Arbejdstilsynet,
Kontoret for Tilsyn, Metoder og
Internationale relationer (TMI)
8. januar 2010
MC/
Resumé dialogmødet 300909

Kort resumé af mødet d. 30. september 2009 i Konsortiet om udvikling af metoder til forebyggelse af dårligt psykisk arbejdsmiljø

Følgende autoriserede arbejdsmiljørådgivere var tilmeldt dialogmødet:

ALECTIA A/S, ArbejdsmiljøCentret A/S, ARBEJDSMILJØEksperten, Arbejdsmiljø København, CRECEA A/S, COWI A/S, Dansk Landbrugsrådgivning, Landscentret, Plan & Miljø, Koncern HR, Organisation og Ledelse I Region Midtjylland, Konsulentfirmaet Per Bøjlund, OBH Rådgivende Ingeniører A/S, Orbicon A/S og SAS HMS.

Desuden deltog en repræsentant fra Arbejdsmiljørådgiverne, direktøren for Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø/Videncenter for Arbejdsmiljø (NFA og VFA) samt medarbejdere derfra. Endelig deltog medarbejdere fra Arbejdstilsynets Psyk.-taskforce og Arbejdsmiljøfaglige Center.

På vegne af Arbejdstilsynets direktør Jens Jensen, som desværre havde måttet melde afbud, bød Mette Cordes fra Arbejdstilsynet velkommen til dette dialogmøde, hvor konsortiet for første gang havde slået konsortiets 2 typer af dialogmøder sammen.

Der er således tale om, at konsortiet både holder *interne møder* mellem NFA og Arbejdstilsynet og *eksterne møder* mellem konsortiet og de autoriserede arbejdsmiljørådgivere.

Mette Cordes satte i den forbindelse pris på, at der på dette dialogmøde var samlet en bred kreds af kompetencer, som dels kunne give god feedback til det udsendte pjece-udkast, dels kunne være til inspiration for hinanden under eftermiddagens erfaringsudveksling.

Derefter introducerede Ann-Louise Holten fra NFA dagens program og formålet med dagen.

Ann-Louise Holten beskrev herefter baggrunden for, at konsortiet vil udarbejde en pjece med inspiration til, hvordan de danske virksomheder kan skabe et godt psykisk arbejdsmiljø. Hun gennemgik herunder den proces, hvorunder konsortiet har indsamlet viden til pjecen fra en række europæiske lande.

Med afsæt heri beskrev Dorte Schiøler fra VFA pjecens målgruppe, opbygning og tidshorisont samt konsortiets overvejelser omkring en kommunikationsplan for pjecen.

Ole H. Sørensen fra NFA supplerede og oplyste, at denne publikation – til forskel fra så mange andre publikationer om den gode arbejdsmiljøproces – er videnskabeligt funderet.

Herefter udspandt sig en drøftelse af pjecen, hvor konsortiet har noteret sig følgende positive/negative kritik, ændringsforslag og anbefalinger:

- Målgruppen for pjecen er noget uklar. Det bør tydeliggøres, at det både er ledelse og medarbejdere.
- Pjecen rummer en eksplicitering og en god sammenfatning af det, som en tilsynsførende i praksis gør, når de vejleder om psykisk arbejdsmiljø.
- Pjecen sender et godt signal om, at en proces omkring det psykiske arbejdsmiljø som regel ikke er overstået på blot 14 dage.
- Pjecen er for "blodfattig" i sine budskaber og henvender sig til for bred en målgruppe. Det bør overvejes at henvende pjecen til virksomhedernes topledelse, som det ses ved budskaber omkring Corporate Social Responsibility (CSR).
- Der kan med fordel sættes eksempler og "historier" ind i pjecen.
- Brugen af pjecens anbefalinger forudsætter, at den enkelte virksomhed er ret projekt- og procesvant.
- BAR'ene har lavet mere slagkraftige vejledninger, men de har jo også den fordel, at deres vejledninger konkret rettes mod brancher.
- Pjecens omdrejningspunkt bør være det, der er forståeligt, opnåeligt og meningsfyldt.
- Pjecen mangler noget om ledelsesmæssig opbakning.
- Det bør pointeres i pjecen, at ikke alle indsatser er lige værdifulde.
- Pjecen vil være et godt værktøj for nye i sikkerhedsarbejdet og på arbejdsmiljøuddannelsen.
- Der bør visse steder i pjecen strammes op med et mere kontant sprog og flere "skal'er" i stedet for bløde henstillinger.
- Det bør fremhæves, at rammen for pjecen er myndighedens og forskningsinstitutionens fælles opfordringer.
- Der kan fra pjecen linkes til øvrige værktøjer, fx spørgeskemaer, ligesom der bør være et "læs-mere-afsnit" i selve pjecen.
- Der bør indsættes nogle overvejelser omkring netværksdannelse og erfaringsudveksling blandt virksomheder.
- Pjecen bør indeholde refleksioner over de problemer, som virksomhederne enten ikke opdager eller ikke selv er i stand til at løse.

Ann-Louise Holten afsluttede dette punkt med at takke for den engagerede og konstruktive feedback på konsortiets pjece-udkast.

Herefter introducerede Ole H. Sørensen eftermiddagens tema, som omhandlede arbejdsmiljørådgivernes og de tilsynsførendes erfaringer med forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.

I det efterfølgende gruppearbejde drøftedes virksomhedernes udfordringer i de forskellige faser af en arbejdsmiljøproces (forarbejde, kortlægning, planlægning af aktiviteter,

gennemførelse og evaluering) samt tværgående problemstillinger. For hver af disse udfordringer skulle grupperne give et bud på relevante aktiviteter, metoder, værktøjer og modeller.

