

# Aftalen om trivsel og psykisk arbejdsmiljø



## Guide for bestyrelser i personaleforeninger

Danske Forsikringsfunktionærers Landsforening  
Applebys Plads 7 • 1411 København K  
Tlf. 33 12 42 42 • [www.dfl.dk](http://www.dfl.dk)





## Indledning

Denne guide er udgivet af DFL som supplement til den fælles vejledning om trivsel og psykisk arbejdsmiljø. I 2007 aftalte DFL med FA, at det psykiske arbejdsmiljø skal behandles og løses i samarbejdsudvalget og med involvering af de lokale ledelser og tillidsrepræsentanter.

Vi gennemførte i efteråret 2009 en evaluering af, hvordan det er gået med at få sat psykisk arbejdsmiljø og trivsel på dagsorden i SU, og om der reelt er sket forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø rundt om i selskaberne.

Det generelle billede viser, at i de selskaber, hvor man har vist en vilje fra begge sider til at få aftalen til at fungere, er det også lykkedes f.eks. ved at etablere særlige undergrupper, som behandler det psykiske arbejdsmiljø. Andre har på afdelingsmøder taget fat i nogle bestemte områder, hvor ingen rigtig før har villet

## Indhold

<b>Del 1 - Faser og styring</b>	<b>4</b>	<b>Del 2 - Trivselsarbejdets fire niveauer</b>	<b>13</b>
Styring og ledelse	4	Individet	13
Hvordan tager vi fat? - Mål og visioner	4	Gruppen	15
Kortlægning	6	ledelsen	16
Indsigt	8	Organisationen	18
Udvælgelse	10		
Handling	11		

eller kunnet løse de problemer, som var der, og det er der mange steder kommet et godt udbytte af.

Men der er også en vis famlen overfor, hvordan man tager fat på arbejdet med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Denne guide har til formål at give nogle meget konkrete anvisninger på, hvordan I kan drive et sådant forløb.

DFL har over de seneste år haft Trivsel og Dialog som gennemgående aktivitet. Vi har udviklet og formidlet værktøjer og ideer til at igangsætte og fastholde dialogen om trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Det vil vi gerne fortsætte med, og derfor forsøger vi at samle og flette disse værktøjer og metoder ind i guiden, sådan at de kan anvendes i arbejdet med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Guiden er opbygget sådan, at der er en vis kronologi i afsnittene, sådan at I kan gå ind og bruge den som håndbog eller opslagsbog, afhængig af, hvor I er i processen. Den er skrevet med inspiration fra projektet "Fra stress til trivsel".

Endelig skal vi huske på, at forbedringer på arbejdspladserne har størst levedygtighed, hvis de foregår i samarbejde med ledelsen i selskaberne. Derfor kan første og vigtigste step være at få taget fat i en drøftelse af vilje, mål og visioner for trivslen og det psykiske arbejdsmiljø med ledelsen.

Og så er vi allerede i gang!

## ***Fakta - det skal SU se på:***

- Krav til planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet
- Krav om, at arbejdet skal udføres forsvarligt
- Krav om, at der ved arbejdets udførelse skal tages hensyn til den ansattes forudsætninger
- Regler for ensidigt belastende arbejde, arbejdstempo og isoleret arbejde
- Krav om, at der ikke opstår risiko for fysisk eller psykisk helbredsforringelse på grund af mobning eller seksuel chikane

# 1. del - Faser og styring

## Styring og ledelse

I skal beslutte om det er SU eller en undergruppe, der skal have ansvar og kompetencer på trivselsarbejdet. Følg disse 5 principper:

### 1. Arbejdet skal forankres

Med en bred forankring af trivselsarbejdet i SU eller undergruppe og hos medarbejdere og ledelse, sikrer I, at arbejdet ikke bare bliver overfladisk, men noget alle føler ejerskab og ansvar for.

### 2. Ledelsen skal prioritere trivselsarbejdet

For at blive en del af den daglige drift, er der behov for at ledelsen går aktivt ind i trivselsarbejdet og medvirker til, at der er den nødvendige tid, ressourcer og deltagelse. Løsningen på et trivselsproblem skal tage hensyn til, hvad der er muligt. Her vil ledelsen ofte have et større strategisk perspektiv på arbejdspladsen som den kan bidrage med.

