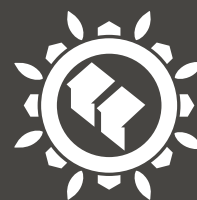


# Den årlige arbejdsmiljødrøftelse som strategisk værktøj

Hvordan virksomheder kan anvende den årlige arbejdsmiljødrøftelse  
til at skabe strategier for arbejdsmiljøarbejdet

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  
2. oplag: 500 ekspl. · Oktober 2019 · ISBN 978-87-92141-91-0



## Indhold

### 4

Den årlige arbejdsmiljødrøftelse  
som strategisk værktøj

### 5

Fire trin i det strategiske  
arbejdsmiljøarbejde

### 8

Arbejdsulykker  
- en case om strategisk  
arbejdsmiljøarbejde

### 11

Muskel- og skeletbesvær  
- en case om strategisk  
arbejdsmiljøarbejde

### 15

Psykisk arbejdsmiljø  
- en case om strategisk  
arbejdsmiljøarbejde

### 18

Fire trin i arbejdsmiljøarbejdet

# Den årlige arbejdsmiljødrøftelse som strategisk værktøj

Den 1. oktober 2010 trådte et nyt krav i lovgivningen om organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet i kraft. Virksomhederne skal gennemføre en årlig arbejdsmiljødrøftelse. Formålet med den nye regel er at bringe arbejdsmiljøarbejdet op på et mere strategisk niveau og styrke arbejdsmiljøorganisationens kompetencer.

Ved den årlige arbejdsmiljødrøftelse skal arbejdsgiveren sammen med arbejdsledere og ansatte drøfte det kommende års samarbejde om sikkerhed og sundhed.

Ved arbejdsmiljødrøftelsen er I forpligtet til at:

1. vurdere om jeres mål for arbejdsmiljøet for det foregående år er nået
2. tilrettelægge indholdet af samarbejdet om sikkerhed og sundhed for det kommende år
3. fastlægge, hvordan samarbejdet skal foregå
4. fastlægge mål for det kommende års samarbejde

Hvis I er under 10 ansatte og ikke har en arbejdsmiljøorganisation, skal I også vurdere, om der er den nødvendige viden om arbejdsmiljø til stede i virksomheden.

Med dette værktøj vil BFA Industri give inspiration til, hvordan virksomheder i praksis kan anvende den årlige arbejdsmiljødrøftelse til at skabe målrettede strategier for arbejdsmiljøarbejdet både i forhold til medarbejdernes sundhed og sikkerhed og i forhold til virksomhedens produktivitet og kvalitet.

Eksemplerne i værktøjet, handler om de prioriterede arbejdsmiljøtemaer i den nationale plan for arbejdsmiljøindsatsen frem til 2020: Herunder arbejdsulykker, muskel- og skeletbesvær samt psykisk arbejdsmiljø. Det kan naturligvis være nødvendigt at behandle andre arbejdsmiljøtemaer ved den årlige arbejdsmiljødrøftelse.

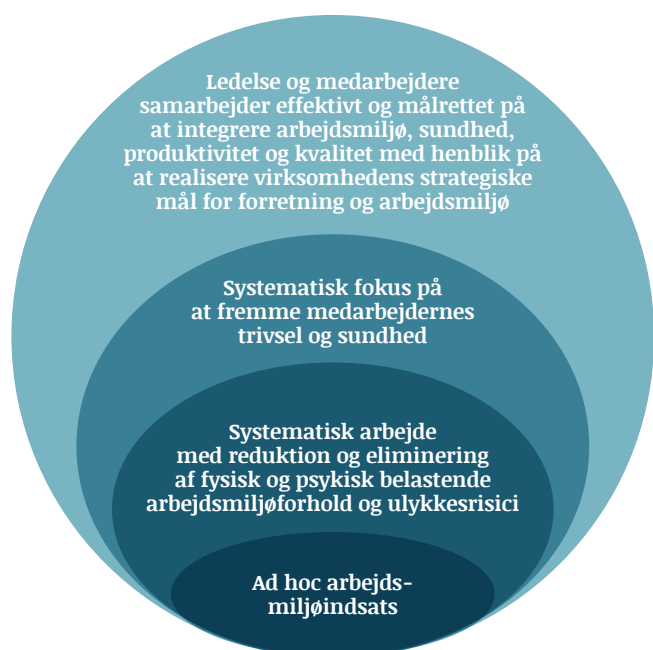
# Fire trin i det strategiske arbejdsmiljøarbejde

Værktøjet giver inspiration til, hvordan virksomheder i praksis kan arbejde strategisk med arbejdsmiljøet på forskellige ambitionsniveauer.

Virksomheder er meget forskellige, hvad angår størrelse, produktionsforhold, arbejdsmiljømæssige udfordringer og ambitioner. Derfor er værktøjet konstrueret som en trinmodel, der kan tilgodese forskellige virksomheder og deres konkrete arbejdsmiljøindsatser.

Værktøjet illustrerer hvordan man på fire forskellige trin eller niveauer kan anvende den årlige arbejdsmiljødrøftelse til at skabe målrettede strategier – og dermed bringe arbejdsmiljøarbejdet på virksomheden op på et højere strategisk niveau. De fire trin er opbygget, så de første trin indgår som en del af de næste strategiske trin, men det udelukker ikke, at den enkelte virksomhed kan godt have indsatser på flere niveauer på samme tid.

I kan bruge værktøjet til at arbejde jer op på et højere strategisk niveau, hvad angår arbejdsmiljøindsatsen, og I kan få et indtryk af, hvad I kan forbedre i den måde, I håndterer arbejdsmiljømæssige udfordringer på i øjeblikket.



## Niveau 1: Ad hoc arbejdsmiljøindsats

### Kendetegn

En ad hoc arbejdsmiljøindsats er kendetegnet ved, at virksomheden ikke for alvor har sat arbejdsmiljøarbejdet i system. Samarbejdet om arbejdsmiljøet er ikke helt veldefineret. Ledelsen sætter sin lid til, at instruktion og brug af sund fornuft forhindrer arbejdsulykker. Er der indsatser, er de primært styret af, hvad der opstår af problemer undervejs. Hvis der for eksempel er en medarbejder, der kommer til skade, fordi han vælter på en stige, reparerer man typisk stigen eller køber en ny. Der sker ikke nødvendigvis yderligere tiltag for at forhindre lignende ulykker. En virksomhed skal naturligvis reagere ad hoc i tilfælde af, at der opstår arbejdsmiljøproblemer, som man ikke har taget højde for, fx ved at anskaffe et lille rullestillads. Men hvis ad hoc tilgangen til arbejdsmiljøproblemer mere er reglen end undtagelsen, er indsatsen utilstrækkelig og i strid med Arbejdsmiljøloven.

### Fokus i den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Er virksomhedens arbejdsmiljøindsats primært ad hoc præget, vil den årlige arbejdsmiljødrøftelse typisk være præget af, at arbejdsmiljøet generelt ikke er særligt højt prioriteret i virksomheden. Drøftelsen gennemføres derfor typisk uden det helt store engagement og med snævert fokus på, hvad der skal til for at overholde lovens formelle krav til drøftelsen.

