

# Inspirationshæfte om APV og psykisk arbejdsmiljø

- erfaringer fra et udviklings- og forskningsprojekt

ARBEJDSTILSYNET 2009

Hans Hvenegaard, TeamArbejdsliv  
Kaia Nielsen, Grontmij | Carl Bro



<b>INDHOLDSFORTEGNELSE</b>	<b>SIDE</b>
1 INDLEDNING	3
2 PRÆSENTATION AF PROJEKTET	5
2.1 De afprøvede metoder	7
3 DISKUSSIONER AF RESULTATER	10
3.1 Den udvidede APV-model	10
3.2 Styring og ledelse af APV-forløbet	13
3.3 Metoden	16
3.4 APV-forløbet	19
3.5 Konteksten	27
3.6 Konsulentstøtte	29
4 KONKLUSIONER	35

## 1 INDLEDNING

Formålet med dette inspirationshæfte er at præsentere og diskutere resultaterne fra et forsknings- og udviklingsprojekt om metoder til Arbejdspladsvurdering (APV) om psykiske arbejdsmiljø. Vi håber hæftet vil inspirere virksomheder i deres arbejde med APV og psykisk arbejdsmiljø.

Projektets resultater, diskussioner og anbefalinger kan også anvendes i forbindelse med gennemførelsen af de trivselsmålinger, som skal gennemføres i den offentlige sektor som følge af overenskomstaftalen i foråret 2008. Der vil være mange pointer og overvejelser, som vil kunne kvalificere arbejdet med at skabe øget trivsel i forlængelse af trivselskortlægningerne.

Projektet afprøvede 7 metoder til at arbejde med APV og psykisk arbejdsmiljø i 14 private og offentlige virksomheder. Udover spørgeskemametoden var der flere forskellige dialogmetoder, og projektet er det første af sin art, som har sat fokus på disse metoder. Projektet, der var finansieret af Arbejdstilsynet, blev gennemført i perioden 2006-2008. Et konsortium bestående af TeamArbejdsliv, ALECTIA, Grontmij I Carl Bro, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), Danmarks Tekniske Universitet (DTU) og COWI stod sammen med virksomhederne for projektets gennemførelse.

Inspirationshæftet sætter fokus på de forhold, som er væsentlige for et godt og vellykket APV-forløb om det psykiske arbejdsmiljø. Af fokuspunkter kan nævnes:

- Et væsentligt resultat af projektet er, at Arbejdstilsynets APV-model ikke slår til som forklaring på APV-forløbenes effekt, og det har derfor været nødvendigt at udarbejde en udvidet APV-model
- Deltagelse af den øverste ledelse i APV-arbejdet giver ofte mere ambitiøse løsninger
- Styring og ledelse af APV-processen er ofte for lemfældig
- For mange APV-forløb er ikke tilstrækkelig godt planlagt fra starten
- Vurderingen og analysen af de forhold kortlægningen har vist, er sjældent grundige nok
- Medarbejderinddragelse bør ske med omhu
- APV er en temperaturmåling hvert tredje år og et supplement til det daglige arbejde med det psykiske arbejdsmiljø i hverdagens drift og udvikling

Hæftet er bygget op omkring projektets resultater med henblik på at diskutere de mange og forskellige forhold, der gør sig gældende, hvis man vil gennemføre et godt APV-forløb. Et af resultaterne fra projektet er, at alle metode kan anvendes, og at de skal tilpasses de konkrete forhold på de enkelte virksomheder. Hovedvægten i inspirationshæftet er lagt på andre forhold end selve metoderne. Hvis man er særlig interesseret i metoderne, deres forskellige styrker og svagheder samt deres konkrete anvendelse henvises til hovedrapporten.

Skulle pjecen give anledning til nysgerrighed efter at vide mere, vil der være uddybninger at finde i de rapporter, som er kommet ud af projektet.

Forsknings- og udviklingsprojektet er afrapporteret i hovedrapporten "Metodeudvikling vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV-arbejdet" (Kaia Nielsen m.fl.) og "Bilagsrapport 1: Case rapporter - Metoderapport vedr. behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV" (Eva Thoft m.fl.). Samtidig med dette inspirationshæfte er udarbejdet to publikationer: 'Spørgeskemametoden tilpasset APV om psykisk arbejdsmiljø' og 'Dialogmødemetoden tilpasset APV om psykisk arbejdsmiljø' (Hans Hvenegaard og Kaia Nielsen). Disse kan hentes på Arbejdstilsynets hjemmeside: [www.at.dk/sw60268](http://www.at.dk/sw60268)

God læse- og arbejdslyst

Forsknings- og udviklingsprojektet blev gennemført af et konsortium bestående af TeamArbejdsliv, ALECTIA, Grontmij I Carl Bro, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Danmarks Tekniske Universitet 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 satspulje midler.

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 PRÆSENTATION AF PROJEKTET

### Baggrund og formål

Arbejdstilsynet satte i 2005 et projekt om metodeudvikling vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i udbud. Projektet forløb fra januar 2006 til marts 2008.

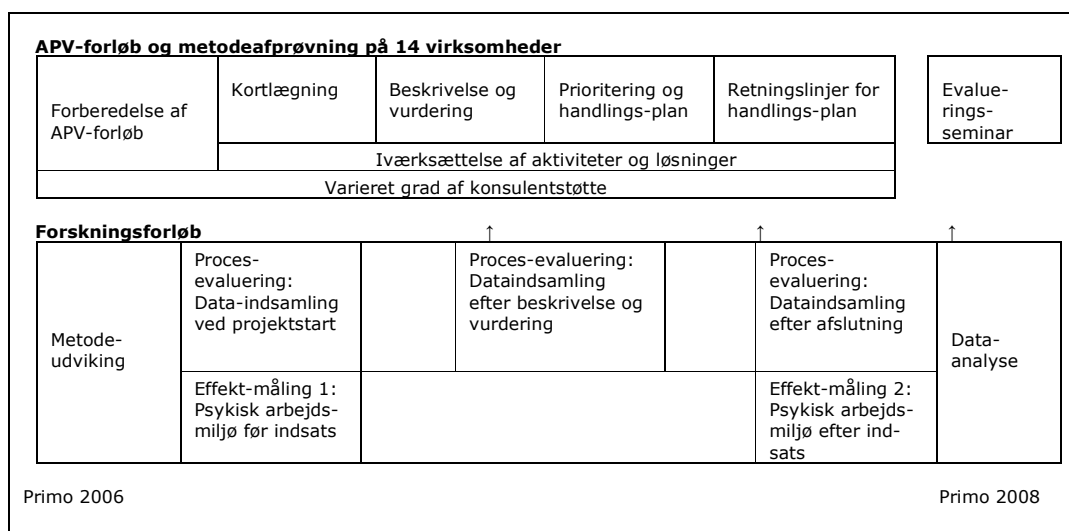
Baggrunden for projektet var Arbejdstilsynets ønske om metodeudvikling i tilknytning til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og virksomhedernes lovpligtige arbejdspladsvurdering (APV). De hidtidige erfaringer og forskningen pegede på, at det for den enkelte virksomhed var vanskeligt at følge op på kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med gennemførelse af APV-processen. Arbejdstilsynet valgte at stille skarpt på, hvad de forskellige metoder betyder for at APV-processen fører til et bedre psykisk arbejdsmiljø, og om virksomhedskontekster har betydning for, hvilke metoder man skal anvende.

Projektet skulle lede frem til viden om metoder i APV-processen, som virksomhederne kan bruge i deres arbejde med psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med den lovpligtige APV. Projektet skulle endvidere pege på behov for udvikling og tilpasning af metoder samt danne grundlag for, at Arbejdstilsynet kan udarbejde uddybende vejledninger.

Projektets formål var at undersøge:

- Hvordan og i hvilket omfang forskellige APV metoder virker i forskellige virksomhedskontekster
- Hvordan og i hvilket omfang metoderne fremmer APV-processen, herunder specielt i de senere faser
- Hvordan og i hvilket omfang metoderne medvirker til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø

### Projektdesign



Figur1: Virksomheds- og forskningsforløb

Projektets overordnede design fremgår af figur 1 (forrige side) og indeholder følgende elementer:

- Et APV-forløb med metodeafprøvning i hver af de deltagende virksomheder

- Et forskningsforløb bestående af
  - Procesevaluering 3 gange i forløbet samt evalueringsseminar på virksomhederne
  - Effektivurdering via en før- og eftermåling af det psykiske arbejdsmiljø med anvendelse af NFA's mellemlange spørgeskema til kortlægning af psykisk arbejdsmiljø.

I alt deltog 14 virksomheder – fordelt på offentlige og private virksomheder, virksomhedsstørrelser og geografisk beliggenhed (tabel 1). Enkelte virksomheder deltog med flere enheder, som gennemførte adskilte APV-forløb. I nogle virksomheder deltog enkelte afdelinger og i andre hele virksomheden eller institutionen. Tolv af virksomhederne fik hver stillet en konsulent til rådighed, hvis opgave var at hjælpe virksomheden med at gennemføre et APV-forløb med den valgte metode. To virksomheder fik uddannelse i den metode, de skulle afprøve, for selv derefter at stå for gennemførelse af APV og metodeafprøvningen.

Brancher	Virksomheder	Virksomheds størrelse	Deltagende gruppes størrelse	Geografi
<b>Industrivirksomheder</b>				
	Medicinalvirksomheden	stor (>50 ansatte)	8	Storkøbenhavn
	Industrivirksomheden	stor	27	Storkøbenhavn
	Betonvirksomheden	stor	77	Provinsen Jylland
<b>Bygge og anlægsvirksomheder</b>				
	VVS firmaet	Lille (< 50 ansatte)	31	Provinsen Jylland
<b>Servicevirksomheder</b>				
	Hotellet	stor	73	Storkøbenhavn
	Engrosfirmaet	lille	25	København
	Dagligvare butikkerne (6 butikker)	stor	133*	Storkøbenhavn
<b>Videns virksomheder</b>				
	Universitetsinstituttet	stor	80	København
	IT virksomheden	lille	10	Storkøbenhavn
	Medievirksomheden	lille	37	København
<b>Arbejde med mennesker</b>				
	Døgninstitutionen for børn og unge	lille	31	Provinsen Jylland
	Folkeskolen og SFO (2 cases)	stor	57**	Provinsen Sjælland
	Socialcentret - Voksenteam og Børne/unge team (2 cases)	Stor	43	København
	Psykoterapeutisk behandlingscenter	stor	60	Storkøbenhavn

\* Fordelt på 6 butikker      \*\* 37 i skolen og 20 i SFO.

Tabel 1: Oversigt over deltagende virksomheder, størrelse, antal medarbejdere og geografi

Alle virksomheder fik en startmåling af deres psykiske arbejdsmiljø (spørgeskema), men kun de virksomheder, som valgte spørgeskemametoden som APV-metode fik tilbagemelding på spørgeskemaresultater-

ne i forbindelse med APV-forløbets opstart. Alle virksomheder fik tilbagemelding på start- og slutmålingen i forbindelse med projektets afslutning.

Virksomhederne forpligtede sig til at gennemføre et APV-forløb og at afprøve en af de metoder, som projektet stillede til rådighed. Endvidere skulle hver virksomhed nedsætte en projektgruppe/ansvarsgruppe med leder- og medarbejderrepræsentanter samt at afholde et opstartsmøde med deltagelse af konsulent og evaluator. Metoderne i projektet var på forhånd udvalgte, fordi de tidligere havde været anvendt med succes i APV-forløb og fordi de i vid udstrækning anvendes til udvikling af det psykiske arbejdsmiljø generelt. Bortset fra spørgeskemametoden var metoderne procesmetoder med inddragelse af medarbejderne gennem dialog. Det viste sig, at de fleste metoder ikke på forhånd var velbeskrevne, men overvejende fandtes som arbejdsplaner og "tavs viden" hos konsulenter.

## **2.1 De afprøvede metoder**

Forskerholdet forsøgte at få de fleste af de på forhånd udpegede metoder med i afprøvningen. Det lykkedes ikke for alle, men de fleste blev afprøvet 1 til 3 gange. Metoderne faldt indenfor fire kategorier:

A) åbne dialogmetoder, B) fokuserede dialogmetoder, C) evalueringsmetoder og D) spørgeskemametoder.

### **A. Åbne dialogmetoder**

Adskillelsen mellem åbne og fokuserede dialogmetoder er, at kortlægningen i de fokuserede dialogmetoder tager udgangspunkt i på forhånd definerede temaer, mens det i de åbne metoder er helt op til deltagerne, hvilke temaer, der kommer frem – og dermed også, hvad der ikke kommer op. I alle dialogmetoder, er det medarbejderne der i fællesskab og gennem dialog identificerer og uddyber deres oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø.

#### **Dialogmøde**

Deltagerne i dialogmødet er med til at kortlægge, beskrive, prioritere og give input til handlingsplan. Mødet består af to gruppearbejder og to plenumopsamlinger. I første gruppearbejde kortlægger medarbejderne det, der fungerer godt på arbejdspladsen, og det der bør forbedres. I en plenumopsamling skrives kortlægningen på plancher. Man foretager en uddybning af det kortlagte i plenum, og derefter prioriteres ved afstemning. Herefter vælger medarbejderne sig ind på et af de prioriterede emner. I det andet gruppearbejde udvikler deltagerne løsningsforslag. Dialogmødet varer mellem 2 - 4 timer afhængigt af gruppens størrelse, og hvad der praktisk kan lade sig gøre på arbejdspladsen.

#### **Arbejdsglæde**

Samtlige medarbejdere samles til et personalemøde af 1 – 3 timers varighed. I grupper identificerer medarbejderne hvad der giver arbejdsglæde. Gruppernes resultater fremlægges i plenum. Her uddybes de forhold, der skaber arbejdsglæde. Derefter finder man ud af, om man kan overføre nogle af disse erfaringer til områder, hvor der er behov for at udvikle et bedre arbejdsmiljø. Herefter vælger man, hvad man vil gøre noget ved.

### **Arbejdspladsudvikling (APU)**

APU fokuserer ligeledes på positive oplevelser og ressourcer, men metoden er mere omfattende end Arbejdsglædemetoden. APU gennemføres på et møde af 5 – 7 timers varighed, og har fire veldefinerede trin. I *første trin* interviewer medarbejderne hinanden i små grupper om hvilke situationer i arbejdsdagen, der er forbundet med positive oplevelser. Resultatet præsenteres for den samlede medarbejdergruppe i plenum. I *andet trin* dannes nye interviewgrupper, hvor temaet er; ønsker til fremtiden og til forandringer på arbejdspladsen. Resultatet præsenteres i plenum. I *tredje trin* prioriterer den samlede gruppe de områder, der er mest tilfredshed ved og de områder, der er flest fremtidsønsker til. Ved *fjerde og sidste trin* udarbejder den samlede gruppe handleplaner.

## **B. Fokuserede dialogmetoder**

### **Dialogspil**

I dialogspillet er kortlægningstemaerne på forhånd defineret ud fra ekspertviden om psykisk arbejdsmiljø og viden om virksomhedens særlige udfordringer/problemstillinger. Til hvert tema indenfor det psykiske arbejdsmiljø er der en række udsagn, som udgør spillekortene i dialogspillet. I grupper prioriterer medarbejderne hvilke temaer og udsagn, der er de vigtigste. Herefter samles man i plenum, og prioriterer hvad man vil arbejde videre med. For hvert prioriteret tema foretages en brainstorm over løsninger. Endelig prioriterer man løsningsforslagene i den samlede gruppe. Der afsættes en dag til spillet.

### **Kulturdialog**

I kulturdialogen vælger en styregruppe fx SiU på forhånd et overordnet tema og en række undertemaer af betydning for arbejdspladskulturen, som man vil arbejde i dybden med. Strategiske overvejelser indgår i valg af disse temaer. Derefter inviteres medarbejdergruppen til en kulturdialog, hvor temaer og undertemaer uddybes. Kulturdialogen varer 2 ½ – 4 timer. I plenum gennemgår man hvert undertema i forhold til spørgsmålene: hvad fungerer godt?, hvad kan udvikles?, hvad kan der gøres konkret for at styrke området? Vurdering, prioritering og forslag til handlemuligheder kan ske i plenum eller i mindre grupper. Yderligere bearbejdning og analyse foregår i en ansvarsgruppe/projektgruppe og endelig valg af indsatser besluttet af styregruppen.

## **C. Evalueringsmetoder**

### **Selvevaluering**

Selvevalueringen foregår i et samlet struktureret forløb, hvor en gruppe af lige mange medarbejdere og ledere i fællesskab evaluerer samarbejdet og trivslen i virksomheden. Medarbejderdeltagelsen er repræsentativ. Selvevalueringen er veldefineret med hensyn til proces og aktører. En tovholdergruppe vælges til at stå for gennemførelse af selvevalueringen. Igennem forløbet, der varer 1 til 2 dage arbejder medarbejdere og ledere både hver for sig og i grupper. Grupperne arbejder videre med det, som ledelse og medarbejdere er enige om skal prioriteres.



## **D. Spørgeskemametoder**

### **NFA's mellemlange spørgeskema til kortlægning af psykisk arbejdsmiljø**

Det brugte spørgeskema er NFA's mellemlange skema til kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø. Kortlægningen er baseret på den nyeste viden om, hvad der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Resultatet af spørgeskemaet giver virksomheden et kvantitativt billede af det psykiske arbejdsmiljø, som kan sammenlignes med et landsgennemsnit.

### 3 DISKUSSIONER AF RESULTATER

Projektets omfattende resultater er nærmere beskrevet og diskuteret i hovedrapporten. I denne kapitel vil udvalgte resultater og pointer blive trukket frem og diskuteret med udgangspunkt i **den udvidede APV-model** og dens elementer:

- Styring og ledelse af APV-forløbet
- Metoden
- APV-forløbet
- Konteksten
- Konsulentstøtte
- Effekt af APV-forløbet

I diskussionerne inddrages vores mangeårige erfaringer med arbejdsmiljøarbejde og vi vil bevæge sig i spændingsfelt mellem det ideelle og praktisk mulige i virksomhederne. På den ene side det ideelle APV-forløb og på den anden side virksomhedernes faktiske viden, kunnen og gøren.

Det var da også forskelligt hvor mange ressourcer de enkelte virksomheder lagde i APV-forløbet. Generelt var der tale om et moderat ressourceforbrug. Målt i anvendte timer pr. deltagende medarbejder var det gennemsnitlige forbrug ca. 4,7 timer før handlingsplanernes iværksættelse (variation mellem 2,2 til 7,5 timer pr. deltagende medarbejder). Flere af de anvendte metoder foreskrev et større tidsforbrug (medarbejdertimer) end det, der blev anvendt i den konkrete afprøvning.

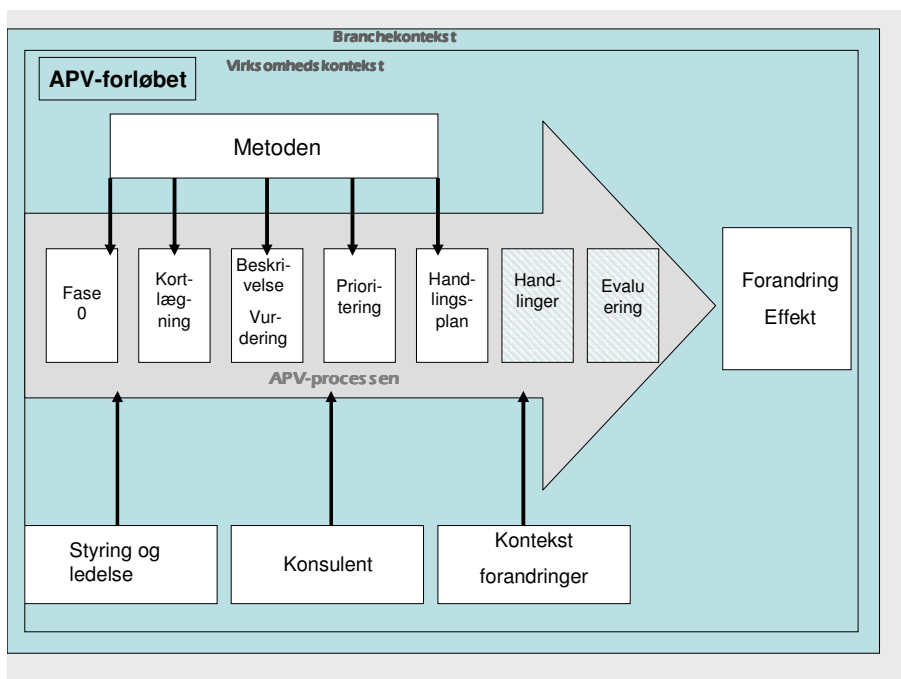
Til de læsere, der måtte være specifikt interesseret i diskussionerne omkring de enkelte metoder skal der henvises til hovedrapporten på [www.at.dk/sw60268](http://www.at.dk/sw60268)

#### 3.1 Den udvidede APV-model

Idéen med APV er at forbedre arbejdsmiljøet - i dette projekt altså at forbedre og udvikle det psykiske arbejdsmiljø på de deltagende virksomheder. Arbejdstilsynet har i vejledning om Arbejdspladsvurdering opstillet en fasemodel, som giver virksomhederne en ramme for deres APV-arbejde. Faserne er: Identifikation og kortlægning, beskrivelse og vurdering; herunder inddragelse af sygefravær, prioritering og handlingsplan samt retningslinjer for handlingsplan.

Et væsentligt resultat af projektet er, at Arbejdstilsynets APV-model ikke slår til som forklaring på APV-forløbenes effekt, og det har derfor været nødvendigt at udvide forståelsen for sammenhængen mellem metode, APV-proces og effekt, se "Den udvidede APV-model". Overvejelserne om denne sammenhæng har ført til et behov for at skelne mellem *de aktiviteter, der foregår i forbindelse med APV'ens forskellige faser og de omkringliggende forhold, som spiller ind på det samlede APV-forløb*. En vurdering af effekten

af et APV-forløb må nødvendigvis bygge på en vurdering af såvel den interne APV-proces som på de omkringliggende forhold.



Figur 2: Udvidet APV-model til belysning af sammenhænge mellem APV forløb og effekt på det psykiske arbejdsmiljø

De faktorer, som skal bringes ind i den udvidede forståelse af sammenhæng mellem APV og effekt, er:

- Fase 0
- Gennemførelse af handlinger og implementering af løsninger
- Styring og ledelse af hele APV-forløbet
- Konsulentstøtte
- Kontekst og kontekstændringer under APV-forløbet

Endvidere fandt projektet, at det er væsentligt at skelne mellem forandringer og effekter på det psykiske arbejdsmiljø, idet ikke alle forandringer i det psykiske arbejdsmiljø kan henføres til APV-forløbet.

Den udvidede APV-model illustrerer hvordan en række faktorer enkeltvis og i kombination antages at have betydning for et APV-forløbs effekt på det psykiske arbejdsmiljø. Modellen er i projektet blevet anvendt som analysemodel, men vil også kunne anvendes i forbindelse med planlægning af APV- og andre udviklingsforløb. Kort om tankesættet bag den udvidede APV-model kan siges, at metoden har betydning for forløbet af faserne i APV-processen, som igen har betydning for, hvilke handlinger der sættes i værk i forlængelse af faserne. Understøttes APV-processen endvidere af god ledelse og konsulentbistand, og udkonkurreres det ikke helt eller delvis af ændringer i virksomhedskonteksten vil APV-forløbet kunne føre til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.

For at kunne vurdere effekten af et APV-forløb er det derfor nødvendigt at analysere og vurdere alle elementer i modellen. Den udvidede APV-models elementer beskrives herefter kort.

**APV-processen** består af en række faser, der i princippet skal gennemføres for, at der sker forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø. I forhold til Arbejdstilsynets fasemodel er der behov for en udvidelse af faserne med en "fase 0"/forberedelse og planlægning samt gennemførelse af handlinger/implementering af løsninger og efterfølgende opfølgning. Fase 0 har betydning for APV-processen og effekten af APV-forløbet i forhold til, hvor godt man kommer fra start, herunder om man sikrer forankring af APV-projektet ledelsesmæssigt, om man får opstillet mål og rammer samt om man får organiseret arbejdet med de rigtige personer og kompetencer. Det er oplagt, at de handlinger som bliver gennemført i forlængelse af APV-processen, har betydning for APV-forløbets effekt. Væsentligt er det derfor at se på disse *handling*er, og hvordan de påvirker arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø.

Valg af **metoden** har betydning for APV-forløbet i forhold til de rammer og den proces, der er indeholdt i metoden, om metoden bliver accepteret af målgruppen og i hvilket omfang metoden dækker APV-faserne. Metoden sætter desuden en ramme for at komme i gang med udvikling og forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Metoderne, som er anvendt og afprøvet i dette projekt, har overvejende indirekte betydning for, hvilken effekt, der kommer ud af et APV-forløb.

**Styring og ledelse af APV-forløbet** fra fase 0 til implementering af løsninger er afgørende for såvel APV-forløbet som effekten heraf på det psykiske arbejdsmiljø. APV-forløbet indeholder en lang række aktiviteter og involverer på forskellige tidspunkter forskellige aktører på forskelligt niveau i organisationen. Det kræver styring og ledelse. Styring og ledelse af APV forløbet skal være med til at sikre, at APV'en fører til gennemførelse af *handling*er, der forbedrer arbejdsmiljøet.

**Konsulentstøtte.** Konsulenten (intern eller ekstern) kan på forskellig vis understøtte APV-forløbet afhængig af hvordan opgaven bliver defineret – herunder hvilke kompetencer af faglig (viden om psykisk arbejdsmiljø), procesmæssige og forandringsledelsesmæssig karakter, der sættes i spil. Konsulentens erfaringer med relevante metoder kan være afgørende for valg af APV-metoder og den måde APV-forløbet gennemføres på.

**Virksomhedskonteksten** er de rammer, det baggrundstæppe af teknologi, organisations- og ledelsesstrukturer, økonomi, samarbejdsformer, størrelse, normer og værdier, kulturer m.m. som virksomheden udgør, og som har betydning for den måde, man griber en APV-proces an. Disse kan samtidig være bestemt af den særlige branche virksomheden tilhører og dermed den konkrete opgave som virksomheden skal udfører. I sidste instans er konteksten også bestemt af de nationale og samfundsmæssige forskelle, der måtte være.

Virksomhedskonteksten kan have betydning for hvilken metode, der vælges til APV-arbejdet. Nogle metoder vil for virksomheden være mere genkendelige og acceptable end andre. Afstanden mellem kulturen og metodetilgangen kan være så stor, at målgruppen ikke accepterer metoden.

**Kontekstændringer/organisatoriske og ledelsesmæssige forandringer.** APV-forløbet er kun én blandt mange aktiviteter, der forgår samtidig på arbejdspladsen. I den daglige drift tages der løbende

beslutninger, som skaber større eller mindre forandringer i hverdagen, der igen påvirker det psykiske arbejdsmiljø. Større organisatoriske ændringer som fusioner, nedlæggelse, produktionsomlægning, ændringer i ledelsesstrukturer og udskiftning af nøglepersoner vil uvægerligt påvirke APV-forløbet og det psykiske arbejdsmiljø. Flere projekter på virksomheden samtidigt kan også konkurrere om opmærksomheden og ressourcerne.

