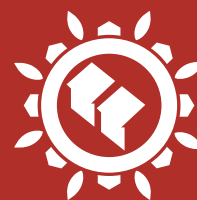


# En god arbejdsdag

Værktøjer om psykisk arbejdsmiljø

Arbejdsmiljø i industrien



[bfa-i.dk](http://bfa-i.dk)



Denne vejledning er finansieret af BFA Industri, der er arbejdsmarkedets parters - i industrien - fælles forum for arbejdsmiljø. Indholdet er udtryk for parternes fælles holdning til emnet.

Dette er en generel vejledning. Der kan derfor være forhold i virksomheden, som gør at virksomheden bør tage kontakt til en autoriseret arbejdsmiljørådgiver.

Arbejdstilsynet har haft vejledningen til gennemsyn, og finder at indholdet i den er i overensstemmelse med arbejdsmiljølovgivningen. Arbejdstilsynet har alene vurderet indholdet i vejledningen, som den foreligger, og har ikke taget stilling til om den dækker samtlige relevante emner indenfor det pågældende område.

Denne og andre publikationer, som omhandler et godt og sikkert arbejdsmiljø, findes i elektronisk form på BFA Industris hjemmeside: [www.bfa-i.dk](http://www.bfa-i.dk)

Materialeerne fra BFA Industri kan også fås ved henvendelse til egne organisationer.



[bfa-i.dk](http://bfa-i.dk)

Layout, produktion og tryk: Dplus ApS · Trykt på miljøvenligt papir  
3. oplag: 500 ekspl. · Oktober 2019 · ISBN 978-87-93174-32-0



# Indhold

## 4

Indledning

## 5

Gør gode dage til flere

## 6

1 del: Gode råd til typiske situationer

Når stemningen er dårlig, og samarbejdet kunne være bedre . . . 6

Medarbejderne synes, at chefen er en idiot, og chefen synes medarbejderne er nogle tumper . . . 7

Medarbejderne føler sig for pressede . . . 10

Nedgangstider – når der sker forandringer . . . 12

Når tonen er rå men hjertelig – måske lidt for rå . . . 14

Når nogen oplever, at det er småt med indflydelsen på arbejdet . . . 15

Når arbejdet er kedeligt og ensformigt . . . 17

Når ingen kan blive færdige til tiden . . . 18

## 19

2. del: Redskaber og psykisk arbejdsmiljø

Gode råd og værktøjer der kan hjælpe jer med at finde ud af, hvor skoen trykker . . . 19

Fælles produktionsmøder . . . 19

Få et fingerpeg om, hvor skoen trykker . . . 20

Fokus på arbejdsglæde . . . 20

Psykisk arbejdsmiljø og APV . . . 22

Når løsningen ikke ligger lige for – en model til analyse . . . 24

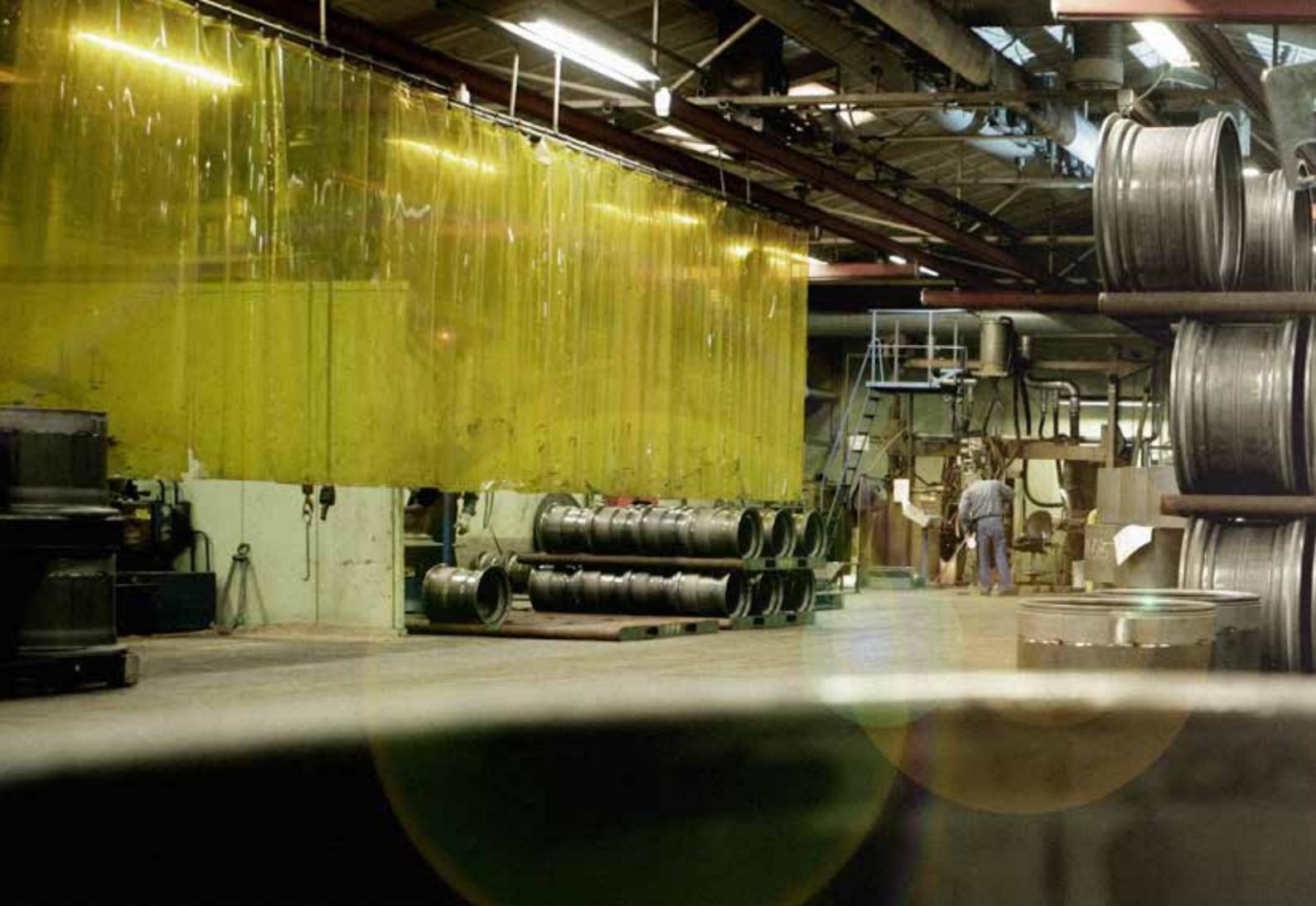
Årsagstræet – en måde at finde frem til årsager . . . 27

## 29

3. del: Hjælp til at komme videre

Er situationen uoverskuelig, kan I måske have gavn af hjælp udefra . . . 29

Brug din organisation til det psykiske arbejdsmiljø! . . . 29



## Indledning

I dette værktøj finder I gode råd og redskaber, som I kan bruge til at få styr på jeres psykiske arbejdsmiljø. Vi kalder det også »trivsel på arbejdspladsen«, og det handler om, hvordan vi skaber en god stemning på arbejdspladsen samt undgår stress og jag.

Værktøjet er udarbejdet af BFA Industri til støtte for virksomheders arbejdsmiljøorganisation og/eller samarbejdsudvalg når der skal fokus på det psykiske arbejdsmiljø.

Dette og andre værktøjer om et godt og sikkert arbejdsmiljø findes også i elektronisk form på BFA Industri's hjemmeside [www.bfa-i.dk](http://www.bfa-i.dk)

### **Hvor står jeres virksomhed lige nu? - og hvad har I behov for at vide?**

Det er ikke meningen, at pjecen skal læses fra ende til anden. Læs kun det, der er relevant for jer lige nu.

I første del kan I finde nogle gode råd til en række typiske situationer. Find de situationer, som I kan genkende og læs de gode råd.

Den anden del er mere generel. Her finder I en række værktøjer og råd til, hvordan I kortlægger og analyserer det psykiske arbejdsmiljø, samt indarbejder det psykiske arbejdsmiljø i arbejdspladsvurderingen.

I den tredje del kan I læse om, hvor I kan hente hjælp og få mere viden.



## Gør gode arbejdsdage til flere

Psykisk arbejdsmiljø handler om, hvordan man trives i sit arbejde. Alle virksomheder har et psykisk arbejdsmiljø, der er mere eller mindre godt. Men uanset hvordan det er, kan det blive bedre, hvis I sætter fokus på det og arbejder systematisk med det. Gevinsten er, at I får flere gode arbejdsdage.