Når virksomheden med den ad hoc dominerede arbejdsmiljøindsats vil opprioritere arbejdsmiljøarbejdet, kan den årlige arbejdsmiljødrøftelse være en god lejlighed til at få skabt et overblik over virksomhedens arbejdsmiljø. Det kan samtidig være en anledning til at få struktureret og tilrettelagt samarbejdet om det næste års arbejdsmiljøindsats. Forud for drøftelsen bør virksomheden indsamle, hvad der er af datagrundlag om arbejdsmiljøet. Det gælder både i forhold til at kunne vurdere det foregående års indsats ud fra APV, sygefraværstatistik, arbejdsskader mv. og i forhold til få en status på arbejdsmiljøet gennem interviews eller spørgeskemaer.

## Niveau 2: Systematisk reduktion af psykisk og fysisk belastende arbejdsforhold og ulykkesrisici

### Kendetegn

På dette niveau er arbejdsmiljøarbejdet lagt i strukturerede rammer. Arbejdsmiljøorganisationens arbejde er veldefineret, og der er klare prioriteringer og mål for indsatsen. Fokus er på forebyggelse af arbejdsskader og nedslidning. Sker det alligevel, at nogen for eksempel går ned med stress, kommer ud for en arbejdsulykke eller får muskel- og skeletbesvær, følges der systematisk op på forløbene for at undgå lignende hændelser fremover.

### Fokus i den årlige arbejdsmiljødrøftelse

For virksomheder på niveau 2 vil den årlige arbejdsmiljødrøftelse indledes med en systematisk evaluering af det foregående års arbejdsmiljøindsats. Har organiseringen og struktureringen af arbejdsmiljøarbejdet virket efter hensigten? Har prioriteringen været rigtig? Er der blevet fulgt tilstrækkelig op på eventuelle ulykker?

I drøftelsen af næste års indsats vil der typisk være fokus på, hvordan virksomheden bliver endnu bedre til at reducere belastninger i arbejdet, f.eks.: Hvordan styrker man analysen af de bagvedliggende årsager til eventuelle arbejdsulykker? Og hvordan tilrettelægger man bedst rammerne for arbejdet med at forebygge ulykker fremadrettet? I relation til det psykiske arbejdsmiljø drøfter man for eksempel, hvad der skal til for at minimere belastninger forårsaget af konflikter og stress. Endelig vil man i forhold til muskel- og skeletbesvær vurdere tekniske hjælpemidler, organisering af arbejdet samt ergonomiske indsatser for at undgå sundhedsskadelige løft, skub og træk.

## Niveau 3: Systematisk fokus på at fremme medarbejdernes sundhed og trivsel

### Kendetegn

Virksomheder på dette niveau har ikke alene fokus på reduktion af belastninger. Man er også opmærksom på, hvordan forskellige målrettede indsatser kan styrke medarbejdernes sundhed og kapacitet i forhold til de krav, de udsættes for i arbejdet. De positive arbejdsmiljøfaktorer inddrages systematisk i arbejdsmiljøarbejdet. Man drøfter f.eks., hvordan man bedst øger medarbejdernes psykiske robusthed og fremmer engagement og samarbejde.

I forhold til muskel- og skeletbesvær har virksomheden etableret forskellige sundhedsfremmeordninger, som f.eks. målrettet motion samt sundhedstjek og -rådgivning.

For at forebygge arbejdsulykker er der udover de traditionelle tiltag fokus på udvikling af en god sikkerhedskultur. Medarbejderne skal ikke kun passe på sig selv, men også passe på hinanden. Observationer, registrering og konkret handlen på potentielt farlige forhold betragtes som et fælles anliggende.

### Fokus i den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Den årlige arbejdsmiljødrøftelse indledes med en effektvurdering af de forskellige tiltag, herunder hvordan tiltag for sundhedsfremme og arbejdsmiljøtiltag understøtter hinanden. I drøftelsen af hvordan næste års indsats skal organiseres, er der fokus på, hvad der skal til for at øge medarbejdernes trivsel og sundhed endnu mere. Det kan bl.a. være et spørgsmål om, hvordan man styrker integrationen af sundhedsfremme og arbejdsmiljø.

## Niveau 4: Ledelse og medarbejdere samarbejder målrettet på at integrere arbejdsmiljø, sundhedsfremme, produktivitet og kvalitet som en del af virksomhedens strategiske mål for forretning og arbejdsmiljø

### Kendetegn

På dette niveau er arbejdsmiljøet tænkt ind i virksomhedens forretningsstrategi. Et sikkert og godt arbejdsmiljø med sunde og engagerede medarbejdere er en del af værdigrundlaget og vurderes som en forudsætning for virksomhedens konkurrenceevne. Arbejdsmiljøindsatsen er et fast punkt på dagsordenen på daglige tavlemøder, afdelingsmøder, direktionsmøder mv. Arbejdsmiljøorganisationen har en tæt dialog med produktion, udvikling, salg (HR, CSR, SU) m.fl.

### Fokus i den årlige arbejdsmiljødrøftelse


Den årlige arbejdsmiljødrøftelse indledes med en status på, hvordan det går med realiseringen af de strategiske mål for forretning, produktivitet, salg, arbejdsulykker, sygefravær, trivsel mv. I vurdering af målene er der fokus på sammenhænge mellem de forskellige mål.

Prioriteringen af næste års indsats tager afsæt i denne status for den hidtidige indsats. Der er strategisk fokus på, hvordan arbejdsmiljøindsatsen fremadrettet kan bidrage til forretningsmæssige mål og vice versa. Har man for eksempel et ønske om at øge kundetilfredsheden, kan arbejde med social kapital og Lean være relevante indsatsområder.



## Strategisk arbejdsmiljøarbejde – cases

På de følgende sider, gennemgås tre cases for, hvordan virksomheder kan arbejde strategisk med arbejdsmiljø, i forbindelse med den årlige arbejdsmiljødrøftelse. Da de prioriterede indsatsområder i den nationale arbejdsmiljøstrategi frem til 2020 er arbejdsulykker, muskel- og skeletbesvær og psykisk arbejdsmiljø tager de tre cases afsæt i netop disse temaer.



# Arbejdsulykker

- en case om strategisk arbejdsmiljøarbejde

I visse tilfælde er det vanskeligt at trække en skarp grænse mellem, hvad der er en ulykke, og hvad der er erhvervssygdom. En høreskade forvoldt ved en eksplosion er en ulykke, mens en høreskade forvoldt ved lang tids ophold i et kraftigt støjmiljø er en erhvervssygdom. En rygskada, opstået ved et fald, er en ulykke, mens en rygskada, opstået ved lang tids arbejde i en forkert arbejdsstilling, er en erhvervssygdom. Ved en arbejdsulykke forstås en pludselig, uventet og skadevoldende hændelse, der sker i forbindelse med arbejdet, og som medfører personskaade.

Når ulykken først er sket, står den ikke til at ændre. Men det man kan gøre, er at lære så meget af den som muligt for at undgå gentagelse.

