



7-9-13

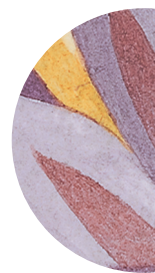
Godt psykisk arbejdsmiljø
– et redskab til arbejdspladsen



Indholdsfortegnelse

Introduktion	4
7 gode grunde	5
1 Der er faktisk mange, der ikke trives på deres arbejdsplads	6
2 Et godt psykisk arbejdsmiljø giver større arbejdsglæde	7
3 Det psykisk arbejdsmiljø påvirker hele arbejdspladsen	8
4 Et dårligt psykisk arbejdsmiljø er hårdt for den, det går ud over	9
5 Forandringer og omstillingsprocesser er hverdagskost	10
6 Det er muligt at gøre noget ved det!	11
7 Det er ikke kun noget man bør, det er noget man skal	12
9 faglige dåseåbnere	13
1 Om at kridte banen op	14
2 Om at sætte mål og delmål	15
3 Om at arbejde med mennesker	17
4 Om at håndtere forandringer	18
5 Om at have skæve eller skiftende arbejdstider	19
6 Om at blive stresset og udbrændt	20
7 Om at blive udsat for mobning, chikane eller vold	21
8 Om at have indflydelse og udviklingsmuligheder	22
9 Om at finde hjælp til det psykiske arbejdsmiljø	23
13 brugbare metoder – også til arbejdspladsvurdering (APV)	24
1 Kortlægningsskemaet	26
2 Checklisten	28
3 Trafiklyset – en indledende prioritering	36
4 Delfi-metoden – en metode til brainstorming	39
5 Opdagelsesrejsen (parvise interview)	41
6 Arbejdsmiljøbarometret	42
7 Fokusgruppeinterview	43
8 Handleplan og opfølgning	45
9 Samarbejdsøvelsen	47
10 Supervision	48
11 Stressforebyggelse og stresshåndtering	50
12 Styrkespillet (forebyggelse af mobning)	52
13 Den værdsættende samtale	53
www Læs mere om psykisk arbejdsmiljø	54

7 gode grunde



9 faglige dåseåbnere



13 brugbare metoder



Introduktion

Til dig der arbejder for et godt psykisk arbejdsmiljø

Det er nødvendigt at sætte det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen. Der er nemlig flere og flere, der oplever psykiske problemer som følge af fx stress, mobning eller samarbejdsproblemer på arbejdspladsen.

Der udgives en lind strøm af materialer om emnet, men det kan stadig være svært at arbejde med det i praksis, når hverdagen melder sig. Derfor vil FOA – Fag og Arbejde med '7-9-13' give nogle mere konkrete redskaber til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Materialet er ikke en gylden formular, så du bagefter kan løse alle problemer. Men det er et forsøg på i kort og overskuelig form at pege på konkrete metoder til arbejdet. Vi håber '7-9-13' kan være *synlig* på arbejdspladsen, *let* at gå til og *hurtig* at orientere sig i.

Metoderne i materialet udspringer af FOAs samarbejde med arbejds- og organisationspsykolog Lisette Jespersen, der har været med til at udarbejde "Et arbejdsliv i vækst" fra 2002.

Materialet kan bruges til *oplæg og undervisning* på arbejdspladsen, som *baggrundsorientering, idékatalog* og som *konkret redskab* til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø.

'7-9-13' består af:

7 gode grunde til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø

Dette afsnit fortæller om, hvorfor det er så vigtigt at være bevidst om det psykiske arbejdsmiljø, og tage det alvorligt, og hvorfor man bør arbejde aktivt med at skabe et så godt arbejdsklima som muligt.

9 faglige dåseåbnere til at forstå psykisk arbejdsmiljø

Her beskrives, hvad psykisk arbejdsmiljø egentlig drejer sig om. Hvad er det, og hvilke problemstillinger er især relevante på de arbejdspladser, hvor FOAs medlemmer er ansat?

13 brugbare metoder til det konkrete arbejde med det psykiske arbejdsmiljø

I dette afsnit beskrives 13 forskellige metoder til en konkret indsats på arbejdspladsen. Metoderne spænder lige fra skriftlige kortlægningsværktøjer til interview, dialog og mere eksperimenterende metoder. Der er med andre ord metoder til enhver smag og ethvert ambitionsniveau.

PowerPoint dias/overheads

Til materialet hører en række PowerPoint dias, der også kan bruges som overheads. De har til formål at gøre det let for sikkerhedsgruppen, at fortælle kollegerne på arbejdspladsen, hvad psykisk arbejdsmiljø er, hvordan en arbejdspladsvurdering (APV) foregår, og hvor man kan få mere information og hjælp.

'7-9-13' samt PowerPoint dias kan hentes på www.tillidszonen.dk og på www.foa.dk.

God arbejdslyst!

7 gode grunde

Spørgsmål

Hvorfor arbejde med det psykiske arbejdsmiljø?

Svar

Fordi

- 1) Der faktisk er mange, der ikke trives på deres arbejdsplads
- 2) Et godt psykisk arbejdsmiljø giver større arbejdsglæde
- 3) Det psykiske arbejdsmiljø påvirker hele arbejdspladsen
- 4) Et dårligt psykisk arbejdsmiljø er hårdt for den, det går ud over
- 5) Forandringer og omstillinger er hverdagskost
- 6) Det er muligt at gøre noget ved det!
- 7) Det ikke kun er noget, man *bør*, det er noget, man *skal*

Svarene er uddybet på de følgende sider.



1

Der er faktisk mange, der ikke trives på deres arbejdsplads

Og noget tyder desværre på, at der bliver flere. I hvert fald viser undersøgelse efter undersøgelse, at det psykiske arbejdsmiljø er på afveje i disse år.

Stress er et af de helt store temaer. Hver dag er 35.000 danskere sygemeldt fra deres arbejde på grund af stress. Tre ud af fem har følt sig stressede indenfor den seneste måned og hver femte dansker er nu så stresset, at det går ud over livskvaliteten.

Et øget arbejdstempo, et større arbejdspress, uklare krav og forventninger om, at der kan udføres en bedre service for færre penge, er noget af det, der skaber store udfordringer for trivslen på de offentlige arbejdspladser. Samtidig forventes det, at man er omstillingsparat og klar til at håndtere de forandringer, der hele tiden dukker op.

For mange af FOAs faggrupper er der også en kedelig udvikling inden for vold, chikane og mobning. Ca. hver femte udsættes for vold, og flere og flere melder sig syge, eller føler sig mobbede på arbejdet. Det taler sit eget tydelige sprog om, at der er mange, der mistrives på deres arbejdsplads.

Det er med andre ord ikke uden grund, at der er et stigende fokus på det psykiske arbejdsmiljø, både på arbejdspladserne, i fagforeningerne, blandt politikerne og i medierne.



2

Et godt psykisk arbejdsmiljø giver større arbejdsglæde

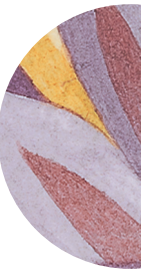
Arbejdsglæde er, når man kan indleve sig i sit arbejde, når man har lyst til at yde en indsats, og når man har en arbejdsplads, man synes er rar at være på. Heldigvis er langt de fleste glade for deres arbejde og deres arbejdsplads.

Det psykiske arbejdsmiljø betyder meget for arbejdsglæden. Har du et godt psykisk arbejdsmiljø, er det med til at fremme din trivsel på arbejdet og dit velvære i det hele taget. Sådant også din fysiske sundhed.

Et godt psykisk arbejdsmiljø giver et større engagement og motiverer til at yde den bedste mulige indsats. Og hvem ønsker ikke at gå hjem med en følelse af, at have leveret en ydelse af høj kvalitet?

Trives man på arbejdet og går hjem med en fornemmelse af, at have gjort en forskel og ydet et godt stykke arbejde, påvirker det også resten af ens liv med familie, venner og fritidsinteresser.

Kort sagt er der masser af gevinster ved et godt psykisk arbejdsmiljø.



3

Det psykiske arbejdsmiljø påvirker hele arbejdspladsen

To plus to er normalt fire, men det kan faktisk godt give fem. Hvis du og alle dine kolleger trives på arbejdspladsen, er det ikke kun godt for jer selv; det vil også smitte af på arbejdspladsen som helhed og give en række positive effekter, der ikke kun er summen af hver kollegas arbejdsglæde, men mere end det.

Fx betyder en god arbejdsplads med et godt psykisk arbejdsmiljø, at arbejdspladsen kan levere en endnu bedre ydelse, holde på medarbejderne og tiltrække nye medarbejdere.

Et godt samarbejde, indflydelse på arbejdsopgaver og arbejdstid, og et godt kollegialt samvær er eksempler på psykiske arbejdsmiljøfaktorer, der som helhed gør en arbejdsplads bedre.

Et godt psykisk arbejdsmiljø for medarbejdere og ledelse skaber simpelthen en mere attraktiv arbejdsplads.

Men også når det går den gale vej kan to plus to give fem. Hele arbejdspladsen kan blive påvirket af et belastende psykisk arbejdsmiljø. Det kan fx afspejle sig ved et stigende sygefravær på arbejdspladsen og deraf større arbejdspress, manglende eller dårligt samarbejde, klikedannelser, mobning, manglende engagement og stort personalegennemtræk.

Det betyder i sidste ende en dårligere service overfor brugere og klienter, og det kan være svært at komme ud af den onde cirkel.

Har man et dårligt psykisk arbejdsmiljø, bliver arbejdspladsen med andre ord det modsatte af en attraktiv arbejdsplads.



4

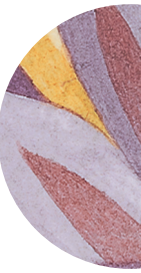
Et dårligt psykisk arbejdsmiljø er hårdt for den, det går ud over

Der er nogle, der ofte går hjem med følelsen af at have haft en dårlig dag, fordi der ikke har været tid til at løse alle arbejdsopgaver, eller fordi der ikke er stillet de nødvendige resurser til rådighed.

Der er dem, der føler, at de ikke kan udvikle sig på arbejdet eller ikke føler, de har et ansvar at leve op til. Der er også dem, der føler, at kommunikation og social kontakt ikke fungerer, og som får mindre og mindre overskud til at tage del i det sociale samvær med kollegerne. Og så er der dem, der bliver mobbet eller chikaneret.

Sådanne dårlige oplevelser i arbejdslivet kan få alvorlige konsekvenser. Man kan føle sig stresset, udrændt, trist, uoplagt, eller få for højt blodtryk, eller hjerteproblemer. Dette er alle eksempler på, hvordan den enkelte kan blive ramt af et belastende psykisk arbejdsmiljø.

Men det er heldigvis noget, der kan tages i opløbet, hvis man forebygger, og arbejder målrettet med det psykiske arbejdsmiljø.



5

Forandringer og omstillingsprocesser er hverdagskost

Forandringer på arbejdspladsen er en udfordring for det psykiske arbejdsmiljø, fordi der er stærke følelser i spil. Når der er forandringer i sigte, opstår der håb og forventninger side om side med frygt, usikkerhed og stress.

Forandringer giver anledning til mange spørgsmål. Hvad skal der ske med mig, kan jeg beholde det samme job, og kommer der nye krav og jobfunktioner? Det er en sådan uvished, der kan skabe stress, frustration og dårlig trivsel og påvirke det psykiske arbejdsmiljø – det behøver ikke være de konkrete forandringer i sig selv.

På alle arbejdspladser oplever man på et eller andet tidspunkt, at tingene skal ændres og gøres anderledes. Forandringerne kan være store og gennemgribende, og påvirke hele arbejdspladsen, en afdeling eller en hel faggruppe.

Kommunalreformen er et eksempel på en gigantisk forandringsproces, der påvirker rigtig mange og derfor er blevet kaldt danmarkshistoriens største personalepolitiske projekt. Er du tillids- eller sikkerhedsrepræsentant kan du med din kode logge dig ind på www.tillidszonen.dk og læse mere om kommunalreformen i temaet herom.

