



PÅ FORKANT

Inspiration og værktøjer til et godt samarbejde om psykisk arbejdsmiljø i arbejdsmiljøgruppen



Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø
Velfærd og Offentlig administration

Indhold

Forord: På forkant i arbejdsmiljøarbejdet.....	side 3
Introduktion: Sådan kommer I på forkant.....	side 4
Kapitel 1: På forkant med arbejdsmiljøindsatsen på arbejdspladsen.....	side 6
Metode 1: Brug APV'en dialogisk.....	side 7
Metode 2: Gør handleplanen dynamisk.....	side 9
Metode 3: Inviter ansatte og kolleger til at bidrage.....	side 11
Metode 4: Gennemgå det psykiske arbejdsmiljø.....	side 13
Metode 5: Risikovurder de potentielle problemer.....	side 16
Metode 6: Prioriter jeres indsatser i fællesskab.....	side 20
Metode 7: Inddrag arbejdspladsens viden i en årlig evaluering.....	side 21
<i>Tjekliste: 11 gode spørgsmål, hvis I går i stå</i>	side 22
Kapitel 2: På forkant med samarbejdet i arbejdsmiljøgruppen.....	side 24
<i>Vurderingsskema: Hvor aktivt arbejder I med at komme på forkant?</i>	side 25
Metode 1: Afstem forventninger til opgaveløsningen.....	side 26
Metode 2: Brug jeres forskellige positioner.....	side 28
Metode 3: Drøft, hvad der motiverer jer i arbejdsmiljøarbejdet.....	side 30
Metode 4: Overvej behovet for kompetenceudvikling.....	side 31
Metode 5: Hav føling med organisationen.....	side 33
Metode 6: Få styr på rollerne i arbejdsmiljøarbejdet.....	side 35
Metode 7: Beslut, hvordan I vil inddrage arbejdspladsen.....	side 37
Metode 8: Arbejd efter et årshjul.....	side 38

På forkant

Inspiration og værktøjer til et godt samarbejde om psykisk arbejdsmiljø i arbejdsmiljøgruppen

BrancheFælleskab for Arbejdsmiljø
Velfærd og Offentlig Administration

April 2018

Arbejdsmiljøsekretariatet
Studiestræde 3, 3. sal,
1455 København K

www.stressfrihverdag.dk/forkant

Projektledelse og tekst: Mads Kristoffer Lund,
Arbejdsmiljøsekretariatet

Faglige konsulenter: Lasse Rønnoe og
Michael Munch-Hansen

Produktion: Tune Nyborg, Periskop

Forsidefoto: Philip Davali

ISBN: 978-87-93332-65-2

Forord: På forkant i arbejdsmiljøarbejdet

En tidlig og systematisk arbejdsmiljøindsats spiller positivt ind på trivslen på arbejdspladsen. Og mange problemer i det psykiske arbejdsmiljø løses bedst, mens de er små. Det kræver et godt samarbejde om arbejdsmiljøarbejdet. Dette hæfte skal hjælpe arbejdsmiljøgruppens medlemmer med at komme på forkant.

Når det forebyggende arbejdsmiljøarbejde fungerer bedst, er APV'en startskuddet til et energifyldt samarbejde. Arbejdsmiljøgruppen driver de prioriterede indsatser frem og har en god føling med, hvad der sker på arbejdspladsen. Gruppen opfanger tidligt signaler om mistrivsel og psykiske belastninger, uanset hvor de optræder i organisationen. Og arbejdsmiljøgruppen griber problemerne i opløbet og sætter effektivt ind.

Samtidig prioriterer gruppen samarbejdet om et godt arbejdsmiljø. Leder og arbejdsmiljørepræsentant har et tæt og smidigt samarbejde og koordinerer det klogt med tillidsrepræsentanten. Som arbejdsmiljøgruppe prioriterer de at være synlige, involverende og vedholdende i hverdagen. Så ved alle på arbejdspladsen, hvor de skal gå hen med iagttagelser eller problemer. Flere bliver aktivt involverede, og arbejdsmiljøindsatsen kan spille positivt ind på hele arbejdspladsens trivsel.

Kom på forkant

Med dette hæfte vil vi inspirere arbejdsmiljøgruppen til at komme på forkant i arbejdsmiljøarbejdet. Vi beskriver en bred vifte af konkrete og gennemprøvede metoder til at sætte arbejdet i system. Fokus er på det psykiske arbejdsmiljø - men mange af metoderne kan være relevante i arbejdsmiljøarbejdet generelt.

Metoderne retter sig mod to dele af arbejdsmiljøgruppens arbejde: Indsatsen for at drive arbejdet for et bedre psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen og samarbejdet i arbejdsmiljøgruppen.

Derfor består materialet af to halvdele:

- **Kapitel 1 har fokus på gennemførelse og aktiv inddragelse af medarbejderne** i indsatser for et godt psykisk arbejdsmiljø. Her giver vi syv metoder til at drive indsatserne frem, skabe større synlighed om arbejdsmiljøindsatserne, engagere arbejdspladsen og sikre opdaterede input i arbejdsmiljøgruppens arbejde. Vi afslutter kapitlet med en tjekliste.
- **Kapitel 2 har fokus på det interne samarbejde i arbejdsmiljøgruppen.** Her anbefaler vi otte gode metoder til at skabe klarhed over arbejdsmiljøgruppens roller og opgaver og til at arbejde mere systematisk og strategisk. Både internt i gruppen og i samarbejdet med tillidsrepræsentant, AMO/SU/MED-system, kolleger og øvrige ledelse. Vi starter kapitlet med et vurderingsskema.

Når den forebyggende og systematiske indsats lykkes, kan arbejdsmiljøgruppen se frem til disse gevinster i arbejdsmiljøarbejdet:

- I har overblik over jeres vigtigste indsatser.
- I har et stærkt samarbejde om arbejdsmiljøarbejdet.
- Problemer håndteres, inden de vokser sig store og svære.
- I har et solidt greb om forebyggelsen.
- I har føling med, hvordan arbejdspladsen trives.
- Hele arbejdspladsen bidrager til et godt arbejdsmiljø.
- Den lovpligtige dokumentation er altid klar, når Arbejdstilsynet kigger forbi.

God fornøjelse!

Med venlig hilsen
BrancheFællesskab for Arbejdsmiljø
Velfærd & Offentlig Administration

Introduktion: Sådan kommer I på forkant

Hvordan holder I energi i arbejdsmiljøarbejdet? Hvordan får I handlet på APV'ens indsatser? Hvordan får I engageret arbejdspladsen? Og hvordan skaber I resultater? Det handler først og fremmest om, at I udvikler et stærkt samarbejde i arbejdsmiljøgruppen, holder fokus på fremdriften og er opsøgende med indsatsen på arbejdspladsen.

Det kræver ofte et systematisk og involverende arbejde fra arbejdsmiljøgruppen at komme på forkant i arbejdsmiljøarbejdet. Ikke mindst, når det gælder psykisk arbejdsmiljø.

Der er især to grunde til dette:

- 1. Det psykiske arbejdsmiljø er ofte vanskeligt at styre og indfange én gang for alle.** Problemer kan have uklare, ukendte eller komplekse årsager og lige så sammensatte løsninger.
- 2. Problemer med det psykiske arbejdsmiljø løses mest enkelt, inden de vokser sig store.** Det er en fordel for arbejdspladsen, som sparer ressourcer på tunge og vanskelige forløb, og for medarbejderne, hvis trivsel sikres bedst og tidligst muligt.

Prøv af og følg op

Metoderne i dette materiale er tænkt som en inspiration til at arbejde systematisk, afstemt og afsøgende.

Når mange problemer indenfor psykisk arbejdsmiljø er komplekse og vanskelige at finde enkle løsninger på, må I som arbejdsmiljøgruppe løbende afsøge, om I er på rette vej. I må inddrage arbejdspladsens forståelse af de problemer, I sætter jer for at løse, og deres viden om, hvordan det, I sætter i gang, virker for dem. I må lade dem være jeres øjne og ører. Og I må sørge for, at I har overblik over og føling med hele arbejdspladsen.

I må også være parate til afprøve løsninger og evaluere, om de fører til en forbedring – eller om det, I sætter i gang, viser sig at have uforudsete effekter -

Hent flere gode materialer og værktøjer

På hjemmesiderne www.stressfrihverdag.dk og www.arbejdsmiljoweb.dk kan I hente både baggrundsviden og en lang række gode materialer og værktøjer til brug i arbejdet med at styrke både det psykiske og fysiske arbejdsmiljø.

Bag de to hjemmesider står BrancheFællesskab for Arbejdsmiljø Velfærd & Offentlig Administration.

I kan bl.a. hente materialer og værktøjer om arbejdsmængde og stress, om høje følelsesmæssige krav, om samarbejde og social kapital, om vold og trusler og meget mere.

I kan også læse mere om lovgrundlaget og arbejdsmiljøorganisationens formelle opgaver og hente mere viden om metoder som apv, trivselsmålinger mm.



positive, såvel som negative. I må have som præmis, at problemer med det psykiske arbejdsmiljø ikke løses en gang for alle, og at løsningen nogle gange findes andre steder, end man umiddelbart skulle tro. Fx kan vejen til lavere sygefravær være at opbygge arbejdspladsens social kapital: Tillid, retfærdighed og stærke samarbejdsrelationer.

Forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø handler både om at forebygge problemer og om at fremme trivsel og arbejdsglæde – og nogle gange kræver det hver sin indsats.

Navigér efter pejlemærker

Pejlemærkerne for, at I er på rette vej med arbejds-miljøarbejdet, er:

- I gør arbejdsmiljøarbejdet til en integreret del af hverdagen
- I opsøger aktivt viden om trivslen på arbejdspladsen
- I gør det let for ansatte og kolleger at tale med jer og selv at få et overblik
- I involverer arbejdspladsen aktivt i arbejdet
- I spotter problemerne, før de vokser sig store
- I har styr på jeres prioriteringer og handleplaner og har fokus på det vigtigste
- I går systematisk og synligt til værks

'Komplekse' og 'simple' problemer i arbejdsmiljøet

Arbejdsmiljøet kan både være præget af det, forskningen kalder 'komplekse' og 'simple' problemer.

'Simple' problemer vil ofte have en teknisk karakter og kræver viden, procedurer og retning for at løses. Vi kan løse problemet ved at gå fra A til B. Et 'simpelt' problem kan fx være dårlige akustiske forhold i et undervisningslokale. Der findes faste krav til efterklangstid og støjni-veau, som kan måles og skal efterleves. Hvis støjen alligevel er et problem, må man se på indretningen og aktiviteterne i rummet - altså både på organisation og pædagogik. Det kan være kompliceret nok endda - men det er ikke vanskeligt at iværksætte procedurer, hvor problemet med stor sikkerhed reduceres.

'Komplekse' problemer er anderledes: De er præget af uklare, ukendte eller sammensatte årsager og lige så sammensatte sammenhænge mellem årsag, problem og løsning. 'Komplekse' problemer vedrører de sociale og politiske forhold på arbejdspladsen, kan sjældent observeres direkte, har ingen objektive grænseværdier eller alment vedtagne løsninger. Tag fx manglende trivsel på arbejdspladsen: Alt efter, hvor problematikken betragtes fra, kan årsagen søges i fx manglende balance mellem krav og ressourcer, i utryghed i forhold til vold og trusler eller i utydelige krav og forventninger. Når der ikke findes en entydig forståelse af problemet, er det også svært at finde en entydig løsning, der kan bedre problemet. Her må vi ty til udforskning, udvikling og dialog om problemet.

*Kilde: Ph.d. Anne Helbo Jespersen, professor
Peter Hasle og lektor Klaus T. Nielsen.*

Kapitel 1: På forkant med arbejdsmiljøindsatsen på arbejdspladsen

Et systematisk, opsøgende og involverende arbejde fra arbejdsmiljøgruppen er grundlaget for at komme på forkant i arbejdsmiljøarbejdet og samarbejdet om et godt psykisk arbejdsmiljø. Udfordringen er at sikre, at I som arbejdsmiljøgruppe driver indsatsen, har fingeren på pulsen og involverer hele arbejdspladsen.

Især i forhold til det psykiske arbejdsmiljø er der ofte brug for en bred og langsigtet indsats, som involverer alle på arbejdspladsen for at komme i mål. I dette kapitel beskriver vi metoder, I kan bruge i arbejdsmiljøgruppen. Metoderne kan hjælpe jer til at systematisere og styrke indsatsen for et bedre arbejdsmiljø og skabe større engagement og ejerskab på arbejdspladsen.

De syv metoder er:

1. Brug APV'en dialogisk
2. Gør handleplanen dynamisk
3. Invitér ansatte og kolleger til at bidrage
4. Gennemgå det psykiske arbejdsmiljø
5. Risikovurdér de potentielle problemer
6. Prioriter jeres indsatser i fællesskab
7. Inddrag arbejdspladsens viden i en årlig evaluering

Vi afslutter kapitlet med et tjeklisteskema med 11 punkter, I kan gå efter, hvis jeres indsats går i stå.

Metode 1:

Brug APV'en dialogisk

APV'en er et centralt omdrejningspunkt i arbejdsmiljøgruppens arbejde. Den skal udføres mindst hver tredje år, og den er afsættet for det konkrete arbejdsmiljøarbejde i den mellemliggende periode. Læs her, hvordan I kan bruge en dialogisk APV-metode til at hente ny inspiration til arbejdsmiljøarbejdet.