Det behøver ikke at være kompliceret, dyrt eller tidskrævende at skabe en sikker arbejdsplads. Det er et spørgsmål om at få fastlagt nogle mål og procedurer for sikkerheden sammen med de ansatte. Det er ofte medarbejderne, der bedst kender til de risici, der er i arbejdet. Når sikkerhedsprocedurerne er fastlagt og formidlet, er det både lederen og medarbejderne, som har ansvaret for, at sikkerhedsprocedurerne bliver overholdt.

I det følgende præsenteres du for en case om arbejdsulykker og fire strategiske trin til at håndtere udfordringerne.

**Virksomheden Flaps A/S** har 55 ansatte og samler bl.a. små specielle elektromotorer, som eksporteres til en stor kunde i Tyskland. På lageret opbevares de forskellige dele i små plastkasser, der ikke vejer særligt meget. De har et rullebord på lageret, som normalt anvendes, når de enkelte dele skal transporteres frem til montagebordet. Men da Lise, som arbejder i montagen, skal afhente dele til en ny ordre, har en kollega lånt bordet. Da Lise har travlt, vælger hun at bære kasserne frem for at vente på rullebordet. Hun stabler fem kasser oven på hinanden med de materialer, hun skal bruge. Problemet er bare, at de fem kasser dækker for udsynet, så hun ikke kan se, hvor hun sætter sine fødder. Uheldet er ude, og Lise vrikker om på foden, da hun træder på en træklods. Hun falder uheldigt og lander på en af kasserne. Resultatet er en brækket ankel, to trykkede ribben og 6 ugers fravær. Flere dele af kassernes indhold bliver slået skæve og må skaffes hjem på ny. Kunden må vente ti dage ekstra på sin ordre.

## Trin 1: Ad hoc arbejdsmiljøindsats

I kaffestuen dagen efter ulykken er alle på værkstedet naturligvis kede af ulykken. Men også lidt overraskede. Alle er enige om, at Lise normalt har styr på tingene. De kan ikke huske, at der er sket den slags uheld før, og det er den almindelige opfattelse, at der var tale om et pokkers uheld.

### Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Ved den årlige arbejdsmiljødrøftelse tages ulykken med Lises fald op igen. De fleste mener, at Lise begik en fejl, fordi hun skulle have ventet på at kunne benytte det rullebord, som er indkøbt til brug for intern transport af stumper. Men det kan være svært, hvis der er travlt. Der er samtidig enighed om, at det vil være en god ide at få en fælles instruks ud om, at alle skal overholde de interne procedurer og benytte det rette udstyr.

## Trin 2: Systematisk reduktion af ulykkes risici

Dagen efter ulykken taler værkføreren med arbejdsmiljørepræsentanten om de nærmere omstændigheder i forbindelse med Lises ulykke. De vil gerne finde ud af, hvorfor ulykken er sket. Der skal også gerne findes en fremadrettet løsning, så de kan undgå lignende ulykker i fremtiden. Arbejdsmiljørepræsentanten fremskaffer det redskab til analyse af arbejdsulykker, som kan findes på nettet og downloades gratis hos BFA Industri. Dagen efter går de med værktøjet i hånden systematisk til værks og gennemgår arbejdsgangen mellem lager og montage trin for trin. De ser også på lagerreoler og lagerkasser for at se, om der har været nogle fejl og mangler. De finder ingen væsentlige mangler i forbindelse med gennemgangen. Men de er enige om, at det ikke er hensigtsmæssigt, at der ikke har været et ledigt rullebord til rådighed for Lise. Det var heller ikke heldigt, at en træklods fra en defekt palle kunne ligge midt på en transportvej. De beslutter at bestille to ekstra rulleborde og indskærpe til medarbejderne, at de skal anvendes. Samtidig bliver der sat fokus på, at der skal være orden og ryddelighed på arbejdspladsen.



### Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Ved den årlige arbejdsmiljødrøftelse gør arbejdsmiljøgrupperne og arbejdsmiljøudvalget status på de initiativer, der har været sat i værk som følge af Lises ulykke. Der er tilfredshed med de nyindkøbte rulleborde, som nu bliver anvendt konsekvent. Men der er stadig problemer med at holde færdselsvejene fri for emballage og andet. Det havde nær kostet en ulykke mere, da en flamingostump blokerede hjulet på et af de nye rulleborde. Denne gang gik det dog kun ud over de varer, der stod på bordet. Det var en situation, som de øvrige arbejdsmiljøgrupper kunne nikke genkende til, og der kom flere eksempler frem.

Som en konsekvens bliver det besluttet at øge rengøringsfrekvensen omkring lageret. Det bliver også diskuteret, hvordan man kan ændre den adfærd, som nogle kolleger udviser, når de glemmer at rydde op efter sig – specielt når der er travlt.

Arbejdsmiljørepræsentanten i Lises afdeling kommer til at tænke på, at han havde set en kampagnepakke om fald og snublen på BFA Industri's hjemmeside. De aftaler at benytte kampagnen, som indeholder en række sjove kampagnematerialer og er udformet som en opfordring til at række kollegerne en hjælpende hånd, før de snubler.

### Trin 3: Systematisk fokus på at fremme medarbejdernes sundhed og trivsel

Med indkøbet af de nye rulleborde er risikoen for lignende ulykker reduceret væsentligt. Men de tilløb til ulykker, der har været siden, vækker alligevel bekymring. I en snak på lederens kontor drøfter arbejdsmiljørepræsentanten og værkføreren, om travlhed måske spiller en større rolle, end de hidtil har troet. Og hvad med træthed og slækket koncentration? Der er ingen tvivl om, at der kan ske ulykker rigtig mange steder, hvis man er uopmærksom og træt. De kommer frem til den konklusion, at den måde, som de ser på mulige årsager til ulykker, har stor betydning for de løsningsforslag, som de kan komme på for at undgå ulykker.

### Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Arbejdsmiljøgruppen er opmærksom på, at de ikke har fået ordentlig fat på spørgsmålet om, hvilken rolle travlhed og træthed spiller i forhold til ulykkesrisici. De vælger derfor at sætte punktet på dagsordenen på den årlige arbejdsmiljødrøftelse.

I deres forberedelse til mødet researcher og "googler" de på emnet. Det viser sig, at medarbejdernes sundhed og trivsel spiller en større rolle i relation til risici for arbejdsulykker, end de troede. Eksempelvis øger træthed, stress og overvægt risikoen for arbejdsulykker, ligesom medarbejdere med mindre muskelstyrke ofte også har en dårligere koordinationsevne – og dermed øget risiko for arbejdsulykker – end deres fysisk stærke kolleger.

Da man drøfter mulige tiltag til forebyggelse af arbejdsulykker på arbejdspladsen, oplever man at have fået flere strenge at spille på. Ud over indkøb af nye rulleborde og fokus på færdselsveje og orden drøfter man, om en omorganisering af arbejdet kan bidrage til nedbringelse af tidspresset, om der skal ses på pausekulturen, om kantinemaden er sund nok, og om målrettet styrketræning og motion generelt kan være med til at øge medarbejdernes sundhedstilstand.