### Hvordan er trivslen og det psykiske arbejdsmiljø i jeres virksomhed?

Stop op en gang imellem og tag en vurdering af, hvordan I klarer jer i en travl hverdag. Hvis I gør det systematisk, er der gode chancer for, at I kan forbedre arbejdsmiljøet i virksomheden.

Dette værktøj giver nogle gode råd om at arbejde med trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Pjecen er primært til ledelsen, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter. I den lille virksomhed uden hverken tillids- eller arbejdsmiljørepræsentanter henvender den sig til ejeren og de medarbejdere, der interesserer sig for virksomhedens arbejdsmiljø.

### Et godt psykisk arbejdsmiljø fremmer

- Effektivitet og produktivitet
- Engagement, motivation og kreativitet
- Trivsel, velvære og sundhed
- Mindre fravær og personalegennemtræk
- Arbejdspladsens omdømme og dermed mulighederne for at tiltrække ny arbejdskraft

Så der er gode grunde til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Det giver overskud for den enkelte og for virksomheden.

# Del 1: Gode råd til typiske situationer

Her kan I læse en række historier om psykisk arbejdsmiljø. Til hver historie er der en række gode råd om, hvad virksomheden kan gøre. Det er især råd, der

handler om planlægning, kommunikation og indflydelse. Det er nemlig ofte her, løsningerne skal findes.

## Når stemningen er dårlig, og samarbejdet kunne være bedre

### Surhed og manglende hjælpsomhed hos TK Mekanik Aps

- Til en sommerfest eksploderede det. To medarbejdere kom op at skændes. Det var kulminationen på en lang periode med indestængt vrede, som havde præget stemningen på fabrikken og opdelt medarbejderne i to grupper.
- Ejeren måtte gribe ind, og på et møde lykkedes det at få løst lidt op for tingene. Ejeren vidste egentlig godt, at den var gal.
- Måske begyndte det den dag, hvor dem, der pakkede, havde meget travlt. Den koordinerende medarbejder havde spurgt dem i produktionen, om de kunne undvære nogle folk. Det blev afvist. Senere var situationen omvendt, og så afviste en af pakke-medarbejderne at hjælpe. Siden da havde der ikke været meget hjælp at hente hos hinanden.

### Det man umiddelbart ser og tror:

- Nogle mennesker kan bare ikke sammen.

### Det der kan ligge bagved:

- Ledelsen tager ikke stilling til konflikten, før det er tydeligt for enhver, at der bør gribes ind.
- Uklarhed om, hvem der kan træffe beslutninger om fordeling af arbejdsopgaver.
- Ujævn bemanding i forhold til arbejdsbyrden.
- Uenighed om hvornår det er rimeligt at hjælpe hinanden.
- Manglende planlægning og overblik over produktionen.
- Manglende normer for, hvordan man tackler konflikter.

### Tag problemerne op før de brænder på

- Lad være med at ignorere konflikter på arbejdspladsen.
- Tag konflikterne op, når de opstår. I første omgang kan arbejdsgiveren tale med de involverede parter, enkeltvis eller sammen, for at finde ud af, hvad sagen handler om. Denne historie handlede om uenighed vedrørende fordeling af arbejdsopgaver, og her er løsningen, at gøre det klart, hvordan arbejdsopgaverne bliver fordelt, og hvornår det er rimeligt at hjælpe hinanden.
- Regelmæssige fælles produktionsmøder kan være en måde at behandle problemerne på løbende.

### Forslag til dagsorden for produktionsmøde i TK Mekanik Aps

- Hvad gik godt i sidste uge? Hvorfor?
- Hvad gik galt? Hvorfor?
- Fx havde nogle for travlt? Opstod der konflikter? I hvilke situationer? Opstod der flaskehalse i produktionen?
- Var det klart, hvem der havde ansvaret for hvad?
- Kan vi organisere produktionen smartere fremover?

### Forebyg konflikter gennem planlægning

- Udnyt de mere rolige perioder til at planlægge, hvordan I kan undgå situationer, der fører til konflikter:
- Hvem afgør bemanningen? Er bemanningen altid tilstrækkelig i forhold til arbejdsbyrden?
- Er det klart, hvem der laver hvad og hvorfor?
- Hvordan kan I løbende ændre i bemanningen, så den passer bedre til arbejdsbyrden og opgaverne?
- Hvornår er det rimeligt at hjælpe hinanden?
- Tænk tilbage på den sidste måned:
- Hvornår og i hvilke situationer oplevede I konflikter? Hvilke er de typiske konflikter? Kunne de være undgået? Hvilke konflikter blev løst på en konstruktiv måde? Hvordan? Hvilke blev løst på en destruktiv måde? Hvordan? Er der uløste konflikter, som I bør drøfte?

### Aftal hvordan I løser konflikter hos jer

- Hvordan vil ledelsen hjælpe ved konflikter? Vil arbejdsgiveren fx forsøge at mægle, få parterne til at snakke sammen eller holde møder? Det er vigtigt at være neutral i forhold til konflikten og høre begge parter, før I tager stilling i konflikten.
- Hvis arbejdsgiveren selv er en del af konflikten: Prøv at tale med en person i virksomheden, som du er fortrolig med, og som samtidigt tør være ærlig. Så kan du måske få nogle bud på, hvad det er, der skaber konflikterne.
- Skal andre i virksomheden spille en rolle i forbindelse med konflikter? Der kan fx være en kollega, I kan spørge til råds om, hvordan I selv kan tackle konflikten. Hvis virksomheden har en sikkerheds- eller tillidsrepræsentant kan det være en af dem.



## Når medarbejderne synes, at chefen er en idiot, og chefen synes, at medarbejderne er nogle tumper

### Overarbejde med konflikter i S. Jensen og Søn Stål

- På Jensens metalværksted er der ofte konflikter mellem medarbejdere og ejeren.
- Af og til sker det, at en medarbejder bliver fyret blot for at blive ansat igen et par dage senere.
- Ejeren oplever, at medarbejderne er uengagerede. De reagerer surt og vrangvilligt, hver gang han informerer dem om nye ordrer. Især meddelelser om overarbejde skaber mange konflikter.
- Medarbejderne oplever, at de får besked om overarbejde alt for sent, og at der ofte er modstridende informationer om fremtiden.

### Det man umiddelbart ser og tror:

- Hvis man skal klare sig i denne branche, må man sige ja tak til ordrerne, når de er der.
- Medarbejderne er uvillige og uinteresserede i virksomhedens vækst.
- Jensen er stresset og ligeglad med medarbejdernes ve og vel.

### Det der kan ligge bagved:

- Medarbejderne bliver først sent informeret om overarbejde, og de bliver ikke spurgt, før ordren er accepteret.
- Jensen mangler overblik, og accepterer ukritisk nye ordrer.
- Jensen er enerådig og har svært ved at uddelegere opgaver

### Information og medinddragelse

- Undersøg hvad det vil betyde at tage en ekstra ordre eller en hasteordre ind.
- Spørg de medarbejdere, som vil blive berørt af ordren: Hvad kræver det at gennemføre produktionen af denne ordre? Fx er det nødvendige udstyr og råmaterialer til rådighed? Eller er en omstilling af produktionen nødvendig, og hvor lang tid vil den tage? Er det muligt at producere ordren inden for tidsfristen?
- Giv medarbejderne besked om ændringer i produktionen i så god tid som muligt fx vedrørende hasteordrer og overarbejde. Hold et kort møde og find ud af, hvordan I planlægger arbejdet. Giv evt. medarbejderne mulighed for selv at fordele overarbejdet imellem sig. Jo tidligere medarbejderne kender til overarbejde, jo nemmere vil de have ved at fordele det.
- Ledelsen og kolleger bør huske at sætte pris på og anerkende medarbejdernes indsats efter en travl periode.

### Forslag til dagsorden for produktionsmøde i S. Jensen og Søn Stål

- Hvordan ser ordrebogen ud i næste uge?
- Hvis der er for mange ordrer:
- Kan nogle ordrer skydes til ugen efter?
- Hvilke ordrer kan ikke udskydes?
- Kan nogle af medarbejderne eller ledelsen lægge nogle arbejdsopgaver til side og i stedet koncentrere ressourcerne på det, der skal af sted i denne uge?
- Kræver det alligevel overarbejde at klare de ordrer, der skal leveres i denne uge?
- Hvis det kræver overarbejde:
- Hvordan kan det organiseres?
- Hvem kan tage en tårn? Hvornår?





