

# Psykisk APV +

Få mere ud af arbejdet  
med psykisk arbejdsmiljø



# Indhold

**Forord** ..... 4

**Erfaringer  
og anbefalinger** ..... 5

1

**Knyt indsatsen tæt  
til kerneopgaven** ..... 6

Bostedet Blåkærgård:  
Vi laver APV hver dag ..... 8

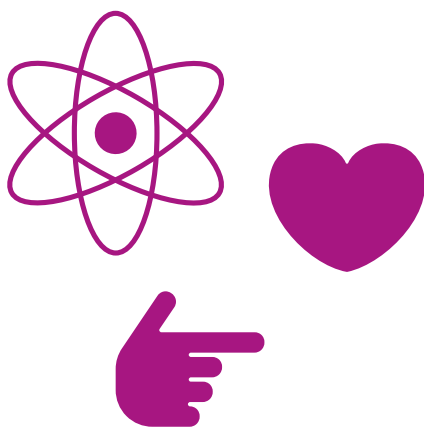
Vejle Sygehus, Centralkøkkenet:  
Fra mistro til arbejdsmiljøpris ..... 10

2

**Styrk faglighed  
og kompetencer** ..... 12

Rigshospitalet, klinisk afdeling:  
Kulturændring med fagligt fokus ..... 14

Skælskør Plejecenter:  
Både medarbejdere og  
beboere skal trives ..... 16





4

### Involver medarbejderne rigtigt

..... 24

Hammel Neurocenter:  
Systematisk APV-dialog  
har styrket reorganisering..... 26

Slagelse Kommune,  
Hjemmeplejen: Når almindelig  
APV ikke er nok ..... 28

3

### Gå foran som leder

..... 18

Vuggestuen Firkløveren:  
En impuls til at styrke ledelse  
og kerneopgave ..... 20

Billund Kommune, Dagplejen:  
APV-dialog skabte  
fælles faglig stolthed ..... 22



5

### Opsøg hjælp og inspiration fra andre

..... 30

Glostrup Hospital, portørerne:  
God APV kræver præcis diagnose ..... 32



Læs mere om psykisk APV..... 34

# Forord

På de fleste arbejdspladser i social- og sundhedssektoren iværksættes der mange forskellige udviklingsprocesser – sideløbende med den lovpligtige arbejdspladsvurdering (APV). Hvis disse processer ikke bliver tænkt sammen, risikerer man dels at trætte organisationen med overlappende indsatser, dels at gå glip af fordelene ved at lade dem understøtte hinanden.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig Administration har til denne publikation udvalgt og undersøgt ni arbejdspladser, hvor det via APV er lykkedes at løse psykiske arbejdsmiljøproblemer og samtidig styrke arbejdspladsens udvikling på andre områder. De ni arbejdspladsers erfaringer præsenteres i dette hæfte – sammen med et bud på en række fælles årsager til deres succes.

Metoderne i den kortlæggende del af APV-processen er allerede velbeskrevne. Publikationen fokuserer på, hvordan den enkelte arbejdsplads kommer fra en konstateret udfordring i det psykiske arbejdsmiljø til løsningen af den. Og ikke mindst hvordan denne proces kan kobles sammen med andre udviklingsaktiviteter, så de understøtter hinanden. Vi har derfor kaldt hæftet APV+.

Publikationen henvender sig især til alle, der har ansvar for at drive APV-processen eller fungerer som rådgivere og hjælpere i sådanne processer. Det vil blandt andet sige HR- og arbejdsmiljøkonsulenter samt medlemmer af arbejdsmiljø- og MED-udvalg. Formålet er at sprede de mange gode erfaringer med at arbejde helhedsorienteret med APV og psykisk arbejdsmiljø – og derigennem inspirere flere til at videreudvikle deres egen tilgang til APV og psykisk arbejdsmiljø.

På [etsundtarbejdsliv.dk/apv](http://etsundtarbejdsliv.dk/apv) findes kontaktoplysninger til de deltagende arbejdspladser samt udvalgte publikationer, metoder o.l., der er indgået i den lokale indsats.

Tak til de mange arbejdspladser, der har bidraget til projektet med deres erfaringer og engagement.

Med venlig hilsen  
BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for  
Velfærd og Offentlig Administration

# Erfaringer og anbefalinger

Det psykiske arbejdsmiljø på en arbejdsplads afhænger af så mange lokale forhold, at der selv inden for samme branche kan være store forskelle fra arbejdsplads til arbejdsplads – ja, endda mellem afdelinger i den samme organisation. At indsatserne for at styrke det psykiske arbejdsmiljø er lige så mangfoldige og varierede, viser erfaringerne fra de ni cases, der indgår i denne publikation.

Alligevel er der en række tydelige fællestræk mellem de arbejdspladser, hvor det med afsæt i APV på én gang er lykkedes at styrke det psykiske arbejdsmiljø og udvikle andre dele af opgaveløsningen. Det er disse fællestræk, vi præsenterer som anbefalinger i det følgende – det vil sige som nyttig inspiration til andre, der vil videre ad samme spor.

Hvilken metode, der vælges til APV-arbejdet, synes ikke at være afgørende for succes. De ni arbejdspladser har nået deres mål ad temmelig forskellige veje – både når det gælder værktøjerne til APV-kortlægningen og de indsatser, de efterfølgende sætter i værk. Mange af arbejdspladserne har desuden over en årrække fornyet deres metoder – de fleste i ret-

ning af processer med mere åbenhed og dialog. Den bedste APV-metode er kort sagt den, der passer til den enkelte arbejdsplads' situation og vilkår.

Arbejdspladserne er udvalgt, fordi de har gode erfaringer med at integrere APV-arbejdet i deres øvrige virke. Ser man på tværs af de ni eksempler, finder man fem tydelige principper, som de fleste af arbejdspladserne har efterlevet.

I resten af hæftet gennemgås de fem principper ét ad gangen. Hvert af dem illustreres med cases fra arbejdspladser, hvor princippet har spillet en særlig vigtig rolle. I næsten alle cases vil man dog kunne se de fleste af de fem principper afspejlet.

## Sådan er arbejdspladserne udvalgt

De ni arbejdspladser, der præsenteres i denne publikation, er udvalgt efter følgende kriterier:

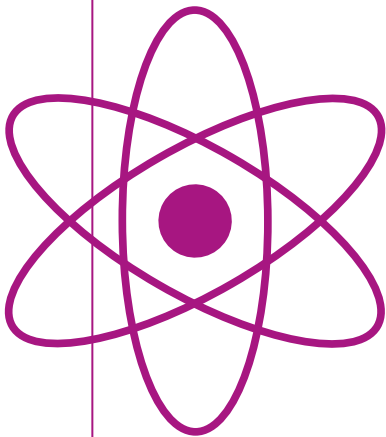
1. Arbejdspladser, som allerede er kendt for at have integreret APV i andre udviklingsprocesser.
2. Arbejdspladser, der inden for de sidste fem år har modtaget relevante priser og udmærkelser inden for arbejdsmiljø, ledelse og trivsel.
3. Arbejdspladser, der har fået Arbejdstilsynets grønne smiley.

En større gruppe arbejdspladser er blevet screenet gennem interview. Derefter er de ni udvalgt dels ud fra den skønnede værdi af deres erfaringer, dels så de repræsenterer et varieret udsnit af sektorens arbejdspladser. Der er således tale om en pragmatisk udvælgelse af *good practice* – ikke en systematisk identifikation af de allerbedste.

For at kunne beskrive casene har erfarne arbejdsmiljøkonsulenter læst relevant baggrundsmateriale, besøgt de enkelte arbejdspladser og hvert sted typisk interviewet mindst to nøglepersoner.

Første anbefaling

# Knyt indsatsen tæt til kerne- opgaven



## Når en psykisk APV bliver direkte forbundet med arbejdspladsens hjer-teblod – løsningen af kerneopgaven – får den både strategisk retning og giver mening i det daglige arbejde.

**DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ** i arbejdet med fx syge, udsatte borgere eller børn er så knyttet til kerneopgaven, at nogle af de væsentligste belastninger er vilkår, som man ikke bare kan fjerne. Derfor bliver udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø næsten uundgåeligt vævet sammen med vilkårene for at løse kerneopgaven.

Men selv når der ikke er denne meget direkte kobling, er det en god ide at forbinde APV-processen med udviklingen af kerneopgaven. Det betyder nemlig, at indsatsen for et godt psykisk arbejdsmiljø bliver umiddelbart relevant for det praktiske, daglige arbejde. Dermed får indsatsen også strategisk retning og betydning – og en mere vedvarende opmærksomhed. Alternativet er ofte, at APV-indsatsen blusser kraftigt op, men dør hurtigt ud, fordi den skal konkurrere med andre aktiviteter, der måske opleves som vigtigere eller mere akutte.

På en institution som bostedet **Blåkærgård** betyder arbejdets karakter, at det psykiske arbejdsmiljø ikke kan adskilles fra kerneopgaven: at beboerne trives og udvikler sig. Dårlig trivsel blandt beboerne, der alle har svære psykiatriske lidelser, øger umiddelbart medarbejdernes psykiske belastninger. Men relationen går også den anden vej: Hvis de ansatte trives med opgaverne, får de også mere overskud til beboerne.

Derfor er den sammenhæng også kernen i bostedets arbejdsmiljøarbejde. Der arbejdes fx systematisk med at dokumentere, hvordan beboerne har det, så den enkelte medarbejder ikke skal frygte at komme uforberedt ind til en beboer, der kan reagere voldsomt. Desuden har en række seminarer for hele personalet skabt fælles forståelse af kerneopgaven, som danner grundlag for udviklingen i både faglighed og arbejdsmiljø. Læs mere på *side 8*.

I **Centralkøkkenet på Vejle Sygehus** vendte en ny leder op og ned på kulturen ved at inddrage medarbejderne i at definere og nytænke kerneopgaven. På et udviklingsdøgn var de med til at formulere nye visioner og strategier for hele arbejdspladsens fremtid – en bevægelse fra at være "poseklippere" til stjernekokke, der laver kvalitetsmad fra grunden. Siden har udviklingen af den enkeltes arbejdsopgaver og kompetencer været tæt forbundet med kerneopgaven og hensynet til hele køkkenets udvikling. Læs mere *side 10*.