Ud over at reducere antallet af arbejdsulykker taler man om, at sundheds- og trivselsfremmende tiltag også kan bidrage til mindre sygefravær, hvilket giver lavere omkostninger og færre afbrydelser i produktionen. Dertil kommer reducerede udgifter til rekruttering og oplæring af nye kolleger samt nedbringelse af udgifterne til tidlig pensionering og forsikringsudbetalinger.

De bliver enige om at foreslå en undersøgelse af, hvad virksomheden kan få ud af at sætte trivsel, sundhed og ulykker på dagsordenen.

### Trin 4: Ledelse og medarbejdere samarbejder målrettet på at integrere sundhedsfremme, arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet som en del af virksomhedens strategiske mål for forretning og arbejdsmiljø

I arbejdsmiljøgruppen er de godt klar over, at arbejdsulykker kan være dyre og omkostningsfulde. Men at en simpel ulykke som Lises skulle koste seks ugers fravær, kom alligevel bag på dem. Hertil kom, at ordren ikke kunne leveres, som aftalt, hvilket også var en alvorlig streg i regningen. De oplever, at ledere og medarbejdere normalt er gode til at opdage farekilderne og stoppe op i tide, så situationen ikke udvikler sig.

Men her så Lise ikke faren, og så blev det mere et spørgsmål om tilfældigheder, held eller uheld – snarere end god planlægning. Hvis der havde været et rullebord til stede, og klodsen havde siddet på den palle, hvor den hørte hjemme, så var det ikke sket. Så enkelt er det.

Arbejdsmiljøgruppen er derfor også enige om, at det nok har skabt en falsk tryghed i virksomheden, at det aldrig tidligere er gået galt. Det er så nemt at tro, at ulykker kun sker for alle de andre. Men det kræver proaktiv planlægning at forebygge ulykker.

### Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Lises ulykke og de tiltag, der efterfølgende er sat i værk, har betydet, at virksomheden i dag har meget bedre styr på deres arbejdsmiljø.

De har gjort sig klart, hvor store udgifter ulykker kan påføre virksomheden. De er også blevet opmærksomme på, at mange udgifter forbundet med sygefraværet er mere indirekte og måske skjulte i forskellige driftsomkostninger. Antallet af fraværdsdage er kun det mest synlige tab. Mange omkostninger melder sig først efter et stykke tid, f.eks. i form af tid til administration af sygefravær, overarbejde for kolleger, øget brug af vikar, forringet omdømme og tab af goodwill hos kunder, som oplever forsinkelser.

På den årlige arbejdsmiljødrøftelse tager man nu udgangspunkt i de mål, der er for arbejdsmiljøindsatsen, og hvad det betyder for produktivitet og kvalitet. Man bliver bl.a. enige om, at det skal være tydelige, at sikkerheden ikke skal nedprioriteres, når der er skarpe deadlines, at det skal meldes klart ud på arbejdspladsen, så det bliver en rettesnor for den daglige drift.

### Sæt arbejdsulykker og sikkerhed på dagsordenen

Fem centrale spørgsmål, hvis I vil skabe mere fokus på sikkerhedskultur:

1. Hvordan ser vi på sikkerhed i sammenhæng med kvalitet og indtjening?
2. Hvad er risiko – og hvornår er noget for farligt?
3. Hvad er en god sikkerhedsadfærd?
4. Hvordan samarbejder vi om at forebygge ulykker i virksomheden, teamet eller afdelingen?
5. Hvad kan vi gøre for at forbedre engagementet om sikkerheden og arbejdsmiljøet?

### Hvordan håndterer I arbejdsulykker på din arbejdsplads – har I styr på det?

Tænk tilbage på de sidste par måneders arbejde og bedøm selv, hvor din arbejdsplads er i dag:

1. Vi har ingen problemer og derfor ingen fokus på sikkerhed i virksomheden.
2. Vi ved, der er problemer, men det har hidtil ikke udløst ulykker.
3. Vi er reelt interesseret i at løse problemerne, men vi reagerer oftest kun på indtrufne ulykker, påbud fra Arbejdstilsyn mv.
4. Vi har forebyggende initiativer på nogle områder, men indsatsen som helhed er mest præget af begivenhedernes gang.
5. Vi er aktive og forsøger at forudsige, hvad der kan ske, og vi griber ind. Der er en klar forståelse af betydningen af engagementet i sikkerheden.
6. Vi arbejder effektivt og målrettet på, at sikkerhed bliver behandlet på linje med produktivitet og kvalitet. Vi tror også på, at indsatsen er med til at realisere arbejdspladsens strategiske mål for både forretning og arbejdsmiljø.

### Ændring af sikkerhedskulturen

Fem gode råd, når I ønsker at ændre i den nuværende sikkerhedskultur:

1. Giv feedback, så ledere og medarbejdere ved, om de lever op til virksomhedens eller teamets normer for sikkerhed.
2. Lad instruktion og træning være med til at synliggøre konsekvenser af risikoadfærd. F.eks.: Hvad sker der hvis...?
3. Involver medarbejderne i risikovurderingen og planlægningen af det konkrete arbejde. Det fører ofte til bedre løsninger.
4. Overvej hyppige møder, relevant uddannelse og belønningssystemer med fokus på initiativer, der øger produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø.
5. Lad ledelsen foregå med et godt eksempel.

# Muskel- og skeletbesvær

- en case om strategisk arbejdsmiljøarbejde

Muskel- og skeletbesvær handler om, hvordan belastninger påvirker muskler, sener, knogler og led. Belastninger i arbejdet er eksempelvis tunge løft, ensidigt gentaget arbejde, ensidigt belastende arbejde, belastende arbejdsstillinger, fysisk anstrengende arbejde samt psykosociale påvirkninger, der kan forværre eventuelle gener. Overbelastning, der kan forårsage egentlige skader i muskler og led, kan både ske på arbejdet og i fritiden. Overbelastning på arbejdet viser sig typisk ved smerter og ubehag i muskler og led, især i ryg, nakke og skuldre.

Ved regelmæssig motion kan man styrke muskler, sener, knogler og led, så man nedsætter risikoen for skader. Jo mere fysisk krævende arbejdet er, des vigtigere er det at motionere og styrketræne, og jo vigtigere er det, at arbejdet er tilrettelagt og bliver udført, så man ikke bliver overbelastet.

Muskel- og skeletbesvær kan forebygges. Det gør man ved at indrette arbejdspladsen og tilrettelægge arbejdet, så der kan bruges gode arbejdsstillinger, ved at bruge løfteudstyr og andre tekniske hjælpemidler og ved at oplære og instruere de ansatte i god arbejdsteknik og korrekt brug af hjælpemidler. Den bedste forebyggelse får man ved at kombinere de ergonomiske tiltag med målrettet træning samt fokus på psykosociale forhold.

I det følgende præsenteres du for en case om muskel- og skeletbesvær og fire strategiske trin til at håndtere udfordringerne.

**Maskinværkstedet Jern & Fix I/S** er en mindre virksomhed med 45 ansatte. De påtager sig stort set alle opgaver, som kan få plads i en drejebænk, eller som kan svejses sammen. Det er hverken langtidsplanlægning eller den nyeste teknologi, der fylder op i virksomheden, men til gengæld er medarbejderne kreative. Det er meget sjældent, at de ikke tager en udfordring op fra en kunde. Virksomheden har en stabil håndfuld serieproduktioner fra faste kunder, og ellers er det typisk specialopgaver og montage, de påtager sig, sammen med en del serviceopgaver for egentlige produktionsvirksomheder. Derudover laver de lidt vvs for mindre firmaer og private i den nærmeste omegn.