### 3. De rette kompetencer skal være til stede

Ud over de nødvendige ressourcer, skal de relevante kompetencer være til stede. Gør jer klart, hvad I mener at I selv kan klare, og hvad I måske skal have hjælp til udefra.

### 4. Kommunikation skaber tryghed og engagement

Kendskab og forståelse for aktiviteterne i arbejdet med trivsel er med til at skabe opbakning. Ved at gøre arbejdet synligt og gennemsækeligt fra start til slut, skaber I en tryghed, som åbner for et større engagement hos medarbejderne.

### 5. De rigtige skal involveres til rette tid

Arbejdspladsens medarbejdere skal involveres på den rigtige måde og på det rigtige tidspunkt. Overvej, hvordan I bedst diskuterer, træffer beslutninger og gennemfører planer: Skal det være i plenum eller mindre grupper? Begge dele har sine fordele og ulemper.

## **Hvordan tager vi fat: Fastlæg mål og visioner**

Et godt forarbejde giver større chance for en vellykket trivselsproces. Tag fra starten stilling til udfordringer og muligheder i processen, og skab en fælles forståelse i selskabet. Det vil være med til at sikre succes.

### *Styrk den eksisterende platform*

Arbejdet med trivsel starter sjældent fra bunden. Hvis I allerede har faste møder om arbejdsmiljø, tidligere trivselsundersøgelser eller APV-resultater, så brug dem som et udgangspunkt.

### *Få overblik over behovet*

Overvej, hvad I har brug for, og hvad I som selskab kan få ud af trivselsarbejdet, inden I går i gang.

Hvis I vurderer, at jeres selskab ikke har grundlæggende problemer, er der ikke nødvendigvis behov for en grundig undersøgelse. Så kan en mere specifik indsats være tilstrækkelig.

### *Kig på ressourcerne*

Sørg for, at behov og ressourcer stemmer overens, inden arbejdet går i gang. Det betyder helt konkret, at der skal sættes tid af ved siden af den daglige drift.

Overvej, om der er behov for hjælp udefra. Konsulenter kan særligt hjælpe med projektledelse, proceskompetencer og fagkundskab om psykisk arbejdsmiljø.

## Læg en plan

For at holde tempoet, skabe overblik og komme i mål, er det en god hjælp at lægge en plan. I planen skal indgå:

- Alle de nødvendige opgaver
- Hvem, der har ansvar for opgaverne
- Hvem, der tager det næste skridt
- I takt med, at processen skrider frem, skal I justere og konkretisere planen

## Synliggør og fortæl om arbejdet

Gør arbejdet synligt gennem relevant formidling til alle i selskabet. Formidling af arbejdet skal sikre at:

- Alle ved, hvad der foregår, og hvad det skal til for.
- Alle oplever en sammenhæng mellem de enkelte aktiviteter, eksempelvis mellem et spørgeskema og et efterfølgende dialogmøde.
- Ledelsen viser, at den prioriterer arbejdet.

Man kan f.eks. synliggøre processen på et personalemøde eller med en overblikstavle, der hænger et sted, hvor alle kan følge med.

## Kortlægning

Hvis I ikke ved, hvor skoen trykker, kan I heller ikke skabe en mere positiv udvikling eller slippe af med eventuelle problemer. Kortlægningen er den fase i trivselsarbejdet, hvor selskabet stiller sig selv de vanskelige spørgsmåls og indsamler svarene.

## Mål for kortlægningen

Målet er at finde ud af, hvordan det psykiske arbejdsmiljø i jeres selskab har det:

- Hvad fungerer godt, og hvad skal forbedres? En god kortlægning kan både vise problemer og succeshistorier.

## Prioriter jeres kræfter

Kortlægningsfasen vækker forventninger om, at der kommer løsninger på de problemer, den afdækker. Derfor er det vigtigt, at melde ud fra start, om hvad mulighederne er.

Uanset hvordan I vælger at afdække trivslen, skal indsatsen hænge sammen med de ressourcer, der er sat af til efterarbejdet: At analysere resultatet, vælge indsatsområder og prioritere og gennemføre løsninger.

## Forskellige metoder

Der findes både kortlægningsmetoder, som har en anerkendende tilgang, og nogle, som har en problemorienteret tilgang. Den anerkendende og ressourceorienterede tilgang har vundet indpas i de senere år og findes særligt i nogle af dialogmetoderne.

## Spørgeskemametode

En af de mest kendte metoder til at kortlægge trivslen på en arbejdsplads er spørgeskemametoden. En af de bedste er det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) korte skema om psykisk arbejdsmiljø.

## Dialogmetoder

Kortlægningsmetoder, som bruger dialogprocesser, giver jer ikke bare en kortlægning af udfordringerne. I får samtidig taget hul på at tale om og pege på løsninger på de problemstillinger, der er relevante for selskabet.

## Indsigt

Efter kortlægning skal I efterfølgende analysere og tolke resultaterne. Det er her, I fordyber jer, men samtidig skal I huske, at trivselsarbejdet stadig skal være synligt for resten af selskabets ledelse og medarbejdere.

### *Fortsæt engagementet*

Indsigtstfasen er fordybelsens fase. Sørg for at processen og målene står klart for det udvalg, der leder trivselsarbejdet, så arbejdet ikke går i stå. Samtidig skal arbejdspladsen vide, at arbejdet med resultaterne fortsætter, selvom det i en periode er mindre synligt.

### *Spørgeskemaer: Tolk resultatet*

Det er ikke altid til at gennemskue, om resultaterne fra en spørgeskemaundersøgelse er gode eller dårlige.

Resultaternes betydning afhænger nemlig af arbejdets karakter og sammenligningsgrundlaget, som både kan være internt på arbejdspladsen, et landsgennemsnit eller et mål sat på baggrund af sidste års kortlægning.

Samtidig skal I være opmærksomme på, at jo færre ansatte I er, jo tungere vejer individuelle svar.

### *Data fra dialogmetoder skal bearbejdes*

Hvis I bruger dialogmetoder kommer der typisk mange udsagn og synspunkter frem. Det kan virke uoverskueligt at få overblik over de mange informationer, og ansvarsgruppen bør derfor sætte tid af til at systematisere og bearbejde resultaterne af dialogprocessen.

### *Involver de rette kompetencer*

Resultaterne fra indsigtstfasen skal udgøre grundlaget for jeres efterfølgende valg af indsatser. Hvis jeres kompetencer ikke rækker til at få tilstrækkelig indsigt, leder det nemt til forkerte løsninger. Derfor er det eks-



tra vigtigt, at I i denne fase involverer personer med kompetence i psykisk arbejdsmiljø og trivsel.

### *Giv ikke op over for komplekse problemstillinger*

Der kan sagtens være resultater af kortlægningen, som ansvarsgruppen ikke kan forklare. Her kan det være en god idé at gå tilbage til de lokale grupper med resultaterne for at finde forklaringerne og komme nærmere på en forståelse.

### *Involver medarbejderne løbende*

For at sikre, at alle i selskabet er engagerede og føler sig som en del af processen, skal I vende tilbage til medarbejderne. Når kortlægningens resultater bliver kommunikeret ud på et møde, på intranettet eller på en oversigtstavle, kan medarbejderne forholde sig til problematikkerne og kommentere dem.



## Udvælgelse

Når I har fået indsigt er I i stand til at prioritere og udvælge jeres indsatsområder.

### *Skab opbakning til indsatsområderne*

Udvælgelsen af indsatsområder skal forankres både på ledelses- og medarbejderniveau.

Det er centralt, at ledelsen er repræsenteret, uanset om udvælgelsen finder sted i et mindre eller et større forum.

Hvis ikke ledelsen er repræsenteret, risikerer man at pege på problemer, som der ikke er fuld opbakning til at se på fra ledelsens side.

Involverer I ikke alle medarbejderne direkte i udvælgelsen, skal I gøre meget ud af at synliggøre forbindelsen mellem valg af indsatsområder og den proces, medarbejderne har været involveret i under kortlægningen.

### *Håndter de ydre faktorer*

Nogle af de problemstillinger, som påvirker trivslen på arbejdspladsen negativt, kan skyldes faktorer, som ligger uden for arbejdspladsens indflydelse.

Selvom de ydre faktorer ikke kan fjernes her og nu, kan der være gode løsninger inden for arbejdspladsens spillerum. Derfor skal I også overveje disse problemstillinger.

### *Hjælp til de blinde pletter*

Kortlægningen kan afdække problemstillinger, som strider mod det selvbillede, selskabet har. Disse problemstillinger kan være svære at tage fat på, og de kan derfor blive nedprioriteret. Af samme grund kan der være brug for ekstern hjælp til at påpege de problemstillinger, som selskabet har tendens til at overse.

## Handling

Nu er I klar til først at prioritere de forskellige problemstillinger, herefter skal I finde konkrete løsninger, lave en plan for at gennemføre dem og gå i gang med at handle.

### *Løs de lette problemer her og nu*

Der vil altid være løsninger, som træder tydeligt frem i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø: at man taler ordentligt til hinanden, beslutter sig for at undgå sladder, eller at man indfører fælles morgenmad en gang om ugen. De løsninger, kan I gennemføre med det samme.

Husk at synliggøre de løsninger, I kan gennemføre med det samme. Det styrker tilliden til, at den fælles indsats gør en forskel.

### *Placer løsningen på de rigtige niveauer*

Løsningen på et problem kan befinde sig på flere niveauer: Hos den enkelte, i gruppen, hos ledelsen og i organisationen – og på kombinationer heraf.

Det er afgørende for succes, at I finder de rette niveauer. Hvis der i en afdeling er et problem med en enkelt gruppes værdier, er det ikke sikkert, hele afdelingen skal inddrages.

Det er heller ikke ligegyldigt, om det er udefrakommende eller interne fra afdelingen, der deltager i handlingsfasen. Husets egne medarbejdere ser nemlig ofte andre løsninger, end dem folk ude fra får øje på.

### *Knyt proces og løsning sammen*

Arbejdet med løsninger bør knyttes sammen med de tidligere faser i trivselsprocessen, så der er en synlig sammenhæng mellem de forskellige aktiviteter i processen og de løsningsforslag, I vedtager.

Effekten af indsatsen kan blive forringet, hvis I ikke laver en kobling mellem gevinst og proces. Hvis medarbejderne oplever de indførte ændringer

som noget, der bliver trukket ned over hovedet på dem, vil de have sværere ved at omstille sig eller værdsætte forandringerne.

## *Kom i gang*

Når I har fundet frem til, hvilke løsninger der skal til, skal I beslutte, hvilke handlinger der skal iværksættes – og i hvilken rækkefølge.

Hvem, I skal involvere i løsningerne, afhænger af den indsats, I har besluttet jer for:

- Arbejdsorganisatoriske spørgsmål: Hvis det har med arbejdsorganisatoriske spørgsmål at gøre, skal der dialog mellem ledelse og medarbejdere til.
- Relationer, f.eks. kommunikation eller samarbejde: Hvis løsningen angår relationerne – eksempelvis kommunikation eller samarbejde – må I finde ud af, om det er en mindre gruppe, der skal inddrages, eller om det er et generelt mønster for arbejdspladsen, og så lave aktiviteter, der retter sig mod dette.

## *Ingen løsninger uden ansvar*

De løsninger, der skal gennemføres, skal have definerede ressourcer og en klar ansvarsfordeling.

Udvalgets opgaver er at holde tråd i implementeringen og aftale statusmøder, hvor der bliver fulgt op på de planlagte aktiviteter og ændringer.

Statusmøder er samtidig en god lejlighed til at se på, hvad der har virket, og hvilke problemstillinger der stadig kræver en indsats. Dette arbejde er vigtigt i forhold til næste trivselsundersøgelse. På den måde bliver organisationen bedre til at arbejde med trivsel, og I lærer at vurdere, hvad der kan lade sig gøre og hvordan.

## 2. del - Trivselsarbejdets fire niveauer

Arbejdet med at forbedre trivslen skal foregå på fire forskellige niveauer: Individ-, Gruppe-, Ledelses- og Organisationsniveau (IGLO-modellen).

Succes i arbejdet med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø kræver, at I forankrer arbejdet på alle fire forskellige niveauer.

### Individet

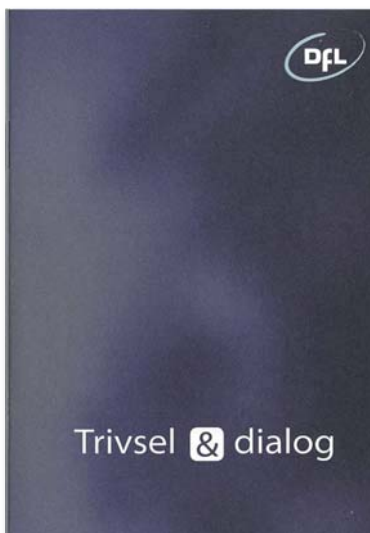
Det er individuelt, hvad der skal til, for at vi oplever trivsel. Derfor skal man fortælle om sine behov og gøre opmærksom på, hvornår man føler sig presset. Det kan du læse mere i DFL-pjecen Trivsel & dialog.

#### *Trivsel er overskud*

Trivsel indebærer blandt andet en følelse af at være i overskud både fysisk og mentalt.

Du kan selv bidrage til trivsel på din arbejdsplads ved at:

- være opmærksom på, om man oplever balance mellem kravene i sit arbejde og sine egne ressourcer og forventninger
- lære sine egne faresignaler i forhold til stress at kende, og holde øje med, om de står på i længere tid ad gangen
- sørge for at koble af og være fysisk aktiv
- være en god kollega, der spørger og lytter til andre
- tale med andre om det, der stresser



## *Fortæl sin nærmeste leder om sine behov for at kunne trives*

Tal med den nærmeste leder om egne behov, kompetencer og ressourcer i forhold til arbejdet, f.eks. til den årlige medarbejderudviklingssamtale (MUS).

Der er stor forskel på den enkeltes behov og for, hvad der skal til, for at man oplever trivsel på arbejdet. Derfor har den nærmeste leder brug for at kende medarbejdernes behov, så der kan tages individuelle hensyn.

## *Støt op om trivselsfremmende initiativer*

For at få et positivt udbytte af de tiltag arbejdspladsen sætter iværk, er det vigtigt, at man som medarbejder støtter op om initiativerne og gør en indsats for at få et brugbart resultat.

Det kan f.eks. være trivselsundersøgelser og det efterfølgende arbejde med at føre planer ud i livet.

## **Gruppen**

Arbejdspladsens sociale liv udspiller sig oftest i gruppen. Derfor skal man være opmærksom på gruppens trivsel. Brug DFL værktøjerne Dialoggle og 'Korte møder', som I har i personaleforeningen.

## *Gode sociale relationer er vigtige for samarbejdet*

Trivsel og samarbejde på arbejdspladsen er for langt de fleste knyttet til oplevelsen af gode sociale relationer til de andre i gruppen, teamet eller afdelingen.

I gruppen kan man sammen bidrage til trivsel ved at:

- Opbygge gode sociale relationer i gruppen
- Være opmærksomme på at holde en god omgangstone – også i pressede situationer

- Holde øje med, om nogen mistrives
- Planlægge arbejdet godt og orientere hinanden, så alle oplever forudsigelighed, fremdrift og positive forventninger til opgaverne
- Sørge for at afklare roller og ansvar indbyrdes i gruppen
- Tilpasse løbende, hvordan man organiserer sit arbejde, så man trives bedst muligt
- Modtage nye kolleger i gruppen på en imødekommende måde

### *Tal også om:*

- *Nødvendige informationer:* Hvordan får man de informationer, der er behov for?
- *Ressourcer:* Hvad er de ressourcemæssige rammer for gruppens arbejdsopgaver?
- *Kompetencer:* Hvilke kompetencer er der brug for i fremtiden? Og hvordan får man opbygget disse kompetencer?
- *Konflikter:* Hvordan kan I konstruktivt løse konflikter?

## Ledelsen

Lederen har en central rolle for, hvordan medarbejderne oplever arbejdspladsen. Det er lederen, der skal skabe engagement, tillid og trivsel ved at inddrage medarbejderne.

### *Forskel på ledelse af grupper og personer*

Der er forskel på at lede grupper og lede enkelte medarbejdere. De fleste ledere skal kunne begge dele. Og til begge dele hører en række retningslinjer for, hvordan lederen kan bidrage til medarbejdernes trivsel.

### *Vær en god kommunikator*

Det skaber trivsel og forudsigelighed, når den enkelte medarbejder ved, hvor man skal hen, og hvad der kræves. Vær derfor opmærksom på, at den enkelte oplever den forudsigelighed, støtte og kontrol, vedkommende har brug for. Tal sammen til hverdag – ikke kun i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler (MUS).