Også i en daginstitution som **Vuggestuen Firklo-veren** er der en tæt forbindelse mellem løsningen af kerneopgaven og udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø. Her viste det sig, at uklarhed om kerneopgaven gjorde det svært at skabe fælles fodslag. Derfor blev opfølgningen på en kritisk APV-kortlægning et forløb, hvor ansatte og ledelse sammen stillede skarpt på den pædagogiske praksis – bl.a. ved hjælp af videoregistrering af, hvordan de fagligt håndterede bestemte situationer i hverdagen. Forløbet gav en mere fælles opfattelse af kerneopgave og mål – og samtidig et stærkere samarbejde og et bedre psykisk arbejdsmiljø. Læs mere på *side 20*.



# Vi laver APV hver dag

**På bostedet Blåkærgård er arbejdsmiljøindsatsen fuldstændig integreret i hverdagens opgaver. Arbejdet med de hårdest udsatte voksne kræver intens og løbende opmærksomhed om risici og psykiske belastninger – og en kompetenceudvikling, der matcher dagligdagens udfordringer.**

Det er ingen overdrivelse at kalde Blåkærgård for en speciel arbejdsplads – også hvad det psykiske arbejdsmiljø angår. De 18 voksne beboere er kendetegnet ved komplekse psykiske lidelser, misbrug af rusmidler og udadrettet adfærd – og to ud af tre er dømt for kriminalitet.

– Beboerne er dem, de andre ikke kan hjælpe. Vores opgave er at yde dem en specialiseret psykosocial rehabilitering, så de kan komme til at føle sig som aktive og betydningsfulde deltagere i deres eget liv – og gerne komme videre til et mindre indgribende tilbud, forklarer afdelingsleder Anne Mikkelsen.

Derfor handler en meget stor del af det psykiske arbejdsmiljø på Blåkærgård om den rette håndtering af beboerne – ikke mindst i forhold til vold og trusler om vold. Dermed drejer det sig også om, hvorvidt medarbejderne har de ressourcer og kompetencer, der svarer til kravene i hverdagens opgaver.

”

Personalet bliver bedre og bedre til selv at sætte ord på belastende forhold i arbejdet.

## Daglige risikovurderinger

Indsatsen for et godt psykisk arbejdsmiljø er ikke noget, der kun foregår i forlængelse af trivselsmålinger og almindelige APV-forløb, selv om Blåkærgård bruger begge dele. En stor del af indsatsen er koncentreret om at bruge APV-lignende metoder forebyggende i den daglige opgaveløsning – ja, faktisk flere gange dagligt.

Det sker blandt andet via det såkaldte Bosted System. Her skal personalet på hver eneste vagt systematisk vurdere den enkelte beboers tilstand og beskrive den i forhold til en handlingsplan. Systemet blev købt i 2006 og er løbende blevet forbedret, så det endnu mere præcist beskriver beboerens aktuelle tilstand.

Blandt andet blev procedurerne strammet op efter den tragiske hændelse i 2012. Dels er det ikke længere nok at beskrive beboerens tilstand med ord. To medarbejdere skal sammen score beboeren hver dag efter en fastlagt metode med fem parametre. Dels må man som medarbejder aldrig gå ind til en beboer, før man har læst i systemet.

Foruden den daglige bedømmelse er der også indført en grundigere ”stop op”-vurdering af hver enkelt beboer hver tredje måned.







Det er et vilkår, at vi ikke kan give op, men skal finde løsninger.

### Et fælles vendepunkt

At det for længst er lykkedes at binde faglighed og arbejdsmiljø så tæt sammen, skyldes især arbejdet med bostedets mission. Afdelingslederen hæfter sig især ved en temadag tilbage i 2006, der fik afgørende betydning:

– Den dag fik vi alle en fælles retning for arbejdet. Det stod pludselig helt tydeligt, at vores beboere er ”dem, andre ikke kan have”. Derfor er det et vilkår, at vi ikke kan give op, men skal finde løsninger. Den afklaring betød, at vi begyndte at tænke anderledes og mere løsningsorienteret – også i forhold til arbejdsmiljøet, siger hun.

### Fokus på kompetencer

En af løsningerne har været et vedvarende fokus på at udvikle medarbejdernes kompetencer, så de føler sig bedre rustet til og støttet i de mere belastende dele af det daglige arbejde med beboerne. Via uddannelse får medarbejderne både øget deres kendskab til beboernes diagnoser og til, hvordan de kan agere i forskellige situationer.

– Vi bruger også supervision til at styrke medarbejderne, hvis der er beboere, de har svært ved at takle. Jeg oplever, at personalet bliver bedre og bedre til selv at sætte ord på belastende forhold i arbejdet. Det er blevet lettere at sige til kolleger og ledelse, at det ikke går godt med relationen til en beboer, og så fx få mulighed for at flytte hus, siger rehabiliteringsfacilitator Tine Jeppesen.

De løbende indmeldinger fra medarbejderne har sammen med APV'en skabt øget opmærksomhed på, hvordan man introducerer nye medarbejdere – også til arbejdsmiljøet. Nu får alle nye en uge på skolebænken og derefter tre uger som føl. Som en del af introforløbet bliver regionens arbejdsmiljøaf-tale gennemgået og ”oversat” til forholdene på Blå-kærgård. De nye bliver blandt andet orienteret om adgangen til såkaldte nærværskolleger, debriefing



### Fakta om Blåkærgård

Blåkærgård er et bosted for mennesker med svære invaliderende psykiatriske lidelser. Det er beboere, der typisk skal have betydelig professionel hjælp for at kunne bo sammen med andre.

Der er i dag 36 ansatte på bostedet. De fleste er social- og sundhedsassistenter, men personalet tæller også sygeplejersker, ergoterapeuter og socialpædagoger.

Blåkærgård blev landskendt i 2012, da en beboer i forbindelse med en køretur overfaldt og dræbte en medarbejder. Det viste, at dokumentationen om beboernes tilstand ikke var tilstrækkelig. Den er siden blevet mere systematisk og grundig, og sikkerhedsforanstaltningerne er skærpet på flere områder.

En indikator på forbedringerne er, at der i hele 2012 kun var to tilfælde af magtanvendelse. Det er usædvanlig lavt for den type af døgntilbud.

efter voldsomme episoder samt kollegial sparring og psykologisk bistand.

### Målinger efter behov

De daglige vurderinger af risikofaktorer i arbejdet står selvfølgelig ikke alene. Det psykiske arbejdsmiljø bliver målt cirka hvert tredje år som en del af regionens trivselsmålinger. Sidste måling pegede på fokusområder som sygefravær samt vold og trusler.

Bostedet bruger også APV-redskabet, når der er særlige udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø. Det var fx tilfældet i forbindelse med en ændring i teamsammensætningen, hvor en mini-APV viste, at en række medarbejdere ikke følte sig godt nok informeret og inddraget. Løsningen blev blandt andet, at ledelsen fremover skal involvere medarbejderne mere og være bedre til at begrunde den slags ændringer.

# Fra mistrivsel til arbejdsmiljøpris

**Efter flere år med dårlige trivselsmålinger gav et lederskifte nye boller på suppen i Centralkøkkenet på Vejle Sygehus. Et skarpt fokus på anerkendelse, involvering og faglig udvikling fik sat arbejdsglæde og godt psykisk arbejdsmiljø på menuen.**

Da en ny cheføkonoma i 2007 overtog ledelsesansvaret for Centralkøkkenet på Vejle Sygehus, arvede hun samtidig en hårdt prøvet medarbejderstab.

Regionens medarbejdertilfredshedsmålinger (MTU) havde flere år i træk vist et dårligt psykisk arbejdsmiljø i køkkenet. Medarbejderne oplevede kravene til deres indsats som uklare og synes ofte, at de blev udsat for urimelig kritik. Det var svært at gøre sit arbejde "godt nok".

Problemerne hobede sig op. Overarbejdet var så omfattende, at man ikke kunne nå at afspadsere det. En af mellemlederne blev sygemeldt med stress, og der var et usædvanlig kraftigt gennemtræk af medarbejdere.

I første omgang ønskede ingen medarbejdere at stå frem med den kritik, de havde udtrykt anonymt i MTU'en. Og da det endelig skete, indkaldte chefen alle medarbejdere til et møde og vendte kritikken mod dem. Først med udskiftningen på lederposten lykkedes det for alvor at få vendt udviklingen.

## Fra poseklippere til stjernekokke

Den nye cheføkonoma signalerede fra starten, at hun agtede at inddrage medarbejdernes erfaringer og lytte til deres ideer til, hvordan køkkenet kunne blive bedre. Kort efter holdt hele køkkenet det første af sine årlige udviklingsdøgn. Her blev alle spurgt om, hvor de ønskede, at køkkenet og de selv var om fem år.

– Vi måtte nærmest knibe os selv i armen, for vi var ikke vant til bare at kunne tale frit om vores ønsker og ideer. Men det boblede frem med ideer, fortæller tillidsrepræsentant Elly Sørensen.

Involveringen slap to kræfter løs, der tidligere havde haft trange kår: arbejdsglæde og faglige ambitioner.

– Vores mål var at blive et stjernekokken, der lavede kvalitetsmad fra bunden. Vi syntes, vi havde klippet nok poser op, forklarer arbejdsmiljørepræsentant Lene Kirstine Bundgaard.

## Ingen brok i krogene

Trods inddragelse og faglig stolthed kan kulturen i et storkøkken godt være lidt hård. Derfor startede en nyansat økonoma et undervisningsforløb i anerkendende kommunikation. På et par personalemøder trænede hun personalet i at kommunikere konstruktivt og fremadrettet. Så man fx i stedet for at kritisere en kollegas måde at arbejde på spørger vedkommende, om man kan hjælpe.



## Centralkøkkenet på Vejle Sygehus

Der er 27 ansatte i produktionen. Hovedparten af dem er ernæringsassistenter, men der er også en bager, en slagter, en kok samt en ufaglært i opvasken. Til den overordnede planlægning er der ansat fem økonomaer og en cheføkonoma, der også leder de andre hospitalskøkkener på Sygehus Lillebælt, som Vejle Sygehus er en del af.

Centralkøkkenet laver mad til 375 indlagte og 1.500 ansatte. Køkkenet er ved at blive bygget om, så det fremover også kan håndtere produktionen af varm mad til Kolding Sygehus. Til den tid skal der laves mad til over 1.000 indlagte.