Kim, der er smed på maskinværkstedet, har været sygemeldt i en kortere periode. Da han kommer tilbage på arbejde, opsøger han værkføreren og fortæller, at hans læge har sagt til ham, at han skal til at passe på sin ryg. Han har haft et hekseskud, men lægens undersøgelse viser, at hans ryg er ved at være slidt ned. Hvis han ikke passer på, risikerer han at få en diskusprolaps. Lægen har anbefalet ham at være ekstra opmærksom på at løfte rigtigt og at holde sig fra de tungeste løfteopgaver.

## Trin 1: Ad hoc arbejdsmiljøindsats

Værkføreren er glad for at se Kim igen og er med på, at han fremover skal undgå de tunge løft. De taler lidt om, hvad Kim løftede den dag, da han fik ondt i ryggen, og de aftaler, at han må tage fat i en af kollegerne, som kan hjælpe ham med at løfte, hvis der skal flyttes rundt på nogle tunge emner i løbet af dagen.

## Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Ved arbejdsmiljødrøftelsen bruger arbejdsmiljøgruppen årets sygestatistik og arbejdspladsvurderingen. Arbejdsmiljørepræsentanten har sørget for at få markeret i arbejdspladsvurderingen, hvad der har været af sygefravær, som skyldes arbejdsmiljøforhold. Han har også været rundt og tale med medarbejderne. Det viser sig, at der er flere på værkstedet, som syntes, at arbejdet indimellem er tungt. De kan mærke det i knæ og ryg, og nogle af dem får massage og går til kiropraktor.

Arbejdsmiljørepræsentanten foreslår, at de anskaffer en løftevogn med et hejs og et par kroge, så de kan bruge den til at flytte de tunge emner. Han har fundet en, som kan løfte 500 kg op til en meter, og som ikke er dyr.

## Trin 2: Systematisk reduktion af muskel- og skeletbesvær

Samme dag som Kim kommer tilbage på arbejde, undersøger værkføreren og arbejdsmiljørepræsentanten hans arbejdsbelastninger. For at finde årsagen til rygproblemerne og mulige løsninger gennemfører de en systematisk gennemgang af Kims arbejde. De drøfter, hvordan de tunge løft og besværlige arbejdsstillinger kan undgås ved at flytte rundt på emner og værktøjer, og hvordan man kan indrette arbejdsstedet bedre. De kan se, at der er brug for en løftevogn, som værkføreren bestiller hjem.

Ved gennemgangen bliver det åbenlyst, at problemerne med tunge løft og dårlige arbejdsstillinger også findes andre steder på værkstedet. Derfor aftaler de at gå samtlige arbejdssteder igennem med de pågældende kolleger. Ved gennemgangen bruger de den tjekliste om ergonomiske belastninger og løsninger, som BFA Industri har udarbejdet.

### Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Under arbejdsmiljødrøftelsen gør arbejdsmiljøgruppen status på indsatsen for at undgå tunge løft og dårlige arbejdsstillinger. Kollegerne har kvitteret for, at arbejdet er blevet mindre belastende. De kan mærke, at de ikke er så trætte, når de kommer hjem efter fyraften. Arbejdsmiljøgruppen er inde på det rigtige spor.

På den baggrund beslutter arbejdsmiljøorganisationen, at de vil forsætte indsatsen for at skabe bedre ergonomiske arbejdsforhold i hele virksomheden. De ergonomiske arbejdsforhold skal kortlægges på hele virksomheden, også i administrationen. Der skal findes løsninger sammen med de enkelte afdelinger og medarbejdere. Målet er, at alle de tunge løft bliver afskaffet, og at alle arbejdsstederne bliver indrettet til optimale arbejdsstillinger. Derudover skal der sættes fokus på løfte- og arbejdsteknik med et introkursus for alle medarbejdere på virksomheden. Kurset vil blive suppleret af en opfølgning nogle timer hvert kvartal.

## Trin 3: Systematisk fokus på at fremme medarbejdernes sundhed og trivsel

Selvom arbejdet på maskinværkstedet er blevet meget lettere, er der stadig medarbejdere, som dør med ondt i ryg, knæ og skuldre. Der er flere, som er blevet interesseret i massage- og kiropraktorbehandling, og enkelte er selv begyndt at træne ryg og knæ, efter at fysioterapeuten på ergonomidagene har forklaret medarbejderne, at det hjælper at træne kroppen, selv om den er øm.

Derfor er det naturligt, at spørgsmålet om sundhedsordninger kommer op i forbindelse med de årlige lokalforhandlinger. Både medarbejderne og ledelsen kan se effekterne af indsatsen for bedre ergonomiske arbejdsforhold, de tilbagevendende ergonomidage og medarbejdernes egen træning. Som en del af lokalforhandlingerne indgår tillidsrepræsentanten derfor en aftale med ledelsen om tilskud til motion, massage og kiropraktor i håb om, at flere medarbejdere vil begynde at motionere og træne.

### Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Værkføreren og arbejdsmiljørepræsentanten har jævnlige drøftet problemet med, at enkelte medarbejdere glemmer at bruge det udstyr og følge de arbejdsbeskrivelser, der er indført på virksomheden for at lette de ergonomiske arbejdsforhold. Spørgsmålet er, hvordan man får alle medarbejdere til at følge anvisningerne og bruge det udstyr, som er indført for at undgå nedslidning.

I dagene inden arbejdsmiljødrøftelsen har arbejdsmiljørepræsentanten taget en rundtur blandt medarbejderne for at finde ud af, hvorfor udstyret og arbejdsprocedurerne ikke altid bliver fulgt. Det viser sig, at en del af kollegerne stadig syntes, at det er bedst bare at tage fat, når der er travlt. De syntes ikke, at der er tid til at bruge udstyret, især ikke når der er travlt med en ordre, som skal være færdig.

Arbejdsmiljødrøftelsen kommer derfor til at handle om sikkerhedskulturen i virksomheden. Skønt udstyret er der, arbejdsstederne er indrettet ordentligt, og der er fastsat gode arbejdsprocedurer for de forskellige opgaver, er der alligevel en del, som ikke følger anvisningerne. Der er enighed om at forsøge at ændre kulturen i virksomheden, så det bliver naturligt for alle at udføre arbejdet korrekt. Det handler ikke alene om at blive bedre til at passe på sig selv, men også på hinanden.

Det skal ikke være arbejdsmiljørepræsentanten og værkføreren, som skal spille bussemænd, når udstyr og procedurer ikke bliver brugt. Der skal gerne være en kultur, hvor alle føler ansvar for at hjælpe hinanden med at udføre arbejdet forsvarligt. Det bliver også besluttet, at man skal se nærmere på planlægningen og tilrettelæggelsen af arbejde. Der skal være tid til at udføre de enkelte opgaver uden at springe over, hvor gæret er lavest.

