

ET GODT PSYKISK ARBEJDSMILJØ

– hver dag



Inspiration til en
systematisk indsats



DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER
FOR ARBEJDSMILJØ



Arbejdstilsynet

**Et godt psykisk arbejdsmiljø
– hver dag. Inspiration til en
systematisk indsats**

1. udgave, 1. oplag 2009

© Psykkonsortiet

Pjecen er produceret af
Psykkonsortiet i samarbejde
med Videncenter for
Arbejdsmiljø, der er en
del af Det Nationale
Forskningscenter for
Arbejdsmiljø.

ISBN nr. 978-87-92092-02-1

Varenummer 113002

Psykkonsortiet
Kontor for Tilsyn, Metoder og
Internationale relationer
Arbejdstilsynet
Postboks 1228
0900 København C

Ekspedition direkte:
tlf.: 39 16 52 30
www.arbejdsmiljobutikken.dk

Layout og tryk: Datagraf

Foto: Thomas Tolstrup

Indhold

Forord	3
Indledning	4
Systematik i indsatsen	6
Passer indsatsen til virksomheden?	8
Hvordan involveres medarbejderne?	12
Er kommunikationen klar og vedholdende?	17
Grundlaget for pjecen	22
Find mere viden	23
Har I overvejet ...	24

Forord

Et godt psykisk arbejdsmiljø – hver dag. Inspiration til en systematisk indsats er udarbejdet i et samarbejde mellem Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) og Arbejdstilsynet (AT).

Med pjecen ønsker vi at give danske virksomheder inspiration til, hvordan de kan skabe et godt psykisk arbejdsmiljø. Det gælder både virksomheder, der har aktuelle, konkrete problemer inden for det psykiske arbejdsmiljøområde, men også virksomheder, der ønsker at styrke det arbejde, de allerede er i gang med.

Bag pjecen står ”Konsortiet om udvikling af metoder til forebyggelse af dårligt psykisk arbejdsmiljø” – i daglig tale kaldet Psykkonsortiet. Konsortiet blev etableret som en del af den politiske Velfærdsaftale i 2006 og er et samarbejde mellem NFA og AT.

Som forskningsenhed og myndighed på arbejdsmiljøområdet vil vi opfordre danske virksomheder til at anvende pjecens budskaber som et redskab til, hvordan de på en systematisk måde kan arbejde med at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, der passer til netop deres hverdag.

God arbejdslyst.

Palle Ørbæk
Direktør
Det Nationale Forskningscenter
for Arbejdsmiljø

Jens Jensen
Direktør
Arbejdstilsynet

Indledning

Ideer til overvejelse

Denne pjece sætter fokus på overvejelser, der er væsentlige i arbejdet med at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.

Den henvender sig til jer i virksomheden, som er involveret i og har ansvar for arbejdet med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Det kan være tillids- og sikkerhedsrepræsentanter, HR-konsulenter, medarbejdere og ledere.

Pjecens indhold er tænkt som inspiration til arbejdet med processer i organisationen som helhed. Pjecen fokuserer på de overordnede træk i arbejdet med at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø og beskriver en systematik, som kan være til støtte og inspiration for jeres arbejde og for tilrettelæggelsen heraf.

Formålet med pjecen er at give stof til drøftelserne af, hvordan I udvælger og tilrettelægger nye aktiviteter. I får også inspiration til, hvordan I som virksomhed kan understøtte, at de nye aktiviteter bliver en del af hverdagen.

Pjecen er relevant for både store og små virksomheder, uanset branche og opgaver. Nogle af ideerne kræver en virksomhed af en vis størrelse, mens andre også kan inspirere mindre virksomheder.

Holdbare løsninger

Der findes et utal af måder at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø på. Det kan være små ting, der opstår spontant og bliver en del af hverdagen, og det kan være større eller mindre projekter for hele eller dele af virksomheden.

Det centrale er, at I gør en indsats. I indsatsen er det vigtigt at understøtte de ønsker I har og det, som er realistisk for jer. Her er det en hjælp at gå systematisk til værks. Der er tre forhold, som især er afgørende for, at de nye indsatser er meningsfulde for medarbejderne og i forhold til opgaverne:

- Indsatsen skal passe til virksomheden
- Medarbejderne skal være involveret i indsatsen
- Kommunikationen skal være klar og vedholdende

Ledelsens rolle

Virksomhedens ledelse (øverste ledelse såvel som mellemledere) er typisk dem, der igangsætter forandringer på arbejdspladsen. Derfor spiller de også en afgørende rolle i arbejdet med at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø. Ledelsens holdning og prioritering er vigtig for den kultur, som forplanter sig i virksomheden. På den måde fungerer lederne som rollemodeller.

At ledelsen prioriterer, at virksomheden arbejder med det psykiske arbejdsmiljø kan signaleres på mange måder. Det er ledelsen, der sørger for at tilvejebringe gode rammer for arbejdet, både ved tildeling af ressourcer til indsatsen, men også i forhold til at gøre arbejdet praktisk muligt. Ligeledes bør ledelsen fortløbende støtte og opmuntre alle i virksomheden til at tage del i arbejdet og også selv engagere sig i arbejdet og dets resultater.

Der er gode etiske og lovmæssige grunde til at tage arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø alvorligt. Men også det

forretningsmæssige argument spiller en vigtig rolle. Ved at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø kan virksomheden opleve en gevinst i form af medarbejdere, der trives og yder et godt stykke arbejde, ligesom den kan styrke sit image og få nemmere ved at tiltrække gode medarbejdere.

Hvem har ansvaret for indsatsen?

For at sikre fremdrift i jeres indsats, skal I udpege nogle personer, som er ansvarlige for planlægningen og gennemførelsen. En typisk måde at gøre det på er ved at nedsætte en ansvarsgruppe, der består af ledere og medarbejdere samt andre nøglepersoner, fx sikkerheds- og tillidsrepræsentanter og HR-medarbejdere.

Ansvarsgruppens opgaver handler om planlægning og om at følge processen. Ansvarsgruppen vil normalt være involveret i at finde metoder til kortlægning og til udvikling af løsninger. Gruppen overvåger løbende selve gennemførelsen af løsningerne og sikrer en evaluering. Endelig er ansvarsgruppen også medvirkende til, at det positive udbytte bliver en del af den daglige praksis i virksomheden.