#### Undgå at arbejdsgiveren skal klare det hele

- Kan nogle af arbejdsgiverens opgaver deles ud til en eller flere medarbejdere?
- Fx indkøb, praktisk planlægning af produktionen, løbende vurdering af kvaliteten eller kundekontakt. Arbejdsgiveren kan være god til noget, medarbejderne gode til noget andet.
- Er det muligt for arbejdsgiveren at finde nogen, han kan drøfte svære eller problematiske situationer med? Der kan være en eller flere medarbejdere, som arbejdsgiveren kan bruge mere aktivt. Men det kunne også være eventuelle netværk, som lederen deltager i eller er i forbindelse med gennem uddannelse.

#### Forebyg gennem bedre planlægning i de mere rolige perioder

- Hvordan skal arbejdsgiveren informere og inddrage medarbejderne, hvis der kommer hasteordrer?
- Kan lederen sige nej til nogle ordrer?
- Kan kunderne acceptere at leveringstidspunktet bliver udskudt?
- Kan kunderne give besked om ordrer i bedre tid?
- Hvordan kan I forberede jer på perioder med ekstra arbejde?
- Lav evt. en liste over opgaver, der kan udskydes, når der er travlt.
- Undgå at fylde hele arbejdstiden ud med ordrer. Der er ofte noget undervejs, der går skævt og tager længere tid.
- Er det muligt at producere lidt til lager, der kan virke som en buffer ved spidsbelastninger?
- Er bemanningen for lav?
- Har I de nødvendige kvalifikationer og udstyr?

## Medarbejderne føler sig for pressede

### Travlhed og usikkerhed i Hillerød Industrilakering

- Gitte oplever tit, at hun ikke kan følge med i produktionen. Leverandøren leverer store mængder råmaterialer i én pærevælling, og der er ikke nok lagerplads. Derfor må de hele tiden flytte rundt på materialerne.
- Hun bliver tit i tvivl om rækkefølgen af ordreafviklingen. Det betyder, at Gitte mister overblikket og har svært ved at prioritere arbejdet korrekt. Samtidig presser kunden på for at få leveret varen hurtigere.
- Gitte har også svært ved at tyde arbejdsgiverens udsagn. Når hun undskylder, siger han, at det er ok. Men i næste øjeblik skynder han på hende og pointerer, at det koster 300 kr., hver gang maskinen må køre med tomme stænger. Sætter hun tempoet op, risikerer hun at lave fejl, hvilket også giver ballade.

### Det man umiddelbart ser og tror:

- Gitte kan ikke overskue det. Gitte er ikke dygtig nok. Kunden presser for meget.
- Der er rod i leveringen. Der mangler lagerplads.

### Det der kan ligge bagved:

- Der stilles for store krav til Gitte i forhold til hendes kvalifikationer.
- Gitte er usikker på, hvordan hun skal vægte kvalitet i forhold til effektivitet.
- Gitte har ikke indflydelse på, hvordan der leveres råmateriale.
- Manglende planlægning af ordrene.
- Manglende aftaler med leverandøren om, hvordan man ønsker levering.
- Den fysiske indretning af arbejdspladsen er ikke optimal.

### Støtte til kolleger der føler sig pressede

- Klager nogen over jag og stress i arbejdet, eller virker de pressede? Er det muligt for andre at hjælpe de pressede kolleger i situationen?
- Selv om der er travlt, kan det godt betale sig at tale opgaverne godt igennem, inden I går i gang. Så undgår I fejl og misforståelser.
- Undlad at sige, at medarbejdere eller kolleger bare skal tage det roligt, hvis der er travlt. Det hjælper ikke. Accepter at nogle kan være pressede, og prøv om det er muligt at aflaste dem.
- Anerkend medarbejdernes indsats, mens det står på og bagefter.

### Krav og forventninger

- Som arbejdsgiver er det vigtigt, at undgå at stille modsatrettede krav. Fx at en medarbejder skal skynde sig med én opgave, og så lidt senere anklages for ikke at have nået en anden opgave.
- Er alle klar over, hvilke kvalitetskrav produktionen skal leve op til? Er der færre forventninger til kvaliteten, hvis der er kort tid til at producere en ordre? Som arbejdsgiver er det vigtigt, at du melder klart ud. Hvornår er noget et ubetinget krav, og hvornår kan der slækkes på fx kvalitet eller tidsfrister?
- Hvis noget ikke er i orden, så lad være med at godtage det for at skåne en kollega. Spørg i stedet hvad der skal til, for at din kollega kan komme til at indfri kravene.

**Udnyt de mere rolige perioder til at planlægge, hvordan I kan undgå for mange uhensigtsmæssige arbejds gange i de stressede perioder. Fx:**

- Hvordan kan I støtte hinanden, når der er travlt? Skal det være reglen hos jer, at man hjælper til, hvis andre har meget travlt? Hvem hjælper hvem? Hvordan kan I omorganisere bemanningen, hvis det bliver nødvendigt undervejs?
- Kan I lave aftaler med kunderne, så de afgiver ordrer i bedre tid eller accepterer længere leveringstid?
- Er det muligt at stille krav til leverandøren, så råmaterialer bliver leveret mere hensigtsmæssigt? Fx lettere paller, levering til tiden på bestemte tidspunkter, hvor det passer bedre ind i jeres produktion.
- Er arbejdet organiseret således, at enkelte medarbejdere udsættes for et større arbejdspress end de andre? Skal der laves ændringer i fordelingen af arbejdsopgaver? Skal nogen efteruddannes? Skal nogen have andre arbejdsopgaver?
- Sæt fokus på instruktion og oplæring. Har medarbejderne styr på de opgaver, de skal løse?
- Måske kan oprydning og en anden indretning give bedre pladsforhold, hvor der er problemer med pladsen?
- På hvilke måder kan I anerkende og kompensere for en ekstra travl periode?
- Fx fridage, penge, ekstra uddannelse, arrangementer og ture for hele arbejdspladsen.
- Har medarbejderne gode råd til, hvordan I kan klare pressede perioder? Fx hvordan I klarer overarbejde og hasteordrer?

**Arbejdspress kan skyldes flere ting fx:**

- For stor opgavemængde i forhold til bemanning og tidsfrister.
- Ulige fordeling af arbejdsopgaverne.
- Manglende overblik og planlægning i produktionen, så man fx mangler det, man skal bruge, når der er behov for det.
- Behov for mere oplæring og instruktion.
- Usikkerhed om, hvad der forventes af én. Fx i forhold til hurtighed overfor kvalitet.
- Manglende støtte fra ledelse og kolleger.

**Forslag til dagsorden for produktionsmøde i Hillerød Industrilakering**

- Hvad gik godt i sidste uge? Hvorfor?
- Hvad gik galt? Hvorfor?
- Fx Havde nogen for travlt? Gik det udover kvaliteten? Opstod der flaskehalse i produktionen? Var arbejdet for hårdt?
- Var det klart, hvem der havde ansvaret for hvad?
- Havde vi accepteret for mange ordrer?
- Kan vi organisere produktionen smartere fremover?

## Nedgangstider – eller når der skal ske forandringer

Forandringer og nye planer for fremtiden vil altid medføre nogle reaktioner blandt kollegerne. Nogle vil straks kunne se muligheder, mens andre vil blive usikre på deres egen fremtid. De kan være bange for

at blive fyret eller for ikke at kunne leve op til nye krav. Disse bekymringer bliver stærkere, hvis der skal ske forandringer, de ikke kan overskue.

### Købt eller solgt i Multistål Produktion

- Multistål Produktion havde haft besøg af Arbejdstilsynet. Da de så maler anlægget, udstedte de et påbud, fordi udsugningen ikke var effektiv nok. Det ville blive en dyr investering i et anlæg, der var gammelt og utidssvarende. Især når virksomheden det sidste halve år havde haft en nedgang i efterspørgslen efter malede emner.
- Alt det var både malerne og smeden, der passede anlægget godt klar over. Men de vidste ikke, hvad der nu skulle ske. Rygter sagde, at ejeren nok ville skille sig af med anlægget. Men når de spurgte, fik de at vide, at de kunne tage det roligt. Ejeren skulle nok finde en god løsning. Alligevel følte de sig ikke sikre. Var de købt eller solgt?
- Da der var gået et par uger, meldte smeden sig syg første gang...

### Ejeren tror:

- I en svær situation er det bedre at holde kortene tæt til kroppen, indtil man er helt sikker på, hvad man vil gøre.
- Hvis der bliver tale om fyringer, skal de overstå så hurtigt som muligt.