Arbejdsmiljøgruppen beslutter sig for at tage et kursus i sikkerhedskultur. Samtidig indfører de ugentlige tavlemøder i afdelingerne. Dermed bliver det nemmere at forudse travlhed og tage de nødvendige forholdsregler. De bruger vejledningen om tavlemøder fra BFA Industri.

**Trin 4:** Ledelse og medarbejdere samarbejder målrettet på at integrere arbejdsmiljø, sundhedsfremme, produktivitet og kvalitet som en del af virksomhedens strategiske mål for forretning og arbejdsmiljø

Både medarbejderne og ledelsen har opdaget, at værkstedet er blevet bedre til at opfylde de deadlines, der arbejdes med. Der er kommet bedre styr på planlægningen af de enkelte opgaver og ordrer. Der er også bred enighed om, at de bedre resultater skyldes de forbedrede arbejdsforhold, og at medarbejderne i langt højere grad bidrager med at løse og forebygge de problemer, man løber ind i i produktionen. Det er især tavlemøderne, som har gjort det muligt.

Undervejs har ledelsen valgt i højere grad at delagtiggøre medarbejderne i de ordrer, der er på vej, og i de overvejelser man gør sig om værkstedets nærmeste fremtid. Det gælder bl.a. hvilken type af arbejdsopgaver, som man gerne vil blive dygtigere til og behovet for nye maskiner og kompetencer.

Arbejdsmiljørepræsentanten og værkføreren er blevet opmærksomme på andre arbejdsmiljøforhold, som kan bidrage til at øge kvaliteten af produkterne og til bedre resultater på bundlinjen. Der kan bl.a. hentes en del ved at få ryddet op i hele virksomheden og få flyttet rundt på værktøj og løsdele, så de har faste og fornuftige pladser. Det sparer tid, når man skal finde værktøj, reservedele, materialer og ikke mindst stille om på maskinerne. Samtidig betyder bedre orden mindre risiko for ulykker og uheld. Ikke mindst fordi der ikke ligger ting og flyder på gulvet.

### Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Det er lykkedes at få sat tal og ord på de forskellige mål, der arbejdes med i virksomheden. Det gælder både, når det handler om produktivitet, ordrer, kvalitet og uddannelse. De forskellige mål for produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø er nu slået op ved siden af tavlen, og der er en løbende snak om, hvad der skal gøres for at nå dem, og hvordan alle kan bidrage og hjælpe hinanden.

Et af de første arbejdsmiljømål for det kommende år er at få optimeret indretningen af værkstedet. I den forbindelse bliver der lukket ned for produktionen op til en weekend, og så gennemføres der et systematisk 5S-forløb. Man bruger en vejledning fra BFA Industri som guide for forløbet.

### Hvordan håndterer I muskel- og skeletbesvær på din arbejdsplads – har I styr på det?

Kig dig omkring på arbejdspladsen og se på, hvordan arbejdet foregår. Bedøm selv, hvor din arbejdsplads er i dag:

1. Vi har ikke arbejde, som kan give muskel- og skeletbesvær.
2. Hvis der kommer klager, ser vi selvfølgelig på det, men der ikke grund til selv at opsøge problemerne.
3. Vi har lavet nogle enkelte forbedringer af arbejdspladserne og indkøbt lidt løfteudstyr. Vi tager det bare, efterhånden som det kommer.
4. Vi har gennemgået de ergonomiske belastninger på arbejdspladsen mere eller mindre systematisk og gennemført forbedringer, hvor der er behov for det.
5. Vi har rigeligt med løfte- og transport udstyr mv., men vi har stadig problemer med at få folk til at bruge det korrekt.
6. Vi kan se, at der er tid og kræfter at spare, når det ikke er nødvendigt at flytte rundt på emner, udstyr og værktøj, så vi forsøger at få mere flow i produktionen ved at flytte rundt på maskinerne i afdelingerne, så vi mindsker den interne transport.

## Sæt muskel- og skeletbesvær på dagsordenen

Fem centrale spørgsmål, hvis I vil skabe mere fokus på forebyggelse af muskel- og skeletbesvær:

1. Hvor mange af jer døjer med ondt i ryg, skulder, ben eller arme? Er der måske nogle arbejdsopgaver, som er værre end andre? Hvad kan der gøres ved det?
2. Hvor er der for store belastninger? Prøv f.eks. app'en "Løftetjek" for at vurdere jeres tunge løft.
3. Hvad skal der til, for at alle bruger de nødvendige hjælpemidler, f.eks. løfte- eller transportudstyr?
4. Hvordan kan vi hjælpe hinanden med at udføre arbejdet forsvarligt, uden at nogen bliver bussemand?
5. Hvordan får vi medarbejderne og kollegerne til at komme med forslag til forbedringer?

## Sundhedskulturen

Fem gode råd til at styrke kulturen omkring forebyggelse af muskel og skeletbesvær:

1. Giv opmuntring, når ledere og medarbejdere bidrager til et godt ergonomisk arbejdsmiljø og grib ind, f.eks. når løfteudstyret ikke bruges, eller arbejdet kan udføres med bedre arbejdsstillinger.
2. Gentag instruktionen i god arbejdsteknik og brug af hjælpemidler med jævne mellemrum og sørg ikke mindst for, at nye medarbejdere bliver grundigt instrueret, inden de går i gang.
3. Tag medarbejderne med på råd, inden I flytter rundt, køber nye maskiner og udstyr, iværksætter motionstilbud eller bygger til.
4. Giv plads til forslag til forbedringer, når I alligevel drøfter de opgaver eller ordrer, I skal lave i den nærmeste fremtid, f.eks. på tavlemøder.
5. Sørg for, at lederne viser, at det er lige så vigtigt at udføre arbejdet ergonomisk korrekt som at blive færdig til tiden.

# Psykisk arbejdsmiljø

- en case om strategisk arbejdsmiljøarbejde

Psykisk arbejdsmiljø handler om, hvordan man har det på arbejdet, og afhænger i høj grad af, hvordan samarbejdet er mellem ledere og medarbejdere og mellem medarbejderne indbyrdes. Det handler også om, hvordan man har det med sine arbejdsopgaver. Har man indflydelse på sit arbejde, og er der en vis indsigt i og forudsigelighed omkring de store linjer? Er kravene klare, og er der balance mellem krav og ressourcer – er der for lidt eller for meget at lave – og er udfordringerne for svære eller for lette? Det har også betydning, om de enkelte medarbejdere kan se, hvordan det, de laver, har sammenhæng med det samlede produkt.

Et godt psykisk arbejdsmiljø kan være befordrende for både de ansattes sundhed og for virksomhedens økonomi, ligesom et dårligt psykisk arbejdsmiljø kan være belastende for medarbejdernes sundhed og for virksomhedens økonomi.

Arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø handler overordnet om at skabe balance mellem krav og ressourcer, og kan både involvere nedbringelse af risici i arbejdet og udvikling af ressourcer hos den enkelte medarbejder og fællesskabet. Indsatsen kan være mere eller mindre systematisk og omfatte dele eller hele virksomheden.

I det følgende præsenteres du for en case om psykisk arbejdsmiljø samt fire strategiske trin til at håndtere udfordringerne.