Afrapporteringen af gruppearbejdet vedlægges som bilag til dette resumé.

Sidst på dagen bad NFA's direktør Palle Ørbæk om forsamlingens bud på spændende temaer for det kommende års dialogmøder.

Der blev her kvitteret for dagens dialogmøde, hvor flere fandt, at der også fremover bør afholdes dialogmøder i det store forum.

Der blev foreslået følgende temaer:

- Prioritering af arbejdsmiljøindsatsen frem mod år 2020.
- Virksomhedernes evne til at gennemføre arbejdsmiljøprocesser uden konsulentbistand.
- Mellemlederes betydning for det psykiske arbejdsmiljø.

Palle Ørbæk nævnte afslutningsvis, at der i Forebyggelsesfonden er mulighed for at afprøve forskellige forebyggelsesmetoder, hvis en rådgiver søger om midler sammen med en virksomhed.

Bilag: Afrapportering af gruppearbejdet på dialogmødet d. 30. september 2009.

Fase	Udfordringer	Aktiviteter/metoder
Forarbejde	• Forarbejde byder på forskellige udfordringer afhængigt af hvornår i processen vi inddrages • Forskel på "forarbejde" afhængigt om virksomheden er i (akut) krise eller om det er vedligehold • Udfordring: at møde virksomheden der, hvor den er og tænke arbejdsmiljø ind i den virkelighed • Der er forskel på "forarbejde"/afklaring alt afhængigt af virksomhedens ressourcer og parathed til arbejdsmiljøarbejde	• Metode: at synliggøre gevinster og værdi – positiv motivation • Metode: udarbejde gode dokumenterede argumenter til at arbejde med psykisk arbejdsmiljø – opfordring til forskerne!! • Udfordring at motivere virksomheden med gode argumenter frem for tvang – eller at vende et påbud til en nytteværdig indsats • Udfordring at få arbejdsmiljø integreret i virksomhedens kerneopgave
Kortlæg-ning	• Anonymitet er en stor udfordring • Problemer er komplekse – det er sjældent kun "et" problem • Ledelsesopbakning er utroligt vigtigt, især i beslutninger i forhold til kortlægningen • God kortlægning forudsætter, at man kender målet og forløbet • Kortlægningsværktøjet skal tilpasses den enkelte virksomhed	• Virksomheden skal selv tage ansvar, ikke delegere det ud. • Anerkendende tilgang kan bruges, hvis man kan anerkende, at der er problemer • Sikkerhedsrunderinger i andre afdelinger end sin egen (observation) • Virksomheder kan i deres arbejde inspireres af AT's spørgeguides • Gruppeinterview/workshop kan være med til at sikre involvering (afhængigt af problemet) • Ønskeligt med en oversigt over tilgængelige danske kortlægningsmetoder (fordele/ulemper)

Planlæg-ning	• Ledelsen siger "vi ved, hvordan du kan trives bedre"	• Penge/tid - vis, at det betaler sig at være systematisk • Motivation fx medarbejder møde om APV	• Lave disc profil til at sammensætte det rette team • Ledelsesfilosofi - ildsjæle i hver medarbejdergruppe • Forventningsafstem-ning via systematisk mus-samtale
Gennem-førelse	• Hurtige beslutninger → ikke kvalificerede tiltag • Når problemet ligger i rammer og vilkår (manglende økonomi og ressourcer) span-of-control (70) • Hvem har ansvaret for gennemførelsen? Hvem har handlekraft? Hvem har organisatorisk råderum? • Når problemet er åbenbart, men løsningen ikke er mulig (et ledelsesproblem) • At miste pusten undervejs (hvorfor gør vi det?)	• Ekspertrådgivning er ikke det samme som proceskonsultation • Veldefineret start og slut på initiativet. Afgrænset forløb • Organisatoriske omstruktureringer (teamdannelse, forflytninger, arbejdsfællesskaber) • Individuelle løsninger (uddannelse)	

Evaluering	• Udfordring: at fastholde engagementet i forhold til evalueringen • Dilemma: virksomheden tænker ikke på evaluering fra første fase • Udfordring: usystematiske evalueringer	• Evaluering af hvilke ressourcer, der har været til stede – hvad virker? • Metode: fokusgruppe-interview • Metode: alle deltagere deltager i den skriftlige evaluering • Evaluering er mange ting – refleksion, erkendelse, bevægelse • Metode: tydeliggøre tegn på forandringer – helt konkret • Metode: afsluttende møde med medarbejdere og ledelse • Metode: opfølgning med sikkerhedsrepræsentant og tillidsrepræsentant efter 3 og 6 måneder • Metode: evaluering systematisk i forhold til fasen i fokus – skriftlig evalueringsrapport

Tværgå-ende	• Ledelsesformen afgør, hvad der overhovedet er muligt • Overgang til nye ledelsesformer, som er uforberedt/dårlig • Ledelsesstil, der for eksempel individualiserer, udgrænser og lignende • Selvledelse: rammer ansvar og forventninger • Ledelse, der skaber "double binds" • Forandringsprocesser, der strider mod/bryder med praksis	• Faglighed er udfordret, men kan være drivkraft	• Ved ledelsesproblem: aftalen skal være med niveauet over • Knytte arbejdsmiljøet an til kerneopgaven: udgangspunkt i dagligdagens opgaver • Fra problemfokus til det, der skaber værdi og mening • Fokus bør være på, hvad "man" gerne vil have/opnå • Centralt for rådgivere at skabe tillid (også internt) • At skabe sprog og fællesgøre problemstillingen • Konkrete problemstillinger skal italesættes • Metode: netværksdannelse med stærk virksomhedsforank-ring