

# Dialogmødemetoden tilpasset APV om psykisk arbejdsmiljø

- erfaringer fra et udviklings- og forskningsprojekt

ARBEJDSTILSYNET 2009

Hans Hvenegaard, TeamArbejdsliv  
Kaia Nielsen, Grontmij | Carl Bro



## **INDHOLDSFORTEGNELSE**

SIDE

1 Indledning	3
2 En udvidet APV-model	4
3 Alment om dialogmødet	6
4 Styring og ledelse af APV-forløbet	8
5 Fase 0	10
6 Dialogmødet	14
7 Vurdering, valg af indsatser og handlingsplan	17
8 Status, handling og evaluering	19

## 1 Indledning

I denne metodebeskrivelse er metoden 'Dialogmødet' blevet tilpasset så den kan anvendes til Arbejdspladsvurdering (APV) om psykisk arbejdsmiljø. Hensigten har været at udarbejde en metodebeskrivelse, der er dækkende for og kan anvendes til gennemførelse af et helt APV-forløb. Samtidig skal metodebeskrivelsen bidrage til en bredere forståelse af dialogmødemetoden og et APV-forløb. Metodebeskrivelsen er derfor ikke udformet som en konkret drejebog med én vej til det vellykkede APV-forløb, men indeholder overvejelser og valgmuligheder i forløbet.

Metodebeskrivelse af Dialogmødet tilpasset APV om psykisk arbejdsmiljø er blevet til på baggrund af erfaringerne fra et forsknings- og udviklingsprojekt gennemført på 14 virksomheder i perioden 2005-2008. I projektet blev 7 metoder til at arbejde med APV og psykisk arbejdsmiljø afprøvet i konkrete APV-forløb. Projektet er afrapporteret i hovedrapporten "Metodeudvikling vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV-arbejdet" (Kaia Nielsen m.fl.) og "Bilagrapport 1: Caserapporter - Metoderapport vedr. behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV" (Eva Toft m.fl.). Projektets resultater er endvidere sammenfattet i en mere læsevenlig publikation "Inspirationshæfte om APV og psykisk arbejdsmiljø" (Hans Hvenegaard & Kaia Nielsen). Ud over metodebeskrivelsen af dialogmødemetoden er der ligeledes udarbejdet et metodepapir om "Spørgeskemametode til APV om psykisk arbejdsmiljø". Alle publikationer kan hentes på Arbejdstilsynets hjemmeside: [www.at.dk/sw60268.asp](http://www.at.dk/sw60268.asp)

Udgangspunktet for metodebeskrivelsen er et bredere perspektiv på, hvilke faktorer der indgår og påvirker et APV-forløb, og den forståelse præsenteres indledningsvis i en udvidet APV-model. Metodebeskrivelsen omhandler såvel metode, proces som aktørroller i et APV-forløb. Der er endvidere sat et særligt fokus på styring og ledelse af et APV-forløb, da det erfaringsmæssigt ofte er det, der afgør et APV-forløbs succes.

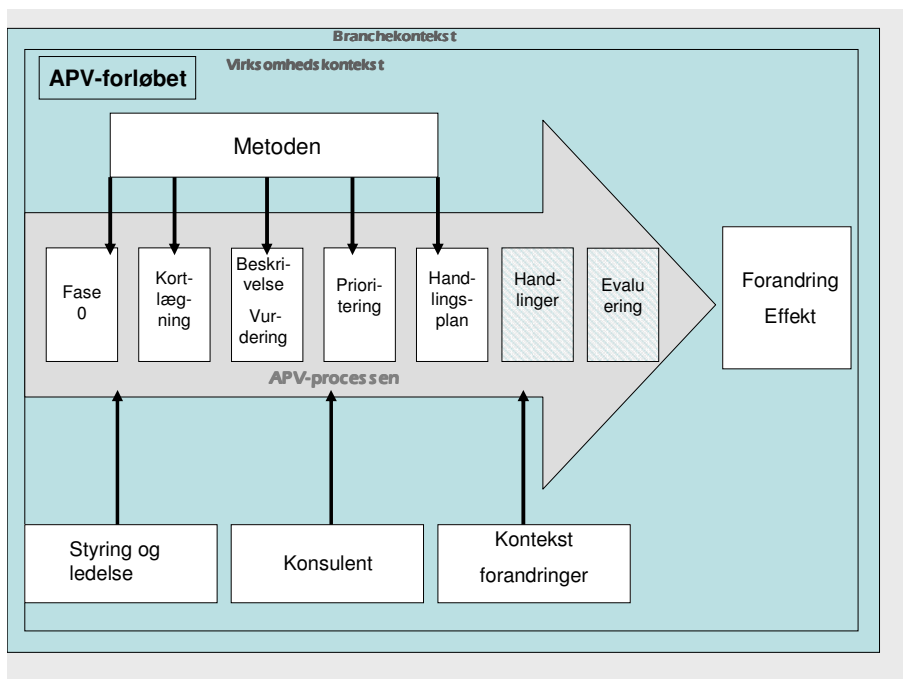
Baggrunden for at vælge dialogmøde- og spørgeskemametoden til en særlig tilpasning til APV-forløbet er, 1) at de repræsenterer to vidt forskellige tilgange til en APV-proces og 2) at de anvendes hyppigt i APV-arbejdet.

Forsknings- og udviklingsprojektet blev gennemført af et konsortium bestående af TeamArbejdsliv, Grontmij I Carl Bro, Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Danmarks Tekniske Universitet, Alectia og COWI. I alt 15 forskere og virksomhedskonsulenter deltog i projektet: Birgit Aust, Elsebet Hyldsberg Nielsen, Eva Thoft, Hanne Christensen, Hanne Nørby Rasmussen, Hans Hvenegaard, Hans Jørgen Limborg, Helle Rebien, Kaia Nielsen, Mette E. Larsen, Ninna Brinch Jensen, Niels Møller, Ole Henning Sørensen og Tage Søndergaard Kristensen. Forsknings- og udviklingsprojektet, inspirationshæftet og de 2 metodebeskrivelser er finansieret af Arbejdstilsynet via satspuljemidler.

Der skal rettes en særlig tak til de deltagende virksomheder, der deltog med stort engagement og som har gjort det muligt at opsamle erfaringer med APV og psykisk arbejdsmiljø til gavn for andre virksomheder.

## 2 En udvidet APV-model

Projektet om APV og psykisk arbejdsmiljø har resulteret i videreudvikling af Arbejdstilsynets APV-model. Den udvidede APV-model illustrerer hvordan en række faktorer enkeltvis og i kombination har betydning for et APV-forløb, se figur 1. Der skelnes mellem de aktiviteter, der foregår i forbindelse med APV'ens forskellige faser og de omkringliggende forhold, som spiller ind på det samlede APV-forløb.