På små virksomheder er det måske mere meningsfuldt at udpege et par personer som tovholdere og ikke nedsætte en egentlig gruppe. På større virksomheder kan ansvarsgruppen være en del af et eksisterende samarbejdsudvalg eller være sammensat til lejligheden.

Det kan være en fordel, at ansvarsgruppen på forhånd aftaler nogle spilleregler for samarbejdet. Det kan fx være:

- Alle deltagere bidrager som eksperter i deres egne arbejdsforhold og deres eget psykiske arbejdsmiljø.
- Alle deltagere skal have mulighed for at komme til orde.
- Diskussioner skal fokuseres og holdes på et konstruktivt niveau.
- Målsætningen er at nå frem til fælles beslutninger og prioriteringer.
- Deltagere skal bestræbe sig på at deltage aktivt i alle møder.

Arbejdspladsvurdering

Ifølge arbejdsmiljøloven skal Arbejdspladsvurderingen (APV) omfatte hele arbejdspladsen og afdække hele arbejdsmiljøet, herunder det psykiske arbejdsmiljø.

Der er frihed til at vælge metoder, der er relevante for den enkelte arbejdsplads. Det kan være metoder til indsamling af viden om, hvordan medarbejderne har det, fx spørgeskemaer og dialogmetoder. Det kan også være metoder til måder at organisere indsatsen på, fx gennem ansvarsgrupper og stormøder.

Arbejdet med APV'en er i forvejen en del af jeres indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Ideerne i denne pjece kan knytte an til APV-arbejdet.

Systematik i indsatsen

En klar systematisk indsats er en forudsætning for, at arbejdet med at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø forløber planmæssigt og resulterer i løsninger og aktiviteter, der fungerer i hverdagen.

Faser i forløbet

At gennemføre en systematisk indsats betyder, at I forholder jer til hvert skridt i processen.

Arbejdet med Arbejdspladsvurderingen (APV) beskrives som et forløb med forskellige faser. Denne pjece tager udgangspunkt i den samme tankegang, men tilføjer for arbejdet som selvstændig fase, fordi denne fase rummer vigtige afklaringer og beslutninger for det kommende forløb.

Overvejelser i hver fase

Uanset hvilken fase I som virksomhed befinder jer i netop nu, skal I overveje følgende tre forhold:

- Passer indsatsen til vores virksomhed?
- Bliver medarbejderne involveret i indsatsen?
- Er vores kommunikation klar og vedholdende?

Lykkes det at få disse tre forhold tænkt ind i hver af faserne, støtter I op om, at de nye aktiviteter bliver en løsning, der fungerer i virksomhedens hverdag. En samlet oversigt over de tre forhold relateret til de enkelte faser findes i skemaet på bagsiden. Brug evt. skemaet som tjekliste før, under og efter jeres indsats.

Virkeligheden følger ikke altid faserne

Tilsammen beskriver faserne et forløb, men arbejdet slutter ikke ved den sidste fase. Det ene forløb afløser det næste, og på den måde skal arbejdet i faserne ses som en vedvarende proces.

Faserne er et forsøg på at forenkle virkeligheden og fungerer som et redskab til at styre indsatsen. Arbejdet falder ikke nødvendigvis i den rækkefølge, som faserne viser. I kan have behov for at bevæge jer frem og tilbage mellem forskellige faser, så I fx veksler mellem at planlægge, gennemføre og evaluere aktiviteter, og derpå lave yderligere kortlægning, hvor det viser sig nødvendigt.

Der kan også opstå nye behov undervejs i forløbet. Det kan fx betyde, at I udvikler forbedringer sideløbende med, at I gennemfører jeres aktiviteter. Med andre ord kan det være en styrke at veksle mellem faserne.

Med forenklingen og opdelingen i faser får man hjælp til at sortere og adskille de mange ting, der skal overvejes. Og på den måde kan faserne sætte system i de forskellige forhold, der skal afklares og tænkes igennem.

Opgaverne i forløbet

Evaluering:

Her samler I op på, hvilken betydning indsatsen har haft. I ser på, om I har opnået det, I gerne ville og på, hvor langt I er nået i den rigtige retning. I gør status og diskuterer, hvad I kan lære til det videre arbejde med at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.

Forarbejde:

Her tager I stilling til, hvad I vil opnå med jeres indsats og hvilke ressourcer, der er til rådighed. I sikrer, at der er den nødvendige opbakning fra alle i virksomheden. I planlægger også, hvordan arbejdet skal foregå, hvem der skal være drivkraft og hvor omfattende indsatsen skal være.

Gennemførelse:

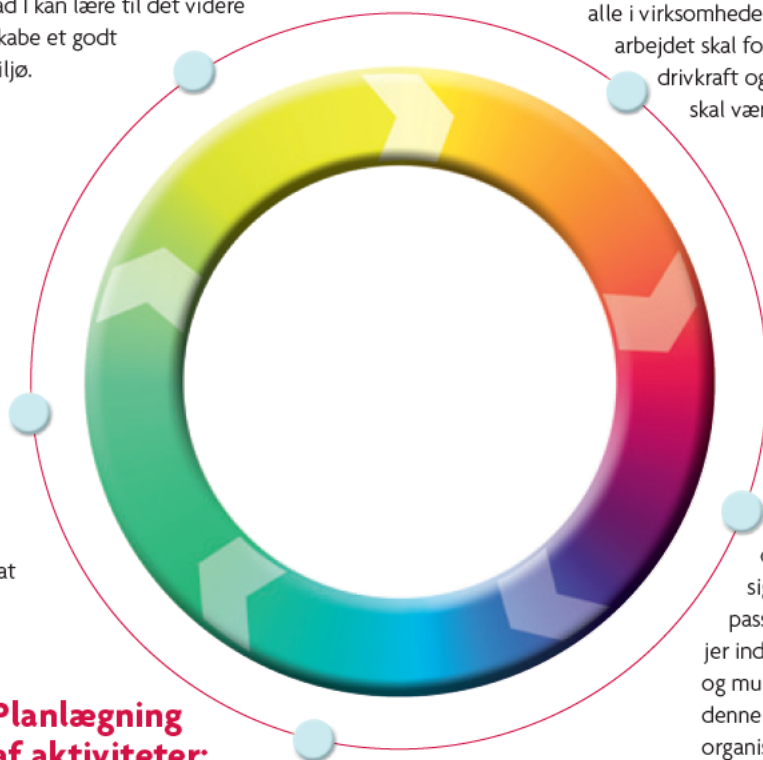
I denne fase indfører I de nye aktiviteter. I er her optaget af at få aktiviteterne indarbejdet og få dem til at blive en del af hverdagen. Her forsøger I at få de relevante medarbejdere og ledere til at tage del i at få de nye aktiviteter til at fungere.