Det blev også en del af kulturændringen, at eventuel sladder og brok ikke skal foregå i krogene. Oplever man, at en kollega ikke taler ordentligt til en, går man ud til slagterens aflagte huggeblok og snakker om det. Og hører man nogen brokke sig over en kollega, skal man bede brokkeren om at gå direkte til pågældende med kritikken.

Der bliver stadig lavet MTU hvert år, så køkkenet kan holde øje med udviklingen. Målingerne viser da også, at det psykiske arbejdsmiljø er blevet meget bedre – og i 2010 blev det belønnet med regionens arbejdsmiljøpris.

– Det vigtigste resultat er arbejdsglæde. Den kommer især, fordi vi får lov at arbejde med det, vi brænder for, og som vi er stolte af at sende ud. Vores forskellige kompetencer gør kun kæden stærkere, siger Elly Sørensen.

### Fra MUS til drømmeinterview

Mellem MTU'erne bruger Centralkøkkenet foruden udviklingsdøgnet også MUS-samtaler til at fastholde fokus på både den enkeltes trivsel og køkkens udvikling. Det sker med udgangspunkt i, hvad medarbejderne brænder mest for – derfor er MUS også blevet omdøbt til "drømmeinterview", som består af fire enkle elementer:



Det vigtigste resultat er arbejdsglæde. Den kommer især, fordi vi får lov at arbejde med det, vi brænder for, og som vi er stolte af at sende ud.

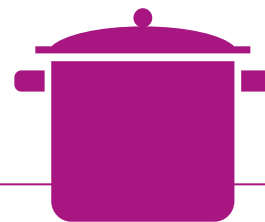
- Medarbejderen fortæller om sine styrker.
- Medarbejderen fortæller om sine drømme i forhold til arbejdet.
- Leder og medarbejder vurderer sammen, hvad der kan lade sig gøre i praksis.
- Leder og medarbejder aftaler, hvad medarbejderen selv skal bidrage med til den udvikling.

Det hele bliver skrevet ned i en såkaldt profilerings tekst, som bliver hængt op i køkkenet, så alle kan se den. Ud fra profileringssteksterne bliver arbejdet planlagt, så alle så vidt muligt kommer til at arbejde med det, de er bedst til og brænder mest for.

– Enhver ved, hvad de skal lave, man har indflydelse på sit eget arbejde, og der er tillid til, at man gør det ordentligt. Hver enkelt får lov til at være god til noget, siger Lene Kirstine Bundgaard.

Drømmeinterviewene gentages en gang om året, og ledelse, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant tager hvert år sammen stilling til, hvilke spørgsmål i arbejdstilrettelæggelsen og arbejdsmiljøet som kræver særlig opmærksomhed.

På [etsundtarbejdsliv.dk/apv](http://etsundtarbejdsliv.dk/apv) finder du hæftet "Drømmerejsen – styrker i køkkenerne på Sygehus Lillebælt".



Vores mål var at blive et stjernekokken, der lavede kvalitetsmad fra bunden. Vi syntes, vi havde klippet nok poser op.

Anden anbefaling

# Styrk faglighed og kompetencer



**Et stærkt fokus på faglighed kan få kerneopgave og trivsel til at gå op i en højere enhed. At klæde medarbejderne godt på til deres opgaver er derfor ofte en vigtig del af indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø.**

**AT UDVIKLE MEDARBEJDERNES** faglige kompetencer er en vej, mange af arbejdspladserne bruger for at kunne give et samtidigt løft til løsningen af kerneopgaven og det psykiske arbejdsmiljø. Det er et tydeligt fælles træk for de undersøgte arbejdspladser, at arbejdsmiljøindsatsen er tæt knyttet til de ansattes faglighed og kompetenceudvikling.

Nogle steder vurderes det at få højere faglighed og styrkede kompetencer som selve forudsætningen for at lykkes med en forandring. Andre giver udtryk for, at kompetenceudviklingen er et udbytte af indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø, der så igen bidrager til en positiv udvikling i det daglige arbejde og samarbejde. I alle tilfælde bidrager arbejdsfordeling ud fra kompetencer til faglig tryghed, stolthed og dermed også et bedre psykisk arbejdsmiljø.

At koble arbejdsmiljøindsatsen til kerneopgaven og den faglige udvikling kan være særlig nødvendigt, hvis dele af medarbejdergruppen er skeptiske over for arbejdsmiljøarbejdet og måske opfatter det som en forstyrrende faktor. På **Rigshospitalets** Klinik for Plastikkirurgi, Brystkirurgi og Brandsårsbehandling valgte klinikledelsen bevidst at tage fat i problemer med mobning og dårlig stemning på morgenkonferencer ud fra en faglig vinkel. De satte fokus på, hvordan afdelingen kunne få et større fagligt udbytte af konferencen. Læs mere på *side 14*.

**Plejecenter Skælskør** har indført et koncept, der i målinger og handlinger omfatter både beboere, pårørende og ansatte. Det afspejler, at man også her ser en tæt sammenhæng mellem, hvordan de ansatte og beboerne trives. Alle ansatte har været på kursus i konceptet, inden selve processen blev sat i gang på plejecentret. Læs mere på *side 16*.

I Dagplejen i **Billund Kommune** har udvikling af de faglige kompetencer haft stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø, fordi dagplejerne har fået styrket både deres faglighed og deres evner til at kommunikere om arbejdet – både med hinanden, forældre og andre faggrupper. Læs mere på *side 22*.

På **Hammel Neurocenter** er hele hospitalet blevet reorganiseret, så medarbejderne indgår i tværfaglige team, hvor de både kan udnytte egne og hinandens kompetencer bedre i opgaveløsningen. Læs mere på *side 26*.

På bostedet **Blåkærgård** er der fokus på en stadig kompetenceudvikling i diagnoser og i at håndtere beboere med komplekse problemer. Det opfattes også som afgørende for hele arbejdspladsen, at nye medarbejdere får en meget grundig faglig introduktion. Læs mere på *side 8*.

Blandt portørerne på **Glostrup Hospital** blev et forløb, der skulle skabe en bedre omgangstone, koblet sammen med en styrkelse af medarbejdernes faglige stolthed. Læs mere på *side 32*.



# Kulturændring med fagligt fokus

Det er lykkedes en afdeling på Rigshospitalet at vende en bebrejdede kultur til et forum for fælles læring. Afstemte forventninger og høj faglighed har været ledetrådene i omstillingen, som tog fat der, hvor APV'en fandt hovedproblemet: på morgenkonferencen.

Morgenkonferencen er en institution på de fleste hospitalsafdelinger. Ganske vist er den kort – ofte kun et kvarters tid – men det er en af de få situationer, hvor afdelingens overlæger, yngre læger, sygeplejersker og studerende samles i et fælles fagligt forum.

Konferencens hovedformål er, at de yngre læger kan få delt og vendt aftenens og nattens vigtige beslutninger og problemstillinger. Det er ikke kun vigtigt for selve patientbehandlingen, men også for at de yngre læger kan få råd og sparring af deres mere erfarne kolleger.

Sådan fungerede det i princippet også på Klinik for Plastikkirurgi, Brystkirurgi og Brandsårsbehandling på Rigshospitalet, men der var alligevel noget galt. En minitrivselsundersøgelse, målrettet de yngre læger, viste, at mange var utilfredse med dialogen med overlægerne – ikke i det daglige samarbejde, men netop på morgenkonferencen. Og da regionens samlede trivselsundersøgelse (TrivselOP) senere afslørede, at nogle medarbejdere følte sig mobbet eller meldte sig syge på grund af stemningen på morgenkonferencerne, besluttede en ny klinikledelse at handle.

”

Vi er fagfolk, og i vores verden er det faglige perspektiv altid det styrende.

## Gensidig utilfredshed

Problemet var, at de yngre læger oplevede en bebrejdede tilgang fra overlægerne – i stedet for den læring og anerkendelse, de forventede.

Allerede efter miniundersøgelsen blev der afholdt et lægemøde om den bebrejdede kultur på især morgenkonferencerne. Og efter selve trivselsmålingen mødtes de sektionsansvarlige overlæger til en temadag, hvor emnet også var på dagsordenen.

Dialogen begge steder viste, at der var udbredt enighed om at ændre kulturen, for overlægerne var heller ikke selv tilfredse med forløbet og udbyttet af morgenkonferencerne. De syntes ikke, at det faglige niveau var højt nok.

Klinikledelsen tog initiativ til, at begge parter kunne præcisere deres ønsker og forventninger. På den baggrund blev hele morgenkonferencen omstruktureret. Se boks.

## Fokus på bedre feedback

Der er en meget udtalt faglig stolthed i afdelingen, og fagligheden blev derfor et naturligt omdrejningspunkt for omlægningen. Dels fordi en velfungerende videndeling sikrer patienterne et bedre forløb. Dels for at undgå, at yngre læger holder deres faglige tvivl eller fejl for sig selv – af frygt for overlægernes reaktion.

Den uddannelsesansvarlige overlæge og klinikchef, der var på flere kurser om kommunikation og feedback, fandt en god måde at tilrettelægge en struktureret feedback til de yngre læger. Der har også været en periode, hvor klinikchefen har været ekstra opmærksom på den måde, overlægerne giver deres feedback på.



Vi er blevet ekstremt dygtige til at hjælpe hinanden. Der står aldrig en ung læge, som ikke får hjælp i det daglige i klinikken.

Selv om morgenkonferencen kun er en lille del af arbejdsdagen, har ændringerne fået bredere effekt på samarbejdskulturen i afdelingen.

– Netop fordi morgenkonferencen er dagens start, får den let stor betydning for resten af dagen. Det er bitte små ting, vi har gjort, men det har haft en stor effekt, siger klinikchef Helle Klyver.

Og der er flere tegn på, at det er lykkedes at vende stemningen. Når tidligere medarbejdere vender tilbage til afdelingen, giver de udtryk for, at de virkelig kan mærke forskellen. Også MUS-samtalerne viser, at der generelt er et godt psykisk arbejdsmiljø og en stor frihed til at kunne diskutere alt.

– Vi er blevet ekstremt dygtige til at hjælpe hinanden. Der står aldrig en ung læge, som ikke får hjælp i det daglige i klinikken, siger overlæge Jennifer Berg Drejoe.

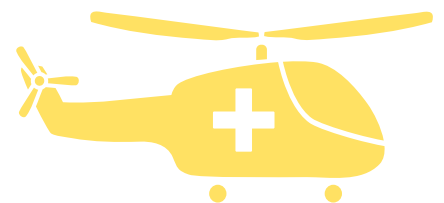
### Med fagligheden som motor

Klinikledelsen ser flere grunde til, at det er lykkedes at ændre kulturen. For det første, at ledelsen sammen med lægerne fik sat klare rammer om ændringen, hvor alle parter kendte hinandens roller og forventninger. For det andet, at fagligheden var rettesnoren for det hele.

– Vi er fagfolk, og i vores verden er det faglige perspektiv altid det styrende. Når ændringer er fagligt begrundede og systematiske, vil folk gerne være med. Og så skal man ikke være bange for at kræve noget af andre – fx en højere faglighed eller præstationer på højere niveau, siger Helle Klyver.

De yngre læger tager nu større ansvar for deres arbejde, når de skal stille med en ny case om morgenen. Respekten for de yngre læger er også steget

meget. Nyansatte får direkte at vide, at de også bliver vurderet på deres evner til faglig videndeling, og at fagligheden er i fokus her. Det bliver de også grundigt informeret om i deres uddannelsesmodul.



### Bedre fra start

Hovedpunkter i afdelingens nye morgenkonference:

- Fokus på anerkendende og konstruktiv feedback.
- En fast dagsorden, hvor alt gennemgås i en bestemt rækkefølge på en storskærm.
- Aften/nattevagten har hver dag forberedt en case. Man gennemgår enten et patientforløb, en artikel eller lignende i højst fem minutter.
- Hver fredag er det en speciallæge, som skal fremlægge en case og på den måde "give noget tilbage" til de yngre læger.
- Afvisning af emner, der ikke hører til på morgenkonferencen – fx it-problemer.

# Både medarbejdere og beboere skal trives

Plejecenter Skælskør supplerer nu sin almindelige APV med andre metoder, der på én gang måler medarbejdernes og beboernes trivsel. Det sker som led i en ny plejefilosofi, hvor både beboere og ansatte får nye roller og indbyrdes relationer.

Hovedparten af de cirka 55 medarbejdere på Plejecenter Skælskør trives rigtig godt på jobbet. Det viser den APV, som jævnligt gennemføres over hele Slagelse Kommune. Men da områdeleder Pernille Bo Pedersen sidst fremlagde det positive resultat, var hun alligevel nødt til at tage det forbehold, at resultaterne tydede på, at nogle få medarbejdere ikke trivedes så godt.

Besvarelsene var anonyme, så arbejdsmiljøgruppen kunne ikke tage fat i de pågældende. Både leder og arbejdsmiljørepræsentant Gitte Hinrichsen understregede, at alle var velkomne til at komme direkte til dem med deres problemer. Men ingen reagerede, og det blev besluttet ikke at gøre yderligere som direkte opfølgning på APV'en.

Det betyder imidlertid ikke, at der ikke fortsat er fokus på trivsel. Det er tværtimod et vigtigt element i den pleje- eller livsfilosofi, *Eden Alternative*, som plejecenteret nu arbejder efter. Se boks.

## Farvel til anonymiteten

I Eden Alternative er det ikke kun medarbejdernes, men også beboernes trivsel, man løbende tager temperaturen på. Hvert år måles henholdsvis "varme" og "trivsel/velvære" i centerets fire huse, der i alt rummer 30 boliger (hertil kommer en tilknyttet hjemmepleje med 20 beskyttede boliger). Såvel medarbejdere som beboere og deres familier skal besvare hver deres sæt af spørgsmål. En positiv udvikling i trivselsmålingerne er en forudsætning for overhovedet at blive registreret som Eden-plejehjem.

Da plejecenteret første gang skulle gennemføre Eden-målingerne, besluttede Pernille Bo Pedersen, at disse besvarelser ikke skulle være anonyme. Og målingen blev designet, så hvert af de fire huse kunne få deres egne resultater:

– Jeg ønskede, at vi i modsætning til efter den anonyme APV skulle kunne handle der, hvor der var behov for det, fortæller områdelederen.

Hun fortæller, at nogle medarbejdere var bekymrede for de åbne svar. Kunne man fx blive fyret for



## Eden Alternative

Blandt grundtankerne i filosofien Eden Alternative er:

- At skabe et sted for beboerne, hvor livet er værd at leve, og hvor alle har mulighed for at vokse og gro.
- At eliminere beboernes ensomhed, kedsomhed og hjælpeløshed.
- At inddrage beboerne i alle beslutninger.

- At opfatte plejecenteret som et hjem i stedet for en institution, hvor man har med syge mennesker at gøre.

I Slagelse Kommune kan de enkelte plejecentre selv vælge, om de vil indføre Eden Alternative.

Læs mere om Eden Alternative på [edendenmark.dk](http://edendenmark.dk)



”

Jeg ønskede, at vi i modsætning til efter den anonyme APV skulle kunne handle der, hvor der var behov for det.



Medarbejderne må nu fx gerne tage deres barn eller hund med på arbejde, og nogle er begyndt at bruge andre kompetencer end de strengt faglige i arbejdet – eksempelvis ved at strikke sammen med beboerne.

### De fleste trives med friere rammer

Beboerne hjælper også selv mere til. De er med ude at handle, laver mad, vasker tøj – og hjælper hinanden:

– Når vi sidder ved kaffebordet, springer vi ikke længere, hvis en beboer har brug for sukker. De bliver nødt til at henvende sig til en af de andre beboere og bede om det, og det skaber kontakt, siger Gitte Hinrichsen og fortæller, at der nu er langt færre beboere, der hele tiden kalder på personalet for at få kontakt. Det var ofte en stressfaktor før.

I det hele taget er der mindre uro i hverdagen. Det kan blandt andet skyldes, at man ikke længere holder så stramt fast i rutiner og planer. Hvis man som medarbejder fx registrerer, at en beboer er lidt opfarende, er det i orden at vurdere, at han måske har brug for lidt frisk luft. Og så cykle en tur med ham og vente med det, man ellers var i gang med, til senere.

– Vi tænker og handler lidt mere som derhjemme. Vi skal ikke nå noget på klokkeslæt, og alt skal ikke gøres færdigt mellem kl. 7 og 15, siger Pernille Bo Pedersen.

Hun erkender, at det for nogle medarbejdere godt kan være svært at omstille sig til denne filosofi. Ikke alle trives lige godt med, at der fx ikke er en fast badedag og et nogenlunde klart arbejdsskema. Men hun vurderer, at de fleste sætter stor pris på forandringerne og nævner, at en medarbejder, der før mistrededes og ofte var sygemeldt, nu er blomstret op og stort set ikke har noget sygefravær.

at kritisere noget? Men hun pointerede over for medarbejderne, at det ikke var tilfældet. Det gjaldt blot om at få forbedringsmulighederne frem i lyset. Og det lykkedes faktisk at få en højere svarprocent end i APV'en.

Resultaterne bliver formidlet på interne Eden-dage, hvor alle er inviteret. Det gælder foruden faste medarbejdere og ledelse også beboere, familier, nye elever og frivillige i huset. I hvert hus holder personalet desuden månedlige møder, hvor de arbejder videre med afsæt i målingen.

### En anden slags hverdag

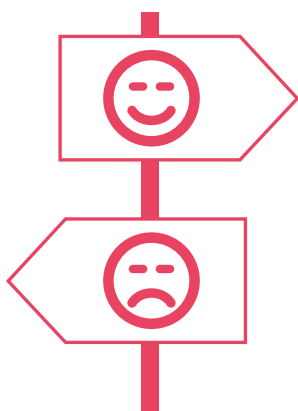
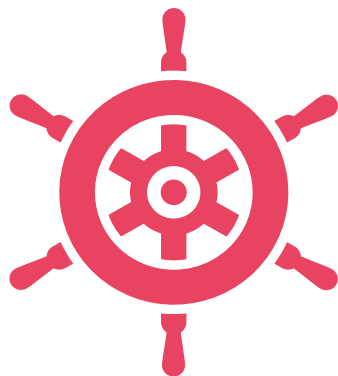
For medarbejderne har Eden Alternative påvirket mange af hverdagens rutiner – blandt andet fordi det er helt centralt at inddrage beboerne i alle beslutninger. Det betyder, at personalet får snakket mere med beboerne i det daglige, og kendskabet til hinanden er blevet bedre.

– Nu kan beboerne vores navne, det kunne de ikke før. Det har også hjulpet, at vi er begyndt at have vores eget tøj på i stedet for uniformer, forklarer Gitte Hinrichsen.

Hun oplever, at arbejdsglæden er blevet større, og at arbejdet for mange er blevet mere lystbetonet. De fleste trives angiveligt bedre med ambitionen om at skabe et godt hjem for beboerne end med at opfatte plejecenteret som en institution, hvor man har med syge mennesker at gøre.

Tredje anbefaling

# Gå foran som leder



**Det er afgørende for en effektiv APV-indsats, at ledelsen tydeligt engagerer sig i opgaven. Lederen skal sørge for en god ramme om arbejds-miljøarbejdet og i både ord og handling vise, at det er en opgave, der prioriteres højt.**

**LEDELSEN HAR** blandt andet en vigtig opgave i at skabe en fælles fortolkning af, hvad der kan være grundene til de eventuelle problemer, der viser sig i en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø. For målingen i sig selv giver desværre ikke svarene. Måske har den afdækket, at nogle medarbejdere føler sig belastede – muligvis på grund af høje følelses-mæssige eller modsatrettede krav, men så er det ofte svært at komme det nærmere. Hvis arbejds-pladsen skal vælge de rigtige løsninger, er man nødt til at være grundig i arbejdet med at forstå proble-mernes årsager.

Det kendetegner alle de ni arbejdspladser, at ledelsen har spillet en aktiv rolle i arbejds-miljøarbejdet. Dels har de sørget for, at de ansatte fik rum til og mulighed for at arbejde med arbejds-miljøet. Dels har de sikret et ejerskab til udviklingen hos medarbejderne ved blandt andet at knytte arbejds-miljøarbejdet sammen med arbejdspladsens fælles værdier – eller med andre udviklingsaktiviteter, der er i gang på arbejdspladsen.

