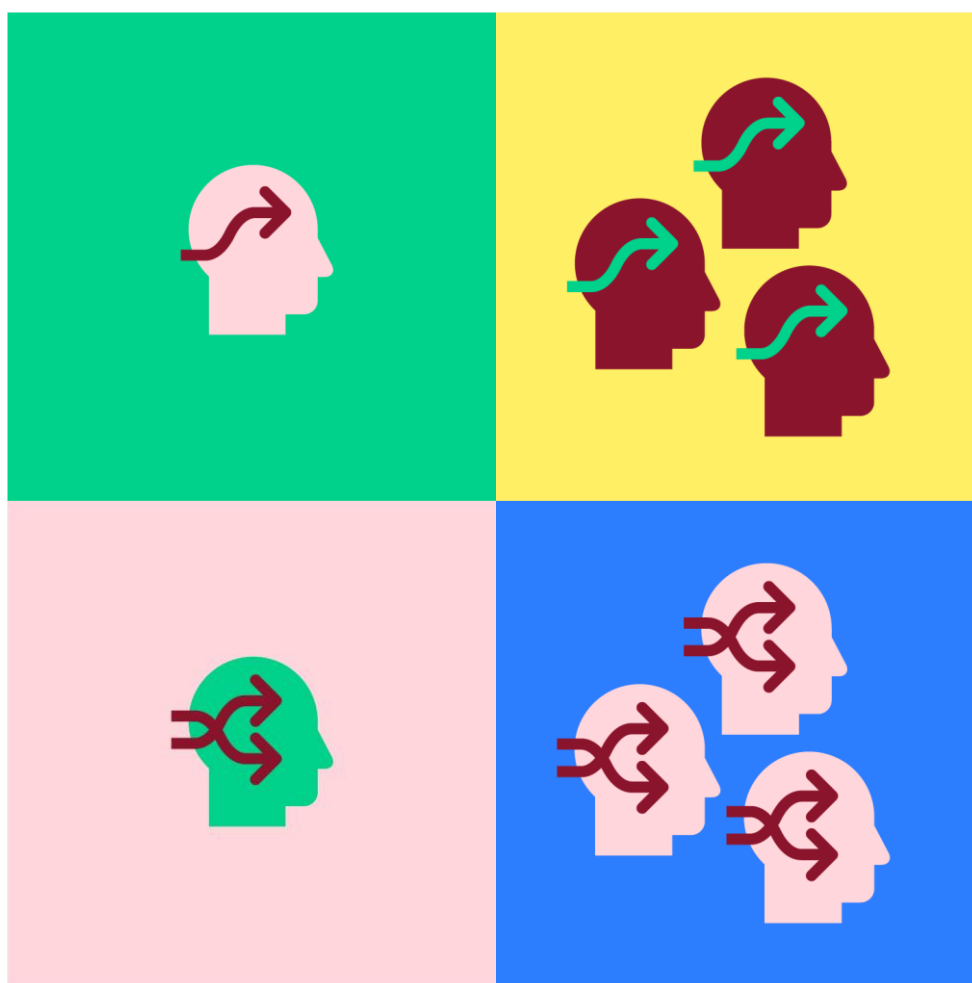


Arbejdspres og kollegaskab

Guide til facilitering af resultat



Indhold

Introduktion til værktøjet - baggrund og forskningsmæssig validitet	3
Profiler og kulturprofiler	4
Forslag til faciliteringsmuligheder	5
Timing af drøftelserne om håndtering af arbejdspress?	5
Drejebøger til facilitering	6
Barriereanalyse som inspiration til dialog	13
Hvilke barrierer gør det svært at gå fra individuel til kollektiv håndteringsstrategi?	13
Hvilke barrierer gør det svært at gå fra tilpasning til forandring?	14

Introduktion til værktøjet - baggrund og forskningsmæssig validitet

DM har i samarbejde med Aarhus Universitet udviklet arbejdsprestesten, der stiller skarpt på arbejdspress hos både den enkelte og i et team. Besvarelsene munder ud i en diagnose for din eller dit arbejdsfællesskabs håndtering af pres. Vi har ligeledes udviklet et dialogværktøj, der kan åbne op for de kollegiale drøftelser omkring arbejdspladsens håndtering af arbejdspress. Dialogen giver en mulighed for at drøfte, hvorvidt arbejdspladsen har et ønske om at ændre på kulturen for håndtering af arbejdspress og hvad der står i vejen for at ændre den. Testresultatet og dialogværktøjet er begge redskaber, som kan klæde jer på til at blive endnu bedre til at takle arbejdspresset og håndtere jeres (måske) forskellige reaktionsmønstre.