### Medarbejderne oplever:

- Vi har behov for at kende planerne, så vi kan tage stilling til vores fremtid
- Vi har da også nogle bud på og ønsker til fremtiden.

### Information og kommunikation er vigtig under en forandringsproces.

Især i en mindre virksomhed, kan det ikke undgås, at medarbejderne opdager, at der er krise eller forandring på vej. Mangelfuld information gør medarbejderne mere usikre. Derfor bør arbejdsgiveren, evt. sammen med arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant eller en anden medarbejder, vurdere situationen:

- Hvilke medarbejdere vil især mærke konsekvenserne af forandringen? Det kan fx være fyring, andre arbejdsopgaver eller efteruddannelse.
- Præsenter de aktuelle løsninger for disse medarbejdere først, især hvis det drejer sig om fyringer.
- Præsenter de aktuelle planer på et møde for alle medarbejdere. Skal maler anlægget nedlægges, og produktionen overføres til en underleverandør, eller vil anlægget blive renoveret? Lad være med at bagatellisere dårlige nyheder.
- Lyt til reaktioner og eventuelle supplerende forslag fra medarbejderne.
- Informer løbende, når der sker noget eller bliver besluttet noget nyt.
- Fortæl hvordan I løbende vil informere, så med-

arbejderne ved, hvad de kan forvente. Det kan ske på møder, ved samtaler med hver enkelt, ved at informere én medarbejder, som så informerer de andre eller endelig via et opslag. Den mest effektive form for information er, når arbejdsgiveren informerer medarbejderne direkte og giver mulighed for en dialog. Det er også den form, der vil give mest troværdighed og hindre senere misforståelser.

### Mulighederne før fyring:

- Er det muligt, at medarbejderne kan overtage andet arbejde i virksomheden efter evt. efteruddannelse eller oplæring på stedet?
- Hvis en medarbejders opgaver bliver givet til underleverandører. Er det så muligt, at lave en aftale med underleverandøren om at medarbejderen følger med?

### Giv støtte, hvis der skal fyres medarbejdere

Overvej om virksomheden kan hjælpe medarbejderen til at finde et nyt arbejde.

- Er det muligt for virksomheden, at tilbyde noget efteruddannelse inden ansættelsen stopper, så vedkommende får bedre muligheder for at finde nyt arbejde?
- Kan virksomheden hjælpe vedkommende med at finde nyt arbejde i lignende virksomheder?
- Har virksomheden nogen kontakter, som medarbejderen kan have gavn af i sin søgen efter nyt arbejde?

### Information om fyring

- Når en medarbejder skal informeres om, at vedkommende er fyret, så udvis din respekt for vedkommende ved at gøre det personligt og ikke kun med et brev og aldrig via e-mail eller sms.
- Tal med vedkommende igen lidt efter, at I har givet besked om fyringen. At blive fyret giver ofte et chok, selvom man vidste, det var på vej. Derfor er der mange ting, man ikke hører i den første samtale.
- Sørg for at vedkommende ikke bliver isoleret på arbejdspladsen. Interesse fra kolleger og arbejdsgiver vil oftest blive opfattet som en støtte.



## Når tonen er rå men hjertelig – måske lidt for rå

### Lugten i bageriet

- På Søskov Smede- og Maskinværksted havde de inden for det sidste halve år sagt farvel til tre nye medarbejdere. Ingen af dem havde nået at være på arbejdspladsen i mere end en måned.
- En enkelt havde endda forladt stedet efter blot 14 dage. Han havde lige nået at fortælle mester, at han syntes, det var ydmygende, hvad man skulle igennem for at blive accepteret på arbejdspladsen, hvis man da nogensinde blev det. Han syntes ikke, det var morsomt, når døren til hans skab var sat på hovedet, når han mødte om morgenen. Han syntes bare, det var spild af tid. Men han kunne også mærke, at når han ikke grinede og spillede med på løjerne, så syntes de andre, at han var en underlig snegl.
- Mester holdt ellers af den muntre tone på stedet. På den anden side var det et problem, hvis han ikke kunne holde på nye medarbejdere.

### Det man umiddelbart ser og tror:

- Nogle mennesker kan ikke tåle mosten.

### Det der kan ligge bagved:

- Arbejdspladsens kultur og omgangstone er afvisende overfor udefrakommende.
- Manglende forståelse for, hvordan det er at være ny og alene over for en større gruppe.
- Mester er usikker på, hvordan konflikter skal håndteres og griber derfor ikke ind.

### Introduktion af nye medarbejdere

- Fortæl om virksomheden, og hvad man forventer af en god medarbejder
- og kollega. Fx i forhold til samarbejde, hjælpsomhed, omhyggelighed, sige til og fra m.v.
- Tal med nye medarbejdere kort tid efter, at de er startet: Hvordan trives de?
- Hvordan oplever de omgangstone? Kan noget gøres bedre?

På de fleste arbejdspladser er der en masse uformelle eller »skulte« regler for, hvad man gør og ikke gør. En samtale med nye medarbejdere giver dem en mulighed for at fortælle, hvordan de opfatter jeres omgangstone, og hvordan de oplever reaktionerne, hvis de har overtrådt en skjult regel. Det giver jer en mulighed for at forklare de skjulte regler samt konkretisere, hvad I mener med dem. Eller måske ændre dem, hvis de er uhensigtsmæssige

### Skal omgangstone ændres?

- Overvej om tonen er blevet for hård. Det er ofte de nye medarbejdere, der får det at føle, og derfor bedst kan fortælle jer det. Gamle medarbejdere kan have vænnet sig til det eller måske accepteret det, selvom de synes, det er belastende.
- Arrangér et møde, hvor I bruger nogle af de metoder, som er beskrevet i del 3 i dette hæfte. Så kan I få en føling med om tonen på arbejdspladsen, måske er for hård.
- Vurdér om den dårlige stemning måske skyldes stort arbejdspress eller andre forhold i arbejdet.

### Beslut nogle regler for omgangstone

- Formuler i fælleskab ti bud på god opførsel.
- Det er vigtigt, at ledelsen går forrest som et godt eksempel og viser, at den også kan efterleve disse normer – ellers får de ingen betydning.

## Når nogen oplever, at det er småt med indflydelse på arbejdet

»Vi kunne godt have forudsagt, at det ville gå galt«

I Solmarks Maskinfabrik oplevede svendene et stort arbejdspress. De modtog nye ordrer mange gange i løbet af en arbejdsdag, stort set i den rækkefølge, som de kom ind fra kunderne. Nogle gange oplevede de også, at de netop havde sat noget i gang, hvorefter mester sagde, at de skulle lave noget andet, fordi en kunde rykkede efter sin ordre.

Konsekvensen var, at maskinerne hele tiden skulle omstilles. En dag gik det helt galt, og flere timers produktion måtte skrottes, fordi den var fuld af fejl. Først da spurgte ejeren svendene om, hvad de kunne gøre. For som de sagde, vi kunne godt have forudsagt, at det ville gå galt.

### Information og medinddragelse

- Inddrag de berørte medarbejdere i beslutningsprocessen. Hvad kræver det, for at kunne sige »ja« til denne ordre?
- Hold evt. et kort møde. Medarbejderne har erfaringer og viden om, hvad det kan betyde for produktionen, at lave ændringer undervejs. Fx hvor meget spildtid, og hvor mange fejl der kan opstå, hvis maskinerne hele tiden skal stilles om?

### Forebyg gennem bedre planlægning i de mere rolige perioder

- Måske er det muligt at skabe bedre overblik over ordrer og planlægge produktionen bedre:
- Kan I lave aftaler med kunderne, så de bestiller i bedre tid? Eller kan I få dem til at acceptere en længere leveringstid?

### Undgå at arbejdsgiveren skal klare det hele

- Kan nogle af arbejdsgiverens opgaver uddelegeres til en eller flere medarbejdere? Fx indkøb, praktisk planlægning af produktionen, løbende vurdering af kvaliteten eller kundekontakt. Arbejdsgiveren kan være god til noget, mens medarbejdere er gode til noget andet.
- Giv også medarbejderne indflydelse på fremtiden:
- Hør medarbejdernes ideer til valg af nye metoder og teknologi. Tag medarbejdere med på messer o.l.

### Overvej om I kan forbedre kommunikationen

Ofte vil medarbejderne hævde, at de mangler informationer. Det er sjældent mængden af informationer, men mere typen af informationer, der er det afgørende

- Spørg medarbejderne om, hvilke informationer de savner i deres arbejde.
- Fælles produktionsmøder vil sikre, at I får talt om tingene en gang imellem.