I **Billund Kommune** valgte dagplejecenteret efter Strukturreformen at gennemføre en dialogbaseret APV med blandede grupper af ansatte fra de to sammenlagte kommuner. På den måde fik man på én gang udarbejdet sin APV og samtidig skabt et gensidigt kendskab til "de andre" samt opbygget en fælles forståelse af såvel samarbejde som arbejds-miljø. Senere førte processen til en indsats for at udvikle en stærkere social kapital. Læs mere på *side 22*.

Endelig er det vigtigt, at de højere ledelsesniveauer kender deres ansvar og muligheder i arbejds-miljø-indsatsen. Eksempelvis kan en APV's konstatering af et dårligt psykisk arbejdsmiljø være så overvældende for en leder, at der er behov for sparring og støtte. **Vuggestuen Firkløverens** historie viser, hvordan det på blot to år lykkedes en lokal leder med støtte fra egen chef at vende en dårlig trivsels-måling til en fremragende. Læs mere på *side 20*.

I **Centralkøkkenet på Vejle Sygehus** viste det sig derimod, at et lederskifte var nødvendigt for at få taget hånd om problemerne og vende en negativ udvikling i det psykiske arbejdsmiljø. Læs mere på *side 10*.

I nogle tilfælde er arbejds-miljøindsatsen også blevet koblet sammen med lederudvikling. Det gælder bl.a. på **Glostrup Hospital**, hvor lederne over et halvt år deltog i et coachingforløb. Læs mere på *side 32*.



# En impuls til at styrke ledelse og kerneopgave

**I Vuggestuen Firkløveren i Aarhus Kommune blev en overraskende negativ trivselsmåling anledning til at sætte fokus på pædagogik, feedback og ledelse. På to år lykkedes det at gennemføre en kulturel vending, så institutionen nu er blandt kommunens bedste.**

Det blev bestemt ikke den weekend, Firkløverens pædagogiske leder Sussie Aslak Damgård havde forestillet sig. Derfor husker hun stadig tydeligt den fredag formiddag i 2009, hvor blev hun kaldt til møde på dagtilbudslederens kontor. Resultaterne af kommunens samlede trivselsmåling var kommet, og det så ikke godt ud for Firkløveren.

Alle institutioner var på de almindelige trivselsforhold blevet sammenlignet med kommunens gennemsnit og tildelt farverne grøn, gul og rød. Og der var ikke mange grønne blade på Firkløveren; institutionen var faktisk næsten rød over det hele.

Sussie Aslak Damgård var både overrasket, rystet og vred. Hun havde ingen anelse om, at det stod sådan til. Hun opfattede tværtimod sig selv som en god leder, som hjalp medarbejderne med at få løst deres problemer. Hendes dør stod altid åben, og hun lagde vægt på at skabe en kultur, hvor man altid kunne komme til hende.

Dagtilbudslederen gennemgik målingen punkt for punkt med Sussie Aslak Damgård, og efter en time blev også arbejdsmiljørepræsentanten tilkaldt og fik resultaterne at se. De fik begge rapporten med hjem i weekenden, for det var allerede planlagt, at resultaterne skulle præsenteres for alle medarbejderne om mandagen.

## Uklarhed om kerneopgaven

Mandagsmødet indledes med en gruppedrøftelse af, hvad en attraktiv arbejdsplads er. Derefter præsenteres resultaterne af trivselsmålingen, og flere giver udtryk for deres forundring. Men det er umuligt at se bort fra, at noget ikke er, som det skal være.

Sammen beslutter Sussie Aslak Damgård og dagtilbudslederen, at der er brug for hjælp udefra til at løse situationen. Det bliver indledningen til et fælles forløb over syv måneder med fokus på feedback og kerneopgave. Sideløbende får Sussie Aslak Damgård løbende sparring på sin ledelse.

Første trin i processen var et heldagsmøde for alle medarbejdere med "kerneopgaven" som tema. Og selv om der var nogenlunde enighed om kerneopgaven, blev den alligevel formuleret meget forskelligt. Den pædagogiske leder blev opmærksom på, at hun måske alligevel ikke havde kommunikeret helt klart om institutionens mål. Eksempelvis at grunden til, at de hed Firkløveren, var, at vuggestuen skulle have ekstra meget fokus på natur og udeliv.

”

Vi har erkendt, at vi er dybt afhængige af hinanden, og derfor kan vi lettere flytte ressourcer rundt mellem stuerne efter behov.





Medarbejderne tager mere ansvar, så jeg kan spille den rolle, jeg er ansat til. Det er blevet fagligt spændende at være pædagogisk leder.

### En øjenåbnende metode

Næste trin var et langt sejt træk over et halvt år, hvor medarbejderne systematisk skulle være nysgerrige og give hinanden positiv feedback.

Som led i opbygningen af en bedre feedbackkultur udvalgte hver stue en pædagogisk problemstilling eller praksis. Derefter blev de videofilmet i fire timer, mens de arbejdede med netop dette tema. De eksterne konsulenter brugte så filmen som afsæt for dialogen med medarbejderne, spurgte ind til de enkelte situationer og gav konstruktiv faglig feedback.

Medarbejderne havde været skeptiske og nervøse for at optræde på video, men blev glædeligt overraskede over udbyttet af metoden. To måneder senere gentog de processen, nu blot med den pædagogiske leder i rollen som feedbackgiver.

Videometoden har vist sig som en øjenåbner, og institutionen arbejder nu selv videre med den i det daglige, fordi den giver brændstof til undren og faglig diskussion. Med arbejdsmiljørepræsentantens ord "ser vi hver gang noget, vi ikke var opmærksomme på". I dag bruger stuerne ofte en iPad til at fastholde en pædagogisk situation – til brug for enten indbyrdes faglig feedback eller dialogen med forældrene.

Sussie Aslak Damgårds faglige sparring er også systematiseret. Tre gange om året mødes hun med dagtilbudslederen for særligt at drøfte faglige emner, og tilsvarende tre gange om året med medarbejderne. Hun forlængede også sin ledelsesmæssige sparring hos den eksterne konsulent og har siden taget en etårig lederuddannelse.

### Fra rød til grøn på to år

Resultaterne er både synlige og målbare. Medarbejderne er ikke så stueopdelte som før, man arbejder mere sammen og bruger hinanden bedre. Det psykiske arbejdsmiljø er et naturligt punkt på persona-lemødernes dagsorden. Både faglige indsatser og trivsel bliver løbende evalueret.

– Vi taler meget mere fagligt i dag – ikke kun på grund af videooptagelserne, men i det hele taget. Folk er bedre til at hjælpe hinanden. Vi har erkendt, at vi er dybt afhængige af hinanden, og derfor kan vi lettere flytte ressourcer rundt mellem stuerne efter behov, siger arbejdsmiljørepræsentant Karen Faber Larsen.

Og Sussie Aslak Damgård er både blevet mere bevidst om sit lederskab – og gladere for det:

– Jeg oplever, at jeg er blevet en meget bedre leder. I dag kan jeg se, hvad det var, jeg ikke kunne før. Men medarbejderne tager også mere ansvar, så jeg kan spille den rolle, jeg er ansat til. Det er blevet fagligt spændende at være pædagogisk leder, siger hun.

Den efterfølgende trivselsmåling i efteråret 2011 viste, at Firkløveren var blevet Aarhus Kommunes tredjebedste institution – og nu helt grøn.



# APV-dialog skabte fælles faglig stolthed

**En mere dialogbaseret APV-proces blev et vendepunkt for det psykiske arbejdsmiljø i Billund Kommunes Dagpleje. Ved at fokusere på fairness og kompetencer blev usikkerheden efter en fusion forvandlet til faglig stolthed og høj social kapital.**

Da de tidligere kommuner Grindsted og Billund i 2007 blev til én, skulle også deres to dagplejesystemer til at fungere sammen. Som så mange andre steder fulgte der en vis portion usikkerhed og frustration med i fusionsprocessen. Det var ikke alle, der bød det nye samarbejde lige varmt velkommen.

I den situation valgte den nye kommunes Dagpleje i 2010 at skifte den hidtidige APV-metode, baseret på anonyme spørgeskemaer, ud med en ny og langt mere dialogbaseret variant. Det var en klog beslutning, er alle i dag enige om. For den dialog og åbenhed, møderne indvarslede, har Dagplejen kunnet bygge videre på – både i form af kompetenceudvikling og i arbejdet med social kapital.



## Dagplejen i Billund

De i alt 114 dagplejere i Billund Kommune er organiseret i team, der mødes en gang om ugen i legestuer. Til hvert team er knyttet en pædagog, som er dagplejernes nærmeste leder. Hver pædagog har typisk to-tre team, som vedkommende holder teammøder med.

Dagplejens fælles MED-udvalg består af lederen af Dagplejen, en pædagog, to arbejdsmiljørepræsentanter, to tillidsrepræsentanter og flere medarbejderrepræsentanter. MED-udvalget samles til heldagsmøder 4-6 gange om året.

– De dialogmøder er noget af det bedste, vi har gjort. De skabte en stor åbenhed om, hvad der rørte sig blandt dagplejerne, og vi fik alle problemer på bordet. Tidligere var vores samarbejde meget præget af følelser; med dialogmøderne fik vi i stedet gjort fagligheden til det styrende, siger leder af Dagplejen Ulla Rauff.

### Alle problemer på bordet

Konkret blev APV-processen bygget op om otte gruppemøder, der blev afviklet som aftenmøder i løbet af to uger. Alle grupper rummede deltagere fra begge de tidligere kommuner.

Møderne varede hver tre timer og blev styret af en konsulent. Såvel Dagplejens leder som de to arbejdsmiljørepræsentanter deltog på samtlige møder. Alle deltagerne skulle på mødet nedskrive tre fokuspunkter, som havde betydning for dem i deres daglige arbejde, hvorefter deltagerne i indbyrdes dialog blev enige om, hvad der skulle skrives ind i APV'en og arbejdes videre med.

Et af de emner, der hyppigt blev nævnt, var behovet for at rydde op i en række "knudrede arbejdsgange". Det kom også frem, at dét, som lederen bevidst praktiserede som værdibaseret eller situationsbestemt ledelse, af nogle dagplejere blev oplevet som utydelig eller ligefrem "uretfærdig".

På hvert dialogmøde førte lederen en *to do*-liste og noterede alle konkrete ønsker om forandringer og fx indkøb af inventar eller materialer. Deltagerne fik det løfte, at alle punkter ville blive afklaret i løbet af to uger – og det viste sig faktisk, at det var muligt at imødekomme alle ønsker. Hvert møde mundede desuden ud i en handlingsplan, der til sidst blev skrevet sammen til én fælles.