**Virksomheden Stålsat A/S** producerer stålelementer til forskellige industrielle formål. Virksomheden er kendt for at levere nogle produkter af høj kvalitet. Flere kunder har dog påpeget, at leveringstiden af og til kan være for lang. Enkelte har klaget over for sen levering i forhold til det aftalte. Samtidig har den globale krise og en intensiveret konkurrence, primært fra producenter i Polen og Tjekkiet, øget presset på virksomheden. Sidste år måtte man sige farvel til 5 medarbejdere, hvoraf 2 havde mere end 10 års anciennitet i virksomheden. Ledelsen har over for medarbejderne gjort det klart, at produktiviteten og leveringssikkerheden skal i vejret, hvis virksomheden skal kunne overleve. I produktionen stiger bekymringen for, om endnu en fyringsrunde er på vej, og flere føler sig presset af kravet om øget produktivitet og overholdelse af deadlines for levering. Claus, der arbejder i produktionen, har været sygemeldt i 2 uger på grund af stress.

## Trin 1: Ad hoc arbejdsmiljøindsats

Claus' sygemelding har ikke gjort det nemmere for virksomheden at sikre produktiviteten og leveringssikkerheden. Claus er den, som har størst erfaring med efterbehandling af stålelementerne. Men der er tre andre, som reelt kan udføre denne arbejdsopgave, selvom de ikke er lige så hurtige. Ledelsen og medarbejderne aftaler, at de tre kolleger deles om at stå for efterbehandlingen, mens Claus er sygemeldt. De øvrige af Claus' opgaver fordeles mellem de øvrige kolleger, så godt det lader sig gøre. For at opretholde produktiviteten og leveringssikkerheden aftaler man også en plan for overarbejde. Da det er usikkert, hvornår Claus er tilbage, forsøger ledelsen desuden at få en vikar ind, der kan aflaste medarbejderne og minimere overarbejdet.

I ledelsen drøfter man, hvad der kan gøres for at få Claus tilbage på arbejdspladsen igen. Man bliver enige om at indkalde ham til en fraværssamtale med henblik på at få en snak om, hvordan virksomheden bedst kan støtte Claus og få aftalt en plan for tilbagevenden. Man henter inspiration til samtalen i BFA Industri's publikationer "Sygefravær", "Fastholdelse og arbejdsmiljø" og "Stress og stresshåndtering".

## Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Da man på den årlige arbejdsmiljødrøftelse vurderer, om en del af virksomhedens sygefravær kan skyldes forhold i arbejdet, nævner en arbejdsmiljørepræsentant, at der måske kan være noget i Claus' sygemelding. Man er enige om, at der i perioder har været travlt, men det er ikke oplevelsen, at det har været så slemt, at det alene kan være årsag til en stresssygemelding. Det bliver nævnt, at stress ofte skyldes en kombination af private og arbejdsmæssige forhold. Man taler kort om, hvorvidt det er i orden at inddrage private forhold i sygefraværssamtalen, men konkluderer, at det ikke er et anliggende for arbejdsmiljøorganisationen at tage stilling til.

## Trin 2: Systematisk reduktion af risici og belastninger i det psykiske arbejdsmiljø

I arbejdsmiljøorganisationen er man klar over, at mange medarbejdere føler sig pressede af situationen. Man er bekymret for, om Claus' sygemelding kun er toppen af isbjerget. Måske er den blot et enkelt symptom på, at medarbejdergruppen som helhed føler sig presset af de skærpede krav til produktivitet og leveringssikkerhed. For at afdække omfanget af problemer i det psykiske arbejdsmiljø beslutter arbejdsmiljøorganisationen sig for at gennemføre en kortlægning. I virksomheden har man ikke så meget erfaring med kortlægninger. De vælger derfor at anvende et standardiseret og valideret spørgeskema til formålet, som er udviklet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Resultatet af undersøgelsen viser, at en del føler sig stressede. Tidspres, utryghed i ansættelsen og et øget konfliktniveau med arbejderne imellem er udslagsgivende faktorer.

I arbejdsmiljøorganisationen er man enige om at gøre en indsats for at reducere risici for stress og konflikter. Blandt de tiltag, man vil sætte i værk, er et mere langsigtet vagtplanlægningssystem og en række temamøder om stress og konflikthåndtering. Man drøfter desuden behovet for at modernisere virksomhedens ordrestyringssystem.

### Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Ved den årlige arbejdsmiljødrøftelse gør man status over det seneste års arbejdsmiljøarbejde, bl.a. i forhold til APV og de seneste initiativer, der er blevet sat i værk for at reducere stress og konflikter.

Det nye vagtplanlægningssystem har fået reduceret overarbejdet, og de tilbakemeldinger, som arbejdsmiljøorganisationen har fået fra medarbejderne, har været positive. Flere medarbejdere peger på effekter som øget indflydelse på vagtplaner og bedre forudsigelighed i forhold til fridage.

Temamøderne om stress og konflikthåndtering har givet både ledere og medarbejdere nogle værktøjer til at forebygge og håndtere stress og konflikter. Det er også den generelle oplevelse blandt arbejdsmiljørepræsentanterne, at det er blevet mere legitimt at gøre opmærksom på, hvis man føler sig stresset. Sygefraværet er faldet en smule, men der er dog stadig en del klatfravær. Til gengæld er der, efter at Claus er kommet tilbage, ikke længere nogle langtidssygemeldte som følge af stress.

Efter at have drøftet det foregående års arbejdsmiljøindsats bliver man enige om, at det fortsat er nødvendigt at prioritere det psykiske arbejdsmiljø i det kommende år. Man vedtager nogle konkrete mål for reduktion af belastninger og sygefravær. For at nå målene beslutter man fortsat at forfine vagtplanlægningssystemet. Derudover vil man gennemføre jævnlige dialogmøder om stress og trivsel, hvor ledere og medarbejdere drøfter mulige forebyggelsestiltag. Endelig aftaler man, at kompetenceudviklingsplanen for arbejdsmiljøorganisationen skal inkludere efteruddannelse i stress og konflikthåndtering.

## Trin 3: Systematisk fokus på at fremme medarbejdernes sundhed og trivsel

Det står klart for virksomheden, at kravene til produktivitet og hurtig, rettidig levering er kommet for at blive. Derfor ønsker virksomhedens ledelse, at der i forlængelse af arbejdet med at reducere belastninger også ses på faktorer, der kan være med til at øge medarbejdernes robusthed og engagement.

For at gøre arbejdet mere meningsfuldt for medarbejderne og øge forudsigeligheden vælger man at øge kommunikationen om de langsigtede strategiske mål. Den enkelte leder får i den sammenhæng til opgave at gennemføre systematiske forventningsafstemninger med medarbejderne. En del af opgaven består i at gøre det klart for den enkelte medarbejder, hvordan hans eller hendes arbejde bidrager til helheden.

I relation til det nye vagtplanlægningssystem ønsker man at sikre ejerskab hos medarbejderne. Derfor beslutter man at involvere medarbejderne allerede i den indledende fase. Hvis systemet skal blive en succes, gælder det om at afklare, hvilke konkrete behov systemerne skal dække, og hvilke forudsætninger, der skal være opfyldt i forhold til både funktionalitet og arbejdsmiljø. Virksomheden vælger desuden at gennemføre et ledelsesudviklingsforløb for samtlige ledere, så deres kompetencer til at motivere og støtte medarbejderne i arbejdet styrkes.



## Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

I forbindelse med gennemgangen af det foregående års arbejdsmiljøindsats er der en generel oplevelse af, at stemningen er blevet bedre blandt de ansatte. Selvom der stadig er travlt, har tiltagene betydet, at man nu taler mere åbent om tingene. Under dialogmøderne er medarbejderne både kommet med konkrete forslag til at reducere belastninger og til at styrke ressourcerne. Vagtplanlægningssystemet er kommet godt op at køre. Det er især muligheden for selv at gå ind og ønske vagter og fridage, som medarbejderne ser som en kæmpe fordel. Endelig har flere medarbejdere over for arbejdsmiljørepræsentanterne givet udtryk for, at samarbejdet mellem ledere og medarbejdere samt mellem medarbejdere indbyrdes er blevet væsentligt bedre. Det fremgår af sygefraværstatistikken, at klatfraværet er blevet reduceret markant.

For at styrke samarbejdet og trivselen yderligere beslutter man, at man vil sætte fokus på social kapital i det kommende års arbejdsmiljøindsats.

På virksomheden er man af den overbevisning, at sunde og engagerede medarbejdere ikke kommer af et godt arbejdsmiljø alene. Derfor beslutter man sig også for at se kantinemaden efter i sømmene og etablere et motionshold for medarbejderne.

**Trin 4:** Ledelse og medarbejdere samarbejder målrettet på at integrere arbejdsmiljø, sundhedsfremme, produktivitet og kvalitet som en del af virksomhedens strategiske mål for forretning og arbejdsmiljø

Virksomhedens produktivitet og leveringssikkerhed skal markant i vejret, hvis virksomhedens fortsatte eksistens skal sikres. Både i ledelsen og i arbejdsmiljøorganisationen har man erkendt, at det kun på kort sigt kan lade sig gøre at få medarbejderne til at arbejde hurtigere og længere.

I de strategiske drøftelser har man derfor nu fokus på at optimere sammenhængen mellem produktivitetshensyn, kvalitetskrav og arbejdsmiljø. Ledelsen ønsker at indføre Lean i virksomheden. Man mener, at Lean potentielt kan bidrage både til øget produktivitet og leveringssikkerhed – ligesom det kan være med til at skabe større engagement og frigøre mere energi til medarbejderne.

## Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Både i ledelsen og i arbejdsmiljøorganisationen er man enige om, at Lean kan være et relevant redskab til at øge virksomhedens produktivitet og leveringssikkerhed. Man er imidlertid også klar over,

at indførelse af Lean kan være en krævende proces. Man drøfter indgående, hvordan man bedst muligt inddrager medarbejderne fra starten. Det gælder om at skabe ejerskab til processen og give mulighed for, at medarbejderne, på baggrund af deres viden om produktionen, kan bidrage med konstruktive forslag. Man beslutter at alliere sig med en samarbejdspartner, der kan bidrage til at sikre, at forandringsledelse og psykisk arbejdsmiljø indtænkes i leanprocessen fra start. Derudover bliver man enige om, at kompetenceudviklingsplanen for det kommende år skal sikre, at arbejdsmiljøorganisationen får viden om leanværktøjer og psykisk arbejdsmiljø.

## Hvordan håndterer I det psykiske arbejdsmiljø på din virksomhed – har I styr på det?

Tænk tilbage på de sidste par måneders arbejde og bedøm selv, hvor din arbejdsplads er i dag:

1. Vi har ingen problemer med det psykiske arbejdsmiljø og prioriterer derfor andre arbejdsmiljøforhold i virksomheden.
2. Vi ved, at nogle har psykiske problemer, men mener umiddelbart ikke, at det skyldes forhold på arbejdspladsen.
3. Hvis nogen viser tegn på stress, eller der opstår konflikter, så tager vi da en snak med de berørte.
4. Vi har fokus på, at medarbejderne ikke overbelastes af tidspres og opgaver, de ikke kan løse. Vi arbejder målrettet på at forebygge konflikter og mobning.
5. Når det handler om psykisk arbejdsmiljø, har vi fokus på at skabe balance mellem krav og ressourcer. Vi arbejder systematisk med både reduktion af risici og opbygning af robusthed hos den enkelte og fællesskabet. Vi er meget bevidste om betydningen af god ledelse og godt samarbejde for medarbejdernes trivsel og sundhed.
6. Et godt psykisk arbejdsmiljø ser vi som en grundlæggende forudsætning for at drive og udvikle en sund forretning. Vi drøfter derfor medarbejdernes trivsel og engagement i de samme fora, hvor vi drøfter drift, produktivitet og kvalitet.

## Sæt det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen

Otte centrale spørgsmål, hvis I vil skabe mere fokus på arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø:

1. Oplever medarbejderne at have tilpas indflydelse på egne arbejdsforhold?
2. Er der fokus på kommunikation og involvering af medarbejderne i forbindelse med større forandringer, der har betydning for medarbejdernes arbejde?
3. Er der tilstrækkelig fokus på anerkendelse og konstruktiv feedback af arbejdsindsatsen?
4. Er der passende balance mellem krav og ressourcer, så medarbejderne udfordres uden at blive overbelastet?
5. Har I fokus på at gøre arbejdet meningsfyldt for alle medarbejdere?
6. Bygger samarbejdet i virksomheden på tillid og retfærdighed?
7. Oplever medarbejderne ledelsesmæssig og kollegial støtte og opbakning?
8. Har I et beredskab, der sikrer en tidlig indsats, når medarbejdere får psykiske problemer?

## Styrk det psykiske arbejdsmiljø

Fem gode råd til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø i virksomheden:

1. Inddrag arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsudvalget tidligt i arbejdet.
2. Lad indsatsen bygge på en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø.
3. Prioriter de forhold, der har størst betydning for medarbejdernes sundhed og engagement.
4. Følg op med tiltag og arbejd målrettet på at gøre det psykiske arbejdsmiljø til en naturlig del af både drift og udvikling.
5. Lad ledelsen foregå med et godt eksempel.

## Fire trin i arbejdsmiljøarbejdet

Ad hoc	Fokus på risici	Fokus på sikkerhed, sundhed og trivsel	Fokus på forretning
Problemerne søges løst, når de opstår.	Der er fokus på årsagssammenhænge i forebyggelsen af risici.	Risikofokus suppleres med styrkelse af fysisk og mental sundhed	Arbejdsmiljø og sundhed betragtes som en integreret del af det at drive en sund forretning.
Begrænsede løsningsmodeller.	Større dele eller hele virksomheden er genstand for tiltag. Tiltag iværksættes på baggrund af systematisk kortlægning.	Større dele eller hele virksomheden er genstand for tiltag. Forskellige fora med personaleansvar deltager i indsatsen.	Hele virksomheden er genstand for tiltagene. Drøftelserne om arbejdsmiljø og sundhed er på den strategiske dagsorden og knyttes sammen med virksomhedens evne til at tjene penge.





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