Mange arbejdspladser bruger spørgeskemaer til APV og trivselsmålinger med nogle års mellemrum som det væsentligste afsæt for arbejdsmiljøet. Det kan være et rigtigt godt redskab til at få det store overblik.

Samtidig kan der ske ting på arbejdspladsen mellem de planlagte arbejdspladsvurderinger, som gør det nødvendigt at revidere APV'en. Her kan en dialogisk APV-metode være en enkel og overskuelig metode til at indhente nye input.

En dialogisk APV-metode

Hvis der bliver brug for det, kan I samle arbejdspladsen til en temperaturmåling og bruge det til at give opdaterede input til jeres APV-arbejde. Den dialogiske APV er velegnet til at involvere mange på samme tid og inviterer til, at alle høres på en aktiv og inddragende måde, hvor der er kort fra ord til handling.

Sådan her kan I gøre:

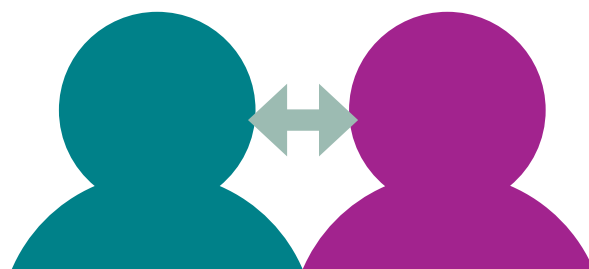
Saml personalet i samme rum og opdel rummet efter en skala på 1-10 – fx i form som en hestesko, så alle kan se hinanden.

Bed personalet om dette:

1. Stil dig ud fra, hvordan du oplever det psykiske arbejdsmiljø nu og her. Skift plads ud fra, hvordan du oplever:

- Arbejdsmængden
- Kravene i arbejdet
- Problemer med konflikter, trusler eller vold
- Arbejdsglæden
- Det psykiske arbejdsmiljø samlet set





2. Interview personen, der står tættest på dig:
 - Hvorfor står du her?
 - Hvad gør, at du ikke står længere nede?
 - Hvad skulle der til, at du stod længere oppe?
 - Betragt fordelingen på skalaen samlet set: Hvilke refleksioner giver det anledning til?
3. Find sammen med en anden to-mands-gruppe og diskutér 4-og-4:
 - Hvad giver arbejdsglæde i dag, som vi skal fastholde?
 - Hvad skal der konkret ske af forandringer for, at vi kan rykke i en mere positiv retning?
4. Alle forslag præsenteres og samles ind til arbejdsmiljøgruppen.
5. Arbejdsmiljøgruppen integrerer de nye idéer i handleplanen (se mere på side 7). Vurdér i den forbindelse om andet faktisk er løst eller skal pareres midlertidigt, fordi nye ting presser sig på.

Love og regler: De formelle krav til APV'en

Arbejdsmiljøloven siger, at APV'en skal revideres mindst hvert tredje år, eller når der sker ændringer i arbejdet eller i arbejdsprocesser og arbejdsmetoder, der har betydning for arbejdsmiljøet, fx hvis I får nye maskiner eller IT-systemer.

Der er to mål med APV:

- At følge og overvåge arbejdsmiljøet på en systematisk måde, så I kan opdage problemer i tide og gribe ind, før de bliver alvorlige.
- At lægge en plan for, hvordan ledelse og medarbejdere skal løse de problemer, som APV'en afdækker.

En APV består af fem dele:

1. En kortlægning af arbejdsmiljøforholdene på arbejdspladsen. Hvor er problemerne? Hvem rammer de?
2. En analyse af de problemer, I finder. Hvad er det helt præcist, der er galt – og hvor alvorligt er problemet?

3. En handlingsplan for arbejdsmiljøet, hvor opgaverne er prioriteret. Hvad er vigtigst at gøre hér og nu, og hvad kan vente til de alvorligste problemer er løst?
4. En plan for, hvordan der skal følges op. Hvordan skal problemerne løses? Får vi gjort, hvad vi aftaler? Og har det virket? Er problemet løst?
5. En kortlægning af sygefraværet. Er der forhold i jeres arbejdsmiljø, der kan medvirke til fraværet?

APV'en og dens resultater skal være dokumenteret skriftligt. Men ellers er der ingen faste krav til omfang og dybde. Det vigtigste er, at I kommer i gang med arbejdet. Hellere en simpel APV, som bliver fulgt godt op, end en kæmpe analyse, der samler støv på hyldeerne.

Læs mere på arbejdsmiljoweb.dk/apv

Metode 2: Gør handleplanen dynamisk

I kan styrke ejerskab og fremdrift ved indsatserne ved at bruge jeres handleplan dynamisk. Når I bruger den som fast bestanddel af jeres møder og inddrager medarbejderne i opdateringen, sikrer I, at den er aktuel og relevant for arbejdspladsen. Her kommer to forslag.

Handleplanen er et grundlæggende værktøj i arbejdsmiljøgruppens arbejde. Den er udviklet som en del af jeres APV, og nu skal den føres ud i livet. Hvordan sikrer I, at den holdes frisk og opdateret? Vi anbefaler, at I bruger jeres handleplan dynamisk, altid har den med til jeres møder og gør handleplanen synlig for alle på arbejdspladsen, så de kan føle ejerskab og bidrage til fremdriften.

Tre tips

- Hav altid handlingsplanen med til møder.
- Vælg altid én, som skriver ind i den, mens I mødes.
- Hæng den et sted, hvor de ansatte og kollegerne kan se den.

Forslag 1: Opdater løbende handleplanen

Handleplanen udformes som en del af en arbejdsplads-vurdering. Den er et vigtigt redskab til at styre jeres indsatser efter, og som Arbejdstilsynet vil spørge til, hvis de kommer på besøg. I kan gøre planen dynamisk, så den løbende opdateres og udvikles: På jeres møder

i arbejdsmiljøgruppen kan I hver gang tjekke, hvilke handlinger der er udført af jer selv eller andre i organisationen, og hvilke input I har fået. På den baggrund kan I vurdere, om kursen stadig er den rette, eller om nye initiativer må til, mens andre må skrinlægges.

Hvad?	Hvorfor?	Hvem?	Hvordan?	Status

Hvad?	Startet	Godt i gang	I mål	Opfølgning	Afsluttet
Forebyggelse af stress					
Risikovurdering, ny organisation					
Opfølgning på flytning, Afd. 2					
Interviews, generel trivsel					
			Parkeringsplads: Ideer på hold		

Eksempel på synlig handlingsplan - med inspiration fra SPARK - Samarbejde om psykisk arbejdsmiljø i kommunerne. Skriv på hver af post-it sedlerne, hvem der rykker på hvad. Der kan være flere konkrete initiativer 'i proces' under hvert tema. Nogle ideer kan være parkeret til senere.

Forslag 2: Gør handleplanen synlig og inviter til medejerskab

I kan bruge handleplanen, så det inviterer til arbejdspladsens aktive ejerskab og bidrag til at føre de prioriterede indsatser ud i livet. Hæng handleplanen et sted, hvor de fleste på arbejdspladsen kommer forbi i hverdagen. Og gør det tydeligt, hvad arbejdsmiljøgruppen har taget fat på, og hvilke initiativer, andre kan arbejde med.

I kan vælge at hænge hele eller dele af handleplanen på en væg, hvor medarbejderne ofte passerer. Hvis arbejdspladsen fx har været involveret i at formulere idéer til handlinger på et arbejdsmiljøtema, kan I gruppere disse idéer og gøre processen synlig for alle.

Opdater handleplanen løbende, så den stemmer overens med jeres prioriteringer og indsatser i arbejdsmiljøgruppen. Lad de øvrige idéer stå, så andre på arbejdspladsen kan gribe dem og sætte dem i gang parallelt med jeres arbejde. I kan måske invitere til at supplere med nye idéer, og I kan tilføje en 'parkeringsplads', hvor gode idéer der ikke er løbet i gang endnu, kan placeres.

I arbejdsmiljøgruppen skal I gøre status over både jeres egne og andre på arbejdspladsens handlinger, så I gør samlet status på fremdriften på opgaverne.

Forslag 3: Skab medejerskab med hyppige tavlemøder

En måde at holde gang i indsatserne er at flytte statusmøderne ud i arbejdspladsens fælles rum med medarbejderne. Et tavlemøde kan typisk klares på et kvarter. På større arbejdspladser kan I med fordel afholde tavlemøderne i mindre grupper, der har et arbejdsfællesskab sammen.

Fortæl om, hvad I arbejder med i arbejdsmiljøgruppen, og inviter til arbejdspladsens idéer og bidrag til handlinger. Tavlemøder handler ikke mindst om at skabe overblik over og fremdrift i de forskellige bidrag.

Sådan kan I gøre:

- Aftal i fællesskab, hvor tit I holder møderne, fx hver anden eller fjerde uge.
- Opdater placeringen af post-it-sedlerne i forhold til, hvor tæt de er på at være gennemført.
- Spørg til nye problemstillinger og idéer. Ofte får man de gode idéer under mødet.

Skriv, hvornår I næste gang holder tavlemøde, og hvem der er mødeleder, ved siden af handleplanen.

Øvelsen er inspireret af SAM-projektet, hvor I finder en mere udfoldet version af metoden: Styrk arbejdsmiljøet med medarbejderne - se nfa.dk/sam

Metode 3: Inviter arbejdspladsen til at deltage



Både ledelsens og medarbejdergruppens aktive deltagelse er nødvendig for at fastholde et fælles fokus og for at overvinde udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøgruppen kan skubbe på for at sætte arbejdsmiljøarbejdet på dagsordenen og skabe engagement.

Som arbejdsmiljøgruppe kan I arbejde aktivt for at informere om og sætte arbejdsmiljøindsatser på dagsordenen på arbejdspladsen. Det kan være et vigtigt element i at gøre arbejdsmiljøgruppens arbejde synligt og at skabe opbakning og engagement på arbejdspladsen.

Forslag 1: Brug aktuelle anledninger

I kan udnytte aktuelle begivenheder til dialog på personalemøder eller teammøder. Det kan handle om aktuelle resultater af arbejdsmiljøgruppens arbejde, fx en succesfuld evaluering af en indsats for stressforebyggelsen eller resultater af trivselsmålinger.

Det kan også være akutte hændelser på arbejdspladsen, fx en voldsepisode, eller en konkret situation, som var lige ved at gå galt, og som alle kan lære noget af, der kan bruges som anledning til at sætte et tema på dagsordenen.

Begivenheder i samfundet, fx aktuelle tv-udsendelser eller politiske diskussioner, kan også bruges til at sætte dagsordenen.

Forslag 2: Brug materialer og værktøjer aktivt

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration udarbejder hele tiden nye materialer og værktøjer om en bred vifte af emner til brug på arbejdspladserne. Nogle af dem omfatter kampagne- og oplysningsmaterialer, som I kan bruge til at skabe opmærksomhed og viden.

- På arbejdsmiljoweb.dk/stress finder en række materialer og værktøjer om stress, som I kan bruge til at engagere kollegerne. Se bl.a. **'10 råd til arbejdsmiljøgruppen'** om at forebygge stress, **'Står din dør altid åben?'** - postkort om at søge hjælp i situationer med stress, samt hæftet **'Forstå og forebyg stress'** med værktøjer til forebyggelse for ledere og arbejdsplads.
- På arbejdsmiljoweb.dk/mobning finder I bl.a. **'Grib ind - godt kollegaskab uden mobning'**, et kampagnemateriale med inspirationshæfte, plakat, mødetkit mm.
- På arbejdsmiljoweb.dk/faldulykker ligger en kampagnepakke rettet mod forebyggelse af fald- og snubleulykker i flere brancher med skemar til risikovurdering, plakater mm.

Meld dig til BrancheFællesskabets nyhedsbreve på Arbejdsmiljoweb og hold dig orienteret om nye metoder og værktøjer.

Forslag 3: Tænk i nudging

Måske kan I bruge nudging - det lille venlige puf - til at påvirke arbejdspladsen til at tænke mere over arbejdsmiljøet og aktivt bakke op om de initiativer, I tager i arbejdsmiljøgruppen.

Den grundlæggende antagelse bag nudging er, at de fleste gerne vil en masse ting, som de i praksis bliver forhindret i at gøre. Nudging er derfor ikke et alternativ til regler og ledelse på arbejdspladsen. Nudging handler heller ikke om at manipulere folk uden deres vidende: Hvis I forsøger at nudge folk til noget, de ikke er enige i, vil det være uetisk - og vil med stor sandsynlighed skabe modstand.

Forskning og erfaring peger på fem forskellige måder, man kan nudge hen imod en ønsket adfærd:

- 1. Giv feedback, som kan lede på rette vej:** Et rødt flag på skrivebordet kan betyde, at vi ikke vil forstyrres. Fartmåleren ved bygrænsen får os til at sænke farten.
- 2. Forudse at folk vil begå fejl:** Mange glemmer deres aftaler hos lægen eller sagsbehandleren. En påmindelse pr. sms får flere til at møde op - eller huske at melde fra.
- 3. Brug standardindstillinger:** Papirforbruget falder, når printeren udskriver på begge sider som standard.
- 4. Giv gode forslag:** Skær frugten ud, eller placer frugtkurven, hvor folk ofte kommer forbi - fx ved kaffemaskinen.
- 5. Etabler sociale normer:** Når chefen taler ordentligt til medarbejderne, vil den gode tone sprede sig. Når vi anerkender hinandens indsats, bliver hverdagen mere positiv.