Arbejdsprestesten er resultatet af en forskningsvalideret spørgeramme, udviklet i samarbejde med DM og forskerteamet fra Psykologisk Institut, Aarhus Universitet, Tanja Kirkegaard og Anna Christine Iversen. Forskningen har bestået i både 7 fokusgruppeinterviews, 6 enkeltinterviews samt spørgeskemaundersøgelser besvaret af 86 deltagere fordelt over 8 arbejdspladser, alle med håndtering af arbejdspress som det centrale tema. Undersøgelsens deltagere bestod primært af medlemmer af DM som alle har stillet deres arbejdsplads til rådighed for undersøgelsen. Undersøgelsen har mundet ud i en kategorisering af 4 forskellige håndteringsstrategier; Individuel tilpasningsorienteret, Individuel forandringsorienteret, Kollektiv tilpasningsorienteret og Kollektiv forandringsorienteret.

Profiler og kulturprofiler

Alle profiler (individuelle) og kulturprofiler (arbejdsplads-beskrivelser) ligger tilgængelige på hjemmesiden: <https://dm.dk/din-karriere/viden-og-vaerktoej/arbejdspres-og-kollegaskab/profiler-og-kulturprofiler>

Når du har modtaget jeres resultat af undersøgelsen på din mail, anbefaler vi, at du skriver procentsatserne ind i dialogværktøjet, som ligger i Powerpoint. Du kan herefter vise resultatet af undersøgelsen til dine kolleger. Det giver ofte anledning til refleksioner blot at se den procentvise fordeling af profilerne.

Forslag til faciliteringsmuligheder

Vi ved, at tiden kan være knap til møder med kollegerne – hvad end I har en formaliseret klub og mødes i arbejdstiden eller I skal mødes efter arbejdstid. Derfor har vi udarbejdet et forslag til faciliteringen af de fælles drøftelser, efter visningen af resultatet, der rummer forskellige tidsangivelser. Så er det op til jer at planlægge tiden, så det passer.

Processen og de kollektive drøftelser kan eventuelt brydes op i mindre bidder over flere dage eller imellem flere klubmøder. På denne måde åbnes også op for løbende refleksion. Ligeledes kan man tage flere af samme test samt kollegiale drøftelser løbende over et år for at se om der sker forandringer over tid.

Det vigtige er, at I følger op og lægger en konkret handleplan – og at I også følger op på denne efter aftalt tidspunkt.

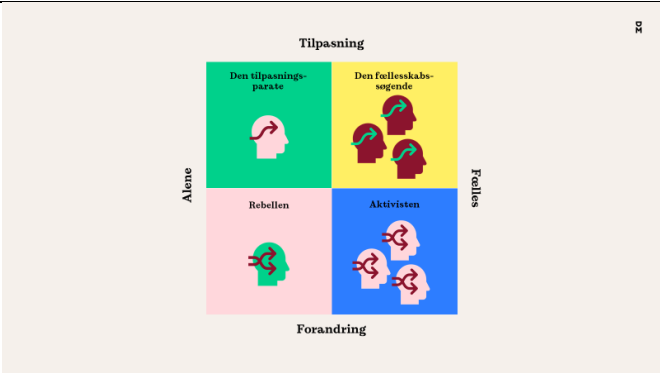
Timing af drøftelserne om håndtering af arbejdspress?

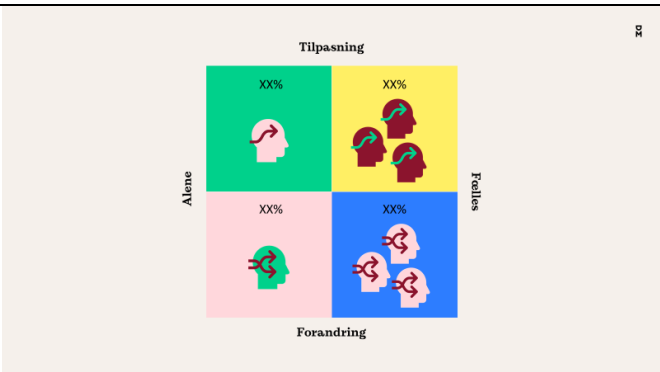
Det kan være godt at tænke den rette timing ind i forhold til at bringe drøftelsen af arbejdspress op. For nogle handler det om at sætte drøftelserne på dagsordenen til f.eks. et afdelingsmøde. For andre passer det bedre at lægge dem i forlængelse af lignende undersøgelser, såsom APV'en eller en trivselsundersøgelse. Hvorvidt ledelsen skal med i drøftelserne eller ej og i givet fald hvornår, er helt op til den enkelte arbejdsplads. Der er derfor ikke en one size fits all. Men tal med dine nærmeste kolleger om en god proces for jer – eller søg sparring i DM. Vi hjælper jer gerne til at planlægge en god proces, der passer til jer.

Drejbøger til facilitering

Her finder du drejbøger til de forskellige versioner af den faciliterede drøftelse. Du skal hente dialogværktøjet i den fulde længde her: <https://dm.dk/din-karriere/viden-og-vaerktoej/arbejdspres-og-kollegaskab/saadan-haandterer-i-arbejdspres>

	Her byder du, din TR/AMR eller leder velkommen til drøftelse af jeres kulturanalyse for håndtering af arbejdspress. Sig gerne her hvor lang tid I har og hvordan I har tænkt, at der skal følges op på drøftelserne.
Hvad er arbejdspress? • Ubalance imellem krav og ressourcer • Mange opgaver, travlhed og stramme deadlines • Høj kompleksitet i arbejdet • Høj følelsesmæssig belastning • Relationelle udfordringer, fx konflikter • Direkte job-usikkerhed • Uklare roller og uklare forventninger	Først: analysen er forskningsmæssigt valideret af forsker på Psykologisk Institut fra Århus Universitet, Tanja Kirkegaard. Dette er den definition på arbejdspress, der har ligget til grund for den analyse, kollegerne har udfyldt.
Hvorfor taler vi om <i>håndtering</i> af arbejdspress • APV, trivselsundersøgelser og lignende AFDÆKKER ofte problemet • Her taler vi om hvordan vi HÅNTERER arbejdspresset. Hvad GØR vi når vi håndterer arbejdspress? • → Det giver os det bedste udgangspunkt for rent faktisk at gøre noget ved det	I kender APV'en, som ofte AFDÆKKER om vi har eller ikke har problemer med arbejdsmiljø og i så fald hvor henne og i hvor stort omfang. Det I skal tale om i dag, er ikke OM vi er pressede af arbejde, men HVORDAN I håndterer NÅR I er pressede af arbejde. Det fortæller derfor ikke noget

	om, om I er, eller ikke er pressede, men hvordan jeres adfærd er, I de tilfælde, at I er pressede af arbejde.
 Forskellige håndteringsstrategier	Tanja Kirkegaards forskning lægger op til fire forskellige typer af håndteringsstrategier når man oplever arbejdspress.
	De fire håndteringsstrategier finder vi her: • Den "grønne": den der tilpasser sig individuelt til arbejdspresset: dvs. f.eks. øger tempoet selv. • Den "gule": den der tilpasser sig kollektivt til arbejdspresset: dvs. f.eks. taler med kolleger men gør ikke noget ved det. • Den "lyserøde": den der gør noget ved det selv: dvs. f.eks. går til lederen selv. • Den "blå": den der går sammen med kollegerne for at gøre noget ved det: dvs. f.eks. kommer med fælles løsningsforslag til ledelsen.

 Vores håndteringskultur	Vi har fået resultatet af jeres analyse. I den mail, du har fået med resultatet, står der, hvor mange der har svaret. Måske er det ikke alle kollegerne, der har svaret (du får antal respondenter i mailen sammen med resultatet). I bund og grund er det ikke så vigtigt hvor MANGE der har svaret - det vigtige er de drøftelser der kommer EFTER resultatet. Og det ser I nu.
	Her skriver du svaret fra jeres undersøgelse ind. Du modtager svaret ved at trykke på afslutningslinket, som blev sendt i den oprindelige mail med linket til din arbejdsplads. Hvis der er problemer, skal du kontakte DM ved at svare tilbage på den mail, du fik med linket til din arbejdsplads. Det er vigtigt her at understrege: • Der findes ikke "gode" eller "dårlige" resultater" Øvelsen er nu at reflektere over om det er hensigtsmæssigt eller ej, at vi placerer os som vi gør. • Når det er sagt: der er forskningsmæssigt belæg for at understrege, at der er høj sandsynlighed for

	udbrændthed og mistrivsel, hvis man bliver for længe i de tilpasningsdygtige felter - hvad end det er individuelt eller kollektivt. Derfor skal I tale om, hvordan I bliver fleksible i jeres håndteringsstrategier, så I nogle gange "hopper ned" i forandringen. I holder ikke til at være for tilpasningsdygtige uden udsigt til, at det forandrer sig!
Læs evt. her den kulturbeskrivelse, der er mest fremherskende hos jer https://dm.dk/din-karriere/viden-og-vaerktoej/arbejdspres-og-kollegaskab/profiler-og-kulturprofiler	Du kan vælge at lade dine kolleger læse den kulturbeskrivelse, hvor der procentvis er flest profiler. F.eks. hvis der ligger 57% af besvarelsene i det "grønne" felt. Print evt. kulturbeskrivelsen ud på forhånd, så I ikke skal læse den lange beskrivelse på skærmen. Alternativt kan du blot lade folk reflektere over resultatet, som beskrevet på de følgende slides.

 Drøftelse af vores resultat	Her får du et forslag til facilitering af den fælles dialog, som du kan lade dig inspirere af, når du skal drøfte resultatet af jeres arbejdspressanalyse med dine kolleger. Processen og de kollektive drøftelser kan eventuelt brydes op i mindre bidder over flere dage eller imellem flere klubmøder. På denne måde åbnes også op for løbende refleksion.
Refleksionsspørgsmål (grupper) Genkendelse (2-5 minutter) • Kan vi genkende billedet hos os? Refleksion (5-10 minutter) • Er det hensigtsmæssigt, at vores arbejdsplads lægger sig sådan i resultaterne - eller peger det på en tendens, vi skal gøre noget ved? • Hvad giver vores kultur for håndtering af arbejdspress os af begrænsninger ift. at løse opgaverne? • Hvad giver vores kultur for håndtering af arbejdspress os af muligheder ift. at løse opgaverne? Problemløsning (10-30 minutter) • Ønsker vi at bevæge os i en anden retning (eksempelvis fra individuel til mere kollektiv kultur for håndtering af arbejdspress)? • Hvad står i vejen for at vi bevæger os i den ønskede retning - hvad er vores barrierer? • Lav en liste over de barrierer, der kan forhindre jer i at gå i den ønskede retning, og læg herefter en plan for hvordan I kan nedbryde <u>barrierne</u>. Se eventuelt eksempler herunder. Handling (5-10 minutter) Se sidste slide	Her finder du et forslag til facilitering af den fælles dialog. Fordel en tid, du har til rådighed på de forskellige punkter. Inddel gerne kollegerne i grupper á 2-3 personer, så der er tid til at alle kan få reflekteret over spørgsmålene. Husk at tidsangivelserne er inklusiv eventuel opsamling. Husk at have fokus på det, I selv kan gøre noget ved - også selvom arbejdspresset er bundet i ydre omstændigheder (struktur, organisation, ledelse, etc.). Hvis I skal gøre noget ved

28

Eksempler

Hvordan kan vi nedbryde barrierer, der står i vejen for at gå fra individuel til kollektiv håndtering?			
Hvad er barriererne?	Hvad kendetegner dem?	Hvordan kan vi nedbryde dem? Eksempler:	Hvad opnår vi?
Organisatoriske Hyppig personaleudskiftning Begrænset samarbejde Ulige vilkår	Manglende fællesskab om opgaveløsningen	Fordag om betydning af kollektive løsninger i de årlige lederforhandlinger Hævet niveau af fælles mål der arbejdes mod Åbenhed om vilkår og løn Tag fastholdelse- og samarbejdsfaktorer op i samarbejdsudvalget	Formel accept af etablerede samarbejdsstrukturer
Ledelse Individuel belønningstruktur Specialisering Travlhed	Manglende ledelsesmæssig opfølgning	Etablering af samarbejder med fælles ansvar, flere på samme opgave Flere specialiserede ledere for det samme område ligner sikler alone Struktur på dialogen om krav og ressourcer i arbejdet, evt. fast punkt på afslutningsmøder dagordenen Giv arbejdsgruppen et spørgsmål, evt. BELO-modellen som inspiration	Kollektive arbejdsgrupper og ledelsesmæssig opmærksomhed på arbejdspress
Kulturelle Individuel håndtering Manglende psykologisk tryghed	Manglende åbenhed	Jævnlig møder hvor der tales om fælles vilkår og fælles håndtering Arbejdspress, trivsel sættes på dagsordenen til personalemøder etc. Rollenskifter i ledelsen hvad angår åbenhed Etabler fælles løsningsmodel i arbejdspresset er for stort - hvad gør vi?	Kollektiv håndtering og intern anerkendelse
Fysiske Hjemmearbejde Arkitektur og geograf	Manglende social og faglig interaktion	Prioritering af fysiske møder Åben der politikker Etablering af virtuelle sparringsrum på tværs af geograf Etablering af naturlige steder at mødes på arbejdspladsen Gennemgå de fysiske rummers begrænsninger/muligheder - kan vi gøre noget?	Meningsfuldt og værdifuldt kollegaskab

de ydre omstændigheder, forøger I jeres chance for succes, hvis I starter med det, der rent faktisk kan gøres noget ved lige nu og her.

Her finder du nogle eksempler på de barrierer som kan stå i vejen for at i går i den retning i ønsker jer.

Et eksempel på barrierer der kan stå i vejen for at gå fra individuel til kollektiv håndtering af arbejdspress. Her findes også eksemplerne på hvordan man kan arbejde på at nedbryde barriererne.

Eksemplet kan bruges som inspiration til jeres dialog, men skal ikke ses som en udtømmende liste for barrierer. Se gerne på specifikke barrierer på netop jeres arbejdsplads.

Hvordan kan vi nedbryde barrierer, der står i vejen for at gå fra tilpasning til forandring?			
Hvad er barriererne?	Hvad kendetegner dem?	Hvordan kan vi nedbryde dem? Eksempler:	Hvad opnår vi?
Organisatoriske Arbejdspress kommer oveni 'Det nytter ikke' Manglende tid	Tavshed om de ting der er udfordrende	Start med eget handlerum og husk at ændre strategi, hvis et forsøg kugler Find en form til at invitere ledelsen ind i drøftelser om arbejdspress Inviter på de mindst mulige skridt - et af gangen Sæt arbejdspress fast på dagsordenen til afslutningsmøder	Oplevelse af lydhørhed og tillid mellem leder og medarbejdere
Ledelse Uligbæjelig ledelse Ledesskift Selvledelse	Medarbejderne er selv ansvarlig for håndtering af arbejdspress	Systematisk gennemgang af arbejdsopgaver samt tidsforbrug præsenteres for leder Husk dit/vores eget handlerum - vent ikke på din leder Sæt arbejdspress fast på dagsordenen til afslutningsmøder med leders tilstedeværelse	Fælles ansvar for arbejdspress
Kulturelle Fravær af åben kommunikation om vilkår	Det er ikke kutyme at tale om fælles vilkår i plenum	Arbejdspressanalyse fra DM Møder med fokus på fælles vilkår og fælles løsninger Tæt dialog med ledelsen ift. at effektivisere løsningsforslagene fra medarbejderne	Opmærksomhed på fælles vilkår Dialog med ledelsen om løsninger

Et eksempel på barrierer der kan stå i vejen for at gå fra tilpasning til forandring i forhold til håndtering af arbejdspress. Her findes også eksemplerne på hvordan man kan arbejde på at nedbryde barriererne.

	Eksemplet kan bruges som inspiration til jeres dialog, men skal ikke ses som en udtømmende liste for barrierer. Se gerne på specifikke barrierer på netop jeres arbejdsplads.
10 Handleplan	Så er det tid til at lave en handleplan!
Se på jeres liste og læg en realistisk handleplan (5-10 minutter)  10 Hvad er vigtigt? Hvad synes mange, det er vigtigt at ændre på? Hvad er realistisk? Hvilke ting er mulige for os at ændre på - lige nu og her? Hvad skal vi prioritere? Hvad tror vi mest på at vi kan ændre - som det første? Hvad gør vi først - og hvem gør hvad? Hvilke aktiviteter kan vi sætte i gang for at nå vores første mål?	Når I har afdækket barriererne i processen, er det tid til at handle på dem. I kan reflektere over de fire spørgsmål: • Hvad vigtigt (for mange)? • Hvad er realistisk at nå? • Hvad skal vi prioritere først? • Hvem gør hvad? Vigtigt er det at ende ud med en konkret HANDLING, som I er enige om, og som I vil følge op på.