Omstillinger på arbejdspladsen kan også være mindre ændringer, hvor man fx får nye arbejdsopgaver, nye kolleger, andre arbejdstider, eller skal til at bruge nye tekniske hjælpemidler i arbejdet. Men selv mindre ændringer kan have stor betydning, og bryde med vaner og rutiner i arbejdet og ændre ved de forestillinger, man har om sit arbejde.

Det er vigtigt at understrege, at forandringer og omstillingsprocesser på arbejdspladsen kan være yderst positive og spændende, hvis de gribes an på en god og hensigtsmæssig måde.

Se den faglige dåseåbner nr. 4: *Om at håndtere forandringer.*



6

Det er muligt at gøre noget ved det!

Endnu en grund til at se nærmere på det psykiske arbejdsmiljø er simpelthen, at det betaler sig. Det kan lade sig gøre at skabe positive ændringer med en målrettet indsats. Det viser erfaringerne.

Mange arbejdspladser, der arbejder målrettet med psykisk arbejdsmiljø, oplever at gevinsterne hurtigt begynder at melde sig, men også at det kræver en sej og vedholdende indsats.

Eksempelvis satte ældreplejen i Køge, fokus på at styrke forståelsen, samarbejdet og kommunikationen mellem dag- og aftenvagterne. Metoden var samarbejdskurser og supervision (se metode nr. 10: *Supervision*). Arbejdspladsen har dog måttet konkludere, at der stadig er langt igen før målet er nået. Processen er sat i gang, men problemerne løses ikke før arbejdspresset og travlheden også håndteres sideløbende. Fx ved en meget tydeligere prioritering af arbejdsopgaverne, og en afklaring af forholdet mellem de krav, der er i arbejdet, og de resurser medarbejderne har.

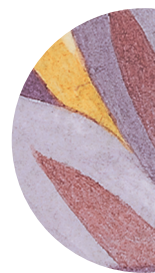
I Sorø dagpleje har man ønsket at styrke samarbejdet i MED-udvalget. Blandt andet fordi et styrket MED-udvalg, har et bedre udgangspunkt, for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø i hele dagplejen.

I forbindelse med projektet i Sorø er MED-udvalget styrket og nu i stand til at engagere sig i at fortælle kolleger, ledelse og politikere om vigtigheden af arbejdsglæde og et godt psykisk arbejdsmiljø.

De 4 vigtigste erfaringer fra ældreplejen i Køge og MED-udvalget i dagplejen i Sorø er at:

- Både ledelse og medarbejdere skal kunne se formålet med indsatsen
- Det er vigtigt med et stort engagement fra starten hos både ledelse, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter
- Sætte fokus på en fælles læreproces, frem for på den enkelte persons udvikling. Det er medvirkende til, at deltagerne får mulighed for at være sammen på en ny måde, og det skaber større forståelse og fælles viden. Dertil giver det deltagerne lyst til at engagere sig, og ikke trække sig på trods af nedture og til tider manglende overskud
- Det er godt at bruge sin lokale FOA-afdeling løbende og bruge tid på at pleje kontakten og samarbejdet.

Har du lyst til at læse om flere erfaringer fra andre arbejdspladser kan du se mere på www.arbejdsmiljoweb.dk, www.personaleweb.dk og www.etsundtarbejdsliv.dk.



7

Det er ikke kun noget man bør, det er noget man skal

Er arbejdsmiljøreglerne gemt væk på støvede boghylder eller i glemte arkiver? Så kan det godt betale sig at finde dem frem, for de siger faktisk, at arbejdspladsen er forpligtet til at sørge for, at både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø er i orden.

Arbejdsmiljøloven og bekendtgørelsen om arbejdets udførelse forpligter arbejdspladserne på en lang række områder. Fx er arbejdspladsen forpligtet til:

- At udarbejde en arbejdspladsvurdering mindst hvert tredje år
- At sørge for, at arbejdet i alle led udføres fuldt forsvarligt i forhold til både fysisk og psykisk helbred
- At begrænse ensidigt belastende arbejde, højt arbejdstempo og isoleret arbejde, der påvirker det psykiske helbred negativt.

I kan finde Arbejdsmiljøreglerne på Arbejdstilsynets hjemmeside www.at.dk.

I finder dem i menuen 'Regler' øverst på hjemmesiden og derefter under overskriften 'Regler i arbejdsmiljøet'.

Delpolitik og retningslinier

Som et led i at forebygge og sikre et godt psykisk arbejdsmiljø, kan det være en stor hjælp at udarbejde en delpolitik om det psykiske arbejdsmiljø, i arbejdspladsens arbejdsmiljøpolitik. Som igen bør indgå som en naturlig del af arbejdspladsens samlede personalepolitik.

På denne måde bliver det mere naturligt at medtænke psykisk arbejdsmiljø i dagligdagen på arbejdspladsen.

En delpolitik om psykisk arbejdsmiljø kan bl.a. indeholde:

- Aftale om hvordan og hvornår det psykiske arbejdsmiljø skal kortlægges og vurderes, og hvordan der skal følges op på vurderingen
- Retningslinier for forebyggelse af mobning, stress, vold og sygefravær
- Retningslinier for håndtering af mobning, stress, vold og sygdom (herunder evt. krisehjælp og psykologbistand)
- Retningslinier for hvad der er god omgangstone og kommunikation på arbejdspladsen.

Sikkerhedsorganisationen og MED-udvalget spiller en vigtig rolle, når det handler om at få det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen og med i personalepolitikken. De kan bl.a. komme med kvalificerede forslag til, hvordan forebyggelsesstrategi og retningslinier bør se ud. Og så er de naturligvis garant for at politik og retningslinier efterleves i praksis.

Er der indgået en MED-aftale, hvori sikkerhedsorganisationen er integreret, skal politikker og rammer for hvordan, der skal arbejdes med det psykiske arbejdsmiljø fastlægges i MED. Er der både et samarbejdsudvalg og en sikkerhedsorganisation på arbejdspladsen fastlægges politikker og rammer for arbejdsmiljøarbejdet begge steder.

9 faglige dåseåbnere

Der findes enorme mængder af bøger, pjecer, foldere og rapporter om psykisk arbejdsmiljø, og det er ikke altid lige nemt at finde rundt. Derfor tilbydes her 9 kortfattede faglige dåseåbnere, som man kan bruge til, at dirke det store område op med. Heraf kan I vælge de dåseåbnere, der er interessante og relevante for jer og jeres arbejdsplads.

De 9 afsnit indeholder forskellige indgange til det psykiske arbejdsmiljø. Nogle af dem er generelle og indkredser, hvad psykisk arbejdsmiljø egentlig handler om; andre er specifikke i forhold til nogle af de reaktioner og psykiske arbejdsmiljøbelastninger, som vi ved, præger mange af de arbejdspladser, som FOAs medlemmer arbejder på.

De 9 faglige dåseåbnere handler om:

- 1) At kridte banen op
- 2) At sætte mål og delmål
- 3) At arbejde med mennesker
- 4) At håndtere forandringer
- 5) At have skæve eller skiftende arbejdstider
- 6) At blive stresset og udbrændt
- 7) At blive udsat for mobning, chikane eller vold
- 8) At have indflydelse og udviklingsmuligheder
- 9) At finde hjælp til det psykiske arbejdsmiljø



1

Om at kridte banen op

Psykisk arbejdsmiljø handler om alle de ting, der påvirker dit mentale velvære på arbejdspladsen. Med andre ord drejer det sig om, hvordan du trives på dit arbejde.

Ofte omtales det psykiske arbejdsmiljø som forholdet mellem krav og ressourcer. På den ene side er der de krav, medarbejderen skal leve op til i sit arbejde; fx krav til arbejdsomfang, arbejdspress og følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker. På den anden side er der ressourcerne, der både er de personlige forudsætninger, medarbejderen har for at leve op til kravene og de ressourcer, arbejdspladsen stiller til rådighed for opgaveløsningen. Arbejdspladsen skaber rammerne om det psykiske arbejdsmiljø, og det er på arbejdspladsen, der skal skabes balance mellem krav og ressourcer.

Er der balance mellem krav og ressourcer tyder det på, at man har arbejdsopgaver, der passer til ens ønsker og forudsætninger. Kommer forholdet derimod ud af balance, eller er kravene uklare og modstridende, kan det være et faresignal om mulige problemer med det psykiske arbejdsmiljø.

Fx kan forholdet mellem krav og ressourcer komme ud af balance, hvis nye tekniske hjælpemidler, eller nye arbejdsopgaver (nye krav) ikke følges op af introduktion, der giver den viden (de ressourcer), det kræver at håndtere de nye arbejdsopgaver eller hjælpemidler.

Det kan gå både den ene og den anden vej. Kravene til effektivitet og arbejdstempo, kan udvikle sig i en sådan grad, at man kan have svært ved at overkomme dem. Omvendt kan man også selv udvikle sig, og få brug for flere udfordringer og mere ansvar, så kravene pludselig bliver for små.

Lad os ganske kort kridte banen op:

Banen

består af krav og ressourcer i arbejdet, om forholdet mellem muligheder og mangler på arbejdspladsen.

Medspillerne

er kolleger og ledelse. Psykisk arbejdsmiljø er nemlig en sag for hele arbejdspladsen. Arbejdsrelateret stress, udbrændthed, sygdom og andre konsekvenser af psykiske arbejdsmiljøbelastninger, må aldrig affærdiges som private eller personlige problemer. Det handler om forhold på arbejdspladsen og derfor også om kollektive løsninger.

Målet

er, at der så vidt muligt, er balance mellem krav og ressourcer for dig og dine kolleger, og at arbejdspladsen arbejder aktivt for at skabe og fastholde en sådan balance. Dertil er målet, at skabe en arbejdsplads, hvor man kan samarbejde, hvor man respekterer hinanden, og hvor man kan få kollegial og faglig støtte i hverdagen.

2

Om at sætte mål og delmål

Det kan godt være svært at finde ud af, hvordan man skal gribe det psykiske arbejdsmiljø an. Derfor er det vigtigt at gøre det u håndgribelige håndgribeligt, ved at formulere de ønsker man har til det psykiske arbejdsmiljø.

Et værdifuldt redskab er at formulere nogle mål, som giver en fælles forståelse af, hvad I arbejder hen imod. Der må gerne være højt til loftet, når man sætter sig mål for det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Sørg blot for, også at opstille nogle konkrete delmål, der kan realiseres hen ad vejen.

Det er meget vigtigt, at ledelsen er med på vognen. Din leder spiller en vigtig rolle i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, både når det kommer til at støtte en bestemt indsats, men også i det daglige med at skabe rammerne for arbejdet. Derfor er det afgørende, at medarbejdere og ledelse sammen formulerer målsætningerne.

Når arbejdspladsen skal formulere nogle målsætninger, så prøv at tænke i helheder; prøv at se arbejdspladsen som en enhed, hvor alle enkeltdele hænger sammen, ligesom tandhjulene i et urværk. Fx er der stærk sammenhæng mellem personalepolitikken og det psykiske arbejdsmiljø. Det handler om mange af de samme ting, og et sundt psykisk arbejdsmiljø begynder med en god personalepolitik.

På samme måde hænger tillidsrepræsentantens og sikkerhedsrepræsentantens arbejde sammen. Er der et samarbejde mellem tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter hos jer, og hvordan fungerer det? Og hvad med samarbejdet med personaleafdelingen? I sidste ende arbejder I for det samme; en arbejdsplads, der er så god som mulig. Hvorfor ikke tydeliggøre dette og se det som en helhed?

At opsætte en målsætning handler med andre ord om at opnå en enighed, der gør, at man arbejder hen imod det samme. Og husk i øvrigt, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø er en proces, der aldrig stopper.

De konkrete delmål er lige så vigtige, som de brede målsætninger. Det er delmålene, der gør det muligt at nå de mål, man har sat sig. Delmålene skal være realistiske og overskuelige, og det skal gøres tydeligt, hvem der skal gøre hvad, og hvornår det skal gøres. Oftest vil man formulere flere delmål for hver målsætning.

Et eksempel på et mål og et delmål fra en stresspolitik i en børneinstitution:
Målene indgår i børneinstitutionens strategi om håndtering af stress som en del af den samlede handleplan i APV.