Brug 'Nudging-guiden'

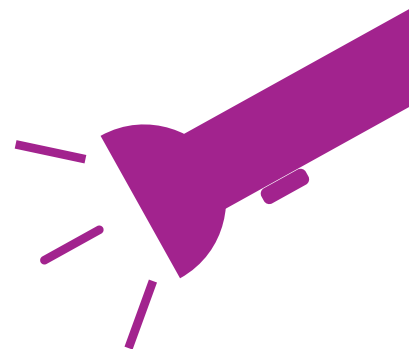
Overvej, om I kan bruge nogle af de fem strategier til at sætte fokus på arbejdsmiljøet, eller til at skabe opmærksomhed om konkrete tiltag på arbejdspladsen. I kan hente en guide til at udvikle jeres egne nudge-løsninger på arbejdsmiljoweb.dk/nudge.

I arbejdet med at udvikle en konkret nudge-indsats, kan I tænke i tre faser:

- 1. Målsætning:** Hvad vil vi opnå? Målet med nudging bør være konkret, let at forstå og til at omsætte i handling. Samtidig er det vigtigt, at der er en basal enighed og opbakning til målet blandt medarbejderne. Eksempel: bedre registrering af vold og trusler, flere som beder om hjælp når arbejdspresset er stort.
- 2. Barrierer:** Hvorfor gør folk det ikke bare? Spørg åbent og nysgerrigt ind til de faktorer, som forhindrer folk i at gøre 'det rigtige'. Ofte er svarene mangfoldige og overraskende.
- 3. Løsning:** Hvordan når vi frem til målet? Jeres egne nudging-løsninger bør afspejle jeres lokale virkelighed og arbejdspladskultur. Tag afsæt i de fem måder at nudge til venstre på denne side.



Metode 4: Gennemgå det psykiske arbejdsmiljø



En systematisk gennemgang af det psykiske arbejdsmiljø giver konkret indblik i, hvad der foregår på arbejdspladsen. Det kan hjælpe til, at I får bedre og dybere kendskab til arbejdsforholdene på arbejdspladsen, og at ansatte og kolleger oplever arbejdsmiljøgruppen som nærværende og optaget af at gøre noget for at forbedre arbejdsmiljøet.

En arbejdsmiljøgennemgang er en metode for arbejdsmiljøgruppen til at holde løbende fokus på arbejdsmiljøforholdene på jeres arbejdsplads. Når det fysiske arbejdsmiljø gennemgås, foregår det ved, at arbejdsmiljøgruppen sammen går en runde på arbejdspladsen og iagttager og vurderer forholdene.

På en skole kan man fx 'runderer' faglokaler sammen med de fagansvarlige, som bruger lokalerne til dagligt. Det er vigtigt at involvere brugerne, da det ikke kun er lokalets fysiske forfatning, men også hvordan det virker, når det bruges, der er vigtigt for, at man kan løse de konkrete arbejdsopgaver bedst muligt.

Det psykiske arbejdsmiljø lader sig ikke på samme måde 'runderer', da det ofte ikke kan indfanges ved det blotte øje. Men arbejdsmiljøgruppen kan gøre brug af forskellige greb, så den sikrer sig bedre føling med organisationen.

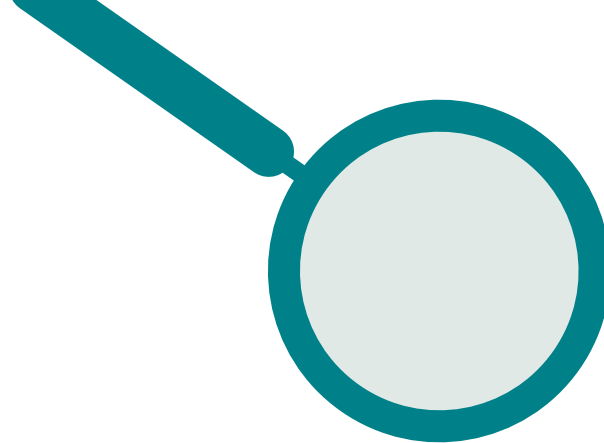
Det kan bl.a. handle om at skabe overblik over jeres input fra netværk (se side 33), det kan handle om at risikovurdere arbejdsmiljøet (se side 14) og det kan handle om at tage kontakt til dele af arbejdspladsen eller tage på besøg i et team. Det giver vi forslag til her.

Hvad siger reglerne?

For virksomheder generelt findes der ingen formelle krav om arbejdsmiljøgennemgange. Men hvis jeres arbejdsplads er certificeret i arbejdsmiljø, gælder det at:

- Arbejdsmiljøgruppen skal gennemføre arbejdsmiljøgennemgange mindst to gange årligt, hvor I kontrollerer arbejdsmiljøet.
- Virksomheden skal have skriftlige retningslinjer for arbejdsmiljøgennemgange, herunder hvem der deltager og hvor ofte I skal gennemføre dem.

Læs mere i [Arbejdstilsynets bekendtgørelse nr. 1194](#).



Forslag 1: Saml viden i de fora, I naturligt har adgang til

Der findes mange måder til at få en mere løbende og opdateret føling med det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen:

- For lederen kan det fx være MUS, gruppeudviklingsamtaler (GRUS) eller teamudviklingsamtaler (TUS) og løbende en-til-en-dialoger.
- For arbejdsmiljørepræsentanten kan det fx være opgave- eller projektmøder eller uformelle møder – fx ved kaffemaskinen.
- For både leder og arbejdsmiljørepræsentant kan mødefora med personale og teams desuden være en vigtig kilde.

Tag denne viden med ind i arbejdsmiljøgruppens arbejde og del den; sørg for anonymitet, hvor det er påkrævet.

Sådan kan I inddrage sygefraværet

Loven kræver, at sygefraværet tages med i jeres APV. Tag afsæt i sygefraværsstatistikken og i resultaterne fra jeres løbende dialog med kollegerne og hold fokus på spørgsmålene:

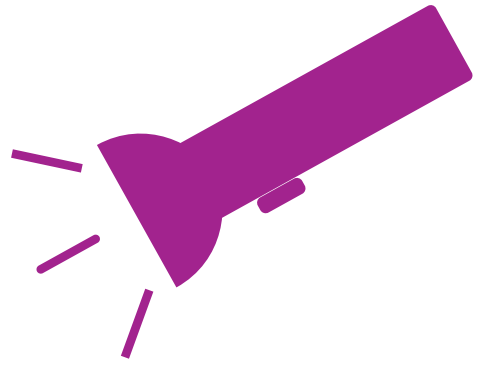
- Er der dele af sygefraværet, som er eller kan være udløst af forholdene i arbejdet?
- Er der forhold i arbejdet, der kan udløse sygefravær?

Forslag 2: Foretag en fokuseret gennemgang

I kan bruge en fokuseret arbejdsmiljøgennemgang til at sikre, at I får tjekket op på væsentlige arbejdsmiljøforhold.

- **Forbered jer grundigt:** Hvornår skal I gennemføre gennemgangen, så I får et typisk indtryk af arbejdsforholdene? Hvilket arbejdsmiljøtema har I fokus på? Hvor eller hvordan kan I få et dækkende indtryk af forholdene? Kan arbejdspladsen med fordel orienteres i forvejen?
- **Tal med de ansatte og kollegerne:** I kan ikke vide alt – derfor skal I trække på arbejdspladsens viden. Det vil også medvirke til at opbygge et tillidsforhold, som kan hjælpe jer i det videre arbejde. De ansatte og kolleger, der udfører arbejdet, ved bedst, hvilke udfordringer der kan opstå i deres arbejde. De vil ofte have forslag til løsninger på deres arbejdsmiljøproblemer, som I kan bruge. Tal også med dem, der ikke umiddelbart er berørt. De har ofte observeret noget og gjort sig nogle tanker, I kan bruge.

Det kan være en god idé at bruge forskellige metoder til at gennemføre arbejdsmiljøgennemgangen fra gang til gang – fx rundgang med interviews, møder, med eller uden tjekliste m.v. Det giver variation i input og fokus.



Forslag 3: Tag en åben gennemgang

Gennemgangen kan også tage form som en åben runde, hvor I fordeler jer på arbejdspladsen, og tager en uformel snak med de ansatte og kollegerne og iagttager, hvad der foregår, og hvordan det går. Det giver jer mulighed for at mærke stemningen og samarbejdet; I kan stikke en finger i jorden hist og her, eller I kan lave en mere målrettet research.

Brug korte, uformelle dialoger, fx:

- **Dørkarminterview:** I kan som arbejdsmiljøgruppe på skift opsøge kollegerne eller de ansatte i en helt åben samtale og høre: Hvordan går det egentligt lige nu? Hvad er din oplevelse af stemningen? Hvem går du til, hvis der er pres på? Den ansatte eller kollegaen definerer her samtaleindhold og tematik, og arbejdsmiljøgruppen har ikke en dagsorden på forhånd.
- **Sidemandinterview på et personalemøde:** Bed de ansatte og kollegerne tale sammen to og to, hvor I som arbejdsmiljøgruppe samler op: *"Hvad optager dig fagligt og trivselsmæssigt lige nu?"*
- **Dialog i teamet:** Tag på besøg på teammødet og læg op til en dialog om, hvilke opgaver der giver energi i arbejdet, og hvilke der dræner. En sådan form for 'lyttepost' kan i sig selv give god støtte og være en aflastning for teamet, hvis de selv praktiserer det løbende. Og så giver det input til jer i arbejdsmiljøgruppen om, hvad der rør sig. Fra gang til gang kan I udvælge forskellige arbejdsfællesskaber for at sikre kendskab til hele arbejdspladsen

Inspireret af Lasse Rønnoe, Arbejdsmiljø København

Opsamling

Som en del af gennemgangen noterer I, hvad I særligt lagde mærke til:

- Generelle temaer som fx travlhed, samarbejde?
- Specifikke temaer af positiv eller negativ karakter eller observerede konflikter eller voldsepisoder.
- Dan jer et systematisk overblik over, hvad I har iagttaget og hvor.

Hvis I konstaterer problemer, skal I diskutere og finde frem til, hvad der skal løses hurtigt, og hvad der kan løses på lidt længere sigt. Overvej, om I har brug for hjælp eller flere input fra andre dele af organisationen. Sørg også for at dele det, der går godt på arbejdspladsen, og forhold jer undersøgende til, hvad der skal til for at skubbe på den positive udvikling.

Brug konklusionerne til at opdatere jeres handleplan - læs mere side 7.



Metode 5: Risikovurder de potentielle problemer

Risikovurdering er et kendt redskab til at kortlægge og forebygge ulykker, fysiske, kemiske, biologiske og ergonomiske risici. At vurdere risici i det psykiske arbejdsmiljø er også en anvendelig måde at foretage en arbejdsmiljøgennemgang på. Det gælder fx i forhold til forandringer, opgavefordeling, krav i arbejdet, sygefravær, stress, vold og trusler – og introduktion af en ny kollega.

Når arbejdsmiljøgruppen skal vurdere risici på arbejdspladsen, kan I med fordel tage udgangspunkt i de kendte problemstillinger på undervisningsområdet og på universiteterne, som Arbejdstilsynet nævner i deres arbejdsmiljøvejvisere (se boks til højre).

I dette afsnit vil vi fokusere på tre emner, som I med fordel kan holde fokus på, når I skal vurdere risiko på jeres egen arbejdsplads: Forandringsprocesser, arbejdsopgaver samt vold og trusler.



Kendte risici inden for undervisning og universiteter

Arbejdstilsynet har udarbejdet to Arbejdsmiljøvejvisere for henholdsvis undervisningsområdet (nr. 35) og universiteter og forskning (nr. 36). Vejviserne peger på følgende fokuspunkter i det psykiske arbejdsmiljø:

1. Stor arbejdsmængde
2. Modstridende eller uklare krav
3. Manglende social støtte
4. Konflikter og mobning eller seksuel chikane
5. Mangel på forudsigelighed og jobusikkerhed
6. Ringe indflydelse på eget arbejde
7. Elever med svære problemer og konflikter med elever
8. Vold og andre chokerende begivenheder

Bemærk at de tre sidste problemområder har særlig relevans for grundskoler, ungdomsuddannelser og erhvervsskoler, mens de ikke optræder så hyppigt på de videregående uddannelsessteder.

Forslag 1: Risikovurdering af forandringer

Organisationsændringer, omstruktureringer, ny teknologi og lignende forandringer er et væsentligt vilkår på arbejdspladserne i dag. Forandringer betyder nye måder at udføre arbejdet på, men ofte også nye måder at samarbejde på. Dette påvirker også arbejdsmiljøet positivt eller negativt afhængigt af, hvordan processen håndteres undervejs i forandringen. Der er således risiko for, at forandringerne skaber belastninger, usik-

kerhed og dårlig trivsel på arbejdspladsen. I forbindelse med forandringsprocesser kan arbejdsmiljøgruppen med fordel gennemføre en risikovurdering. Neden for kan I se et eksempel på, hvordan man kan identificere risici og handlemuligheder på en systematisk måde. *Eksemplet er inspireret af et konkret organisationsprojekt i Aarhus Kommunes Magistrat for Teknik og Miljø. Tak til Jonna Borg Kallehave for modellen.*

Tema	Opmærksomhedspunkter	Forebyggende handlinger	Ansvarlig/tidsfrist	Status til HMU
Fysiske forhold	Er der åbne handlingsplaner i APV'en, der beskriver problemer med indeklima eller andre fysiske forhold, der skal tages højde for i forbindelse med rokade?	Arbejdsmiljøgruppen inddrages i arbejdet med at sikre ordentlige fysiske forhold for alle. Møde med ejer af bygning, hvis der flyttes til ny bygning.	Ledere i samarbejde med arbejdsmiljøgruppen	Den konkrete 'flyttekabel' foreståes af Ejendomme i samarbejde med centrene og med inddragelse af AMO.
Trivsel	Utryghed, fx i forhold til fremtidige opgaver, kolleger, leder m.v.	Afholde ugentlige infomøder 15 min.	Projektgruppen og lokale MED-udvalg.	Der udsendes ugentlige nyhedsbreve. Høringssvar indsamlet og indarbejdet i videre proces.
Trivsel	Dårlig social trivsel som følge af ændring af organisation	Mulighed for spørgetime/hotline. I oplæg til ny MED er det foreslået, at medarb. i en overgangsperiode kan kontakte de kendte TR og arbejdsmiljørepræsentanter.	Leder, TR, HR og arbejdsmiljøgruppen	Direktør har været rundt i de afd., som har ønsket det. Ekstra MED-møder er afholdt.
Trivsel	Rygtedannelse	Tydelig kommunikation og processen og forventet tidsforløb. Vær tydelig tidligt i processen om der forventes reduktion i personale.	Ledergruppen	Nyt infosite på intra, hvor alt materiale er samlet. Mulighed for at stille spørgsmål on-line.

Forslag 2: Risikovurdering af vold og trusler

Risikoen for at blive udsat for vold og trusler er meget forskellig på forskellige arbejdspladser. Arbejde med mennesker som mistrives, eller som er i en presset situation medfører dog generelt set en øget risiko. Risikoen stiger yderligere, hvis I udøver en myndighed over for de pågældende - fx ved at stille krav til fremmøde og afleveringer, eller ved at have magt til at bortvise dem fra fx et uddannelsesforløb. Forebyggelsen af vold og trusler handler i høj grad om et godt arbejdsmiljø, herunder at I på arbejdspladsen taler åbent om risici, og at I er systematiske i jeres registrering og opfølgning, sådan at I lærer af de episoder, som opstår.

Få overblik over risikoen

- Vold og trusler kan have både fysisk og psykisk karakter – få derfor talt om, hvordan I definerer vold og trusler hos jer.
- Hvilke former for trusler og vold risikerer I at møde? Hvor ofte og hvor alvorligt? Husk at tage udgangspunkt i den enkeltes oplevelse, da det er subjektivt, om noget opleves som en trussel.
- Hvor og hvornår er risikoen størst? Hvilke situatio-

ner og tidspunkter kræver særlig opmærksomhed?

- Er der særligt udsatte medarbejdere? Praktikanter, vikarer og nyansatte er ofte særligt udsatte.
- Hvad har I allerede gjort for at håndtere og undgå risici. Er der behov for at supplere med yderligere tiltag?
- Hvilke mønstre kan I identificere i episoder, I allerede har registreret?
- Hvad er praksis på jeres arbejdsplads ift. registrering af uønskede hændelser?

Arbejdspladsen skal have retningslinjer for at identificere, håndtere og forebygge vold. I skal sikre jer, at alle ved, hvad der registreres og anmeldes og hvornår, fx at arbejdsrelaterede voldsepisoder skal anmeldes som arbejdsulykker. I arbejdsmiljøgruppen kan I arbejde for at gøre retningslinjerne mere tydelige for alle og for at sikre en systematisk forebyggelse. Vær fx opmærksom på, om I vurderer risikoen ens og efter en fælles systematik, og om I kan blive bedre til at informere hinanden og snakke sammen om jeres erfaringer. *Læs mere: [AT-vejledning D.4.3-4 om vold](#).*

Forslag 3: Risikovurdering af arbejdsopgaverne: Fordel de røde, gule og grønne opgaver

	Lasse	Susanne	Birgitte	Michael	Kirsten
Grønne opgaver <i>Rutineprægede</i> <i>Præget af forudsigelighed</i>					
Gule opgaver <i>Mere komplekse. Udfordrer fagligt, men stadig indenfor den enkeltes kontrol</i>					
Røde opgaver <i>Kræver overblik eller koncentration, korte deadlines eller tempokrav. På kanten af den enkeltes faglige kapacitet</i>					

Nogle af de spændende og udfordrende opgaver i vidensarbejdet er samtidig ofte dem, der er kognitivt mest komplekse og krævende. Derfor kan det være en del af det forebyggende arbejdsmiljøarbejde at afdække, om der for den enkelte ansatte er en passende balance mellem krævende opgaver og enklere opgaver – og om der samtidig er en god fordeling af opgaverne på tværs af en arbejdsgruppe.

En risikovurdering af den enkelte medarbejders opgaveportefølje kan gennemføres sammen med kollegerne i arbejdsgruppen, afdelingen eller på hele arbejdspladsen. Vi anbefaler at benytte metoden på teamniveau, hvor man har et konkret opgavefællesskab. Målet er finde en passende balance mellem grønne, gule og røde opgaver hos alle. Det kan fx ske ved at bytte opgaver eller gennem støtte og aflastning af særligt belastede medarbejdere fra lederen eller kollegerne. En opgave, der for en medarbejder lige nu er grøn eller gul, kan ændre

sig til i en anden periode at være rød. Derfor kan teamet med fordel vende tilbage til denne risikovurdering med mellemrum.

Sådan kan I gøre:

- Bed medarbejderne om at opdele deres opgaver i røde, gule eller grønne, alt efter hvor krævende de selv oplever dem.
- Bed alle fremlægge, hvordan de oplever deres samlede portefølje af opgaver. Er der behov for yderligere prioritering fx: Hvad haster, hvad kan vente og hvad er ikke nødvendigt længere?
- Drøft om en anden fordeling er mulig: Ville nogle af Susannes røde opgaver være grønne for Michael – og omvendt? Er de interesserede i at bytte, og er det muligt?
- Diskuter, hvordan I kan støtte hinanden i at holde fokus på, hvordan I trives i opgaveløsningen. Kan det fx være et fast punkt på team-møder?

Skema til RISIKOVURDERING



DETTE SKEMA gør det let for Arbejdsmiljøgruppen at lave risikovurderinger – for eksempel forud for, at en arbejdsopgave sættes i gang, eller som led i en APV-proces.

Udfyld skemaet sammen i gruppen og tal om risici samt muligheder for forebyggelse. I skal udfylde ét skema, for hver arbejdssituation, hvor I finder en risiko. I kan eksempelvis udvælge 2-3 arbejdssituationer, som I vil sætte fokus på, og udfylde skemaer på disse.

Værktøj til at forebygge ulykker samt uønskede hændelser og episoder

ARBEJDSITUATION:

AFDELING:

DATO:

UDFØRT AF:

BESKRIVELSE AF ARBEJDSITUATIONEN | *Beskriv nærmere, hvilken arbejdssituation, der er tale om:*

TIDLIGERE UØNSKEDE HÆNDELSER I LIGNENDE SITUATIONER | *Beskriv, hændelser og situationer:*

MULIG RISICI | *Beskriv mulige risici i situationen:*

FOREBYGGELSE | *Beskriv, hvordan I vil forebygge risiciene i situationen:*

RETNINGSLINJER | *Beskriv, om I har nogle retningslinjer på området, og i så fald, hvad de indeholder:*

OPLÆRING OG INSTRUKTION | *Beskriv, om der skal ske ny eller anden oplæring og instruktion i udførelsen af opgaven i den givne arbejdssituation:*

SÅDAN FØLGER VI OP – DEADLINE | *Beskriv, hvornår, hvordan og hvem, der vil følge op:*

Metode 6: Prioriter jeres indsatser i fællesskab

Når I får nye input til arbejdsmiljøarbejdet, kan der være brug for, at I prioriterer jeres indsatser i APV-handleplanen på ny. I kan styrke ejerskabet ved at inddrage medarbejderne i idéudvikling og prioritering.

Første skridt er, at I selv i arbejdsmiljøgruppen får overblik over de relevante problemstillinger og udarbejder et forslag til opdatering af handleplanen. I kan tage udgangspunkt i modellen og give jeres eget bud på en prioritering af opgaverne.

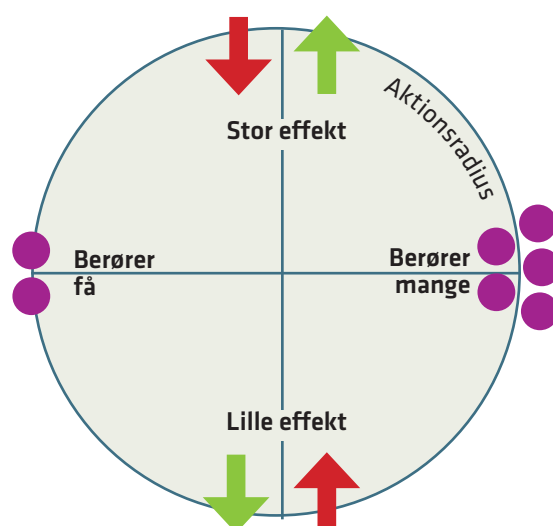
Den prioriterede handleplan kan I derefter forelægge for arbejdspladsen på et team- eller personalemøde som et konkret afsæt for en fælles diskussion. I kan gennemføre diskussionen i to faser:

- **Idéudvikling:** Hvilke problemstillinger ønsker vi at forbedre? Hvad kunne man med fordel gøre? Vær åben for nye problemstillinger, som I ikke selv på forhånd har identificeret i arbejdsmiljøgruppen. Idéudviklingen kan med fordel ske i mindre grupper.
- **Kvalificering:** Bed deltagerne præsentere ideerne for hinanden og diskutere, hvordan de kan udvikles og prioriteres. De kan bruge modellen til at kvalificere dem.
- **Prioritering:** På baggrund af personalets input beslutter arbejdsmiljøgruppen, hvad I arbejder videre med først og på den lidt længere bane. Invitér gerne medarbejderne til selv at gå videre med de øvrige ideer.

En variant: Fokus på et enkelt tema

I kan bruge en variant af metoden til at diskutere et bestemt tema, som I selv i arbejdsmiljøgruppen finder væsentligt, og hvor I ønsker medarbejdernes input.

Det kan være et tema fra jeres handleplan, men det kan også være udløst af noget helt aktuelt. I kan fx bruge en voldsepisode som anledning til diskutere den voldsforebyggende indsats og måske udvikle nye indsatser.



Effekt af indsatsen: Vurder jeres idéer ud fra, om de har stor eller lille effekt for hhv. mange eller få. Inddrag jeres aktionsradius: Hvad kan I selv gøre noget ved? Kan I påvirke forhold uden for jeres direkte indflydelse ved at inddrage andre i organisationen?

Metoden er inspireret af SAM-projektet, hvor I finder en mere udfoldet version: Styrk arbejdsmiljøet med medarbejderne – se www.nfa.dk/sam

Metode 7: Inddrag arbejdspladsens viden i en årlig evaluering

En årlig evaluering er en ekstra mulighed for at danne jer overblik over fremdriften i årets aktiviteter og kigge strategisk fremad. I arbejdsmiljøgruppen kan I bruge det som anledning til at gøre status på arbejdsmiljøarbejdet. Også her kan I med fordel kvalificere jeres drøftelse med input fra medarbejderne.

I kan opsamle arbejdspladsens input gennem små, hurtige dørkarm-interviews (se side 13), hvor I stikker en finger i jorden: Hvad har fungeret godt? Hvad er I endnu ikke kommet i mål med? Og hvad er der brug for at rette fokus på fremadrettet?

I kan også invitere ansatte og kolleger til en mere formel status på handleplanen:

Først i bakspejlet:

- Hvad havde vi planlagt og aftalt? Hvad skulle der helt konkret udføres i handleplanen?
- Hvorfor skulle det ske? Tænk tilbage på dengang I lavede handleplanen: Hvilket forhold skulle indsatsen påvirke positivt?
- Lykkedes det så? Havde indsatsen den ønskede virkning?

Så mod arbejdsmiljøet i dag og fremadrettet:

Hvordan er jeres arbejdsmiljø, sådan som det er lige nu?

- Er APV-resultater og -indsatser stadig dækkende? Er det stadig de vigtigste forhold, som I ser det?
- Er der sket vigtige ændringer siden jeres seneste kortlægning?
- Hvor får I lyst til at lave forbedringer?
- Er der krav som I gerne vil skrue ned for? Er der ressourcer, som I gerne vil skrue op for?
- Er der andre idéer og forslag til input til den årlige drøftelse?

Krav til den årlige drøftelse

Alle virksomheder og arbejdspladser skal gennemføre en årlig drøftelse af arbejdsmiljøet. I kommuner og regioner med en MED-aftale fastlægger kommunen eller regionen selv hvordan, hvor ofte og på hvilke niveauer, de strategiske drøftelser gennemføres. I kommuner og regioner er det MED-udvalget, som skal gennemføre drøftelsen, mens det i staten oftest er Arbejdsmiljøudvalget. Det vil fremgå af jeres lokale MED- eller samarbejdsaftale.

På den årlige arbejdsmiljødrøftelse skal følgende punkter gennemgås:

- Hvad skal være fokus på i det kommende år?
- Hvordan skal samarbejdet om arbejdsmiljøet foregå, og hvordan vil vi nå målene?
- Er målene fra det foregående år nået?
- Hvad er de nye mål for det kommende år?

Hvis Arbejdstilsynet kommer på besøg, skal arbejdsgiveren kunne fremvise indholdet af den årlige drøftelse.

Læs mere på arbejdsmiljoweb.dk/amo

Herfra kan I forankre den videre, årlige drøftelse i arbejdsmiljøgruppen. Husk også at tage stilling til, hvordan I vil bruge jeres ret til årlig efteruddannelse. Både arbejdsmiljørepræsentanter og ledere har ret til to dages supplerende arbejdsmiljøuddannelse indenfor det første år og 1,5 dag de følgende år.

Metoden er inspireret af SAM-projektet, hvor I finder en mere udfoldet version af metoden: Styrk arbejdsmiljøet med medarbejderne – se nfa.dk/sam

Tjekliste: 11 gode spørgsmål, hvis I går i stå

Hvis I oplever, at I er gået i stå med en indsats, kan I danne jer overblik over mulige årsager i disse 11 vigtige tjeklistepunkter – og finde mulig inspiration til at komme videre. Skemaet udspringer af forskning i Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Tjek mulighederne for jeres indsats

1. Print skemaet ud og udfyld det hver især.
2. Sammenlign jeres svar og skab overblik over, hvor I er enige og uenige.
3. Tag fat I de punkter, hvor I er enige.
 - Diskuter årsagerne til, at der er fremdrift på de punkter, hvor det lykkes. Glæd jer over det, og overvej, om det kan give inspiration til andre indsatser?
 - Drøft de punkter, hvor der ikke er fremdrift. Hvad I kan gøre ved det i arbejdsmiljøgruppen? Overvej, hvem I kan inddrage i fremdriften for at komme videre. Kan kollegernes perspektiv hjælpe arbejdet videre? Brug evt. dørkarm-interview til at undersøge, hvad der kan gøres bedre.
 - Saml og drøft de gode forslag. Sæt ét eller flere i søen og se, hvad der sker.



Besvar spørgsmålene med jeres indsats i tankerne

Løser indsatsen et problem i arbejdsdagen?

Indsatsen kan bruges i hverdagen og bidrager til at løse arbejdspladsens vigtigste opgaver.

Handler indsatsen om det, der fylder hos medarbejderne?

Indsatsen tager fat i et aktuelt behov, som medarbejdere, borgere eller pårørende oplever.

Har I den nødvendige opbakning?

I har opbakning fra for eksempel personer i MED-systemet, arbejdsmiljøorganisationen, SU, relevante udvalg eller råd på arbejdspladsen, patientorganisationer og konsulenter.

Bakker jeres nærmeste leder op om indsatsen?

Ledelsen ved, hvad indsatsen handler om. Ledelsen er aktiv og bakker jer op.

Har I involveret alle relevante medarbejdere?

Alle relevante faggrupper på arbejdspladsen er involveret, både i forhold til at sætte mål og komme med forslag til indsatsens forløb.

Er der afsat ressourcer?

I har sikret, at der er ressourcer til at gennemføre indsatsen, f.eks. tid, penge eller personer, og målet med indsatsen er klart.

Ved I hvem, der styrer indsatsens forløb?

I har klare aftaler om, hvem der gør hvad, hvorfor og hvornår.

Er det nemt at se udbyttet af indsatsen, så alle har let ved at komme i gang?

Indsatsen er simpel og lavpraktisk, og alle medarbejdere ved, hvor de kan finde eventuelle materialer, råd og vejledning.

Er det nemt at fortsætte, så indsatsens udbytte varer ved?

Indsatsen kræver mindst muligt af den enkelte medarbejder, og I minder alle relevante medarbejdere om indsatsen løbende.

Fortæller I om indsatsen på en god måde?

Medarbejderne ved, hvad de skal gøre, og I har præsenteret dem for indsatsen, så de får lyst til at deltage.

Bidrager indsatsen til fællesskabet på arbejdspladsen?

Flest muligt er inddraget. I har sat nogle fælles mål, som fører hele arbejdspladsen i samme retning.

Læs mere om spørgsmålene og tjeklisten på MEDvirkNU.dk

Kapitel 2: På forkant med samarbejdet i arbejdsmiljøgruppen

Et godt samarbejde er en forudsætning for, at arbejdsmiljøgruppen arbejder i samme retning og kan løse opgaverne på en effektiv måde. I kapitlet gives metoder til at styrke samarbejdet og til at sikre opbakning og legitimitet på arbejdspladsen.

Erfaringer viser, at arbejdsmiljøgruppens samarbejde, gensidige orientering af hinanden, nysgerrighed på hinandens perspektiver og evne til at finde fælles koordinerede handlinger, er præcis det, som hjælper arbejdsmiljøarbejdet på forkant. Tilsvarende skaber arbejdsmiljøgruppens arbejde sjældent stærke resultater, hvis samarbejdet ikke er ordentligt afstemt.

I dette kapitel beskriver vi otte metoder til, hvordan I kan skabe klarhed om forventninger, roller og opgaver internt i gruppen, og til at skabe større synlighed og gennemslagskraft i forhold til de ansatte og kollegerne på arbejdspladsen.

De otte metoder er:

- Afstem forventninger til opgaveløsningen
- Brug jeres forskellige positioner
- Drøft, hvad der motiverer jer i arbejdsmiljøarbejdet
- Overvej behovet for kompetenceudvikling
- Hav føling med organisationen
- Få styr på rollerne i arbejdsmiljøarbejdet
- Beslut, hvordan I vil inddrage arbejdspladsen
- Arbejd efter et årshjul

Vi starter kapitlet med et vurderingsskema, der kan bruges som afsæt for jeres orientering i kapitlets anbefalinger.

Vurderingsskema: Hvor aktivt arbejder I med at komme på forkant?

Få klarhed over, hvor synlige, opsøgende, brobyggende og effektive I er i arbejdsmiljøgruppen - og diskuter hvordan I forstår resultatet. Brug det som afsæt for, hvor I vil sætte ind for at styrke samarbejdet og komme i mål med arbejdsmiljøindsatsen.

Brug skemaet som intern evaluering i arbejdsmiljøgruppen.

Sådan bruger I skemaet

- Sæt kryds hver for sig og læg jeres scoreseddel ud på bordet
 - Hvordan ser billedet ud?
 - Hvad kalder dette billede på?
 - Hvad kan I gøre mere af eller mindre af, eller gøre på anden måde?
- Del jeres overvejelser med hinanden på skift, og lad i første omgang være med at kommentere og diskutere hinandens overvejelser; det er jeres respektive billede af situationen.
- Er I enige om vurderingen? Hvordan vil I fortolke scoren i forhold til de mål, I har sat jer i arbejdsmiljøgruppen?
- Drøft hvilken retning, I ønsker at bevæge jer i, og hvad der skal til. Beslut jer for, hvad det konkret betyder. Dette kan være jeres interne udviklingsplan i arbejdsmiljøgruppen.

Intern evaluering i arbejdsmiljøgruppen

Vi deltager begge aktivt på fællesmøder, faciliterer og samler op



Vi er relativt usynlige på fællesmøder.

Vi går ud og 'stikker fingeren i jorden', og vi melder systematisk tilbage på vores AMG-møder om, hvad vi ser.



Vi arbejder ikke systematisk på møderne i forhold til, hvad vi ser.

Vi involverer andre aktører på arbejdspladsen i, hvad de ser, og samarbejder med dem om trivsel.



Vi holder os lidt for os selv og venter på at blive inviteret.

Vi drøfter hver persons opgaver og ansvar i AMG'en og giver feedback til hinanden.



Vores arbejdsdeling er ikke aftalt. Vi har ikke overblik over særlige kompetencer og kvaliteter i gruppen.

Metode 1:

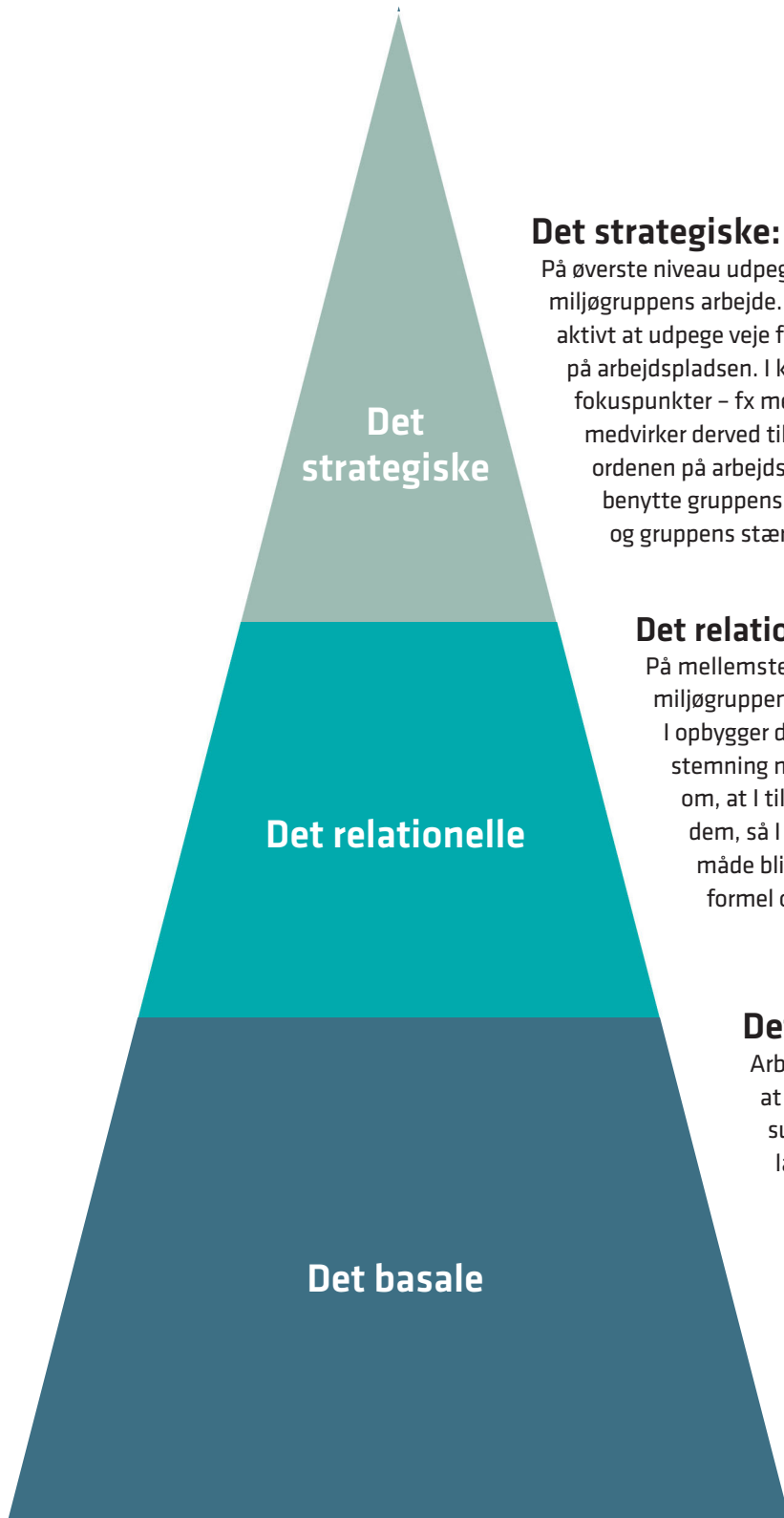
Afstem forventninger til opgaveløsningen

Hvordan får I samarbejdet op at køre? Det er et grundlæggende spørgsmål, når I etablerer og konsoliderer jer som arbejdsmiljøgruppe. Som udgangspunkt har I en række basale, obligatoriske opgaver, som er fastlagt i lovgivningen. Men I har også brug for at arbejde på et relationelt og strategisk niveau. Brug opgavepyramiden til at afstemme jeres indbyrdes forventninger. Det medvirker til at skabe større effekt af jeres indsats.



Få styr på forventninger og opgaver

1. Beskriv, hvad I allerede gør under hvert niveau:
 - **Det basale:** Fx kendt dagsorden, regelmæssige møder, forberedelse, mødeledelse, referat, handleplan og årshjul
 - **Det relationelle:** Fx rolleafklaring, mandat, samarbejde, ansvarsfordeling, hænge ud blandt dem, I repræsenterer
 - **Det strategiske:** Fx mål, værdier, fokuspunkter, igangsættelse, trække på jeres styrker hver især
2. Beskriv, hvor I har fuldt styr på opgaverne, og om der er områder, hvor I bør gøre en stærkere indsats. Diskuter, hvad I kan gøre for at skabe de ønskede resultater. Bliv enige om en prioritering af opgaverne (brug fx Metode 5 og 6 i forrige kapitel). Og sidst men ikke mindst skal I afklare, hvilke opgaver I hver især skal løse, og hvilke forventninger I har til hinandens indsats.



Det strategiske:

På øverste niveau udpeger I de ting, I gerne vil være kendt for i arbejdsmiljøgruppens arbejde. I flytter jer niveauet op fra blot at 'lukke huller' til aktivt at udpege veje frem, der har betydning for det gode arbejdsmiljø på arbejdspladsen. I kan med fordel udvælge to-tre strategisk vigtige fokuspunkter – fx med baggrund det, I får kendskab til i APV-arbejdet. I medvirker derved til at sætte vigtige temaer i arbejdsmiljøet på dagsordenen på arbejdspladsen. Udnyt forskelligheden i gruppen, fx ved at benytte gruppens stærke formidler til at fortælle på personalemøder og gruppens stærke 'undersøger' til kortlægning og analyse.