Barriereanalyse som inspiration til dialog

Hvis I gerne vil bevæge jer i kulturen for håndtering af arbejdspress, kan det give mening at tænke i barrierer. Hvis I ønsker at gå derhen, hvilke barrierer står så i vejen for, at I opnår det, I ønsker? Nogle bevægelser er der mindre forskningsmæssigt belæg for er meningsfuld, f.eks. bevægelsen fra en mere tilpasningsorienteret kultur, hvis man er meget forandringsorienteret. Derfor har vi ikke eksempler på dette med her. Der er forskningsmæssigt belæg for, at en arbejdsplads ikke kan holde til udelukkende at tilpasse sig arbejdspresset. Konsekvensen bliver udbrændthed og mistrivsel. Idealet vil være, at man er fleksibel i de forskellige håndteringstyper, så man ikke låser sig fast omkring en bestemt håndteringsstrategi.

Hvilke barrierer gør det svært at gå fra individuel til kollektiv håndteringsstrategi?

Hvordan kan vi nedbryde barrierer, der står i vejen for at gå fra individuel til kollektiv håndtering?

	Hvad er barriererne?	Hvad kendetegner dem?	Hvordan kan vi nedbryde dem? Eksempler:	Hvad opnår vi?
Organisatoriske	Hyppig personaleudskiftning Begrænset samarbejde Ulige vilkår	Manglende fællesskab om opgaveløsningen	Forslag om belønning af kollektive indsatser i de årlige lønforhandlinger Italesættelse af fælles mål der arbejdes mod Åbenhed om vilkår og løn Tag fastholdelses- og samarbejdspolitikker op i samarbejdsudvalget	Formel accept af etablerede samarbejdsstrukturer
Ledelse	Individuel belønningsstruktur Specialisering Travltid	Manglende ledelsesmæssig opbakning	Etablering af samarbejder med fælles ansvar, flere på samme opgave Flere specialiseres inden for det samme område: Ingen sidder alene Struktur på dialogen om krav og ressourcer i arbejdet, evt. fast punkt på afdelingsmøde-dagsordenen Giv arbejdspress et sprog: brug evt. IGLO-modellen som inspiration	Kollektive arbejdsgrupper og ledelsesmæssig opmærksomhed på arbejdspress
Kulturelle	Individuel håndtering Manglende psykologisk tryghed	Manglende åbenhed	Jævnlig møder hvor der tales om fælles vilkår og fælles håndtering Arbejdspress, trivsel sættes på dagsordenen til personalemøder etc. Rollemodeller i lederne hvad angår åbenhed Etabler fælles løsningsmodel når arbejdspresset er for stort - hvad gør vi?	Kollektiv håndtering og intern anerkendelse
Fysiske	Hjemmearbejde Arkitektur og geografi	Manglende social og faglig interaktion	Prioritering af fysiske møder Åben-dør-politikker Etablering af virtuelle sparringsrum på tværs af geografi Etablering af naturlige steder at mødes på arbejdspladsen Genbesøg de fysiske rammers begrænsninger/muligheder - kan vi gøre noget?	Meningsfuldt og værdifuldt kollegaskab

Hvilke barrierer gør det svært at gå fra tilpasning til forandring?

Hvordan kan vi nedbryde barrierer, der står i vejen for at gå fra tilpasning til forandring?

DM

	Hvad er barriererne?	Hvad kendetegner dem?	Hvordan kan vi nedbryde dem? Eksempler:	Hvad opnår vi?
Organisatoriske	Arbejdspres kommer ovenfra 'Det nytter ikke' Manglende tid	Tavshed om de ting der er udfordrende	Start med eget handlerum og husk at ændre strategi, hvis et forsøg kulsejler Find en form til at invitere ledelsen ind i drøftelser om arbejdspres. Insister på de mindst mulige skridt - et af gangen Sæt arbejdspres fast på dagsordenen til afdelingsmøder	Oplevelse af lydhørhed og tillid mellem leder og medarbejdere
Ledelse	Utilgængelig ledelse Ledelsesskift Selvledelse	Medarbejderen er selv ansvarlig for håndtering af arbejdspres	Systematisk gennemgang af arbejdsopgaver samt tidsforbrug præsenteres for leder Husk dit/jeres eget handlerum - vent ikke på din leder Sæt arbejdspres fast på dagsordenen til afdelingsmøder med leders tilstedeværelse	Fælles ansvar for arbejdspres
Kulturelle	Fravær af åben kommunikation om vilkår	Det er ikke kutyme at tale om fælles vilkår i plenum	Arbejdspresanalysen fra DM Møder med fokus på fælles vilkår og fælles løsninger Tæt dialog med ledelsen ift. at effektuere løsningsforslagene fra medarbejderne	Opmærksomhed på fælles vilkår Dialog med ledelsen om løsninger

13