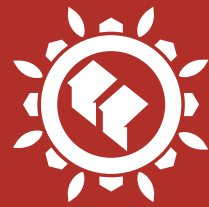


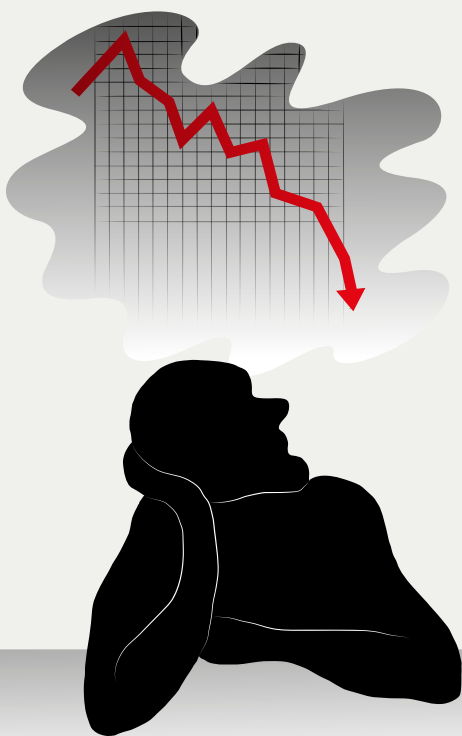
Psykisk arbejdsmiljø

Vejledning om psykisk arbejdsmiljø

Industriens Branchearbejdsmiljøråd



i-bar.dk



Denne vejledning angiver niveau og god praksis om psykisk arbejdsmiljø, som arbejdsmarkedets parter ønsker det skal være i industriens arbejdspladser. Vejledningen behandler det, der fremmer eller hæmmer et godt psykisk arbejdsmiljø.

Arbejdstilsynet har haft vejledningen til gennemsyn og finder, at indholdet i den er i overensstemmelse med arbejdsmiljølovgivningen. Arbejdstilsynet har alene vurderet vejledningen, som den foreligger, og har ikke taget stilling til, om den dækker samtlige relevante emner inden for det pågældende område.

Vejledningen er finansieret af Industriens Branchearbejdsmiljøråd, som er arbejdsmarkedets part i industriens fælles forum for arbejdsmiljøaktiviteter.

Denne og andre publikationer, som omhandler et godt og sikkert arbejdsmiljø, findes også i elektronisk form på Industriens Branchearbejdsmiljøråds hjemmeside www.i-bar.dk.

Materialerne fra Industriens Branchearbejdsmiljøråd kan fås ved henvendelse til organisationerne, downloades på www.i-bar.dk, eller de kan købes hos Videncenter for Arbejdsmiljø, www.arbejdsmiljobutikken.dk, tlf. 39 16 52 30. Bestillingsnr. 102322



i-bar.dk

Industriens Branchearbejdsmiljøråd

Layout, produktion og tryk: Rosendahls a/s · Trykt på miljøvenligt papir

Oplag: 1.500 marts 2014 ISBN 978-87-93174-00-9

Vejledningen er udarbejdet af TeamArbejdsliv

Illustrationer: Erik Pontoppidan



Indhold

4

1. Psykisk arbejdsmiljø i industrien
 - 1.1 Hvem er aktørerne?

5

2. Problemer med psykisk arbejdsmiljø
 - 2.1 Stort arbejdspress
 - 2.2 Bekymringer i nedgangstid
 - 2.3 Forandring – muligheder og trusler
 - 2.4 Konflikter
 - 2.5 Mobbning
 - 2.6 Fejl og dårlig kvalitet
 - 2.7 Sygefravær
 - 2.8 Skiftehold og natarbejde (herunder alenearbejde)
 - 2.9 Stemningen er lidt flad

18

3. Kort om psykisk arbejdsmiljø
 - 3.1 En balancegang
 - 3.2 De 6 guldkorn

20

4. Undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø
 - 4.1 Spørgeskemaundersøgelser
 - 4.2 Dialogmøder
 - 4.3 Rundering
 - 4.4 Interview

23

5. Henvisninger

1. Psykisk arbejdsmiljø i industrien

Er det psykiske arbejdsmiljø godt, udfører medarbejderne deres arbejde bedre uden at blive syge og nedslidte. Et godt psykisk arbejdsmiljø er en forudsætning for større produktivitet, bedre kundeservice og øget innovation.

Psykisk arbejdsmiljø i industrien vil være forskelligt fra branche til branche, men der er forhold, der altid er relevante i alle brancher:

- Balancen mellem arbejdets krav og de kompetencer og ressourcer medarbejderne har. Her er der tale om en meget vigtig balance. For meget er ikke godt, men det er for lidt heller ikke – og så er det forskelligt fra person til person
- Medarbejdernes oplevelse af mening med arbejdet, om de har indflydelse, om de kan overskue opgaver og forandringer samt om der er et godt samarbejde. Det er alt sammen væsentlige forhold i det psykiske arbejdsmiljø

I nogle brancher vil det derudover være relevant at behandle bl.a. skiftehold, natarbejde og monoton.

Det behøver ikke at være svært at arbejde med psykisk arbejdsmiljø – men for at det bliver bedre, skal der tages hul på det. Det handler om at gøre det psykiske arbejdsmiljø synligt og håndtere det. Bare det at få talt om det kan i sig selv være et første, vigtigt skridt.

En analyse af de virksomheder, der klarer sig bedst, viser at:

1. der er overensstemmelse mellem det, ledelsen gør og det, den siger
2. der lægges stor vægt på processuel retfærdighed (fairness)*
3. virksomheden gennemtrænges af en holdånd, hvor der er en dyb forpligtelse og et udbredt ejerskab til virksomhedens mission, vision og organisation
4. ledelsen tager et klart ansvar for at opbygge tillid og samarbejde over en årrække kombineret med fokus på kerneopgaven og godt købmandskab

* Processuel retfærdighed handler om den måde tingene foregår på – er det fx gennemsækeligt, hvordan goder fordeles og beslutninger tages.

Fra publikationen *Arbejdsmiljø i et Toplederperspektiv*



For at gøre det psykiske arbejdsmiljø bedre skal der tages hul på det. Det handler om at gøre det synligt og håndtere det. Her har arbejdsmiljøorganisationen en vigtig rolle.

1.1 Hvem er aktørerne?

Det er ledelsen, der kan beslutte rammer og vilkår for opgaveløsningen. På den måde skaber de også vilkårene for det psykiske miljø, og den har dermed et særligt ansvar. Ledelsen kan bedst bidrage til et bedre psykisk arbejdsmiljø, hvis den ved, hvad der er på spil. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne får indflydelse med deres viden om, hvordan arbejdsforholdene påvirker dem positivt eller negativt, og det er vigtigt at de griber muligheden, når ledelsen giver den.

Arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter har en vigtig funktion med at hjælpe den viden frem i lyset. De kan sammen med ledelsen skabe rammen for, hvordan ledelse og medarbejdere kommunikerer om arbejdsforholdene, samt hvordan virksomheden håndterer det psykiske arbejdsmiljø.

I nogle virksomheder er der ansat interne arbejdsmiljøkonsulenter, som kan understøtte disse processer med metoder og viden. I nogle virksomheder spiller HR-afdelingen også en rolle i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Der er altså mange, der har mere eller mindre fokus på det psykiske arbejdsmiljø – de vigtigste aktører i det spil er ledelsen og medarbejderne. Men fordi der er så mange aktører, er det en god idé, at virksomheden aftaler, hvordan de forskellige skal samarbejde, og hvilke opgaver hver enkelt aktør har.

Der kan være situationer, hvor det er en fordel at involvere ekstern bistand. Det kan være, fordi der er brug for uvildige øjne eller fordi situationen har en karakter, hvor virksomhedens kompetencer kommer til kort – fx mobning og højt konfliktniveau.

2. Problemer med psykisk arbejdsmiljø

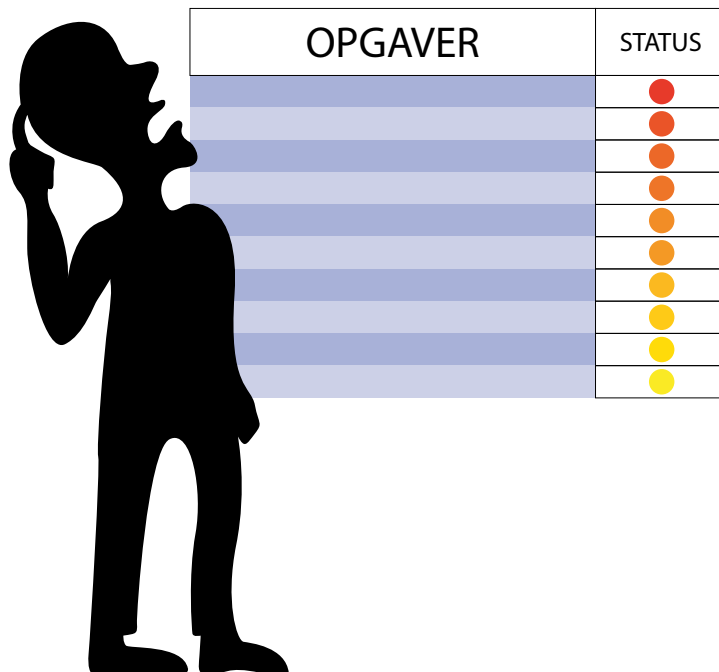
Problemer i det psykiske arbejdsmiljø giver sig udslag i forskellige scenarier. Her er nogle af de vigtigste:

- Stort arbejdspress
- Bekymringer i nedgangstid
- Forandring – muligheder og trusler
- Konflikter
- Mobning
- Fejl og dårlig kvalitet
- Sygefravær
- Skiftehold og natarbejde (herunder alenearbejde)
- Stemningen er lidt flad

2.1 Stort arbejdspress

Virker det bekendt?

Mange opgaver havner mellem to stole. Flere medarbejdere er frustrerede over, at det er svært at løse opgaverne tilfredsstillende. Mængden af overarbejde er opadgående – og nogle bliver opgivende, når tingene ikke lige går som forventet. Nogle har kort lunte, og der opstår lettere konflikter mellem enkeltpersoner og mellem team. Nogle viser tegn på stress med irriteret eller manglende kommunikation.



Hvad kan det skyldes?

- Kravene svarer ikke til ressourcerne. Tilstanden "stress" er et resultat af ubalance mellem på den ene side kravene i arbejdsopgaverne og på den anden side personlige ressourcer og oplevelse af at have kontrol over opgaverne. Det er ikke usædvanligt i industriproduktioner, at der i perioder er mere

arbejde, end der lige er kapacitet til. Så længe denne ubalance har forbigående karakter, vil de berørte medarbejdere ofte kunne håndtere presset. Men når et højt arbejdspress begynder at optræde for ofte og varer for længe, bliver det belastende

- Manglende indflydelse – fx på planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet eller arbejdstider og vagtplaner
- Mangel på forudsigelighed. Det betyder, at den enkelte oplever det vanskeligt at lægge en plan for, hvordan presset mindskes
- Mangel på social støtte fører til, at situationen opleves som et personligt problem og individuelle løsninger kommer i fokus
- Komplexitet og uklare eller modsatrettede krav
- U hensigtsmæssig organisering af arbejdet

Hvad kan der gøres?

Ledelse og arbejdsmiljøgruppe søger at fjerne årsagerne til problemerne og ser nærmere på balancen mellem krav og ressourcer. Der skal altid arbejdes med at justere begge sider, så medarbejder og arbejdsopgaver passer til hinanden. Undersøg fx:

- Har nogen opgaver, der ikke svarer til deres kompetencer?
- Har nogen for mange opgaver i forhold til den tid, de har til rådighed?
- Mangler nogen nødvendige informationer eller hjælpemidler for at kunne løse opgaverne?
- Er der barrierer for, at nødvendigt samarbejde kan foregå?
- Er arbejdspresset kortvarigt meget højt, kan det løses midlertidigt med overarbejde eller ansættelse af midlertidig arbejdskraft. Arbejdsmiljøgruppen eller leder og tillidsrepræsentant aftaler de nærmere omstændigheder, så forventningerne er klare

Vurder, om nogen mangler indflydelse og beslutningskompetence til at kunne løse opgaverne hensigtsmæssigt. Hvis man ikke har indflydelse på planlægningen af sine arbejdsopgaver, er det svært at handle i forhold til en presset situation. Uforudsigelighed handler også om manglende kommunikation. Undersøg, hvilke informationer der er nødvendige for, at den enkelte medarbejder ikke oplever en uforudsigelighed, som han ikke kan agere i forhold til.

Inddrag medarbejderne i en undersøgelse af, om nogen føler sig isolerede eller mangler støtte – fagligt og socialt – i forbindelse med deres opgaveløsning. Det er vigtigt både at vurdere støtte fra leder og fra kolleger.

Undersøg sammen med medarbejderne, om arbejdet er præget af komplekse og uklare eller modsatrettede krav. De betyder nemlig, at den enkelte medarbejder løbende kan være i tvivl om, hvad der skal gøres, og om arbejdet er gjort godt nok. Løsningen er, at ledelsen opstiller klare og entydige krav for arbejdet i samarbejde med medarbejderne eller deres repræsentanter.

En u hensigtsmæssig organisering af arbejdet hindrer medarbejderne i at løse opgaverne tilfredsstillende. Derfor er det en god idé at arbejde med at effektivisere driften og forbedre arbejdsmiljøet i perioder uden højt arbejdspress og involvere medarbejderne i udviklingen af dette.

Opdag tegnene på ubalance

Arbejdsmiljøgrupperne trænes i løbende at vurdere det psykiske arbejdsmiljø ved at være særlig opmærksom på mobning, konflikter og tegn på stress. Skab fælles forståelse af, hvornår stress er alvorligt, og diskuter, hvad man skal være opmærksom på og hvordan. Det kan fx være følgende ændringer hos den enkelte eller flere:

- Søvnproblemer
- Mangel på engagement
- Aggressivitet
- Irritabilitet
- Ubeslutsomhed
- Øget konfliktniveau
- Øget brug af stimulanser
- Isolerer sig fra andre
- Øget sygefravær

Når mennesker møder en udfordring, der er mere krævende end normalt, reagerer de ved, at kroppen går i alarmberedskab. Det hjælper med til at løse udfordringen, og på den måde er det en god reaktion. Men det bliver et problem for helbredet, hvis denne tilstand varer i længere tid. Det kan krop og psyke ikke holde til.

Henvisning

Stress og stresshåndtering – en værktøjskasse, 2012, Industriens Branchearbejdsmiljøråd

2.2 Bekymringer i nedgangstid

Virker det bekendt?

Virksomheden er lidt presset. Ordrene kommer ikke ind som forventet, og organisationsændringer kommer måske på tale. Eller måske rygter om opkøb eller nedlæggelse af afdelinger. Medarbejderne taler mere og mere om det, og lederne bliver afkrævet svar på personalemøder.

Hvad kan det skyldes?

Her er det klart nok, hvad der belaster det psykiske arbejdsmiljø – medarbejdere frygter fremtiden og er bange for at miste deres job. Det er svært at gøre noget ved den ydre situation, men ikke desto mindre er det vigtigt at være omhyggelig med beslutninger og kommunikation.

Hvad kan der gøres?

Fyringer er et uundgåeligt element i arbejdslivet. Fyringer skaber utryghed og uvished og påvirker medarbejdernes præstationer. Håndteres de på en ordentlig og anstændig måde, kan det modvirke nogle af de mulige negative konsekvenser, som fyringer kan have for medarbejderne der afskediges, de tilbageværende og for virksomheden.

Arbejdsmiljøorganisation og samarbejdsudvalg drøfter, hvordan forløbet skal være før, under og efter samt hvordan de løbende skal forholde sig til situationen – både i forhold til at sikre en ordentlig information og til at kunne tilbyde så meget støtte som muligt. Derudover er det vigtigt at:

- Gennemtænke kommunikationsprocessen og den bagvedliggende strategi grundigt
- Sørge for åben og direkte kommunikation om processen
- Drøfte, hvordan der kan skæres ned og afskediges på en værdig måde – gerne før det bliver aktuelt
- Sørge for at fyrede kolleger får en personlig samtale med nærmeste leder, som denne har forberedt sig til
- Skabe fællesskab som tilbyder støtte til den enkelte
- Sørge så vidt muligt for, at der går kort tid fra beslutning til besked om afskedigelse
- Huske de tilbageblevne – de har også brug for åben og direkte kommunikation om processen og om fremtiden, og hvor man skal hen, når røgen har lagt sig



4 klassiske fejl i afskedigelsesprocessen

1. Ledelsen kommunikerer alt for lidt og alt for upersonligt
2. Afskedigelsesprocessen døbes et smart navn fra managementlitteraturen, det er umuligt at gennemskue betydningen af for medarbejderne, eller som sender de forkerte signaler - kald en spade for en spade
3. Ledelsen fortæller ikke, hvordan de afskedigede medarbejdere er udvalgt, hvilket gør det vanskeligt for de tilbageværende at vurdere, hvor tæt de selv er på at blive afskediget, og hvad de skal gøre for at undgå, at det rammer dem næste gang
4. Effekten og konsekvenserne af afskedigelserne i forhold til de tilbageværende medarbejdere undervurderes

Fra **Publikationen**: Klar tale om afskedigelser, udgivet af TEKSAM.

Henvisning

Jobusikkerhed på arbejdspladsen, 2009, Industriens Branchearbejdsmiljøråd

2.3 Forandring – muligheder og trusler

Virker det bekendt?

En forandring skal gennemføres – og der kommer mange reaktioner. Nogle ser straks muligheder og drøner derudaf, andre er kritiske og endnu andre er bekymrede for, hvad forandringen indebærer – både for dem selv og for virksomhed og opgaveløsning.

Hvad kan det skyldes?

- Mangelfuld planlægning, så medarbejderne ikke kan gennemskue processen
- Mangelfuld kommunikation, så forandringen opleves uigennemskuelig og meningsløs
- Manglende inddragelse og støtte
- Forskellige konsekvenser for forskellige medarbejdere

Hvad kan der gøres?

- Indsatsen drejer sig om planlægning, kommunikation og inddragelse

Planlægning

- Gør det klart, hvem der har hvilke roller under forandringen
- Udarbejd en illustration af forløbet med milepæle og aktiviteter. Det skal være en fælles forståelsesramme. Undervejs vil det være nødvendigt at justere, da en forandring sjældent kan planlægges i alle detaljer. Illustrationen bruges til at vise justeringer.

Dermed kan den fungere som en dynamisk forståelsesramme, der viser forandringens forløb og ændringer

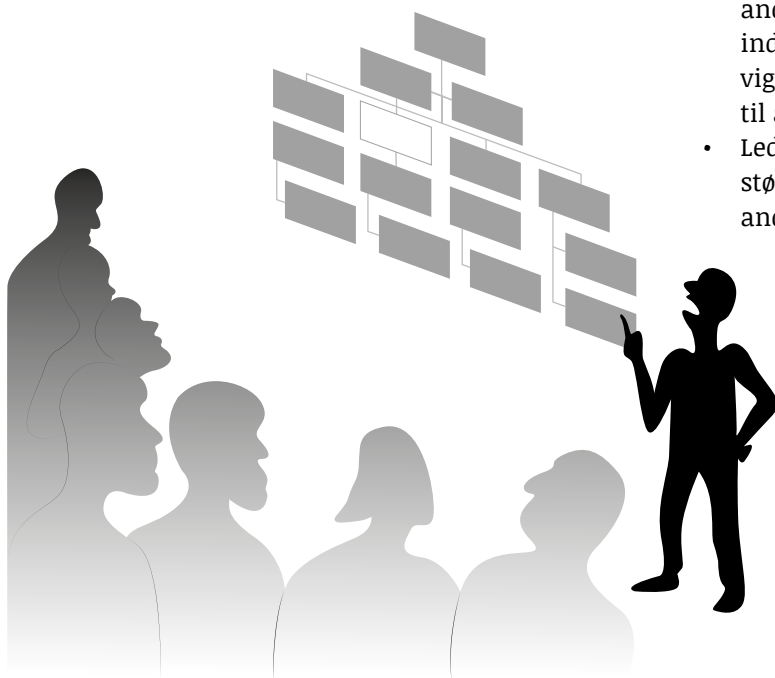
- Det tager tid at gennemføre forandringer. Fastsæt et realistisk tids- og ressourceforbrug – og respekter, at det kan være omfattende at implementere en forandring i praksis

Kommunikation

- Det er vigtigt, at ledelsen sikrer, at formål, proces og konsekvenser formidles klart og hurtigt til medarbejderne. Det er også en fordel at inddrage dem tidligt i forløbet, da de har vigtig viden om evt. konsekvenser, som kan kvalificere beslutningerne
- Når budskabet om en forandring bliver formidlet, har ledelsen og andre centrale aktører formentlig arbejdet med forandringen i et stykke tid, men det er helt nye informationer for medarbejderne. De skal have tid til at forstå, hvad forandringen går ud på, og hvilken betydning det vil få for deres arbejde. Planlæg derfor en periode, hvor formål, forløb og konsekvenser diskuteres i forhold til den praktiske hverdag
- Skjul ikke evt. negative konsekvenser. Ledelse og tillidsvalgte vurderer, hvordan de bedst kan afbøde negative konsekvenser og støtte de personer, det evt. går ud over
- Den nærmeste leder er den bedste til at informere medarbejderne, da det er den person, der bedst kan formidle, hvad forandringen vil komme til at betyde i praksis i afdelingen

Inddragelse

- Det er vigtigt at respektere, at der vil være forskellige opfattelser af forandringen. De, der er negative, kan have en god grund. Det kan være, de ikke kan forestille sig, hvordan de skal få en funktion efter forandringen, eller de synes måske, at forandringen indebærer en hæmsko for opgaveløsningen. Det er vigtigt at lytte til disse stemmer – de kan være med til at kvalificere beslutningerne
- Ledelse og tillidsvalgte vurderer, hvordan de kan støtte kolleger, der evt. vil opleve ulemper ved forandringen



- Arbejdsmiljøorganisationen skaber sammen med den øvrige virksomhed en situation, hvor medarbejderne løbende trænes i at forbedre arbejdsmiljø og drift. Så når behovet opstår for at forandre organisationen, etablere nye produktionsprocesser eller justere eksisterende produktionslinjer, så er medarbejderne rustet til at gå ind i forløbet

Ledere og tillidsvalgte vurderer, hvordan de kan være med til at understøtte en positiv forandringsproces:

- De bidrager til, at formålet med forandringen bliver klart formuleret
- De planlægger involvering af medarbejderne
- De sørger for den løbende formidling og kommunikation om forandringen
- De afklarer, hvordan man sikrer social og faglig støtte til medarbejdere, der bliver utrygge eller i tvivl undervejs
- De afklarer, hvordan de daglige arbejdsopgaver skal løses under forandringen
- De sørger for, at der bliver afstemt forventninger
- De sikrer, at løbende justeringer bliver formidlet

Henvisning

Jobusikkerhed på arbejdspladsen, 2009, Industriens Branchearbejdsmiljøråd

2.4 Konflikter

Virker det bekendt?

Skænderier om hvis skyld det er, uenighed om hvordan en opgave skal løses, aftaler der ikke overholdes, nogle der ikke kan arbejde sammen. Alt sammen signaler om, at der er konflikter.



Konflikter er ofte tegn på, at medarbejderne er engagerede, og behøver derfor ikke i sig selv være negative. Det kommer an på, hvordan de bliver håndteret. Det afgørende er at undgå, at en konflikt bliver personlig, dvs. at personer ser konfliktens årsag som en personlig ting. Hvis man undgår det og får diskuteret, hvad uenigheden reelt drejer sig om, så kan det være, at man får ny viden eller finder et kompromis, som er fornyende. Skænderier er tegn på, at en konflikt har fået lov til at udvikle sig. Konflikter skal håndteres så hurtigt som muligt ved at have en kultur, der fremmer god konflikthåndtering. Konflikter behøver nemlig ikke at være af det onde.

Hvad kan det skyldes?

- Manglende information fra ledelsens side
- Forskellige opfattelser af mål, som igen kan skyldes modsatrettede krav eller uklare krav
- Manglende afstemning af forventninger, herunder uklare forventninger til samarbejde, og hvilke informationer der skal udveksles
- Forskellige måder at samarbejde på
- Manglende kendskab til hinandens arbejdsområder
- Manglende tid og rum til samarbejde og koordinering
- Uklart, hvem der har kompetence til hvad
- Utryghed i ansættelsen – som betyder, at det bliver vigtigt at gøre opmærksom på sig selv
- Der er ikke rum eller erfaring for at håndtere konflikter

Hvad kan der gøres?

Ledelsen skærper sine udmeldinger om mål, omgangstone og krav til samarbejde mellem medarbejdere, skift, produktionslinjer eller lignende.

Via dialog – enten i arbejdsmiljøgruppen eller i afdelingen – sættes fokus på at afstemme forventninger, og rammer for samarbejde og kompetencer og autoritet synliggøres, så det bliver gennemskeligt og kendt, hvem der gør hvad, hvordan og hvornår.

Mulighederne for kommunikation og samarbejde skal være optimale. Medarbejdere, hvis samarbejde er afgørende, skal kende hinandens opgaveløsning. Det gælder fx aften- og natthold, som nemt kommer til at føle sig isolerede og glemte.

Ledelsen sætter fokus på tilbagemelding og feedback, så det bliver klart for alle, hvilke forventninger der er til samarbejdet.

Hvis nogle grupper af medarbejdere føler sig utrygge i ansættelsen, sætter ledelsen i samarbejde med tillidsvalgte fokus på information og støtte.

Ledelse og medarbejdere drøfter, hvordan konflikter skal håndteres, så de bliver brugt konstruktivt og ikke ender med at blive personlige og destruktive. Det handler bl.a. om at holde sig til sagen og få konfliktparter til at finde en vej sammen ud af konflikten. Men en konflikt kan også komme så langt, at det er nødvendigt med uvildig – måske professionel – hjælp udefra til at løse den.

Det der starter med at være ”lidt sjov i gaden”, ofte som

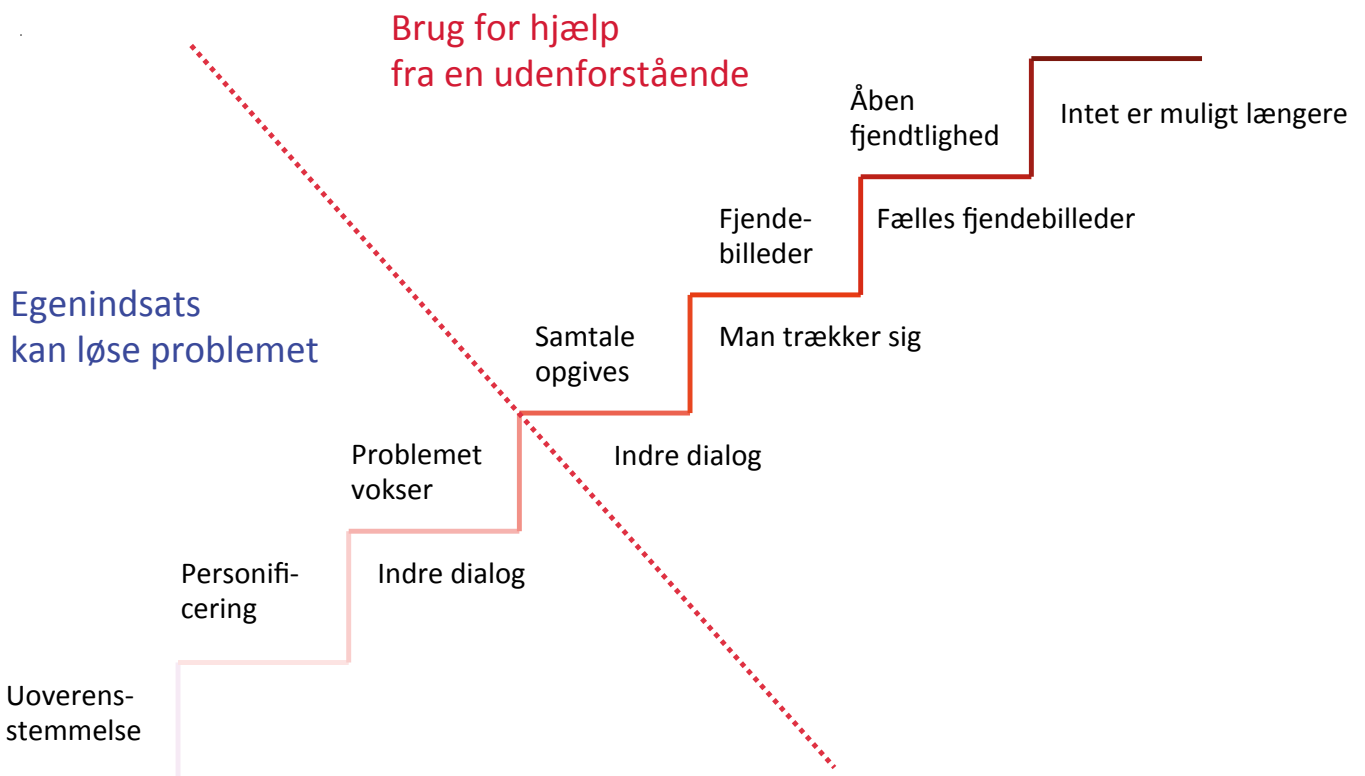
uskyldige drillerier, så rygter, dernæst sladder, kan ende i mobning. Der kan ske en udvikling fra det sjove til det ikke nær så sjove.

Figuren nedenfor viser, hvordan en konflikt kan udvikle sig trin for trin, hvis man ikke håndterer den.

Henvisning

Konflikthåndtering på arbejdspladsen, 2009, Industriens Branchearbejdsmiljøråd

Konflikttrappen



For hvert trin op ad trappen bliver konflikten mere personlig og sværere at løse. Det der står på trappens overside, repræsenterer udviklingen af den synlige konflikt. Det der står under trappen, er den ”usynlige” konflikt, hvor skænderier typisk er erstattet af konfliktsky muggen i krogene. I begge tilfælde er resultatet det samme - en konflikt som får lov at udvikle sig - at parterne skilles. På trinene under den stiplede linje er det muligt at løse problemet med egen indsats. Kommer konflikten højere op, bliver der mere og mere behov for bistand udefra. Det er derfor, det er vigtigt at gribe ind og søge at løse konflikter, før de udvikler sig til disse stadier.

2.5 Mobning

Virker det bekendt?

Der er nogle, som holdes udenfor og næsten aldrig får de spændende opgaver. Det sker, at en medarbejder ydmyger en anden samtidig med, at der er andre til stede. Nogle kolleger er begyndt at isolere sig og opføre sig lidt underligt.

Hvad skyldes det?

Arbejdsmiljøet og kulturen i afdelingen kan være grundlag for, at mobning udvikler sig. Det kan være, at kulturen er så styrende, at når nogen ikke lige passer ind, så bliver de mobbet. Der kan også være arbejdspladser med tradition for, at det er helt i orden at ydmyge sidste mand eller lærlingen. Det kan nemt føre til, at nogle oplever sig mobbet. Derfor skal man først og fremmest fokusere på faktorer i arbejdsmiljøet og i arbejdspladsens kultur, når man vil forebygge mobning.

Uløste konflikter. Hvis en konflikt bliver personlig i stedet for at handle om sagen, kan den udvikle sig til mobning. Det sker hvis en af parterne har fået overtaget og mobber den anden. Konflikter, der forårsager mobning, kan skyldes mange ting. Se afsnittet om konflikter side 9.

Derudover kan der være tale om såkaldt rovmobning. Så er mobningen ikke begrundet i en konflikt eller noget den mobberamte har gjort, men er derimod begrundet i fordomme om personens personlige status: udseende, etnicitet, køn, religion, seksualitet eller socialgruppe. Rovmobning er ofte tilfældig, og når den mobberamte evt. forlader arbejdspladsen findes blot en ny der kan mobbes. Rovmobning er ofte udtryk for en ligegyldig holdning til andre mennesker eller utryghed ved det anderledes. Rovmobning får lov til at udvikle sig, hvis ingen siger stop over for grænseoverskridende adfærd.

Hvornår er det mobning?

Som udgangspunkt er det den mobberamtes oplevelse af det gjorte, der afgør, om det er mobning. Fx er afprøvning af sidst ankomne sjovt indtil en vis grænse – og det er mobning, når sidst ankomne ikke længere ser ud til at have det sjovt.



Der er tale om mobning, når:

- Der er negative eller aggressive handlinger over længere tid
- Den mobberamte selv føler sig mobbet
- Den mobberamte har svært ved at forsvare sig

Mobning kan foregå direkte eller indirekte ved:

- Sårende bemærkninger
- Nedværdigende drillerier
- Fysiske overgreb eller trusler herom
- Verbale overfusninger/udskældning
- Uønskede øgenavne
- Trusler eller "vink" om opsigelse
- Underkendelse af faglig indsats
- Fratagelse af opgaver og ansvar
- Systematisk overarbejde eller det modsatte
- Systematisk manglende anerkendelse
- Tilbageholdelse af information
- Negligering/overhøring af meninger
- Udefrysning fra sociale sammenhænge
- Negativ og løgnagtig sladder
- Bagvaskelse
- Rygtespredning
- Latterliggørelse
- Medløben/"tavst samtykke"

Hvorfor mobbes der?

En del forskning tyder på, at et dårligt psykisk arbejdsmiljø fremmer mobning. Et dårligt psykisk arbejdsmiljø ses ofte:

- Ved større organisatoriske forandringer
- I perioder med usikker fremtid
- I perioder med højt arbejds- eller tidspres
- Ved ubetænksomhed
- Ved uklare mål og roller

Konsekvenser af mobning

For den person, som konstant oplever mobning, er der ofte en række alvorlige følger:

- Den ramte bruger megen tid på at tænke på mobningen
- Den ramte føler sig uretfærdigt behandlet
- Følelse af usikkerhed
- Nervøsitet
- Fortvivlelse
- Ængstelse og uro
- Anspændthed
- Den ramte føler sig stresset
- Der opstår ligegyldighed
- Manglende selvtillid og/eller nedsat selvværd
- Hukommelses- og koncentrationsproblemer
- Irritabilitet
- Aggressivitet
- Depression og depressionslignende symptomer

Hvad kan der gøres?

Arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisationen skaber en kultur, der fremmer god adfærd på arbejdspladsen. Vær opmærksom på emner som respekt mellem mennesker, opmærksomhed og omtanke samt åbenhed i forhold til at tale om ubehagelige oplevelser.

Forebyggelse af mobning handler først og fremmest om at mindske eller ændre de forhold i det psykiske arbejdsmiljø og arbejdspladsens kultur, som øger risikoen for mobning. Det drejer sig om:

- Plan for konfliktløsning, så konflikter løses inden de udvikler sig til mobning. Se side 9
- At give mulighed for at deltage i beslutninger om ens arbejde
- Afklaring af roller og ansvar
- Faglig og respektfuld feedback
- Klar information i tilfælde af ændringer og konsekvenser
- At skabe forståelse for forskelligheder

Det handler dernæst om at synliggøre arbejdspladsens holdning til mobning og at udarbejde retningslinjer for håndtering af konkrete sager. Og endelig handler det om at øge medarbejderes og lederes kompetencer til at forebygge og håndtere konflikter og mobning.

Er der konstateret mobning, skal det problem løses først.

Konkrete aktiviteter, som skaber opmærksomhed om mobning, kan fx være følgende:

- Øge viden om betydningen af samarbejde og kommunikation i relation til mobning
- Foredrag med efterfølgende dialog om emnet

Henvisning

Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen – en håndbog, 2010, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Crecea

En forebyggende indsats

Det er en god idé at udvikle mobbepolitik i gode tider, før mobning bliver aktuel. I praksis kan man indddele de forebyggende indsatser i nedenstående elementer:

1. element	At indføre en mobningspolitik	En mobbepolitik udformes af samarbejdsudvalget eller alternativt arbejdsmiljøudvalget. Den beskriver, hvad virksomheden gerne vil opnå med en politik, samt hvem der har hvilke roller og ansvar, hvis der konstateres mobning. Den gennemgås og diskuteres på personalemøder
2. element	At minimere eller fjerne risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø	Gennemførelse af en mere dybdegående undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø. På den baggrund gennemføres en handlingsplan til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø
3. element	At sætte fokus på kommunikation og omgangstone	Alle gøres opmærksom på, hvordan man taler sammen og siger stop, når omgangstonen bliver ubehagelig. Man kan fx udarbejde eller købe pjece eller plakater, som beskriver god adfærd på arbejdspladsen
4. element	At arbejde med at ændre en negativ kultur	I relevante sammenhænge kan man arbejde med at respektere personlige grænser. Man kan på samme måde tage forskellen på konstruktiv kritik og brok op
5. element	At øge lederes kompetence til at forebygge og håndtere mobning	Træne/coache ledere i at høre, hvad der bliver sagt mellem linjerne og tage fat i situationer, som kan udvikle sig til mobning
6. element	At håndtere sager om mobning	Foranstaltninger: <ul style="list-style-type: none">• Aftale hvem man henvender sig til, hvis man oplever at blive mobbet• Aftale hvordan man skal reagere, hvis man overværer mobning• Aftale hvad ledelsen, arbejdsmiljørepræsentant, tillidsrepræsentant gør, hvis nogle beretter om mobning – herunder fortrolighed, inhabilitet og involvering• Udarbejde en faktaundersøgelse. Det er nemlig en god idé at gennemføre en nærmere undersøgelse ved at interviewe mobberamte, den der anklages for mobning og eventuelle vidner – hver for sig. Både for at kende mere til situationen, og fordi det kan være, at den person, der anklages for mobning, ikke er klar over, at andre opfatter det som mobning. Så kan sagen måske håndteres via disse interview og et møde mellem de to parter. Se side 9 [afsnit 2.4]. Anklager om mobning kan endda i sig selv være mobning• Fastslå hvilke sanktioner der er, hvis nogle mobber, samt hvilken hjælp der kan tilbydes både mobberamt og mobber• Inddrag uvildige personer uden for virksomheden, hvis problemet synes for stort

2.6 Fejl og dårlig kvalitet

Virker det bekendt?

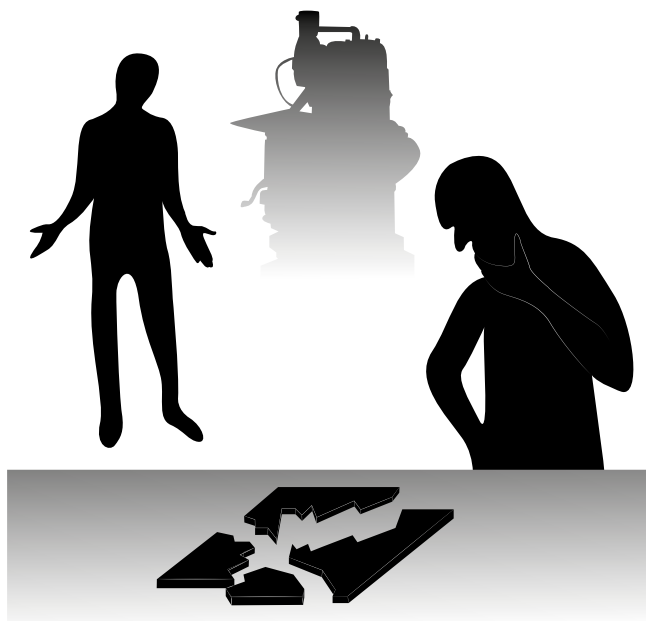
Der kommer lidt for mange reklamationer, varer må kasseres, og der er indimellem forsinkede leverancer. Derudover sker der maskinnedbrud. Nogle ledere og medarbejdere bruger for megen energi på at skyde skylden på andre i stedet for i fællesskab at finde frem til, hvorfor fejlene opstår.

Hvad kan det skyldes?

- Mangel på fælles mål og mening med kvalitet i arbejdet
- Modsatrettede krav – fx tid i forhold til kvalitet
- Mangel på anerkendelse og feedback – omhyggelighed belønnes måske ikke
- Dårligt samarbejde og konflikter, herunder manglende forventningsafstemning – fx mellem salgsafdeling og produktion
- U hensigtsmæssig organisering af arbejdet
- Manglende oplæring og instruktion
- Krav og ressourcer stemmer ikke overens

Hvad kan man gøre?

Ledelsen sikrer, at kvalitetskravene er tydelige, så medarbejderne har fælles mål. I arbejdsmiljøgruppen kan leder og arbejdsmiljørepræsentant drøfte, om der er modsatrettede krav. Er det tilfældet må de overveje, om det er muligt at mindske de modsatrettede krav, og i det omfang det ikke skulle være muligt, må de finde ud af, hvordan medarbejderne bliver støttet i den prioritering, de så må foretage i det daglige arbejde. Det er



en god idé at involvere alle medarbejdere for at skabe en fælles afklaring af kvalitetsmål, barrierer i praksis samt principper for prioritering.

Ledelsen kan sætte fokus på løbende feedback og anerkendelse. Det vil skærpe opmærksomhed og fælles forståelse af virksomhedens kvalitetsmål.

Dårlig kvalitet kan skyldes dårligt samarbejde i en afdeling, men det kan også skyldes dårligt samarbejde på tværs af afdelinger. Igen er det vigtigt at man har de samme mål for arbejde og kvalitet – både i afdelingen og på tværs af afdelinger. Derfor er det en god idé, hvis arbejdsmiljøgruppen eller evt. samarbejdsudvalget skaber rum for, at afdelinger på tværs får kendskab til hinanden og udvikler fælles mål for deres samarbejde.

Arbejdsmiljøgruppen eller ledelsen kan undersøge, om organiseringen af arbejdet er hensigtsmæssig, fx i forhold til:

- Fordeling af arbejdsopgaver i forhold til kompetencer og ressourcer
- Muligheder for samarbejde og kommunikation mellem personer og afdelinger

Oplæring og instruktion skal ses efter i sømmene – herunder om virksomhedens kvalitetsmål bliver formidlet tydeligt nok i instruktionen. Det er en god idé at følge op på instruktionen efter et stykke tid, så den nyansatte og ledelsen kan vurdere muligheder og evt. barrierer for at opnå kvalitetsmålene.

Ledelse og arbejdsmiljøgruppe ser nærmere på balancen mellem krav og ressourcer for at forebygge, at nogle kolleger har for mange eller for svære opgaver eller for at vurdere, om der er en uhensigtsmæssig fordeling af ressourcer i forhold til opgaveløsning og opgaveforløb.

2.7 Sygefravær

Virker det bekendt?

Uforståeligt klatfravær som skaber frustrationer. De der er tilbage bliver ofte nødt til at yde en ekstra indsats. Nogle synes ikke de kan løse opgaverne tilfredsstillende. Det bliver måske sværere at samle energi og fokus om, hvordan dagens opgaver skal løses.



Hvad kan det skyldes?

Sygdom og fravær på grund af arbejdet kan have mange årsager. Følgende forhold i det psykiske arbejdsmiljø kan føre til sygefravær:

- Dårligt samarbejde med ledelsen, fx oplevelse af uretfærdighed, manglende tillid, manglende anerkendelse og mening med ens arbejdsopgaver
- Dårligt samarbejde mellem kolleger med konflikter og dårlig omgangstone
- For stort arbejdspress med stress
- For få udfordringer
- At man ikke føler sig tilstrækkeligt oplært i sine arbejdsopgaver
- Manglende anerkendelse
- Mobning og chikane
- Usikkerhed i ansættelsen

Hvad kan man gøre?

I forhold til sygefravær kan man arbejde i to spor. Det ene handler om at forebygge sygefravær ved at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø. Det andet spor handler om, hvad der kan gøres, hvis sygefraværet er for højt – i det hele taget eller for enkelte medarbejdere.

Vurder samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. Find ud af, om der er behov for at sætte fokus på at forbedre tillid og oplevelsen af retfærdighed, og om beslutninger om opgavefordeling og andre former for fordeling er gennemskuelige.

Konflikter skal frem i lyset, de løses ikke af at blive skjult. Der kan være behov for at igangsætte en decideret konfliktløsning. Undgå så vidt muligt at konflikter

bliver personlige – det vil sige man skal holde sig til sagen. Forsøg at få konfliktens parter til at finde en vej sammen ud af konflikten. Men en konflikt kan også komme så langt, at det er nødvendigt med uvildig – måske professionel – hjælp udefra til at løse den. Se side 9 om konfliktløsning.

Arbejdsmiljøgruppen undersøger, om arbejdspresset er for stort for enkelte medarbejdere eller generelt, herunder om der er symptomer på overbelastning og stress. Se side 5 om for stort arbejdspress.

Ledelse og arbejdsmiljøgruppe skaber udfordringer gennem variation fx ved at indføre jobrotation og uddelegere ansvar for planlægning og nye opgaver.

Oplæring og instruktion ses efter i sømmene. Undersøg, om nogen medarbejdere ikke har fået tilstrækkelig oplæring, så de måske føler sig usikre på deres opgaveløsning. Og aftal, hvordan der bliver fulgt op på instruktionen efter et stykke tid, så den nyansatte og ledelsen kan vurdere, om instruktionen har været tilstrækkelig.

Ledelsen sætter fokus på løbende feedback og anerkendelse. Det kan være med til at skabe mere motivation og mening i arbejdet for medarbejderne.

Det er vigtigt at reagere, hvis der er mistanke om mobning eller chikane. Begge dele kan ofte være sygdomsfremkaldende. Se side 11 om mobning.

Det er belastende, hvis man føler sig usikker i sin ansættelse. Ledelse og arbejdsmiljøgruppe kan sætte fokus på information og kommunikation og dermed forebygge, at myter og forkerte forestillinger opstår i en usikker situation.

En ligegyldig holdning til sygefravær i virksomheden kan betyde, at forventninger til hinanden er meget forskellige. Overvej, om en fraværspolitik kan være en løsning. Den kan fastlægge virksomhedens holdning til fravær, herunder hvordan ledelsen vil handle i forbindelse med fravær – fx hvornår der bliver indkaldt til fraværssamtaler, hvordan samtalerne foregår samt hvilken støtte virksomheden kan tilbyde.

Sygefravær er et emne i APV'en. Det betyder, at arbejdsmiljøgruppen med jævne mellemrum skal vurdere, om et evt. sygefravær kan skyldes forhold i arbejdsmiljøet. Sygefravær kan også være et relevant tema i forbindelse med den årlige arbejdsmiljødrøftelse.

Sygdom forekommer også, uden at det har noget med arbejdet at gøre. Alt efter årsagen til og karakteren af sygdommen kan det være mere eller mindre vigtigt at

leder, kolleger og virksomhed viser interesse for den syge medarbejder. I fraværperioden handler det om at holde kontakten til den syge. Når medarbejderen kommer tilbage, handler det om at tage godt imod ham eller hende og lægge en plan for en god genopstart. Det er et lovkrav, at der gennemføres en fraværssamtale senest fire uger efter første fraværssamtale.

Henvisning

Sygefravær, 2011, Industriens Branchearbejdsmiljøråd
Arbejdspladsvurdering og sygefravær, 2007, Industriens Branchearbejdsmiljøråd
Fastholdelse og arbejdsmiljø, 2013, Industriens Branchearbejdsmiljøråd

2.8 Skiftehold og natarbejde (herunder alenearbejde)

Virker det bekendt?

Nogle medarbejdere er begyndt at få problemer med blodtryk, mave og sukkersyge.

Hvad skyldes det?

Nat- og skifteholdsarbejde forhindrer mennesker i at få en god døgnrytme og strider mod den menneskelige natur, da det har negativ påvirkning af både helbred og socialt liv. Det er svært for kroppen at omstille sig fra at være aktiv om dagen og inaktiv aften og nat til det omvendte. Og jo ældre man bliver, jo hårdere opleves nat- og skifteholdsarbejde. Allerede fra 40 års alderen kan det være svært at klare omstillingen i døgnrytmen, og de helbredsmæssige konsekvenser kan være ret alvorlige.

Hvad kan der gøres?

Der er en række arbejdsopgaver, som skal håndteres, når det normalt er sovetid. Så det er vigtigt at sætte fokus på, hvad der kan gøres for at mindske de negative

konsekvenser. Arbejdsgiveren skal tilbyde natarbejdere helbreds kontrol, før beskæftigelsen starter og derefter regelmæssigt mindst hvert tredje år. Natarbejdere, der er omfattet af størstedelen af de overenskomster, DI er part i (herunder Industriens Overenskomst og Træets Overenskomst), skal dog tilbydes helbreds kontrol mindst hvert andet år. Arbejdsmiljøgrupperne skal aktivt opfordre medarbejdere med natarbejde til at gøre brug af tilbuddet om helbredsundersøgelse. Hvis nogle medarbejdere har meget svært ved at klare skift i døgnrytmen, bør de undgå skiftehold og natarbejde.

Ved fast natarbejde er der en række tiltag, som mindsker belastningen:

Arbejdstid:

- Højest 2 – 4 faste nattevagter i træk
- Ikke for lang nattevagt
- Aktiviteter i løbet af nattevagten uden vanskelige, kritiske opgaver
- Ikke pludselige ændringer i arbejdstidsplanlægning

Ved skifteholdsarbejde ud over det ovenstående:

- Sørg for at skiftene følger dag → aften → nat → fri → dag rækkefølge
- Derudover er der undersøgelser, der viser, at hvis medarbejderne selv har indflydelse på, hvordan vagterne lægges, så oplever de færre gener ved skifteholdsarbejdet

Hvad kan den enkelte gøre?

Søvn

- Få gode vaner i forhold til at sove
- Undgå stærkt lys (både sol og kunstigt) i timerne inden sengetid
- Indret et godt sovemiljø
- Afbryd dørklokke og telefoner

Kost

- Ingen kaffe, cola eller energidrikke på natarbejde, selv om det er fristende
- Spis småt sidst på nattevagten
- Spis efter kostrådene

Motion

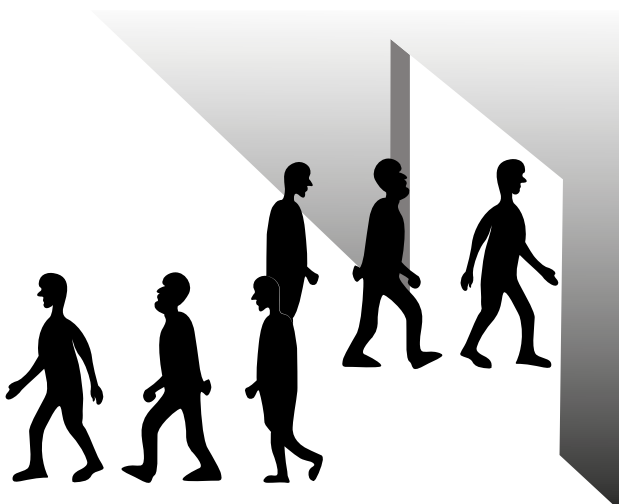
- Vær fysisk aktiv, når det er muligt (men ikke lige inden sengetid)

Andet:

- Inddrag familien i at få de sociale aktiviteter placeret i ugerne uden aftenarbejde

Henvisning

Natarbejde, 2011, Industriens Branchearbejdsmiljøråd



Alenearbejde

Alenearbejde kan forstærke psykiske belastninger – fx usikkerhed om hvordan arbejdsopgaverne skal løses.

Derfor er det ekstra vigtigt, at ledelsen sikrer grundig uddannelse og oplæring, så den, der skal udføre opgaverne, føler sig kompetent. Personen skal have mulighed for at kunne kontakte leder eller kolleger, hvis han er i tvivl – fx via mobiltelefon eller lignende. Der bør være pauser, hvor den der arbejder alene får mulighed for socialt samvær. Og endelig skal der være procedurer for, at kolleger eller leder er i kontakt med den, der arbejder alene, i løbet af en vagt for at forebygge, at et ildebefindende eller en ulykke ikke opdages.

Henvisning

Alenearbejde, 2006, Industriens Branchearbejds-miljøråd

2.9 Stemningen er lidt flad

Virker det bekendt?

Engagementet er dalende, og der er sneget sig en følelse af ligegyldighed ind. Det virker, som om de fleste har nok i deres eget og lysten til at hjælpe hinanden er blevet mindre. Ved afdelingsmøderne sidder folk pænt og lytter, men der er ikke rigtig nogen der spørger eller bidrager på anden vis. Derimod er der øget utilfredshed med fx udstyr, råvarer, andre faggrupper og ledelsen.

Hvad kan det skyldes?

- Mangel på fælles mål og mening med arbejdet
- Mangel på feedback og anerkendelse
- Manglende involvering – medarbejderne oplever ikke de bliver hørt, hvis de stiller forslag
- Monotont arbejde – næsten alt arbejde er i perioder kedeligt og monotont. Er arbejdet fastlagt i velbeskrevne processer og kvalitetskrav, kommer dagene nemt til at ligne hinanden. Krav og ressourcer svarer ikke overens

Hvad kan man gøre?

Ledelsen sikrer, at der er fælles, tydelige og kendte mål for arbejdet. For at gøre målene nærværende og operationelle i det daglige arbejde involveres medarbejderne

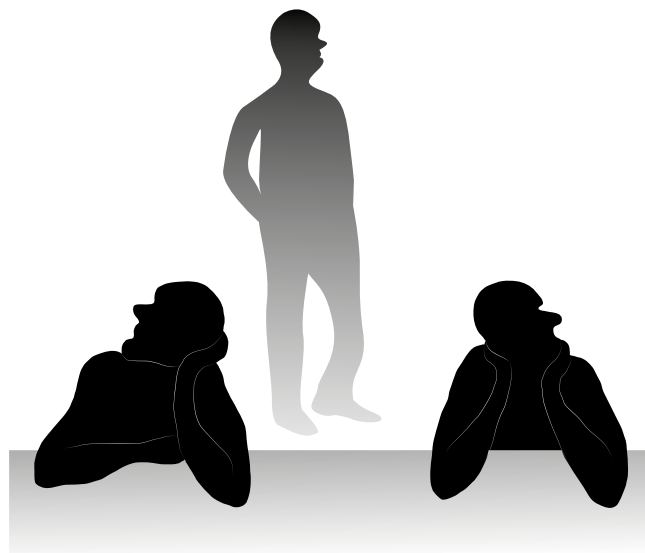
i formulering og fortolkning. Og det er oplagt at planlægge sådan en proces med arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant.

Ledelse og arbejdsmiljøgruppe sætter fokus på anerkendelse – det gælder både lederens anerkendelse af medarbejderes indsats og kollegers anerkendelse af hinandens. Anerkendelse er meget mere end ros. Der ligger fx meget anerkendelse i at bede nogle om deres bidrag. Det er også anerkendelse at lægge mærke til andres indsats og spørge interesseret til, hvordan det går og hvordan de har løst en opgave. Diskuter i arbejdsmiljøgruppen eller på et afdelingsmøde, hvordan anerkendelse kan blive en mere udbredt del af kulturen.

Ledelsen arbejder med feedback til medarbejderne. På den måde viser ledelsen interesse for medarbejderne og opgaveløsningen, og samtidig får ledelsen via feedback mulighed for at motivere og skærpe målene for arbejdet.

Ledelse og tillidsvalgte sætter fokus på, hvordan medarbejderne kan blive involveret i planlægning og udvikling. Det kan bl.a. handle om at fastlægge, hvordan man som medarbejder kan bidrage med forslag og hvordan kommunikation om forslagene skal foregå. Fx: Hvilken form skal forslagene være i, på hvilke tidspunkter kan de afleveres og til hvem? Hvad kan man forvente i forhold til tilbagemelding – dvs. hvornår og hvordan? Og det er mindst lige så vigtigt at forklare, hvorfor et forslag er blevet afvist, som at fortælle, at det er blevet besluttet.

Ledelse og arbejdsmiljøgruppe begrænser monotoni ved at indføre jobrotation og uddelegere ansvar. I det hele taget kan det bryde monotonien, hvis medarbejderne bliver inddraget i planlægning og andre opgaver. Derudover kan arbejdsmiljøgruppen forsøge at løse op for den flade stemning ved en gang imellem at arrangere sociale arrangementer.



Ledelse og arbejdsmiljøgruppe kan se nærmere på balancen mellem krav og ressourcer, herunder om nogle kolleger har for mange eller svære opgaver, eller om der er nogle, der ikke får brugt deres kompetencer tilstrækkeligt.

Henvisning

Tal om Trivsel – Genvej til Trivsel og Motivation, 2011, Industriens Branchearbejdsmiljøråd

3. Kort om psykisk arbejdsmiljø

3.1 En balancegang

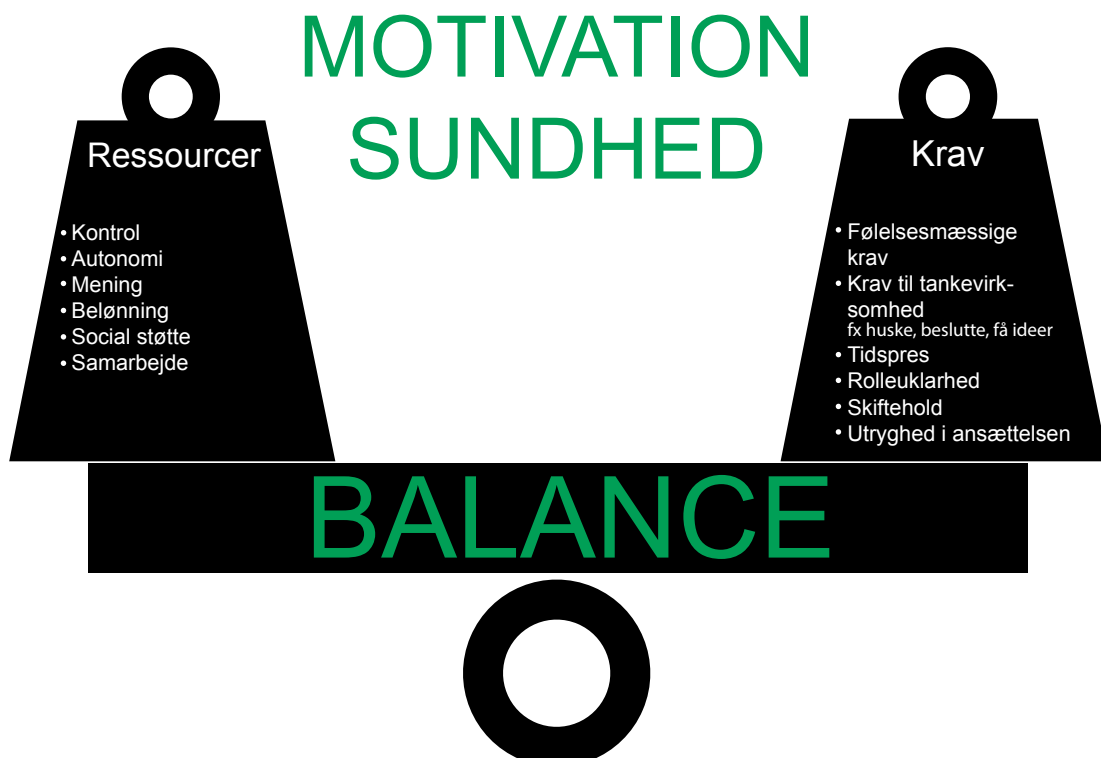
Psykisk arbejdsmiljø handler om at holde balancen mellem forskellige krav og muligheder i arbejdet. Om man får løst en opgave godt eller skidt afhænger af, om man har de ressourcer, som skal til for at indfri de krav, der stilles i opgaven. Ressourcer i form af viden, kompetencer, redskaber og materialer til at løse opgaven samt den nødvendige tid.

Hvis man har de ressourcer, der skal bruges i opgaven, kan man løse opgaven på en tilfredsstillende måde og man oplever succes og personlig vækst. Hvis ikke, bliver det en kamp, der ikke kan vindes og man vil opleve utilstrækkelighed og fiasko. Ressourcer er fx at have indflydelse og kontrol over sit arbejde, at arbejdet giver mening, og at det bliver anerkendt.

Et langvarigt højt arbejdspress kan skabe en ubalance mellem kravene i arbejdet og de ressourcer, der skal bruges for at løse arbejdsopgaverne tilfredsstillende. Det kan betyde, at kravene er for store i forhold til ressourcerne. Mennesker i denne situation vil opleve at de, næsten uanset hvor meget de anstrenger sig, ikke kan løse opgaverne – og det kan føre til stress og sygdom. Krav i arbejdet er fx tidspres, uklare roller og krav, utryghed i det hele taget og skiftehold.

Krav-ressourcemodel

Når der er balance mellem krav og ressourcer, vil de fleste have et godt psykisk arbejdsmiljø, men er der ubalance, er der fare for stress og sygdom.





3.2 De 6 guldkorn

Forskning i psykisk arbejdsmiljø har vist, at 6 forhold har særlig betydning for kvaliteten af det psykiske arbejdsmiljø. De kaldes ofte for de seks guldkorn og er:

- Kravene i arbejdet (dvs. balancen mellem krav og ressourcer)
- Medindflydelse på sine arbejdsopgaver/processer
- Mening med arbejdet
- Forudsigelighed
- Social støtte
- Belønning

Hvert forhold kan være til stede i arbejdet i større eller mindre grad. I hvilken grad det er til stede, har en markant betydning for kvaliteten af det psykiske arbejdsmiljø.

Hvis kravene i arbejdet passer til personen, fører de til personlig vækst og udvikling, hvorimod for høje krav fører til stress og for lave krav resulterer i apati.

Hvis man oplever at man har medindflydelse på sine arbejdsopgaver eller -processer, så vil man opleve en positiv situation, hvor man som menneske bliver mere kompetent og ansvarlig. Oplever man det modsatte vil man i stedet blive mere og mere hjælpeløs og magtesløs.

Hvis de opgaver man har i arbejdet giver mening, vil man opnå en større forståelse, indsigt og sammenhæng, hvorimod meningsløse opgaver fører til fremmedgørelse og normløshed og i værste fald ligegyldighed.

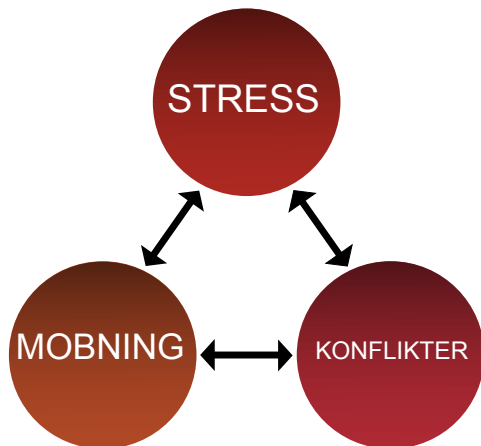
Forudsigelighed handler om tryghed og sikkerhed samt om at kunne forudsige, hvad det næste stykke tid på arbejdet vil bringe. Det er ikke det samme som, at der skal ske det samme hver dag. Mange mennesker kan godt lide variation, men det handler om at være forberedt og parat til at tackle det uforudsigelige. Uforudsigelighed, man ikke ser sig i stand til at tackle, vil derimod føre til uvished og usikkerhed.

En oplevelse af at kunne få social støtte fra sine kolleger eller sin leder vil give en oplevelse af social forankring og tilhørsforhold. Mangel på social støtte fører til en oplevelse af ensomhed og isolation på arbejdspladsen og en tvivl på, om det egentlig er strengt nødvendigt at møde op.

Belønning skal tænkes bredere end løn, goder og ros. Det handler mindst lige så meget om anerkendelse – fx at ens viden bliver efterspurgt, og det bliver bemærket, når man har løst en opgave. Det vil i sin positive form føre til personlig værdighed og følelse af værdi. Mangel på belønning resulterer i frustration og i en følelse af værdiløshed.

En arbejdsplads, hvor de fleste oplever de 6 forhold som positive, er en rigtig god arbejdsplads.

Er der for mange på arbejdspladsen, som oplever de 6 guldkorn i deres negative form, er der stor risiko for at der opstår et ubehageligt psykisk arbejdsmiljø. Dårligt psykisk arbejdsmiljø ses især ved 3 træk, som ofte optræder sammen – og som forstærker hinanden:



De tre elementer mobning, stress og konflikter forstærker hinanden.

Stress kan medføre et højt konfliktniveau og en rå omgangstone. Det kan føre til mere stress og sygemeldinger. Blandt kollegerne sker der måske en individualisering af årsager og løsninger ved at udpege synderbukke ved at påstå, at bestemte personer ikke arbejder nok eller ikke er dygtige nok. Derved opstår en konflikt som, hvis den ikke håndteres, øges hele tiden. Konflikt + synderbukudpegning vil resultere i, at nogle af medarbejderne oplever et yderligere pres.

Hvis der bare er et af disse træk, giver det anledning til at udarbejde en handlingsplan, som sætter fokus på de seks guldkorn.

4. Undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø

Som en del af APV'en skal virksomheden undersøge, om der er belastende forhold i det psykiske arbejdsmiljø. Det kan man gøre på flere forskellige måder:

- Spørgeskemaundersøgelser (fx trivselsundersøgelser)
- Dialogmøder
- Rundering
- Interview
- Eller en kombination af nogle af disse

Valg af metode kommer an på, hvad man vil opnå.

Arbejdsmiljøgruppen må vurdere, om virksomheden selv kan udføre måling mv. – eller om der er behov for sagkyndig bistand udefra.

Det afgørende er, om der er kompetencer til at gennemføre den valgte metode. Det handler både om kompetencer til selve metoden og kompetencer til at

styre processen, så medarbejderne kommer til orde samtidig med, at der bliver samlet op og besluttet, hvad der skal gøres noget ved.

4.1 Spørgeskemaundersøgelser

Spørgeskemaundersøgelser er en udbredt måde at undersøge det psykiske arbejdsmiljø på. Det er dog altid en god idé at overveje, om det nu også er den rigtige metode. Der findes som sagt andre muligheder.

Vælg spørgeskemaundersøgelse hvis:

- Det er vigtigt at kunne sammenligne resultater over tid
- En anonym besvarelse vil give mere retvisende billede
- Det er nødvendigt med et udgangspunkt for at legalisere eller motivere dialog om psykisk arbejdsmiljø

- Det er vigtigt at kunne sammenligne med andre dele af virksomheden, som bruger samme skema

En ulempe ved en spørgeskemaundersøgelse er, at den ikke fortæller, hvem der har svaret hvad, hvorfor der er svaret, som der er, og hvad man skal gøre for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Derudover er det vigtigt at have kompetencer til at behandle og fortolke data. Hvis virksomheden ikke har sådanne kompetencer, er det en god idé at få bistand udefra til gennemførelse af undersøgelsen.

Valg af type spørgeskema

Der findes mange tilbud om spørgeskemaundersøgelser. Det kan være lidt af en jungle at finde rundt og kvaliteten af tilbuddene er svingende.

Vælger man et produkt fra et privat firma, skal man overveje følgende:

- Dækker spørgsmålene de væsentlige forhold i det psykiske arbejdsmiljø, bl.a.: krav/ressourcer, indflydelse, mening, forudsigelighed, anerkendelse, social støtte
- Bliver resultater præsenteret på en måde, som arbejdsmiljøgruppen kan forstå og arbejde videre med
- Bliv ikke forblændet af de produkter, der indeholder en automatisk analyse af, hvad det er vigtigst at arbejde med – fx med farver og figurer. Dels er det ikke altid statistisk holdbart, dels skal en spørgeskemaundersøgelse altid ses i forhold til den konkrete arbejdsplads. Et forhold som ifølge en automatisk analyse kan synes mindre væsentligt, kan netop være afgørende på den konkrete arbejdsplads
- Der markedsføres en række middelmådige koncepter for medarbejdertrivselsmålinger, så man skal se sig godt for. Hvis problemet er det psykiske arbejdsmiljø, er løsningen ikke nødvendigvis en trivselsmåling

Vil man være på den sikre side, så vælg et valideret skema, fx det der er udviklet på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Det kan hentes via hjemmesiden www.arbejdsmiljoforskning.dk (<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/spoergeskemaer/psykisk-arbejdsmiljoe>). Vælg det korte skema, som er udviklet til virksomheder. Det indeholder 23 afprøvede spørgsmål bygget op om de 6 guldorn: Kravene i arbejdet, medindflydelse på sine arbejdsopgaver/processer, mening med arbejdet, forudsigelighed, social støtte og belønning.

Der er et benchmark fra en undersøgelse af et repræsentativt udsnit af alle lønmodtagere i Danmark. Desværre er det lang tid siden undersøgelsen blev gennemført i 2005, og der er ikke foretaget nogen landsdækkende

undersøgelser siden. Enkelte af spørgsmålene indgår dog i senere undersøgelser, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har foretaget, når de undersøger de danske lønmodtageres arbejdsmiljø.

Vælger man selv at udarbejde et spørgeskema, skal man være opmærksom på følgende:

- Fordelen er, at man kan udvikle egne og måske mere relevante spørgsmål
- Ulempen er, at spørgsmålene ikke er afprøvede til at måle det psykiske arbejdsmiljø
- Man kan ikke sammenligne resultaterne med andre
- Det kræver stor ekspertise at udvikle gode spørgeskemaer

Gode råd om spørgeskemaer

Afklar, hvad resultaterne skal bruges til – og formidlet det til alle, der skal svare. En spørgeskemaundersøgelse skaber forventninger – hvis mange har svaret, at de oplever, at arbejdsopgaver bliver uretfærdigt fordelt, så vil de forvente, at ledelsen gør noget ved det. Afklar derfor:

- Er der nogen områder, som det ikke er muligt at ændre/gøre noget ved?
- Vil der blive reageret på alle problemer, der bliver kortlagt?
- Hvornår bliver resultatet formidlet?
- Vil medarbejderne blive involveret i fortolkning og diskussion af resultater?
- Hvornår får de at vide, hvad undersøgelsen afstedkommer af tiltag, og er de involveret i den proces?
- Hvordan får de information undervejs? Husk både at give tilbagemelding på det, der bliver gjort, og det der ikke bliver reageret på

Skal undersøgelsen være anonym?

Spørgeskemaundersøgelser er oftest anonyme for at fjerne evt. frygt for at svare. Derfor vil det fremme en større svarprocent, men ulempen er, at man ikke ved, hvem der svarer hvad. Det er dog vigtigt at få en høj svarprocent. Hvis svarene viser, der er behov for at undersøge noget nærmere, må man overveje, hvordan man kan skabe en tryghed, så relevante personer kan komme frem med nærmere forklaringer.

Sørg for at gennemtænke hele processen:

- Hvem skal deltage i fortolkningen af resultaterne? Denne del er særlig vigtig – det er her resultaterne bliver oversat – dvs. hvad betyder resultaterne helt konkret? Og derfor er det oplagt at inddrage medarbejderne i denne del. Under alle omstændigheder skal de have resultaterne for-

midlet. Man skal altid forholde sig kritisk til resultatet af en spørgeskemaundersøgelse. Resultatet skal ses i sammenhæng med hverdagen – det kan godt være at en stor procentdel svarer at et forhold er til stede, men det betyder ikke nødvendigvis, at der er et problem. Og omvendt kan der være få, der svarer, at et belastende forhold er til stede, men det kan være særdeles alvorligt for disse få

- Hvem skal beslutte og være inddraget i vurdering af nødvendige forbedringer?
- Hvem skal gennemføre forbedringer?
- Hvordan bliver hele arbejdspladsen holdt orienteret undervejs?
- Hvem skal være tovholder for hele processen?
- Skal der nedsættes en styregruppe, der tager de overordnede beslutninger?

4.2 Dialogmøder

På et dialogmøde kan man samle afdelingens medarbejdere og kortlægge det psykiske arbejdsmiljø. Kortlægningen kan først foregå i grupper med efterfølgende fælles opsamling. Herefter kan man tage endnu en runde i grupper, hvor man indsamler ideer til løsninger og forbedringer. På et dialogmøde er det oplagt også at spørge til det, der styrker det psykiske arbejdsmiljø.

Dialogmødet kan være et udmærket forum til at diskutere og fortolke resultatet af en spørgeskemaundersøgelse, rundring eller interview og på den baggrund arbejde videre med forslag til forbedringer. Vælg dialogmødet, hvis

- Der er ønske om at få forslag til forbedringer med det samme
- Det er vigtigt at kunne få mere at vide om de forhold, der bliver kortlagt – bl.a. årsager og konsekvenser
- Det er en fordel at kortlægge både positive og negative forhold
- Det er vigtigt at få skabt et billede af det psykiske arbejdsmiljø i fællesskab
- Man ønsker at fremme medarbejdernes ejerskab til kortlægningen
- Kulturen er moden til at kunne tale om psykisk arbejdsmiljø på en konstruktiv måde

Valg af metode til dialogmøde

Der er opskrifter på dialogmøder på www.frastranstil-trivsel.dk – se under Værktøjer under enten Arbejdsmiljøorganisationen eller Lederen.

I folderen En God Arbejdsdag, Industriens Branchearbejdsmiljøråd, er der en opskrift på et kort dialogmøde.

Grundlag for dialogmøder

- Indkald i god tid
- Vælg bevidst hvem der deltager og gør rede for, hvorfor det er disse personer (hele afdelingen eller en bestemt gruppe)
- Gør formålet med mødet meget klart
- Vælg hvem der styrer mødet, hvem der skriver referat, og hvem der samler op til sidst
- Beslut hvem der arbejder videre med mødets resultater og hvordan
- Beslut hvordan I formidler i den efterfølgende proces, når forslag skal udvikles og implementeres

4.3 Rundring

Ved en rundring går arbejdsmiljøgruppen rundt på arbejdspladsen og spørger kollegerne om deres oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø. Udarbejd en liste af spørgsmål eller forhold, som er vigtige at undersøge. Man kan evt. tage udgangspunkt i et spørgeskema. Vælg rundring, hvis

- Det er hensigtsmæssigt at spørge folk hver for sig
- Man ønsker at spørge dem på stedet
- Det er en metode der passer godt til den måde man arbejder på

Det har en betydning for svarene hvem der spørger.

4.4 Interview

Ved et interview er det nødvendigt at have en liste over vigtige spørgsmål og forhold, man vil undersøge, så der er en systematik. Vælg et interview, hvis

- Det er bedst at tale med medarbejderne enkeltvis
- Samtalen skal foregå i rolige omgivelser
- Det er muligt at sætte 30 – 60 minutter af til interviewet
- Der er behov for at kunne spørge til bagvedliggende årsager og sammenhænge

Vær opmærksom på, om det har en betydning for svarene, hvem der interviewer.

5. Henvisninger

I det følgende omtales en række materialer om psykisk arbejdsmiljø. De fleste kan hentes på hjemmesiden for Industriens Branchearbejdsmiljøråd.

Publikation	
Fastholdelse og arbejdsmiljø	<p><i>Målgruppe:</i> Ledere, men AMR og TR kan også have glæde af den</p> <p><i>Beskrivelse:</i> Lille pjece</p> <p><i>Indhold:</i> En bred indføring i emnet set ud fra et lederspærpektiv Mange gode eksempler på situationer og handlinger der aktualiserer fastholdelse En værktøjsoversigt En fase-opdelt fastholdelsesguide</p> <p><i>Udgiver:</i> Industriens Branchearbejdsmiljøråd</p>
Tal om trivsel	<p><i>Målgruppe:</i> Lederne</p> <p><i>Beskrivelse:</i> Lille folder</p> <p><i>Indhold:</i> Hvad er mistrivsel, hvordan opdager man det, hvordan forbereder lederen sig til den gode trivselssamtale?</p> <p><i>Udgiver:</i> Industriens Branchearbejdsmiljøråd</p>
Klar tale om afskedigelser	<p><i>Målgruppe:</i> SU</p> <p><i>Beskrivelse:</i> Folder</p> <p><i>Indhold:</i> Hvordan kommunikerer man med de tilbageblevne medarbejdere efter en fyring, så man bevarer motivation og arbejdsglæde?</p> <p><i>Udgiver:</i> TEKSAM</p>
Medarbejderdreven innovation og arbejdsmiljø	<p><i>Målgruppe:</i> Små og mellemstore virksomheder med fokus på medarbejderdreven innovation og arbejdsmiljø</p> <p><i>Beskrivelse:</i> Katalog</p> <p><i>Indhold:</i> Værktøjskasser: 1. Få medarbejderne på banen 2. Inddrag medarbejderne i løsningerne 3. Opbygning af arbejdsmiljøet 4. Ledelse</p> <p><i>Cases:</i> 7 med eksempler på konkrete forløb</p> <p><i>Udgiver:</i> Industriens Branchearbejdsmiljøråd</p>

Arbejds miljø i et toplederperspektiv	<p><i>Målgruppe:</i> Topledere og ledere</p> <p><i>Beskrivelse:</i> Lille publikation</p> <p><i>Indhold:</i> Gennemgang af en række undersøgelser, der dokumenterer sammenhængen mellem arbejds miljø og produktivitet samt en række eksempler på, hvad man kan gøre</p> <p><i>Udgiver:</i> Industriens Branchearbejds miljøråd</p>
Tryk og sikker jobstart	<p><i>Målgruppe:</i> Virksomheder med lærlinge, unge og nyansatte</p> <p><i>Beskrivelse:</i> Pjece</p> <p><i>Indhold:</i> En god og sikker start på det nye job</p> <p><i>Udgiver:</i> Industriens Branchearbejds miljøråd</p>
Natarbejde	<p><i>Målgruppe:</i> Folk på natarbejde</p> <p><i>Beskrivelse:</i> Pjece</p> <p><i>Indhold:</i> Om søvnrytmer, søvn, helbredsmæssige konsekvenser Gode råd til tilrettelæggelse og adfærd</p> <p><i>Udgiver:</i> Industriens Branchearbejds miljøråd</p>
Introduktionsfolder til natarbejde og helbreds kontrol	<p><i>Målgruppe:</i> Virksomheder og medarbejdere</p> <p><i>Beskrivelse:</i> Informationspjece</p> <p><i>Indhold:</i> Generelt om søvn, hvordan arbejde om natten påvirker helbredet, samt om påvirkningen af det sociale liv og fritid Afsnit om forebyggelse af helbreds problemer</p> <p><i>Udgiver:</i> Industriens Branchearbejds miljøråd</p>
Gør Noget	<p><i>Målgruppe:</i> Samarbejds- og arbejds miljøudvalg i industrien</p> <p><i>Beskrivelse:</i> Bog med artikler skrevet af konsulenter/eksperter</p> <p><i>Indhold:</i> Erfaringer fra virksomheder, som har arbejdet med deres psykiske arbejds miljø Konsulenters beskrivelse af hvad psykisk arbejds miljø er Metodebeskrivelse</p> <p><i>Udgiver:</i> TEKSAM</p>

Gør noget mere	<p><i>Målgruppe:</i> Samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg i industrien</p> <p><i>Beskrivelse:</i> Bog skrevet af eksperter</p> <p><i>Indhold:</i> Meget omfattende gennemgang af emnet psykisk arbejdsmiljø. Der introduceres forskellige perspektiver og tilgangsvinkler på emnet</p> <p><i>Udgiver:</i> TEKSAM</p>
Vær ikke en kylling – en håndbog for ledere	<p><i>Målgruppe:</i> Ledere der vil bruge den anerkendende metode</p> <p><i>Beskrivelse:</i> En lille håndbog med fokus på værdsættende ledelse og trivsel</p> <p><i>Indhold:</i> En meget praksisnær beskrivelse af den værdsættende metode</p> <p><i>Udgiver:</i> Industriens Branchearbejdsmiljøråd</p>
Vær ikke en kylling – en håndbog for ildsjæle	<p><i>Målgruppe:</i> Medarbejdere med et særligt drive</p> <p><i>Beskrivelse:</i> En lille håndbog med fokus på ildsjæle</p> <p><i>Indhold:</i> En meget praksisnær beskrivelse af den værdsættende metode</p> <p>En række gode råd til, hvordan en ildsjæl kan sætte fokus på at få en bedre trivsel. Indeholder også et simpelt redskab til at få en dialog om trivsel</p> <p><i>Udgiver:</i> Industriens Branchearbejdsmiljøråd</p>
Psykisk arbejdsmiljø i drikkevareindustrien	<p><i>Målgruppe:</i> Arbejdsmiljøgruppen</p> <p><i>Beskrivelse:</i> Branchevejledning</p> <p><i>Indhold:</i> Generel intro til psykisk arbejdsmiljø</p> <p>Måder til bedre psykisk arbejdsmiljø</p> <p>Redskaber til kortlægning</p> <p><i>Udgiver:</i> Industriens Branchearbejdsmiljøråd</p>
Stress og stresshåndtering	<p><i>Målgruppe:</i> Medarbejdere, ledelse, TR og AMO</p> <p><i>Beskrivelse:</i> En håndbog med fokus på at forebygge og håndtere stress</p> <p><i>Indhold:</i> Lidt indledende om, hvad stress er, dernæst om signaler på og årsager til stress</p> <p>Gode råd til arbejdspladsen, ledelsen, kolleger og den enkelte om, hvordan stress kan forebygges og håndteres</p> <p><i>Udgiver:</i> Industriens Branchearbejdsmiljøråd</p>

<p>Konflikthåndtering på arbejdspladsen</p>	<p><i>Målgruppe:</i> Alle på arbejdspladsen</p> <p><i>Beskrivelse:</i> A-4 publikation</p> <p><i>Indhold:</i> Gode råd og ideer til konflikthåndtering</p> <p>Skrevet til Metal- og Maskinindustrien, men indeholder en række generelle råd alle kan bruge om konfliktmægling og forebyggelse af konflikter</p> <p><i>Udgiver:</i> Industriens Branchearbejdsmiljøråd</p>
<p>Sygefravær</p>	<p><i>Målgruppe:</i> Alle parter i virksomheden</p> <p><i>Beskrivelse:</i> Pjece</p> <p><i>Indhold:</i> Gennemgår emnets mange facetter med definition af begrebet, beskrivelse af årsager og eksempler på forebyggelse og håndtering</p> <p><i>Udgiver:</i> Industriens Branchearbejdsmiljøråd</p>
<p>Jobusikkerhed på arbejdspladsen</p>	<p><i>Målgruppe:</i> Alle på arbejdspladsen</p> <p><i>Beskrivelse:</i> A-4 publikation</p> <p><i>Indhold:</i> Reaktioner på forandringer og hvorfor Faser i en forandring og hvordan man kan støtte hinanden</p> <p>Skrevet til Metal- og Maskinindustrien, men indeholder en række generelle råd om forandringer alle kan bruge</p> <p><i>Udgiver:</i> Industriens Branchearbejdsmiljøråd</p>
<p>Arbejdspladsvurdering og sygefravær</p>	<p><i>Målgruppe:</i> AMO</p> <p><i>Beskrivelse:</i> Vejledning med råd og værktøjer</p> <p><i>Indhold:</i> En grundig indførelse i forebyggelse og håndtering af sygefravær. Lov gennemgås, men der gøres mest ud af kulturen omkring sygefravær</p> <p><i>Udgiver:</i> Industriens Branchearbejdsmiljøråd</p>
<p>En god arbejdsdag</p>	<p><i>Målgruppe:</i> Ledelse, TR og AMR</p> <p><i>Beskrivelse:</i> Pjece med værktøjer</p> <p><i>Indhold:</i> Typiske situationer</p> <p>Redskaber og psykisk arbejdsmiljø</p> <p>Hjælp til at komme videre</p> <p><i>Udgiver:</i> Industriens Branchearbejdsmiljøråd</p>

Alenearbejde	<p><i>Målgruppe:</i> AMO</p> <p><i>Beskrivelse:</i> En vejledning med fokus på love, risici og sikkerhedsprocedurer</p> <p><i>Indhold:</i> Lægger sig tæt op ad ATs vejledning om alenearbejde</p> <p><i>Udgiver:</i> Industriens Branchearbejdsmiljøråd</p>
Grænseløst arbejde i IKT-sektoren	<p><i>Målgruppe:</i> Branchens aktører</p> <p><i>Beskrivelse:</i> A-4 publikation</p> <p><i>Indhold:</i> Hvad grænseløst arbejde er og hvad det kan indebære: positivt/negativt</p> <p>Anbefalinger om hvordan grænseløst arbejde kan håndteres</p> <p><i>Udgiver:</i> Industriens Branchearbejdsmiljøråd</p>



CO-industri
www.co-industri.dk
Tlf. 3363 8000



Dansk Industri
www.di.dk
Tlf. 3377 3377



Lederne
www.lederne.dk
Tlf. 3283 3283



i-bar.dk