Det relationelle:

På mellemste niveau sætter I fokus på samarbejdet i arbejdsmiljøgruppen og på at pleje relationen til dem, I repræsenterer; I opbygger den sociale kapital i gruppen og skaber tillid og afstemning med kollegerne på arbejdspladsen. Det handler bl.a. om, at I tilbringer tid sammen med og er til stede i blandt dem, så I har lejlighed til at høre, hvad der rører sig. På den måde bliver arbejdsmiljøarbejdet andet og mere end en formel opgave; nemlig noget I aktivt har føling med.

Det basale:

Arbejdsmiljøgruppens kernefunktion er at overvåge, at arbejdet på arbejdspladsen sker sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt, og at planlægge hvordan problemer i arbejdsmiljøet kan løses. Sørg for at få styr på APV'en og få skriftligt dokumenteret, hvordan I handler på de problemstillinger, I har fundet frem til. Giv jeres møder et servicetjek; få styr på de fundamentale ting, som fx at I arbejder med skriftlig dagsorden og referater, at I får beskrevet jeres aktiviteter i en APV-handleplan. Få styr på den kemiske risikovurdering og dokumentation for, at I har gennemgået den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse.

Metode 2: Brug jeres forskellige positioner

Som leder og medarbejderrepræsentant har I forskellige positioner i arbejds miljøarbejdet. Det giver jer forskellige perspektiver på arbejdet, som I kan udnytte konstruktivt. Samtidig kan tydelighed om rollerne være med til at sikre gensidig respekt og tillid i samarbejdet. Afklar også, hvordan tillidsrepræsentanten måske kan inddrages i samarbejdet.

Overordnet kan man tale om tre forskellige positioner i arbejds miljøarbejdet.

- 1. Lederen** skal sikre, at arbejdspladsen løser sin kerneopgave og de konkrete arbejdsopgaver. Lederen har desuden ansvaret for, at arbejdet er sikkert, sundt og fuldt forsvarligt – og at de formelle opgaver som fx APV bliver gennemført.
- 2. Arbejds miljørepræsentanten (AMR)** skal repræsentere medarbejderne i arbejds miljøgruppen og bringe deres viden og blik ind i arbejds miljøarbejdet. AMR agerer med afsæt i arbejds miljøloven og har også en opgave som ambassadør for arbejds miljøet på arbejdspladsen.
- 3. Tillidsrepræsentanten (TR)** agerer med afsæt i overenskomsterne og kan inddrages i arbejds miljøarbejdet, hvis I mener, det kan styrke jeres indsats. Tillidsrepræsentanten deltager med udgangspunkt i de overenskomst mæssige aftaler.

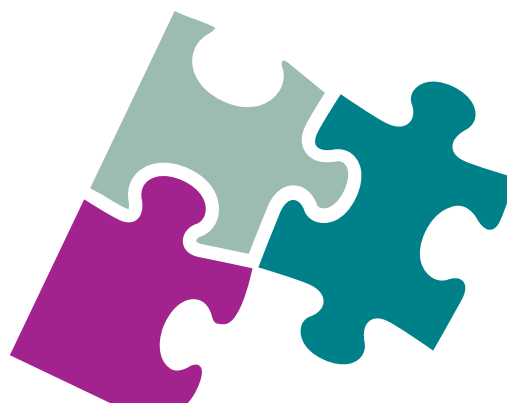
For at sikre et godt samarbejde i arbejds miljøgruppen kan det være nyttigt, at I drøfter:

- Hvad kan vi hver især bidrage med ift. vores roller, erfaringer og kontakter på arbejdspladsen?
- Hvad er vores fælles fokuspunkter, og hvor kan vi bidrage med forskellige synspunkter?
- Hvilke opgaver udfører vi hver især, og hvor er der gråzoner eller overlap i arbejds miljøarbejdet? Hvad kan vi aftale her?
- På hvilke områder vil vi inddrage tillidsrepræsentanten - og hvordan? Tillidsrepræsentanten kan inddrages i arbejds miljøarbejdet, hvis I mener, det kan styrke jeres indsats.

Selv om lederen og arbejds miljørepræsentanten skal samarbejde, behøver I ikke blive enige om altting. Det er i sidste ende lederen, der har pligt til at beslutte:

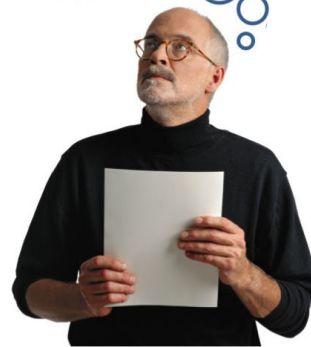
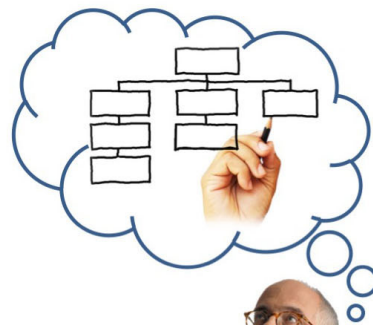
- Hvordan arbejdet skal tilrettelægges.
- Hvordan tid og penge skal bruges.
- Hvordan arbejdsstedet skal indrettes.

Slut af med at aftale, hvad I gør, og følg op på næste møde.





Tre positioner i arbejdsmiljøarbejdet: Tillidsrepræsentantens, arbejdsmiljørepræsentantens og lederens



Inspireret af Lasse Rønnoe, Arbejdsmiljø København.

Sæt jeres positioner aktivt i spil

Det kan medvirke til at styrke drøftelsen og samarbejdet, hvis I vælger en uformel og afprøvede tilgang til jeres positioner. Brug dem aktivt i jeres dialoger, fx ved at bytte perspektiv, når I drøfter konkrete spørgsmål:

- AMR: Hvad ville jeg sige, hvis jeg var leder? Hvad er jeg som leder optaget af at holde fokus på?
- Leder: Som AMR ville jeg være optaget af...
- Begge: Hvad ville TR's perspektiv være, hvis hun sad med til mødet?

- Giv derpå hinanden mulighed for at kvittere for, hvad I har hørt – og supplere, hvad der er lagt frem.

I kan også på skift tage på jer at forsvare og problematisere en sag:

- Hvad ville optimisten sige?
- Hvad ville pessimisten sige?
- Hvad kunne et brobyggende perspektiv være?

Formålet er det samme: At sikre, at en sag er afdækket bedst muligt, før I træffer beslutninger på den – og udvide kendskabet til hinandens synspunkter.

Metode 3: **Drøft, hvad der motiverer jer i arbejdsmiljøarbejdet**

Vi motiveres af forskellige ting, når vi arbejder med arbejdsmiljøet - og motivationen kan skifte i forhold til emnet og den konkrete anledning. Indblik i fire forskellige orienteringer kan hjælpe jer til at få et fælles fokus og til at tolke hinandens reaktioner og forebygge misforståelser, når arbejdsmiljøet er på dagsordenen.

Man kan tale om **fire grundlæggende orienteringer** i forhold til motivationen for at drive arbejdsmiljøarbejdet i arbejdsmiljøgruppen. Orienteringerne skal ikke opfattes som firkantede facitlister: I praksis orienterer vi os på forskellig måde, og vi kan være placeret forskelligt, når det kommer til fysisk eller psykisk arbejdsmiljø, eller indenfor forskellige temaer i arbejdsmiljøarbejdet.

Tilsvarende kan **forskellige anledninger** flytte på, hvor man som arbejdsmiljøgruppe er placeret. Hvis arbejdspladsen får et påbud fra Arbejdstilsynet, er der typisk meget fokus på at få bragt orden i forholdene og undgå sanktioner. Men også forhold internt på arbejdspladsen kan aktualisere arbejdsmiljøarbejdet på nye måder. Det kan være en voldsepisode, en ledelse der beslutter sig for at styrke teamsamarbejdet eller en APV, der peger på behovet for at styrke den stressforebyggende indsats.

Sådan kan I gøre:

- Hvordan beskriver de fire orienteringer den virkelighed, I oplever hos jer selv og på arbejdspladsen?
- Hvor befinder jeres AM-gruppe sig? Af hvilke grunde? Ift. hvilke emner?
- Hvor kunne I tænke jer at være? På hvilke områder?
- Har I idéer til, hvad der skulle til?



De fire orienteringer i forhold til arbejdsmiljøet:

- **De strategiske** ved, at arbejdsmiljøet er vigtigt, men de er mindre interesserede i detaljerne. De har blik for de overordnede problemstillinger og mål, og har primært fokus på, hvad et godt arbejdsmiljø kan kaste af sig - i forhold til omdømme, økonomi, rekruttering osv.
- **De regelorienterede** har basisviden på plads og fokus på, at loven og reglerne er overholdt - både for at undgå fx påbud fra Arbejdstilsynet, og ud fra en pligtfølelse: Det skal man! I det daglige arbejde motiveres de af det konkrete: Hvordan kan reglerne nemmest overholdes? Hvordan kan vi forebygge ulykker og påbud?
- **De interesserede** har stort engagement og viden. De drives af de positive muligheder i et godt arbejdsmiljø, er relationsorienterede og ønsker netværk og ny inspiration til at lykkes endnu bedre med det. Denne gruppe har ikke alene brug for ny viden og motivation, men også at blive klædt på til at 'sælge' arbejdsmiljøindsatser til andre i organisationen og arbejde med processer.
- **De afventende** har fokus på andre opgaver og forhold, som de oplever er mere presserende end arbejdsmiljøarbejdet nu og her. De opsøger viden, hvis de ydre forhold eller forhold på arbejdspladsen sætter dem i gang.

Metode 4: Overvej behovet for kompetenceudvikling

Hvilke opgaver skal I løse i arbejdsmiljøarbejdet, og hvordan er I klædt på til det? En enkel kortlægning hjælper jer til at danne overblik over behovet for kompetenceudvikling i arbejdsmiljøgruppen. Brug det til at sikre en god opgavefordeling og blive klædt på til opgaverne, så I når i mål med jeres arbejdsmiljøarbejde.

Metoden består af to dele

- Først en **analyse**, der kan hjælpe jer med at stille de rigtige spørgsmål i forhold til at afdække, prioritere og udvælge den rigtige form for kompetenceudvikling, der understøtter de valgte mål.
- Dernæst et **kompetencenet** der afdækker, hvor I som gruppe mangler kompetencer - se næste side.

I analysen samler I først op på, hvilke udfordringer der er i arbejdsmiljøarbejdet på baggrund af APV, arbejdsmiljøgennemgange, den årlige arbejdsmiljøevaluering eller trivselsundersøgelser. Vælg derpå nogle områder, I vil arbejde med, og sørg for at sikre, at I har den ledelsesmæssige prioritering og opbakning.

Kompetencenetet bruger I til at se på hvilke arbejdsopgaver, der indgår i at løse et bestemt arbejdsmiljøproblem, og om der er de rette kvalifikationer til stede på arbejdspladsen.

Nettet skal sætte jer i stand til at afdække jeres viden og kvalifikationer i forhold til at:

- analysere den nuværende situation
- vurdere, hvad situationen konkret kalder på
- sætte emnet på dagsordenen
- planlægge og udføre konkrete arbejdsmiljøtiltag på området.

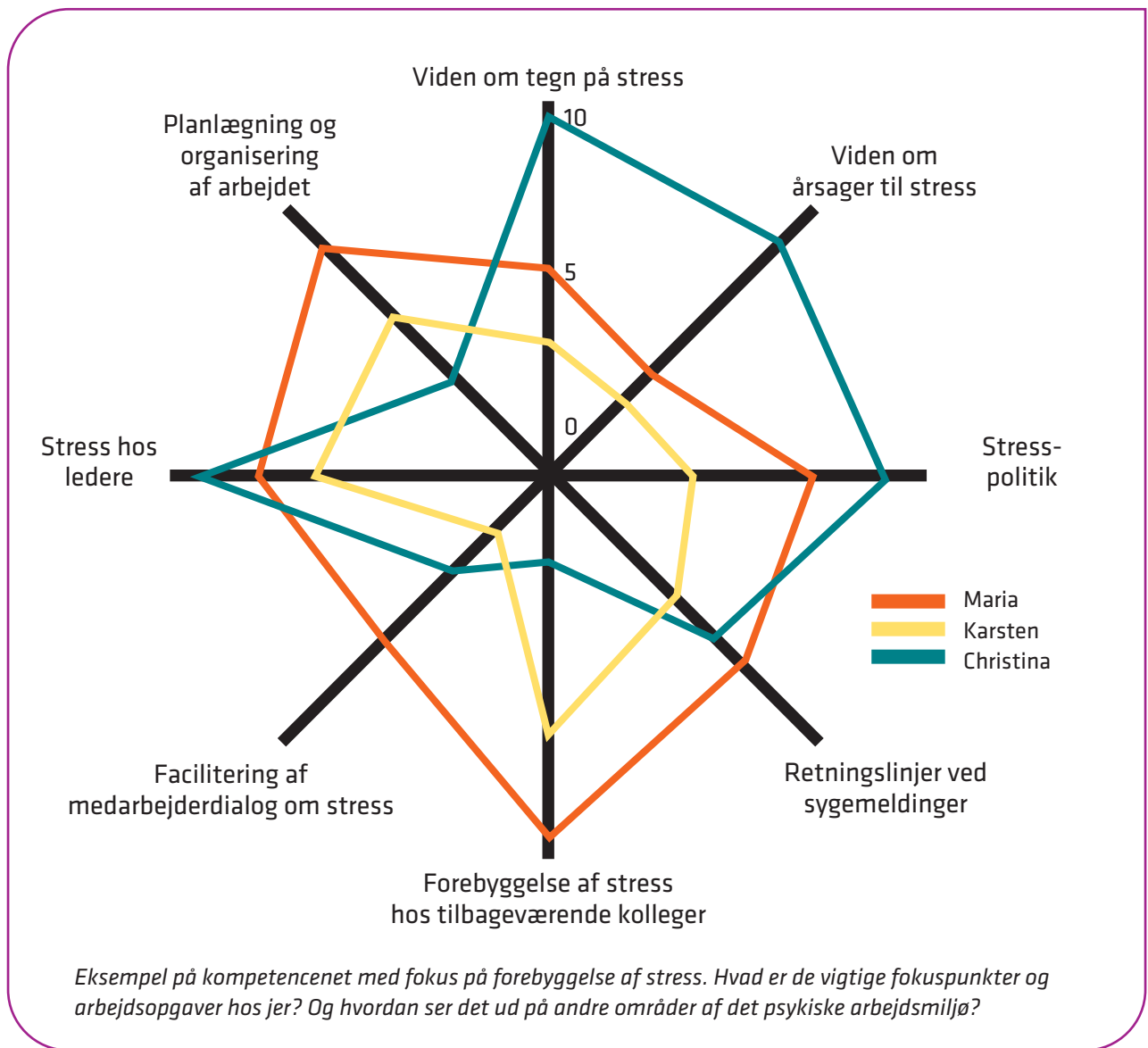
Vælg konkret uddannelse på baggrund af behov

Når I har udfyldt kompetencenetet, bør I have overblik til at kunne pege på, hvilke kompetenceområder, der mangler for at kunne løse de elementer, der ligger under de udvalgte fokusområder.

Her skal I tænke kompetenceudvikling bredt. Det behøver ikke at være et kursus, men kan handle om den nødvendige tid til at orientere sig i reglerne eller en vejledning.

Vær desuden opmærksom på, at jeres arbejdsplads eller organisation allerede kan have tilbud om supplerende arbejdsmiljøuddannelse eller fælles temadage om arbejdsmiljø, som I med fordel kan benytte jer af.





Sådan bruger I kompetencenet

Udvælg, hvilket område i arbejdsmiljøarbejdet I vil rette fokus på.

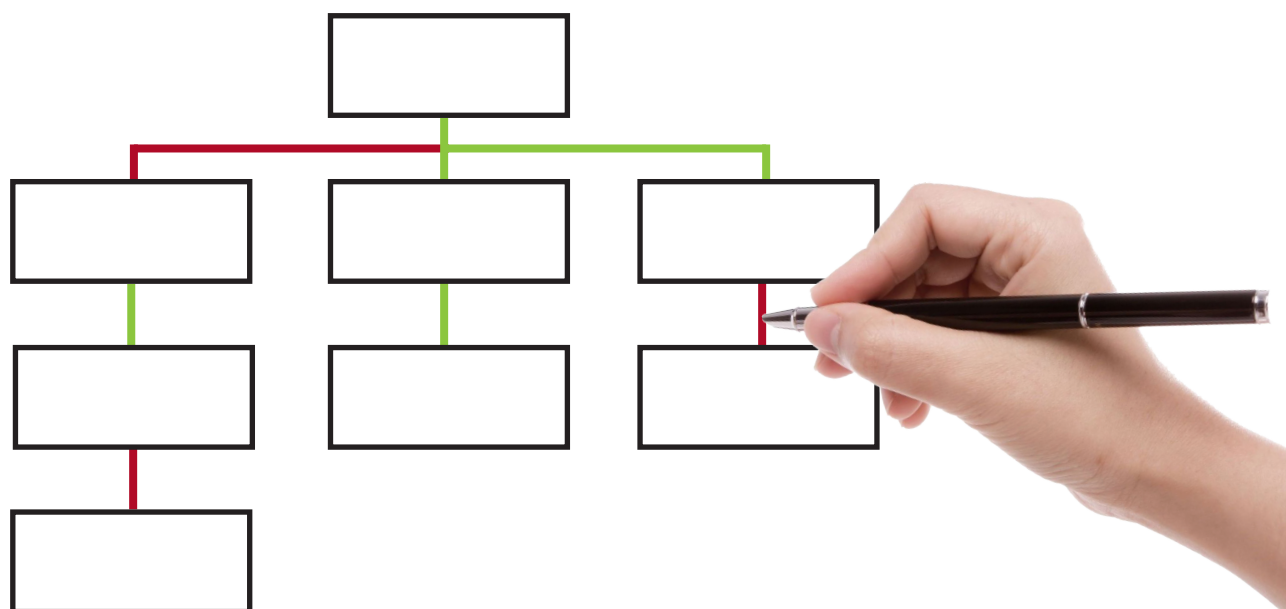
- Formuler de (op til) otte fokuspunkter og arbejdsopgaver, det indebærer.
- Scor jer selv hver især: I hvilken grad vurderer du, at du er i stand til at varetage de pågældende opgaver – på en skala fra 0 til 10:
 - hvor 0 dækker, at du ingen viden eller erfaring har.
 - 5 dækker, at du har kendskab og viden om det.
 - 10 dækker, at du er erfaren og har arbejdet med emnet.
- Tag stilling til, hvad det samlede 'spindel'-billede viser: Hvor er I begge stærke, hvor er begge mindre stærke, hvor er en af jer stærke?
- Beslut, hvad det giver anledning til:
 - Rollefordeling (hvor fx én er stærk).
 - Kompetenceudvikling (hvor I vurderer det afgørende at kunne i gruppen, og ingen af jer er stærke).
 - Hjælp udefra (hvor ingen af jer er stærke, men I ikke behøver kompetencen i gruppen).

Kig jer bredt rundt i organisationen. Alle skal ikke kunne det hele, men måske sidder der nogle specialister rundt omkring i organisationen, man kan trække på i forskellige situationer.

Udarbejdet med inspiration fra Sidsel Brinch Christensen og Lasse Boo Hartmann, Niras.

Metode 5: Hav føling med organisationen

Når I har god føling med alle faggrupper og alle dele af arbejdspladsen, vil jeres arbejde i arbejdsmiljøgruppen bedre dække den arbejdsplads, som det er jeres opgave at repræsentere. I vil bedre kunne sikre jer, at I har føling med de forskellige dele af organisationen, og samtidig vil I få større gennemslagskraft i organisationen.



1. Tegn jeres organisation ned til de enkelte faggrupper (enheder, ledelse, afdelinger, teams/stuer, administration, køkken, rengøring, teknisk service osv)

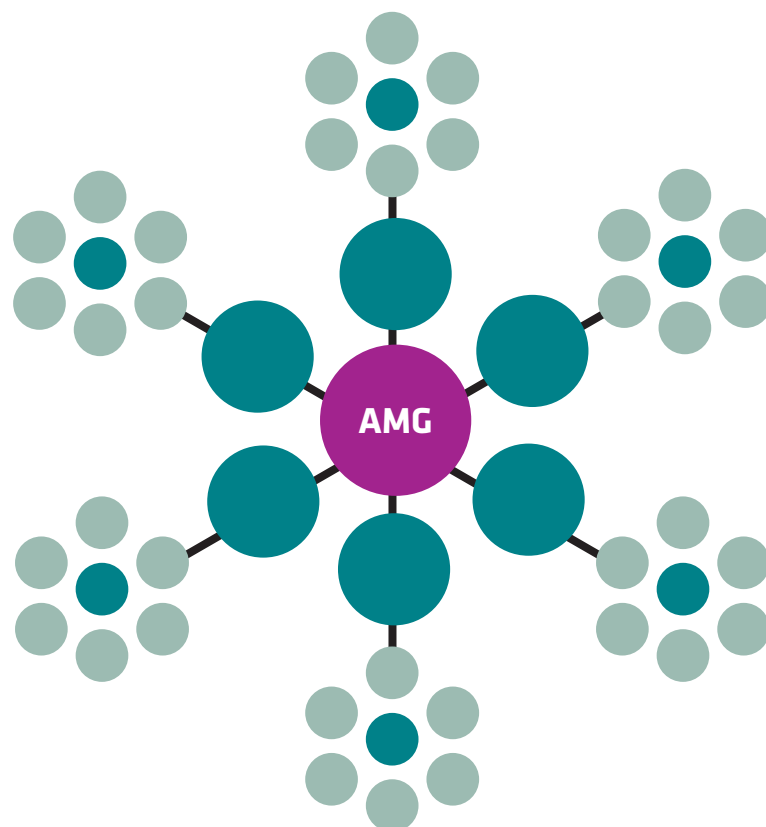
2. Hvordan er arbejdsmiljøgruppens føling med dem, I repræsenterer? Tegn grønne streger ved de relationer/faggrupper, I har god føling med og røde streger ved dem, I har dårlig føling med. Hvem har I særlige relationer til? Indflydelse på? Tillid til? Hvem er meningsdannere? Hvem nyder særlig faglig respekt?

3. Diskuter, hvad I kan gøre for at få bedre føling med de dele af arbejdspladsen, som er repræsenteret ved de røde streger. Læg en konkret plan og fordel opgaverne mellem jer. Brug fx 'den uformelle gennemgang' beskrevet i Metode 2.

4. Gennemgå en afdeling ad gangen: Hvad lægger vi mærke til i forhold til opgaveløsning. Hvad fungerer godt og måske mindre godt i fx samarbejde, konflikt-niveau og fravær? Er der ansatte på særlige ordninger med fx tidsbegrænset tilpasning af arbejdet: Hvordan går det? Hvordan og hvornår følger vi op på det igen?

5. Beslut: Er der noget, som skal undersøges nærmere? Skal vi gøre andet på baggrund af det, vi har set og drøftet? Hvem kunne gøre det?

Udviklet med inspiration fra Lasse Rønnoe, Arbejdsmiljø København



Skab overblik over vigtige relationer

I kan med fordel skabe overblik over de vigtige personer, der kan indgå i jeres netværk – både ved at bringe vigtig viden fra jer ud i organisationen og ved at bringe viden fra organisationen ind til jer.

- Hvilke ansatte har formelt løbende kontakt med fx teams, årgange, teknisk personale, køkkenet? Tænk fx i vejledere, koordinatore og særlige funktioner.

- Hvilke uformelle personer kan være vigtige ift. at få skabt opbakning om en indsats? Tænk fx i meningsdannere, ansatte/kolleger der er fagligt respekteret og personer med særlige indflydelsesmuligheder. Hvilke fora giver de adgang til?

Aftal, hvem af jer i arbejdsmiljøgruppen, der etablerer kontakten til de centrale personer og afstem med dem, hvordan og hvor ofte, det vil foregå. Aftal fx faste kadencer, hvor de overleverer, hvad der rører sig, og I giver dem vigtige fokuspunkter i arbejdsmiljøarbejdet.

Tips til at inddrage perspektiverne fra dem, I repræsenterer

- I kan arbejde systematisk med at inddrage perspektiverne fra dem, I repræsenterer, på jeres møder på forskellig vis.
- **Direkte:** Inviter relevante gæster direkte ind på mødet.
- **Refereret:** Opsøg dem, I repræsenterer inden mødet, så I kan fremlægge deres perspektiv.
- **Forestillet:** Brug det som et perspektiv, I kan 'slå til' i jeres overvejelser: "Hvad ville denne gruppe eller afdeling mon sige til dette forslag?"

Metode 6:

Få styr på rollerne i arbejdsmiljøarbejdet

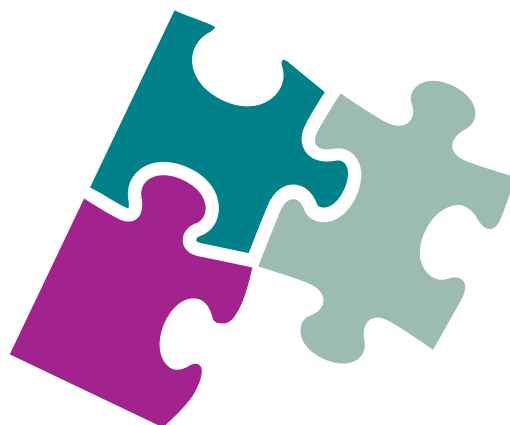
I kan udvikle jeres forståelse af arbejdsmiljøarbejdet ved at kortlægge seks roller, I kan varetage i forhold til arbejdspladsen. Ved at arbejde bevidst med rollerne kan I gøre arbejdsmiljøgruppens arbejde mere effektivt og synligt.

Seks roller i arbejdsmiljøgruppen

1. **Seismografen** lytter og kan tage temperaturen på arbejdspladsen og opfange tidlige symptomer på problemer i arbejdsmiljøet.
2. **Kartografen** udreder og kan kortlægge forholdene på arbejdspladsen og indsamle og analysere data med henblik på at finde gode løsninger og indsatser.
3. **Politikeren** aftaler retning og kan tilrettelægge det gode samarbejde og navigere mellem forskellige positioner og interesser - og holde fast i værdier og holdninger.
4. **Medskaberen** ændrer og kan udvikle ideer og nye initiativer, finde frem til de gode metoder og værktøjer og sætte mål og formulere handleplaner.
5. **Tovholderen** holder retning og kan fastholde energi og retning, følge op og have fokus på resultater og positive forandringer.
6. **Formidleren** kommunikerer med de ansatte og kollegerne og omgivelserne, formidler planer og resultater og former den fortælling om arbejdsmiljøet, som gælder på arbejdspladsen.

De seks roller repræsenterer hver deres aspekt af det arbejde, I skal udføre i arbejdsmiljøarbejdet. Som deltagere i arbejdsmiljøgruppen må I være parate til at udfylde flere forskellige roller. Nogle af rollerne vil formentlig falde jer lettere end andre - og netop derfor er det vigtigt at I er opmærksomme på, hvordan I kan sikre, at alle roller bliver tilgodeset.

Brug skemaet på næste side som udgangspunkt for at diskutere indholdet af de forskellige roller og fordele opgaverne mellem jer.



Seks roller i arbejdsmiljøarbejdet

Skriv mindst én konkret ting under hvert punkt, som I beslutter at gøre. Vær tydelige med, hvem der gør det, hvor ofte det skal gøres, samt hvordan I gør status i arbejdsmiljøgruppen.

Seismograf:

- Hvor lytter I?
- Til hvem?
- Er der sjældne stemmer, som I skal huske?

Kartograf:

- Hvordan øger I jeres viden om arbejdsmiljøet?
- Hvordan tolker I på den?
- Hvordan skaber I mening sammen med arbejdspladsen?

Politiker:

- Hvordan drøfter I?
- Hvordan indgår i aftaler?
- Hvilke værdier og holdninger arbejder I ud fra?

Medskaber:

- Hvilke initiativer og faciliterende greb?
- Hvilke værktøjer og redskaber?
- Inspirationsplan og mål?

Tovholder:

- Hvordan fastholder I energi og retning?
- Hvordan holder I øje og følger op?
- Hvordan ser I tegn på forandring?

Formidler:

- Hvad er fortællingen om jeres indsats i arbejdsmiljøgruppen?
- Hvad meldes ud af hvem hvornår?
- Hvordan fejres resultaterne?

Metode 7: **Beslut, hvordan I vil inddrage arbejdspladsen**

Nogle problemer i det psykiske arbejdsmiljø kalder på en høj grad af inddragelse af arbejdspladsen. Andre forhold kan arbejdsmiljøgruppen selv beslutte og gennemføre. Jo højere grad af inddragelse, I praktiserer, jo større er potentialet for reelle forandringer af arbejdsmiljøet.



Hvor meget inddrager I allerede medarbejderne på arbejdspladsen? Hvor meget skal de inddrages i fremtiden for at understøtte jeres målsætninger som arbejdsmiljøgruppe?

Figuren viser forskellige grader af inddragelse i arbejdsmiljøarbejdet. De forskellige grader giver et billede af, hvordan I engagerer den øvrige arbejdsplads i arbejdsmiljøarbejdet:

- 1. Vidensleverandør:** Medarbejderne leverer viden, fakta og data om arbejdsmiljøet. Det kan både være mundtlig information i drøftelser om arbejdsmiljøet og skriftlige input, fx når man udfylder et APV-skema eller besvarer en trivselsmåling.
- 2. Vidensindsamler:** Medarbejderne har en aktiv rolle i at indsamle viden og data om arbejdsmiljøet. Det kan være mundtligt, fx gennem dialogbaseret APV, ved arbejdsmiljøgruppens rundringer, ved dørkarms-interviews og på personalemøder.
- 3. Forbedringsaktør:** Medarbejderne er med til at finde løsninger og har en aktiv rolle i forhold til at forbedre arbejdsmiljøet. Det kan fx være som medlem af en ad hoc-gruppe, der arbejder med at løse et problem eller løfte en indsats.

- 4. Forandringsaktør:** Medarbejderne er med til at skabe nye rutiner og kulturer i det daglige og arbejder aktivt for at forandre arbejdsmiljøet mod det bedre. Medarbejderne tager teten på udvalgte områder, der ofte er strategisk prioriteret eller relevante ud fra en overordnet målsætning.

Drøft i arbejdsmiljøgruppen:

- Hvilke aktiviteter har vi, hvor arbejdspladsen leverer viden, oplevelser og andre input?
- Hvor er arbejdspladsen med til at identificere problemer?
- Hvornår og i hvilke fora er arbejdspladsen med til at foreslå idéer og løsninger?
- På hvilke områder er arbejdspladsen aktivt med at skabe en ny rutine eller kultur?

Tag en samlet vurdering:

- Hvordan fungerer dette?
- Skal noget justeres?

Metode 8:

Planlæg jeres arbejde med et årshjul

I kan med fordel planlægge jeres aktiviteter i et årshjul. Det er en måde at sikre, at I holder fokus på indsatsen og samtidig får fulgt systematisk op på jeres møder i arbejdsmiljøgruppen. Det kan spare jer for ubehagelige overraskelser fra arbejdsmiljøproblemer, I har tabt føling med, eller manglende opfølgning på handleplanen, når Arbejdstilsynet dukker op.

Hvis arbejdsmiljøgruppen især mødes ad hoc, når der opstår konkrete problemer, er det driften, der kommer til at styre gruppens mødeaktiviteter.

Et mødeårshjul sikrer, at I både tilgodeser driften og det strategiske arbejde, så I bedre kan være på forkant. Det hjælper jer til at fokusere på de langsigtede perspektiver i jeres handleplan og skabe jer et overblik.

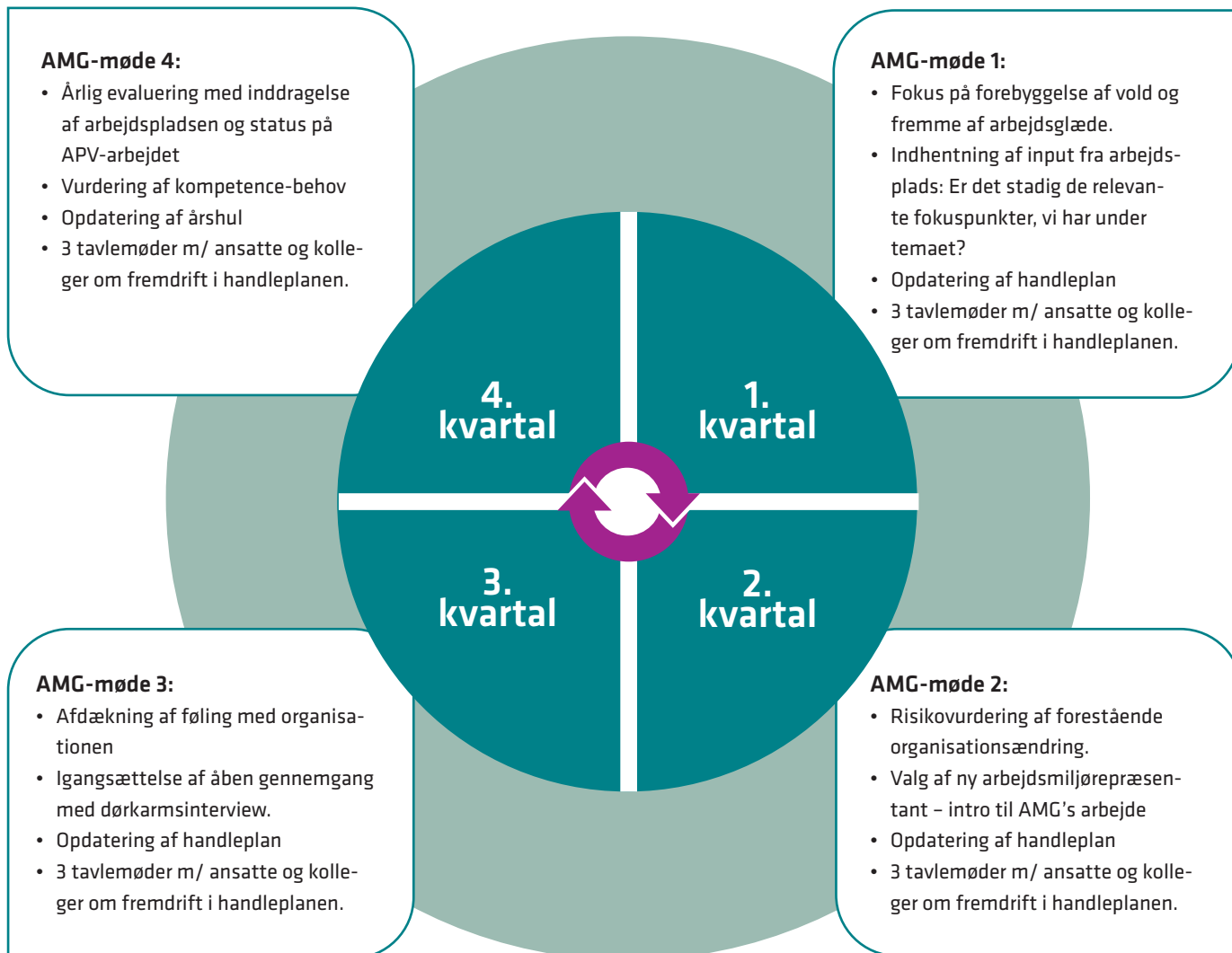
Når I udarbejder årshjulet, kan I med fordel tage udgangspunkt i, hvordan I sikrer fremdriften i jeres APV-handleplan og løbende inddrager arbejdspladsens perspektiv og engagement i indsatserne.

Brug også årshjulet til at gøre status på samarbejdet i jeres arbejdsmiljøgruppe, og aftal hvordan det fremadrettet skal foregå. Og husk på, at indsats til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø sjældent kan overstås, men kræver vedholdenhed og nye greb for ikke at blive til nye problemer.

Fire gode råd til arbejdsmiljøarbejdet fra Arbejdstilsynet

1. **Et godt samarbejde er vejen til et godt arbejdsmiljø:** Jeres lokale samarbejde er centrum for indsatsen.
2. **Tænk arbejdsmiljø ind i alle arbejdspladsens aktiviteter:** Både den strategiske ledelse og den daglige drift.
3. **Sæt mål for arbejdsmiljøet og målret kompetencerne:** Tal strategisk om arbejdsmiljøet mindst én gang om året, hvor I også drøfter hvilke kompetencer og uddannelser, der er brug for.
4. **Brug den supplerende uddannelse til at styrke jeres arbejdsmiljøarbejde:** Husk, at arbejdsmiljørepræsentanter og ledere har ret til to dages supplerende arbejdsmiljøuddannelse indenfor det første år – og 1,5 dag de følgende år.

Arbejdstilsynet 2017 - læs mere på amr.dk/saet-spot-paa-arbejdsmiljoet



Eksempel på årshjul. Tilpas hjulet, så det matcher, hvad I har fokus på, og hvor hyppigt I mødes.

Før, under og efter mødet i arbejdsmiljøgruppen

Et vellykket møde i arbejdsmiljøgruppen forudsætter forskellige fokuspunkter før, under og efter mødet, som i praksis strukturerer meget af jeres mellemliggende arbejde. Her giver vi et eksempel på tredje kvartals møde fra årshjulet:

Før mødet:

- Åbne dørkarmsinterview
- Opsamling på input med fokus på overlevering
- Dagsorden udformet og gensidig afstemt. Referent aftalt.

På mødet:

- Siden sidst: Hvad er der sket? Herunder opsamling fra tavlemøder med status på fremdrift i handleplanen.
- Dørkarmsinterview: Fremlæggelse af indtryk: Hvor

har vi besøgt, og hvilke indblik gav det? Hvad kræver handling eller fortsat fokus?

- Føling med organisationen: Er der områder, vi ikke er nået rundt til? Kan nogen hjælpe os? Kan vi selv få det gjort?
- Opdatering af handleplan ud fra aftalte fokusområder og status på tavlemøder.

Efter mødet:

- Referat skrives, godkendes og udsendes til arbejdsplads
- Orientering til alle om ny indsats i handleplanen, og hvad der midlertidigt sættes i bero. Både på mail og på førstkommende personalemøde, hvor der er mulighed for spørgsmål.
- Planlægning af proces med årlig drøftelse.

På forkant

Inspiration og værktøjer til et godt samarbejde om psykisk arbejdsmiljø i arbejdsmiljøgruppen

En tidlig og systematisk arbejdsmiljøindsats spiller positivt ind på trivslen på arbejdspladsen. Og mange problemer i det psykiske arbejdsmiljø løses bedst, mens de er små. Det kræver et godt samarbejde om arbejdsmiljøarbejdet.

Dette hæfte skal hjælpe arbejdsmiljøgruppens medlemmer til at komme på forkant.

Kapitel 1 har fokus på gennemførelse og aktiv inddragelse af medarbejderne i indsatser for et godt psykisk arbejdsmiljø. Her giver vi syv metoder til at

drive indsatserne frem, skabe større synlighed om arbejdsmiljøindsatserne, engagere arbejdspladsen og sikre opdaterede input i arbejdsmiljøgruppens arbejde.

Kapitel 2 har fokus på det interne samarbejde i arbejdsmiljøgruppen. Her anbefaler vi otte gode metoder til at skabe klarhed over arbejdsmiljøgruppens roller og opgaver og til at arbejde mere systematisk og strategisk. Både internt i gruppen og i samarbejdet med tillidsrepræsentant, AMO/SU/MED-system, kolleger og øvrige ledelse.

Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'På forkant' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på arbejdsmiljoweb.dk.



**BrancheFællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration