hver journal.

Om at forbedre udskrivningen til gavn for patienter og medarbejdere

En afdeling i Region Syddanmark har for at frigøre flere personalemæssige ressourcer samt forbedre oplevelserne for patienterne implementeret en ny arbejdsgang, der handler om, at læge og sygeplejerske sammen holder udskrivelsessamtale med patienterne, dagen før de forventes udskrevet. Dette øger forudsigeligheden i arbejdet, og det fremmer muligheden for at planlægge og tilrettelægge arbejdet omkring udskrivelsen. På den måde nedsættes den stress, der kan opleves når man møder ind til patienter, hvor der ikke er taget stilling til, hvorvidt de skal udskrives eller hvor udskrivelsen ikke er klargjort.

Om at forstyrre med omtanke

I en travl hospitalshverdag er alle dybt afhængige af god intern kommunikation for at kunne udføre patientarbejdet effektivt og på et højt specialiseret niveau. Afbrydelser er derfor en naturlig

og nødvendig del af arbejdet, men kan også i nogle sammenhænge opleves som forstyrrelser i forhold til det arbejde, man koncentrerer sig om at løse.

I Region Midtjylland har man sat fokus på metoder og redskaber til at sætte fokus på afbrydelser i hospitalsarbejdet. [Læs publikationen her](#)

Når man tilrettelægger smartere og mere meningsfuldt

I Region Nordjylland konstaterede fire ambulatorier, at patientforløbene var uhensigtsmæssige. Eksempelvis varierede det fra kontaktperson til kontaktperson, hvordan patienterne blev sendt videre i systemet. Patienterne kunne endvidere risikere at blive sendt til undersøgelser, som viste sig at være unødvendige.

En Leananalyse kortlagde patienternes vej igennem systemet. Det blev synligt, hvor der var overgange og ventetider undervejs. Kortlægningen gav ideer til, hvordan et optimalt patientflow kunne se ud. Ved at sløjfe 'omkørslerne' i patientforløbet er der blevet langt kortere vej fra diagnose til behandling. Patientens vej igennem systemet er også blevet mere ensartet og medarbejderne har opnået større indsigt i forløbet.

Om at involvere patienterne

I Region Midtjylland arbejdes med 'prøvehandlinger' som redskab til at skabe innovation. I sundhedsvæsenet kan spores en form for faglig 'overansvarlighed', som kan resultere i, at man ikke vil kaste sig ud i noget nyt, før der

er opnået evidens for, om det virker. Ved at teste nye initiativer i lille skala og inden for en afgrænset periode, mindskes risikoen for at igangsætte forkerte og virkningsløse aktiviteter.

På flere hospitaler i regionen har man f.eks. lavet prøvehandlinger med selv-screenings-skemaer. Patienterne svarer selv på en række spørgsmål om eget helbred, så det ikke er nødvendigt at have personale til stede. På den måde spares personaleressourcer hos sygeplejerskerne, og patienterne inddrages og får et større ansvar.

Om at optimere diagnoseforløb og frigive personaleressourcer

På et hospital i Region Hovedstaden kunne det tage op til et år at få en udredning for astma. Et forskningsprojekt kortlagde patientens vej gennem ambulatoriet og viste, at det gav langt mere mening, at udredningen blev planlagt af en sygeplejerske allerede ved første besøg. Derefter kunne patienten få én aftale med lægen, hvor *alle* testresultaterne blev gennemgået.

Det nedbragte udredningstiden til en måned.

Det har medført en højere kvalitet og en markant tidsbesparelse for patienten samt lavere omkostninger for sygehuset. Sygeplejerskerne er nu med til at strukturere hele diagnoseforløbet, hvilket har givet en helt ny og central rolle i det gode patientforløb, hvor man i langt højere grad gør brug af sygeplejerskens faglige kompetencer.

Læs mere om hensigtsmæssig og realistisk planlægning

[Branchearbejdsmiljørådet for Social og Sundheds værktøj: Kan og skal krav](#)

[Branchearbejdsmiljørådet for Social og Sundheds værktøj: Personlige og kollektive strategier](#)

[Branchearbejdsmiljørådet for Social og Sundheds publikation: Sunde Arbejdsrytmer - bedre samspil mellem tid og opgaver](#)

Klar udmelding om service og kvalitet

Arbejdstilsynet anbefaler: *At være klar i udmeldingen om, hvilken service og hvilken kvalitet, der skal ydes i forbindelse med arbejdsopgaverne og hvordan disse skal prioriteres og koordineres i det daglige.*

Det er centralt at man fra såvel politisk side som i direktion og i ledelse kommer med klare og tydelige udmeldinger, så medarbejderne har vished omkring det råderum de opererer inden for og så borgere og patienter ved, hvilken service de kan forvente.

Udmeldinger fra politisk side, fra direktion og fra ledelser er en ting. Den løbende dialog mellem ledelse og medarbejderen anden. Dialog, omkring arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold foregår i MED. Samtidig foregår dialogen hver eneste dag på arbejdspladserne i formelle og uformelle sammenhænge.

Eksempler fra regionerne

Så alle kender retningen

I regionshuset i Vejle har den daglige dialog bidraget til en kultur og struktur, der betyder, at det står tydeligt for alle hvor organisationen er på vej. Fokus og fælles fodslag bliver blandt andet sikret på de korte, ugentlige briefings og særlige temamøder, som holdes hver 14. dag. To gange om året giver ledelsen en status på arbejdsopgaver i afdelingen og et bud på, hvordan det næste halve års tid vil forme sig.

Ved indførelse af ny IT og nye arbejdsgange – og erkendelsen af, at det kan være svært

Frem mod 2018 indfører alle hospitaler i Region Hovedstaden og Region Sjælland et nyt fælles it-system ved navn Sundhedsplatformen. Sundhedsplatformen er Danmarks største sundheds-it-projekt. Alle gamle it-systemer lægges over i dette nye system for at skabe større sammenhæng og for at forbedre måden hvorpå data håndteres.

”Erfaringen fra implementeringen af Epic er, at især de tre første måneder er krævende. Ligeså er erfaringen, at Sundhedsplatformen indebærer en flerårig omstilling af arbejdsgange og at ændringerne kan give udfordringer for personalet i en periode, fordi medarbejderne skal udføre arbejdsopgaverne på nye måder.”

Region Hovedstadens direktion har indset og klart meldt ud at implementeringen af Sundhedsplatformen er en vanskelig proces, idet den fx medfører ændrede arbejdsgange for flere faggrupper. Det kræver uddannelse af personalet, både i forhold til at bruge Sundhedsplatformen og for at varetage nye roller og arbejdsgange.

Når nye værdier og kulturer skal gennemsyre en organisation

Regionsrådsformand i Region Sjælland Jens Stenbæk beskriver flere konkrete måder, hvorpå han og kollegerne i regionsrådet kan fremme de innovative kræfter i regionen. Det starter med, at han og landets resterende regionsråd sætter emnet på dagsordenen ved at sende et tydeligt signal om, at hele driften skal gennemsyres af innovation.