Mål:

Vi ønsker at forebygge stress og tidligt kunne sætte ind overfor symptomer på stress, såfremt en medarbejder bliver ramt af stresssymptomer.



Et af flere delmål:

På 2 stuemøder årligt i april og september drøftes trivsel og belastninger, som kan være stressfremkaldende i gruppen og for den enkelte.

I kan læse mere om børneinstitutionens stresspolitik på www.ncsa.dk (Nationalt Center for Sundhedsfremme på arbejdspladsen).



3

Om at arbejde med mennesker

Mange FOA-medlemmer arbejder med mennesker. Når arbejdssituationen er menneskeligt samvær, hvor man har et professionelt forhold til en bruger, borger, beboer eller patient, kan man sige, at man bruger sig selv som arbejdsredskab.

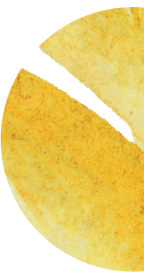
Det primære arbejdsredskab er ikke en boremaskine, en computer, et kasseapparat eller en telefon. Det er ens egen person og den faglighed, man har med. Dette adskiller grundlæggende mange FOA-medlemmers arbejdsmiljø fra andres.

At arbejde med mennesker og bruge sig selv som arbejdsredskab, stiller store følelsesmæssige krav til den enkelte. Det vil sige krav om, at du skal leve dig ind i andres situation og vise forståelse og medfølelse. Men samtidig skal man holde en professionel distance, så en følelsesmæssig involvering ikke går ud over ens eget privatliv og mentale velvære. Det kan være en svær balancegang, og de følelsesmæssige krav kan gøre det vanskeligt, at adskille det professionelle fra det personlige og det private.

Men arbejdet med mennesker handler ikke kun om borgeren eller patienten. Man indgår også i en relation til de pårørende – en relation, der ikke altid er nem at håndtere.

Hertil kommer, at krav og mål ofte kan være uklare; hvornår er jeg færdig, og hvornår er det godt nok?

Menneskelige relationer er kort og godt en svær størrelse. Men samtidig netop det, der gør, at mange ønsker at arbejde med pasning, pleje og omsorg. Spørg en social- og sundhedsassistent, en pædagogmedhjælper eller en handicaphjælper, hvorfor de har valgt dette arbejde, og svaret vil ofte være: "Jeg kan godt lide at arbejde med mennesker, at have menneskelig kontakt i arbejdet". Arbejdet er udfordrende og personligt tilfredsstillende og lad os holde fast i det. Men samtidig er det vigtigt at vi tager de potentielle belastninger i det psykiske arbejdsmiljø alvorligt.



4

Om at håndtere forandringer

Forandringsprocesser kan ofte medføre usikkerhed. Årsagen til dette er, at forandringer ofte "rusker op" i vaner, ritualer, normer og vurderinger. Typisk kan der opstå usikkerhed om, hvorvidt forandringerne vil medføre nye krav i form af nye arbejdsopgaver og samarbejdsrelationer. For nogle kan forestillingen om de nye krav virke så overvældende, at de føler dem som en trussel mod deres arbejdsidentitet og selvtillid.

Jo mere usikkerhed der er om, hvad der skal ske, jo større risiko er der for, at der opstår fantasier og rygter på arbejdspladsen, der skader samarbejds klimaet og stemningen. Andre konsekvenser af en dårlig forandringsproces kan være højere fravær samt dalende engagement og arbejdsglæde.

Ofte ser man også at stressreaktioner, og egentlig mobning kan forekomme i forbindelse med omstillingsprocesser, der er præget af en høj grad af utryghed.

Sådanne problemer skyldes ofte manglende information, eller utilstrækkelig indflydelse på processen, og det kan medføre konflikter, der kan udarte sig til egentlige "mobbeprocesser". "Formålet" med mobningen kan, bevidst eller ubevidst, fx være at stille mobbeofferet i et dårligt lys hos ledelse eller kolleger.

Når der er forandringer og omstillingsprocesser på vej er det derfor vigtigt, at der er forudsigelighed. Jo mere man ved om, hvor arbejdspladsen og ens eget arbejde bevæger sig hen, jo lettere er det at forholde sig til forandringer.

Mennesker er forskellige, og vi reagerer forskelligt på forandringer. Nogle ser det som en spændende udfordring, andre føler sig utrygge. Der skal være plads til begge typer af medarbejdere, og det er vigtigt at få talt med sine kolleger om, hvordan man har det med forandringerne. Det er dog ikke kun medarbejdernes ansvar. Ledelsen har en stor del af ansvaret og bør udvise åbenhed over for, at forandringer kan påvirke medarbejdere forskelligt.

Du kan kende en god forandringsproces på, at alle berørte på arbejdspladsen er velinformerede og involveret i processen, at der er ærlige udmeldinger og åben dialog, uden skjulte dagsordener. Det er særdeles vigtigt at medarbejderne involveres, da det er medarbejderne, der har de faglige kompetencer til at se, hvordan en forandring bedst muligt kan føres ud i livet, til gavn for både brugere og medarbejdere. Dertil forstår og accepterer man forandringerne langt bedre, hvis man involveres, og man er mere villige til at deltage aktivt, for at få det hele til at "køre på skinner".

Det er ikke kun vigtigt, men også lovpligtigt at inddrage sikkerhedsorganisationen ved væsentlige ændringer i arbejdet. Sikkerhedsorganisationen kan i omstillingsprocesser med fordel være med til at skabe dialog, sikre klar og tydelig information, modvirke utryghed og forvirring, og sætte fokus på de nye muligheder, der opstår med omstillingen.

5

Om at have skæve eller skiftende arbejdstider

Aftenarbejde, natarbejde, tidligt morgenarbejde og skiftende arbejdstider. Dét er virkeligheden for mange FOA-medlemmer.

Det er veldokumenteret, at skiftarbejde og arbejde på skæve tidspunkter, kan have en række konsekvenser for helbredet. Fx er det bevist, at skiftende arbejdstider og natarbejde øger risikoen for hjertekarsygdomme. Men der er også nogle sociale og psykiske konsekvenser, der er værd at holde sig for øje.

Det kan nemlig have nogle sociale slagsider at arbejde på skæve tidspunkter. Fx kan det være en ekstra udfordring, at få arbejdsliv til at hænge sammen med familie- og fritidsliv. Det kan være svært at få tid til familie og venner, at hente og bringe børn i institutioner eller at dyrke en fritidsinteresse, når arbejdstiderne ligger skævt i forhold til samfundets indretning.

Også det sociale liv på arbejdet kan blive påvirket, fx hvis man arbejder alene om natten.

Hvis man har skiftende arbejdstider, er det værd at være særlig opmærksom på kommunikationen mellem de enkelte skift/vagter. Erfaringer viser, at der ikke skal ret meget til, før der opstår misforståelser mellem de enkelte vagter. Det kan være, at de informationer, der skal videregives, opfattes forskelligt, eller helt forsvinder. Hvis I oplever sådanne problemer, kan det være en idé at opstille nogle faste procedurer for, hvordan I informerer hinanden.



6

Om at blive stresset og udbrændt

Vi hører hele tiden om de stressede og fortravlede danskere, der tynghes under vægten af alt det, de skal nå. Men hvad er egentlig stress?

Først og fremmest er det vigtigt at slå fast, at vi i denne sammenhæng taler om *arbejdsbetinget stress*. Altså stress, der skyldes forhold i arbejdet. Arbejdsbetinget stress er en mental og fysisk reaktion på, at krav og resurser i arbejdet ikke hænger sammen – typisk at man er stillet over for krav, som man hele tiden skal halse efter i forsøget på at opfylde.

Man *oplever*, at man er stresset, når man i en periode er mere nervøs, angst, irriteret eller rastløs, end man plejer at være.

Man *opfører sig anderledes*, når man er stresset. Man er mere aggressiv, mere utilnærmelig og oftere sygemeldt, end man plejer, og måske drikker og ryger man mere.

Man *mærker på kroppen*, at man er stresset. Den udskiller stresshormoner, blodtrykket stiger, og man har oftere hovedpine, muskelspændinger og mavebesvær.

Stress er en tilstand, der påvirker evnen og lysten til at udføre sit arbejde.

Når man arbejder med mennesker, taler man om en særlig stressform, der hedder *udbrændthed*. Det er en tilstand, der udvikles, hvis man over længere tid har været følelsesmæssigt belastet af patient- eller klientarbejde. Det kan vise sig ved, at man ikke længere orker at forholde sig til brugernes problemer, at man bliver mere kynisk over for dem, og i det hele taget føler sig dårligere til sit arbejde.

De følelsesmæssige krav i arbejdet kan kort og godt blive for meget. Det er der desværre mange FOA-medlemmer, der oplever.

Stressaftale

I forbindelse med overenskomst 05 blev det aftalt, at der i MED/SU skal aftales retningslinier for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til arbejdsbetinget stress. Retningslinierne kan fx dreje sig om kortlægning af hvor store problemer, der er med stress på arbejdspladsen. Retningslinierne bør også beskrive hvilke tilbud, der skal være i forhold til individuel stresshåndtering samt beskrive hvordan man kan igangsætte forskellige forebyggelsesinitiativer.

Det er vigtigt at sammentænke retningslinierne vedrørende stress, med den generelle indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Se metode nr. 11: *Stressforebyggelse og stresshåndtering*.

7

Om at blive udsat for mobning, chikane eller vold

Det er ikke kun børn i skolegården, der mobber. Faktisk er mobning udbredt på danske arbejdspladser. 8,3 % af de danske lønmodtagere har følt sig mobbet inden for det sidste år og 12 % af medlemmerne indenfor social- og sundhedsområdet har følt sig mobbede – primært af kolleger.

Mobning og chikane vil sige, at en medarbejder regelmæssigt, og over længere tid udsættes for negative eller nedladende handlinger, som i bund og grund er umulige at forsvare sig imod. Det kan være arbejdsrelateret – fx at man hænges ud som en dårlig medarbejder, eller at informationer bliver skjult for en. Men det kan også være mere personlige angreb, såsom sladder og rygtespredning, eller andre former for krænkelser. Mobning opstår som regel ikke ud af den blå luft, men har ofte rod i samarbejdsproblemer eller konflikter på arbejdspladsen.

Hvis I vil vide mere om mobning på arbejdspladsen kan I gå ind på www.stopmobing.dk

Sexchikane er en særlig form for mobning, hvor de krænkende handlinger har seksuel karakter, og hvor sex bruges til at undertrykke, eller opnå magt over en anden ansat.

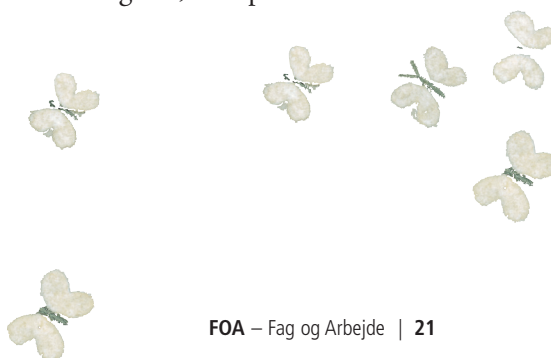
Arbejdsmiljøinstituttet (AMI) beretter i en undersøgelse at 8 % af ansatte i social- og sundhedssektoren udsættes for uønsket seksuel opmærksomhed – primært fra brugere – blandt alle lønmodtagere er tallet 3 %.

Vold eller trusler om vold i arbejdet opstår, når man bliver overfaldet, eller når man føler sig truet på sin sikkerhed og sit helbred.

I forhold til vold og trusler viser en undersøgelse fra AMI, at 4 % af alle lønmodtagere har været udsat for fysisk vold på arbejdet i løbet af det seneste år, mens 8 % har været udsat for trusler om vold. På social- og sundhedsområdet har 20 % været udsat for vold og 32 % for trusler.

Mobning, chikane og vold kan have alvorlige konsekvenser for den, det går ud over – blandt andet stress, angst, manglende selvværd eller depression.

Derfor er det vigtigt, at arbejdspladsen har formulerede politikker om hvordan man kan forebygge vold og mobning, og at der er procedurer for, hvad der skal gøres, hvis problemerne skulle opstå.