## Ny faglig stolthed

I kølvandet på den fælles dialog om udfordringer og løsninger har Dagplejen gennemført en lang række aktiviteter, der på forskellig vis har styrket både faglighed, ledelse og samarbejde. Blandt initiativerne kan nævnes:

- Et kursusforløb for alle dagplejere om personprofiler og teamroller (Belbin).
- Social kapital med fokus på tillid, samarbejde og retfærdighed.
- AMU-kurser i Individuel kompetencevurdering – med fokus på faglig identitet, konstruktiv feedback mv.
- Tværfaglige temaaftener om inklusion i praksis.

På temaaftenerne deltog også ledere og medarbejdere fra skoler og dagtilbud. For tillidsrepræsentant Ilse Thrane var det tydeligt, at dagplejerne var blevet styrket af den kompetenceudvikling, de havde fået. De tog flittigt ordet og var i stand til meget fagligt præcist at fortælle om deres erfaringer med og vurderinger af børn i udsatte positioner:

– Vi er stolte over at kunne sætte vores faglighed i spil over for andre faggrupper. Det var tydeligt, at det kom bag på mange af de andre, hvor godt vi var klædt på til den fælles dialog, siger hun.



Alle bliver lyttet til, og alle ytrer sig. Folk er med på noget nyt, så længe det handler om at styrke den fælles faglighed.



## Ændringer i hverdagen

Erfaringerne og resultaterne fra APV-processen lever på mange måder videre i det daglige arbejde – herunder i indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Eksempelvis er feedback blevet et fast element i de ugentlige teammøder – med inspiration fra de metoder, dagplejerne har lært på Belbin-kurset.

Desuden får 40 dagplejere hvert år besøg af enten en tillids- eller en arbejdsmiljørepræsentant. Ved besøget tales der om både fysisk og psykisk arbejdsmiljø i forhold til den enkelte og teamet. Hvis der er brug for det, laves der nye handlingsplaner efter besøgene.

Og når der sættes nye projekter i værk, er der stærkt fokus på, at de skal være fagligt velbegrundede og spille godt sammen med de andre aktiviteter, der allerede er i gang. Et sådant projekt er fx udarbejdelsen af en ny inklusionspolitik med den overordnede vision, at alle børn har ret til et fællesskab.

At de mange små og store indsatser bærer frugt, er arbejdsmiljørepræsentant Laila Guldager ikke i tvivl om:

– Dagplejerne føler sig i dag meget hørt og meget set. Alle bliver lyttet til, og alle ytrer sig. Folk er med på noget nyt, så længe det handler om at styrke den fælles faglighed, siger hun.

Den succesfulde APV-proces blev gennemført for anden gang i 2013 – denne gang uden konsulentbistand. Inden møderne udfylder alle medarbejdere et spørgeskema om social kapital som et fælles afsæt for dialogen.

Fjerde anbefaling

# Involver medarbejderne rigtigt





**Ingen udvikling af opgaveløsningen eller det psykiske arbejdsmiljø kan lykkes uden at involvere medarbejderne aktivt. Dels er det ofte dem, der bedst ved, hvor skoen trykker, dels skal de få løsningerne til at virke i praksis.**

**NØDVENDIGHEDEN AF INVOLVERING** og indflydelse gælder selvsagt også, når man vil arbejde helhedsorienteret med APV. Hvis processen skal få reel effekt, må medarbejderne tages med på råd, både når det gælder kortlægning, analyse og udvikling af løsninger. Ellers er der stor risiko for, at initiativerne bare løber ud i sandet – eller direkte svækker medarbejdernes motivation og trivsel.

På alle de ni arbejdspladser har medarbejderne – på meget forskellige måder – været inddraget i, hvordan udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø skulle foregå i praksis. Involveringen har ofte haft to dimensioner – dels via de formelle samarbejdsorganer som MED-udvalg og arbejdsmiljøorganisation, dels ved en bredere dialog med hele medarbejdergruppen.

På **Hammel Neurocenter** har man gennem mere end ti år opbygget en stærk tradition for dialog og åbenhed om det psykiske arbejdsmiljø. Medarbejderinvolveringen spænder lige fra den grundlæggende organisering af arbejdet til, hvordan man kan løse dagligdagens udfordringer i arbejdsmiljøet. Tidligere foregik også selve APV-processen primært i dialogform på personalemøder. I dag drøftes APV-resultater lokalt på centerets enkelte afsnit,

mens medarbejdernes indflydelse på mere generelle temaer især foregår via det fælles MED-udvalg. Læs mere *side 26*.

I **Slagelse Kommune** har repræsentanter for Ældreplejen været med til at udvikle et supplerende APV-værktøj til at vurdere risikofaktorer ved arbejdet i de hjem, hvor forholdene er særligt belastende. Udviklingen af redskabet har kastet lys over en række ekstraordinære belastninger i dette arbejde. Med APV-redskabet er der nu skabt et bedre grundlag for at involvere de enkelte plejehjem og hjemmeplejeenheder – og dermed for at styrke dialogen om det psykiske arbejdsmiljø helt tæt på den daglige opgaveløsning. Læs mere på *side 28*.

På mange arbejdspladser begynder involveringen allerede i dialogen om årsagerne til de problemer, der er blevet kortlagt – eksempelvis i at forstå baggrunden for en negativ APV eller trivselsmåling. Det var fx tilfældet i **Vuggestuen Firkløveren**, hvor leder og medarbejdere sammen fandt problemernes rødder i en uafstemt opfattelse af arbejdspladsens vision og værdier. Læs mere *side 20*.



# Systematisk APV-dialog har styrket reorganisering

Den markante udvikling, Hammel Neurocenter har været igennem de sidste ti år, er blevet understøttet af et systematisk APV-arbejde med vægt på direkte dialog og åbenhed om både fagligheder og arbejdsmiljø. Stærk tværfaglighed og god trivsel er blandt resultaterne.

Opgaver og kompetencer på et mere specialiseret niveau – og en ottedobling af medarbejderantallet. Den slags omvæltninger kan ikke undgå at skabe store udfordringer for både ledelse, faglighed og arbejdsmiljø. Det gjorde det også, da Sundhedsstyrelsen i slutningen af 90'erne udpegede det dengang ret lille Hammel Neurocenter til et blive et højt specialiseret hospital for neurorehabilitering.

At den krævende udvidelse og reorganisering er lykkedes, skyldes blandt meget andet et grundigt arbejdsmiljøarbejde igennem hele processen – både når det gælder det fysiske og psykiske arbejdsmiljø.

En af de første centrale udfordringer var at fastholde værdifulde faglige erfaringer fra den eksisterende organisation og få dem bragt i spil i den nye. Det sikrede Regionshospitalet Hammel Neurocenter blandt andet ved, at alle de nye afsnit blev bemandet med en blanding af erfarne medarbejdere og nyansatte.



## Stærkt fokus på tværfaglighed

Et andet bærende princip i forandringerne blev at ansætte fysio- og ergoterapeuter decentralt, dvs. som en integreret del af hospitalets afsnit. Det betyder, at alle afsnit har deres egne tværfaglige team med både læger, sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, ergoterapeuter og fysioterapeuter.

– Tidligere mødte sygeplejepersonalet kl. 7 og gjorde patienterne klar til terapien. Terapeuterne mødte så kl. 8 og påbegyndte terapien. I dag bliver alt arbejde omkring patienterne koordineret og udført af de tværfaglige team, hvor medarbejdergrupperne supplerer hinanden og bringer hver deres stærke faglighed ind i helheden, fortæller arbejdsmiljørepræsentant Anne Præst.

Foruden de tværfaglige teams egne møder afholdes der også monofaglige møder og bredere tværfaglige konferencer med deltagelse af neuropsykologer, talepædagoger, socialrådgivere og evt. andre af centerets egne specialister.

Det tværfaglige perspektiv på opgaven afspejles også i ledelsesstrukturen. Hvert afsnit ledes i fællesskab af en trio med en afdelingssygeplejerske, en ledende ergo- eller overfysioterapeut samt en læge/overlæge, og samme tredeling findes også i den øverste centerledelse.

## En kultur for åbenhed og involvering

I hele processen siden den store udvidelse har der systematisk været gennemført APV. Før regionsdannelsen i 2007 foregik det primært som en fokuseret dialog om arbejdsmiljø på personalemøder – suppleret med en generel åbenhed for, at medarbejdere kunne gøre opmærksom på problemer, der skulle håndteres bedre.



Vi opleves som en fagligt spændende arbejdsplads, hvor der er åben dialog, og hvor alle bliver hørt – også når det gælder arbejdsmiljø.

Den direkte og åbne dialog har været med til at skabe en kultur om faglige og arbejdsmiljømæssige udfordringer, hvor alt kommer på bordet. Ved Arbejdstilsynets seneste besøg i august 2013 blev centeret anerkendt for sit arbejde med arbejdsmiljøet og fik en grøn smiley. Der er flotte resultater inden for voldsforebyggelse og skader ved forflytning, og de løbende trivselsundersøgelser viser en høj medarbejdertilfredshed.

– Min vurdering er, at vi opleves som en fagligt spændende arbejdsplads, hvor der er åben dialog, og hvor alle bliver hørt – også når det gælder arbejdsmiljø, siger arbejdsmiljøkoordinator Ulla Østergaard Gaarsdal.

### Lokal opfølgning på central APV

De to seneste APV-forløb (2009 og 2012) er foregået med afsæt i regionens fælles elektroniske APV-metode og den sideløbende undersøgelse af trivsel og ledelse (TULE). Her er fremgangsmåden, at de enkelte afsnit og arbejdsmiljøgrupper modtager og håndterer deres egne resultater og laver handleplaner ud fra resultaterne.

Generelle problemstillinger runder MED-udvalget og sendes via Centerledelsen til dem, der har ansvaret for at gøre noget ved dem. Det er et princip at tage alle utilfredse besvarelser seriøst – selv om andelen er meget lille (under én procent).



I dag bliver alt arbejde omkring patienterne koordineret og udført af de tværfaglige team.



## Om Hammel Neurocenter

Regionshospitalet Hammel Neurocenter (RHN) er et vstdansk center for den højtspecialiserede neurorehabilitering af patienter med erhvervet hjerneskade. Centeret besidder den højeste ekspertise inden for neurorehabilitering og modtager svært hjerneskadede patienter fra hele Jylland og Fyn.