”Når der bliver større behov og færre midler, er den eneste vej frem at tænke innovativt. Og det er jo den dagsorden, vi som politikere kan sætte over for vores administration og ledelse.”

Jens Stenbæk til
[Center for Offentlig Innovation](#)

Det er op til politikerne at skabe gode rammer, der giver plads til innovation. I Region Sjælland arbejder man derfor dels på at skabe frirum til at finde nye løsninger og dels med en målrettet kompetenceindsats.

Når en økonomiaftale mellem staten og regionerne lægger op til stram økonomi

Den nye aftale mellem regionerne og regeringen giver en meget stram økonomi i Region Nordjylland. Regionsrådsformand Ulla Astman (S) håber, at der kan hentes penge på effektiviseringer, så regionen ikke igen skal ud i afskedigelser.

Ulla Astman var i forbindelse med økonomiaftalen meget klar i mæglet, eksempelvis udtalte hun:

”Jeg håber ikke, vi er ude i fyringer. Vi skal have det til at hænge sammen, og jeg håber vi finder en løsning, der gør knap så ondt som sidste år. Men det vil gøre ondt. Det bliver ikke nemmere år for år at skulle igennem den samme rumle. Men jeg håber på, at vi ikke skal ud i fyringer. Det kommer til at kræve, at vi er opfindsomme”

Ulla Astman i TV2 Nord, 9. juni 2016

Når man på afdelingerne oplever mange sygemeldinger på en dag

På informationsskærmene på en Klinik på Rigshospitalet, bliver patienterne oplyst om, at de eventuelt kan forvente lidt længere ventetid pga. fx sygdom blandt personalet.

Læs mere

[Branchearbejdsmiljørådet for social og sundheds værktøj: kan og skal krav – fokus på kerneopgaven](#)

[Tal MED om det! – Mere kvalitet og bedre anvendelse af ressourcerne i regionerne udgivet af de centrale parter](#)

Uddelegering af ansvar

Arbejdstilsynet anbefaling: *At ledelsen delegerer ansvar og kompetence til medarbejderne afpasset efter medarbejdernes kunnen.*

I regionerne har man stort fokus på at inddrage medarbejderne i udvikling og udførelse af opgaver. For at kunne uddelegere kræver det, at lederne har tillid og kendskab til medarbejdernes kompetencer, men også at ledelsen beholder kontrollen og det overordnede ansvar.

Det første skridt til succesfuld uddelegering handler om at afklare, hvad der skal delegeres, og hvem der er den rette til opgaven. Derudover er det vigtigt, at medarbejderne får den nødvendige beslutningskompetence for at kunne løse opgaven, og at det er tydeligt, hvilke beslutninger medarbejderen kan træffe på egen hånd, og hvilke der kræver at lederen bliver involveret. Endelig skal lederen være tydelig om målet med opgaven og de forventede resultaterne. Lederen skal løbende give feedback og spørge ind til hvordan medarbejderen har det, og hvorvidt vedkommende har den nødvendige information for at udføre opgaven.

Eksempler fra regionerne

Når ledelsen ikke er bange for at uddelegere ansvar og opgaver

På en sygehusafdeling i Region Syddanmark får alle får mulighed for at byde ind på nye opgaver. Grundtanken er, at når nogen byder ind på en opgave, skal han eller hun have mulighed for at løse den. Grundtanken suppleres med, at der på afdelingen bruges ressourcer på efteruddannelse og opkvalificering ved fx konferencer og temadage.

Ledelsen på afdelingen er altså ikke bange for at uddelegere ansvar og opgaver. Som resultat oplever medarbejderne at være vigtige, og at ledelsen har stor tiltro til at opgaverne bliver løst. Alle mennesker er forskellige, og på denne afdeling fungerer det rigtig godt fordi det giver alle mulighed for at fokusere på det, de er gode til og interesserede i.

”Vi er gode til at hjælpe hinanden. Alle kolleger er meget omsorgsfulde og spørger ind til hinandens liv og arbejdsliv. Der er ingen alderskløft og ikke noget hierarki. Alle har respekt for hinanden både fagligt og personligt. Alle er lige her”

En medarbejder på afdelingen

Om at bruge talenter til at finde nye løsninger for patienterne

Hvordan bliver patienten en ligeværdig partner? Hvordan kommer vi fra sygdomsbehandling til patientbehandling? Hvordan skaber vi et magnetsygehus, som tiltrækker og fastholder dygtige medarbejdere?

Det er et udpluk af de udfordringer, Sygehus Lillebælts talentprogram 'Nye veje for og med patienten' arbejder på at finde nye svar og løsninger på.

Sygehusets ledelse har udpeget 30 sundhedsfaglige og administrative talenter, som gennem et halvt år arbejdede med at finde løsninger inden for fem temaer, som alle afspejler Sygehus Lillebælts ønske om patienten som partner i behandlingsforløbet.

Deltagernes viden og talent vil fremover blive inddraget i ledelses- og udviklingsarbejdet på hele sygehuset til videreudvikling af Patienternes Sygehus.

[Læs mere på sygehusets hjemmeside](#)

Om at træne og give ansvar

På en socialinstitution sørger chefen for at være tilgængelig døgnet rundt for mellemlederne. På samme måde er

mellemlederne til rådighed for medarbejderne. Beslutningen om at være til rådighed blev taget i en erkendelse af, at medarbejdere og ledere skal udvikle sig sammen og have stor åbenhed. Åbenheden beror også på, at man i fællesskab træner hvornår man skal tage kontakt til sin leder og hvornår man skal lade være.

”Vi skal udvikle os hver for sig og sammen. Hvis en medarbejder får at vide at han bare kan ringe til sin leder, får man ikke trænet sin organisation til at kunne fungere. Det kræver, at man tør bruge sine medarbejdere og træner dem.”

Socialinstitutionens chef

Når opgaverne skal løses der, hvor det sker bedst

Kompetente og engagerede medarbejdere er fundamentet for, at Region Nordjylland fungerer og bidrager til at skabe et godt liv for de nordjyske borgere. Det kræver et vedvarende og koncentreret fokus på læring, kompetenceudvikling og godt arbejdsmiljø.

I Regionen arbejder man med et konstant fokus på opgaveflytninger mellem faggrupper, så alle faggruppers kompetencer udnyttes maksimalt – under hensyn til rekrutteringssituationen. Eksempelvis er det et fokus at social- og sundhedsassistenternes kompetencer fortsat anvendes bedst muligt i relation til plejeopgaverne.

På alle niveauer af ledelsen og regionens MED-organisation arbejdes der

med læring, kompetenceudvikling og godt arbejdsmiljø. Arbejdet er baseret på de årlige strategiske arbejdsmiljødrøftelser i Hovedudvalget og Kompetenceforums handleplan.

Det konstante fokus på opgaveflytning bevirker desuden, at opgaverne løses på det lavest effektive omkostningsniveau – altså der hvor der gøres bedst og billigst.

Forandringer tager tid

Arbejdstilsynet anbefaler: *At være bevidst om, at ændringer og forandringer i arbejdsopgaver, -funktioner og -processer tager tid at gennemføre og implementere i praksis.*

Forandringer fylder så meget i dag, at det knapt giver mening at tale om det som et separat og særligt fænomen. Det er blevet et fast element, som ledere og medarbejder løbende må forholde sig til. Forandring skal skabe forbedringer. Dog er regionerne opmærksomme på, at forandringer også opleves som forstyrrende – eller ligefrem frustrerende og at forandringer kan slide på selv den bedste og stærkeste medarbejder.

Forandringer kan også være en god anledning til at skabe nye rammer for arbejdet og for arbejdsmiljøet.

Eksempler fra regionerne

Om at styrke forandringsprocesserne med tillid og samarbejde

Region Sjælland tilbyder sine arbejdspladser en række forskellige tilbud, der kan understøtte samarbejdet om kerneopgaven. Tilbuddene bliver skræddersyet til den enkelte arbejdsplads' behov. I guiden 'Tillid og samarbejde – viden om forandringspraksis styrker tillid og samarbejde om kerneopgaven' kan man læse om alle tilbuddene.

Arbejdspladserne kan eksempelvis få hjælp til at arbejde med flytning af enheder, nye teams i forbindelse med

sammenlægninger, nye arbejdsgange ved implementering af nye systemer eller udvikling af nye samarbejdsformer og fælles kultur.

Regionen tilbyder arbejdspladserne forskellige pakker alt efter behov. Varigheden varierer fra en lille pakke på 2-3 time til en stor pakke på hele fem dage.

Når forandringsprocesser konkretiseres og visualiseres

Det Nye Universitetshospital i Aarhus er først og fremmest et byggeprojekt, der i korte træk går ud på at samle alle af-

delinger af Aarhus Universitetshospital under ét tag. Det indebærer bl.a. ny-byggeri på 250.000 m² og integrering af de 160.000 m² eksisterende hospitalsbygninger i Skejby i det nye.

Arbejds miljø er et vigtigt fokus punkt i forbindelse med byggeriet, og Region Midtjylland har udviklet forskellige konkrete værktøjer, der skal bidrage til, at processen bidrager til et bedre arbejdsmiljø.

Et eksempel er en plakat, der kan skabe et overblik over en given forandringsproces, der sker i forbindelse med flytning til nye omgivelser. Plakaten har en tidslinje og en række symboler, der er tænkt som et værktøj for den enkelte afdeling til at tydeliggøre potentialet i nogle af de skelsættende milepæle frem mod forandringen.

Derudover har regionen udviklet en fysisk voksdug med plantegninger af de nye lokaler. Formålet er, at facilitere en fælles proces mellem leder og medarbejdere, så de nye bygningers potentielle indfris til gavn for både patienter og medarbejdere. Den bruges i løbet af omstillingsprocessen, og kan efterfølgende ligge på bordet i kaffestuen, så alle får et indtryk af indretningen og arbejdsgangene det nye sted.

[Læs mere om planlægning af forandringer og plakaten her](#)

[Læs mere om voksdugen her](#)

Når forandringer fryder

I en regnskabsafdeling i region Syddanmark har 25 medarbejdere været

igennem en større omstrukturering og fusion. Processen har medført større arbejdsglæde, bedre resultater og en sjovere og mere udfordrende hverdag.

Omstruktureringen begyndte med en gennemgribende oprydning og afdækning af medarbejdernes kompetencer og ønsker. De nye teams arbejder under en fælles målsætning, hvorfor der ikke længere 'dine' og 'mine' opgaver – der er kun 'vores' opgaver. Desuden er ledelsen blevet langt mere synlig, og der er udstukket faste rammer, som medarbejderne arbejder under.

Den nye struktur har eksempelvis resulteret i, at der stort set ikke var overarbejde i forbindelse med årsregnskabet, da afdelingen løbende har afstemt og kontrolleret konti og registreringer.

Om støttemuligheder i forbindelse forandringer – også til medarbejdere, der ikke skal være på arbejdspladsen længere

Som følge af strukturændringer og besparelser i Region Midtjylland, vil deri større eller mindre grad løbende ske forandringer for afdelinger eller områder. Det kan ikke undgås, at sådanne processer betyder at den enkelte medarbejder vil blive mentalt og arbejdsmæssigt berørt. Region Midtjylland ønsker at både hjælpe.

Eksempelvis kan medarbejdere, der er indstillet til omstilling og eventuelt afskedigelse, få en til to samtaler med en konsulent fra Koncern HR, hvor fokus vil være at støtte medarbejderen i sin

nuværende situation samt drøfte fremtidige muligheder. En leder der skal afgive eller modtage medarbejdere, kan fx få støtte til design eller gennemførelse af den konkrete overgangsfase mellem afgivelse og modtagelse af personalet mellem enhederne.

Der tilbydes langt flere forskellige tilbud om rådgivning, workcamps og forløb, der efter behov kan rekvireres.

[Læs mere om Region Midtjyllands tilbud her](#)

Læs mere om forandringer

[Videncenter for Arbejds miljø – Et Fælles projekt](#)

[Branchearbejds miljørådet for social og sundheds værktøj: forandringer og stress](#)

[Væksthus for Ledelses projekt: Ledelse over grænser](#)

[Væksthus for Ledelses projekt: Forandring fryder og forstyrrer - tæt på forandringsledelse i praksis](#)

Gennemsigtighed når der ændres i arbejdets organisering

Arbejdstilsynet anbefaler: *At der er en gennemsigtighed i, hvilke beslutninger der træffes om ændringer i arbejdets organisering og på hvilken baggrund.*

Ledelsen træffer en række beslutninger. Når det gælder beslutninger, der har betydning for arbejds-, personale-, samarbejds-, og arbejdsforhold sker det efter dialog med de ansatte. Derudover har ledelsen pligt til at inddrage medarbejderne, når der skal træffes beslutninger, der berører medarbejderes arbejdsforhold.

Kommunikation og information er altafgørende. Det er en hårfin balance hvad angår timingen af udmeldinger, da det både kan ske for tidligt og for sent. Vigtigst er at alle har adgang til den samme information på samme tid.

Eksempler fra regionerne

Om at have gennemsiknelige personalepolitiske principper

I Region Sjælland har man udarbejdet en skrivelse om personalepolitiske principper ved forandringsprocesser og organisationstilpasninger. Regionen skal løbende tilpasse sig i takt med, at opgaver og økonomi udvikler og ændrer sig.

Derfor ønsker Region Sjælland at indføre gennemsiknelige principper for forandringsprocesser og organisations-

tilpasninger for alle ansatte, der måtte være omfattet.

Der er bl.a. fokus på høj grad af medarbejderinddragelse og direkte kommunikation. Lederen har det overordnede ansvar for, at medarbejderne inddrages, men medarbejderne skal selvfølgelig være aktivt deltagende samt opsøge og videregive relevant information. Principperne bag kommunikationen er fx dialog, åbenhed og tilgængelighed. Af konkrete tiltag der skal forbedre den interne kommunikation, kan eksempel-

vis dialogmøder, gode referater, nyhedsbreve og hyppig anvendelse af det fælles intranet nævnes.

[Læs mere på Region Sjællands hjemmeside.](#)

Når en besparelse begrundes i klare kriterier og visioner af ledelsen

Region Midtjylland har udarbejdet pjecen 'Personalereduktion og fremtidig organisering – et værktøj for ledere, der skal reducere personale og omstille til fremtiden'. Den skal bidrage til, at personalereduktioner bliver så værdige som muligt for de personer, der bliver omplaceret eller afskediget i processen. Desuden skal den give kurs og tro på fremtiden for de, der skal skabe omstillingen.

I processen bør ledelsen formulere en klar og meningsgivende argumentation for årsagen til besparelsen, og hvilke visioner og kriterier der ligger bag. Argumentationen skal være gennemgående i al kommunikation om emnet både i før-, under- og efterfasen.

[Læs mere i pjecen Personalereduktion og fremtidig organisering – et værktøj for ledere, der skal reducere personale og omstille til fremtiden](#)

Når alle opgaver er klart beskrevet

Sikkerhed, tillid, gennemsækelighed og høj faglighed er nogle af omdrejningspunkterne på en psykiatrisk akutmodtagelse i Region Syddanmark.

Tillid kommer af klare linjer mellem ledelse og medarbejdere og ved hurtig opfølgning, hvis der bliver bragt pro-

blemer frem. Tydeligheden ligger i, at alle er klar over, hvad der er – og ikke er - til diskussion. Det forhindrer bl.a. en del uro.

”Vi får lov at være med i beslutningerne, og vi bliver orienterede. Der er ikke noget fordækt eller noget, der bliver gemt væk.”

En medarbejder

Det opleves som meget positivt, at alle opgaver er klart beskrevet. Det er meget tydeligt, at opgaver og ansvarsområder fordeles efter ideer og interesser. Samtidig den klare opgavefordeling, at alle føler sig rustet til at imødekomme de krav om forandringer, psykiatrien i øjeblikket mødes af.

Om at involvere i byggeprocesser

En vejledning til arbejdsmiljøorganisationen, ledelse og medarbejdere om Brugerinvolvering i byggeprocessen i Region Syddanmark.

Arbejdsmiljø er et vigtigt strategisk fokusområde for at skabe attraktive og effektive arbejdspladser i Region Syddanmark. Når der bygges nyt eller renoveres i regionen, stilles derfor krav til involvering af medarbejdere, brugere og MED- og arbejdsmiljøorganisationen, ligesom der er fokus på, at de nye bygninger kan give nye muligheder for at organisere arbejdet bedre.

Region Syddanmarks tilgang er et godt eksempel på, at kerneopgaven og godt arbejdsmiljø er to sider af samme mønt. Ved at involvere både medarbejdere og brugere i processen indhentes nye og anderledes ideer, der skabes

interesse, ejerskab og viden og dialogen mellem brugere, bygherre og rådgivere fremmes. Faktum er at muligheden for at påvirke de arbejdsmiljømæssige aspekter af arbejdspladsens fysiske rammer, er bedst inden byggeriet igangsættes, hvorfor Region Syddanmark sørger for at involvere medarbejdere og brugere tidligt i processen.

“Brugerinvolvering i byggeprocessen” beskriver, hvordan de forskellige brugere kan involveres i byggeprocessen og giver eksempler på, hvordan arbejdsmiljøaspektet kan inddrages. [Den kan downloades her.](#)

Planlæg og Gennemfør Relevant Uddannelse

Arbejdstilsynet anbefaler: *At planlægge og gennemføre relevant uddannelse for medarbejderne.*

At planlægge og gennemføre relevant uddannelse for alle medarbejdere er meget relevant. Det er dog vigtigt at tilføje, at uddannelsen og aktiviteten på den ene side skal være strategisk og på den anden side praksisnær. Det vil sige, at aktiviteten understøtter arbejdspladsens mål og retning, samtidig med at den giver værdi i det daglige arbejde. Uddannelsen skal ske i tæt relation til den kerneopgave, der skal løses.

Alle fem regioner arbejder målrettet og effektivt med at planlægge og gennemføre relevant uddannelse af de ansatte. Nedenstående eksempler er blot et lille udpluk af igangværende og planlagte indsatser for at fremme kompetenceudvikling, og dermed understøtte bedre trivsel, bedre og mere effektivt arbejde med kerneopgaven og kontinuerlig udvikling af organisationen.

Eksempler fra regionerne

Når kompetenceudviklingen understøtter arbejdspladsens behov

I Center for Kompetenceudvikling i Region Midtjylland bidrager uddannelseskonsulenter, uddannelseskoordinatorer og Center for E-læring til uddannelsesaktiviteter indenfor hver deres område.

Konsulenterne kan rekvireres af de enkelte arbejdspladser, og tilbyder hjælp med alle stadier af kompetenceudvikling – lige fra analyse og screening af kompetenceudviklings-behov til evaluering og effektmåling af indsatserne. [Læs mere om Region Midtjyllands arbejde med kompetenceudvikling her](#)

Når der tilbydes undervisning af undervisere med brugererfaringer inden for psykiatrien

Et hospital i Region Midtjyllands uddannelsesafdeling tilbyder et forløb, hvor underviserne har egne erfaringer inden for psykiatrien. Det kan eksempelvis være som tidligere patient.

Disse undervisere ønsker gennem respektfuld dialog at være med til at forbedre forholdene for mennesker med psykiske lidelser ved at give indsigt i situationer set fra brugerens side.

Der undervises i emner som: At leve med en psykisk sygdom, psykisk sygdom og social deroute, fordomme, uddannelse og arbejde med psykisk sygdom, recovery og det gode liv mv.

[Læs mere om uddannelsen i denne pjece](#)

Om de mange forskellige muligheder for efteruddannelse og kompetenceudvikling

Generelt har medarbejdere i Region Hovedstaden et bredt udvalg af efteruddannelse og kompetenceudvikling til rådighed. Som medarbejder har man dermed mulighed for at finde tilbud, der både støtter ens faglige og personlige udvikling.

Allerede umiddelbart efter sin ansættelse får man en introduktion til sin arbejdsplads, så man føler sig ventet og velkommen. Derudover har regionen bl.a. sammensat et medarbejderudviklingsprogram med tre grundlæggende programspor, der skal sikre at medarbejderne er klædt på til skiftende og nye behov.

For at lette adgangen til det brede udbud af muligheder, har regionen udviklet Kursusportalen. Kursusportalen rummer hele Region Hovedstadens kursus katalog med over 1.200 forskellige aktiviteter, og kan tilgås af samtlige medarbejdere i Region Hovedstaden. Det betyder at man løbende kan holde øje med nye kurser og udviklingsmuligheder. Portalen giver også både medarbejder og leder et overblik over alle de kurser man allerede har gennemført, samt de certificeringer, man tidligere har modtaget.

[Læs mere om kursusportalen her](#)

Om at arbejde strategisk med kompetenceudvikling

Region Syddanmark har udviklet "VÆRKTØJET". Det henvender sig til afdelings-, funktions- og afsnitsledere, som ønsker at arbejde systematisk med kompetenceudvikling strategisk og individuelt.

Det består af en række hjælpeværktøjer, der kan anvendes før, under og efter selve uddannelsesaktiviteten til procesunderstøttelse. Derudover er der en række skemaer, der kan anvendes til planlægning og evaluering af aktiviteterne.

VÆRKTØJET er udviklet i et samarbejde mellem Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet, Syddansk Universitet, Videreuddannelse og Praksisudvikling, University College Lillebælt, Sydvestjysk Sygehus og Koncern HR, Personaleudvikling i Region Syddanmark. [VÆRKTØJET findes her](#)

Færre men levede mål og politikker

Arbejdstilsynet anbefaler: *At udvikle og gennemføre personalepolitikker, fx en stresspolitik eller voldspolitik, og sikre at politikken er velkendt og implementeret i organisationen.*

Regionerne arbejder i disse år på forskellige måder med at formulere og implementere færre, men tydeligere mål, politikker og levede værdier. Fokus er på kvalitet, sikkerhed og effekt for borgerne fremfor på aktiviteter og proces. Målene og politikkerne danner rammen om et godt og sundt arbejdsliv for medarbejderne, og for at medarbejdere og ledere kan løse deres opgaver og udvikle de regionale arbejdspladser i den ønskede retning.

Eksempler fra regionerne

Når medarbejderne inddrages

I Region Sjælland ønsker man at invitere medarbejderne til at være med til at implementere regionens politikker. Regionen har udarbejdet en fastlagt proces for, hvordan det i højere grad skal kunne lade sig gøre. Processen har fokus på, at medarbejderne oplever resultaterne som forståelige og relevante, at selve processen opleves som værende retfærdig og at resultaterne er synlige gennem fx nyhedsbreve eller personalemøder. Derudover prioriteres kontinuerlig forbedring, således at der evalueres og man er klar til at lave om på

baggrund af ny viden eller input fra evalueringerne.

For at muliggøre en god medarbejderinddragelse er man opmærksom på, hvordan roller og ansvar skal fordeles. Derfor defineres såvel lederens som hhv. MED's og arbejdsmiljøgruppernes og ikke mindst medarbejdernes ansvar klart.

[Læs mere om implementeringsstrategien her](#)

Når Region Nordjylland er en arbejdsplads i top

Indflydelse, Tillid, Ordentlighed og Professionalisme. Det er de fire holdninger, der ligger til grund for Region Nordjyllands personalepolitikker, og som skal sikre, at regionen er en arbejdsplads I TOP. Ved at have fælles holdninger bag de forskellige personale-politikker, er det regioenns målsætning at alle får samme muligheder og vilkår, og at det bliver nemmere at samarbejde om at skabe et godt arbejdsliv.

Medarbejderne har været med hele vejen for at sikre, at personalepolitikkerne danner rammen om et godt arbejdsliv. Regionen er meget bevidst om, at personalepolitikernes udarbejdelse ikke må blive det sidste punktum. De skal være dynamiske, så de både matcher den dagligdag, de fungerer i, og de krav og vilkår, der til enhver tid bliver stillet til de opgaver, regionen skal løse.

Både medarbejdere og ledere har været med til at give værdierne liv. Blandt andet har man i psykiatrien og på Sygehus Vendsyssel (nu Regionshospital Nordjylland) udviklet nogle postkort, der folder I TOP værdierne ud og gør dem meningsfulde for medarbejderne. [Læs mere om Region Nordjyllands personalepolitikker her.](#)

Om fokus og forenkling fremfor kompleksitet og forvirring

I Region Hovedstaden er kernen i alle politikker, strategier og mål en grundlæggende tillidsdagsorden om åbenhed og helhedssyn. Derfor sørger regionens

direktion for at udstikke en klar retning, der muliggør at lederne til gengæld får et stort ledelsesrum.

Hvis man gerne vil sætte retning på så stort et skib som Region Hovedstaden, så nytter det ikke noget at tro, at man kan kæmpe sig igennem med et virvar af politikker, strategier og mål. Man skal være meget klar og meget enkel i sit budskab om, hvad det er for forventninger, vi har, og hvad vi vil.

Regionsdirektør i Region Hovedstaden Hjalte Aaberg, Tidsskrift for Dansk sundhedsvæsen, september 2014

Det sker i en erkendelse af, at man både politisk og administrativt har snøret hinanden ind i en stor mængde regler og rammer, der i bund og grund udspringer af gode intentioner, men som er blevet for meget af det gode.

Arbejd systematisk med forebyggelse af vold og trusler

Arbejdstilsynet anbefaler: *At arbejde systematisk med at forebygge vold og trusler om vold, herunder bl.a. gennem et effektivt beredskab i form af en effektiv og systematisk psykisk førstehjælp ved voldsomme hændelser samt hurtige og effektive alarmeringsmuligheder.*

Forebyggelse af vold og arbejdet med kerneopgaven er to sider af samme sag. Regionerne arbejder målrettet med at forebygge vold og trusler både på strategisk og operationelt niveau for at sikre de ansatte, men også til gavn for borgere og patienter.

I alle regioner er der aftalt retningslinjer for en samlet indsats, der identificerer, forebygger og håndterer problemer med vold, mobning og chikane på arbejdspladsen. Faktisk er hospitaler og døgn- og daginstitutioner de to branchegrupper i Danmark, der iflg. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har den højeste forebyggelsesindsats på volds- og trusselsområdet. (NFA: *Arbejdsmiljøindsatsen i ord. Tallene er fra 2014.*)

Eksemplerne nedenfor illustrerer altså blot et lille udpluk af de mange tiltag, der finder sted i alle regioner.

Eksempler fra regionerne

Om strategisk forankring af vold og trusler

I Region Hovedstaden er vold og trusler strategisk forankret bl.a. i TrivselOP (Regionens APV- og trivselsmåling). Der er en drøftelse i regionens hovedvalg om resultater og tiltag.

Desuden er der to halvårlige drøftelser i hovedudvalget om regionens data på arbejdsmiljøområdet.

Herudover afættes bl.a. årlige centrale midler, som fordeles til regionens virksomheder til arbejdsmiljøindsatser.

Når systemer og data understøtter voldsarbejdet

Region Hovedstaden har systemer og data, der understøtter arbejdet med vold/trusler. Der findes fælles systemer til registrering af data vedrørende arbejdsulykker, nærved-ulykker og påbud, en intern registrering af vold og trusler om vold samt et fælles handleplanssystem (IPL) med indbygget risikostyringsværktøj.

Når alle beboere har en tryghedsplan

På et bo- og rehabiliteringstilbuddet i Region Hovedstaden har alle beboere en tryghedsplan. Det er en samarbejdsaftale mellem beboer og personale, som skal være med til at forebygge voldsomme episoder.

Læs mere: [Socialt Udviklingscenter om bo- og rehabiliteringstilbuddet Orion i Hillerøds tryghedsplan](#)

Om at komme volden i forkøbet – de fysiske rammer støtter op

En Akutmodtagelse i Region Hovedstaden er udstyret med alarmsystem, og personalet bærer overfaldsalarmer. Vinduesglasset ud til parkeringsområdet er udskiftet til skudsikkert glas. Hospitalet har udarbejdet en overordnet fælles voldsinstruks, og arbejdsmiljøgrupperne har udarbejdet til-læg/supplement, der vedrører de lokale forhold.

Herudover er der fokus på, at ventearealerne opleves venlige, imødekommende samt konfliktdæmpende. Vedrørende det kommende nybyggeri, som forventes at stå færdig i 2019, er

der særlig fokus på konfliktdæmpende indretning og diskrete flugtmuligheder.

Når forebyggelsen af vold er sat i system

På en specialinstitution inden for det sociale område i Region Sjælland har man indført elektronisk registrering af beboernes tilstand og af alle tilfælde af trusler og vold. Registreringerne understøtter det pædagogiske arbejde ved at de ansatte – på baggrund af registreringerne – ved, hvordan en beboer typisk opfører sig inden en konfliktsituation. Dette tiltag, som er et ud af flere, har medført en reduktion af vold mod de ansatte, magtanvendelse over for beboerne samt forårsaget et fald i personaleomsætningen.

Om en App til at registrere vold og trusler – også uden for arbejdstiden

Region Midtjylland har udviklet et registreringsskema i regionens arbejdsmiljøsystem til vold, trusler og chikane. Systemet blev sat i drift 1. januar 2015 og benyttes til registrering af sådanne hændelser (også uden for arbejdstiden) og som støtte til den fremadrettede forebyggelse.

Brugerne har taget godt imod systemet, der er meget let at anvende. Systemet opsamler systematisk viden om hændelser, og vil kunne udtrække rapporter over eksempelvis typen af hændelser, hændelsestidspunkter og andet, der kan understøtte læring, videndeling og forebyggelse.

For at gøre det let at registrere, er der udviklet en App, der giver mulighed for en straksregistrering, hvor arbejdsmiljøgruppen eventuelt efterfølgende kan udbede sig yderligere informationer.

Om arbejdsmiljøcertificering

I Region Syddanmark er psykiatrihuset arbejdsmiljøcertificeret. Det har det været siden december 2012. Som led i certificeringen lægges der bl.a. vægt på handleplaner, risikovurdering, krisehåndtering og visitering af patienter, sikkerhed, alarmsystemer, sygefravær og konflikthåndtering.

[Læs mere her](#)

Om at forebygge vold – ved at øge borgernes mestring

I Region Nordjylland implementeres Mestringsskemaet i socialpsykiatrien. Mestringsskemaet er en faglig metode, som har fokus på at forebygge vold, overgreb og selvskade samt at øge borgerens mestring. Det centrale redskab i metoden er et skema, som kan hjælpe medarbejdere og borger i at lave fælles aftaler om hensigtsmæssige handlestrategier i vanskelige og/eller kritiske situationer. Ved hjælp af skemaet udarbejdes en analyse og et overblik over borgerens adfærdsmønstre og handlestrategier ved henholdsvis høj eller lav mestring.

[Læs mere på Region Nordjyllands hjemmeside](#)

Om tilbuddet til regionerne ekspertrådgivning og inspiration om vold og trusler

Senest er der ved overenskomstforhandlingerne i 2015 som led i et yderligere fokus på et godt psykisk arbejdsmiljø i tæt kobling med løsningen af kerneopgaven aftalt et projekt med tilbud om ekspertrådgivning indenfor tre temaer, herunder vold og trusler.

[Læs mere på Danske Regioners hjemmeside](#)

Om ny forskning om integreret voldsforebyggelse

Et nyt forskningsprojekt skal i perioden 2017-2020 udvikle redskaber til at forebygge vold mod ansatte i psykiatrien og kriminalforsorgen. Disse redskaber skal fokusere på hele arbejdspladsen, ikke kun på medarbejdernes adfærd eller den overordnede ledelseskultur. Det kaldes integreret voldsforebyggelse, fordi man forebygger på flere niveauer på arbejdspladserne.

I samarbejde med de ansatte på de enkelte arbejdspladser udvikles konkrete redskaber til, hvordan de bedre kan forebygge vold og trusler i samarbejde med ledelse og medarbejdere. Disse redskaber vil senere komme andre virksomheder til gode, så mange flere kan få et evidensbaseret grundlag for voldsforebyggelse. Projektet udføres af Aarhus Universitet og Region Midtjylland i samarbejde med Københavns Universitet og Det Nationale Forskningscenter for arbejdsmiljø.

Når social støtte og ledelseskvalitet skal afbøde vold

Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet har igangsat et

forskningsprojekt, der bl.a. skal belyse, i hvor høj grad ressourcer på arbejdspladsen, som bl.a. social støtte og ledelseskvalitet, kan afbøde de negative konsekvenser af vold, trusler og krænkende adfærd for medarbejdernes trivsel og helbred.

Forskningsprojektet gennemføres af Københavns Stressforskningscenter.

[Læs mere her.](#)

Læs mere om forebyggelse af vold og trusler

[Videncenter for Arbejdsmiljø's temaside om vold](#)

[Videncenter for Arbejdsmiljø's værktøjer til voldsforebyggelse](#)

[Videncenter for Arbejdsmiljø's værktøj 'Giv volden en skalle'](#)

[Branchearbejdsmiljørådenes temaside om vold og trusler](#)

[Branchearbejdsmiljørådet for Social og Sundheds temaside om vold og trusler](#)

Systematisk arbejde med høje følelsesmæssige krav

Arbejdstilsynet anbefaler: *At arbejde systematisk med at forebygge høje følelsesmæssige krav i arbejdet, herunder bl.a. en fælles og systematisk italesættelse af kravene i arbejdet og hvordan de skal håndteres.*

At arbejde med mennesker der måske endda er i en svær periode i sit liv, er både meget meningsfuldt og givtigt med kan også være krævende. Høje følelsesmæssige krav er et velkendt vilkår for medarbejderne i de brancher, der arbejder med mennesker.

Regionerne arbejder målrettet for at skabe rammerne for, at medarbejderen kan håndtere de udfordringer dagligdagen bringer til gavn for borgere, patienter og medarbejderen. I dette henseende anses Arbejdstilsynet som en god samarbejdspartner, der kan understøtte de forskellige afdelinger og enheders arbejde med at identificere potentielt udfordrende områder på arbejdspladserne.

Eksempler fra regionerne

Når der er en indsats på kort og lang sigt

En afdeling på Aarhus Universitetshospital har fået et påbud om for stor arbejdsmængde og uklare krav om bearbejdning af de følelsesmæssige krav i arbejdet.

For at imødekomme påbuddets indhold, har man i samarbejde med medarbej-

derne igangsat en række initiativer. Der har eksempelvis været afholdt temadage om emnet, man har gjort brug af vikarer og har ansat tre sygeplejersker. Medarbejdernes muligheder for coaching og supervision er ligeledes blevet sat i system.

Udover de afsnit, som har modtaget påbud, er der fire afsnit, som har mod-

taget vejledninger om psykisk arbejdsmiljø. Yderligere fire afsnit har haft besøg af Arbejdstilsynet, uden at det har ført til reaktioner. Efterfølgende er arbejdspladsen af Arbejdstilsynet blevet rost for at have en tydelig struktur, god koordinering og planlægning samt et tæt og tillidsfuldt samarbejde mellem faggrupper og mellem ledelse og medarbejdere. Sidst men ikke mindst roste Arbejdstilsynet, at der er prioriteret god tid til sparring og møder mellem kolleger og ledelse.

Når man arbejder systematisk med opsamling og uddannelse

På Gentofte Hospitals matrikel har man på baggrund af et påbud indenfor det psykiske arbejdsmiljø igangsat en række initiativer. Man har eksempelvis systematiseret opsamling eller de-briefing og eventuel visitation til psykologisk rådgivning efter psykisk belastende situationer.

Derudover er der blevet gennemført undervisningsforløb og seminarer for ledende personale i relevante afsnit med henblik på at styrke kompetencer og handleparathed i forhold til psykisk førstehjælp.

Når man kobler kerneopgaven til forbedringer af arbejdsmiljøet

Også Hvidovre Hospital har efter et påbud indenfor det psykiske arbejdsmiljø iværksat en række gode initiativer. I forhold til medarbejdernes ressourcer har man udarbejdet nye funktionsbe-

skrivelser og arbejds gange, arbejdsmængden er blevet tilpasset og der er foretaget ændringer i vagternes bemanning.

Hospitalet har tydeliggjort prioriteringen af arbejdsopgaver og lavet en ny organisering af morgenmøder, fx ved at afholde tavlemøder. Den tydeligere prioritering viser sig eksempelvis i en prioriteringstrappe samt timeouts i tilfælde, hvor opgavemængden bliver for stor. Akutklinikken har også implementeret regionens tilrettede triagesystem, som giver lettelse i forhold til dokumentations- og opgavekrav, ligesom der er opsat patientinformationsskærme med den aktuelle ventetid i akutmodtagelsen.

Når man arbejder med psykisk førstehjælp og prioriteringer

På Rigshospitalets matrikel har man i forhold til arbejdsmiljøtemaerne 'stor arbejdsmængde og tidspres' og 'høje følelsesmæssige krav' bl.a. udarbejdet vejledningsmateriale om psykisk førstehjælp og gennemført workshops og opfølgning i relevante klinikker.

Centralt arbejder Region Hovedstaden også meget aktivt med ovenstående arbejdsmiljømæssige temaer, med særligt fokus på det medicinske område, akutmodtagelsen og akutklinikker, særlige dele af Psykiatrien og Den Præhospitale Virksomhed.

Læs mere

[Tæt på mistrivsel - Høje følelsesmæssige krav i mødet med elever, studerende og kursister, der mistrives](#)

Kollegial og ledelsesmæssig støtte og sparring

Arbejdstilsynet anbefaler: *At bevare og fastholde muligheden for tæt kollegial og tillidsfuld sparring og støtte samtidig med tæt ledelsesmæssig støtte og opbakning.*

Regionerne arbejder med at skabe gode rammer for såvel et tillidsfuldt kollegaskab som et godt og tillidsbaseret samarbejde mellem ledere og medarbejdere. Gode muligheder for at få kollegial sparring og ledelsesmæssig støtte er vigtige ingredienser i arbejdet med at skabe trivsel for den enkelte medarbejder og i arbejdet med at sikre faglig udvikling med fokus på de faglige udfordringer, dilemmaer og handlemuligheder. Og det uanset om det handler om at få støtte til at udføre de almindelige opgaver i dagligdagen eller om kolleger og lederes støtte og omsorg i mere tilspidsede situationer.

Eksempler fra regionerne

Når kolleger og ledere står sammen om psykisk førstehjælp

Alle ansatte ved Gynækologisk – Obstetriske Afdeling i Region Syddanmark, der har været udsat for en traumatisk oplevelse eller voldsomme psykiske påvirkninger mens de har udført deres arbejde, skal gives tilbud om kollegial førstehjælp, kollektiv de-briefing og/eller professionel krisehjælp. Formålet er at undgå, at reaktionerne udvikler sig til et kronisk forløb, men i stedet overvindes lidt efter lidt samtidig med, at medarbejderens faglige selvtillid og arbejdsevne bibeholdes.

Det er essentielt, at der handles hurtigt efter en sådan hændelse. Derfor skal den næmeste leder i løbet af ca. et døgn vurdere, hvornår den berørte medarbejder skal indkaldes til en personlig samtale, og om der skal indkaldes til en kollektiv de-briefing. Indkaldelserne iværksættes indenfor 72 timer efter hændelsen. De-briefing er et struktureret møde, der foretages efter en arbejdsrelateret psykisk belastende hændelse med henblik på at få mere overblik over situationen, informere om efterreaktioner, styrke det kollegiale sammenhold, tilvejebringe ny læring og

erfaring samt vurdere behov for opfølgning.

Derudover vil den pågældende medarbejder allerede i umiddelbar forlængelse af hændelsen modtage omgående psykisk førstehjælp i form af kollegial førstehjælp og omsorg.

Den nærmeste leder har efterfølgende en række værktøjer målrettet både den enkelte medarbejder og hele afdelingen. Det kan eksempelvis være tilbud om professionel psykisk krisehjælp ved ekstern psykolog.

Om systematisk faglig sparring

Når man arbejder med mennesker med psykisk sygdom er det - udover at være klædt på til at håndtere voldsomme episoder - vigtigt at have mulighed for faglig sparring. Derfor lægger man i Region Hovedstadens Psykiatri stor vægt på løbende systematisk faglig sparring, så man kan få følelsesmæssig aflastning, bearbejde svære episoder og dermed lære af både egne og andres erfaringer.

Om hvordan kitlen passer

I Region Nordjylland udbydes kurset Kollegial respons: Hvordan passer kitlen? Kurset henvender sig til Uddannelsessøgende læger i Region Nordjylland og er et superviseret forløb med Kollegial respons som metode til fagpersonlig udvikling.

Konkret fungerer metoden gennem struktureret kollegial sparring, hvor målet er at opnå nye forståelser af kendte problemer med henblik på at

opdage og skabe anvendelige handlemuligheder og bruge dem i sin dagligdag. Disse nye forståelser opnås dels gennem udforskning af egne arbejdsmæssige erfaringer og dels ved at drage nytte af kollegers viden, ideer og erfaringer.

Kursets brede vifte af interessante temaer inkluderer bl.a. hvordan man bliver bedre til at tage hurtige og gode beslutninger samt hvordan man bevarer sin autoritet overfor ældre kolleger nævnes.

Om at tilbyde samtale med sygehuspræst

Alle ansatte ved Gynækologisk – Obstetriske Afdeling i Region Syddanmark tilbydes ved voldsomme episoder som f.eks. uventet dødfødsel at få en samtale med en af sygehuspræsterne i Kolding.

Når tillid er altafgørende

På et botilbud i Region Syddanmark er tilliden mellem kollegerne altafgørende. Det gælder både i forhold til den daglige pædagogiske indsats og i forhold til personalets sikkerhed, eftersom medarbejderne bærer alarm. Når alarmen lyder, skal man kunne stole på og have tillid til, at kollegerne kommer til hjælp. Episoderne bliver registreret, der bliver reflekteret og arbejdet med konfliktløsning. Der bliver talt om, hvad det er for nogle ord, der ligger under den udtryksform, som volden er. Der bliver selvfølgelig også samlet op i forhold til den, der er blevet slået eller truet.

Om arbejdspladsens støtte og fælles indsats ved sygefravær

I Region Sjællands sygefraværspolitik 'Fra fravær til nærvær' er der fokus på hele arbejdspladsen, hvis en medarbejder bliver sygemeldt. Både kollegaer og forhold omkring den daglige drift har afgørende betydning for en medarbejders tilbagevenden til arbejdet.

[Læs mere her om 'fra fravær til nærvær' her](#)

Læs mere om kollegial og ledelsesmæssig støtte og sparring

[Supervision og sparring i serien 'Vi forebygger stress sammen'](#)

[Før arbejdspresset bliver for stort](#)

[Social kapital på social og sundhedsområdet](#)

[Væksthus for Ledelses Relationel koordinering – ledelse af effektiv samarbejde](#)

Opmærksomhed på et godt samarbejde mellem faggrupper og afdelinger

Arbejdstilsynet anbefaler: *Vær opmærksom på vigtigheden af et godt samarbejde mellem faggrupper, afdelinger, klinikker på tværs af organisationen og hvilken betydning det har for løsningen af kerneopgaven.*

Udvikling af godt samarbejde og gode relationer på tværs af faggrupper, afdelinger, specialer og geografi har været i centralt for mange regionale initiativer. Erfaringerne viser, at samarbejdsrelationer er særligt vigtige, når gensidig afhængighed, uforudsigelighed og kompleksitet præger løsningen af kerneopgaven.

Det gode samarbejde er noget alle regioner arbejder målrettet med i såvel store som organisatoriske projekter, som i hverdagen med den enkelte patient eller borger i centrum.

Eksempler fra regionerne

Når man arbejder i tværfaglige teams

I en lokal psykiatri i Region Syddanmark hjælper medarbejderne hinanden i dagligdagen – uden voldsom skelen til faggrænser. Medarbejderne er modsat sygehusafdelinger organiseret i tværfaglige. Psykologer, læger, socialrådgiv-

vere, ergoterapeut sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter og pædagoger arbejder sammen i teams. Den tværfaglige organisering betyder, at det er nemmere at tilrettelægge hverdagen og hjælpe hinanden i perioder med spidsbelastning og sygdom. Samtidig

giver det mulighed for en anden faglig sparring end tidligere.

Alle 22 ansatte har hver sin vigtige opgave, men alle kan samtidig hjælpe hinanden. Alle er med i vagtfunktionen, og alle kan tage mod de fleste patientkategorier. Man skeler ikke så meget til faggruppe, og det er uden tvivl en vigtig del af succesen.

Introduktionsprogrammet for nye medarbejdere er tilrettelagt således, at man kommer til at arbejde sammen med alle kolleger. Derigennem opnår man et klarere indtryk af, hvilke kompetencer og stærke sider den enkelte besidder.

Når problemer med mobning løses i samarbejde om kerneopgaven

En psykiatrisk arbejdsplads i Region Syddanmark har tidligere døjet med udfordringer med mobning, dårlig omgangstone og mistro. Derfor igangsatte man på arbejdspladsen en ambitiøs proces, der skulle vise sig at være aldeles effektiv.

Første skridt var at få redt eksisterende konflikter ud. Dernæst blev der indført nye retningslinjer for mobning. Udgangspunktet er naturligvis nultolerance, men retningslinjerne tager også stilling til hvad mobning er, hvordan det forebygges og hvem der har ansvar for hvad. Afdelingen er blevet organiseret i en teamstruktur, som giver mere nærhed og gensidig afhængighed, samt sikrer et godt samarbejde på tværs af faggrænser. Alle teams har været med

til at fin-definere kerneopgaven samt diskutere hvordan der styres efter den.

Den seneste trivselsundersøgelse fra 2015 viser, at der siden projektet ikke har været nogen tilfælde af mobning. Som en ekstra bonus er sygefraværet faldet. [Se mere i Region Syddanmarks Arbejdsmiljøreddegørelse for psykiatrien 2015](#)

Om at styrke den relationelle koordinering

Relationel koordinering opstår, når kommunikation og relationer omkring en konkret opgave understøtter hinanden. Det giver mulighed for en koordineret fælles indsats i situationer, hvor opgaverne er indbyrdes afhængige og præget af usikkerhed og tidspress.

Region Nordjylland og Glostrup Hospital har samarbejdet om projektet 'Fra begreb til bundlinje'. Projektet er gennemført som 11 individuelle delprojekter, der alle har skabt betydelige forandringer. Imponerende 10 af de 11 delprojekter har fastholdt disse forandringer.

Projektet har taget afsæt i den amerikanske professor Jody Hoffer Gittells undersøgelser af, hvad der kendetegner et velfungerende sundhedsvæsen. De omfattende evidensbaserede undersøgelser viser en tydelig sammenhæng mellem behandlingskvalitet og indlæggelsestid og kvaliteten af relationel koordinering. [Læs en evaluering af projektet her](#)

Når IT understøtter kommunikation og samarbejde på tværs

I Region Midtjylland har man implementeret IT-systemet 'Klinisk logistik'. Det handler om flow af fx patienter, personale og ressourcer gennem sundhedssystemet.

Der tales også om 'det lange hospital' og 'det gennemsigtige hospital', idet klinisk logistik både fokuserer på klar videndeling og på hele forløbet, fra en patient henvender sig et sted i sundhedsvæsenet til patienten er rask og 'ude' igen.

Manglende flow kan bremse fremdrift i patientens forløb. Det kan opleves uheldigt af patienten, men kan selvfølgelig også være frustrerende for personalet. En god og effektiv klinisk logistik medvirker til at unødvendig spild- og ventetid undgås. Samtidig er der meget fokus på klinisk logistik i øjeblikket, fordi man har samlet hospitalerne i større enheder, og jo større enheder patienterne er samlet i, jo større er udfordringen i at koordinere også.

Læs mere om godt samarbejde mellem faggrupper og afdelinger

[Branchearbejds miljørådets værktøj om omgangstone og kollegialitet](#)

[Væksthus for Ledelses projekt Relationel Koordinering - ledelse af effektivt samarbejde](#)

[Væksthus for Ledelses projekt Ledelse over grænser](#)