### Forslag til dagsorden for produktionsmøde i Solmarks Maskinfabrik

- Hvad gik godt i sidste uge? Hvorfor?
- Hvad gik galt? Hvorfor?
- fx Gik det ud over kvaliteten? Fik vi afleveret til tiden? Var arbejdet for hårdt? Manglede medarbejderne informationer, eller fik de dem først for sent?
- Var det klart, hvem der havde ansvaret for hvad?
- Havde vi sagt »ja« til for mange ordrer?
- Kan vi organisere produktionen smartere fremover?





## Når arbejdet er kedeligt og ensformigt

Dette afsnit giver nogle bud på, hvordan I kan ændre arbejdsforholdene, så det ensformige og rutinemæssige ikke virker så belastende.

### Alene-arbejde i Dansnor Trådindustri

Af en eller anden grund var Søren endt alene ude på lageret. Her arbejdede han hver dag ved koldsaven. Hans arbejde var ensformigt og bestod kun i at hente stænger og føde koldsaven. Kollegerne så han kun, når de kom ud på lageret for at hente paller og andet gods.

Søren følte sig isoleret fra sine kolleger.

### Her er tre forslag til at mindske det ensformige arbejde

#### 1: Udvid den enkelte persons job, således at vedkommende får flere funktioner på arbejdspladsen

En enkel løsning ville være, at det er Søren, der sørger for, at paller og andet gods kommer ind på værkstedet. Det ville give ham mulighed for få mere kontakt med sine kolleger. Der kunne måske også være andre opgaver i virksomheden, som Søren kunne løse fx lagerstyring og orden.

#### 2: Rotation mellem flere funktioner

Medarbejderne kunne skiftes til at stå inde ved koldsaven: Det ville kræve, at Søren lærte de andre funktioner at kende. Han kunne fx blive voksenlærling. Det ville også give virksomheden større fleksibilitet, da der ville blive flere medarbejdere, der kunne varetage forskellige funktioner.

#### 3: Ny teknologi

Værkstedet kunne anskaffe en automatisk sav. Det ville betyde, at Søren skulle lære at håndtere nogle andre funktioner, da der ikke længere ville være nok arbejde til ham ved saven.

## Når ingen kan blive færdige til tiden

### Ansvar blev uddelegeret på Stålbys maskinfabrik

- Knud, en af svendene på Stålbys maskinfabrik, havde tidligere givet udtryk for, at han gerne ville have noget mere ansvar. Så da mester ikke kunne klare det hele selv, fik Knud til opgave at planlægge og fordele arbejdet mellem de andre svende, når ordrerne kom ind.
- Men i det sidste stykke tid har der været en aggressiv stemning på fabrikken. Knud synes, at han må være efter de andre svende, for at de skal blive færdige til tiden. Samtidig skal han passe sit eget arbejde. Han må ofte selv tage overarbejde for at overholde leveringstiderne.
- Mester Stålby undrer sig ind imellem. Svendene ser for det meste ud til at have god tid, men når de nu også det, de skal nå? Nu er kunderne begyndt at beklage sig over, at leveringstiderne ofte skrider, og at kvaliteten ikke er sådan, som de er blevet lovet. Det sker jævnlige, at de skal ud til kunden og rette fejlene.
- Knud beklager sig over, at der altid dukker noget op, som de ikke havde forudset. Det skubber til hans planlægning, og så må han til at ændre i planlægningen. Svendene er utilfredse med, at der bliver lavet om på deres arbejdsopgaver og arbejdstider hele tiden. Det er forståeligt, at de bliver sure.

### Det man umiddelbart tror:

- Knud kan alligevel ikke magte opgaven og det medfølgende ansvar.
- Svendene slapper af, når der er roligt på arbejdet og får meget travlt, når tidsfristen nærmer sig.

### Det der ligger bagved:

- Det er ikke tydeligt for alle, at Knud har fået overdraget ansvaret for at styre og planlægge arbejdet.
- Mester glemmer at give Knud de informationer, som har betydning for planlægningen af produktionen.
- Svendene føler sig ikke forpligtigede i forhold til at have fået mere ansvar.
- De har ikke accepteret, at Knud har fået til opgave at planlægge arbejdet.
- Svendene kan ikke overskue produktionsprocessen.

### Revurder opgavefordelingen, når ansvaret bliver uddelegeret:

- Hvem har ansvaret for hvad? Alle bør vide, hvem der bestemmer hvad.  
Fx hvilke af mesters opgaver har Knud nu? Hvad betyder det for fordelingen af opgaver mellem Knud og svendene? Er svendene klar over, hvad der kræves af dem nu?
- Hvem bør have hvilke informationer?  
Sørger mester for, at Knud får besked om nye ordrer, kunder o.l., som har betydning for hans planlægning? Sørger Knud omvendt for at give mester relevante informationer om produktionen, som er væsentlige, når han skal vurdere virksomhedens kapacitet? Sørger Knud for at informere svendene om, hvad der skal foregå? Der kan være et behov for at få snakket tingene igennem og gøre det klart, at Knud har fået en ny opgave og mere ansvar. Knud kan få mulighed for at fortælle om, hvilke opgaver han går og bakser med, så de andre svende får en bedre forståelse af situationen.

- Har Knud og svendene kvalifikationer til at påtage sig det ekstra ansvar?  
Mester skal måske følge planlægningen tættere i starten og på den måde give sine erfaringer videre. Det kan være, at nogle medarbejdere skal have efteruddannelse for at kunne påtage sig de nye opgaver.

## Del 2: Redskaber og psykisk arbejdsmiljø

### Gode råd og værktøjer der kan hjælpe jer med at finde ud af, hvor skoen trykker

Man har næsten altid en fornemmelse af, om det nu står godt eller skidt til med det psykiske arbejdsmiljø i virksomheden. Men problemerne skal frem i lyset, før I kan gøre noget ved dem, og det er ikke altid klart, hvad det egentlig handler om, og hvad der kan gøres ved det.

I kan sætte trivsel og psykisk arbejdsmiljø på dagsordenen på flere måder. Her præsenterer vi tre metoder:

- 1: Fælles produktionsmøder
- 2: Få et fingerpeg om, hvor skoen trykker
- 3: Fokuser på glæden ved arbejdet

### Fælles produktionsmøder

I flere af historierne anbefaler vi, at man afholder korte møder jævnligt, så alle får mulighed for at sige, hvordan det går. Det kan fx være hver uge om, hvordan ugen gik, og hvad der skal ske den kommende uge. Eller hver måned. Præcis hvordan, og hvor tit I bør holde fællesmøder, afhænger af, hvordan arbejdet er tilrettelagt hos jer.

#### Forslag til dagsorden for produktionsmøde

- Hvad gik godt i sidste uge? Hvorfor?
- Hvad gik galt? Hvorfor?
- Fx havde nogen for travlt? Opstod der konflikter? Gik det ud over kvaliteten? Opstod der flaskehalse i produktionen? Manglede medarbejderne informationer, eller fik de dem først for sent? Fik vi afleveret til tiden? Var arbejdet for hårdt?
- Var det klart, hvem der havde ansvaret for hvad?
- Havde vi sagt »ja« til for mange ordrer?
- Kan vi organisere produktionen smartere fremover?
- Hvordan ser ordrebogen ud i næste uge?
- Kræver det overarbejde at klare de ordrer, der skal leveres i denne uge?
- Hvordan kan evt. overarbejde organiseres?
- Hvem kan tage en tørn? Hvornår?

#### Lidt møde-tips

Vær opmærksom på, at det ikke altid er de samme personer, der hver gang fortæller de andre, hvordan det går.

I kan dele jer op i mindre grupper, som kan diskutere dagens punkter. Det plejer at få flere til at komme frem med deres synspunkter.

I kan også lade deltagerne forberede sig ved at give dem tid til at sidde hver for sig og skrive stikord ned. Bagefter kan I bede dem forklare deres stikord, som de skriver på en tavle eller lignende, så alle kan se dem.

Endelig kan I vælge en anden ordstyrer end arbejdsgiveren, så vedkommende spiller en mere tilbagetrukket rolle.

## Få et fingerpeg om, hvor skoen trykker

I kan lave en lille test, der kan give jer et fingerpeg om, hvordan det psykiske arbejdsmiljø er på jeres arbejdsplads. Kopier nedenstående skema, og lad alle medarbejdere udfylde det hver for sig.

### Skema til test af dit psykiske arbejdsmiljø

Test din trivsel og dit arbejdsmiljø, evt. samtidig med dine kolleger. Så kan I bagefter sammenligne jeres resultater. Brug skalaen 0-10, hvor 10 er det bedste, og 0 er det dårligste. Skriv vurderingen i feltet til højre.

	Vurdering	Hvad skal der til for at gøre det bedre?
Jeg trives i mit arbejde		
Jeg har god indflydelse på mit eget arbejde		
Mine ressourcer bliver brugt på en god måde		
Jeg har positiv kontakt til kollegerne		
Jeg har positiv kontakt til ledelsen		
Der er brug for lige præcis mig her på arbejdspladsen		
Jeg bliver rost og anerkendt for mit arbejde		
Jeg oplever arbejdet som meningsfuldt		
Jeg laver et stykke arbejde, der giver mig faglig stolthed		
Arbejdstempoet er passende		
Jeg får de informationer, jeg har behov for i mit arbejde		
Ledelsen behandler alle lige og med respekt		
Point i alt:		

## Resultatet kan vurderes på følgende måde:

0-40:

Det tyder på, at der er mange store problemer, som I bør gøre noget ved snarest.

41-90:

Der er nok nogle problemer, som I bør gøre noget ved, før de udvikler sig. Undersøg de forhold, der har fået få point.

91-120:

Det tyder på, at der er en god trivsel på arbejdspladsen. Diskuter hvad I kan gøre for at bevare det sådan, og hvad der kan gøres for at det bliver endnu bedre. Vær opmærksom på om enkelte spørgsmål bliver vurderet lavt, eller om nogle få medarbejdere giver få points. De kan forsvinde i det samlede resultat.

Skriv de samlede resultater op og regn gennemsnittet ud. Diskuter hvorfor resultatet ser ud, som det gør. Vær forsigtig, en test er aldrig en garanti, fordi enkelte væsentlige og måske alvorlige forhold kan udviskes i de gennemsnitlige beregninger. Fx kan der være enkelte belastede medarbejdere, hvis vurdering forsvinder i det samlede resultat.

I kan også bruge testen på en anden måde. Lav et gennemsnit af hver enkelt spørgsmål og vurder, om I mener, at resultatet er acceptabelt, eller om I ønsker at forbedre det.

Endelig kan arbejdsgiveren prøve at besvare skemaet, som vedkommende tror, de ansatte ville svare, og derefter sammenligne med deres samlede svar.

I kan runde testen af med at vurdere forslagene til at gøre det psykiske arbejdsmiljø bedre, beslutte hvad I vil gøre noget ved og bestemme, hvem der skal gøre det.

## Fokus på arbejdsglæde

På et møde kan I sætte en diskussion i gang om det psykiske arbejdsmiljø ved at stille to spørgsmål:

- Hvad gør en arbejdsdag god?
- Hvad gør en arbejdsdag dårlig?

Det er spørgsmål, der sætter tanker i gang hos alle medarbejdere, og det er vigtigt at få disse tanker frem. Det vil øge bevidstheden om de positive og negative sider ved arbejdet.

Kortlægningen af arbejdsdagens gode og dårlige sider kan ske ved hjælp af kort eller post-it sedler, som hver enkelt medarbejder skriver sine udsagn ned på. Fx skriver man, hvad der gør arbejdsdagen god på grønne sedler, og hvad der gør dagen dårlig på røde sedler.

Kortene samles sammen af en person, som deler udsagnene op i overordnede temaer fx arbejdsfordeling, omgangstone, socialt samvær eller stress. Det bør være en person, som de andre har tillid til. Temaerne fremlægges for hele gruppen og diskuteres.

I kan også vælge at hænge alle udsagnene op på en tavle og ordne dem efter temaer i fællesskab. Dette kræver en ordstyrer for at undgå kaos.

Derefter må I prioritere, hvilke udsagn der skal være udgangspunkt for aktivitet og handling. Ofte kommer der ganske simple problemer frem, som I kan løse umiddelbart. Andre problemer skal I arbejde lidt mere med.

En anden metode er, at alle medarbejdere i en periode skriftligt svarer på de samme spørgsmål før de holder fyraften:

- Hvad gjorde i dag til en god dag?
- Hvad gjorde i dag til en dårlig dag?

Hver dag lægges besvarelsene i en lukket kasse, og ved periodens udløb samler en person dem sammen og ordner dem efter temaer. Igen er det vigtigt, at de andre medarbejdere har tillid til denne person. Udsagnene kan være et godt udgangspunkt for en uddybende debat på et personalemøde.

Endelig er der en tredje variant. På et møde stiller I jer selv spørgsmålet:

- Hvad skal der til, for at vi ødelægger arbejdsdagen godt og grundigt for flest mulig?

Denne variant virker omvendt og kan på humoristisk vis få de samme pointer frem.

## Psykisk arbejdsmiljø og APV

Psykisk arbejdsmiljø skal indgå i arbejdspladsvurderingen. I kan fx bruge metoderne, som er nævnt ovenfor. Med dem får I kortlagt, hvilke forhold medarbejderne oplever som belastende. Disse forhold tager I med i jeres handleplan sammen med de fysiske og kemiske forhold, hvorefter I prioriterer, hvilke tiltag I vil sætte i værk.

Nogle problemer er lette at løse og så er det bare om sætte løsningen af dem i gang.

Andre problemer kræver lidt mere. Når det gælder det psykiske arbejdsmiljø, handler problemerne ikke altid om det, de ser ud til. Fx behøver tidspres ikke altid at handle om opgavemængden. Det kan også handle om en dårlig planlægning af arbejdet, fx når materialerne ikke er til stede, når der er brug for dem.

Det bevirker, at man det ene øjeblik arbejder på højtryk, og det næste øjeblik bliver nødt til at vente. Det kan virke meget frustrerende og belastende på medarbejderne.

Derfor er det nødvendigt at analysere problemerne. Til gengæld er det ofte sådan, at hvis I forstår årsagerne til et problem, så ligger løsningen også lige for.

### Hvad kigger Arbejdstilsynet efter?

Arbejdstilsynet har lavet en række Arbejdsmiljøvejvisere for de forskellige brancher.

Når Arbejdstilsynet skal vurdere virksomhedens arbejdspladsvurdering i forhold til psykisk arbejdsmiljø, vil de bl.a. se efter, om virksomheden har vurderet, hvorvidt nogle af de nedenstående forhold er til stede i virksomheden:

Manglende indflydelse	Fx i forbindelse med: <ul style="list-style-type: none"><li>● Håndtering af materialer og maskiner</li><li>● Standse- og klippeopgaver</li><li>● Montagearbejde</li></ul>
Få eller meget små krav i arbejdet	Fx i forbindelse med: <ul style="list-style-type: none"><li>● Håndtering af materialer og maskiner</li><li>● Standse- og klippeopgaver</li><li>● Montagearbejde</li></ul>
Tidspres	Fx i forbindelse med: <ul style="list-style-type: none"><li>● Opstillingsarbejde og værktøjsskift</li></ul>
Store krav til koncentration og opmærksomhed	Fx i forbindelse med: <ul style="list-style-type: none"><li>● Montagearbejde</li></ul>



## Når løsningen ikke ligger lige for – en model til analyse

Alene det at få sat ord på et problem kan være en hjælp i sig selv. Misforståelser kan blive opklaret, men der kan også ske det modsatte, at konflikten skærpes. Hvis ejeren selv er målet for kritik, så forsøg at tage imod kritikken. Lyt og tænk over kritikken, før du giver en tilbagemelding. Det kan være en god hjælp at snakke om det med en, du er fortrolig med.

De fleste er lidt famlende overfor det psykiske arbejdsmiljø. Det hænger bl.a. sammen med, at mange kommer til at fokusere på personlige forhold, og så bliver det svært at udvikle løsninger. I mindre virksomheder har det personlige måske en større betydning. »Vi er som en stor familie«, hører man ofte. Et personligt forhold er en styrke, fordi man er tæt på hinanden og ved, hvad der foregår. Men det kan også være en ulempe, fordi man kommer til at overse de problemer, der stammer fra organiseringen og planlægningen af arbejdet.

De fleste virksomheder ved godt, at det er nødvendigt at forholde sig til det psykiske arbejdsmiljø, ellers går det ud over stemningen og produktiviteten på arbejdspladsen. I kalder det måske bare noget andet end psykisk arbejdsmiljø fx trivsel eller arbejdsklima.

I mange virksomheder arbejder man her og nu med det psykiske arbejdsmiljø, dvs. man udvikler løsninger i situationen. Flere af løsningerne fungerer godt,

men nogle problemer bliver ikke løst, fordi de virker uoverskuelige, og det er derfor svært at se en løsning. I andre tilfælde retter løsningen sig kun mod problemets symptomer og ikke selve problemet. Hvis I går direkte til løsning og springer analysen af problemet over, så risikerer I ikke at få fat i problemets egentlige årsag og karakter.

### En simpel metode til analyse af problemer

- En analyse behøver ikke at være et stort arbejde. I det følgende præsenterer vi en simpel måde, hvor på I kan analysere problemer. Modellen består af fire aspekter:
- Det synlige problem: Dvs. De synlige symptomer på et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Det I ser som et problem, og det I lægger mærke til.
- Det grundlæggende problem: Det der dybest set er problemets kilde.
- Konsekvenser: Det der sker, hvis problemet ikke bliver løst.
- Løsninger: Den måde I konkret kan løse problemet på.

For at arbejde jer frem til holdbare løsninger kan I sætte disse fire aspekter ind i en model.

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser	Løsninger



Modellen hjælper jer til at arbejde mere systematisk med det psykiske arbejdsmiljø. For at vise, hvordan I kan arbejde med modellen, vil vi gennemgå den med udgangspunkt i endnu et eksempel:

### Stress og dårlig kvalitet

I Hillerød Industrilakering er der kommet flere klager fra kunderne på det seneste. Nogle klager over kvaliteten, andre klager over, at tidsfristen ikke overholdes. Samtidig klager nogle af medarbejderne over et højt arbejdspress. Der opstår tit konflikter mellem nogle af de nye og de gamle medarbejdere. Det er ofte de sidst ansatte, der synes, det er hårdt. Virksomheden har også erfaring med, at det er svært at holde på nye medarbejdere – særligt i travle perioder.

Umiddelbart kan det se ud, som om problemet ligger hos de nye medarbejdere. Så ser modellen sådan ud:

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser	Løsninger
<p>Medarbejdere klager over arbejdspresset</p> <p>Måske er de nye ikke dygtige nok eller for sarte</p>		<p>Dårligere kvalitet</p> <p>overskridelse af tidsfrister</p> <p>Konflikter</p> <p>Sygefraværet begynder måske at stige</p>	

Hvis I kun ser problemet som et personligt problem, kan de umiddelbare løsninger være mere eller mindre drastiske: Fra ikke at foretage sig noget til at fyre medarbejdere. Så ser modellen sådan ud:

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser	Løsninger
<p>Medarbejdere klager over arbejdspresset</p> <p>Måske er de nye ikke dygtige nok eller for sarte</p>		<p>Dårligere kvalitet</p> <p>overskridelse af tidsfrister</p> <p>Konflikter</p> <p>Sygefraværet begynder måske at stige</p>	<p>Gøre ingenting</p> <p>Fyringer</p>

Men det kan være andre og mere grundlæggende problemer, der bevirker, at medarbejderne er pressede. De er måske blevet kastet ud i jobbet uden tilstrækkelig instruktion, og de er blevet sat til et job, som de ikke har kvalifikationerne til at løse. Måske bruger de tiden uhensigtsmæssigt, så de kommer for sent i

gang med opgaven. Det kan også være, at kravene til arbejdet er uklare eller modsatrettede. Fx et krav om hurtighed overfor kravet om kvalitet. Kunderne presser også på. Der kan måske også være pladsproblemer, som gør arbejdet uoverskueligt. Nu ser modellen og løsningerne således ud:

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser	Løsninger
<p>Medarbejdere klager over arbejdspresset</p> <p>Måske er de nye ikke dygtige nok eller for sarte</p>	<p>Manglende oplæring</p> <p>Manglende kvalifikationer</p> <p>Manglende planlægning og støtte i pressede situationer</p> <p>Uklare eller modsatrettede krav</p> <p>Pres fra kunden</p> <p>Pladsmangel</p>	<p>Dårligere kvalitet</p> <p>Overskridelse af tidsfrister</p> <p>Konflikter</p> <p>Sygefraværet begynder måske at stige</p>	<p>Bedre planlægning og støtte</p> <p>Aftaler med kunden for at undgå unødigt tidspres</p> <p>Aftaler med underleverandør</p> <p>Oplæring og efteruddannelse fx i planlægning</p> <p>Ledelsen melder sine krav klarere ud fx i forhold til prioriteringer</p> <p>Oprydning og evt. ændring af indretning</p>

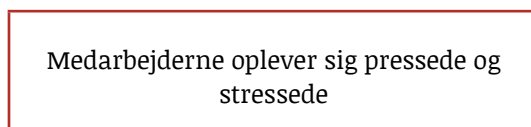
Spørgsmålet er selvfølgelig, om I vil bruge tid på en sådan analyse af problemerne. Men hvis I ikke gør det, kan det blive nødvendigt at leve med den første løsning med fare for at problemerne dukker op igen og igen. Der er også den mulighed, at virksomheden søger ekstern rådgivning til at løse problemerne.

## Årsagstræet - en måde at finde frem til årsager

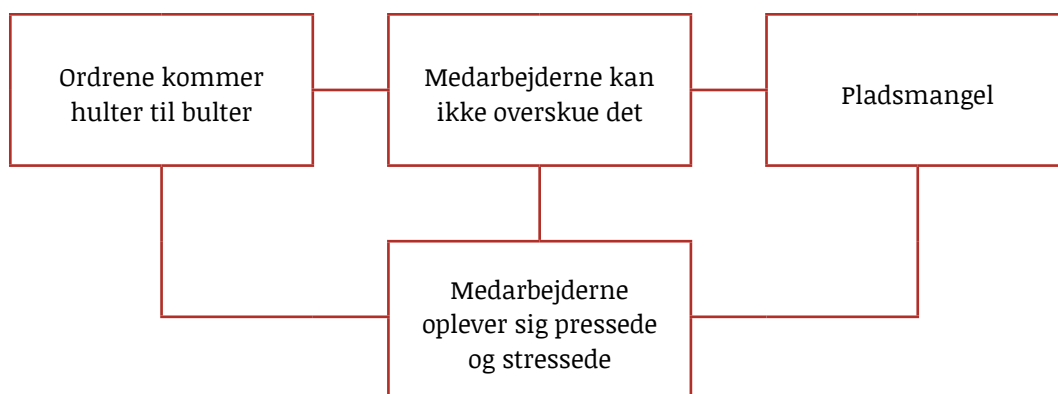
Om der er tale om et grundlæggende problem eller en årsag, er lidt et spørgsmål om ord og derfor ikke så afgørende. Det væsentlige er, at komme bag om problemet og forstå det til bunds. Årsagstræet er en

udmærket metode til at finde frem til de årsager, der kan ligge bag et givet problem. I kan bruge træet alene, men det virker bedst, når I er flere, fordi I kan inspirere hinanden til at sætte flere grene på træet.