### **Forandringer og effekter**

Til vurdering af sammenhæng mellem APV-forløb og effekt er det hensigtsmæssigt at skelne mellem forandringer og effekter, hvor forandringer er de registrerede ændringer fx i spørgeskema eller interview. Effekten kan kun vurderes ved en nøje analyse af, om forandringerne med rimelighed kan føres tilbage til APV-forløbets aktiviteter, og procesevalueringer undervejs er af afgørende betydning for denne analyse, som bygger på data om det faktiske forløb og deltagernes oplevelse. Der skal kunne argumenteres for forandringernes *sammenhæng med* APV-forløbet, før man kan sige, at der er en effekt på det psykiske arbejdsmiljø.

## **3.2 Styring og ledelse af APV-forløbet**

### **Øverste ledelses involvering bidrager til bæredygtige løsninger**

På forhånd var der sikret opbakning til projektdeltagelse fra øverste ledelse. I hvilken grad ledelse på strategisk niveau efterfølgende indgik og understøttede projektet var ikke kontraktmæssigt fastlagt og udviklede sig forskelligt. Projektet viste klart, at når leder med strategisk placering i organisationen involverede sig direkte i APV-arbejdet, havde det mange positive effekter. Det sikrede ressourcer, gav APV-forløbet status og legitimitet i organisationen samt var med til at initiere bredere løsninger, hvor problemstillingerne og løsninger blev set både oppefra, på tværs i organisationen samt koblet til virksomhedens strategi og øvrige indsatser.

På de små virksomheder var det oplagt, at øverste leder deltog i APV-gruppen, men også en del af de mellemstore virksomheder prioriteredes ledelsesinvolvering på dette niveau. Et par meget store koncerner er med i projektet. I den ene valgte man en stabsmedarbejder som projektkoordinator, og i dette forløb blev der overvejende peget på driftsnærer og afdelingsspecifikke løsninger.

På Betonvirksomheden var fabrikschefen med i alle møder og alle projektaktiviteter. Fx introducerede han projektet for alle medarbejdere, og tilbagemeldte spørgeskemaresultaterne til produktionsmedarbejderne. Resultaterne var på flere områder meget dårligere end landsgennemsnittet. Fabrikschefen ønskede en ensartet tilbagemelding uden mytedannelse og han ville sikre sig, at budskabet om at der ville blive gjort noget ved problemerne, kom ud. Det var også fabrikschefen der sikrede en tværgående koordinering mellem planlægnings- og produktionsområdet.

Øverste ledelses strategiske og organisatoriske overblik og beslutningskompetence gjorde, at to af industrivirksomhederne fik sammentænkt APV med igangværende LEAN-projekter. Karakteristisk for disse

virksomheder var, at direktør og fabrikschef deltog aktivt i APV-projektgruppen. På en af servicevirksomhederne blev udbyttet af APV-forløbet meget beskedent. Man fik ikke koblet APV-projektet sammen med et HR-udviklingsprojekt, selv om det var indholdsmæssigt oplagt, og det lykkedes ikke at få APV-gruppen til at fungere. Projektet manglende opbakning både blandt medarbejderne og hos afdelingslederen og det havde ikke den øverste ledelses bevågenhed.

Der var andre eksempler på, at øverste ledelses aktive deltagelse i APV-forløbet afspejlede sig i de løsninger, som kom på handlingsplanen. Var ledelse på strategisk niveau til stede under udvikling af løsninger blev løsningsrummet set bredere, fx således at tværorganisatoriske tiltag kunne besluttes. IT virksomheden oprustede ledelsesmæssigt med ansættelse af projektleder, industrivirksomheden anskaffede ny teknologi og universitetsinstituttet ændrede faggruppstrukturen.

I projektet var der endvidere et eksempel på, at en afdelingsleder foranledigede at APV-forløbet blev skrevet ind i hans årskontrakt med den øverste ledelse. Det var en måde at forpligte sig selv og den øverste ledelse, og at tydeliggøre at gennemførelse af projektet krævede ledelsesmæssige ressourcer.

Øverste ledelses involvering i APV-arbejdet understøttede endvidere, at der blev afsat ressourcer i form af personaleressourcer og tid til projektledelse. Eksempelvis lagde den lille IT-virksomhed og en af industrivirksomhederne på forhånd et budget for hvor mange personaletimer projektet vil kræve. De fleste virksomheder lagde dog ikke noget budget på forhånd, men sagde "vi bruger de timer, der er nødvendigt".

### **Projektledelse – en uundværligt opgave fra start til slut**

Et APV-forløb om psykisk arbejdsmiljø består af flere faser, hver med en række forskellige aktiviteter og udfordringer. APV-forløbet foregår ofte over en længere periode. Der er mange aktører involveret som skal trækkes ind på de rigtige tidspunkter. Medarbejderne som informanter og igangsættere, ledelsen som beslutningstager, specialister med faglig kompetence i forhold til analyse og løsninger mv. Der skal træffes beslutninger, og der skal manøvreres mellem interessenmodsatninger og kompetenceklarheder i forløbet. Man skal holde sig målet for øje, samtidig med at projektplanen skal præciseres og justeres hen af vejen. Kort sagt der skal løbende planlægges, koordineres og justeres. Dette sker ikke af sig selv, hvorfor det er vigtigt, at APV-forløbet bliver styret og ledet fra fase 0 til handlingsplanerne er gennemført og evalueret. En særlig udfordring når man arbejder med psykisk arbejdsmiljø er, at proces og indhold udvikler sig undervejs i forløbet, hvorfor man ikke fra start kan tegne et præcist billede af forløbet for de involverede. Et kendskab til psykisk arbejdsmiljø og det at arbejde med forandringsledelse kan være en fordel i designet og ledelse af et APV-forløb.

I projektdesignet var det implicit lagt op til, at APV-gruppen skulle varetage opgaven med at styre og lede gennemførelse af APV-forløbet. Erfaringerne viste imidlertid, at ansvaret og opgaverne skulle have været meget mere specifikt defineret og opgaverne differentieret på gruppens medlemmer. Mange i APV-grupperne havde behov for opkvalificering i projektarbejde indenfor dette 'bløde emne'.

Projektet viste store variationer i graden af styring og ledelse af de enkelte APV-forløb, og i nogle tilfælde blev det 'alles ansvar – ingen ansvar'. En del af APV-grupperne havde ikke tilstrækkelig viden og forståelse for opgaven og for hvad deres egen deltagelse i gruppen indebar. Endvidere havde mange ikke udpeget en ansvarlig til at lede projektet. Mange af APV-grupperne var primært aktive i forbindelse med metodeafprøvningen, og nogle grupper opløstes hurtigt derefter. Enkelte APV-grupper var dog velfungerende i hele projektførelsen, fx på Psykoterapeutisk behandlingscenter og Universitetsinstituttet. Det, der karakteriserede eksemplerne var, at de havde kompetencer i forhold til enten at arbejde med psykosociale problemstillinger eller projektarbejder fra deres daglige arbejde. Endvidere at begge havde udpeget en kompetent projektleder med opbakning fra både medarbejdere og ledelse. Endelig var projektlederne gode til at anvende de tilknyttede konsulenter til sparring på projektledelse.

For den del af virksomhederne som havde udpeget en projektleder var der forskelle i, hvordan projektlederrollen blev udfyldt. Afgørende var projektlederens kompetencer, engagement samt opbakning fra øverste leder. Projektledere var fx sikkerhedslederne på Beton- og Industrivirksomheden, den administrative leder på Universitetsinstituttet og koordinatoren på det psykoterapeutiske behandlingscenter. De formåede alle at holde fast i forløb og engagement i hele projektperioden. Karakteristisk for disse personer var, at de havde ledelsesmæssig kompetence og stor opbakning samt tillid og gennemslagskraft i organisationen. Øverste ledelses involvering i APV-arbejdet havde stor betydning for projektledelsens muligheder for at udfylde rollen. Uden en solid opbakning oppefra blev projektlederens arbejde vanskeligt og ambitionsniveauet for de løsninger, som projektet frembragte, begrænset.

En fordel ved en udpeget projektleder var, at ansvaret for at styre og lede APV-forløbet var entydigt placeret, men man skal være opmærksom på, at dette ikke sket på bekostning af APV-gruppens engagement. Ejerskabet kan let komme til at ligge på projektlederen alene, mens engagementet falder i resten af gruppen. Det så vi i Betonvirksomheden, mens Psykoterapeutisk behandlingscenter, der havde en velfungerende og kompetent APV-gruppe og forståelse for inddragelsesperspektivet, bibeholdt engagementet.

Projektledere med stabsfunktion i organisationen kan have vanskeligt ved at sætte sig igennem i forhold til linjeledelsen, da de ikke har den fornødne beslutningskompetence. Det viste sig også i projektet fx i en af servicevirksomhederne som deltog med flere enheder. Projektkoordinatoren var den centralt placerede arbejdsmiljøkonsulent, som hverken havde indsigt i processen eller beføjelser til at gribe ind i de lokale forløb, som af forskellige grunde gik i stå undervejs.

APV-gruppens og projektlederens samspil med konsulenten var i mange tilfælde fremmede for ledelse og styring af APV-forløbet. Konsulenten bidrog med sparring til projektlederen eller gruppen om projektets organisering, proces, aktører og inddragelse og beslutningsprocesser. Denne opgave var ikke på forhånd defineret som en konsulentopgave, og ikke alle virksomheder havde øje for, at de kunne få denne type konsulenthjælp. Psykoterapeutisk behandlingscenter er et eksempel på, at styring og ledelse blev italesat og lagt ind i forløbets design. Oprindeligt ønskede virksomheden, at konsulenten påtog sig rollen som projektleder, men konsulenten fik overbevist virksomheden om, at et godt APV-forløb forudsatte, at

de selv tog ejerskab for projektledelsen. På en af servicevirksomhederne var konsulenten tæt på at komme til at "hænge" på ansvaret, idet ingen andre tog ansvar for APV-forløbet. Resultatet var, at konsulenten skrev alle oplæg til møderne, skrev referater og handlingsplaner, mens der ingenting skete mellem møderne, og at processen gled mere eller mindre ud i sandet.

### **3.3 Metoden**

#### **Spørgeskema eller dialogmetoder?**

De afprøvede metoder kunne alle anvendes til APV-processen. Ingen af metoderne dækker dog alle faser i APV. Spørgeskemametoden er specifikt udviklet til kortlægning, og metoden giver ikke meget hjælp til de efterfølgende faser. Dialogmetoderne dækker flere APV-faser, men hovedvægten ligger på kortlægnings- og beskrivelsesfasen, men de fleste dialogmetoder indeholder også en proces, hvor medarbejderne giver input til prioritering og løsninger. Det svageste punkt i alle de afprøvede metode er at komme i dybden med analyse og bearbejdning af resultaterne samt udvikling af løsninger.

Dialogmetoderne indeholder mulighed for tilpasning konkret til arbejdspladsen, idet struktur, proces, deltagere og tid til en vis grad kan tilpasses arbejdspladsens behov. I dialogspillet og kulturdialogen tilpasser man kortlægningstemaerne efter virksomhedens strategiske valg. Kulturdialogen kan med fordel opsplittes op i 2 møder med mellemliggende analyse og bearbejdning. Mange valgte af praktiske og ressourcemæssige grunde at reducere dialogmødets varighed. Projektet viste dog, at dialog kræver tid, og det kan af flere grunde være bedre at dele dialogmødet over 2 gange end at skære for meget i tiden. Det giver muligheder for at analysere og bearbejde resultaterne i den mellemliggende periode.

I spørgeskemaet er temaerne på forhånd defineret, og dække alle kendte, relevante emner indenfor det psykiske arbejdsmiljø. Spørgeskemaundersøgelsen er den eneste af metoderne, hvor deltagerne kan være anonyme. Det kan have en betydning for, hvad der kommer frem i kortlægningen, fx krænkende adfærd og massive samarbejdsproblemer. I baselineundersøgelserne blev der rapporteret mobning i næste alle virksomheder - i nogle endog i et betydeligt omfang. Også i de to virksomheder, som afprøvede spørgeskemametoden i APV-processen, havde mobning. Ingen af disse prioriterede mobning som indsatsområde. På den ene virksomhed tog ledelsen dog konkret hånd om problemet. I de virksomheder, som anvendte dialogmetoder kom mobning ikke frem under dialogprocessen.

Alle metoder har styrker og svagheder, og en vigtig opgave i fase 0 i forbindelse med metodevalg er at sikre, at man tager hånd om svaghederne og udnytter metodernes styrke.



## Spørgeskemametoden

### Styrker

- NFA's spørgeskema omfatter alle kendte relevante områder af det psykiske arbejdsmiljø
- Anonymiteten beskytter den enkelte og gør det muligt at kortlægge mere følsomme områder som mobning eller konflikter
- Alle får mulighed for at ytre sig om det psykiske arbejdsmiljø
- Med høj svarprocent giver spørgeskemaer et repræsentativt billede
- Undersøgelsen kan gentages og give indblik i udvikling

### Svagheder

- Resultaterne kan være svære at forstå og tolke
- Spørgeskemaresultater er ikke handlingsanvisende
- Anonymitet kan komme til at virke som et skjold og 'nem/ansvarsfri' kritik
- Tilpasning kan være nødvendig for at sikre meningsfuldhed, men er ressourcekrævende
- Nogle har svært ved at læse og forstå spørgeskemaet
- Giver et øjebliksbillede, som hurtigt kan ændre sig

## Dialogmetoder

### 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 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

- De åbne dialogmetoder giver 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 for afgørende betydning i prioritering
- Ikke egnede til at afdække og behandle krænkende adfærd
- Svaghederne kan modificeres af god mødeledelse, fx af en mødeleder med faglig og procesmæssig viden og erfaring

## Dialogmøder giver engagement – så længe dialogen varer

Dialogmetoderne opstod oprindeligt som en modvægt til mere ekspertbaserede metoder. En vigtig idé var, at metodetilgangen skulle være involverende og skabe engagement blandt medarbejderne. Den konkrete udmøntning blev udvikling af en række dialogbaserede metoder, hvor medarbejdere i fællesskab i en struktureret ramme identificerer og vurderer deres psykiske arbejdsmiljø, foretager en umid-

delbar prioritering ud fra deres perspektiv samt giver input til løsninger. Dette skulle gøre APV-arbejdet vedkommende og nærværende, fordi det bygger på medarbejdernes eget sprog og oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø. Samtidig får medarbejderne indflydelse på hvad og hvordan, der skal arbejdes med det psykiske arbejdsmiljø på egen arbejdsplads og de peger på løsninger. Denne tilgang ville ikke alene medføre engagement under dialogmødet, men også give medarbejderne motivation og ejerskab til gennemførelse af de handlinger, som de selv havde foreslået.

De anerkendende metoder er seneste skud på udvikling af dialogmetoderne. Den anerkendende tilgang sigter på at identificere arbejdspladsens ressourcer for derigennem at arbejde fremadrettet med udvikling af arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø. Grundtanken er, at bagved ethvert problem er der et ønske om en ændring. Derfor leder man ikke efter problemer, men identificerer ønsker og forbedringsmuligheder. Diskussioner af problemer tapper deltagerne for energi, fordi man uvægerligt vil forsøge at placere skylden for problemet. Diskussioner har tendens til at køre i ring og der bliver ikke truffet beslutninger, der peger fremad. Taler man om ønsker og forbedringsmuligheder, opmuntres deltagerne til at tænke fremadrettet og i løsninger.

Metodeafprøvningsne i dette projekt bekræfter næsen entydigt dialogmetodernes evne til at skabe engagement *indenfor metodernes ramme*. Men engagementet holder ikke til de efterfølgende APV-faser.

De kvalitative data og evalueringseminarierne viste, at alle generelt var meget tilfredse med at deltage i de forskellige dialogaktiviteter. Det blev fremhævet, at man fik mulighed for konkret at give udtryk for sine oplevelser og man fik lyttet til sine kollegers oplevelse. Udgangspunktet var den enkelte og den konkrete hverdagssituation, som den opleves, og det gav nærhed og forståelse. Alle kom til orde, og man fik fx indblik i, hvad de "stille kolleger" mente. Man fik lyttet til sine kolleger, fik en større forståelse af det psykiske arbejdsmiljø og fik mulighed for at forstå andre perspektiver. Endvidere gav deltagerne udtryk for stor tilfredshed med dialogmetodernes klare struktur og styring. Medarbejdernes udsagn og vurdering relaterede sig til selve dialogmødet. Det, at dialogmødet gav medarbejderne *indflydelse* på, hvad der efterfølgende skulle arbejdes med i APV-forløbet, blev ikke fremhævet.

Den anerkendende tilgang blev anvendt i 4 virksomheder – indenfor industri, service og bygge & anlæg. Ingen af virksomhederne havde på forhånd kendskab til denne tilgang. I den ene virksomhed lykkedes det ikke at få skabt engagement under APU-mødet. I den efterfølgende proces blev der holdt fast i den anerkendende tilgang, og det lykkedes hen ad vejen at skabe engagement. At det ikke lykkedes fra starten kan forklares ved gruppens generelle utryghed ved at skulle arbejde med det psykiske arbejdsmiljø sammen med en fastlåst situation internt i personalegruppen. I de øvrige virksomheder medførte den anerkendende tilgang engagement i dialogen, men alle steder var det en udfordring for konsulenten at fastholde den positive tilgang. Den anerkendende tilgang blev i udgangspunktet oplevet som akavet og fremmed, men efterhånden som dialogen skred frem, blev engagementet vakt.

En markant erfaring fra projektet var, at *engagementet ikke holdt til de efterfølgende faser*, hvor handlinger skulle gennemføres. At man selv havde været med til at pege på et problem eller udviklingsområde

og selv havde givet forslag til løsninger, betød ikke nødvendigvis at man engagerede sig i løsningen af problemet efterfølgende. Engagementet var tæt bundet til selve dialogaktiviteten, og der skal mere til, hvis medarbejdernes motivation skal fastholdes. Løsninger, hvor der er behov for, at den enkelte medarbejder tager aktiv del i implementeringen, fx forbedret omgangstone, samarbejde og støtte til kolleger, fordrer yderligere medarbejderinddragende processer. De fleste dialogmetoder inddrager kun medarbejderne en eller få gange af 2 - 4 timer.

### 3.4 APV-forløbet

#### Kom godt igennem faserne i APV

De gennemførte APV-forløb fulgte ikke altid den lineære rækkefølge, som Arbejdstilsynets APV-model beskriver. I dialogmetoderne foregår flere faser typisk samtidigt og uden skarp adskillelse. Kortlægning og beskrivelse glider sammen og ofte kommer man på løsninger, samtidigt med, at man beskriver problemstillingen. Er prioriteringsprocessen adskilt fra dialogen kan der her opstå behov for yderligere vurdering, og man må gå tilbage i processen. I forbindelse med udarbejdelse af handlingsplaner kan der også opstå behov for at gå tilbage til vurderingsfasen for at finde den rigtige løsning. Endelig kan kortlægningen og vurderingen i sig selv igangsætte handling, der umiddelbart fører til bedre psykisk arbejdsmiljø. At APV-processen ikke foregår lineært, er ikke noget der optager virksomhederne.

Selv om en APV-processen sjældent forløbet lineært, kan der være værdifuld læring i at se på, hvad der er ideen med og indholdet i de forskellige faser. Nedenfor diskuteres de forskellige faser hver for sig.

#### Fase 0 – det nødvendige fundament

AT-vejledning D 1.1. om Arbejdspladsvurdering beskriver ikke en egentlig forberedelsesfase, men anbefaler, at sikkerhedsorganisationen aftaler fælles mål og spilleregler for APV-arbejdet. Disse kan omhandle metoder, kompetenceoprustning, behov for konsulentbistand, aktørernes roller og erfaringsopsamling. Det er et krav, at sikkerhedsorganisationen er inddraget i alle APV faser. I dette projekt er forberedelsesfasen/ 'fase 0' defineret noget bredere, idet fasen også indeholder at skabe forståelse for helheden i APV-forløbet, forankring, engagement og medarbejderinddragelse, organisering, styring og ledelse af APV-forløbet samt strategi for formidling.

Fase 0 er vigtig, fordi det er her, der skal skabes klarhed og overblik over opgaven. Mål, motiver, forventninger og ambitioner skal afklares. Projektforløbet og projektplan skal skitseres og besluttet. Arbejdet skal organiseres, og det skal besluttet hvem der skal inddrages i hvilke processer og med hvilke kompetencer og roller. Det er her, der skal tages stilling til hvilken metode man vil anvende. Ressourceforbruget skal klarlægges, og der skal tages stilling til om – og i givet fald – hvilken type konsulent, der skal inddrages. Man skal endvidere gøre sig klart, hvordan man vil sikre synlighed og formidling af APV-aktiviteterne. Helt overordnet er der tale om at tage stilling til: Hvad vil vi, hvordan gør vi det, hvem gør hvad? Man skaber det i tanken og på papir, før man gør det i virkeligheden.

## **Fase 0 i projektet**

I dette projekt indgik fase 0 som en obligatorisk og styret del af APV-forløbene på de deltagende virksomheder. De obligatoriske Fase 0-aktiviteter var:

- For at en virksomhed kunne deltage i projektet, var det en forudsætning, at ledelsen på et rimeligt højt niveau gav tilsagn om deltagelsen. I de fleste virksomheder var det chef på minimum ét niveau højere end det niveau, som skulle gennemføre APV-en, der gav tilsagn om deltagelse i projektet. Derudover blev der indgået samarbejdsaftale mellem virksomheden og det overordnede projekt.
- Der var på forhånd stillet krav om, at virksomheden skulle nedsætte en APV-gruppe med ledelses- og medarbejderrepræsentanter
- Alle APV-grupper skulle gennemføre et opstartsmøde med deltagelse af konsulent og evaluator, hvor forløb, organisering, forventninger, opgaver og metodevalg blev drøftet.
- Deltagervirksomhederne fik tilbudt konsulentressourcer
- Fra projektets side blev der udarbejdet en informationspjece til deltagere og andre nøglepersoner på virksomhederne.
- Efter opstartsmødet gik hver enkelt virksomhed sammen med konsulent i gang med at planlægge deres konkrete APV-forløb. Konsulenterne havde udarbejdet en supplerende Fase 0 tjekliste, som blev deres guideline for, hvad der yderligere skulle afklares på virksomheden før igangsættelse af APV-forløbene. Tjeklisten indeholder blandt andet spørgsmål vedr. tidligere erfaringer med at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, behov for tilpasning af metode samt spørgsmål til overvejelse vedr. prioritering.

## **Hvad har vi lært om fase 0**

Forudsætningerne for at komme godt fra start var således allerede indlagt i designet og en forudsætning for at deltage i projektet. Den væsentligste erfaring fra projektet i forhold til Fase 0 er, at fasen er essentiel men ikke tilstrækkelig til at sikre et godt APV-forløb. I Fase 0 blev grundlaget for et godt APV-forløb lagt, men fasen er og bliver afgrænset til en indledende fase. Projektet viste, at der er behov for vedvarende aktiviteter for at fastholde forankring, overblik over opgaven og fremdrift. Godt begyndt er ikke halvt fuldendt. Fase 0 kan ikke stå alene, men skal knyttes sammen med et vedvarende fokus på styring og ledelse af APV-forløbet, og projektet viste, at dette bedst lykkes, når der udpeget en kompetent projektleder.

En del virksomheder valgte at lade øverste leder indgå i eller være tilknyttet APV-gruppen. Det viste sig ikke overraskende at have en positiv betydning for APV-forløbets synlighed i organisationen og den prioritet, som APV-forløbet fik. Det fik også betydning for handlingsfasen. Selv om APV-gruppens rolle i flere tilfælde ophørte tidligt i forløbet, påtog lederen sig ansvaret for at gennemføre (en del af) de aftalte handlinger. Direkte involvering af øverste chef ser således ud til at styrke hans/hendes forpligtigelse. I virksomheder, der er del af en koncern, kan der fra koncernen side træffes beslutninger, der tilsidesætter en ellers forpligtet øverst chefs beslutninger.

Forankringen hos medarbejderne i fase 0 skulle ske gennem etablering af APV-gruppe med medarbejderrepræsentanter og gennem valg af metode. Enkelte virksomheder fik ikke etableret en APV-gruppe fra

starten, og for dem haltede medarbejderforankringen – eller den blev aldrig rigtig etableret. En lille virksomhed nedlagde APV-gruppen, idet de opfattede APV-arbejdet som et fællesansvar for hele medarbejdergruppen. Reelt set ønskede ingen at stå for ansvaret for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, idet de havde en forestilling om, at de ved at deltage ville få ansvaret for at løse gruppens problemer. Generelt var erfaringerne med APV-grupperne, at man ikke grundigt nok fik diskuteret og afklaret gruppens opgave, og hvilken rolle og opgave man havde. Mange af medarbejderrepræsentanterne deltog på møderne med deres input, men bidrog ikke udover møderne til APV-projektets fremdrift – og dette blev sjældent defineret som en opgave for dem.

En hovedopgave i fase 0 var at skabe klarhed og overblik over APV-forløbet. Det var relativt let at skabe interesse for projektet i opstarten. Især de dele der omfattede dialogmødet, fordi de kunne formidles konkret og umiddelbart gav mening og var attraktive for medarbejderne. Derimod viste det sig vanskeligt i fase 0 at få skabt et fælles billede af helheden i APV-forløbet, og det gjaldt både i forhold til APV-gruppen og i medarbejdergruppen. APV-forløb om det psykiske arbejdsmiljø er et udviklingsforløb, hvor projekts indhold skabes hen ad vejen – de senere faser kan kun beskrives som faser og processer, ikke med et konkret indhold. Overblik og klarhed i opgaven er således både en fase 0 aktivitet og en løbende opgave i projektet. Fra projektets side var der skitseret en meget overordnet projektplan, men ellers blev der kun i begrænset omfang arbejdet med projektplaner, hvor de enkelte aktiviteter løbende blev specificeret, justeret og fulgt op på. Overordnede projektplaner skaber ikke et fælles billede af forløbet hos APV-gruppen eller hos medarbejderne.

Metodetilpasningen fandt sted i mange virksomheder i fase 0. De fokuserede dialogmetoder – dialogspil og kulturdialogen – har indbygget i metoderne, at de skal eller kan tilpasses de konkrete forhold. Dette skete også her, og var med til at opbygge et større ejerskab i APV-grupperne. Nogle af de mindre virksomheder, som benyttede de kortere åbne dialogmetoder "tilpassede" metoderne tidsmæssigt på den måde, at de ønskede at gennemføre dem på kortere tid, end metoderne lagde op til. Erfaringen blev alle steder, at der ikke kunne klares på den kortere tid, så der blev i praksis brugt mere tid end først afsat.

Alle virksomheder informerede deres medarbejdere om APV-projektet i opstartsfasen, men derefter blev informationen mange steder sporadisk. I handlingsfasen blev der gennemført en del handlinger, som udsprang af APV-kortlægningen, men som medarbejderne ikke umiddelbart knyttede til APV-forløbet, fx ansættelse af en projektleder i IT-virksomheden. APV-aktiviteterne blev oplevet som adskilte aktiviteter uden sammenhæng. Genfortælling af APV-forløbet er en vigtig og vedvarende opgave for projektlederen/APV-gruppen. Hvis ikke de resultater, der kommer ud af APV'en, bliver koblet til indsatsen kan det i det lange løb nedtone medarbejdernes (og ledernes) opfattelse af og tiltro til, hvad en APV og andre udviklingsaktiviteter har af betydning for deres arbejde og arbejdsmiljø. Dette peger på nødvendigheden af at lægge en egentlig kommunikationsplan i fase 0.

### **Kortlægning – få det hele med!**

Kravene til kortlægning er, jf. AT-vejledning D 1.1 om Arbejdspladsvurdering, at virksomheden skal identificere, kortlægge og registrere deres samlede arbejdsmiljøforhold. Det kan ske på mange måder og med

forskellige metoder og redskaber. Målet er at skabe overblik over arbejdsmiljøforholdenes art, omfang og farer. Er der ikke registreret nogen arbejdsmiljøproblemer, skal dette fremgå af den skriftlige APV.

Alle metoder bortset fra kulturdialogen indeholder en kortlægning. Den anvendte spørgeskemametode er en forskningsbaseret kortlægningsmetode, der omfatter alle kendte og relevante parametre af betydning for oplevelsen af det psykiske arbejdsmiljø. Set isoleret i forhold til kortlægningsfasen kan NFA's spørgeskema betegnes som "the golden standard". En spørgeskemaundersøgelse gennemført anonymt understøtter desuden, at følsomme og tabubelagte problemstillinger bliver kortlagt. Spørgeskemametodens udfordring er at komme videre i processen fra kortlægningen. Resultaterne kan være vanskelige at forstå og at handle på, fordi de er formuleret i generelle vendinger. Der er ikke i metoden fastlagt en proces for, hvordan man fortolker begreber anvendt i spørgsmålene, så de har en fælles betydning for medarbejderne, og hvordan man kommer videre i APV-forløbet.

Dialogmetoderne har den fordel, at kortlægning er defineret af medarbejderne og får det sproglige udtryk, som findes i hverdagen. Ulempen med de helt åbne dialogmetoder er, at det kan være mere tilfældigt, hvad der kommer frem, og metoden sikrer derfor ikke at alle relevante problemstillinger bliver kortlagt. Baseline spørgeskemaresultaterne viste som tidligere nævnt, at der forekom krænkende adfærd på stort set samtlige arbejdspladser, men det kom ikke frem i dialogmetoderne. Den åbne, fælles dialog egner sig ikke til at behandle fx krænkende adfærd. Derfor præciserede konsulenterne ved dialogmødets start, at krænkende adfærd ikke ville blive behandlet på dialogmødet. I de to virksomheder, der anvendte spørgeskema, blev der rapporteret krænkende adfærd, men anonymiteten gjorde det vanskeligt at arbejde videre med. Resultaterne gav heller ikke anledning til, at de pågældende virksomheder udviklede politikker eller retningslinjer mod mobning eller krænkende adfærd.

### **Beskrivelse og vurdering – APV indsatsens akilleshæl!**

Kravene til denne fase er ifølge AT vejledningen D 1.1 om Arbejdspladsvurdering, at beskrive og vurdere de arbejdsmiljøproblemer, der er konstateret i kortlægningsfasen. Problemernes art, alvor og omfang skal beskrives nærmere. Årsagerne til problemerne og de mest hensigtsmæssige løsninger skal også beskrives. Man skal i beskrivelse af løsningerne være opmærksom på, om de retter sig mod kilden til problemet, og om problemet kan fjernes helt. Alle afprøvede metoder indeholder en beskrivelse og vurderingsfase, men de indeholder ikke den grundighed, som AT-vejledningen lægger op til.

I dialogmetoderne er vurderingsfasen i høj grad brugerdefineret, og god til beskrivelse og nuancering af kortlægningen, men mindre god til analyse og bearbejdning. Dialogmetoderne indeholder en relativ omfattende beskrivelse af kortlagte problemstillinger. Kommer fx 'manglende respekt' op som en problemstilling, giver dialogen mulighed for at spørge ind til hvad det drejer sig, hvem det omfatter, konkrete eksempler og forskellige oplevelser af problemstillingen mv. Det er en af dialogmetodernes stærke sider.

Dialogmetodernes tidsmæssige rammer er derimod begrænsende for en nærmere fordybelse og analyse i denne fase. I flere af metoderne foregår kortlægning, vurdering, prioritering og input til handlingsplan i en og samme proces af begrænset varighed – 2-5 timer. Alle medarbejdere er typisk inddraget, mens

beslutningskompetencen er begrænset – måske til en gruppeleder eller afdelingsleder. Medarbejderne i grupper eller plenum sætter selv ord på deres psykiske arbejdsmiljø, og umiddelbart derefter foretages en medarbejderprioritering. Dialogspillet er her undtagelsen, da den har en spilleplade, som forsøger at brede forståelsen af mulige årsager og løsninger ud til flere sider af arbejdsmiljøet. Det kan være svært på den korte tid, der er til rådighed i en dialogmetode, og i et stort forum med alle medarbejdere at komme i dybden og at få analyseret mere komplekse problemstillinger. Vurderingen er grundlaget for prioriteringen, og sker det på et overfladisk niveau, vil det få afsmittende betydning for resten af APV-forløbet. Det kan betyde, at det ikke var de væsentligste problemstillinger og de bedste løsninger, der blev valgt. I projektet måtte Døgninstitutionen igennem en ekstra og mere fokuseret dialogproces, fordi kortlægning og vurdering i første omgang var for overfladisk. Medicinalvirksomheden afsluttede APU-mødet med en upræcis problemstilling, hvorfor der måtte suppleres med yderligere dialogprocesser for at få en ordentlig beskrivelse og vurdering af problemstillingen. Nogle handlingsplaner indeholder kun produktionsnære praktiske og konkrete tiltag, mens mere komplekse og omfattende handlinger mangler. Det kan tolkes som en indikation på manglende dybde i analyserne. Handlingsplaner med overvejende produktionsnære løsninger sås i virksomheder, der afprøvede korte dialogmetoder, hvor alle faser foregår i en og samme proces.

I forhold til spørgeskemametoden er landsgennemsnittet en rettesnor for vurdering af egen virksomheds psykiske arbejdsmiljø. Landsgennemsnittet er et gennemsnit for alle brancher, som ikke tager højde for branchespecifikke problemer og vilkår eller virksomhedsspecifikke forhold. Derfor skal der inddrages andre forhold i vurderingen af de konkrete resultater, hvilket understreges i NFA's "bløde retningslinjer" til spørgeskemametoden. Spørgeskemaet kræver en stor indsats for at blive "tilbageoversat" til virksomhedens sprog og forståelse – først derefter er det muligt at udvikle løsninger.

En anden problemstilling er, om der er tilstrækkelig videns- og beslutningskompetence til stede til at komme i dybden med analyserne, herunder se på årsager, sammenhænge og mønstre på tværs af de kortlagte problemstillinger. Eksempler, hvor man var mere grundige i analyserne var karakteriseret ved at have en tidsmæssig adskillelse mellem kortlægning og første vurdering samt en grundigere vurdering og prioritering. Det skete fx på Psykoterapeutiske behandlingscenteret og i IT-virksomheden, samt på virksomheder, der anvendte spørgeskema. På behandlingscentret var der på forhånd tilrettelagt en proces, der vekslede mellem dialog med alle medarbejdere og bearbejdning og analyse i APV-gruppen. I IT-virksomheden sluttede Dialogspillet efter første vurdering, hvorefter APV-gruppen foretog en grundigere analyse af sammenhænge og mønstre som grundlag for prioritering og valg af indsatser. De to virksomheder havde begge omfattende løsningsforslag på såvel det relationelle som det organisatoriske niveau.

### **Sygefravær i APV – det falder lidt ved siden af!**

Af AT-vejledning D 1.1. om Arbejdspladsvurdering fremgår det, at arbejdspladsen, som selvstændig fase efter beskrivelse og vurdering, skal vurdere om der er forhold i arbejdsmiljøet, der kan påvirke sygefraværet. Der gives ingen konkrete anvisninger på, hvordan det skal ske. Ingen af de afprøvede metoder omfatter sygefravær. NFA's spørgeskemaundersøgelsen var dog specifikt til dette projekt suppleret med spørgsmål til sygefravær.

For flere virksomheder var et af motiverne for deltagelse i projektet, at de så en sammenhæng mellem forbedring af det psykiske arbejdsmiljø og nedbringelse af sygefraværet. Men erfaringerne var, at de fleste glemte dette fokus i forløbet. Det blev ikke oplevet naturligt i dialogmetoderne at inddrage sygefravær, fordi faserne ikke er adskilte. I forhold til de anerkendende metoder, ville det decideret virke forkert og i modstrid med metodens idégrundlag, at snakke fravær.

Enkelte virksomheder valgte dog efterfølgende at inddrage sygefravær i deres handlingsplan. Universitetsinstituttet valgte at arbejde med stressforebyggelse og dermed nedbringelse af fravær på grund af stress. SFO'en havde et punkt på handlingsplanen om nedbringelse af sygefravær og en af dagligvarebutikkerne havde opfølgning på sygefravær på handlingsplanen.

En hensigtsmæssig måde at inddrage sygefravær kunne være at drøfte hvordan sygefraværet skulle indtages i fase 0, og derefter inddrage sygefraværdata i vurderingsfasen sammen med APV-resultaterne. Dette ville være en oplagt opgave for APV-gruppen.

### **Prioritering – men hvad med beslutning?**

AT-vejledning D.1.1 om Arbejdspladsvurdering skal fasen indeholde en stillingtagen til, hvor stor en påvirkning problemerne påfører de ansatte, hvor stor risikoen er, for at påvirkningen opstår, og om der findes en tilgængelig løsning. Også her kan man sige, at metoderne ikke indeholder den grundighed, som AT-vejledningen lægger op til.

### **Medarbejderprioritering**

Prioritering er indeholdt i de fleste metoder som en medarbejderprioritering. Hvordan den endelige prioritering og beslutning om valg af indsats og udvikling af løsninger er ikke indeholdt i metoderne. Metoderne indeholder ingen vejledning til, hvilke øvrige prioriteringskriterier, der skal inddrages, og hvem der træffer hvilke beslutninger i forhold til prioritering og valg af løsninger. Det gælder både spørgeskema-metoden og dialogmetoderne. På dialogmøde og APU-mødet skete prioriteringen ved, at deltagerne satte prioriteringsstreger på de udsagn/problemstillinger, der var kommet op på mødet. Som tidligere nævnt vil kvaliteten af prioritering afhængig af, om man er kommet dybt nok i analysen på dialogmødet. Risikoen ved forkerte eller mindre betydningsfulde prioriteringer er, at handlingsplanen kun vinder begrænset genkendelse og opbakning i medarbejdergruppen og hos ledelsen, og i værste fald ikke bliver realiseret.

### **Prioriteringsselektion**

En generel tendens ved medarbejderprioriteringer er, at kun problemstillinger som deltagerne umiddelbart ser en løsning på, bliver prioriteret. Fastlagte vilkår i arbejdet, som fx store følelsesmæssige krav i arbejdet med handicappede børn, kan ikke ændres. Men der kan være problemstillinger, som kan løses ved at analysere problemstilling og løsningsmuligheder nærmere eller ved at inddrage flere kompetencer og niveauer af organisationen, fx hvordan strukturer og relationer kan støtte i forbindelse med arbejde



med syge børn. I det forholdsvis korte tidsrum, som dialogmødet varer, og hvis deltagerne i dialogmødet ikke kan den tilstrækkelige kompetence (faglig og organisatorisk), er der risiko for, at man ikke kommer tilstrækkeligt dybt ned i eller bredt rundt om analysen, til at se løsningsrummet bredt nok. I et tilfælde identificerede man problemstillinger i samarbejdet med naboafdelinger, men man valgte kun at arbejde med sociale relationer indenfor egen afdeling. Dagligvarebutikken og VVS virksomheden valgte i overvejende grad at arbejde med meget konkrete og driftsnære forhold såsom procedure for lukning af butikken og håndbog for nyansatte. En anden indikation på prioriteringsselektion er, at krav i arbejdet generelt ikke blev prioriteret.

Kulturdialogen er den eneste metode, der eksplicit inddrager virksomhedsstrategiske overvejelser i prioriteringen. Det sker allerede i Fase 0, hvor temaer, som skal behandles i kulturdialogen fastlægges ud fra strategiske hensyn. Det var med til at understøtte den ledelsesmæssige forpligtelse i virksomheden og var fremmede for implementering af handlingsplanen. I de virksomheder, hvor der var tilstrækkelig ledelseskraft i APV-gruppen, blev det denne gruppe, der foretog den endelige prioritering og valg af indsatser.

### **Handlingsplaner – har tendens til at forblive planer!**

Prioritering og handlingsplan er i AT-vejledningen slået sammen til én fase. Handlingsplanen er både en aktivitets- og en tidsplan, og det skal fremgå i hvilken rækkefølge de konstaterede problemer bliver løst. Handlingsplanen bør være omhyggeligt gennemarbejdet, og realistiske mål og tidsplaner skal være afstemt i en diskussion mellem ledelsen og sikkerhedsorganisationen.

Metoderne omfatter generelt ikke udarbejdelse af endelige handlingsplaner eller hvem der har ansvar for dette. Nogle metoder indeholder handlingsplanskemaer (arbejdsplaner) som medarbejderne under dialogmødet skriver forslag til løsninger ind i. I APU opdeler skemaerne løsninger på forskellige niveauer i organisationen, herunder hvad den enkelte kan gøre, og hvad hhv. lederen og arbejdspladsen skal gøre, men så langt nåede man ikke i APU-møderne. Kun i Selvevalueringsmetoden er ansvar for udarbejdelse af handlingsplanen præciseret.

Selv om metoderne i begrænset omfang omfatter endelige handlingsplaner, blev der udarbejdet handlingsplaner alle steder, men ikke alle planer var lige omhyggeligt gennemarbejdet.

### **Gennemførelse af handlingsplaner – en vanskelig proces!**

Gennemførelse af handlingsplaner og implementering af løsninger er ikke en fase i AT's APV model, og derfor ikke indeholdt i AT vejledning D 1.1.

For at vurdere APV'ens effekt på det psykiske arbejdsmiljø skal man se på de handlinger, der er blevet gennemført som følge af APV-en. I projektet var forventningen til virksomhederne, at de havde gennemført APV handlingsplanen indenfor projektperioden. Erfaringen var, at APV-forløbet tog længere tid end forventet. Alle virksomheder var i gang, men ingen havde fuldført deres handlingsplaner ved projektets afslutning.

APV om psykisk arbejdsmiljø fører til forskellige typer løsninger. Mange af virksomhederne arbejdede med dagligdags- og driftsnære problemstillinger. Det generelle billede var, at der hvor APV-gruppen bestod af den lokale leder og medarbejderrepræsentanter blev der overvejende arbejdet med afdelingsnære og mindre komplekse problemstillinger. Hvor den øverste ledelse indgik i APV-arbejdet blev der i højere grad også arbejdet med indsatser rettet mod rammer og struktur eller mere komplekse problemstillinger. En del af virksomhederne arbejdede med relationelle problemstillinger, og disse indsatser blev typisk drevet af de tilknyttede konsulenter.

Ledelsen havde generelt en afgørende rolle i forhold til at iværksætte og gennemføre handlingsplanens indsatser. I flere tilfælde medførte dette, at løsninger blev koblet fra APV-forløbet. Medarbejderne oplevede ikke, at de (ledelsesinitierede) løsninger havde tilknytning til APV-forløbet, og så ikke, at de udsprang af de problemstillinger og evt. løsningsforslag, som de selv havde været med til at pege på. Det peger på et stort behov for vedvarende fokus på – og genfortælling af sammenhæng i et APV-forløb.

En erfaring fra evalueringsseminarierne var, at der er forskellige forestillinger om, hvad en løsning er. At arbejde procesmæssigt med medarbejdergruppen for at forbedre de relationelle forhold, fx samarbejde og respekt blev i flere tilfælde ikke opfattet som "løsninger". Opfattelsen var, at en løsning er noget konkret, fx anskaffelse af et arbejdsredskab, ændrede procedurer eller ny vagtplan. En virksomhed arbejdede på tre temadage procesmæssigt med at få større forståelse og accept af hinanden, og alligevel blev det ikke opfattet som en løsning.

### **Dialogmøde som løsning**

Ofte var dialogmøderne i sig selv med til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Det at få snakket om det psykiske arbejdsmiljø på en struktureret måde, gav indsigt i kollegernes oplevelse og perspektiv og var med til at øge forståelse for hinanden. Det viste sig i nogle virksomheder at løse op for usikkerheder og mindre uoverensstemmelser.

### **Driftsnære løsninger**

Dialogmøderne blev anledningen til, at medarbejdere fik givet udtryk for behov og ønsker, som umiddelbart ville gøre deres arbejdsdag lettere og mere effektivt. Eksempler i projektet var procedure for butikslukning, tilbagemelding på afsluttede opgaver, håndbog for nyansatte samt bedre arbejdsredskaber. Det var daglige irritationsmomenter som blev fjernet. Løsning af de umiddelbart løselige problemstillinger skal ikke undervurderes. Når der tages umiddelbart hånd om problemer, der kommer op på et APV-møde, kan det have en stor signalværdi og betydning for medarbejdernes tiltro til APV-arbejdet og det kan virke fremmede for gennemførelse af mere grundlæggende problemer.

### **Relationelle problemstillinger**

Løsninger indenfor det relationelle område omhandlede især samarbejde og ledelse, fx samarbejde i gruppen eller på tværs af afdelingerne i Industri- og Medicinalvirksomheden, kommunikation og rolleklarhed i IT-virksomheden samt støtte og anerkendelse fra lederne i Psykoterapeutisk behandlingscenter og Folkeskolen. Typisk var det indsatser, som blev initieret og gennemført med hjælp fra de tilknyttede konsulenter – indsatser, som virksomhederne i mange tilfælde ikke selv ville kaste sig ud i.

### **Overordnede løsninger**

Der blev i mindre grad prioriteret og arbejdet med løsninger af mere sammensat karakter. Undtagelser er Psykoterapeutisk behandlingscenter, Universitetet og IT-virksomheden, der planlagde handlinger og løsning på såvel det individuelle, relationelle og organisatoriske niveau.

Der var et mindre antal eksempler på handlingsplaner, der direkte rettede sig mod virksomhedens strategiske niveau. Medicinalvirksomheden havde fra starten et ønske om, at APV-projektet, der blev gennemført i en lille del af virksomheden, skulle fungere som pilotprojekt for hele virksomheden. Ved projektets afslutning havde den centrale miljø- og arbejdsmiljøfunktion med opbakning fra driftschefen konkrete planer for, hvordan erfaringerne skulle bidrage til at implementere psykisk arbejdsmiljø i det fremtidige APV-arbejde. IT-virksomheden indarbejdede medarbejdernes trivsel i MUS-samtaler. Der blev ikke arbejdet med politikker, fx stressforebyggelses- eller trivselspolitikker eller indarbejdet vurdering af psykisk arbejdsmiljø ved fremtidige ændringer i produktion eller organisation.

## **3.5 Konteksten**

Projektets formål var også at vurdere kontekstens betydning for metodens brugbarhed. Der var på forhånd en antagelse om, at bestemte metoder passede til bestemte kontekster. Det kan generelt ikke bekræftes i forhold til de metoder, som blev afprøvet i dette projekt. Vi sikrede en vis spredning af metoderne på forskellige konteksttyper, og alle afprøvede metoder kunne bruges, der hvor de blev afprøvet. En del af forklaringen er, at alle metoder i større eller mindre grad kan tilpasses konteksten. Spørgeskemametoden er dog ikke egnet til virksomheder med under 15 ansatte, eller virksomheder, der har behov for opgørelse af spørgeskemaresultater på grupper med mindre end 15 ansatte, fx faggrupper eller enheder.

Der var ligeledes på forhånd en antagelse om, at nogle metoder passede bedre til store virksomheder og andre metoder til små virksomheder. Nogle af de små virksomheder afprøvede "korte" metoder, der kunne integreres i de eksisterende personalemøder, og derfor ikke var så ressourcekrævende for virksomheden. Erfaringerne fra projektet peger dog på, at dialog tager tid. Skal der etableres tillid og fortrolighed med metoden og skal medarbejderne føle sig hørt og blive engageret i arbejdet, er mindre end et par timer ikke nok. Det erfarede Engrosfirmaet og VVS firmaet, som i første omgang havde sat mindre tid af.

I dialogmetoder er en gruppe størrelse på 10 – 15 personer passende, men det betyder ikke, at større virksomheder ikke kan anvende dialogmetoder. Der skal bare mere planlægning og koordinering til. På det Psykoterapeutiske behandlingscenter og på Skolen inddeltes alle medarbejdere i mindre dialoggrupper. Det var et større logistisk arbejde, men dialogprocesserne blev gennemført med stor tilfredshed. I Betonvirksomheden valgte man dialogmøder med udvalgte medarbejdere.

En vis modsætning mellem metode og kontekst kan være med til at udfordre kulturen på en arbejdsplads. I projektet blev de anerkendende metoder anvendt indenfor service-, industri og byggeanlægsområdet og selv om tankegangen bag metoden generelt var ukendt og fremmedartet, blev afprøvningerne en succes. Men det krævede god indsigt i metoden og vedholdenhed fra konsulentens side at fastholde tilgangen og at få vendt deltagernes vante tankegang.

Flere virksomheder indenfor arbejde med mennesker valgte en dialogmetode ud fra den begrundelse, at det passede til deres kultur "at snakke om tingene". Men det medarbejderne efterfølgende fremhævede som en fordel ved metoden var ikke kun dialogen men den struktur og styring, der lå i metoden og som blev varetaget af konsulenten. Første gang Døgninstitutionen gennemførte et dialogmøde, blev der ikke strammet godt nok op omkring beslutninger, og havde man ikke på forhånd aftalt opfølgende aktiviteter, var APV-forløbet løbet ud i sandet. "Talende kulturer" kan have et særligt behov for metoder, der sikrer struktur og styring, og hvor beslutningsprocesser er tydeliggjort. Egenskaber, som i forbindelse med metodevalget ikke umiddelbart blev forbundet med dialogmetoderne.

Metoden behøver således ikke at "passe" til konteksten, men må gerne være tilpas udfordrende i forhold til den herskende tradition. Det kan være med til at bryde fastgroede måder at tænke og handle på. På den anden side kan afstand mellem metode og kontekst også være for stor. Metoden og den bagvedliggende tankegang kan være for vanskelig at begribe til, at det giver mening for en virksomhed, at vælge den. Dette var tæt på at være tilfældet i en virksomhed, men den anerkendende tilgang blev fastholdt og det reddede projektet.

### **Organisatoriske og ledelsesmæssige ændringer – ændringer i rammebetingelse**

Der var flere eksempler i projektet på, at organisatoriske og ledelsesmæssige ændringer i virksomheden fik afgørende betydning for APV-forløbet. Den ene industrivirksomhed trak sig fra projektet i forbindelse med udskiftning af fabrikschef – og det på trods af at virksomheden var godt i gang med APV-forløbet, og der var opbakning til projektet fra deltagende medarbejdere og ledere. Den nye fabrikschef blev ansat af koncernledelsen med en bunden opgave om større besparelser. Sideløbende med APV-projektet var virksomheden også i gang med et koncerninitieret LEAN-projekt, og dette prioriterede den nye fabrikschef.

APV-projektet var sammenfaldende med kommunalreformen, og det påvirkede i større eller mindre omfang de offentlige virksomheder, som deltog i projektet. For Folkeskolens vedkommende betød det, at ledelsen brugte meget tid på møder og dermed var mindre nærværende i dagligdagen. Skolen oplevede samtidig mange krav ovenfra om besparelser. Døgninstitution for børn og unge var tidligere et amtligt tilbud, og i perioden omkring projektets opstart kendte medarbejdere og ledere ikke den fremtidige orga-

nisatoriske tilknytning, og hvilke konsekvenser en ny placering ville give. Det skabte en del usikkerhed og udskiftning i personalet. Socialcentret var ikke i samme omfang ramt af kommunalreformen, men havde umiddelbart før projektet gennemgået en fusion mellem to store socialcentre, hvor to kulturer skulle lære at fungere sammen, og lederroller skulle afklares.

Omfattende ændringer ramte også Medievirksomheden, som ellers var meget positiv overfor projektet og vedholdende, men til sidst måtte de opgive at være med. Da havde virksomheden indenfor ¾ år gennemgået 2 fusioner, store ændringer i ledelsen og omfattende personaleudskiftninger.

Der sker vedvarende organisatoriske og andre ændringer på danske arbejdspladser, og skal man kun gå i gang med APV-forløb eller andre større arbejdsmiljøtiltag, når der er stabilitet i virksomheden, risikerer man aldrig at komme i gang. Der er sjældent et helt rigtigt tidspunkt. Erfaringerne fra Medievirksomheden peger dog på, at omstillinger kan være så store, at det ikke kan lade sig gøre – om end behovet netop i sådan en situation kan være stort. Erfaringerne peger derfor på, at det er svært at tage vare på arbejdsmiljø under store omvæltninger, og APV synes ikke oplagt til det.

Samtidigt med APV-projektet gennemførte en virksomhed et storstilet HR-projekt, som involverede alle medarbejdere og forpligtede ledelsen til at følge op. APV-projektet havde ingen status og prioritet i forhold til HR-projektet, og udbyttet heraf blev også temmelig beskedent. HR-projektet var et trivselsprojekt, som qua dets omfang, indhold og ledelsens opfølgingsforpligtelse rummede gode muligheder for at øge medarbejdernes trivsel, og det havde været oplagt at sammentænke APV- og HR-projektet.

Modsat så vi positivt samspil mellem andre større organisatoriske projekter og APV-projektet. Det var tilfældet i Industri- og Betonvirksomheden. I begge virksomheder foregik der sideløbende med dette projekt LEAN-projekter, og begge formåede at tænke arbejdsmiljøet ind i Lean-projekterne og deres formål.

Alt i alt er erfaringerne i forhold til kontekstændringer ikke entydige. I visse tilfælde fastholdes APV-forløbet trods relativt store ændringer i omgivelserne, mens projektet stoppes eller fader ud andre steder. Det er positivt, at APV-projektet i nogle virksomheder overlever trods organisationsændringer. Det kan understøtte, at forankringsstrategien i Fase 0 ikke har været forgæves, og at arbejdsmiljøarbejdet måske er ved at få større status på arbejdspladserne, herunder bliver tænkt strategisk i forhold til drift og udvikling. Generelt er det dog en udfordring for lederne at sammentænke og koordinere arbejdet med psykisk arbejdsmiljø med andre initiativer og for så vidt også kontekstændringer. Det kræver overblik og viden hos den øverste ledelse og mellemlederne.

### **3.6 Konsulentstøtte**

Af AT-vejledningen fremgår det, at virksomheden skal indhente bistand fra særligt sagkyndige, hvis virksomheden ikke selv har den fornødne indsigt til at udarbejde APV. Det kan fx være hjælp til at vælge

kortlægningsmetode og løsningsforslag eller hjælp til at indlede processen. Det anbefales, at virksomheden tager stilling til konsulentbehov i forbindelse med afklaring af mål og spilleregler.

Alle virksomheder i projektet havde tilknyttet konsulentbistand, om end på forskellig vis: 2 via træning af nøglepersoner i udvalgt metode og de resterende med konsulentstøtte direkte til APV-projektet. Konsulentopgaven var på forhånd defineret som støtte til metodeafprøvningen, og i det omfang virksomhederne ønskede det, kunne de trække på konsulentbistand til APV-forløbet i øvrigt. Erfaringen var, at hovedparten af konsulentressourcerne blev anvendt i forbindelse med metodeafprøvningsplanerne til og med handlingsplaner, og mindre i forbindelse med gennemførelsen af handlingsplanerne.

### **Konsulentkompetence**

En række forskellige konsulentkompetencer kom i spil. I forbindelse med *metodeafprøvningen* var det faglig ekspertise og procesledelse på dialogmøderne. Under *hele APV-forløbet* havde mange af virksomhederne behov for andre konsulentkompetencer så som sparring til projekt- og forandringsledelse. Erfaringerne var, at jo bedre udgangspunkt virksomheden havde i forhold til viden om psykisk arbejdsmiljø, projekt- og forandringsledelse, jo bedre var de til at udnytte mulighederne for konsulentstøtte. Virksomheder med begrænset erfaringer med projektarbejde havde vanskeligere ved at formulere et behov om hjælp til den del af APV-forløbet, også selv om konsulenten aktivt tilbød sin hjælp og sparring til projektledelse. Industrivirksomheden efterlyste ved projektets afslutning mere ledelse og styring fra konsulenten, men havde ikke undervejs efterspurgt det.

Konsulenten havde en vigtig betydning for virksomhedernes valg af metode. Har konsulenten stor erfaring med én metode, er det lettere for konsulenten at "sælge" denne metode til virksomheden. Konsulenten havde også en vigtig rolle i forhold til tilpasning af metoden.

Som tidligere nævnt er vurderingsfasen et kritisk punkt i APV-processen. I virksomheder, hvor konsulenten bistod APV-gruppen med en nærmere analyse af resultaterne fra kortlægning og den første medarbejdervurdering, var erfaringen, at konsulentens faglige ekspertise var med til at kvalificere analysen. Konsulentens bidrag var at spørge ind til og holde fast i relevante forhold og at hjælpe APV-gruppen med at se sammenhænge og mønstre. Specielt i forhold til relationelle problemstillinger havde konsulenten qua sin faglighed og rolle større gennemslagskraft end virksomhedens medarbejdere eller APV-gruppen selv havde. Konsulenten havde endvidere betydning for valg af og gennemførelse af indsatser vedr. relationelle forhold.

<b>APV-faser</b>	<b>Konsulentkompetencer i APV-forløbets forskellige faser</b>
Fase 0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektstyring og ledelsesforståelse med henblik på forankring, målstyring, organisering, planlægning, design og engagement, mv.</li> <li>- Faglig ekspertise herunder såvel metodefaglig ekspertise med henblik på valg af metoder og tilpasning af metoden, som faglig viden om psykisk arbejdsmiljø og organisationsforståelse</li> <li>- Mødeledelse</li> <li>- Generel indsigt i APV-forløbet</li> </ul>
Kortlægning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faglig ekspertise om psykisk arbejdsmiljø, proceskonsultation og facilitering af processer</li> <li>- Processtyring og -ledelse ift. dialogmetoderne og Selvevaluering</li> </ul>
Beskrivelse og vurdering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faglig ekspertise.</li> <li>- Procesledelse</li> </ul>
Prioritering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faglig ekspertise</li> <li>- Projektledelse</li> </ul>
Handlingsplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faglig ekspertise</li> <li>- Faglig viden vedr. organisationsforståelse</li> </ul>
Gennemførelse af handlingsplanen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faglig ekspertise vedrørende psykologiske og relationelle problemstillinger samt kulturudvikling</li> </ul>
<b>APV-faser</b>	<b>Konsulentkompetencer i APV-forløbets forskellige faser (fortsat)</b>
Styring og ledelse af APV-processen og APV-forløbet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planlægge, strukturere og styre</li> <li>- Skabe samspil mellem mennesker</li> <li>- Klarlægge beslutningstemaer</li> </ul>

Oversigt over konsulentkompetencer i forhold til APV-forløbet

Konsulenterne faglige kompetencer kom desuden i spil i forhold til valg af supplerende metoder og processer. I flere tilfælde var dette med til at udfordre og bløde op på fastlåste holdninger. Det var tilfældet i en af industrivirksomhederne, hvor medarbejdere og arbejdslederne havde stålsatte forestillinger om at udbyttet af stormøder ville blive minimalt samt i Medicinal- og Betonvirksomheden i forhold til selve forestillingerne om, at psykisk arbejdsmiljø var personligt og ville være ubehageligt at skulle arbejde med.

### **Virksomhedernes vurdering af konsulentstøtten**

Virksomhedernes vurdering var generelt, at de ikke kunne have gennemført projektet uden konsulentbistand, og at tilliden og et godt samarbejde mellem virksomhed og konsulent var afgørende for deres udbytte af konsulentstøtten. Endvidere lagde både ledelses- og medarbejderrepræsentanter vægt på, at der kom en neutral person udefra til at hjælpe virksomheden, samt at det var godt for fremdriften i forløbet, at konsulenten "pustede dem i nakken". Det holdt gang i processen i en travl hverdag. I forhold til dialogmetoder, vil mødeledelse kræve kendskab til den grundlæggende tanke bag metoden.

### 3.7 Effekt af APV-forløbet

Et væsentligt formål med projektet var at vurdere metodernes betydning for udvikling af et bedre psykisk arbejdsmiljø. I projektet blev der indsamlet data om det psykiske arbejdsmiljø gennem spørgeskemaundersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø før og efter APV-forløbet samt kvalitative data om APV-forløbet via interview af nøglepersoner 3 gange undervejs i forløbet. I anden spørgeskemaundersøgelse blev der tillige stillet spørgsmål om APV-forløbet og resultatet heraf.

I forbindelse med præsentationen af den udvidede APV-model i kapitel 3 blev der argumenteret for, at effekt på det psykiske arbejdsmiljø ikke alene kan vurderes i forhold til hvilken metode der anvendes. Ifølge denne model er metoden en faktor blandt flere. De øvrige er: forløbet af APV'en fra fase 0 til gennemførelse af handlingsplaner, styring og ledelse, konsulentstøtte, kontekstforhold samt ændringer i disse. I forståelsen af effekten af APV-forløbet blev der skelnet mellem: 1) de konstaterede *forandringer*, som spørgeskemaundersøgelsen ved afslutningen af forløbet viste sammenlignet med den gennemførte undersøgelsen før iværksættelse af projektet, og 2) *effekten* af indsatsen, som fremkom ved at inddrage anden viden om APV-forløbet i form af kvalitative interview med nøglepersoner om forløbet. For at der kan være tale om en effekt af APV-indsatsen skal de kvalitative data kunne understøtte, at de forbedringer (eller forværringer) af det psykiske arbejdsmiljø har en sammenhæng mellem APV-forløbet og ikke alle mulige andre tiltag og forhold i virksomheden, som finder sted samtidig med at APV-forløbet forgår.

#### **Forandringer og effekt konstateret via spørgeskemaundersøgelser**

Ser man på udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø ud fra spørgeskemaundersøgelserne, er resultaterne generelt små. Der er såvel fremskridt som tilbageskridt, se boks nedenfor. Antallet af uændrede arbejdsmiljødimensioner er langt større end antallet af forbedring og forværringer. Lidt flere dimensioner er forbedret end forværret.



## Optælling af ændringer på arbejdsmiljøområder

Resultater fra 13 virksomheder samlet

Arbejdsmiljøområde	Antal forbedrede	Antal uændrede	Antal forværrede
Krav i arbejdet (3 dimensioner)	3	31	5
Arbejdets organisering og indhold (4 dimensioner)	9	35	8
Ledelse og samarbejde (8 dimensioner)	29	59	16
Person-arbejde (2 dimensioner)	8	12	6
Værdier (3 dimensioner)	10	23	6
Helbred og velbefindende (4 dimensioner)	10	37	5
I alt	69	197	46

Ser man på virksomhedsniveau, er der flere virksomheder, hvor der er sket *flere forbedringer end forværringer*; i alt 9 ud af de 13 virksomheder, som gennemførte opfølgingsundersøgelsen. Heraf er forbedringerne markante for 4 af virksomhederne. I én af disse er målgruppen for lille i at uddrage konklusioner. Af de tilbageværende 3 virksomheder viser en nærmere analyse af APV-forløbet, at der i 2 virksomheder er god sammenhæng mellem forbedringerne og APV-indsatsen, mens resultatet på den sidste ikke umiddelbart lader sig forklare. På 2 virksomheder var der sket *flere forværringer end forbedringer*, heraf to markante. Den ene kom ikke i gang med APV-arbejdet (pga. fusioner), mens målgruppen i den anden virksomhed var for lille til at uddrage konklusioner.

Flere metodemæssige forhold kan være med til at forklare de relativt begrænsede forbedringer. Forhold som indsatsernes omfang og forbedringspotentiale, det tidsrum som forandringen måles i og gruppestørrelser mv. er forhold, der konkret i de enkelte virksomheder kan trække i retning af en undervurdering af projektets potentielle resultater, mens andre forhold maner til forsigtighed i tolkning af resultaterne.

Det skal dog slås fast, at spørgeskemaundersøgelserne alt i alt finder få og små forandringer i psykisk arbejdsmiljø. Dette er i overensstemmelse med fundene i flere andre interventionsprojekter indenfor arbejdsmiljøforskning, fx VIPS (2008<sup>1</sup>) og PAARIS (2005<sup>2</sup>). En forklaring kan være, at en arbejdsplads' psykiske arbejdsmiljø grundlæggende set er ret stabilt på den korte bane, og at de indsatser, som sættes i værk i forbindelse med APV-forløb kun udgør en lille del af det, der skaber det psykiske arbejdsmiljø.

<sup>1</sup> Sørensen, Ole H. m.fl. (Red.): Arbejdets kerne – om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis. Frydenlund, 2008. og Hasle, Peter m.fl.: Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø – rapport fra forskningsprojektet VIPS, Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2008.

<sup>2</sup> Goldschmidt, G. og Nielsen, K.: "PAARIS – Brug af Arbejdspladsvurdering og Arbejdsmiljøregnskab til forbedring af det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø for plejepersonalet. AT 2005

Anderledes tegner billedet sig imidlertid i ud fra den kvantitative procesevaluering (tillægsspørgsmål i spørgeskemaet). I den afsluttende spørgeskemaundersøgelse blev alle medarbejdere spurgt, om APV-projektet havde forbedret det psykiske arbejdsmiljø, og det svarer godt 40 % bekræftende til. Det er en overraskende stor andel i forhold til, hvad man kunne forvente ud fra spørgeskemaresultaterne. En mulig forklaring kan være, at spørgeskemaet ikke er fintfølende nok til at indfange ændringer i den størrelsesorden, der kommer ud af et APV-forløb. En anden forklaring er, at NFA's kortlægningsspørgeskema og spørgsmålene i den kvantitative procesevaluering ikke måler det samme. I NFA's spørgsmål skal man tage stilling til generelle forhold, som omfatter og er påvirket af hele ens arbejdssituation, mens der i tillægsspørgsmålene spørges konkret ind til APV-forløbet. Ud fra resultaterne af svarene på de spørgsmål, som retter sig direkte mod APV-forløbet oplever medarbejderne APV-forløbet som meningsfuldt og nyttigt.

### **De kvalitative interview**

De kvalitative data fra interviews af APV-grupperne viser også tilfredshed med APV-forløbet. Interviewpersonerne synes, at deres arbejdspladser har fået noget ud af at deltage i projektet. Man har fået sat ord på det psykiske arbejdsmiljø, fået afdramatiseret begrebet og fået lyttet til hinanden. Handlingsplaner er lavet, og arbejdspladserne er gået i gang med at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. Man er fortrøstningsfuld i forhold til det videre arbejde med implementering af handlingsplanerne. Der er dog undtagelser – hverken hotellet eller socialcentret fik det store udbytte af projektet, hvilke dog ikke kan tilskrives de valgte metoder, men kontekstforhold.

Man kan kritisere den kvalitative procesevaluering for, at den bygger på interview af relativt få nøglepersoner, som tilmed er udpeget og har et særligt ansvar i forhold til det, der skal evalueres. Det kan i sig selv give et mere positivt billede af et projektforsløb, end der er grundlag for. Samtidig kan loyalitet overfor ens arbejdsplads medføre, at man ønsker at fremstille arbejdspladsen i et positivt lys, og der kan opstå en vis sympati for følgeforskeren, der kan gøre det vanskeligt, at kritisere projektet. Denne generelle kritik af den kvalitative procesevaluering bliver ikke underbygget i nærværende projekt, idet der er rimelig god overensstemmelse mellem den kvantitative og den kvalitative procesevaluering.

**Alt i alt** kan man sige, at de afprøvede metoder kan anvendes i APV-forløbene og det er sandsynligt, at de i et eller andet omfang bidrager til udvikling af et bedre psykisk arbejdsmiljø – afhængig af de andre medvirkende faktorer, som er beskrevet tidligere og er samlet i den udvidede APV-model. Analysen af spørgeskemaresultaterne sætter endvidere fokus på, at forventninger til resultaterne skal ses i forhold til indsatsens art, intensitet og målgruppe – og noget tyder på, at man generelt skal nedtone forventningerne til spørgeskemaundersøgelser som effektmålingsredskab i interventionsforskning indenfor det psykiske arbejdsmiljø.

## 4 KONKLUSIONER

At arbejde med psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen er en opgave, som i princippet løbende finder sted i sikkerhedsgruppen og i hverdagens arbejdsliv, fx i forbindelse med at ledere og medarbejdere tager stilling til, hvordan arbejdsopgaverne skal organiseres, tilrettelægges og udføres. En arbejdspladsvurdering (APV) af det psykiske arbejdsmiljø er derimod en periodevis vurdering (minimum hvert 3 år eller ved ændringer). En arbejdspladsvurdering er således et tjek, der har til opgave at finde frem til forhold i det psykiske arbejdsmiljø, der skal forbedres. Det kan sammenlignes med, at en bil bliver sendt til 10.000 km eftersyn. Her går man bilen igennem for eventuelle skjulte fejl, som noteres og efterfølgende bliver ordnet. Men det er ikke alene 10.000 km eftersynet og de efterfølgende justeringer, der holder bilen kørende. Det er den daglige vedligeholdelse. På samme måde er det med det psykiske arbejdsmiljø. Det er løbende i hverdagen, at det skal trimmes og blive til et godt psykisk arbejdsmiljø. Den lovpligtige APV har til opgave at finde de ting, som denne kontinuerlige trimning har overset. Det, en APV om psykisk arbejdsmiljø kan, er med mellemrum at sætte et ekstra fokus på psykisk arbejdsmiljø, men APV kan aldrig erstatte den løbende indsats i dagligdagen.

Projektets tre hovedformål med tilhørende hovedkonklusioner var:

- a) I hvilket omfang fremmer metoderne APV-processen specielt i faserne efter kortlægningen?
  - Hovedkonklusionen på dette er, at alle de afprøvede metoder kan anvendes i APV-processen. Metodernes styrke ligger i kortlægningen, og for dialogmetoderne desuden i at beskrive problemstillingerne. Dialogmetoderne hjælper lidt længere i APV-processen, men er alligevel ikke fyldestgørende for de senere faser. Vurderingsfasen er et svagt punkt i alle metoder.
- b) Hvordan virker forskellige metoder i forskellige virksomhedskontekster?
  - Hovedkonklusionen er, at alle metoder kan anvendes i alle kontekster. I en del af metoderne har man i fase 0 mulighed for at tilpasse metoden til virksomhedskonteksten. Spørgeskemametoden bør ikke anvendes på virksomheder med under 20 ansatte.
- c) I hvilket omfang medvirker metoderne til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø?
  - Hovedkonklusionen er, at metoden er én blandt mange faktorer, der tilsammen kan føre til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Selv de mest omfattende metoder kan ikke stå alene, men er værktøjer i APV-processen, som skal tænkes ind i et samlet APV-forløb. Vurdering af et APV-forløbs effekt på det psykiske arbejdsmiljø kræver en nærmere analyse af proces og aktiviteter.

### **Styring og ledelse er afgørende for det samlede APV-forløb**

Metoderne hjælper mere eller mindre igennem APV-faserne, men det er ikke nok. APV-forløbet består af en række aktiviteter og processer med inddragelse af forskellige aktører på forskellige tidspunkter, som kun lykkes, hvis nogen påtager sig at styre og lede forløbet fra fase 0 til handlingsplanerne er gennemført og evalueret. APV-forløbet skal planlægges, gennemføres og styres ud fra klare mål, men også ud fra

den læring, der sker i processen og dertil hørende korrektioner og kursændringer. Erfaringen fra projektet er, at APV-forløbet bedst lykkes, når en kompetent person med ledelsesbeføjelser og opbakning i organisationen udpeges til projektleder for APV-forløbet, gerne støttet af en APV-gruppe og en konsulent.

En hensigtsmæssig anvendelse af den enkelte metode forudsætter en veltilrettelagt APV-forløb.

### **Fase 0 er et vigtigt startskud, men den skal følges op**

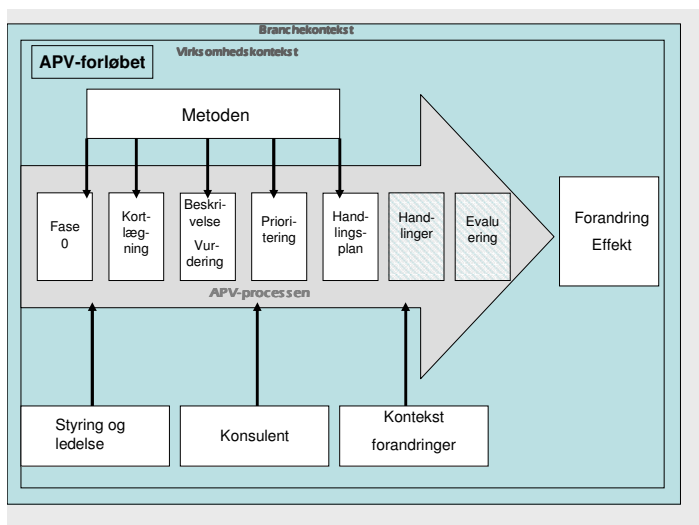
Fase 0 er den fase, hvor indsatsen skal prioriteres, ressourcesættes, planlægges, engagement og ejerskab skabes. APV-forløbet forankres organisatorisk og ledelsesmæssig forandring, således at der er den fornødne vilje og beslutningskraft til at gennemføre løsninger på de kortlagte problemer. Og der lægges plan for medarbejderinddragelse. Ressourcer i form af tid og kompetencer afsættes.

Det er kort sagt i denne fase et godt forløb grundlægges. Enkelte metoder har eksplicit fokus på denne fase, mens andre metoder kun har elementer knyttet til metodetilpasning og den praktiske gennemførelse af kortlægningen. Selv en grundig indsats fra projektets side i fase 0 var ikke nok til at holde fokus på APV-forløbet til afslutningen. Fase 0 skal følges op af ledelse og styring af hel APV-forløbet.

### **Metodens effekt skal vurderes ud fra den sammenhæng, den indgår i**

Det oprindelige formål med at vurdere metodens effekt på det psykiske arbejdsmiljø lader sig ikke gøre. Metoden er kun en af flere faktorer i et APV-forløb, som bidrager til forbedringer eller forringelser, og den kan ikke vurderes uafhængig af den sammenhæng, den indgår i. Derfor har projektet udviklet en udvidet APV-model (se nedenfor) som anskueliggør, hvilke elementer der indgår i sammenhængen. Modellen ligger til grund for analyser, diskussioner og konklusioner i dette projekt. Modellen vil kunne anvendes af virksomheder til planlægning af APV-psyk forløbet og til i fremtidige udviklingsprojekter til at få større forståelse for sammenhæng mellem indsats og effekt.

### **APV-forløbet**



Udvidet APV-model: Model til belysning af sammenhænge mellem APV forløb og effekt på det psykiske arbejdsmiljø

## **Beskrivelses- og vurderingsfasen er det svage led i metoderne**

Metoderne indeholder ikke processer eller anvisninger på, hvordan man analyserer mere komplekse og omfattende problemstillinger. Metoderne lever ikke op til den grundighed, som AT-vejledningen lægger op til. Problemstillingen vedrørende analysefasen er forskellig for spørgeskema- og dialogmetoderne:

- Spørgeskemametoden giver et billede af det samlede arbejdsmiljø, hvor man ved at sammenligne med landsgennemsnittet kan se, hvor ens eget psykiske arbejdsmiljø ligger. Da landsgennemsnittet ikke tager højde for, hvilken branche der er tale om, kræver det en selvstændig vurdering af, hvilke indsats der i den konkrete situation er de rigtige. De generaliserede kategorier og dermed de sproglige udtryk gør det vanskeligt at vurdere, hvor der er behov for en indsats. Beskrivelser, analyser og løsningsforslag kræver, at man kan komme tættere på de faktiske forhold på arbejdspladsen. Spørgeskemaresultaterne giver ikke denne mulighed i sig selv.
- Dialogmetodernes svaghed i denne fase er, at de ofte bliver for overfladiske i deres beskrivelse af årsager og sammenhænge samt hvilke løsningsforslag, der kan gennemføres. Det gælder især mere komplekse problemstillinger, og problemstilling og løsning rækker ud over eget arbejds- og beslutningsområde. Problemet opstår i særdeleshed i de metoder, hvor kortlægning, vurdering og prioritering sker på et og samme møde. Det skyldes bl.a. to forhold. Dels er der for lidt tid, og dels mangler der ofte blandt dialogdeltagerne den fornødne viden om psykisk arbejdsmiljø til at kunne foretage en grundig analyse.

En utilstrækkelig analyse kan få afsmittende virkning på de efterfølgende faser, og kan i værste fald resultere i betydningsløse handlingsplaner.

## **Dialogmetodernes engagement holder ikke til de senere faser**

Et vigtigt element i dialogmetoderne er deres evne til at skabe engagement. Dialogmetoderne muliggør, at deltagerne bruger deres eget sprog og forståelse af det psykiske arbejdsmiljø og de konkrete forhold på arbejdspladsen. Dermed bliver det konkrete håndterbare forhold, som er med til at udfolde og eventuelt afdramatisere forestillingerne om psykisk arbejdsmiljø. Erfaringen fra projektet var næsten entydigt, at metoderne skabte engagement blandt deltagerne, og at det var en god oplevelse at få talt om og lyttet til hinandens oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø. Den oplevelse var i højere grad knyttet til selve dialogmødet end til kortlægnings- og indflydelsesaspektet i dialogmødet. Engagementet holdt ikke efterfølgende – det blev skabt på mødet og var forbundet med selve mødet. Er der behov for den enkelte medarbejders engagement i forhold til gennemførelse af et handlingsplanspunkt, fx mere anerkendelse i hverdagen, skal dette etableres ved fornyet inddragelse og indflydelse, samt understøttes af synlig prioritet i virksomheden.

## **De åbne dialogmetoder sikrer ikke, at alt kommer frem**

Deltagerne identificerer overvejende kendte og erkendte problemstillinger/udviklingsområder inden for det psykiske arbejdsmiljø. Der er ingen garanti for, at man i identificeringen kommer rundt om alle rele-

vante problemstillinger. Forhold, som kan være svære at tage op i en dialog fx omfattende ledelses- og samarbejdsproblemer, mobning eller anden krænkende adfærd, kommer sjældent frem. De forhold der kommer op i dialogen, har tendens til at blive taget mere alvorligt af lederne, når de får det direkte fortalt af medarbejderne.

### **Medarbejdernes egen prioritering bærer præg af selektion**

Ved medarbejderprioritering er der en tendens til, at medarbejderne kun prioriterer de problemområder, man kan se løsninger på, og at man ser løsningsrummet inden for det råderum – organisatorisk og beslutningsmæssigt, de har. Dvs. de individuelle løsninger og det, som ens nærmeste leder kan gøre noget ved. Denne selektion kan føre til, at medarbejderne peger på driftsnære problemstillinger med umiddelbare løsninger, mens de mere komplekse og tværgående problemstillinger ikke prioriteres. Med deltagelse af ledere fra højere niveauer i virksomheden er der tendens til, at løsningsrummet bliver udvidet.

### **Spørgeskemametoden - "golden standard" for kortlægningsdelen af APV**

Den anvendte forskningsbaserede spørgeskemametode, som blev anvendt, kommer omkring alle kendte, væsentlige dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø. Deltagelse er anonym, og det understøtter at alle kommer til orde - også i forhold til "blinde pletter", og de mere følsomme emner så som krænkende adfærd. Udfordringen ved spørgeskemametoden er at komme videre efter kortlægningen, dels i forhold til at forstå og fortolke resultaterne, dels i forhold til at få skabt engagement og forpligtelse til det videre arbejde.

### **Behov for en bred vifte af konsulentkompetencer til at støtte APV-forløbet**

Virksomheder tillægger konsulenter stor betydning for gennemførelse af APV-forløbet. Det, der værdsættes ved konsulentens arbejde, er styring og ledelse af samt sparring til APV-aktiviteten, en neutral person udefra, at have en til at "puste sig i nakken" samt konsulentens faglige kompetencer og viden om psykisk arbejdsmiljø.

Faglighederne er:

- Faglighed i forhold til psykisk arbejdsmiljø
- Procesforståelse og -ledelse
- Projekt- og forandringsledelse

Kompetencerne kommer i forskellig grad i spil i forhold til APV-forløbets enkelte faser.

I flere af de APV-forløb, der var mest succesfulde, var der en koordinator/ansvarlig i APV-gruppen, som sikrede fremdriften – ofte i et godt samspil med konsulenten. Disse var enten lederen selv, en person som nød bred anerkendelse i organisationen eller en ildsjæl.

### **Ændringer i organisation og ledelse kan få afgørende betydning for et APV-forløb**

Store forandringer, som fx udskiftning af ny leder, strukturelle organisatoriske ændringer eller virksomhedssammenlægninger kan få stor betydning for APV-forløbet – og i værste fald føre til, at APV-processen ikke kan gennemføres eller går i stå. APV-forløbet bliver let taberen i forhold til andre aktivite-

ter. Der er dog også en enkel erfaring med det modsatte: en visionær leder, der ved at sammentænke LEAN-projekter og APV var med til at løfte arbejdsmiljøarbejdet.

### **Stor tilfredshed med APV-processen og de valgte prioriteringer - lille forbedring af det psykiske arbejdsmiljø i spørgeskemaresultaterne**

Både de kvalitative resultater fra interviewene og de kvantitative procesresultater fra spørgeskemaet udtrykte stor tilfredshed med APV-processen og de prioriteringer, der var foretaget. Samtidig kunne vi konstatere begrænset eller ingen effekt på det psykiske arbejdsmiljø målt med spørgeskemaet. De fleste dimensioner var uændrede. De største og fleste forandringer sås indenfor samarbejde og ledelse, hvilket dels indikerer at mange indsatser retter sig mod ledelse og samarbejde, og dels at disse dimensioner er lettest påvirkelige for forandringer. Det er lettere at få et udsving i ledelse og samarbejde end i indflydelse eller krav i arbejdet. Formentlig er det to forskellige forhold, der måles: 1) det afgrænsede og italesatte APV univers og 2) det omfattende psykiske arbejdsmiljø, som det opleves uafhængigt af APV-forløbet.