Neurorehabiliteringen er organiseret i fire højtspecialiserede klinikker, der hver har tilknyttet et ambulatorium. Hammel Neurocenter har 94 behandlingspladser og behandler årligt omkring 800 patienter.

RHN har ca. 630 ansatte – og ét samlet MED-udvalg med fem arbejdsmiljøgrupper. De fire er knyttet til hver deres klinik, den femte rummer de øvrige personalegrupper.

Blandt de generelle temaer, de seneste APV'er har sat fokus på, er dels sygefravær, dels behovet for at matche medarbejdernes faglige kompetencer med en stadig mere kompleks patientbehandling.

– Hammel Neurocenter er et sted med mange visioner og projekter. Når det gælder det psykiske arbejdsmiljø, vil vi blandt andet via undervisning og supervision styrke medarbejdernes evne til "at forudsige det uforudsigelige" – og dermed gøre dem endnu mere robuste i den daglige opgaveløsning, siger ledende oversygeplejerske Vibeke Prenter.

# Når almindelig APV ikke er nok

Hjemmeplejen i Slagelse Kommune har udviklet et supplerende APV-redskab til at vurdere det psykiske arbejdsmiljø i de private hjem, hvor forholdene er særligt belastende. Selve udviklingen af redskabet har hjulpet med til at oplyse vigtige gråzoner i både lovgivning og praksis.



”

Vi stod tidligere med store problemer med en bestemt borger. Det ville have været en stor hjælp, hvis vi dengang havde haft det nye vurderings-skema. Så ville vi kunne have truffet de rigtige beslutninger hurtigere.

En bidsk hund, et særligt uhumsk hjem, en voldelig eller truende borger – måske endda med en pistol under hovedpuden. Den slags oplevelser er heldigvis ikke hverdagskost for medarbejdere i hjemmeplejen. Men nogle gange kommer de i et hjem, hvor omstændighederne er ekstreme, og det påvirker selvfølgelig deres arbejdsmiljø.

Ja, faktisk kan arbejdsforholdene i enkelte tilfælde være så risikable, at kommunen i henhold til arbejdsmiljøloven slet ikke må lade sine medarbejdere udføre opgaven. Det kommunale område for omsorg og sundhed omfatter både ældre i hjemmeplejen og på plejecentre samt hjemmesygeplejen. Området er reguleret af tre forskellige lovkomplekser, der alle er ufravigelige: sundhedsloven, serviceloven samt arbejdsmiljøloven.

Det betyder, at kommunen kan komme i en situation, hvor en borger i henhold til sundheds- eller serviceloven har ret til behandling og pleje, men hvor kommunen som arbejdsgiver ikke kan kræve, at de ansatte udfører de konkrete opgaver, fordi det ikke er sikkerhedsmæssigt forsvarligt i henhold til arbejdsmiljøloven. I disse tilfælde kan kommunen være nødt til at vælge en anden leverandør med særlige kompetencer.

Tidligere håndterede Slagelse Kommune typisk disse sager ved enten at tilbyde den pågældende medarbejder supervision, ved at bede borgeren ændre bestemte forhold eller ved at justere visitationen. Men for et par år siden besluttede kommunen at udarbejde en mere systematisk procedure for disse sjældne, men kritiske tilfælde.

## En mere detaljeret vurdering

Hjemmeplejen gennemfører ganske vist en helt almindelig APV. Men i den kan det være svært at kortlægge forhold tilstrækkeligt detaljeret til at kunne træffe beslutning om alternative løsninger. Derfor satte kommunen et udredningsarbejde i gang, hvor

arbejdsmiljøkonsulent sammen med repræsentanter for Ældreplejen og en ekstern psykolog fik to opgaver.

Gruppen skulle dels udvikle et nyt APV-redskab, målrettet særligt belastende arbejde i borgeres hjem, dels afklare lovgrundlag og ansvarsfordeling i de situationer, hvor kommunen blev udfordret på sit arbejdsgiveransvar for arbejdsmiljøet. Resultatet blev følgende tre redskaber, som arbejdsmiljøgruppe, områdeleder og visitator nu kan bruge:

- **En administrativ procedure for APV i borgerens hjem** – dvs. et skema, der viser, hvad der skal gøres, samt hvem der skal gøre det – afhængig af, hvor belastende forholdene er, og om det lykkes at finde løsninger sammen med borgeren.

- **Et skema til arbejdsmiljøgruppens vurdering af det psykiske arbejdsmiljø** i borgerens hjem. Der skal iværksættes en indsats, hvis blot ét af en række "alarmsignaler" lyser rødt. Se boks.

- **En folder til borgeren** om vilkår for at modtage hjælp i Slagelse Kommune – herunder at hjemmet også er en arbejdsplads, og der derfor skal laves en APV. Folderen forklarer, hvad APV er, og hvem der foretager den. Folderen gennemgår også en række eksempler, fx på hvordan man kan lave aftaler om husdyr.

*Alle tre redskaber kan findes på [etsundtarbejdsliv.dk/apv](http://etsundtarbejdsliv.dk/apv)*

## Et redskab til bedre dialog

Det nye supplerende APV-redskab anvendes endnu relativt sjældent. Angiveligt ligger en del af redskabets værdi i den afklaring af procedurerne, der har været nødvendig for at udvikle det.

Områdeleder Pernille Bo Pedersen fra Plejecenter Skælskør, der var med til at udvikle såvel procedurer som redskab, er i hvert fald ikke i tvivl om den forskel, det kan gøre.

– Vi stod tidligere med store problemer med en bestemt borger. Det ville have været en stor hjælp, hvis vi dengang havde haft det nye vurderingsskema. Så kunne vi have truffet de rigtige beslutninger hurtigere, siger hun.

Med APV-redskabet har både visitator og tilsynsmyndighed også fået et bedre grundlag for dialogen med de enkelte plejehjem og hjemmeplejeenheder. Når de henvender sig og siger, at der er problemer med en borger, er det første naturlige skridt at spørge, om de har brugt det nye skema. Derefter kan man tage beslutningerne om de nødvendige tiltag på et bedre oplyst grundlag.

Redskabet er kun beregnet til Hjemmeplejen, på plejecentre og i Hjemmesygeplejen, men lignende metoder vil formentlig kunne udvikles til brug i tilsvarende situationer – fx i døgntilbud på specialområdet.

## Eksempler på alarmsignaler for arbejdsmiljøet i borgerens eget hjem

- Hurtigt eller uforudsigeligt skiftende humør.
- Vekslen mellem afhængig adfærd og hidsighed.
- Vrede udbrud i hårdt tonefald. Råb og skrig.
- Revolver under hovedpude – stikvåben på væg kombineret med truende adfærd.
- Vold mellem ægtefæller.
- Borger, der drikker meget, og kaster op over sig selv og omgivelser uden at tørre det op.
- Dyr, der snapper eller bider – eller tidligere har bidt. Dyr, der gør eller springer op og derved gør medarbejdere utrygge.

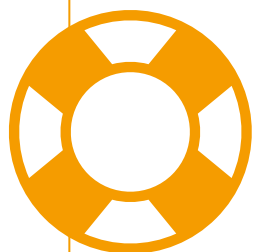
Til hvert spørgsmål er der forslag til, hvordan arbejdsmiljøgruppen kan håndtere situationen. Ved fx vrede udbrud i hårdt tonefald skal arbejdsmiljøgruppen lave klare aftaler for, hvornår det er o.k. for personalet at forlade borgeren. Gælder det våben, skal personalet ikke komme i hjemmet, før våbnet er fjernet.

Ifølge proceduren bliver borgeren informeret om handleplaner, og hvad borgeren selv skal gøre for, at personalet fortsat kan komme i hjemmet.



Femte anbefaling

# Opsøg hjælp og inspiration fra andre



## Det har hjulpet mange arbejdspladser at tilkalde kompetent bistand udefra til særlige aspekter af APV-forløbet – fx facilitering, lederudvikling eller forankring.

**AT UDVIKLE ARBEJDSPLADSEN** og sikre et godt psykisk arbejdsmiljø ligger naturligt inden for den lokale ledelses eget domæne – i samarbejde med medarbejderne og deres repræsentanter. Alligevel viser erfaringerne fra de ni arbejdspladser, at hjælp eller inspiration udefra ofte kan give det skub, der gør arbejdspladsen i stand til virkelig at rykke og skabe afgørende forbedringer i arbejdsmiljøet. På næsten alle de ni arbejdspladser er hjælpen kommet fra eksterne, private konsulenter, men det kunne i princippet lige så godt have været fra interne konsulenter i fx en central forvaltning. Inspirationen vil også kunne hentes hos et kollegialt netværk, en leder eller en arbejdsmiljøgruppe på en anden institution, der har erfaringer med tilsvarende udfordringer. Det afgørende er, at arbejdspladsen får tilført arbejdsmiljøfaglig viden samt nye perspektiver og ideer – i kraft af det udefrakommende blik på situationen.

Flertallet af de ni arbejdspladser har således fået hjælp udefra på et eller andet tidspunkt i APV-processen. Det har fx været til at sætte nye indsatser i gang, varetage kompetenceudvikling eller facilitere dialog- og udviklingsprocesser. Generelt giver nøglepersoner på arbejdspladserne udtryk for, at resultaterne ikke var blevet lige så gode uden de eksterne bidrag.

Ofte har konsulenterne haft til opgave at træne de ansatte til selv at gentage processerne og på den måde været med til at forankre læringen internt på arbejdspladsen. Det var eksempelvis tilfældet for Dagplejen i **Billund Kommune**, der for nogle år siden valgte at erstatte den spørgeskemabaserede APV med en række dialogmøder, der blev kyndigt styret af en ekstern konsulent, så lederen ikke selv stod i centrum for dialogen. APV-processen blev en markant succes, og næste gang var leder og medarbejdere klædt på til at gennemføre den uden konsulentbistand. Læs mere på *side 22*.

På **Glostrup Hospital** fik man inspiration udefra på to måder. For det første udnyttede man en ekstern konsulent med insiderviden om forholdene på arbejdspladsen til at åbne medarbejdernes ører for den hårde indbyrdes omgangstone, der havde udviklet sig. For det andet indgik afdelingen i et fælles projekt om ledercoaching og kompetenceudvikling med portørerne på et andet af regionens hospitaler. På den måde kunne parterne både samle deres arbejdsmiljøressourcer og spejle sig i hinandens erfaringer. Læs mere på *side 32*.