8

Om at have indflydelse og udviklingsmuligheder

En del af en god trivsel på arbejdet handler om, at man føler, man kan påvirke sit eget arbejde, at man bruger sine evner alsidigt, og at man udvikler nye evner hen ad vejen.

Indflydelse der passer til de resurser man har

Har man indflydelse på, hvordan man udfører sit arbejde og ansvar for, at det bliver gjort godt, er man ofte mere motiveret og glad for sit arbejde.

Det er dog vigtigt, at man har resurser til at tage ansvar for den indflydelse, man får, og det handler igen om balancen mellem krav og resurser. Er kravene til selvstændighed og ansvar større end de resurser og det overskud, man har, kan ansvar og indflydelse i arbejdet være negativt.

Manglende indflydelse og begrænset mulighed for udvikling

Manglende indflydelse, hvor det hele er fastlagt, og opgaverne bare skal klares, vil ofte give en følelse af hjælpeløshed og magtesløshed, det kan reducere motivationen og arbejdsglæden, og dermed også kvaliteten og udbyttet af det arbejde, der udføres.

Ligesom manglende indflydelse i arbejdet kan være demotiverende, vil de fleste også finde det negativt, hvis man ikke kommer nogen vegne og ikke lærer noget nyt. Det virker for de fleste omvendt meget motiverende, hvis man har mulighed for at udvikle sig fagligt og personligt i arbejdet.

Både manglende indflydelse og manglende udviklingsmuligheder er forbundet med mere sygefravær, mere stress, flere helbredsproblemer og en højere grad af udstødning fra arbejdsmarkedet.



9

Om at finde hjælp til det psykiske arbejdsmiljø

FOA – Fag og Arbejde

I din lokale FOA-afdeling kan du få hjælp og støtte samt rådgivning om, hvor der er mere hjælp at hente til kortlægning og løsning af problemerne. Afdelingen kan hjælpe på flere måder:

- I forbindelse med konkrete arbejdsskade- eller erstatningssager
- Som "problemknuser" på din arbejdsplads
- Som medarrangør af fx temamøder inden for forskellige arbejdsmiljøtemaer.

Eksterne rådgivere

Arbejdsmiljørådgivere og private konsulentfirmaer kan hjælpe med kortlægninger, trivselsundersøgelser og udarbejdelse af løsningsforslag i samarbejde med ledelse og medarbejdere.

Arbejdstilsynet (AT)

AT's rolle er at kontrollere, om det psykiske arbejdsmiljø er i orden, og målet er, at de skal ud og besøge alle danske arbejdspladser og foretage en screening. Hvis der er problemer med arbejdsmiljøet, kan de give påbud om rådgivning. Denne række af screeninger ligger fast. Herudover kan man selv kontakte AT, og stille spørgsmål og få gode råd om det psykiske arbejdsmiljø. Har man et konkret problem, kan AT kontaktes anonymt.

Arbejdsmedicinsk Klinik (AMK)

Der findes en række arbejdsmedicinske klinikker, som er specialister i arbejdsbetingede sygdomme, og bl.a. vurderer og undersøger konkrete arbejdsskader. De har både arbejdsmedicinere og arbejdspsykologer ansat. Du kan finde adresser og kontaktinformation om landets AMK-klinikker på Arbejdstilsynets hjemmeside: www.at.dk.

Akut krisehjælp

En del arbejdspladser har aftaler med eksempelvis Falck Healthcare eller privatpraktiserende psykologer om hurtig krisehjælp til de ansatte, hvis de i arbejdet har været udsat for en voldsom psykisk belastning. Oftest er hjælpen afgrænset til følgevirkninger efter vold, overfald, trusler og lignende. Desværre er det ikke alle arbejdspladser, der har nedskrevet retningslinier for, hvornår og hvordan man kan trække på denne hjælp. Det er derfor en god idé at undersøge, om I på din arbejdsplads har sådanne retningslinier, og om alle kender til dem.

Du kan naturligvis altid gå til din egen praktiserende læge eller en privatpraktiserende psykolog (kræver ikke henvisning fra egen læge). Nogle arbejdspladser tilbyder gratis psykologhjælp til ansatte – spørg evt. din tillidsrepræsentant, om din arbejdsplads har en sådan aftale.

Læse mere

Hertil kommer utallige hjemmesider på internettet, hvor du kan læse mere om psykisk arbejdsmiljø. Se listen på side 54, hvor nogle af de bedste hjemmesider er angivet.



13 brugbare metoder

– også til arbejdspladsvurdering (APV)

I dette afsnit præsenteres 13 forskellige metoder til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. De favner alt, lige fra at sætte krydser i et skema, til at interviewe hinanden på tomandshånd, spille et spil, putte bolde i et rør og føre dialog i mindre grupper.

Hvad alt dette har at gøre med at kortlægge og forbedre det psykiske arbejdsmiljø, fremgår af de følgende sider. Metoderne bliver ganske kort præsenteret én ad gangen. Læs lidt om det hele, eller pluk den eller de metoder ud, der lyder relevante for jeres arbejdsplads. Nogle af metoderne er lige til at gå i gang med, andre kræver mere forberedelse og overvejelse.

Metoderne kan bruges som led i en lovpligtig arbejdspladsvurdering eller helt uafhængigt heraf. Metoderne fra 1 til og med 8, kan alle bruges i forbindelse med en APV, men I skal være opmærksomme på, at nogle af metoderne fx er rene kortlægningskemaer, og derfor ikke kan stå alene. De skal bl.a. suppleres med konkrete handleplaner og aftale om opfølgning, før de fungerer som en APV på det psykiske arbejdsmiljø.

De sidste 5 metoder er lidt anderledes, da de mere direkte har til formål at forebygge, eller forbedre arbejds klimaet og samarbejdet, og dermed det psykiske arbejdsmiljø.

Vigtigt er blot, at alle er med på at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. Og at I ud fra de fordele og ulemper, der er ved metoderne, vælger dem, der bedst egner sig til lige netop de problemstillinger, I står med.

Og husk i øvrigt også, at information er helt afgørende. Som nævnt betyder det meget at vide, hvad der foregår omkring én på arbejdspladsen. Det gælder i den grad også, når I igangsætter et projekt om det psykiske arbejdsmiljø.

De 13 metoder har disse overskrifter:

- 1) Kortlægningskemaet
- 2) Checklisten
- 3) Trafiklyset – en indledende prioritering
- 4) Delfi-metoden – en metode til brainstorming
- 5) Opdagelsesrejsen (parvise interview)
- 6) Arbejds miljøbarometret
- 7) Fokusgruppeinterview
- 8) Handleplan og opfølgning
- 9) Samarbejdsøvelsen
- 10) Supervision
- 11) Stressforebyggelse og stresshåndtering
- 12) Styrkespillet (forebyggelse af mobning)
- 13) Den værdsættende samtale



Arbejdspladsvurdering – et overordnet arbejdsredskab

APV er et grundlæggende redskab til at kortlægge og forbedre det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Den skal revideres senest hvert tredje år, dog før hvis der sker konkrete ændringer af de fysiske eller økonomiske rammer.

En arbejdspladsvurdering er ikke én bestemt metode. Tværtimod er der frit valg på alle hyl-der; man bestemmer selv, hvilke metoder man vil bruge.

En APV rummer typisk 5 trin:

- 1) Identifikation og kortlægning
- 2) Beskrivelse og vurdering
- 3) Sygefravær
- 4) Prioritering og opstilling af handleplan
- 5) Opfølgning.

De første otte metoder, der er beskrevet i dette materiale, kan alle bruges som led i en APV.

Blandt disse er der metoder til både idendifikation og kortlægning og beskrivelse og vurde-ring. Det præsenteres også, hvad man skal huske, når man opstiller en handleplan, og hvor-dan man sikrer en god opfølgning.

Uanset hvordan man vælger at kortlægge, beskrive og prioritere det psykiske arbejdsmiljø, er det helt afgørende, at beskrive hvad man efterfølgende vil gøre, og hvordan man vil følge op. Får man ikke klart aftalt, hvordan man vil handle og følge op, kan de gode ideer og intentioner let komme til at samle støv på en reol. Laver man derimod en skriftlig aftale om, hvad der skal ske, kan man virkelig gøre noget ved det psykiske arbejdsmiljø (Se metode nr. 8: *Handleplan og opfølgning*).

Når I foretager en arbejdspladsvurdering, er det vigtigt at have alle faggrupperne med. Alle er med til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, og alle kan rammes af et dårligt psykisk arbejdsmiljø – fx også topledelsen og servicepersonalet.

Lige så vigtigt er det at der, på hele arbejdspladsen, er vilje til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Hvis det kun er sikkerhedsorganisationen, ledelsen eller én faggruppe, der har viljen til at gøre noget, er der meget længere til et forbedret psykisk arbejdsmiljø. Derfor er det vigtigt, at hele arbejdspladsen bliver oplyst om vigtigheden af et godt psykisk arbejds-miljø, og vejen til et forbedret psykisk arbejdsmiljø igennem bl.a. APV.

Til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i en arbejdspladsvurdering, kan I få mere inspi-ration i "Tjek det psykiske arbejdsmiljø", som er hæfte 3 i materialet "APV 1-4", som FOA har udviklet sammen med BUPL – Forbundet for pædagoger og klubfolk. Materialet er ud-arbejdet til daginstitutioner, men kan også anvendes på andre arbejdspladser. "APV 1-4" kan hentes på www.foa.dk under publikationer og arbejdsmiljø.



1

Kortlægningskemaet

Et godt udgangspunkt kan være, at bruge et spørgeskema til at finde ud af, om der er problemer med det psykiske arbejdsmiljø, og i så fald hvilke problemer, man bør arbejde videre med.

Arbejdsmiljøinstituttet (AMI) har udarbejdet et kort spørgeskema, der er lige til at hente fra deres hjemmeside og bruge, uden at der behøver komme eksperter udefra, og uden at I behøver vide en masse om statistik.

Fordelene ved spørgeskemametoden er, at alle bliver hørt, og at svarene er lette at samle op på. Omvendt er ulempen, at der på forhånd er givet en række begrænsede svarmuligheder, som ikke nødvendigvis dækker de problematikker, der er på arbejdspladsen.

Skemaets 44 spørgsmål dækker følgende 8 dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø:

- Krav i arbejdet
- Indflydelse og udviklingsmuligheder
- Ledelse, støtte og kommunikation
- Utryghed i arbejdet
- Tilfredshed med arbejdet
- Generelt helbred
- Psykisk velvære
- Vitalitet (energi)

Skemaet og en tilhørende vejledning findes på Arbejdsmiljøinstituttets hjemmeside: www.ami.dk i menuen 'Psykisk arbejdsmiljø'. Vejledningen er lige så vigtig som selve spørgeskemaet, da vejledningen beskriver hvordan, man finder frem til de samlede resultater fra spørgeskemaundersøgelsen.

Skemaet er generelt, og kan bruges på alle typer af arbejdspladser. Vil I hellere bruge spørgeskemaer, der specifikt handler om den type arbejdsplads, I er på, findes der en lang række brancherettede skemaer, hos Videncenter for Arbejdsmiljø: www.arbejdsmiljoviden.dk.

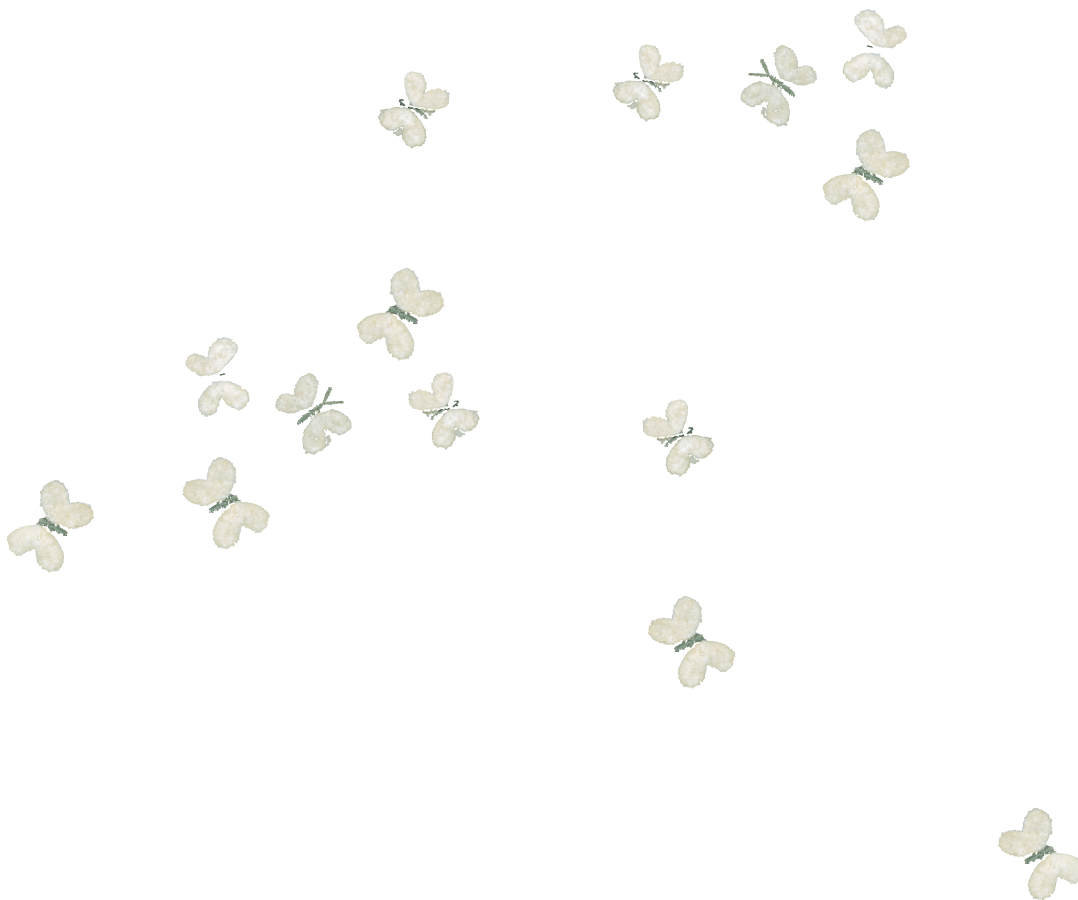
Før I går i gang og deler spørgeskemaet ud, bør følgende ting være på plads:

- Informér om, hvad der skal ske, hvorfor det skal ske, og hvad det skal bruges til
- Det skal være frivilligt at deltage
- Den enkelte skal være anonym. Det kan sikres ved, at minimum 20 personer deltager
- Alle skal vide, at det er en kortlægning af *arbejdspladsen*, ikke af den enkelte.

Bagefter er det vigtigt, at I ret hurtigt samler op på kortlægningen. Det vil sige, at man indsamler skemaerne, og præsenterer de samlede resultater. De samlede resultater beregnes ved at udregne pointgennemsnittet for de 8 dimensioner i skemaet – de forskellige svarmuligheder giver forskellige antal point. Læs mere i vejledningen om, hvordan man samler op på svarene og præsenterer resultaterne.

Husk at alle, der har deltaget, har ret til at se resultaterne.

Til sidst bør I på arbejdspladsen sammen finde ud af, hvad der videre skal ske. Til dette formål kan man bruge handleplan- og opfølgningsskemaet i metode nr. 8.



2

Checklisten

Ligesom den foregående metode er dette også en metode til at prioritere, hvilke dele af det psykiske arbejdsmiljø, der skal arbejdes videre med. Metoden tager udgangspunkt i Arbejdstilsynets checkliste (AT-vejledning D.4.1, 2000). Checklisten er trykt på de følgende sider i dette materiale, så den er lige til at kopiere og bruge.

Denne prioritering er mere detaljeret end den foregående, og man udfylder ikke skemaet hver for sig, men i fællesskab enten indenfor sikkerhedsgruppen, i en arbejdsgruppe – i dialog mellem sikkerhedsgrupper og ansatte, mellem ansatte indbyrdes i mindre grupper, eller i dialog mellem ledelse og ansatte.

Fordelene ved checklisten er, at den hurtigt giver et overblik over, hvor der er problemer. Til gengæld bliver alle stemmer ikke hørt, da I udfylder skemaet i grupper. Nogle emner kan også risikere at blive "glemt", da de er sværere at tale om end andre. På den anden side betyder gruppearbejdet, at der kan opstå en givtig dialog om problemer og løsninger i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.

Øvelsen går ud på at prioritere mellem nogle konkrete spørgsmål om det psykiske arbejdsmiljø.

Gennemgå i fællesskab checklistens spørgsmål. Hvis et spørgsmål ikke udgør et problem for det psykiske arbejdsmiljø, markeres det under "ikke relevant". Blandt de spørgsmål, I er enige om, der bør arbejdes videre med, foretages en prioritering. De markeres som enten "1. prioritet" eller "2. prioritet".

Når problemerne prioriteres, kan I eventuelt tage udgangspunkt i disse spørgsmål:

- Hvor belastende er problemet?
- Hvor mange ansatte er berørt?
- Hvor ofte er problemet synligt?
- Hvornår opstår problemet?
- Optræder det i en bestemt sammenhæng?
- Hvad skal der til for at løse problemet?

Når samtlige spørgsmål er prioriteret, kan I bruge skemaets samleskema og notatskema, til at opstille en prioriteret handleplan.

I samleskemaet noterer I de emner, som I ud fra prioriteringerne i skemaet kan blive enige om, at I vil arbejde videre med. Emnerne prioriteres nu i forhold til hinanden, og I ender med en handleplan, der beskriver hvilke problemer, der skal løses i hvilken rækkefølge, i hvilken tidsperiode, der skal arbejdes med problemløsningerne, hvem der deltager, hvem der er ansvarlige for hvad, og hvornår der skal evalueres.



Notatskemaet kan bruges som en mere detaljeret handleplan for hvert enkelt emne, der indgår i samleskemaet. De to skemaer fungerer som både handleplan og aftale om opfølgning på resultaterne fra checklistens spørgsmål.

Alternativt kan I bruge skemaet i metode nr. 8, når I skal udforme en handleplan og aftale hvordan I vil følge op på handleplanen.

Checklisten og tilhørende til samleskema og notatskema er trykt på de følgende sider.



Checklisten:

Arbejdets indhold			
Arbejdsopgavernes sværhedsgrad	1. prioritet	2. prioritet	ikke relevant
Er arbejdsopgaverne af passende sværhedsgrad – det vil sige hverken for svære eller for lette?			
Er der overensstemmelse mellem de krav, som stilles i arbejdet, og de kvalifikationer, som de ansatte typisk er i besiddelse af?			
Kræver arbejdet konstant opmærksomhed og koncentration?			
Risikerer de ansatte at forvolde ulykker med risiko for skader på personer eller materiel?			
Andet?			
Personlig og følelsesmæssig involvering			
Indeholder arbejdet følelsesmæssigt belastende kontakter til klienter/bruger/borgere? Er der fx klienter, som reagerer med afvisning og vrede, med seksuelle tilnærmelser eller med anden grænseoverskridende adfærd, fx i forbindelse med mangelfuld hygiejne? Er der klienter som misbruger medicin, alkohol eller stoffer?			
Indeholder arbejdet følelsesmæssigt belastende kontakter til pårørende? Stiller de pårørende fx krav, der afviger stærkt fra vedtagne normer om pleje og omsorg?			
Belastes de ansatte af chikane fra klienter eller pårørende?			
Indeholder arbejdet kontakt til psykisk syge eller psykisk handicappede med fx stærk angst, svære hukommelsesproblemer, manglende sprog, alvorlige vrangforestillinger, hallucinationer mv.?			
Indeholder arbejdet kontakt til alvorligt syge – herunder syge med døden tæt på?			
Andet?			



	1. prioritet	2. prioritet	ikke relevant
Voldsrisiko og traumatiske oplevelser			
Er det afklaret på virksomheden, hvad man forstår ved vold?			
Er der risiko for, at de ansatte udsættes for vold eller trusler om vold?			
Er der risiko for, at den ansatte udsættes for vold eller for trusler om vold i forbindelse med alenearbejde?			
Har den ansatte mulighed for at tilkalde hjælp i tilfælde af vold?			
Er der udformet beredskabsplaner i tilfælde af vold, herunder hjælp og støtte til den voldsramte og hjælp og støtte til opsamling på virksomheden?			
Er der risiko for, at den ansatte udsættes for traumatiske oplevelser, fx dødfundne klienter, eller klienter, som pludselig kommer i en livstruende tilstand?			
Andet?			
Arbejdets rammer			
Modsatrettede krav			
Udsættes den ansatte jævnligt for modstridende eller uklare krav i arbejdet?			
Har den ansatte den nødvendige støtte hos ledelsen, når arbejdsopgaverne skal defineres og afgrænses?			
Har den ansatte den nødvendige støtte hos ledelsen, når der skal prioriteres mellem de enkelte opgaver?			
Er der en klar ansvars- og kompetencefordeling på virksomheden? Er det klart, hvem der gør hvad?			
Andet?			



	1. prioritet	2. prioritet	ikke relevant
Alenearbejde			
Har ansatte med alenearbejde mulighed for at tilkalde hjælp, som kan være tilstrækkeligt hurtigt fremme?			
Andet?			
Faglig og kollegial støtte			
Er der mulighed for at få kontakt med samt hjælp og støtte fra kolleger i forbindelse med arbejdet, fx når en vanskelig opgave skal ud-føres, når niveauet i de enkelte arbejdsopgaver skal fastlægges, ved traumatiske situationer og i tilfælde af vold?			
Er der mulighed for at få kontakt med samt hjælp og støtte fra nærmeste leder i forbindelse med arbejdet?			
Er der et tilfredsstillende arbejdsklima mellem de ansatte på arbejdspladsen?			
Har de nærmeste ledere føling med, hvad der rører sig blandt de ansatte?			
Håndteres modsætninger og konflikter på en tilfredsstillende måde?			
Andet?			
Skiftende arbejdstider			
Er skifteholdsarbejde planlagt, så roterende skift går "med uret"?			
Er der truffet passende foranstaltninger ved arbejde uden for normal dagsarbejdstid, fx ved arbejde i kvarterer med risiko for overfald eller forulempelse?			
Andet?			



	1. prioritet	2. prioritet	ikke relevant
Arbejdsplaner og arbejdsmængde			
Er vagtplanen/mødeplanen tilrettelagt tilfredsstillende? Har den ansatte indflydelse på sin vagtplan?			
Er der passende forhold mellem bemanning og arbejdsmængde?			
Tages der forholdsregler ved ansattes sygdom/fravær, fx i form af afløsning?			
Foregår arbejdet under tempo-/tidspres? Hvor ofte og hvor længe ad gangen er det tilfældet?			
Er de ansatte fri for overarbejde og inddragelse af fridage?			
Fungerer arbejdspladsen effektivt? Er de opgaver, der udføres, afpasset hinanden? Udnyttes ressourcerne effektivt?			
Andet?			
Uddannelse og udvikling			
Er der tilfredsstillende uddannelsesmuligheder for de ansatte?			
Findes der uddannelsesplaner for alle ansatte på arbejdspladsen?			
Er der generelt gode udviklingsmuligheder på arbejdspladsen?			
Andet?			
Information			
Får de ansatte en introduktion ved ansættelsen?			
Har de ansatte adgang til den information, der er nødvendig for at kunne udføre det daglige arbejde?			
Får de ansatte tilstrækkelig information om vigtige beslutninger, der berører forhold på arbejdspladsen?			



Notatskema

Problem:

Prioritet:

Ansvarlig:

Deltagere:

Arbejdet påbegyndt (dato):

Næste status (dato):

Arbejdsgruppens notater:



3

Trafiklyset – en indledende prioritering

Dette er, som den forrige metode, en kortlægnings- og prioriteringsmetode. Dertil kan metoden bruges til en meget overordnet prioritering af, hvilke dele af det psykiske arbejdsmiljø, der bør kigges nærmere på, og gøres mere ved.

Der er ikke tale om specifikke spørgsmål, der skal svares på. I stedet skal man markere, om forskellige emner udgør et problem for det psykiske arbejdsmiljø eller ej.

Fordelene ved denne metode er, at det er let at komme i gang; skemaet er lige til at kopiere og dele ud, og skemaet er overkommeligt at udfylde. Dertil giver metoden et godt overblik over hvilke områder, det er vigtigst at få kortlagt grundigere. Ulempen ved metoden er, at det er en meget grov analyse, der ikke fortæller fx, hvad det er for en type problemer, der gør sig gældende i samarbejdet på arbejdspladsen, men blot at der er nogle problemer.

Det er ganske enkelt at bruge metoden. Skemaet på næste side udfyldes ved, at man for hvert emne markerer, om det hører hjemme i den røde, gule eller grønne kolonne. Det vil sige om der indenfor fx emnet 'krav i arbejdet' er nogle problemer, der bør kigges på, eller om alt er, som det skal være.

Det er ligesom et trafiklys:

Rød = Stop op

Gul = Fortsæt eventuelt, men overvej lige situationen først

Grøn = Fortsæt blot

Når alle har udfyldt skemaet hver for sig, tælles op hvilke emner, der især er udpeget som røde, gule og grønne – brug skemaet på side 38. Dette udgør en form for grov-analyse af det psykiske arbejdsmiljø. Det kan ikke stå alene, men bruges som afsæt for at gå nærmere ind i det, hvis nogle emner er udpeget som problematiske.

Skemaet i metode nr. 8: *Handleplan- og opfølgning* kan bruges, hvis I ud fra prioriteringen vælger nogle emner, som I vil tage fat i.



Skema til hver deltager i Trafiklyset – en indledende prioritering:

Dit psykiske arbejdsmiljø	 Rød Det er vigtigt. Her er et problem. Derfor skal vi sætte fokus på det nu.	 Gul Det kan vente. Her er et mindre problem.	 Grøn "Det kører." Her er ingen problemer. Arbejdsforholdene fungerer godt.
1. Krav i arbejdet Handler om mængden af forskellige opgaver. Krav til mange forskellige kvalifikationer (være hurtig, håndtere følelser osv.). Særlige udfordringer – på grund af arbejdstid (vagt) eller arbejdsområde (borgere/brugere).			
2. Information, beslutningsprocesser Handler om kvaliteten af den information I får. Vigtige beslutninger der berører jeres arbejdssituation og arbejdsplads.			
3. Indflydelse Handler om mulighederne for at påvirke "linjen" på jeres arbejdsplads ("hvordan gør man tingene"). Indflydelse på pauser – ferier osv.			
4. Faglighed Handler om at være "klædt på" til arbejdsopgaverne. Viden om værktøjer, metoder, service, håndtering af vanskelige klienter/brugere osv.			
5. Klarhed over roller og ansvar Handler om, hvor tydelig jeres ansvarsområder er og hvad jeres rolle er (hvad skal jeg og hvad skal andre?).			
6. Samarbejde med og støtte fra nærmeste leder Handler om, at I får den støtte/hjælp fra nærmeste leder, som I har brug for.			
7. Samarbejde, social støtte og kommunikation med kolleger Handler om, at I får den støtte/hjælp fra kolleger, som I har brug for.			
8. Mobning Kan handle om, at I ofte bliver behandlet dårligt, føler jer "isoleret" og generet af kolleger.			
9. Vold og trusler om vold Handler om, at I ofte skal håndtere vanskelige situationer på grund af trusler eller direkte vold. Om I har en politik indenfor området, der fungerer.			



Skema til opsamling af Trafiklyset – en indledende prioritering

Rød: Det er vigtigt.

Her er et problem. Derfor skal vi sætte fokus på det nu.

Find de emner/temaer som de fleste i gruppen, har anbragt under "rød".

Gul: Det kan vente.

Her er et mindre problem.

Find de emner/temaer som de fleste i gruppen, har anbragt under "gul".

Grøn: "Det kører"

Her er ingen problemer. Arbejdsforholdene fungerer godt.

Find de emner/temaer som de fleste i gruppen, har anbragt under "grøn".



4

Delfi-metoden – en metode til brainstorming

Delfi-metoden er med til både at identificere, kortlægge og prioritere, de positive og de negative ting ved det psykiske arbejdsmiljø på jeres arbejdsplads.

Sommetider kan det være en fordel, at de aspekter af det psykiske arbejdsmiljø, der kan tages op til diskussion, ikke er begrænset på forhånd af emner eller spørgsmål i et skema. Det kan give en masse idéer og en god energi, at lade folk skyde frit fra hoften. Derfor præsenteres her en metode til brainstorming.

Ulempen er, at der kan komme så mange forskellige problemer på banen, at det for sikkerhedsgruppen kan forekomme uoverskueligt at lave opfølgning og komme videre. I så fald kan I følge op med fx kortlægningsskemaet eller checklisten, og betragte brainstormingen, som en indledende "øjenåbner", til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø.

Det er vigtigt, at der vælges en tovholder, der kan være ordstyrer og lede deltagerne igennem den fælles brainstorming.

Delfi-metoden – sådan gør I:

- Alle deltagere udfylder et skema, som det på næste side: Skriv 3 positive ting ved det psykiske arbejdsmiljø i den ene kategori og skriv 3 ting, der kan forbedres i den anden kategori
- Skemaet sendes til sidemanden, der sætter i alt 6 streger – tre inden for hver kategori. Stregerne sættes ud for den/de ting, som man i den ene kategori synes er særlig vigtige, forbliver positive og i den anden kategori den/de ting, som man synes er særlig vigtige at forbedre. De 3 streger, man har til rådighed i hver kategori, vælger man selv, hvordan man vil fordele. Man kan sætte alle 3 streger ud for én ting, man synes er særlig vigtig, eller man kan fordele stregerne ud på 2 eller 3 forskellige ting
- Skemaerne sendes rundt, til man får sit eget skema igen
- Tovholderen finder ud fra antal streger (vigtighed) frem til de 3 positive ting, der er de vigtigste at vedligeholde, og de 3 ting der er de vigtigste at forbedre – tovholderen kan bruge det nederste skema på samme side
- Tovholderen præsenterer herefter de 6 vigtigste ting for alle deltagerne. Hvis der er stemning for det, er det en god idé, at høre om der er nogle, der har kommentarer eller spørgsmål til, hvorfor det lige er disse, der endte med at være de vigtigste
- Ud fra de 6 udsagn, begynder I i fællesskab, at udarbejde en eller flere handleplaner for en eller flere af de 6 ting, I fandt vigtigst at gøre noget ved eller vedligeholde. Brug evt. skemaet i metode nr. 8, når I skal udforme en handleplan, og aftale hvordan I vil følge op på handleplanen.



Skema til hver enkelt deltager i delfi-metoden:

3 positive ting ved jeres psykiske arbejdsmiljø	3 ting ved jeres psykiske arbejdsmiljø, der kan forbedres
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Skema til tovholderen i delfi-metoden:

Her skal det blive ved med at gå godt	Det kan forbedres



5

Opdagelsesrejsen (parvise interview)

Dette er en metode, hvor I parvis skal interviewe hinanden. Ideen er ligesom i Delfi-metoden, at I kan skyde frit fra hoften og derefter i fællesskab prioritere, hvad der skal arbejdes videre med. Metoden er derfor medvirkende til både at identificere, kortlægge og prioritere problemerne og succeserne i jeres psykiske arbejdsmiljø.

Interviewmetoden har den fordel, at man kan komme i dybden med styrker og svagheder ved det psykiske arbejdsmiljø. I kan se det som en form for opdagelsesrejse i hinandens psykiske arbejdsmiljø. Fordelene er yderligere, at man på arbejdspladsen efter interviewene ofte vil finde det mere naturligt og lige til, at tale om det psykiske arbejdsmiljø i hverdagen. En ulempe ved metoden er at den, ligesom metoden til at brainstorme, kræver meget tid når alle på en stor arbejdsplads skal høres.

Sådan gør I:

Interview hinanden parvis ud fra følgende spørgsmål (uddel spørgsmålene på papir):
(husk at lytte interesseret, stille uddybende spørgsmål og spørg efter konkrete eksempler)

- Når du er på arbejde, hvornår er du så rigtigt i dit es?
- Hvad er det ved dit arbejde, som gør det særlig meningsfuldt?
- Hvornår synes du samarbejdet fungerer særlig godt?
- Hvis du havde 3 ønsker, som kunne bruges til at forbedre dit arbejde og dit psykiske arbejdsmiljø, hvordan lyder de så? (skriv din interviewpersons ønsker ned)
- Hvad er de 3 vigtigste faktorer (de livgivende faktorer), der gør, at du kan lide dit arbejde? (skriv din interviewpersons livgivende faktorer ned)

Hernæst samler hele gruppen op på parrenes interview:

- Alle fortæller om de livgivende faktorer og de ønsker til arbejdet og det psykiske arbejdsmiljø, som deres interviewperson fortalte om i interviewet
- Diskuter med hinanden, hvorfor netop disse ting betyder noget
- Prioriter ønskerne til det psykiske arbejdsmiljø i fællesskab
- Tag en runde med forslag til, hvordan de højest prioriterede ønsker realiseres. Hvis I er mange kan det være en fordel at I sætter jer sammen i mindre grupper, når I skal udvikle forslag til realisering. Så kan grupperne bagefter præsentere deres forslag
- Begynd på at udarbejde en handleplan og forberede en opfølgning. Se evt. metode nr. 8: *Handleplan og opfølgning.*

Det er vigtigt at vælge en tovholder, der fortæller hvad der skal ske, samler hele gruppen til opsamling af interviewene og i det hele taget styrer deltagerne igennem opdagelsesrejsen.



6

Arbejds miljøbarometret

Denne metode er en lidt sjov og anderledes måde at tage arbejdsklimaets temperatur på. Den er opfundet af et plejecenter, der fandt en enkel måde at synliggøre medarbejdernes oplevelse af gode og mindre gode arbejdsdage på.

Metoden er god til at identificere de problemer, der er vigtige at kigge nærmere på, og det bliver lettere at tale om det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Metoden er mindre velegnet til en egentlig kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø, men fungerer godt som et supplement til en kortlægningsmetode.

Køb en masse grønne og røde kugler eller bolde og to gennemsigtige beholdere til at placere dem i. Hver dag, når medarbejderne har fyraften, placerer de en grøn kugle, hvis de synes, de har haft en god arbejdsdag, og en rød, hvis de synes, den har været mindre god.

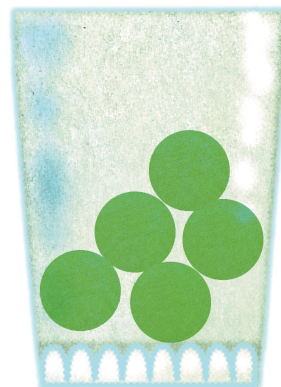
På den måde bliver det synligt for alle, hvordan temperaturen er for tiden.

De røde kugler skal altid begrundes. Man skriver et par linier på en seddel og lægger den i en kasse placeret tæt ved beholderne. Sedlen skal være anonym.

De indkomne sedler giver nogle ideer om, hvad der skal arbejdes med for at forbedre arbejdsmiljøet. Sikkerhedsgruppen kan med jævne mellemrum – fx hver 14. dag – gennemgå sedlerne, eller barometret kan sættes op i en afgrænset periode, hvorefter sedlerne samles ind.

På et personalemøde samles op på de problemer, der er beskrevet. Aftal, hvordan I kan arbejde for at forbedre arbejdsmiljøet på udvalgte områder. Det kan være en fordel at bruge handleplan- og opfølgningsskemaet i metode nr. 8: *Handleplan og opfølgning*, som kan være med til at konkretiserer det efterfølgende arbejde.

Man kan også supplere med, at man nogle dage også skriver begrundelser (sedler) for de grønne kugler (de gode dage) ligesom, man gør det med de dårlige dage. På den måde kan man minde hinanden om alt det, man skal huske at fastholde og glæde sig over.



7

Fokusgruppeinterview

Fokusgruppeinterview betyder interview i mindre grupper på 6-8 deltagere.