Figur 1: Den udvidede APV-model

Rationalet bag den udvidede APV-model er, at ikke alene den valgte APV-metode, men også faglig og procesmæssig støtte samt styring og ledelse af forløbet har betydning for, hvor succesfuldt et APV forløb bliver. Dertil kommer, at forhold eller ændringer i konteksten kan understøtte eller skabe hindringer for APV-forløbet. Når man vurderer effekten af et APV-forløb skal man således inddrage alle disse forhold.

Aktiviteter i APV-processen er:

- Fase 0 (forberedelsen): I fase 0 forankres projektet ledelsesmæssigt, mål og plan opstilles, metode vælges og det beslutes, hvem der inddrages, og hvem der koordinerer og leder arbejdet.
- Arbejdstilsynets APV-faser: Kortlægning, beskrivelse og vurdering, prioritering og handlingsplan.
- Gennemførelse af handlinger samt evaluering. Løsningerne skal modsvare de kortlagte problemstillinger og være rettet mod den eller de målgrupper, der har problemet. Det vil ofte være sammensatte problemstillinger med flere løsninger, og det vil ofte ikke være nok at vælge én (den letteste) løsning.

Omkringliggende forhold er:

- Metoden sætter en ramme for at komme i gang med APV-arbejdet. Nogle metoder indeholder elementer, der understøtter flere APV-faser, fx dialogmødet.
- Styring og ledelse af hele APV-forløbet fra fase 0 til handlinger er gennemført og evalueret. Styring og ledelse skal sikre, at der træffes beslutninger, følges op, relevante aktører informeres og inddrages samt at planer løbende tilpasses. Ansvar for ledelse og styring af et APV-forløb bør tildeles en med beslutningskompetence, opbakning i organisationen og interesse for området – gerne bakket op af den APV-gruppe med medarbejderrepræsentanter m.fl.
- Konsulentstøtte. En intern eller en ekstern konsulent kan understøtte APV-forløbet fagligt eller procesmæssigt samt give sparring til projekt- og forandringsledelse.
- Kontekst og kontekstændringer under APV-forløbet. Forhold og ændringer i virksomhedskonteksten vil enten kunne understøtte eller underminere APV-forløbet.

Den udvidede APV-model kan med fordel anvendes ved tilrettelæggelse af et APV-forløb samt i forbindelse med analyse af et APV-forløbs effekt på arbejdsmiljøet. For at kunne vurdere effekten af et APV-forløb er det nødvendigt at analysere og vurdere alle elementer i modellen. Endelig kan den udvidede APV-model anvendes, hvis man er gået i stå i et APV-forløb. En systematisk gennemgang af modellens elementer vil kunne afdække, hvor man skal sætte ind for at få gang i APV-forløbet igen.

Læs mere om den udvidede APV-model i: "Inspirationshæfte om APV og psykisk arbejdsmiljø" ([www.at.dk/sw60268](http://www.at.dk/sw60268)).

### 3 Alment om dialogmødet

Dialogmødet er en af flere dialogmetoder, der kan anvendes til APV og psykisk arbejdsmiljø. Dialogmødet er udviklet af arbejdsmiljøprofessionelle i midten af 1990'erne som modvægt til de mere ekspertorienterede metoder såsom spørgeskemaundersøgelse og observation af det psykiske arbejdsmiljø. Idéen var at udvikle en metode som engagerede og motiverede deltagerne – både under dialogen og i det efterfølgende arbejde med at forbedre arbejdsmiljøet.

Dialogmødet er kendetegnet ved, at medarbejderne i et åbent forum definerer og sætter ord på det psykiske arbejdsmiljø ud fra kendskab og praktisk erfaring fra hverdagen. I en struktureret form afdækker og beskriver medarbejderne på ét møde deres oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø, foretager en prioritering og giver deres input til løsningsforslag. På dialogmødet behandles kun de emner, som deltagerne bringer op. Styrker og svagheder er beskrevet i nedenstående boks.

#### **Dialogmøde**

##### **Styrker**

- Giver engagement, fordi det er medarbejdernes egne ord og opfattelser af det psykiske arbejdsmiljø, som kommer til udtryk
- Alle kommer til orde og får lyttet til kollegers synspunkter om det psykiske arbejdsmiljø
- Giver fælles og nuanceret billede af arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø
- Identificerer løsninger, som umiddelbart kan sættes i værk
- Er løsningsorienterede
- En anerkendende tilgang giver energi til at se muligheder og løsninger

##### **Svagheder**

- Der er ingen garanti for at alle relevante problemstillinger bliver kortlagt, eksempelvis 'blinde pletter'
- Tendens til overfladisk vurderings- og løsningsfase, hvis man ikke afsætter nok tid og har den tilstrækkelige faglige indsigt
- Giver ikke mulighed for at sammenligne resultater fra år til år
- Her og nu situationer kan fylde i kortlægning – og få afgørende betydning i prioritering
- Ikke egnede til at behandle krænkende adfærd
- Svaghederne kan modificeres af god mødeledelse, fx af en mødeleder med faglig og procesmæssig viden og erfaring

*Boks 1: Styrker og svagheder ved dialogmødemetoden*

Dialogmødet er ikke fuldt dækkende for et APV-forløb, og skal derfor suppleres med yderligere aktiviteter og processer. Neden for beskrives et APV-forløb med udgangspunkt i Dialogmøde. APV-forløbet består af tre tidsmæssigt adskilte dele: Dialogmødet, hvor medarbejderne er hovedaktører, analyse og vurderingsfasen, hvor en mindre gruppe med faglige og beslutningsmæssige kompetencer bearbejder resultaterne samt en status og handlingsdel, der fx kan foregå på 2-4 efterfølgende personalemøder.

**Struktur for APV-forløb med udgangspunkt i Dialogmødet:**

		Aktører
<b>1.</b>	<b>Dialogmødet</b> Kortlægning og beskrivelse samt give input til prioritering og løsninger	Medarbejderne
<b>2.</b>	<b>Vurdering, beslutning om indsatser og handleplan</b> Analyse af årsager, sammenhænge og mønstre, beslutning om indsatser samt udvikling af løsninger	APV-gruppen SiU/MED
<b>3.</b>	<b>Status- og handlingsdel</b> Opfølgning og videre arbejde fx på personalemøder. Verificering og handlingsplan, herunder tidsplan og fordeling af ansvar og opgaver	Medarbejderne

## 4 Styring og ledelse af APV-forløbet

Et APV-forløb om psykisk arbejdsmiljø foregår ofte over en længere periode, og de forskellige faser i forløbet har hver deres udfordringer. Mange aktiviteter og forskellige aktører skal involveres på forskellige tidspunkter, og der skal træffes beslutninger og følges op. Processen skal glide fra start til slut, og når det ikke sker, skal der reageres med refleksion og handling. Det kræver overblik, beslutningskraft, koordinering – og et vedvarende blik for, hvordan motivation og engagement fastholdes hos de involverede. Afgørende for at et APV-forløb kommer i mål er, at ledelses- og styringsopgaven bliver specifikt italesat og taget. Erfaringerne har vist, at det oftest sker, når der udpeges en projektleder med ledelseskompetence og interesse for området APV og psykisk arbejdsmiljø, og denne støttes af en APV-gruppe med medarbejderrepræsentanter.

Det kan virke banalt, at et APV-forløb skal styres og ledes. Men erfaringerne viser, at mange APV-forløb løber ud i sandet, fordi man ikke erkender ledelsesopgaven og ikke giver den tilstrækkelige prioritet og ledelseskompetence.

### **Projektledelsesopgaven omfatter to ligeværdige dele: En 'hård' og en 'blød' del.**

- At planlægge, strukturere, styre og koordinere APV-aktiviteter i forhold til aftalte rammer (tid, ressourcer og kvalitet) og sikre, at nødvendige beslutninger bliver truffet
- At skabe motivation og samspil mellem de involverede aktører, hvilket stiller krav om relationelle, psykologiske og kommunikative kompetencer.

Formelt er APV-arbejdet forankret i sikkerheds- eller MED-udvalget. I praksis vil det ofte være hensigtsmæssigt at nedsætte en specifik APV-gruppe med udpeget projektleder til at stå for planlægning og gennemførelse af APV'en.

Projektlederen og APV-gruppens udfordring er at holde gryden i kog og fastholde engagementet indtil løsningerne er gennemførte og forløbet evalueret. Projektlederen bør have opbakning – både opad og nedad i organisationen samt kendskab til at arbejde med forandringsprocesser og eventuelt psykisk arbejdsmiljø. Det er et ekstra plus, hvis vedkommende også er engageret og har interesse for området.

APV-gruppen bør bestå af medarbejderrepræsentanter og ledere fra de områder som skal gennemføre APV samt eventuelt HR og/eller arbejdsmiljøkonsulent. En fordel ved at en leder på strategisk niveau indgår i APV-gruppen er, at problemstillinger og løsninger bliver set i helikopterperspektiv, på tværs af organisationen og i forhold til virksomhedens strategi. Det giver mere helhedsorienterede løsninger.

Direkte involvering af ledelse på strategisk niveau i APV-arbejdet er af betydning for projektledelsens muligheder for at udfylde rollen, og er med til at forpligte såvel projektlederen som øverste ledelse på at



fuldføre APV-forløbet. Uden en ordentlig opbakning oppefra bliver projektlederens arbejde vanskeligt og ambitionsniveauet for de løsninger, som projektet frembringer, begrænset.

#### **Hvad er en APV-gruppe?**

En APV-gruppens opgave er at sikre en succesfuld APV. Derfor skal der være de rigtige kompetencer i gruppen. Det er nærliggende at sammensætte gruppens medlemmer blandt SiU/MED's medlemmer, hvor der er viden om virksomheden fra forskellige synsvinkler. Det som oftest vil mangle er faglig kompetence om psykisk arbejdsmiljø. Denne kan evt. findes internt i AM/HR afdelingen, eller hos en ekstern konsulent. En APV-gruppe skal ikke være for stor, da den skal i dybden med problemstillingerne og tage beslutninger. 4-6 personer vil være optimalt.

APV-gruppens medlemmer bidrager med hver deres kompetencer til at løse opgaven. APV-gruppen er ikke et "politisk" forum, hvor man bærer en interessegruppes synspunkter ind og forhandler en løsning. Hvert medlem repræsenterer et hjørne af virksomheden og et særligt perspektiv på gruppens opgave. Den strategiske ledelse har én vinkel, driftslederen en anden og sikkerhedsrepræsentanten en tredje. APV-gruppen arbejder aktivt med at løse opgaven på og mellem møderne. Alle erfaringer peger på, at det bedste resultat opnås, når gruppen og arbejdet ledes af en projektleder.

I større virksomheder kan der være behov for at have flere forskellige APV-grupper. Det kan være en central APV-gruppe med ansvaret for det samlede APV-forløb og der kan være flere lokale grupper, som har ansvaret for at gennemføre APV-arbejdet lokalt i den enkelte afdeling eller institution.

APV-gruppens opgaver er:

- Fastholde mål og overblik
- Udarbejde aktivitets- og tidsplan af APV-forløbet og sikre at planen følges op og justeres løbende
- Udrede årsager og sammenhænge i de kortlagte problemstillinger og udforme handlingsplaner
- Koordinere aktiviteter og inddrage relevante aktører
- Kommunikation opad og nedad i organisationen
- Sikre at de nødvendige beslutninger bliver taget undervejs
- Løbende at gøre status og følge op på APV-forløbet og eventuelt justere planer.

APV-gruppen kan suppleres med en konsulent afhængigt af gruppens egne kompetencer. Konsulenten kan støtte APV-forløbet med faglig ekspertise inden for psykisk arbejdsmiljø, procesledelse samt give sparring til projektleder. Et godt samspil mellem projektleder og konsulent har vist sig fremmende for et godt APV-forløb.

## 5 Fase 0

En række overvejelser og beslutninger skal træffes, inden man går i gang med arbejdet. I denne fase 0 (nul) opbygges det fundament, som APV-forløbet skal bygge på. Fase 0 er også projektlederens platform for den efterfølgende ledelses- og styringsopgave.

Fase 0 gennemføres af sikkerheds-/ MED-udvalget i samarbejde med APV-gruppen, og der skal oftest afsættes 2-3 møder til afklaringen. Det er i fase 0 mål, motiver, forventninger og ambitioner skal afklares. Det er her, man begynder at skabe overblik over opgaven, og projektførelsen og projektplan skitseres og besluttet. Det er her, organiseringen af arbejdet etableres, og det besluttet, hvem der skal inddrages med hvilke kompetencer og roller. Der skal tages beslutning om, hvilken metode man vil anvende, ressourceforbruget skal estimeres, og der skal besluttet om – og i givet fald – hvilken type konsulent, der skal inddrages. Endvidere skal man gøre sig klart, hvordan man vil sikre synlighed og formidling af APV-aktiviteterne. Helt overordnet er der tale om at beslutte: "Hvad vil vi, hvordan gør vi det og hvem gør hvad?" – *man skaber det i tanken og på papir, før man gør det i virkeligheden.*

### Fase 0 indeholder:

- Opstilling af fælles mål og rammer for APV-forløbet
- Overblik over arbejdsproces – plan for arbejdet
- Sammensætning af APV-gruppen og udpegning af projektleder
- Plan for medarbejderinddragelse
- Valg af metode
- Plan for formidling og kommunikation

### Opstilling af fælles mål og rammer for APV-forløbet

Sikkerheds-/MED-udvalg skal tage stilling til, hvad arbejdspladsen vil have ud af APV-arbejdet – er målet at holde Arbejdstilsynet fra døren eller rækker ambitionen længere? Forestiller man sig, at APV-forløbene alene foregår på lokalt niveau, eller er der et ønske om, at APV'en skal understøtte virksomhedsstrategien? Uanset hvilket niveau der lægges, skal man gøre sig sine motiver og forventninger klar samt afdække hvilke incitamenter og drivkræfter på arbejdspladsen, der kan understøtte APV-arbejdet. Ambitionsniveauet har også betydning for ressourcer i APV-forløbet, og det er vigtigt at få ledelsens tilkendegivelse af, hvilke ledelses- og medarbejderressourcer der er til rådighed. Hvor højt vil man prioritere APV-arbejdet?

### Overblik over arbejdsproces – plan for arbejdet

Der skal skabes et fælles billede af opgaven. Hvad er det for en proces, man skal i gang med, hvilke elementer, opgaver og aktører indgår? Roller og ansvar i processen skal drøftes og besluttet, og den overordnede arbejds- og tidsplan skal skitseres.

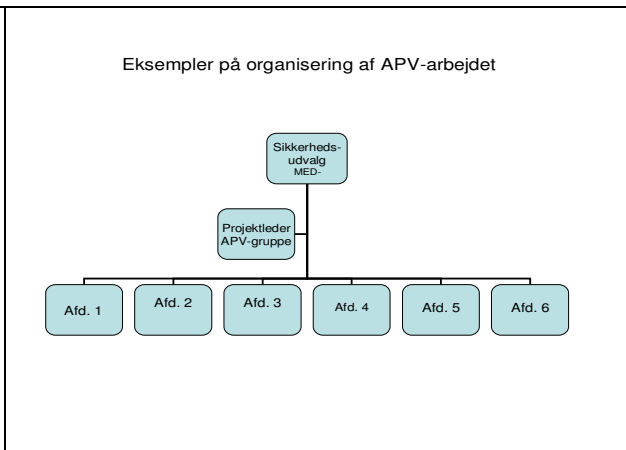
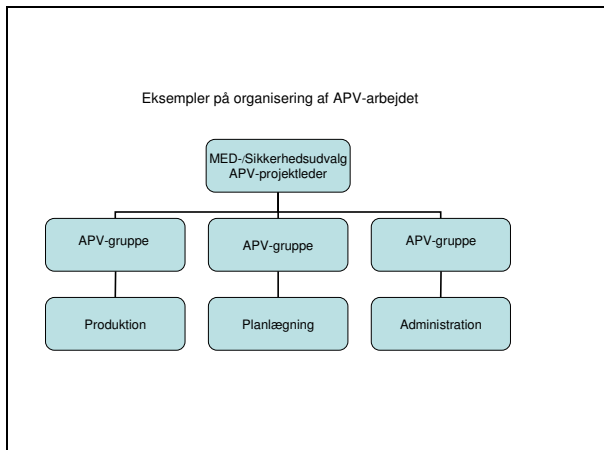
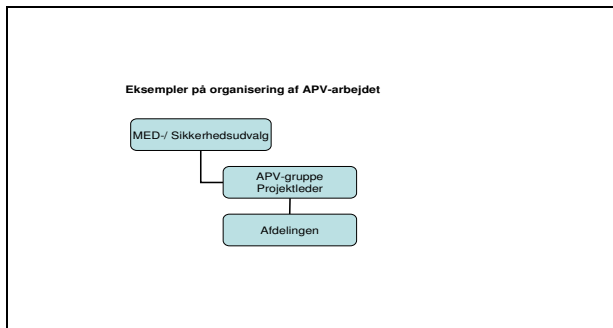
Det er en stor udfordring at skabe og formidle et fælles billede af APV-forløbet, fordi meget på nuværende tidspunkt er ubekendt. Kun kortlægningsdelen er relativt klar, mens indholdet af de efterfølgende faser afhænger af kortlægningen. Men selv om kortlægningsresultatet er ukendt, kan man godt tilrettelægge

processen for det efterfølgende forløb. Procesplanen må så konkretiseres efterhånden som indholdet bliver klart. En hjælp til at skabe overblikket samt til at styre det efterfølgende APV-forløb er udarbejdelse af en tids- og aktivitetsplan. Tids- og aktivitetsplanen er et dynamisk redskab, som løbende bliver konkretiseret.

### Sammensætning af APV-gruppen

Det skal besluttes hvem og hvilke kompetencer, der skal involveres i planlægning, ledelse og styring af APV-forløbet. Der skal etableres en APV-gruppe og en projektleder. APV-gruppen skal sammensættes så den i videst muligt omfang repræsenterer de enheder, der indgår i APV-forløbet. Endvidere skal ledelsen indgå - både på førstelinjelederniveau og helst også på strategisk niveau. Det kan desuden være relevant at se på fagsammensætningen. På et universitet vil det fx være relevant at have både TAP- og VIP-medarbejdere i gruppen, og i en produktionsvirksomhed kan det være relevant at have både en produktionsmedarbejder og planlægningsmedarbejder. Endelig kan indgå personer med særlige kompetencer indenfor arbejdsmiljø og procesledelse, fx HR og intern arbejdsmiljøkonsulent eller en ekstern konsulent. Afhængigt af arbejdspladsens størrelse vil en APV-gruppe på 5 – 6 medlemmer være hensigtsmæssig. En større gruppe vil få vanskeligere ved at fungere som APV-gruppe, ligesom den vil få vanskeligere ved at mødes. Store organisationer med flere divisioner kan have flere APV-grupper.

APV-arbejdet er lovmæssigt forankret i Sikkerhedsorganisationen. Nedenstående illustreres eksempler på, hvordan man kan organisere APV-arbejdet.



## Plan for inddragelse

Når man arbejder med psykisk arbejdsmiljø, er det nødvendigt at inddrage medarbejderne i arbejdet. Dels er medarbejderne den vigtigste kilde til at få kendskab til det psykiske arbejdsmiljø. Dels kan problemer med det psykiske arbejdsmiljø udspringe af relationer og omgangsformer mellem medarbejderne imellem eller mellem medarbejdere og leder, og løsningen på den typer problemer skal findes i og gennemføres af gruppen. De involverede medarbejdere skal gå ind for - og føle sig forpligtet til at deltage i løsning af problemet, fordi den enkelte og gruppen skal gøre noget anderledes.

I fase 0 skal man tage stilling til, hvordan og til hvilke dele af APV-arbejdet medarbejderne skal inddrages for at skabe en god og effektiv proces. Overvejelserne skal gå på, hvornår medarbejderinddragelse styrker grundlaget for APV-arbejdet, fx i kortlægningsfasen og ved input til løsninger. Endvidere er det værd at overveje medarbejderinddragelsens betydning for ejerskab og engagement i APV-arbejdet. Deltagelse af alle er godt på nogle tidspunkter, mens koncentreret arbejde i den mindre APV-gruppe er væsentligt på andre.

Driftsorganisationen er en væsentlig faktor for et succesfuldt APV-forløb. Den strategiske ledelse bør som minimum indover i fase 0 og ved væsentlige beslutninger undervejs. Den lokale leders inddragelse er afgørende for forløbet i de mindste enheder, hvis det fx er en større virksomhed. Når selve handlingerne skal sættes igennem sker dette ofte som indsatser i forskellige forhold i driften – hvad enten det handler om arbejdets udførelse, tilrettelæggelse og organisering, samarbejde eller relationelle forhold. I Fig. 2 nedenfor angives hvem der bør være med i hvilke faser i APV-forløbet. Når der er flere x'er angiver et stort X i fed, at denne aktør er den centrale.

Aktører	Faser	Fase 0	Kortlægn. beskrivelse	Vurdering	Prioritering	Handlingsplan	Handlinger	Evaluering
Medarbejderne			<b>X</b>	x	x	x	x	x
Sikkerhedsorganisationen		<b>X</b>				<b>X</b>		<b>X</b>
APV-gruppen		<b>X</b>	x	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	(x)	<b>X</b>
Driftsorganisationen				x	x		<b>X</b>	

Figur 2: Aktører i APV-forløbets faser. **X** = hovedaktør/hovedansvarlig; x = medvirker

## Valg af metode

På sikkerhedsudvalget eller i APV-gruppen drøftes de forskellige metoders styrker og svagheder. Overvejelser i forbindelse med metodevalg kan være om en metode er kendt, hvilke erfaringer og/eller forestillinger man eventuelt har med metoden, om der er tiltro til den og om metoden bliver accepteret til at arbejde med psykisk arbejdsmiljø. Det er ikke nødvendigt at vælge en metode, som passer til ens arbejdsplads og kultur. Der kan være fordele ved at vælge en metode, som udfordrer arbejdspladsens måde at tænke og handle på. Er man i højere grad vant til at handle end at snakke sig frem til en løsning, kan et dialogmøde være med til at rokke ved nogle forestillinger om, hvad samtale kan, og det kan udfordre ens normale handlemåde. Afstanden mellem en arbejdsplads kultur og en metode kan dog være for stor til, at en metode bliver accepteret.

Dialogmødet kan vælges, når arbejdspladsen ønsker høj grad af involvering af medarbejderne og dialog om det psykiske arbejdsmiljø i et åbent forum. Er der massive samarbejdsproblemer eller andre relationelle problemer skal dialogmødet ikke vælges som APV-metode. Se styrker og svagheder boks 1.

Er valget faldet på dialogmødet som APV-metode, skal der tages stilling til, hvordan man sikrer, at alle relevante problemstillinger inden for det psykiske arbejdsmiljø bliver behandlet. Dette kan ske ved at supplere kortlægningen med en dialog om branchespecifikke problemstillinger beskrevet i Arbejdstilsynets branchevejvisere ([www.at.dk](http://www.at.dk)). Dialogmøde kan også suppleres med en mindre spørgeskemaundersøgelse for at afdække krænkende adfærd. Her kan man tage de relevante spørgsmål fra Nationalt Forskningscenters mellemlange spørgeskema til kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø.

Der skal tages stilling til, hvor mange medarbejdere der kan undværes i produktionen/plejen ad gangen, og hvor store holdene skal være. Man kan vælge at invitere alle medarbejdere på arbejdspladsen eller et repræsentativt antal medarbejdere. Der kan være behov for afgrænsning af målgruppen, fx om faste vikarer, deltidsansatte, nattevagt, langtidssygemeldte og personale på barsel skal indkaldes. Og der skal tages stilling til, om dialogmøderne skal holdes afdelingsvis eller på tværs af afdelingerne – eller på tværs af skiftehold. På arbejdspladser med mange medarbejdere kan der være en del logistik forbundet med at arrangere dialogmøderne.

### **Sygefravær**

I fase 0 skal der tages stilling til, hvordan sygefravær inddrages i APV-arbejdet. Man skal undersøge hvilke sygefraværdata arbejdspladsen råder over eller kan fremskaffe. Det vil være hensigtsmæssigt at data kan fremskaffes på organisatoriske enheder svarende til dialogmøde-enhederne, samt at data er opdelt på faggrupper og på kort- eller langtidssygefravær. I forbindelse med analyse- og vurderingsfasen bør APV-gruppen foretage en overordnet vurdering af eventuelle sammenhænge mellem det psykiske arbejdsmiljø og sygefraværet. Vurderingen skal indgå i prioriteringen. Medarbejderne kan inddrages i denne vurdering og bidrage med løsningsforslag.

### **Plan for formidling og kommunikation**

Projektlederen har en vigtig rolle i at informere og kommunikere i hele APV-forløbet. Det skal besluttes, hvordan APV-forløbet indledningsvis "sælges", og hvordan resultater og status løbende formidles til målgruppe og øvrige aktører. Konkret kan der laves en kommunikationsplan indeholdende, hvad der skal formidles, hvornår og til hvem. Dette kan også indarbejdes i projektplanen. Den løbende status kan fx gives på personalemøder, hvor APV-forløbet er et fast punkt på dagsorden, som nogen (fx projektlederen) har forberedt. Det skal tænkes ind, at formidling også er anledningen til at få målgruppens kommentarer og gode idé til proces og indhold. Formidlingen er med til at sætte APV-arbejdet på dagsordenen og er med til at give det status. Erfaringen er desværre, at formidlingsopgaven alt for ofte forsømmes.

I fase 0 lægges fundamentet for et godt APV-forløb. Fase 0 skal følges op af løbende fokus på styring og ledelse af APV-forløbet, som beskrevet i afsnit 3.

## 6 Dialogmødet

	APV-FORLØB	Aktører
1	<b>Dialogmødet</b> Kortlægning og beskrivelse samt input til prioritering og løsninger	Medarbejderne
2	Vurdering, handlingsplan og beslutning om indsatser	APV-gruppen SiU/MED
3	Status- og handlingsdel samt evaluering	Medarbejderne

Dialogmødet omfatter flere APV-faser i samme aktivitet. Kortlægning, beskrivelse og input til prioritering og løsninger er tidsmæssigt et forløb, hvor de forskellige delaktiviteter beriger og uddyber hinanden i løbet af et dialogmøde på 3-4 timer. Dialogmødet består af to gruppearbejder og to plenumsamlinger, og kan gennemføres med ca. 8 – 60 deltagere.

**Forberedelsen** til dialogmødet består i:

- Skaffe passende mødefaciliteter
- Invitationer
- Inddeling i relevante grupper
- Udarbejdelse af gruppespørgsmål
- Møde- og procesledelse

Er det en mindre enhed, afdeling eller institution er det ofte muligt at finde egnede lokaler i eget område. Er der derimod tale om større arbejdspladser med mange mennesker, kan det være nødvendigt at finde lokaler "ude af huset" eller andre steder i virksomheden/organisationen. Lokalerne skal kunne indrettes, så der både kan være gruppearbejder med 5-8 personer (eller tilstrækkelig antal grupperum) og kan afholdes plenum, hvor alle kan være til stede. Dertil kræves, at der er tilstrækkelig med tavle-/vægplads, hvor gruppearbejderne kan præsenteres, og flipovers kan "hænges op".

Invitationer skal ud til dialogmødedeltagerne. En kombination af skriftlig og mundtlig kommunikation er som regel mest effektiv. Der skal tages stilling til, om mødet skal lægges i eller uden for arbejdstiden, om det er obligatorisk at deltage, og om deltagerne skal tilmelde sig mødet.

Til gruppearbejdet kan grupperne sammensættes, så gruppemedlemmerne er så ens som muligt (fra samme organisatoriske enhed, samme funktion eller samme faggruppe) eller er så forskellige som muligt ud fra forhåndskendskab til arbejdspladsens problemstillinger og overvejelser om, hvad man vil have ud af dialogmødet. Er der behov for at skabe fællesskab omkring enhedens problemstillinger, sammensættes gruppen af enhedens medarbejdere. Er der en særlig problematik omkring faglært/tillært – daghold/aftenhold kan det være en ide at blande grupperne. Er der flere ledere, bør der etableres en gruppe af ledere, som kan afdække deres arbejdsmiljø. Ledere bør ikke indgå i grupper bestående af medarbejdere, da det kan lægge en dæmper på, hvad medarbejderne vil sige og bidrage med i dialogen.

Der skal udarbejdes to "sæt" gruppeopgaver med angivelse af opgavebeskrivelse, tidsramme, gruppeledelse og rapporteringskrav. Til første gruppearbejde er der brug for at formulere de to centrale spørgsmål tydeligt og klart. Det kan fx være: 1) Hvad oplever du, der fungerer godt i dit arbejde og på arbejdspladsen? Og 2) Hvad oplever du, der fungerer mindre godt i dit arbejde og på arbejdspladsen? Hvis man vil lede deltagerne lidt på vej, kan man til hvert af disse to spørgsmål fx tilføje hjælpende ord som: i forhold til arbejdsopgaven, arbejdstilrettelæggelsen, samarbejdet, kommunikationen, ledelsen. I denne dialog begynder beskrivelserne at tegne sig af, hvad det er for temaer, situationer og forhold, der er væsentlige at fokusere på. Til andet gruppearbejde - efter plenum, hvor der har udkrystalliseret sig en række temaer, der har fået en foreløbig prioritering - skal der udarbejdes en gruppeopgave. Det centrale her er at udvide beskrivelsen af temaet og at komme med mulige løsningsforslag og handlingsindsatser. Spørgsmålet kunne fx formuleres som: For jeres tema skal I: 1) Stikordsvis beskrive karakteren af problemstillingen, særlige situationer, hvor den viser sig, og andet der kan være med til at kaste lys på temaet 2) Komme med umiddelbare forslag til løsninger - samt bud på, på hvilke organisatoriske niveauer problemstillingen skal løses. Hvad kan den enkelte gøre? Hvad kan gruppen/enheden gøre? Hvad kan ledelsen eller virksomheden gøre?

Dialogmødet skal proces- og indholdsmæssigt ledes og tidsmæssigt styres. Mødelederens opgave er at skabe en tillidsfuld stemning, hvor alle bliver hørt og kommer frem med det de har på hjerte, samtidig med at mødets struktur og proces holdes, så man når gennem dagsordenen. Det kræver erfaringsmæssigt stram fokus på tidsstyring. Deltagerne leverer langt hen ad vejen selv indholdet i mødet, men der kan være behov for, at mødelederen spørger konkret ind til de udsagn, der kommer frem i plenum, samt eventuelt spørger ind til generelle problemstillinger inden for branchen, som ikke af sig selv kommer frem. Der skal udarbejdes en tidsplan over hvor meget tid, der skal bruges på dialogmødets enkelte punkter, og den skal i det store og hele holdes. Der skal foreligge en plan/metode for, hvordan tilbagemeldingerne fra grupperne skal foretages - hvordan, hvem og hvor lang tid. Det bør styres stramt, da det erfaringsmæssigt kan tage for lang tid, og virke monotont og trættende for deltagerne. Det kan også være en god idé på forhånd at udpege en tovholder til grupperne. Skriftlighed giver fælles synlighed for alle - derfor skal alle grupper afrapportere på flipoverpapir. Hvis man i processen vil fastholde, hvor de forskellige temaer er blevet rejst, kan dette pædagogisk gøres ved at anvende forskelligt farvet papir eller tusser til de pågældende grupper.

**Gennemførelse** af dialogmødet sker på baggrund af følgende dagsorden:

1. Formål og baggrund
2. Spilleregler for mødet
3. Roller og opgaver
4. Gennemførelse af dialog om det psykiske arbejdsmiljø
5. Det videre arbejde.

Allerede fra dialogmødets begyndelse skal det gøres klart, hvilken status dialogmødet har, og hvordan det indgår i det samlede forløb. Her er det væsentligt at gøre opmærksom på, at mødet ikke er et beslutningsforum, men at det skaber grundlaget for og lægger op til en videre bearbejdning i APV-gruppen.

Vigtige spilleregler for dialogen er, at deltagerne lytter til hinanden og ikke afbryder, alles synspunkter er lige vigtige – det gælder ikke om at blive enige, men om at få forskellige synspunkter og perspektiver frem samt, at der skal være fortrolighed omkring eventuelle personlige forhold, der kommer frem under dialogen. Der kan også være andre relevante spilleregler. Mødelederens, deltagernes og lederens rolle skal præciseres. Deltagerne bidrager med input om deres oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø, er der flere ledere, arbejder de i en gruppe for sig selv med deres arbejdsmiljø. Deltager kun én leder, indgår vedkommende ikke i gruppearbejdet, men er observatør i plenum, og bidrager med eventuelle relevante oplysninger, som nuancerer problemstillinger eller bidrager til løsning af problemerne. Mødelederen styrer processen og sikrer en tillidsfuld stemning samt at tiden holdes.

#### **Dialogmødets 4 trin**

Trin 1. Gruppearbejde: Kortlægning og beskrivelse af det psykiske arbejdsmiljø

Trin 2. Fremlæggelse og drøftelse i plenum, evt. suppleret med branchespecifikke problemstillinger  
Medarbejderprioritering

Trin 3. Gruppearbejde: Nærmere beskrivelse og input til løsninger

Trin 4. Opsamling i plenum og præcisering af det videre arbejde

Selve dialogen om det psykiske arbejdsmiljø består af en proces med fire trin: to gruppearbejder og to plenumopsamlinger. I første gruppearbejde kortlægges og nedskrives på plancher, hvad medarbejdergruppen mener, der fungerer godt på arbejdspladsen og hvad der bør forbedres. Det kan være en god idé at lade hver enkelt gruppemedtager bruge 7-8 minutter for sig selv til at tænke over og nedskrive, hvad han eller hun mener om de 2 spørgsmål inden dialogen i gruppen påbegyndes. Grupperne fremlægger deres kortlægning i plenum, og der foregår en nærmere beskrivelse og vurdering af de forhold, der kommer frem. Mødelederen har overblikket over, om alle branchespecifikke problemstillinger inden for psykisk arbejdsmiljø, jf. Arbejdstilsynets Arbejdsmiljøvejvisere ([www.at.dk/sw5451.asp](http://www.at.dk/sw5451.asp)) kommer frem. Hvis ikke, spørger mødelederen ind til disse, når alle grupper har fremlagt deres gruppearbejde. Mødelederen kan eventuelt på forhånd have lavet en planche, hvor de branchespecifikke problemstillinger er noteret. Dernæst foretager medarbejderne en umiddelbar prioritering af de emner, der er kommet frem. Dette sker i plenum, og ved at hver medarbejder får 3 "prioriteringsstreger", som kan sættes på 1, 2 eller 3 af de fremkomne temaer. Derefter udpeges de emner, som har fået flest prioriteringer. Medarbejderne melder sig til ét af disse emner og går efterfølgende ud i grupper og drøfter forslag til løsninger og handlemuligheder.

Resultatet af dialogmødet vil være en lang række udsagn og forslag nedskrevet på flipover, som efterfølgende renskrives og bearbejdes af APV-gruppen.



## 7 Vurdering, valg af indsatser og handlingsplan

	APV-FORLØB	Aktører
1	Dialogmødet	Medarbejderne
2	<b>Vurdering, handlingsplan og beslutning om indsatser.</b> Analyse af årsager, sammenhænge og mønstre, beslutning om indsatser samt udvikling af løsninger	APV-gruppen SiU/MED
3	Status- og handlingsdel samt evaluering	Medarbejderne

Vurderings-, analyse- og beskrivelsesfasen er den fase, hvor man skal beskrive og vurdere de arbejdsmiljøproblemer, der er konstateret i kortlægningen. Problemernes art, alvor og omfang skal beskrives nærmere. Årsagerne til problemerne og de mest hensigtsmæssige løsninger skal også beskrives. Handlingsplanen og prioriteringen er det systematiserede resultat heraf med angivelse af tidspunkt for indsatsen, ansvarlig(e) person(er) og angivelse af evaluering af indsatsen.

På dialogmødet har alle i kunnet deltage og give deres mening til kende i kortlægningen, beskrivelsen samt foreløbig prioritering og løsningsforslag. I vurderingsfasen er det den mindre APV-gruppe, der foretager vurderingen af resultaterne fra dialogmødet.

Baggrunden for at skelne mellem alle medarbejdernes deltagelse på dialogmødet og den mindre APV-gruppens arbejde med at samle op på dialogmødet er flere. Medarbejderne kan på dialogmødet tilkendes, hvad de vurderer fungerer godt eller mindre godt, og de kan være med til at folde beskrivelsen ud gennem deres nøje indsigt i de konkrete forhold i hverdagens arbejdsliv. Samtidig har de ofte mange forslag til umiddelbare løsninger. Derimod er en stor gruppe bestående af mange personer ikke egnet til at gå i dybden, analysere og konkludere. Derfor er APV-gruppen den centrale aktør i denne fase.

Vurderings-, analyse- og beskrivelsesarbejdet kræver, at der er de rette kompetencer og kvalifikationer til stede i APV-gruppen. En forkert eller utilstrækkelig vurdering og analyse vil ofte føre til halve eller kvarte løsninger. Derfor er det væsentligt, at kvaliteten af indsatsen i denne fase er høj, og at man bruger den fornødne tid og ressourcer til at komme rundt om de kortlagte problemstillinger.

APV-gruppens grundlag i denne fase er dialogmødets resultater i form af en afskrift af de mange flipovers, som blev lavet på dialogmødet. Det er nu APV-gruppens opgave systematisk at gennemgå og vurdere, hvad det er for temaer, som er kommet frem under kortlægningen, beskrivelsen og forslag til løsninger. Bestræbelsen går på at indkredse de enkelte problemstillinger og give en beskrivelse heraf, som kan danne grundlag for en vurdering af mulige sammenhænge med henblik på at opstille handlingsforslag til løsninger. Det er væsentligt at fastholde de konkrete forhold og ikke almengøre dem for meget, da det er de konkrete forhold, der kan handles på. I selve analyserne og de arbejdsmiljøfaglige vurderinger er det oplagt at forholde sig til, at der kan være sammenhænge mellem forskellige problemstillinger og deres mulige løsninger. Et problem vil oftest have flere løsninger, men én løsning kan løse flere problemstillinger.

Rent praktisk udarbejdes en skriftlig fremstilling af overvejelserne i forhold til problemstillingerne, så de senere kan danne grundlag for en egentlig handlingsplan. Det kan være årsagsvurderinger, problemets omfang, mulige løsningsforslag eller indsatser m.v.

I vurderingsfasen er det væsentligt at holde to vinkler på problemstillingen klar: Forebyggelse og håndtering. Forebyggelsesperspektivet er at vurdere hvilke indsatser, der skal til for at komme bag om problemet med henblik på at forebygge, at det opstår (igen). Håndteringsperspektivet er at afhjælpe det eksisterende problem. Fx i forhold til mobning kan et forebyggelsesperspektiv være at udarbejde en mobbepolitik og udvikle en praksis i forlængelse heraf. Et håndteringsperspektiv vil være at udrede og tage fat om en konstateret mobbesituation. Et andet eksempel kan være at håndtere en stresset kollega konkret med psykologhjælp, sygemelding, tilbagekomst til jobbet m.v. I et forebyggelsesperspektiv kan fx en konkret stressramt kollega være en anledning til at vurdere arbejdsindholdet og arbejdsfordelingen i hele arbejdsgruppen.

#### **Prioriterings- og handlingsplansprocessen**

- Gennemgå listen og beslut hvilke niveauer, de enkelte problemstillinger skal løses på: 1) lokalt eller overordnet 2) retter løsningen sig mod organisations-, ledelses-, gruppe- eller individniveau
- For hvert problem eller problemkompleks udarbejdes en handlingsplan p.b.a. beskrivelsen og vurderingen
- Opstille rækkefølge, hvorefter problemerne skal løses
- I forhold til hver handlingsplan skal det besluttes, hvem der er ansvarlig og deadline for problemløsningen
- Handlingsplanen indeholder en kort beskrivelse af problemstillingen og løsningen, hvem der har ansvaret, deadline for løsning samt opfølgningstidspunkt og fora for opsamling.

Handlingsplanen angiver ligeledes på hvilket niveau i organisationen, der skal handles, og hvem der er ansvarlige for de forskellige indsatser. Ofte vil en sådan handlingsplan indeholde indsatser som 1) enheden selv kan tage sig af, 2) sikkerhedsudvalget kan iværksætte og 3) forhold af mere strategisk karakter, som skal behandles af den øverste ledelse. En handlingsplan er samtidig en prioriteringsplan, gennem en tidsangivelse af i hvilken rækkefølge de enkelte indsatser skal iværksættes eller være færdige.

#### **Eksempler på løsninger**

*Strategisk niveau:* Strategi for at opbygge og vedligeholde human og social kapital, Strategi for teknologiudvikling og teknologivurdering, Trivsels- og fraværspolitik, Informations- og kommunikationsstrategi mv.

*Organisatorisk niveau:* Teamorganisering, Planlægnings- og arbejdstidsforhold (skiftehold/skæve arbejdstider), Udvikling af lederrollen, Samarbejde mellem enheder, Opblødning af afdelings- og faggrænser mv.

*Gruppeniveau:* Videndeling, ændret arbejdsfordeling, teambuilding, kodeks for god omgangstone, udvikling af samarbejdskultur, prioriteringsværktøjer, den gode mødekultur, konflikthåndtering mv.

*Individuelt niveau:* Kompetenceudvikling, ændret arbejdsindhold/-mængde/-metode, stresscoping, supervision mv.

Resultatet af APV-gruppens arbejde er en foreløbig handlingsplan med beskrivelse og forslag til indsatser. Herefter løftes APV-arbejdet op i Sikkerheds-/MED-udvalget til endelig beslutning om indsatser og rækkefølge.

## 8 Status, handling og evaluering

	APV-FORLØB	Aktører
1	Dialogmødet	Medarbejderne
2	Vurdering, handlingsplan og beslutning om indsatser	APV-gruppen SiU/MED
3	<b>Status- og handlingsdel samt evaluering</b> Opfølgning og videre arbejde fx på personalemøder. Verificering og handlingsplan, herunder tidsplan og fordeling af ansvar og opgaver	Medarbejderne

Når sikkerhedsudvalget har godkendt handlingsplanen er det væsentligt, at denne fremlægges på et personalemøde eller lignende, så alle der har deltaget kan se, hvad resultatet af dialogmødet har været. Samtidig er det også en anledning til at iværksætte de indsatser og handlinger, som enheden selv skal håndtere. Opgaver skal fordeles og der skal aftales endelige kørerplaner for arbejdet.

Det er i princippet først, når handlingsplanen er blevet gennemført – vel vidende, at der også sker ændringer fysisk, socialt og bevidsthedsmæssigt undervejs i processen – at der er skabt forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø. Efterhånden som APV-forløbet skrider frem sker der erfaringsmæssigt det, at opmærksomheden på og fastholdelse af indsatsen svinder. Dette skal imødegås gennem fokus på ledelse af hele forløbet, og er således en udfordring for projektlederen.

Handlingsplanen indeholder sandsynligvis løsninger med meget forskellig kompleksitetsgrad. Til nogle løsninger skal der måske laves aftaler med en konsulent om afholdelse af temadag, og til andre skal der nedsættes en arbejdsgruppe, som kulegraver en problemstilling, henter eksperter og tilbud ind, inden en egentlig løsning kan besluttes og gennemføres. Arbejdet med udvikling af relationer, samarbejde, kommunikation eller værdier er en proces over lang tid med forskellige indsatser og aktiviteter. Arbejdet med en ændret arbejdsfordeling er et større puslespil, der skal gå op. Ofte ville disse aktiviteter være overdraget til driftsorganisationen. Det vil i praksis sige til ledere.

### Løsninger skabes også undervejs

I arbejdet med psykisk arbejdsmiljø sker der en masse aktiviteter og indsatser, som undervejs kan forbedre det psykiske arbejdsmiljø. I nogle sammenhænge kan mindre samarbejdsproblemer, dårlig stemning, uklarheder m.v. løses gennem den blotte italesættelse heraf. Indsigt i, diskussion af og arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø kan også i sig selv skabe forbedringer i hverdagen. Bevidsthed om og indsigt i, hvad det er for forhold, der er på spil, kan være redskaber så det daglige arbejde og samarbejde forløber på en bedre måde og dermed skaber et bedre psykisk arbejdsmiljø.

En af udfordringerne ved at iværksætte en APV om det psykiske arbejdsmiljø er, at det ikke alene bliver en årlig (eller hvert 3. år) tilbagevendende indsats, men at man løbende forholder sig til arbejdsmiljøet i hverdagens drifts- og udviklingsaktiviteter. Det er ledere og medarbejdere, der løbende skal sikre et godt psykisk arbejdsmiljø som en naturlig og integreret del af udførelsen og tilrettelæggelsen af arbejdet.

I handlingsfasen har APV-projektlederen en vigtig opgave med at holde fast i, at løsninger bliver gennemført, og at holde opmærksomheden på APV-forløbet oppe i organisationen. Der vil sandsynligvis blive sat andre tiltag i værk som konkurrerer både om opmærksomheden og ressourcerne. Projektlederen kan ikke sikre succes i denne fase alene. Her er det afgørende, at de ansvarlige ledere i driftsorganisationen og samarbejdsorganisationer (SU/SIO/MED) sikrer at fastholde fokus på de indsatser, der er besluttet.

Ofte bliver en manglende fastholdelse af indsatsen begrundet i, at situationen er forandret, og det er helt andre problemstillinger, der er aktuelle nu. Dette kan godt i nogle tilfælde være rigtigt, men kan også være en undskyldning for ikke at gøre noget ved de forhold, som kan være vanskelige at håndtere eller finde tid og ressourcer til at forbedre. Ofte ses det ved gentagne kortlægninger med års mellemrum, at det er de samme grundlæggende problemstillinger, der afdækkes. Det taler for en skærpet opmærksomhed og vedholdenhed i handlingsfasen.

Handlingsplanen er det værktøj, som fastholder indsatserne. Handlingsplanen skal løbende følges op og justeres. Endvidere er det i denne fase vigtigt at få synliggjort, når et problem er løst. Efter et aftalt tidsrum er det væsentligt, at der samles op på handlingsplanen og medarbejderne evaluerer, om resultaterne er opnået og de problemstillinger, som medarbejderne rejste på dialogmødet, er løst. Samtidig kan det være anledningen til at høre, om der eventuelt er nye forhold, hvor der er brug for en fokuseret indsats. På denne måde kan APV'en blive en dynamisk proces, som løbende er med til sikre fremskridt i det psykiske arbejdsmiljø.