Planlægning af aktiviteter:

På baggrund af den viden, som kortlægningen gav, tager I stilling til, hvilke områder, der skal gøres noget ved. Hvilke problematikker vælger I at tage hånd om først og hvorfor? I beslutter jer for, hvad I gerne vil opnå, og I finder frem til, hvilke aktiviteter, der kan føre arbejdspladsen derhen. I denne fase laver I handleplaner, dvs. I finder frem til, hvad der skal ske, i hvilken rækkefølge og hvem, der skal involveres.

Kortlægning:

Her tager I stilling til, hvordan I vil undersøge arbejdsmiljøet. I kan fx vælge at bruge spørgeskemaer eller dialogmetoder. Dette arbejde drejer sig om at vælge en metode, der passer til jeres virksomhed og giver jer indsigt i, hvad der er af problemer og muligheder på arbejdspladsen. I denne fase kortlægger I også, hvilke organisatoriske ressourcer virksomheden har til at understøtte arbejdet, fx HR-funktion, tillidsrepræsentanter eller sikkerhedsorganisation.



Passer indsatsen til virksomheden?

Virksomheder er forskellige og har forskellige behov og problemområder. Nye aktiviteter skal passe til netop jeres virksomhed. Størrelse, branche, arbejdets karakter, tilrettelæggelsen af arbejdet, fordelingen af mænd og kvinder, offentlig eller privat – det er nogle af de forhold, der har indflydelse på, hvad der passer til jeres virksomhed.

I kan også få behov for at justere og tilpasse aktiviteterne hen ad vejen. Jeres vilkår kan ændre sig, og arbejdet kan vise nye muligheder. Derfor er det både i forarbejdet og undervejs i faserne vigtigt at overveje, hvordan I sikrer jer, at aktiviteterne er tilpasset jeres vilkår, så de kan gøre gavn hos jer.

Tilpasning i forarbejdet

I denne fase skal I gøre jer klart, hvilke rammer I har som virksomhed. Her kan I se på de betingelser, vilkår og muligheder, der har betydning for, hvad der kan lade sig gøre hos jer. På baggrund af de praktiske forhold kan I opstille nogle mål for, hvordan jeres efterfølgende arbejde skal være.

■ *Hvilke ressourcer har I som virksomhed?*

At gøre ressourcerne op drejer sig om at finde frem til jeres økonomiske og personalemæssige ressourcer: Hvor mange penge er der til rådighed, hvilke personer har kompetencer, der er relevante at inddrage, hvilke erfaringer har I at trække på, hvor meget tid er der til rådighed osv. I skal også overveje, hvilke muligheder jeres fysiske rammer giver.

■ *Hvem skal være ansvarlige for fremdriften?*

For at tingene ikke går i stå undervejs, skal I udpege nogle fra virksomheden, der kan sikre fremdriften i arbejdet. Hvem kan deltage, og hvordan sørger I for, at det er en gruppe/personer, der både repræsenterer og har gennemslagskraft i forhold til leder- og medarbejdergruppen? I skal tage stilling til, om I i jeres virksomhed skal have en ansvarsgruppe eller blot udpege nogle enkelte personer med særligt ansvar for indsatsen. Læs mere om ansvarsgruppens medlemmer og opgaver på side 5.

■ *Hvordan skal timingen være?*

I skal overveje, hvornår det vil være hensigtsmæssigt, at de forskellige faser skal forløbe, så aktiviteterne i hver fase får mest mulig medvind. Tænk på, hvornår og hvordan jeres indsats passer ind i virksomhedens øvrige fokusområder, travle perioder, ferie og andet, der kan have betydning for timingen.

Tilpasning i kortlægningen

Måden I undersøger, hvordan det står til med det psykiske arbejdsmiljø, skal også passe til jeres virksomhed. I skal overveje, hvilken metode, der egner sig til jeres medarbejdergruppe og karakteren af virksomhedens arbejdsområde. Og I skal overveje, hvordan det praktiske omkring kortlægningen skal foregå.



■ *Hvilken metode passer til jer?*

Mulighederne er mange. I kan gøre det mere eller mindre omfattende, og I kan overveje, om det er rundbordssamtaler, interviews, spørgeskemaer eller noget helt fjerde, der passer bedst til jer. De problematikker, I ønsker at fokusere på, kan også guide jer i valget af metode. Spørgeskemaet egner sig godt til at afdække følsomme emner, mens dialogmetoder er gode til at skabe engagement blandt deltagerne. I bør I også se på virksomhedens tidligere kortlægninger: Hvilke metoder blev brugt og hvad var udbyttet og erfaringerne herfra?

■ *Hvilke ressourcer har I i forvejen?*

Se jer om efter hvilke eksisterende strukturer I har, der kan bidrage med ekspertise, arbejdskraft eller andet. Det kan fx være HR-funktion, tillidsrepræsentanter og

sikkerhedsorganisation. Det kan også være, at I kan koble et par ekstra spørgsmål på det APV-arbejde, I allerede har planlagt. Udnyt det I har maksimalt, så I skaber sammenhæng mellem indsatserne og sparer kræfter, tid og ressourcer.

■ *Har I brug for ekstern hjælp?*

I kan overveje, om I har brug for ekstern hjælp til at stå for dele af kortlægningen. Hvis I fx vælger at samle viden ind gennem dialog, har I måske behov for en ekstern person til at styre møderne. Nogle større virksomheder bruger en bestemt undersøgelsesmetode til hele virksomheden. Her kan I i den enkelte enhed eller afdeling se på, om den metode I anvender evt. skal suppleres med noget, der tager højde for jeres medarbejdersammensætning og særlige forhold.

Tilpasning i planlægningen af aktiviteter

Når I fortolker resultaterne af kortlægningen, begynder arbejdet med at planlægge, hvilke aktiviteter, der passer til jeres virksomhed. Udfordringen er at få lavet en plan, der er så tilpas konkret i forhold til jeres virkelighed, at den kan gennemføres og I kan nå jeres mål.