Det er en interviewform, der giver god mulighed for uddybninger og forklaringer, og det giver en god dynamik, at man kan bygge videre og reagere på andres udsagn. Fokusgruppeinterview er derfor en metode, der udover at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen, også giver mulighed for at få mere dybdegående viden om problemernes karakter, og udvikle eventuelle løsningsmodeller.

Yderligere har fokusgruppeinterview den fordel, at man får talt om de problemer og ønsker, man går og tænker på, og man finder måske ud af, at mange af ens kolleger går med de samme tanker. Dermed bliver det tydeligt, at problemerne ikke er personlige, men arbejdsrelateret og fælles for mange.

Ulemperne ved fokusgruppeinterviewet er, at nogle medarbejdere måske dominerer mere end andre, og at nogle emner måske ikke kommer op til overfladen, fordi de er svære at tale åbent om, foran kollegerne. Det kan også være en ulempe, at metoden er resurse- og tidskrævende for især sikkerhedsgruppen.

Af de ansatte, der skal interviewes, kræves det kun, at de sætter en time til halvanden af. For sikkerhedsgruppen – der er de oplagte til at arrangere fokusgruppeinterviewene – kræves noget mere i form af forberedelse, gennemførelse og efterbehandling af interviewene.

Dem, der skal gennemføre interviewene udarbejder på forhånd en interviewguide – det vil sige en vejledning til dem selv om hvilke emner, man skal igennem og hvilke spørgsmål, man vil have svar på. Det er vigtigt at holde spørgsmålene forholdsvist åbne, så deltagerne ikke bare skal svare 'ja' eller 'nej', men får mulighed for at uddybe, og fortælle om deres oplevelser. Søg evt. inspiration i metoderne, som er beskrevet på de forrige sider.

Når interviewene gennemføres er det bedst at være 2, til at styre forløbet. Den ene er interviewer – den der stiller spørgsmålene, styrer forløbet og tager notater (man kan også bruge en båndoptager). Den anden holder øje med, at man kommer igennem alle emnerne, og at alle bliver hørt.

Selv om det er vigtigt, at alle bliver hørt, så prøv at undgå runder, hvor man spørger deltagerne én af gangen. Lad dem, der har lyst, byde ind på spørgsmålet. De, der styrer interviewene, kan så blande sig, hvis det hele tiden er de samme, der kommer til orde.

Eksempler på emner, der kan tales om i et fokusgruppeinterview

Bed deltagerne om at fortælle om muligheder og begrænsninger, og gode og dårlige oplevelser inden for fx disse emner:

- *Arbejdets indhold.* Indflydelse på eget arbejde. Muligheder for faglig udvikling. Klarhed om arbejdsopgaverne



- *Samarbejde og social kontakt.* Muligheder for samarbejde i og uden for egen arbejdsgruppe. Muligheder for faglig og social støtte
- *Organisationen.* Informationer, beslutninger og kommunikation på arbejdspladsen. Muligheder for åbent at drøfte problemstillinger med arbejdsmiljøet. Plads til forskelligheder i dialogen
- *Rammer og resurser.* Hjælpe midler, metoder og værktøjer. Personaleresurser
- *Fritid og fremtid.* Tryghed i ansættelsen. Sammenhæng mellem arbejde og privatliv. Muligheder for at lægge arbejdet fra sig, når man har fri, og for at sige fra over for opgaver.

Har I afholdt et enkelt fokusgruppeinterview, er det måske ikke så svært at få overblik over hvilke succeser og udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø, som deltagerne har været mest optaget af. Har I derimod gennemført flere, kræver fokusgruppemetoden, at I dykker lidt ned i det materiale I har indhentet.

De 2, der har styret deltagerne gennem interviewene, må derfor høre optagebåndet (eller båndene) eller læse noterne igennem.

Når I gør det, kan I med fordel se efter:

- *Gentagelser.* Hvilke emner eller oplevelser (både positive og negative) vender deltagerne tilbage til mange gange? (Notér evt. emnerne ned og markér så med en streg, hver gang det dukker op igen)
- *Vigtighed.* Ved hvilke emner (både positive og negative) bliver der enten med stemmeføring eller med ordvalg lagt vægt på er særlig vigtige? (Notér jer om det er nogle enkelte deltagere, der finder det meget vigtigt, eller om der er bred enighed om at disse emner er særlig vigtige)
- *Forskellige mønstre.* Er der fx en sammenhæng, således at én faggruppe lægger meget vægt på, at et godt samarbejde betyder meget for deres psykiske arbejdsmiljø, mens det betyder mindre for andre faggrupper? Eller er der fx forskel på hvad man synes om et bestemt emne, alt efter om man har været på arbejdspladsen i kortere eller længere tid?
- *Overraskelser.* Går det fx meget bedre med kommunikationen end I gik og troede? Eller er der større problemer med stress end I havde på fornemmelsen?
- *Uddybende beskrivelser* af problematikker, udfordringer og succeser, der kan bruges i det videre arbejde
- *Gode forslag* til løsninger og videre handling, som I kan arbejde videre med.

På baggrund af en sådan grundig gennemlæsning eller gennemlytning af materialet fra fokusgruppeinterviewene, er det muligt at samle op på, hvad der er blevet sagt, og hvad det generelle billede af arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø er. Efterfølgende kan I prioritere, og blive enige om hvilke emner I vil arbejde videre med.

Se metode nr. 8 på næste side vedrørende *Handleplan og opfølgning*.



8

Handleplan og opfølgning

Metoderne på de forrige sider er vidt forskellige. Nogle af dem giver en fornemmelse af, hvordan det i store træk ser ud med det psykiske arbejdsmiljø. Andre af metoderne eller en kombination af flere, giver en mere grundig indsigt i arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø. Ens for dem alle er, at de er første skridt på vejen, til et forbedret psykisk arbejdsmiljø.

Når I med en eller flere metoder har fundet frem til de problemer og succeser, der gør sig gældende på jeres arbejdsplads, og I er blevet enige om, hvilke udfordringer I vil prioritere og tage op, er det næste og lige så vigtige skridt, at udforme en handleplan.

En handleplan beskriver *hvad*, der skal gøres af *hvem*, og *hvornår* det skal gøres. Og jo mere præcis, man kan være omkring både opgaverne og ansvarsfordelingen, jo bedre.

Men noget af det allervigtigste er, at sikre at handleplanen og de gode intentioner om at forbedre det psykiske arbejdsmiljø følges op.

I skal forpligte hinanden, og gerne ved at lave en skriftlig aftale som en del af jeres handleplan.

En aftale hvor man aftaler, *hvad* der skal følges op på, *hvornår* det skal ske, og *hvem* der har ansvaret for, at der blive fulgt op.

Når I skal udforme en handleplan og lave aftale om opfølgning, kan I bruge skemaet på næste side, eller blot lade jer inspirere af overskrifterne i skemaet. Har I valgt, at I vil tage fat i flere emner, kan det være en god idé at lave særskilte handleplaner for de forskellige emner. Det gør det langt mere overskueligt at gå i gang.



Skema til handleplan og opfølgning:

Emne, der skal gøres noget ved: (overskrift)

Hvad er formålet? (fx bedre kommunikation, mindre stresset hverdag, mere klarhed om arbejdsopgaverne)

Hvem deltager?

Delopgaver:

Hvad gør vi?	Hvornår gør vi det?	Hvem har hovedansvaret?

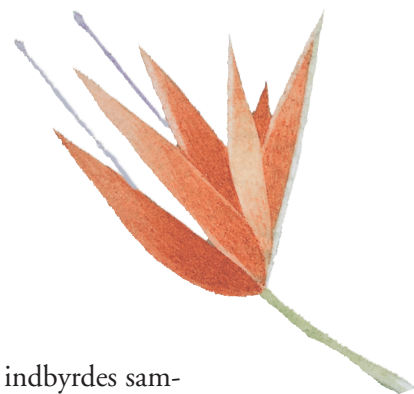
Hvornår skal vi lave evaluering og opfølgning? På personalemøde i måned/år

Hvem har ansvar for, at emnet kommer på dagsordenen på denne dag?

Ansvarret indebærer: (fx oplæg om, hvad der faktisk er gjort, hvad der er godt, og hvad der kan gøres om/bedre)



9



Samarbejdsøvelsen

Det kollegiale samarbejde betyder meget for det psykiske arbejdsmiljø.

Denne øvelse går ud på, at en arbejdsgruppe eller et team taler om deres indbyrdes samarbejde. Den kan bruges, hvis man har oplevet konkrete samarbejdsproblemer, eller hvis man har et ønske om at styrke samarbejdet i en gruppe.

Metoden er helt enkelt, at gruppen samles til en debat. Det kan være en fordel at vælge en tovholder, der kan guide gruppen igennem debatten. Man kan tage udgangspunkt i disse spørgsmål:

- Hvad er gruppens styrker og svagheder?
- Hvilke ressourcer har vi hver især?
- På hvilke måder er vi afhængige af hinanden?
- På hvilke måder kan vi bruge og hjælpe hinanden?
- Hvordan viser vi/kan vi vise, at vi respekterer hinandens arbejde?
- Hvordan og hvornår giver vi/kan vi give hinanden tilbagemeldinger (ris og ros)?

Ved at debattere disse spørgsmål kan I få nogle ideer om, hvordan I kan bruge hinanden, og hvilke ressourcer hver enkelt har.

Udover at tale specifikt om samarbejde, kan det være en fordel også at tale om jeres arbejds-situation i det hele taget. Det styrker en gruppe, hvis man i fællesskab gør sig bevidst, hvilke mål og rammer, der er for arbejdsopgaverne.

Debattér fx følgende spørgsmål:

- Hvad er gruppens basale arbejdsopgave, målsætning og succeskriterium?
- Afgrænsning af arbejdsopgaverne: Hvad skal vi, og hvad skal vi ikke?
- Hvilke procedurer og retningslinier er der for gruppens arbejde. Kunne vi tænke os flere?
- Hvilke ressourcer og hjælpemidler har vi. Hvad mangler vi?
- Er instruktioner, information og oplæring i orden?
- Ved vi nok om hinandens arbejdsopgaver?
- Kan og skal arbejdet fordeles på en anden måde?

Husk at nedskrive konkrete forslag til, hvad der skal gøres noget ved, og at lave en opfølgings- og handleplan.



10

Supervision

Supervision betyder overblik.

Det er en metode til at betragte sit eget arbejde på lidt fra oven – til at se fx en proces, et problem eller en konflikt i sammenhæng, og i et bredere perspektiv. I supervision ser man muligheder, frem for begrænsninger. Man lærer at lade sig styre af fornuft, frem for følelser og frustrationer. Man vælger selv de emner, der skal tages op. Og gennem spørgsmål fra supervisor kan man se problemstillingerne tydeligere, og man lærer selv at finde frem til mulige løsninger.

Konkret forløber supervision som en række strukturerede samtaler. En person eller en gruppe bliver superviseret af den, der er valgt til at styre forløbet – supervisoren.

Det kan gøres på to måder: Supervision fra en ekstern ekspert eller supervision fra en kollega, der trænes til at være supervisor. Uanset hvad I vælger, vil der være behov for at starte med en konsulent udefra – fx en fra kommunen, en arbejdsmiljørådgiver eller en fra et privat konsulentfirma – som kan sætte jer ind i metoden og sætte en proces i gang.

Ekspertsupervision

Fordelen ved ekspertsupervision er, at eksperten har en særlig faglig ekspertise i at styre en supervisionsproces. En udefrakommende supervisor har også lettere ved at påtage sig autoritet som supervisor, og har lettere ved at forholde sig neutralt til de fremlagte problematikker i supervisionen.

Vær *opmærksom* på:

- Brug en supervisor, der kan dokumentere faglig kompetence på feltet
- Indhent referencer på supervisor og tag kontakt
- Afhold et uforpligtende møde for at afklare tillid til supervisor både fagligt og personligt
- Aftal 3 – 5 supervisionsforløb og evaluér.

Kollegial supervision

Kollegial supervision er på længere sigt med til at udvikle kompetencer. Ulemperne er, at det kan være vanskeligt at være autoritet blandt ligemænd, og at neutraliteten som supervisor kan være vanskelig at fastholde.

Det kræver uddannelse og træning internt i gruppen, for at turde gå tæt på hinandens faglighed på en systematisk måde. Men når det fungerer, er det et fremragende udviklingsredskab.



Vær *opmærksom* på:

- Gruppen skal have den faglige kompetence for at udøve supervisionen
- En eller flere fra gruppen skal være uddannede til at lede selve supervisionsprocessen, og de andre skal acceptere deres ledende rolle
- Erfaringerne viser, at gruppen skal have modtaget ekspertsupervision, inden den overgår til kollegial supervision.



11

Stressforebyggelse og stresshåndtering

Målet med stressforebyggelse er at nedbringe de risikofaktorer, der kan føre til stress. I nogle job kan det imidlertid være svært helt, eller delvist at undgå bestemte risikofaktorer, som fx følelsesmæssige krav, da de ikke kan adskilles fra arbejdet. Her gælder det om at håndtere disse faktorer bedst muligt.

Som nævnt blev det i overenskomst 05 aftalt, at der i MED/SU skal aftales retningslinier for arbejdspladsens samlede stressindsats. FOA anbefaler i denne forbindelse, at I på arbejdspladsen formulerer en *delpolitik om stress*, der indeholder:

- Formål med stresspolitikken
- Hvad forstår vi ved stress?
- Hvordan hænger stresspolitikken sammen med den generelle indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø?
- Hvordan vil vi identificere omfanget af arbejdsbetinget stress på arbejdspladsen? (Fx via APV, eller deciderede stressmålinger)
- Konkrete retningslinier for forebyggelse af stress. Kan fx være at man vil:
 - udarbejde retningslinier for prioritering af arbejdsopgaver,
 - løbende vurdere arbejdsmængde, serviceniveau og ressourcer samt
 - styrke ledelseskompetencen og den individuelle stresshåndtering.
- Handlingsplan for håndtering af konkrete sager, hvor en kollega er gået ned med stress
- Hvem er ansvarlig for hvad?

Øvelse i stresshåndtering

Denne øvelse kan bruges, når en arbejdsplads oplever et højt niveau af arbejdsrelateret stress, der fx har påvirket samarbejdet negativt, eller medført at arbejdspladsen plages af et højt sygefravær. Øvelsen handler om at finde løsninger gennem gode eksempler. I skal bruge spørgsmålene i boksen på side 51. Spørgsmålene lægger op til løsninger både på individuelt plan, i arbejdsgrupper og for hele arbejdspladsen. Alt efter hvor mange I er, kan I dele jer op i mindre grupper, der går ud og arbejder med spørgsmålene i boksen på side 51, og derefter mødes til erfaringsudveksling og opsamling i plenum.

Følg disse 5 trin:

- 1) Vælg en tovholder i gruppen, der sørger for, at I kommer godt gennem spørgsmålene i boksen på næste side, og vælg en, der noterer jeres erfaringer ned på papir
- 2) Start med at læse papiret igennem hver især, og brug tid på at tænke over spørgsmålene i boksen på næste side
- 3) Tag en runde i gruppen, hvor I fremlægger jeres overvejelser over hvert punkt for hinanden
- 4) På baggrund af jeres erfaringer skriver I idéer, metoder og eksempler ned på max. et A4 ark, der senere kan kopieres til de andre deltagere
- 5) En fra gruppen deltager efterfølgende i et interview i plenum, om resultatet af jeres udforskning

Hvis, der er nogle problemer, som I på baggrund af øvelsen vil tage fat på, kan I bruge opfølgningsskemaet i metode nr. 8: *Handleplan og opfølgning*.

Spørgsmål til øvelse i stresshåndtering:

1. Tænk på din arbejdsplads og dit arbejde: Prøv at komme i tanke om en eller flere situationer, hvor du gav en stresse kollega/medarbejder en god hjælp:

- Hvem tog initiativet til hjælpen/støtten?
 - Hvilken form for støtte gav du?
 - Hvordan hjalp det?
-

2. Tænk tilbage på en stresse arbejdssituation (eller flere), du har været i, hvor du fik den hjælp og støtte, du havde brug for:

- Hvem tog initiativet til hjælpen?
 - Hvilken form for støtte fik du?
 - Hvordan hjalp det?
-

3. Hvordan er I kommet godt ud af en "høj-stresse" periode i din afdeling/afsnit/område?

- Hvem tog initiativet?
 - Hvilke tiltag drøftede I?
 - Hvilke tiltag gennemførte I?
 - Hvordan hjalp det?
-

4. Forestil dig for et øjeblik – din arbejdsplads som din drømmearbejdsplads, hvor stresssituationer håndteres hensigtsmæssigt:

- Beskriv hvad du ser for dig!
 - Hvad gør man der?
 - Nævn så mange handlinger/tiltag som muligt, som du kan forestille dig, man kan bringe i anvendelse på en sådan arbejdsplads, for at håndtere stress hensigtsmæssigt.
-



12

Styrkespillet (forebyggelse af mobning)

Styrkespillet er et ganske simpelt kortspil, der går ud på at forebygge mobning, ikke at bearbejde mobning eller konflikter, der allerede er opstået. Hvis der allerede foregår mobning på arbejdspladsen er det i stedet en god idé at bruge pjecen om den mobbefri zone, der hører til spillet.

Spillet er en uformel og hyggelig måde, at få en dialog i gang om arbejdspladsens sociale liv. Via de spørgsmål og opgaver, der stilles i spillet, kan I udforske hvilke sociale styrker, I synes er afgørende for at have en velfungerende arbejdsplads.

At tale om og synliggøre jeres tanker om sociale styrker, er en vigtig forudsætning for at forebygge mobning og anden mistro.

Spillet – der minder om Sorteper – kan spilles af 2-6 deltagere. Spil det helst sammen i en gruppe, der er vant til at arbejde sammen.

Spillet kan købes på www.arbejdsmiljobutikken.dk. Det kan også være, at din lokale FOA-afdeling har det liggende, og du kan spørge om din arbejdsplads kan låne et eksemplar.



13

Den værdsættende samtale

Den værdsættende samtale er en ny tilgang til, hvordan man kan beskæftige sig med det psykiske arbejdsmiljø. En tilgang der har vist sig at være anvendelig og effektiv.

En værdsættende samtale handler om at lade sig inspirere af det, der virker. At tænke i muligheder og udvikling – vel at mærke uden at benægte problemerne.

Det er en samtaleform, hvor man anerkender andre synspunkter end sine egne, ser ting fra andre synsvinkler, og fokuserer på det, man gerne vil opnå.

Samtaleformen opstår af en særlig spørgeteknik, hvor man stiller værdsættende og anerkendende spørgsmål, spørgsmål som får den anden til at fortælle mere, og spørgsmål som kan forbedre forholdet mellem kolleger, og mellem kolleger og leder såvel som forholdet til børn, patienter, ældre, brugere og pårørende. Den værdsættende samtale kan altså bruges i mange sammenhænge.

At bruge værdsættende samtale som metode kræver, at både medarbejdere og ledelse er åben over for nye måder at gøre tingene på.

Metoden kan bruges forebyggende til at fastholde en god udvikling, eller når man er kørt fast pga. dårlig dialog, en konflikt eller andet. Men det er ikke en hurtig peptalk til en presset arbejdsplads. Det er en udviklingsproces, der tager tid, hvor der skal være plads til konstruktiv kritik, og hvor alle skal kunne komme til orde.

Læringsværktøjet "Spørg igen!"

Den bedste måde at komme i gang med værdsættende samtale er at købe læringsværktøjet "Spørg igen!", der består af en introduktionsfolder, en cd-rom og en DVD. Med læringsværktøjet lærer du at spørge værdsættende og anerkendende, og du bliver dermed i stand til at føre en værdsættende samtale.

Læringsværktøjet fører dig gennem et interaktivt forløb, hvor man stiller de værdsættende spørgsmål, og får svar tilbage. Og vel og mærke forskellige svar, alt efter hvilke spørgsmål man stiller. Samtidig får man også gode råd til, hvordan man kan arbejde videre med den værdsættende samtale på sin arbejdsplads.

Man lærer simpelthen om værdsættende samtale ved selv at prøve det.

Læringsværktøjet "Spørg igen!" kan købes på www.arbejdsmiljobutikken.dk. Måske har din lokale FOA-afdeling også værktøjet liggende, så du kan låne det. Læringsværktøjet er baseret på to hæfter: "Værdsættende samtale 1 + 2", som også kan købes i arbejdsmiljøbutikken.





Læs mere om psykisk arbejdsmiljø


- BAR Social og Sundheds hjemmeside om psykisk arbejdsmiljø: www.etsundtarbejdsliv.dk
- Arbejdsmiljørådets portal om psykisk arbejdsmiljø: www.godarbejdslyst.dk
- Arbejdstilsynet og Socialt Udviklingscenters (SUS) hjemmeside om mobning: www.stopmobning.dk
- FOA – Fag og Arbejde's hjemmeside: www.foa.dk og www.tillidszonen.dk. Tillidszonen kan du bruge, hvis du er tillids- eller sikkerhedsrepræsentant og har en kode.
- Arbejdstilsynets hjemmeside med erfaringer fra udviklingsprojekter om psykisk arbejdsmiljø og sygefravær: www.bedrearbejde.dk

Dertil indeholder mange andre hjemmesider om arbejdsmiljø også information, vejledning og idéer i forbindelse med det psykiske arbejdsmiljø.

- Branchearbejdsmiljørådenes portaler: www.bramiljo.dk
- Fælles hjemmeside for de tre branchesektorer: www.arbejdsmiljoweb.dk. Hjemmesiden dækker den offentlige sektor og FOAs A-kasse. Den indeholder information om psykisk arbejdsmiljø, stress, ledelse, arbejdet i sikkerhedsorganisationen, kommunalreformen og meget mere.
- KTO og de amtskommunale arbejdsgiveres portaler: www.personaleweb.dk, www.lederweb.dk og www.kompetenceweb.dk
- Arbejdstilsynet (love, regler og vejledninger): www.at.dk
- Arbejdsmiljøinstituttets hjemmesider (forskning, spørgeskemaer og nyheder): www.ami.dk, (Videnscenter for Arbejdsmiljø): www.arbejdsmiljoviden.dk, og (materialer): www.arbejdsmiljobutikken.dk
- Arbejdsmiljørådets hjemmeside: www.amr.dk
- Artikler fra Magasinet Arbejdsmiljø: www.arbejdsmiljoe.dk
- Videnskabeligt tidsskrift om arbejdsliv: www.nyt-om-arbejdsliv.dk

Af juni konverteringselement er mangler nu faktisk kun test af de tre kampagnesites: Dagspleje.dk, pæd. ass.dk og FOAs A-kasse.





Stress og andre psykiske problemer som følge af fx højt arbejdstempo, mobning eller dårlig kommunikation på arbejdspladsen er et stigende problem. Derfor er det nødvendigt at sætte det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen.

Med '7-9-13' vil FOA - Fag og Arbejde gøre det lettere at komme i gang med at arbejde med emnet på arbejdspladsen.

'7-9-13' består af tre dele:

- 7 gode grunde til at tage fat i emnet på arbejdspladsen
- 9 faglige dåseåbnere, der beskriver hvad det egentlig drejer sig om og hvilke problemstillinger, der især er relevante på de arbejdspladser, hvor FOAs medlemmer er ansat
- 13 brugbare metoder til det praktiske arbejde med det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

'7-9-13' er en del af FOA – Fag og Arbejdes særlige indsats: *Godt psykisk arbejdsmiljø*. Indsatsen skal understøtte arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladserne og i FOAs lokale afdelinger. Målet med indsatsen er slet og ret et *Godt psykisk arbejdsmiljø*.

Politisk ansvarlig: Inger Bolwinkel

Redaktion: Lars Liebst, Charlotte Bredal og Dorte Stenbæk

Illustrationer: Julie Brabcova

Layout: GraFOA Maja Honoré

Tryk: FOA's Trykkeri. April 2009

FOA
FAGOGARBEJDE

Stauings Plads 1-3
1790 København V
Tlf.: 46 97 26 26
www.foa.dk