### *Vær opmærksom på forskellige typer af medarbejdere*

Der er meget stor forskel på, hvad der får den enkelte medarbejder til at trives eller til at opleve stress.

- *De selvkørende:* De selvkørende medarbejdere håndterer i de fleste tilfælde stress på en udmærket måde og kan i øvrigt sige fra, når det bliver for meget.
- *De usikre:* Perfektionistiske eller usikre medarbejdere vil ofte være afhængige af at blive hyppigt bekræftet i, at deres arbejdsindsats er god nok.

### *Vær klog på dine medarbejdere*

Skaf viden om, hvordan hver enkelt af medarbejderne oplever og viser tegn på stress. Man kan søge denne viden gennem dialog.



## *Vær en god rollemodel*

Især over for nye medarbejdere. Der skal være sammenhæng mellem det, en leder siger, og det, en leder gør.

## *Vær ikke blind for medarbejderens privatliv*

Årsagerne til langvarig stress kan skyldes forhold i medarbejderens privatliv. Derfor er vigtigt, at lederen og arbejdspladsen også kan rumme håndteringen af stress i sådanne situationer.

## *Informér klart*

Informér klart om rammer, mål for og forventninger til gruppens indsats. Ledelse af grupper handler i høj grad om at skabe rammerne for, at gruppen selv kan udvikle trivsel.



## Tænk i dialog og sparring frem for styring

Fokuser på at være nærværende og hjælp gruppen med at gennemføre deres egne processer. Gruppen skal så vidt muligt selv træffe beslutninger og løse konflikter.

### *Ny fase – ny ledelsesstil*

Grupper går gennem flere faser. Derfor kan der være behov for at anvende forskellig ledelsesstil i de enkelte faser. I starten, hvor gruppen er urutineret, kan det f.eks. være nødvendigt med en styrende ledelse. Senere kan gruppen blive mere selvkørende.

## Organisationen

Organisationen skaber rammerne for de ansattes arbejdsvilkår. Derfor skal trivsel tænkes ind i personalepolitik og kompetenceudvikling.

### *Hvad er 'organisationen' - og hvad kan den gøre?*

Det er organisationsniveauet, der sætter rammerne for de ansattes arbejde og dermed deres trivsel.

Organisationen skal samlet set være drivkraft for at skabe gode trivselsprocesser på arbejdspladsen, selv om det selvfølgelig er ledelsen, der har ansvaret for at iværksætte og styre disse processer.

### *Det er en fordel at tænke trivslen ind i:*

- *Personalepolitikken:* Sygefraværssamtaler, stressamtaler, afskedigelsessamtaler, seniormedarbejdersamtaler osv.
- *Kompetenceudviklingen:* MUS, kompetenceudviklingsprogrammer for medarbejdere og ledere.
- *Arbejdsmiljøindsatsen:* Procedurer for og redskaber til APV og trivselsundersøgelser.

## *Hvad gør andre virksomheder?*

Mange virksomheder har procedurer for og afsat ressourcer til at hjælpe stress- og kriseramte medarbejdere. Det kan f.eks. være i form af krisenetværk med betalt psykologbistand. Ligeledes iværksætter mange virksomheder initiativer for at fremme medarbejdernes sundhed, f.eks. med sund mad i kantine eller tilbud om rygeafvænningskursus.

## *Hav fokus på trivsel ved store strukturændringer*

Det er særligt vigtigt at have fokus på medarbejdernes trivsel, når der sker store ændringer på arbejdspladsen, f.eks. som resultat af arbejdsorganisatoriske overvejelser eller politiske reformer.

Organisationens opgave er, så vidt muligt, at skabe rammerne for, at medarbejderne kan bevare positive forventninger til fremtiden, bl.a. ved at informere om, hvad planen er.

## *Informér om strukturændringen, så der gives svar på:*

- Hvornår og hvordan sker ændringen?
- Hvad bliver mine fremtidige arbejdsopgaver?
- Hvem skal jeg arbejde sammen med?
- Hvor skal jeg arbejde?





## ***Vores vision:***

***DFL placerer sig allerforrest med at udvikle og virkeliggøre den fremtidsorienterede fagforening til gavn for hvert enkelt medlem.***

***Derfor er DFL det naturlige valg.***