■ *Hvad vil I gøre noget ved?*

Det er måske ikke alle resultater fra kortlægningen eller fra jeres øvrige viden om, hvordan det står til på arbejdspladsen, I kan gøre noget ved på én gang. Derfor er det nødvendigt at prioritere, når I udarbejder jeres handleplan. Udvælgelsen bør ske på baggrund af jeres fælles vurdering af, hvad der i første omgang er mest behov for og hvad der er realistisk inden for de rammer, I har defineret.

■ *Hvad har I tidligere gjort?*

Jeres tidligere erfaringer bør indgå i arbejdet med at planlægge aktiviteter. Det kan være en måde at bygge videre på nogle vellykkede aktiviteter, som I allerede har afprøvet. Eller det kan være for at undgå fejltagelser I tidligere har begået. Desuden kan der være brug for at få en sammenhæng til jeres politikker eller andre forhold, der styrer jeres måde at gøre tingene på.

■ *Hvad skal der ske – og hvorfor?*

Se på jeres prioritering, rammer og behov og beskriv løsninger på baggrund heraf. Når I drøfter løsningsforslag, skal I spørge jer selv, hvilke aktiviteter der vil medvirke til at løse problemet. Se også på, hvordan aktiviteterne passer sammen både med jeres kerneydelse og eventuelle andre aktiviteter, I allerede har igangsat. Skriv ind i handlingsplanen,

hvad der skal ske, hvad formålet er og hvordan det imødekommer jeres behov.

■ *Hvem og hvornår?*

Med bud på aktiviteter følger også overvejelser om, hvem der berøres og hvem det hele skal gavne. Er det alle ansatte eller kun visse grupper? Måske er der ikke behov for, at den samme aktivitet sættes i gang i alle afdelinger, og måske er aktiviteten kun relevant for dele af virksomheden. I kan være opmærksomme på, at når I igangsætter initiativer ét sted kan det have følger andre steder i virksomheden. Handlingsplanen bør også bestå af en tidsplan, der gør det klart, hvornår dele af aktiviteterne går i gang og hvornår de afsluttes.

Tilpasning i gennemførelsen

I denne fase drejer overvejelserne sig om at få aktiviteterne tilpasset, så de kan fungere. Det kan vise sig, at der er behov for at justere indsatsen på forskellige områder.

■ *Er det den rette aktivitet?*

Mens I gennemfører aktiviteter, skal I følge med i, om de fungerer og på hvilken måde. Bliver de taget vel imod eller er der ingen, der har opdaget eller benytter sig af de nye aktiviteter? Det kan vise sig, at I har brug for at tilføje, ændre, nedtone eller indføre helt andre aktiviteter.

■ *Hvad kan støtte yderligere?*

Måske finder I frem til, at der er brug for yderligere foranstaltninger, der kan hjælpe på vej. Overvej om I har nogle oplagte støttende funktioner eller andet, der bakker op om jeres aktivitet. Det kan fx være, at kommunikationen om aktiviteten skal styrkes.

■ *Hvad står i vejen?*

I kan støde på forhindringer undervejs. Måske sker der omstruktureringer i virksomheden, eller måske bliver den nye aktivitet mødt med skepsis og usikkerhed. Se på om jeres aktivitet har de optimale forhold – om der er noget, der gør, at det ikke er muligt at få aktiviteten til at leve. Måske støder den sammen med andre igangværende aktiviteter i virksomheden. Det kan være, at der skal justeringer til for at få den til at fungere, men det kan også være, at I må overveje at udvikle på helt nye aktiviteter.

Tilpasning i evalueringen

Evalueringen giver et billede af, om I fik det ud af jeres indsats, som I gerne ville. Det gælder både effekten af de konkrete aktiviteter, men også selve forløbet og hvorfor det gik som det gik. I skal se på de mål, I har sat og sammenligne med, hvad der er kommet ud af jeres arbejde.

Evalueringen bør ske løbende, både i forhold til aktiviteterne og i forhold til, hvordan I griber forløbet an. Jeres evaluering er et godt udgangspunkt for de kommende indsatser i virksomheden, fordi den kan fungere som et værktøj, der kan bidrage til at gøre nye aktiviteter og forløb endnu mere relevante for virksomheden.

■ *Går det som planlagt?*

I bør løbende se på, hvordan det går med engagementet og aktivitetsniveauet undervejs i forløbet. Hvad er det, der gør, at tempoet måske er lidt langsomt, eller at energien er blevet lidt flad? I kan overveje, om noget skal ændres undervejs for at det skrider fremad som det skal. I kan også beskrive, hvad det er, der får processen til at forløbe tilfredsstillende.



I kan få behov for at justere og tilpasse aktiviteterne hen ad vejen.

■ *Er løsningerne de rette for jer?*

Når aktiviteterne har stået på et stykke tid, skal I gøre op, om de har skabt de ændringer, I gerne ville have. I kan vælge forskellige metoder til at undersøge dette, afhængig af den konkrete indsats og målet med den. Måske har I brug for at samle tilbagemeldinger ind fra de medarbejdere, der har været berørt af den nye aktivitet, eller måske er det registreringer eller referater, der kan give jer indsigt i, om aktiviteterne har haft den ønskede effekt.

■ *Er de rette personer involveret?*

Se tilbage på de enkelte faser i forløbet og overvej, om de rette personer og nødvendige kompetencer har været involveret i arbejdet. I bør også stoppe op undervejs og se på, om det er nødvendigt at supplere gruppen af ansvarlige i de forskellige faser af processen.

■ *Hvad kan I lære?*

Overvej hvad I kunne have gjort for at jeres indsats i de forskellige faser ville have været en endnu bedre løsning for netop jeres virksomhed. Disse overvejelser er et værdifuldt grundlag i jeres videre arbejde med at skabe og fastholde et godt psykisk arbejdsmiljø.

Hvordan involveres medarbejderne?

Om det lykkes at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø afhænger i høj grad af, om alle niveauer i virksomheden deltager. Det betyder, at både den enkelte medarbejder, grupperne, ledelsen og organisationen som helhed skal involveres gennem hele forløbet.

Det følgende afsnit fokuserer på involvering af medarbejderne. Medarbejdernes engagement i de nye aktiviteter opstår, når aktiviteterne er relevante og realistiske.

Medarbejdernes erfaringer er en væsentlig ressource at trække på. For at I som virksomhed præcist kan identificere de belastninger og problemer, som medarbejderne oplever, er det oplagt at gå til dem, der har forholdene tæt inde på livet. Medarbejderne har ikke kun væsentlig viden om arbejdsbetingelserne, men har også ofte forslag til, hvad der er behov for og hvad der er muligt at gennemføre hos jer.

Medarbejderinvolvering i forarbejdet

I denne fase gør I jer klart, hvad jeres målsætninger og rammer er. Det er væsentligt, at både medarbejdere og ledere deltager, så arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø bliver et fælles projekt. Medarbejdere kan fx spille en rolle i det helt indledende arbejde og være blandt de personer, der skal drive forarbejdet.

■ *Hvordan involveres medarbejdere i det indledende arbejde?*

Arbejdet bør sættes i gang med indledende drøftelser af de overordnede forventninger til, hvad der skal ske og hvad der konkret skal komme ud af arbejdet med at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø. I kan overveje, hvordan medarbejderne kan deltage i disse drøftelser. På større virksomheder kan det være oplagt, at de indledende forventningsafstemninger foregår i eksisterende samarbejdsudvalg. På mindre virksomheder kan de måske finde sted på personalemøder.

■ *Hvem skal med i ansvarsgruppen?*

Ideelt set vil I tidligt i forløbet nedsætte en ansvarsgruppe eller udpege et par personer til at være tovholdere for arbejdet. I skal overveje, hvem blandt medarbejderne, der skal indgå i dette arbejde. Ved også at få medarbejdere, der ikke er tillids- eller sikkerhedsrepræsentanter, til at indgå i arbejdet, kan I skabe engagement hos medarbejdere, der ikke normalt beskæftiger sig med arbejdsmiljøarbejdet.

■ *Hvem kan være med til at drive arbejdet?*

Det er væsentligt, at medarbejderne mærker, at det nytter noget at involvere sig i processen. Det kan hjælpes på vej ved, at de forslag til ændringer, der ikke kræver stort forarbejde, sættes i gang med det



samme. Det signalerer, at I er i gang og er dermed med til at motivere og skabe engagement. Desuden skal I overveje, hvordan I skaber synlighed om planerne, og hvordan I involverer medarbejderne i at give tilbagemeldinger på de indledende planer, som forarbejdet munder ud i.

Medarbejderinvolvering i kortlægningen

Kortlægningen drejer sig om at få indsigt i, hvordan det står til med det psykiske arbejdsmiljø i jeres virksomhed. For at kortlægningen bliver så dækkende og relevant som muligt, skal I sikre jer, at medarbejderne bliver hørt, at de

er involveret i, hvilke områder, der undersøges og at de præger fortolkningen af kortlægningens resultater.

■ Hvordan kommer medarbejderne til orde?

For at nå rundt i hele virksomheden, eller i de afdelinger aktiviteterne retter sig mod, kan I bruge forskellige undersøgelsesmetoder. I valget af metoder skal I overveje, hvordan medarbejderne kommer til orde på en måde, så de bliver hørt og respekteret. Og I bør overveje, hvordan I sikrer jer, at alle får mulighed for at bidrage med deres opfattelse.



■ ***Hvordan kan medarbejderne være med til at udvælge undersøgelsesområder?***

I forlængelse af valget af metoder, skal I overveje, hvilke temaer undersøgelsen skal dreje sig om. Medarbejderne kan fx være med til at udvælge, hvilke spørgsmål, der skal indgå i et spørgeskema, eller om der er temaer, der er særligt vigtige at få udfoldet i en dialogproces.

■ ***Hvordan fortolker medarbejderne resultaterne?***

En god måde at kvalificere kortlægningen på er at give medarbejdere og ledere mulighed for i fællesskab at uddybe eller forklare, hvad resultaterne dækker over. Det kan ske ved en præsentation af kortlægningens resultater. Medarbejdernes erfaringer udgør et vigtigt

udgangspunkt for at forstå de reelle problemer og hvad der konkret kan gøres for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø. Dialogen kan være fælles for hele virksomheden eller foregå i mindre enheder. Der er fordele og ulemper ved begge måder, som I bør overveje, inden I vælger.

Medarbejderinvolvering i planlægning af aktiviteter

Med udgangspunkt i kortlægningen skal I beslutte, hvad I vil prioritere at arbejde med og beskrive det i handleplaner. Handleplanerne behøver ikke være omfattende papirarbejde, men kan fx være et skema over de aktiviteter I planlægger, hvornår de skal gennemføres, hvem der er ansvarlig osv.



Medarbejdernes engagement i de nye aktiviteter opstår, når aktiviteterne er relevante og realistiske.

■ **Har I medarbejderne med i udvælgelsen?**

I kan måske ikke forbedre alt det, I gerne vil, på én gang. Derfor er det essentielt at medarbejderne er med til at pege på, hvad det er vigtigst at arbejde med først, og hvad der må vente til senere. Dette arbejde kan foregå i ansvarsgruppen eller I kan inddrage flere medarbejdere. Formålet er, at de valgte tiltag sker gennem en fælles udvælgelse, at de er realistiske og relevante for jeres virksomhed og at der er opbakning til dem.

■ **Hvordan kan medarbejderne være med til at udvikle aktiviteter?**

Når de områder, I vil arbejde med er valgt, går arbejdet med at lave handleplaner i gang. Her er det vigtigt, at medarbejderne involveres i at udvikle de konkrete aktiviteter. Det er værdifuldt at få medarbejdernes indsigt fra deres arbejdsområder tænkt med ind i udviklingen af aktiviteter. Det giver mulighed for, at aktiviteterne bliver realistiske og brugbare for alle involverede.

■ **Hvordan involveres medarbejderne i handleplanerne?**

Når I har fundet aktiviteterne, går det praktiske omkring planlægningen i gang. Det handler om hvornår tingene skal ske, hvem der er involveret, hvad det kræver af ressourcer, hvilke arbejdsgange der skal ændres osv. Medarbejdernes involvering er en faktor, som er medvirkende til at sikre, at planerne for, hvordan de nye aktiviteter skal foregå, passes ind i dagligdagen.

■ **Medarbejderinvolvering i gennemførelsen**

Medarbejdernes aktive involvering spiller en stor rolle for, at aktiviteterne kommer til at fungere. Involveringen af medarbejderne er her i gennemførelsesfasen væsentlig, fordi medarbejderne har stor indsigt i virksomhedens arbejdsgange. Medarbejdernes positive medvirken kan være en forudsætning for, at nogle af aktiviteterne kan realiseres.

■ **Hvordan bliver medarbejderne involveret i gennemførelsen?**

I bør i virksomheden overveje, hvordan medarbejderne kan være med til at pege på konkrete måder at udføre tingene på. Det kan fx gøres ved at få medarbejderne til at forholde sig til planer, deltage i udviklingen af planerne eller eventuelle ”prøvekørsler”.

■ **Er de relevante medarbejdere involveret?**

Hvis det ikke kan lade sig gøre eller det ikke er meningsfuldt at involvere samtlige ansatte, kan I finde repræsentanter for de forskellige afdelinger, grupper, vagtskifter mv., som kan være bindeled mellem de øvrige medarbejdere og ansvarsgruppen. Disse repræsentanter kan således være med til at understøtte de nye tiltag.



Medarbejderne har ikke kun væsentlig viden om arbejdsbetingelserne, men har også ofte forslag til, hvad der er behov for og hvad der er muligt at gennemføre hos jer.

■ *Hvad med de medarbejdere, der ikke er direkte berørte?*

Nogle medarbejdere er måske ikke direkte omfattet af de nye aktiviteter. Alligevel kan de have behov for at være involveret i det, der foregår. I bør overveje, om der er grupper af medarbejdere, der ikke har været tilstrækkeligt inddraget og som kan være oversete.

Medarbejderinvolvering i evalueringen

Evalueringen drejer sig både om at gøre status ved vejs ende, men også om at tage ved lære undervejs i forløbet. Medarbejdernes tilbagemeldinger og involvering i begge dele er væsentlige for evalueringen.

■ *Hvordan involveres medarbejderne i udformningen af evalueringen?*

I bør også involvere medarbejderne i, hvordan jeres evaluering skal gennemføres og målrettes. Medarbejderne kan involveres i overvejelserne om, hvilken fremgangsmåde, der vil være relevant for jer, både i forhold til den løbende og den afsluttende evaluering. Denne drøftelse kan ligge i ansvarsgruppen eller den kan blive lagt ud på møder for personalegrupper, der har været særligt involveret i arbejdet.

■ *Får I medarbejdernes input til evalueringen?*

Medarbejderne er en vigtig kilde til information om, hvordan det er gået og hvilken betydning de nye aktiviteter har haft for det psykiske arbejdsmiljø i virksomheden. Evalueringen kan fx foregå ved, at medarbejdergruppen giver tilbagemeldinger på afdelingsmøder, gennem ansvarsgruppen eller i interviews.

■ *Hvordan involveres medarbejderne i opsamlingen af, hvad I har lært?*

Forløbet med at indføre de nye aktiviteter kan have givet stof til eftertanke om, hvordan I arbejder med det psykiske arbejdsmiljø. For at samle op på det, I har lært, kan I eksempelvis holde en evalueringsworkshop eller tage det op på et personalemøde, hvor I kan diskutere indsatsen og i fællesskab reflektere over udbyttet og det, der foregik undervejs.

Er kommunikationen klar og vedholdende?

Kommunikation handler om at skabe synlighed. Hvad skal der ske, på hvilken måde, hvem skal involveres, hvordan skrider det fremad osv. Kommunikation er de aktiviteter, der handler om at informere, orientere og beskrive, hvad der foregår. Men kommunikation handler også om at få tilbagemeldinger fra medarbejderne i virksomheden. Derved kan kommunikationen både være en-vejs (fx et nyhedsbrev med orientering) og to-vejs (fx et dialogmøde, hvor deltagerne drøfter handlingsplanen).

En klar kommunikation understøtter arbejdet med at indføre nye aktiviteter og kan være med til at kaste lys over, at I prioriterer at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø. I nogle tilfælde kan kommunikationen i sig selv være med til at skabe en forandring, fordi den kan skærpe opmærksomheden om et givent emne og sætte en dialog i gang i virksomheden.

Kommunikationen er et væsentligt redskab til at arbejde med de to forhold, som er beskrevet i de foregående afsnit: tilpasning til virksomheden og involvering af medarbejderne. Samtidig er kommunikation en aktivitet, der er væsentlig at tænke ind i alle faserne, fordi en vedholdende kommunikation er med til at føre indsatsen vel igennem forløbet fra idé til forbedring.

Kommunikation i forarbejdet

En del af forarbejdet består i, at I gør jer klart, hvordan der skal kommunikeres undervejs i forløbet. Disse overvejelser og drøftelser skal ideelt set munde ud i en kommunikationsplan over, hvad der skal formidles, til hvem, hvornår, hvordan og af hvem.

■ *Hvad skal der kommunikeres om?*

Jeres kommunikation skal tilpasses den metode I har valgt, de aktiviteter I vil gennemføre og den type arbejdsplads I er. Det som her er vigtigt er, at I drøfter og beslutter, hvad I skal formidle om formålet med forløbet og de konkrete indsatser.

■ *Hvem skal kommunikationen nå ud til og hvornår?*

I skal forholde jer til, hvem der har brug for hvilken information – og hvornår. Nogle områder er måske relevante for alle medarbejdere, mens andre kun er vedkommende for en enkelt afdeling eller en mindre gruppe. I bør også tage stilling til, hvornår de pågældende skal have informationen.

■ *Hvilke kanaler vil I bruge?*

Bruger I møder, opslagstavler, intranet, mails eller noget helt femte, når I kommunikerer om lignende



I nogle tilfælde kan kommunikationen i sig selv være med til at skabe en forandring, fordi den kan skærpe opmærksomheden om et givent emne og sætte en dialog i gang i virksomheden.

sager? Overvej, hvilke af jeres kommunikationskanaler, der er velegnede til den nuværende situation. Måske har I brug for at skabe nye måder at kommunikere på, fx et særligt nyhedsbrev, et frokostmøde, et personaleseminar eller noget andet, der passer til jer og jeres problemstilling. De kanaler I vælger, skal harmonere med det, der er jeres formål. Ønsker I fx at etablere en gensidig kommunikation, hvor I får tilbagemeldinger på et givent område, er det måske ikke tilstrækkeligt at udsende et brev. Her kan det være, I skal arrangere et møde, hvor deltagerne kan komme til orde.

■ **Hvem udfører og tilrettelægger kommunikationen?**

Når I har overblik over, hvad I vil sige til hvem og hvordan, skal I fordele opgaverne i forhold til de ressourcer, I har til arbejdet. Det kan være, at I har brug for at få forstærkninger i form af flere midler eller flere timer afsat til kommunikationsaktiviteter forbundet med arbejdet.

■ **Hvordan ser kommunikationsplanen ud?**

En måde at få overblik over jeres overvejelser og beslutninger er at lave en samlet kommunikationsplan. I planen skal I konkretisere punkterne om, hvad der skal formidles, til hvem, hvornår, hvordan og af hvem. Planen skal udvikles i forberedelsesfasen og kan anvendes i de kommende faser til at sikre, at jeres kommunikation bliver ved med at være lige så præcis, målrettet og kontinuerlig, som I har planlagt fra starten.

Kommunikation i kortlægningen

I kortlægningsfasen drejer kommunikationen sig om, at I som virksomhed sørger for, at medarbejderne bakker op om kortlægningen, så deltagelsen bliver så stor og aktiv som muligt. Kommunikationen kan også være med til at understøtte, at kortlægningen bliver så dækkende som muligt.

■ **Hvordan kommunikerer I om baggrunden for kortlægningen?**

I skal overveje, hvordan I får kommunikeret, hvad baggrunden for kortlægningen er. Er det nogle bestemte episoder, en opfølgning på en tidligere undersøgelse eller noget andet, der har igangsat arbejdet? Virksomhedens medarbejdere kan desuden have behov for at kende til, hvad det er for problemer og muligheder, kortlægningen søger at afdække. Et yderligere konkret tiltag er at sikre, at alle medarbejderne ved, hvordan deres deltagelse i kortlægningen er med til at understøtte processen. Det forudsætter, at I har kommunikeret klart og bredt om, hvad processen indeholder og går ud på.

■ **Hvordan kommunikerer I om kortlægningens forløb?**

For at sikre, at alle medarbejdere er med på, hvad der skal ske og hvordan de kan bidrage, skal I overveje, hvordan I vil kommunikere om kortlægningens forløb. Her bør I tænke på spørgsmål som: Hvad skal medarbejderne gøre, hvor meget tid kræver det og hvordan bliver der samlet op på kortlægningen.



Det præcise indhold i denne information afhænger selvfølgelig af, hvilken metode I anvender.

■ **Hvad kommunikerer I om resultaterne – og hvordan?**

For at medarbejderne kan se, hvad der er kommet ud af deres deltagelse i kortlægningen og føle engagement i forhold til det videre forløb, er det væsentligt, at alle får kendskab til resultaterne, ligesom de også skal have mulighed for at give feedback. Det er ikke alle svar og beskrivelser, der er entydige at tolke. Derfor kan det være værdifuldt for det videre arbejde, at kommunikationen tager højde for, at I i virksomheden kan uddybe og i fællesskab diskutere, hvad resultaterne betyder.

Kommunikation i planlægning af aktiviteter

Når I i virksomheden har udvalgt en række indsatsområder og planlagt, hvilke aktiviteter, der skal sættes i værk, er det væsentligt at kommunikere dette ud til medarbejderne. Det skal foregå på en måde, der giver indsigt, men også giver tilbagemeldinger til planlægningsarbejdet. I dette arbejde er der overlap til de beskrivelser, der er i afsnittet om involvering af medarbejderne.

■ **Hvordan kommunikerer I om de valgte indsatsområder?**

Uanset hvordan processen med at vælge indsatsområder er foregået, er det væsentligt at overveje, hvordan I i øvrigt vil kommunikere om dette arbejde og hvilke indsatser, der er valgt ud. Jeres kommunikationsplan



omfatter måske, at I vil udsende mails eller at der skal informeres på de ugentlige personalemøder. Anvend jeres kanaler til at få fortalt om de valgte indsatsområder og invitere til at få tilbagemeldinger på dem.

- **Hvordan vil I fortælle om planer for aktiviteter?**
Indsatsområderne er nu omsat til konkrete ideer til aktiviteter, og I skal i forlængelse heraf overveje, hvordan I kommunikerer om dette. Det skal foregå på en måde, hvor I sikrer, at de, der skal involveres og medvirke aktivt, er med på, hvad der forventes af dem. Desuden skal I overveje, hvordan de øvrige

medarbejdere informeres, så de er klar over, hvad planerne går ud på og kan bakke op om dem.

- **Hvordan får I tilbagemeldinger på de valgte aktiviteter?**

I skal som en del af jeres kommunikationsplan overveje, hvordan I får tilbagemeldinger på planerne for aktiviteter, sådan at der i denne fase kan tages højde herfor. Det kan være, at der er behov for, at nogle grupper bliver involveret i særlig grad, afhængig af hvor meget aktiviteten står og falder med deres aktive medvirken.

Kommunikation i gennemførelsen

Kommunikationen spiller en særlig rolle, når de nye aktiviteter skal indføres på arbejdspladsen, fordi den kan være med til at bane vejen og holde energien oppe.

■ *Hvordan kommunikerer I om det, der skal ske?*

Karakteren af jeres indsatsområde stiller nogle krav til kommunikationen. Sætter I fx ind for at ændre på holdninger, kan der være behov for at tænke på kommunikation, der får medarbejderne til at diskutere og drøfte tingene med hinanden. Hvis I fx sætter ind med nye arbejdsgange, kan der være behov for kommunikation, der beskriver fremgangsmåder og inviterer til tilbagemeldinger på, hvordan det er at gennemføre de nye procedurer.

■ *Hvordan kan I bruge kommunikationen til at skabe opbakning?*

I skal overveje, hvordan I gennem kommunikationen skaber synlighed om de nye aktiviteter. Det kan fx gøres ved at synliggøre handlingsplanen og dens løbende status og give mulighed for tilbagemeldinger fra medarbejderne. Så bliver kommunikationen både en måde at skabe opbakning på og et redskab for planlæggerne til at justere og ændre på de planlagte aktiviteter.

■ *Hvordan kan kommunikationen understøtte fremdriften?*

Gennemførelse af nye initiativer sker ofte over længere tid og fornemmelsen kan være, at tingene er gået i stå, hvis man ikke har hørt om dem længe. I skal overveje, hvordan I løbende kommunikerer til virksomhedens medarbejdere. Der skal I skelne mellem de, der er meget omfattet af de nye aktiviteter og de, der bare har behov for orientering. Kommunikation kan være en stor hjælp til at holde energien omkring indsatsen oppe.

Kommunikation i evalueringen

Evalueringen handler om at samle op på, hvordan det gik undervejs i forløbet og på, hvilken effekt de nye aktiviteter har haft. Kommunikationen kan både være et redskab til at samle viden ind om begge disse forhold og et redskab til at formidle resultaterne ud i virksomheden. På den måde kan I se kommunikationen som en hjælp til at få input til evalueringen samtidig med, at erkendelsen om, hvordan det gik, spredte sig i virksomheden.

■ *Hvordan kan kommunikationen bidrage til evalueringen?*

I skal overveje, hvordan I tilrettelægger kommunikationen på en måde, så I skaber rum for, at medarbejderne kan drøfte og formulere, hvad der er kommet ud af de nye aktiviteter – både i forhold til processen og effekten. I kan fx tilrettelægge personalemøder, dialogmøder, interview og workshops.

■ *Hvordan kommunikerer I om forandringerne?*

I jeres kommunikation skal I sikre jer, at I formidler på en måde, der imødekommer og afspejler de forskellige holdninger og oplevelser i virksomheden. Det I vælger at fortælle, er med til at præge det billede, der står tilbage af, hvad I fik ud af aktiviteterne og hvordan forløbet er gået. Manglende kommunikation, både undervejs og afsluttende, kan give en opfattelse af, at der ikke er sket nogen forandringer i forløbet.

■ *Hvordan kommunikerer I om det, I har lært?*

En del af evalueringen handler om at finde frem til, hvad der er lært og hvad der kan ændres i fremtiden. I kan fx lade kommunikationen tage form af en egentlig opsamling på, hvad I har lært, men den kan også lægge op til at omfatte ændringsforslag eller give overblik over, hvad der endnu ikke er gjort.

Grundlaget for pjecen

Bag pjecen står "Konsortiet om udvikling af metoder til forebyggelse af dårligt psykisk arbejdsmiljø" – i daglig tale kaldet Psykkonsortiet, som er et samarbejde mellem Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Arbejdstilsynet.

Psykkonsortiet blev oprettet i 2006 som en del af Velfærdsaftalen og har til formål at indsamle, udvikle og formidle værktøjer, som danske virksomheder kan bruge i deres arbejde med det psykiske arbejdsmiljø.

Pjecen er produkt af en proces, hvori Psykkonsortiet har analyseret erfaringerne fra brugen af en række metoder til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø anvendt i forskellige europæiske lande. Metoderne omfatter Risk Management, Management Standards, AMSK (Arbejdsmiljø sundhedskredse), Work Positive og PrevenLab. Derudover har Psykkonsortiet inddraget erfaringer fra det europæiske projekt PRIMA-EF (Psychosocial Risk Management – European Framework) og det nationale Projekt om Psykisk Arbejdsmiljø i APV-arbejdet. På tværs af disse metoder og projekter har Psykkonsortiet identificeret en række fælles træk i forhold til selve arbejdet med at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.

Læs mere om det videnskabelige grundlag for pjecen og Psykkonsortiets arbejde på **www.psykkonsortiet.dk**



Find mere viden

Psykonsortiet	www.psykkonsortiet.dk
Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø	www.arbejdsmiljoforskning.dk
Arbejdstilsynet	www.at.dk
Videncenter for Arbejdsmiljø	www.arbejdsmiljoviden.dk
Branchearbejdsmiljørådene	www.bar-web.dk

Har I overvejet ...

	Tilpasning til virksomheden	Involvering af medarbejderne	Klar og vedholdende kommunikation
Forarbejde	- Hvilke ressourcer har I? - Hvem er ansvarlig for fremdriften? - Hvordan skal timingen være?	- Hvordan involveres medarbejderne i forarbejdet? - Hvem skal med i ansvarsgruppen? - Hvilke medarbejdere kan drive arbejdet?	- Hvad skal der kommunikeres om? - Hvem skal kommunikationen nå ud til? - Hvilke kanaler skal I bruge? - Hvem udfører kommunikationen?
Kortlægning	- Hvilken metode passer til jer? - Hvem kan stå for undersøgelsen? - Har I brug for ekstern hjælp?	- Hvordan kommer medarbejderne til orde? - Involvering i valg af undersøgelsesområder? - Involvering i tolkningen af resultater?	- Hvordan kommunikerer I om baggrunden for kortlægningen? - Om kortlægningens forløb? - Om resultaterne?
Planlægning af aktiviteter	- Hvad vil I gøre noget ved? - Hvad har I tidligere gjort? - Hvad skal der ske? - Hvem gør hvad – og hvornår?	- Hvem er med til at udvælge indsatsområder? - Involvering i udvikling af aktiviteter? - Involvering i handleplaner?	- Hvordan kommunikerer I om de valgte indsatsområder? - Om planer for aktiviteter? - Hvordan får I tilbagemeldinger på aktiviteterne?
Gennemførelse	- Er det den rette aktivitet? - Hvad kan støtte yderligere? - Hvad står i vejen?	- Hvordan involveres medarbejderne i gennemførelsen? - Er de rette involveret? - Hvad med de, der ikke er direkte berørt?	- Hvordan kommunikerer I om det, der skal ske? - Kan kommunikationen skabe opbakning? - Hvordan understøtter kommunikationen fremdriften?
Evaluering	- Går det som planlagt? - Er løsningerne de rette for jer? - Fik I involveret de rette? - Hvad kan I lære?	- Hvem skal involveres i udformning af evalueringen? - Hvordan får I input til evalueringen fra medarbejderne? - Involvering i opsamlingen af, hvad I har lært?	- Hvordan bidrager kommunikationen til evalueringen? - Hvordan kommunikerer I om resultaterne? - Hvordan kommunikerer I om det, I har lært?

Inspiration til en systematisk indsats