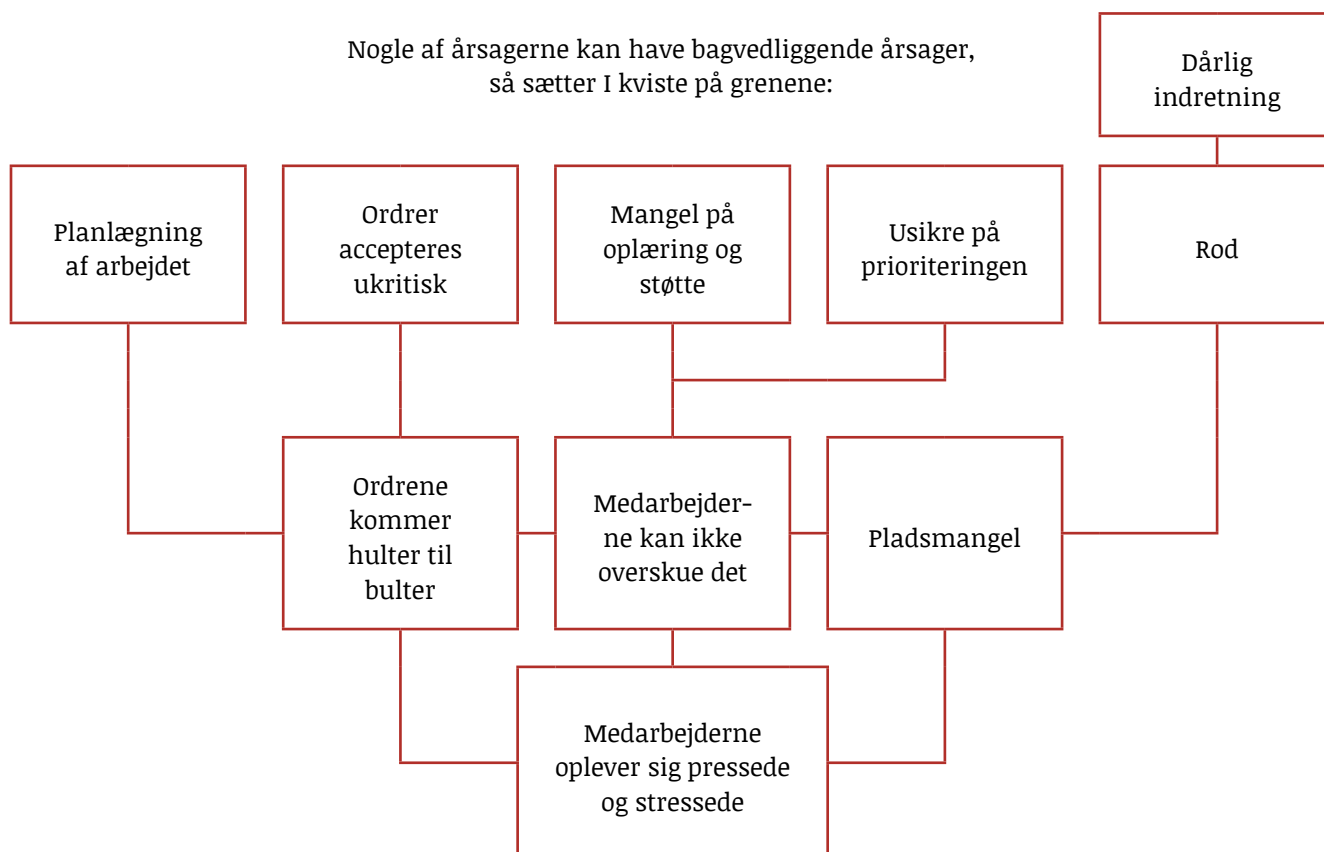
Ideen er, at I starter med at skrive problemet op:



Herefter sætter I så mange grene på stammen som muligt:



Nogle af årsagerne kan have bagvedliggende årsager, så sætter I kviste på grenene:



**Herefter giver nogle af løsningerne sig selv:**

- Planlæg arbejdet så enkelte personer ikke bliver belastet så meget. Det kan fx ske gennem aftaler om, hvordan andre kan gå ind og hjælpe til, når der er pres på.
- Stil krav til kunden om at bestille i bedre tid, så ordrerne ikke kommer hulter til bulter.
- Giv støtte og mere oplæring til nye medarbejdere.
- Giv en bedre vejledning i, hvordan medarbejderne bør prioritere deres arbejde, når der er pres på.
- Prioriter oprydning højt og lav evt. ændringer i indretningen af arbejdspladsen.

### 3. del: Hjælp til at komme videre?

#### Er situationen uoverskuelig, kan I måske have gavn af hjælp udefra

Hvis tingene er kørt fast, eller I er i tvivl om, hvad I skal gøre, så kan I søge hjælp udefra. Hvis I fx beder en ekstern person om at styre et møde, betyder det, at alle inklusive ejeren kan koncentrere sig om at deltage i mødet. Den eksterne person kan fungere som en uvildig ordstyrer, der ikke har noget i klemme.

Hvis virksomheden er medlem af DI, kan virksomheden få hjælp via TekSam. TekSam står for »teknologi og samarbejde« og er et samarbejdsorgan for Dansk Industri og CO-industri. TekSam administrerer Samarbejdsaftalen på Industriens Overenskomsters område. I forbindelse med det psykiske arbejdsmiljø og trivsel er målet, at problemer løses af medarbejdere og ledelse i samarbejde. Hvis dette ikke lykkes, henvender I jer til TekSam konsulenterne for at få den nødvendige bistand. DI og CO-industri har indgået en aftale, hvor situationer i relation til mobning og seksuel chikane behandles af organisationerne uden Arbejdstilsynets medvirken.

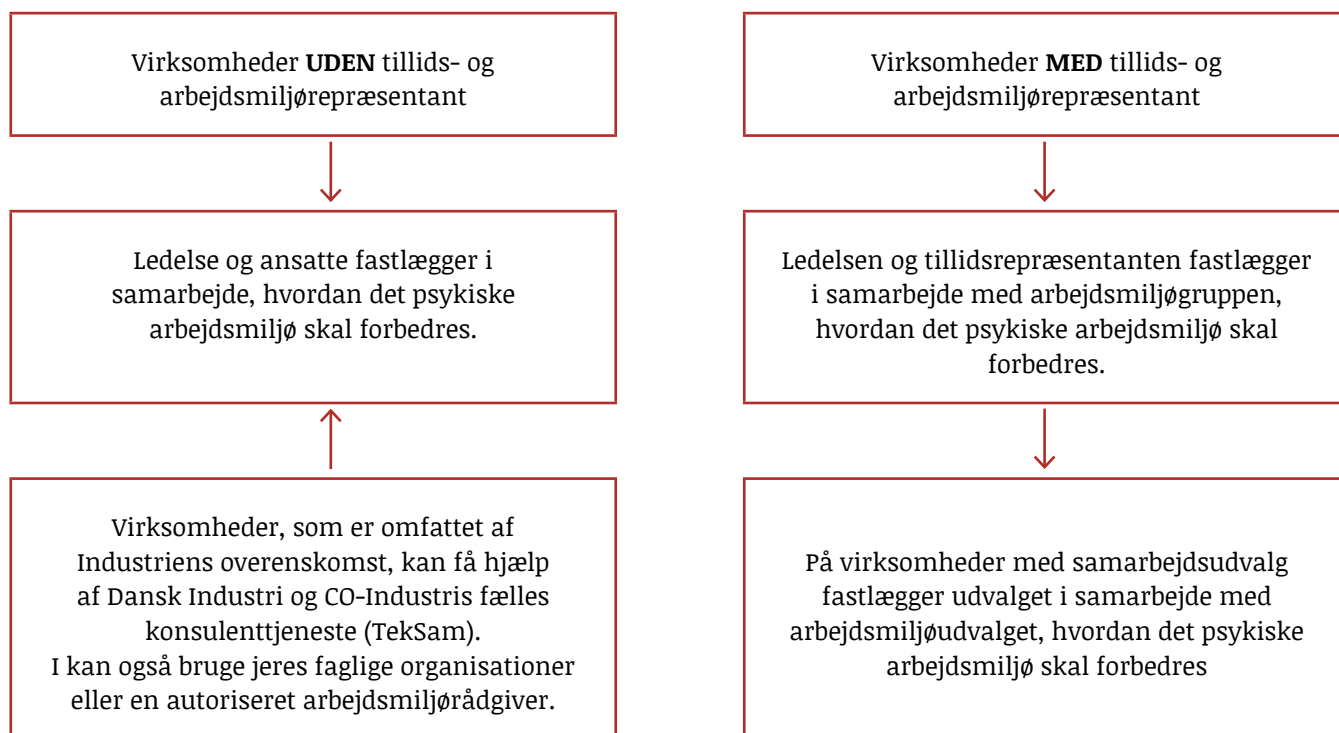
Dansk Industri  
H.C.Andersens Boulevard 18  
DK-1553 København V  
[www.di.dk](http://www.di.dk)

CO-Industri  
Molestien 7, 3  
2450 København SV  
[www.co-industri.dk](http://www.co-industri.dk)

I kan også kontakte en autoriseret arbejdsmiljørådgiver. I finder en liste over de autoriserede arbejdsmiljørådgivere på Arbejdstilsynets hjemmeside [www.amid.dk](http://www.amid.dk)

#### Brug din organisation til det psykiske arbejdsmiljø!

Uanset om jeres virksomhed har samarbejdsudvalg eller arbejdsmiljøorganisation er der hjælp at hente i jeres organisation.









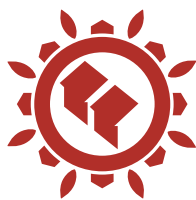
CO-industri  
[www.co-industri.dk](http://www.co-industri.dk)  
Tlf. 3363 8000



Dansk Industri  
[www.di.dk](http://www.di.dk)  
Tlf. 3377 3377



Lederne  
[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)  
Tlf. 32 83 32 83



**bfa-i.dk**

