

Tilbudskoncept 1: Arbejdsmiljøindsats med afsæt i nye begreber fra arbejdslivsforskningen

Her kan du læse om vores faglige tilgang når vi samarbejder med arbejdspladserne om forbedring af det psykiske arbejdsmiljø med udgangspunkt i begreberne: Tidsmiljø, Relational koordinering og Jobcrafting. Vores forskning relateret til disse 3 begreber har været brugt som grundlag for arbejdsmiljøindsatser på 8 regionale Regionale arbejdspladser i perioden 2016-2018. I dette tilbudskoncept beskriver vi hvordan denne forskning kan relateres til de temaer som Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet har valgt at sætte fokus på: 1. Organisatoriske forandringer, 2. Faglige forandringer, 3. Vold og trusler, 4. Samarbejde, arbejdspladskultur og mobning.

Faglig tilgang

Vores faglige tilgang til det psykiske arbejdsmiljø kredser om arbejdets organisering. Det vil sige arbejdsopgaver, arbejdsfordelingen og arbejdets tilrettelæggelse samt dertil hørende samarbejde mellem kolleger, mellem faggrupper og mellem ledelsen og medarbejderne. Vores ambition er at forbedre det psykiske arbejdsmiljø ved at skabe robuste organisationer. Robuste organisationer formår at arbejde dynamisk med at balancere stabilitet og forandring. Robuste organisationer formår at tage vare på, og udvikle, det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med faglige og organisatoriske forandringer. Arbejdets organisering er afgørende for det psykiske arbejdsmiljø f.eks. travlheden i hverdagen, koordineringen og kommunikationen mellem medarbejderne, hvilken indflydelse der er mulighed for og kvaliteten i den faglige udførelse af arbejdet. Robuste organisationer arbejder læringsorienteret med arbejdets organisationer på alle disse områder, og har et læringsfokus i forberedelse af forandringer, under gennemførelsen og i forbindelse med forankringen.

Teoretisk trækker vi på nogle nyere begreber indenfor arbejdslivsforskningen kaldet 'Tidsmiljø', 'Relationel koordinering' og 'Jobcrafting'. Teoriene fra forskningen bag disse begreber bruges kombineret. I en kombination bidrager de til opbygning af organisatorisk robusthed. Begreberne åbner for at få øje på nye aspekter af, hvordan det psykiske arbejdsmiljø udfolder sig gennem arbejdets organisering. Begreberne tilbyder arbejdspladserne at (gen)opleve, fortolke og håndtere belastninger i et nyt lys. Det kaster også lys på deres styrkesider. Tilsammen giver det et handleberedskab til at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø ud fra den aktuelle situation. Samtidig opbygger det den organisatoriske kapacitet til at håndtere fremtidige belastninger.

Det psykiske arbejdsmiljø er tæt forbundet med de tidlige betingelser i arbejdet. '*Tidsmiljø*' handler om at belastninger forbundet med tid, f.eks. tidskonflikter, også vedrører andre forhold end at der er for lidt tid til opgaverne. Problemer med strukturering af tiden eller ændringer af tidsstrukturene i arbejdets organisering kan risikere at gøre hverdagen mere uforudsigelighed, udfordre rutiner, vaner og rytmer, vanskeliggøre koordinering og skabe øget intensitet.

Problemer med samarbejdet om kerneopgaven udfordrer det psykiske arbejdsmiljø mange steder. '*Relationel koordinering*' er en faglig tilgang til samarbejdet på arbejdspladsen som sætter fokus på blandt andet snitfladerne mellem forskellige faggrupper. Når det psykiske arbejdsmiljø søges forbedret gennem bedre '*Relationel koordinering*' omfatter det de faglige værdier i arbejdet og normer for hvordan der samarbejdes.

Indflydelse og faglige frihedsgrader har stor betydning for oplevelsen af det psykiske arbejdsmiljø. '*Jobcrafting*' handler om hvordan vi hver i sær bruger vores indflydelse og faglige frihedsgrader i hverdagen og dermed selv tilvirker vores arbejde. At arbejde med '*jobcrafting*' kan blandt andet være at skabe rum et fælles fokus på medarbejdernes måde at tilvirke jobbet på. Ved at undersøge de forskellige måder gøres tavs og individuel viden eksplicit og fælles. Det understøtter en lærende måde at lykkes med kerneopgaven og understøtter et godt psykisk arbejdsmiljø.

Faglige forandringer

De faglige forandringers hastighed er en arbejdsmiljøproblemstilling hvis medarbejderne oplever at

det faglige fundament for den måde de udfører arbejdet på i hverdagen, nedbrydes. Det kan for eksempel skyldes nye opgaver, ny viden, nye arbejdspraksisser, nye IT-teknologier, nye velfærdsteknologier, nye behandlingsteknologier, nye behandlings- eller administrative standarder. Forandringerne kan give anledning til at arbejdet opleves uforudsigeligt og skaber faglig og personlig usikkerhed. Begrebet 'tidsmiljø' sætter de faglige forandringer ind i en tidslig optik. For eksempel hvordan den måde arbejdet udføres på nu, hænger sammen med den måde arbejdet tidligere blev udført og hvilken fremtidig måde arbejdet kan tænkes at udføres på. Spørgsmålet er derfor hvordan tiden skal organiseres og håndteres i hverdagen hvis de faglige forandringer skal relatere sig positivt til det psykiske arbejdsmiljø. Det handler om hvordan faglige forandringer kan omsættes til nye kompetencer der styrker det faglige fundament, og hvad det kræver af den måde vi forvalter tiden. De fleste faglige forandringer sker løbende og sjældent som en helt ny måde at udføre arbejdet fra den ene dag til den anden. Derfor er det afgørende at arbejdets organisering understøtter løbende læring på arbejdspladsen i en dynamisk balancering mellem stabilitet og forandring. Velfungerende 'relationel koordinering' kan understøtte læring i hverdagen fordi begrebet sætter fokus på kommunikationen i hverdagen f.eks. hvordan rettidig kommunikation, indenfor og mellem faggrupperne, fremmes gennem arbejdets organisering. Medarbejderne bidrager selv til faglige forandringer blandt andet gennem 'jobcrafting'. For eksempel skaber medarbejderne ny viden ved at improvisere situationsbestemt ved konkrete udfordringer. I hverdagen finder medarbejderne små ting der gør at arbejdet kan gøres lettere eller bedre. Denne upåagtede medarbejderdrevne innovation synliggøres gennem fokus på jobcrafting og bidrager derved til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, når den enkeltes læring i hverdagens udførelse af arbejdet omsættes til fælles læring.

Organisatoriske forandringer

Organisatoriske forandringer kommer ofte utilsigtet til at lægge hindringer i vejen for medarbejdernes udførelse af arbejdet. Det psykiske arbejdsmiljø kan blive udfordret når sædvaner og hverdagens rutiner nedbrydes af forandringer. Gennem arbejdet med arbejdspladsens 'tidsmiljø' opbygges af grundrytmer, der skaber en dynamisk stabilitet i hverdagen, når der er organisatoriske forandringer. Brug af 'relationel koordinering' og 'jobcrafting' bidrager til samarbejdet om opbygning af nye vaner og praksisser. Velfungerende 'relationel koordinering' kan bidrage til synkronisering af medarbejdernes arbejde så der opbygges rytmer, vaner og rutiner gennem fælles forståelse af hvem der gør hvad, hvornår, sammen med hvem og i hvilket tempo. Organisatoriske forandringer har typisk intentioner om smartere, bedre og hurtigere måder at udføre arbejdet på. Men ofte ledsages det af anvisninger, standarder, IT-systemer og kontrol- og dokumentationskrav, der har den modsatte virkning end intentionen. Mulighederne for jobcrafting spiller i den forbindelse en central rolle for det psykiske arbejdsmiljø. Medarbejderne tilvirker jobbet og bruger deres fagprofessionelle skøn og mulighed for at agere efter jobbet intentionen frem for organisatorisk styring. Jobcrafting bidrager til at opretholde og opbygge mening.

Vold og trusler

Vold og trusler er symptomer på en eskalering af konflikter i et relationelt system. Forebyggelse af vold og trusler implicerer et fokus og vedvarende arbejde med at arbejde systematisk med dette relationelle arbejde som er tæt knyttet til arbejdets organisering. Robuste organisationer hvor der er et stærkt fagligt fundament, rolleklarhed og et psykisk arbejdsmiljø der giver medarbejdere overskud i hverdagen, står stærkt i kampen mod vold på arbejdspladsen. Derfor kan ovenstående beskrivelse af den arbejdsorganisatoriske tilgang bidrage til forebyggelse af vold, men kan ikke stå alene. Fokus på tidsmiljøet og tidens struktur, kan hjælpe med at blive opmærksom på karakteristika ved tidsmiljøet, når vold og trusler opstår. Relationel koordinering er helt afgørende i forebyggelsesarbejdet. En svag relationel koordinering skaber forskelligeartede tilgange til borgere, hvilket kan skabe uro og eskalering. Jobcrafting er også her en kilde til at få øje på, hvordan respektive fagprofessionelle i forskellige situationer, formår at tilvirke situationer, så vold og trusler forebygges. Som deling af viden om sådanne kan dette være uvurderligt.

Arbejdspladskultur, samarbejde og mobning

'Relationel koordinering' handler om opbygning af respektfulde relationer, og 'jobcrafting' handler om at skabe plads til individets autonomi i fællesskabet, og kan derfor bidrage til opbygning af en samarbejdsorienteret arbejdspladskultur. 'Tidsmiljøet' spiller en vigtig rolle for samarbejdets betingelser. Det handler om hvorvidt tidens organisering åbner mulighed for at mødes med de rette kolleger i de rette sammenhænge. Hvor og hvornår der er mulighed for at udveksle information og hvornår der er mulighed for at lære hinanden at kende fagligt og personligt. Udvikling af mødekultur, pausekultur, arbejdspladsens ritualer, faglige og sociale arrangementer spiller en vigtig rolle i den forbindelse. 'Jobcrafting' er kun muligt hvis der er rum for personlig stil i den måde tiden bruges på f.eks. at der bruges mere tid på noget end noget andet. Fælles afklaring af det personlige handlerum kan forebygge samarbejdsvanskeligheder på arbejdspladser der har mistet den dynamiske balance mellem stabilitet og forandring.

Udvikling af velfungerende interpersonelle relationer baseret på samarbejde, anerkendelse, tillid og respekt indgår i vores tilgang til arbejdets organisering. Derfor kan tilgangen bidrage til forebyggelse af mobning. Håndtering af konkrete situationer, der er associeret med mobning eller chikane, kræver at der inddrages professionelle med konkret rådgivererfaring indenfor dette felt, hvilket Roskilde Universitet ikke udbyder i denne sammenhæng.

Tilbudskonceptets metode

Her kan du læse om vores arbejdsmetoder når vi samarbejder med arbejdspladser

Afsættet for et samarbejde med Roskilde Universitet er at vi på baggrund af vores eksisterende forskning i demokratiserende dialoger i forandringsprocesser indkredser metoder der kan bringes i anvendelse. I tilrettelæggelsen af en god proces, i arbejdet med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, undersøger vi mulighederne for og planlægger deltagelsesprocesser som understøtter, at forskelligartede erfaringer og perspektiver bringes i spil. Ambitionen er at vi indenfor indsatsens tidsmæssige og økonomiske rammer skaber bedst mulig kvalitet i deltagernes dialogprocesser.

Vores metode indeholder typisk følgende elementer:

- Design af aktiviteten
- Forundersøgelse med interviews
- Analyse
- Seminar/workshops
- Afslutning

I designet finder vi sammen med arbejdspladsen aktørkonstellation i indsatsen og inddrager de forskellige niveauer i organisationen. I de tilfælde hvor vi arbejder med en enkelt faggruppe er det også arbejdsorganisationen i sin helhed der er i fokus.

Forundersøgelsen har som formål at få kendskab til det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen som grundlag for at iværksætte forbedringsindsatser. Vi foretager derfor større eller mindre indledende undersøgelser. Samtidig har vi som arbejdsprincip at alle aktiviteter skal indeholde læringselementer, hvilket også gælder for aktiviteter der har til formål at skabe indsigt i arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø. Som nævnt i temagennemgangen arbejder vi med begreberne 'tidsmiljø', 'relationel koordinering' og 'Jobcrafting'. For at skabe læring og fokus i kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø vil deltagerne i kortlægningen blive bedt om at beskrive og drøfte deres arbejdsmiljø med udgangspunkt i spørgsmål relateret til disse teoretiske begreber. Omfanget af afdækningen af det psykiske arbejdsmiljø tilpasses projektet i forhold til aktørkonstellation og antal medarbejdere. Metoden kan være fokusgruppeinterviews, enkeltinterviews, virksomhedsbesøg, telefon eller mail.

Aktørkonstellationen tilpasses i kortlægning og aktiviteter. Vi afsøger forskellige måder at inddrage og sammensætte almindelige medarbejdere, ledere, medarbejdervalgte repræsentanter. Det samme gælder for faggrupper, afsnit eller afdelinger. Nogle gange er det vigtigt at sammensætningen er tværfaglig eller det kan være vigtigt at blande ledere og repræsentanter med almindelige medarbejdere mens nogle kortlægninger og indsatser fungerer bedst når aktørerne deles op. Nogle gange kan en indsats være rettet mod enkelte aktører f.eks. en medarbejdergruppe, mellemlederne, topledelsen eller medarbejderrepræsentanterne. Observationer hvor der bruges korte medarbejderinterviewes på baggrund af konkrete arbejdssituationer kan være relevant i nogle sammenhænge. Der benyttes ikke spørgeskemaer ved kortlægning af arbejdsmiljøet, men data fra tidligere målinger kan indgå som grundlag for processerne.

Forud for hovedaktiviteterne har vi analyseret den viden om arbejdspladsen vi har fået ud fra temaerne 'tidsmiljø', 'relationel koordinering' og 'Jobcrafting'. Hovedaktiviteterne vil typisk være seminar hvor der bruges forskellige metoder til at inddrage deltagerne i lærende og refleksive dialoger. Her vil teoretiske begreber typisk anvendes som værktøjer til at kaste lyset på forskellige områder af arbejdets organisering. Seminarerne organiseres typisk som workshops f.eks. fremtidsværksted eller lignende måder at fremme dialogisk involvering.

Der vil være tre elementer i seminarerne: Teoretisk viden om temaerne med udgangspunkt i de 3 begreber, forskningsbaseret vurdering af det psykiske arbejdsmiljø, på baggrund af de indledende besøg, og analyser, og endelig, indkredsning af forbedringsmuligheder. Dette kan foregå på samme dag eller som adskilte dage. Anvendelsen af teorier bruges ved at koble begreberne til de lokale arbejdsforhold. De fungerer som nye perspektiver på arbejdet, der inviterer deltagerne til at få øje på aspekter af deres arbejdsmiljø og organisering. Herved får de øje på styrker og udfordringer, der rummer forbedringsmuligheder. Når forbedringsmulighederne skal konkretiseres lægges der vægt på at identificere handlerummet hos den enkelte, i gruppen af medarbejdere, hos ledelsen, i organisationen som helhed og i Regionen. Der indkredses handlinger på kort sigt og på lang sigt.

Gennemførelsen af seminarerne er i sig selv et bidrag til et bedre psykisk arbejdsmiljø ved at skabe en ramme for samværet mellem deltagerne, hvor de får mulighed for at tale sammen på en anden måde i kraft af den styrede proces. Det vil sige at der skal være et set-up som giver mulighed for dialoger som hverdagen ikke åbner for.

Afsluttende evalueringsrapport kan være relevant for større arbejdspladser i forhold til spredning, forankring og dokumentation samt videre formidling til organisationen som helhed og Regionen eller forhandlingsfællesskabet og regionerne.