# God APV kræver præcis diagnose

**Alle kunne se, at sygefraværet blandt portørerne var for højt, men det krævede en trivselsmåling og en ekstern konsulent at finde og håndtere kilden til problemerne: en rå omgangstone, der nogle gange kammede over i decideret mobning.**

Portørerne på Glostrup Hospital blev både overraskede og provokerede, da de første gang mødte konsulenten i det projekt, der skulle hjælpe dem med at nedbringe et højt sygefravær. For hun gik lige i kødet på dem med et hårdt, skarpt og aggressivt sprog.

Tonen og provokationen var valgt helt bevidst. Konsulenten ville anskueliggøre for portørerne, hvor dårligt et klima en rå omgangstone kan skabe. Da portørerne på den måde fik øje på konsekvenserne af deres indbyrdes kommunikation, blev de mere åbne for at snakke om, hvordan den og samarbejdet kunne blive anderledes.

Konsulentens utraditionelle tilgang var langt fra grebet ud af luften. Resultaterne fra regionens trivselsmåling (TrivselOP) havde netop vist, at portø-

erne havde problemer med blandt andet mobning, dårlig omgangstone og lav social kapital. De resultater blev givet videre til konsulenterne, så de kunne vælge metoder, der matchede denne diagnose af det psykiske arbejdsmiljø.

## Ledercoaching og leveregler

Kuren blev et projektforsøg i to faser, som blev gennemført i samarbejde med Bispebjerg Hospital og et konsulentfirma:

- **Fokus på mobning og omgangstone:** Over et halvt år blev der gennemført et forløb, hvor ledere fra Glostrup blev coachet sammen med kolleger fra Bispebjerg. Ledercoachingen blev suppleret med et firedagesforløb for portørerne på hvert hospital. Det var her, konsulenten valgte at efterligne portørernes omgangstone for at få dialogen på rette spor. En metode, hun blandt andet kunne udføre, fordi hun allerede kendte til hospitalet og jargonen fra et tidligere job på hospitalet.

- **Forankring og kompetenceløft:** Herefter var der brug for at holde gryden i kog, forankre den hidtidige læring og sætte yderligere fokus på kommunikation. Det foregik blandt andet ved, at der blev udnævnt en række såkaldte "konsuler", der hver styrede diskussionen i en mindre kreds af kolleger. Det mundede ud i en vision og et sæt fælles leveregler, som konsulerne derefter fremlagde for driftsledelsen. Levereglerne faldt i god jord også hos ledelsen, og processen er siden blevet gentaget i andre serviceafdelinger.

Som led i projektets anden fase har medarbejderne også besøgt deres kolleger i tværfaglige afdelinger og interviewet dem om betydningen af portørernes indsats. Det har ført til et hæfte med "heltehistorier", der har været med til at understøtte den fælles faglige stolthed i portørkorpset. Find hæftet på [etsundtarbejdsliv.dk](http://etsundtarbejdsliv.dk)



## Fakta om portørerne på Glostrup Hospital

I 2008 blev der etableret et korps af plejeportører. De blev uddannet i 14 dage, så de blandt andet kunne fungere som fast vagt ved alvorligt syge, urolige eller psykisk syge patienter.

Efter hospitalsreformen er Glostrup Hospital blevet et specialhospital for ryg- og øjensygdomme. I den forbindelse har portørerne fået specialkurser for at kunne bidrage til behandlingen af patienterne.

Når Glostrup Hospital i fremtiden bliver et specialhospital for rehabilitering, kommer portørerne desuden på specialkursus i rehabilitering.



## Ikke til at kende igen

Når tidligere kolleger har været på besøg i afdelingen, har de angiveligt haft svært ved at genkende deres gamle arbejdsplads. Flere har i hvert fald undrende spurgt: "Hvad er der dog sket?"

Før bestod portørkorpset af fire mindre "landsbyer" med meget dårligt indbyrdes samarbejde. I dag er der tale om én samlet afdeling, hvor de ansatte generelt er glade for at arbejde.

En af de tydelige ændringer er, at ledelsesansvar og kommandoveje er blevet klarere. Ingen beslutninger går længere udenom nærmeste leder, og det har styrket tillid, kommunikation og samarbejde.

Det er også lykkedes at fastholde det fokus på udfordringerne med trivsel og sygefravær, som var det oprindelige afsæt for APV-arbejdet. Afdelingen holder hver dag et kort morgenmøde på 5-15 minutter med en fast dagsorden. En gang om ugen er mødet forlænget, og her drøfter man både trivsel og følger op på de fælles aftaler og leveregler.

Der er også kommet fastere rammer og regler for, hvem medarbejderne skal kontakte, hvis de ikke kan komme på arbejde: Beskeden skal indtales om morgenen på telefonsvareren, portørchefen skal ringes op senere på formiddagen og igen på tredjedagen, hvis sygefraværet trækker ud.

”

Før fokuserede vi negativt på fraværet. Vi kæmpede for at få hverdagen til at hænge sammen og tilpasse os det forhold, at folk var meget syge.

”

Sammenholdet og tonen er blevet bedre, mobningen er væk, jeg er gladere for at gå på arbejde.



## Den onde cirkel er brudt

Ifølge portørchefen har hele indsatsen udløst positive ændringer både i forhold til omgangstonen, medarbejdernes ansvarlighed og deres positive tilgang til arbejdet og samarbejdet.

– Før fokuserede vi negativt på fraværet. Vi kæmpede for at få hverdagen til at hænge sammen og tilpasse os det forhold, at folk var meget syge. Det skabte en ond cirkel af dårlig stemning og anstrengt kommunikation. Det har vi fået vendt til en positiv enighed om, hvad vi vil. Det samarbejder vi om, og vi sørger for at holde fast i det, vi i fællesskab har besluttet, siger portørchef René Holst.

Det positive syn på både forløbet og resultaterne deles af portørerne selv:

– Selv om intet i forløbet har været svært, er resultaterne tydelige: Sammenholdet og tonen er blevet bedre, mobningen er væk, jeg er gladere for at gå på arbejde – og tilmed blevet en bedre far, siger en af portørerne.

Flere lægger vægt på, at det ikke kun er portørerne selv, men også ledelsen og de andre faggrupper, der har flyttet sig:

– Jeg kan mærke på de tværfaglige kolleger, at vi er mere velkomne ude i afdelingerne, og ledelsen fik undervejs øjnene op for, at de også var nødt til at ændre deres adfærd, siger en anden.

Forbedringerne er da også til at tage at føle på. Før forløbet blev den sociale kapital målt til 7,3 point, bagefter var den øget markant til 10,8 point – pænt over landsgennemsnittet. Samtidig faldt sygefraværet med over 20 pct.

# Læs mere om psykisk APV



## **[etsundtarbejdsliv.dk/apv](https://etsundtarbejdsliv.dk/apv)**

Inspiration og metoder til arbejdet med arbejdspladsvurdering og psykisk arbejdsmiljø på social- og sundhedsområdet. Her finder du mere information om de cases, som er med i denne publikation – herunder kontaktpersoner på de enkelte arbejdspladser.

## **[godtarbejdsmiljo.dk](https://godtarbejdsmiljo.dk)**

Materiale om APV, arbejdsmiljøarbejde og masser af værktøjer til at forbedre arbejdsmiljøet.

## **[at.dk](https://at.dk)**

Arbejdstilsynet og Videncenter for Arbejdsmiljøes hjemmeside. Her finder du bl.a. publikationerne:

- Inspirationshæfte om APV og psykisk arbejdsmiljø
- Vejledningen Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø.
- Nyttig viden om APV-processen. Se sektionen "Arbejdspladsvurdering".



Væksthus for Ledelse (2012): Få mere ud af trivselsmålingen. Gode råd til ledere om hele processen. Kan hentes gratis på [lederweb.dk](https://lederweb.dk)

Videncenter for Arbejdsmiljø (2013): Skab gode trivselsprocesser. Inspiration til arbejdet med trivsel og psykisk arbejdsmiljø.



**Psykisk APV+**

Marts 2014

Udgivet af BrancheFællesskabet for Arbejds miljø for  
Velfærd og Offentlig administration  
Stu diestræde 3, 3. sal  
1455 København K

Styregruppe:

AC  
BUPL  
Dansk Psykolog Forening  
Dansk Sygeplejeråd  
Danske Bioanalytikere  
Danske Fysioterapeuter  
Danske Regioner  
FOA - Fag og Arbejde  
KL  
Socialpædagogerne

Projektledelse: Lise Keller

Faglige konsulenter: Hanne Christensen, Grøntmij,  
og Eva Thoft, TeamArbejdsliv

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: Scanprint

ISBN: 978-87-92364-72-2

# Psykisk APV+

Ni arbejdspladser på social- og sundhedsområdet deler i denne publikation deres erfaringer med APV og psykisk arbejdsmiljø. Det fælles fokus er, hvordan arbejdspladserne følger op på kortlægningen af arbejdsmiljøet, og hvordan de får APV-arbejdet godt integreret i deres øvrige udviklingsaktiviteter.

Følgende fem principper går positivt igen i alle ni cases:

- Knyt indsatsen tæt til kerneopgaven.
- Styrk faglighed og kompetencer.
- Gå foran som leder.
- Involver medarbejderne rigtigt.
- Opsøg hjælp og inspiration fra andre.

Publikationen henvender sig til alle, der har ansvar for at drive APV-processen eller fungerer som rådgivere og hjælpere i sådanne processer. Det vil blandt andet sige HR- og arbejdsmiljøkonsulenter samt medlemmer af arbejdsmiljø- og MED-udvalg.

Publikationens formål er at sprede de mange gode erfaringer med at arbejde helhedsorienteret med APV og psykisk arbejdsmiljø – og derigennem inspirere flere til at videreudvikle deres egen tilgang til psykisk APV.

De ni arbejdspladser er:

Bostedet Blåkærgård  
Vejle Sygehus, Centralkøkkenet  
Rigshospitalet, klinisk afdeling  
Skælskør Plejecenter  
Vuggestuen Firkløveren  
Billund Kommune, Dagplejen  
Hammel Neurocenter  
Slagelse Kommune, Hjemmeplejen  
Glostrup Hospital, portørerne.

## Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Psykisk APV+' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk).



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration