

# Spørgeskemametoden tilpasset APV om psykisk arbejdsmiljø

- erfaringer fra et udviklings- og forskningsprojekt

ARBEJDSTILSYNET 2009

Hans Hvenegaard, TeamArbejdsliv  
Kaia Nielsen, Grontmij | Carl Bro



## **INDHOLDSFORTEGNELSE**

SIDE

1 Indledning	3
2 En udvidet APV-model	4
3 Spørgeskemametoden	6
4 Styring og ledelse af APV-forløbet	8
5 Fase 0	10
6 Kortlægning	15
7 Beskrivelse og vurdering	17
8 Prioritering og handlingsplan	21
9 Gennemførelse af handlinger og evaluering	23

## 1 Indledning

I denne metodebeskrivelse er Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø's spørgeskemametode blevet tilpasset så den kan anvendes til Arbejdspladsvurdering (APV) om psykisk arbejdsmiljø. Hensigten har været at udarbejde en metodebeskrivelse, der er dækkende for og kan anvendes til gennemførelse af et helt APV-forløb. Samtidig skal metodebeskrivelsen bidrage til en bredere forståelse af spørgeskemamethoden og et APV-forløb. Metodebeskrivelsen er derfor ikke udformet som en konkret drejebog med én vej til det vellykkede APV-forløb, men indeholder overvejelser og valgmuligheder i forløbet.

Metodebeskrivelse af Spørgeskemametoden tilpasset APV om psykisk arbejdsmiljø er blevet til på baggrund af erfaringerne fra et forsknings- og udviklingsprojekt gennemført på 14 virksomheder i perioden 2005-2008. I projektet blev 7 metoder til at arbejde med APV og psykisk arbejdsmiljø afprøvet i konkrete APV-forløb. Projektet er afrapporteret i hovedrapporten "Metodeudvikling vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV-arbejdet" (Kaia Nielsen m.fl.) og "Bilagrapport 1: Caserapporter - Metoderapport vedr. behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV" (Eva Toft m.fl.). Projektets resultater er endvidere sammenfattet i en mere læsevenlig publikation "Inspirationshæfte om APV og psykisk arbejdsmiljø" (Hans Hvenegaard & Kaia Nielsen). Ud over metodebeskrivelsen af "Spørgeskemametoden tilpasset APV om psykisk arbejdsmiljø" er der udarbejdet en metodebeskrivelse af "Dialogmødet tilpasset APV om psykisk arbejdsmiljø". Alle publikationer kan hentes på Arbejdstilsynets hjemmeside: [www.at.dk/sw60268.asp](http://www.at.dk/sw60268.asp)

Udgangspunktet for metodebeskrivelsen er et bredere perspektiv på, hvilke faktorer der indgår og påvirker et APV-forløb, og den forståelse præsenteres indledningsvis i en udvidet APV-model. Metodebeskrivelsen omhandler såvel metode, proces som aktørroller i et APV-forløb. Der er endvidere sat et særligt fokus på styring og ledelse af et APV-forløb, da det erfaringsmæssigt ofte er det, der afgør et APV-forløbs succes.

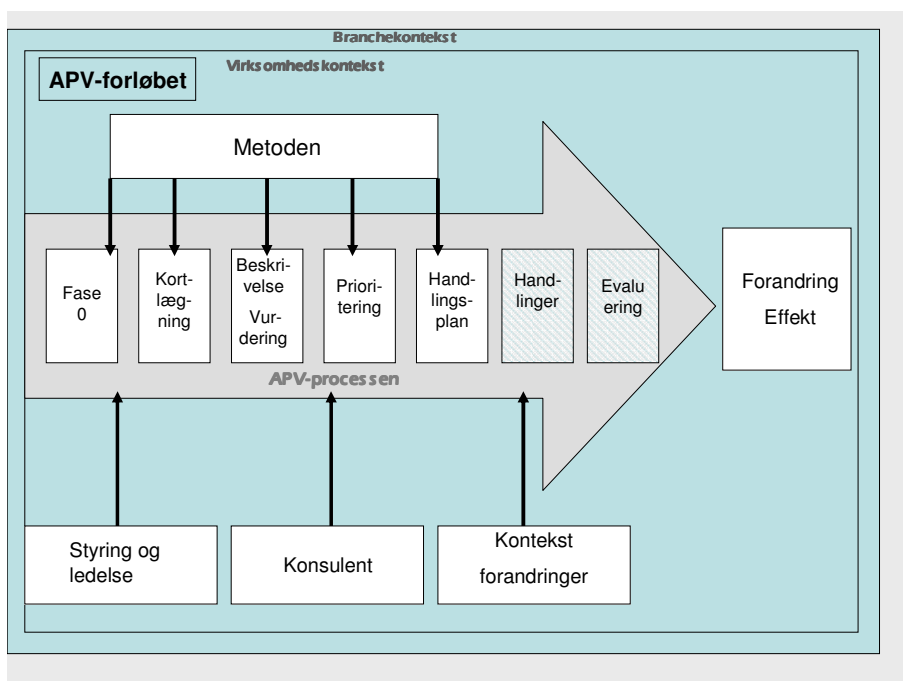
Baggrunden for at vælge dialogmøde- og spørgeskemametoden til en særlig tilpasning til APV-forløbet er, 1) at de repræsenterer to vidt forskellige tilgange til en APV-proces og 2) at de anvendes hyppigt i APV-arbejdet.

Forsknings- og udviklingsprojektet blev gennemført af et konsortium bestående af TeamArbejdsliv, Grontmij I Carl Bro, Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Danmarks Tekniske Universitet, Alectia og COWI. I alt 15 forskere og virksomhedskonsulenter deltog i projektet: Birgit Aust, Elsebet Hyldsberg Nielsen, Eva Thoft, Hanne Christensen, Hanne Nørby Rasmussen, Hans Hvenegaard, Hans Jørgen Limborg, Helle Rebien, Kaia Nielsen, Mette E. Larsen, Ninna Brinch Jensen, Niels Møller, Ole Henning Sørensen og Tage Søndergaard Kristensen. Forsknings- og udviklingsprojektet, inspirationshæftet og de 2 metodebeskrivelser er finansieret af Arbejdstilsynet via satspuljemidler.

Der skal rettes en særlig tak til de deltagende virksomheder, der deltog med stort engagement og som har gjort det muligt at opsamle erfaringer med APV og psykisk arbejdsmiljø til gavn for andre arbejdspladser.

## 2 En udvidet APV-model

Projektet om APV og psykisk arbejdsmiljø har resulteret i videreudvikling af Arbejdstilsynets APV-model. Den udvidede APV-model illustrerer hvordan en række faktorer enkeltvis og i kombination har betydning for et APV-forløb, se figur 1. Der skelnes mellem de aktiviteter, der foregår i forbindelse med APV'ens forskellige faser og de omkringliggende forhold, som spiller ind på det samlede APV-forløb.



Figur 1: Den udvidede APV-model

Rationalet bag den udvidede APV-model er, at ikke alene den valgte APV-metode, men også faglig og procesmæssig støtte samt styring og ledelse af forløbet har betydning for, hvor succesfuldt et APV-forløb bliver. Dertil kommer, at forhold eller ændringer i konteksten kan understøtte eller skabe hindringer for APV-forløbet. Når man vurderer effekten af et APV-forløb skal man således inddrage alle disse forhold.

Aktiviteter i APV-processen er:

- Fase 0 (forberedelsen): I fase 0 forankres projektet ledelsesmæssigt, mål og plan opstilles, metode vælges og det besluttes, hvem der inddrages, og hvem der koordinerer og leder arbejdet.
- Arbejdstilsynets APV-faser: Kortlægning, beskrivelse og vurdering, prioritering og handlingsplan.
- Gennemførelse af handlinger samt evaluering. Løsningerne skal modsvare de kortlagte problemstillinger og være rettet mod den eller de målgrupper, der har problemet. Det vil ofte være sammensatte problemstillinger med flere løsninger, og det vil ofte ikke være nok at vælge én (den letteste) løsning.

Omkringliggende forhold er:

- Metoden sætter en ramme for at komme i gang med APV-arbejdet. Nogle metoder indeholder elementer, der understøtter flere APV-faser, fx dialogmødet, mens spørgeskemametoden hovedsagelig er en kortlægningsmetode.
- Styring og ledelse af hele APV-forløbet fra fase 0 til handlinger er gennemført og evalueret. Styring og ledelse skal sikre, at der træffes beslutninger, følges op, relevante aktører informeres og inddrages samt at planer løbende tilpasses. Ansvar for ledelse og styring af et APV-forløb bør tildeles en med beslutningskompetence, opbakning i organisationen og interesse for området – gerne bakket op af den APV-gruppe med medarbejderrepræsentanter m.fl.
- Konsulentstøtte. En intern eller en ekstern konsulent kan understøtte APV-forløbet fagligt eller procesmæssigt samt give sparring til projekt- og forandringsledelse.
- Kontekst og kontekstændringer under APV-forløbet. Forhold og ændringer i virksomhedskonteksten vil enten kunne understøtte eller underminere APV-forløbet.

Den udvidede APV-model kan med fordel anvendes ved tilrettelæggelse af et APV-forløb samt i forbindelse med analyse af et APV-forløbs effekt på arbejdsmiljøet. For at kunne vurdere effekten af et APV-forløb er det nødvendigt at analysere og vurdere alle elementer i modellen. Endelig kan den udvidede APV-model anvendes, hvis man er gået i stå i et APV-forløb. En systematisk gennemgang af modellens elementer vil kunne afdække, hvor man skal sætte ind for at få gang i APV-forløbet igen.

Læs mere om den udvidede APV-model i: "Inspirationshæfte om APV og psykisk arbejdsmiljø" ([www.at.dk/sw60268.asp](http://www.at.dk/sw60268.asp)).

### 3 Spørgeskemametoden

#### Almen metodebeskrivelse

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) mellemlange spørgeskema om det psykiske arbejdsmiljø (Tre-dækker II) er et værktøj til kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø. Formålet med metoden er at give et omfattende og nuanceret billede af virksomhedens psykiske arbejdsmiljø baseret på den nyeste viden. Spørgeskemaresultaterne tjener som et udgangspunkt for dialog og til at udvikle løsninger og handlingsplaner. NFA's spørgeskema er et valideret og teoribaseret redskab til at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø.

Spørgeskemaet er udviklet til brug for arbejdsmiljøprofessionelle, konsulenter, HR-afdelinger, organisationer m.v. Generelt er en spørgeskemaundersøgelse bedre egnet til virksomheder med mindst 20 ansatte, da den opererer med gennemsnitsværdier, og det enkelte svar kommer til at spille en for stor rolle i mindre grupper. Se mere på [www.arbejdsmiljoforskning.dk/apss](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/apss), hvor selve spørgeskemaet også kan hentes.

Hvis man vil overveje at anvende NFA's spørgeskema skal man bl.a. gøre sig følgende klart:

- Sæt aldrig en undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i gang, hvis det ikke er hensigten at tage resultaterne alvorligt og handle på dem efterfølgende.
- Det er frivilligt at deltage i en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø, men en svarprocent på mindre end 60 % er utilfredsstillende og er måske i sig selv et tegn på dårligt arbejdsmiljø.
- De personer, som deltager i en kortlægning, har ret til at kende resultaterne.
- En kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø skal ikke betragtes som en dom eller en karakterbog. Der er tale om et udgangspunkt for dialog og udvikling.

Spørgeskemametoden har fokus på kortlægning og ikke på de efterfølgende faser i en arbejdspladsvurdering (APV). Spørgeskemaet er udviklet i 1990'erne af sociolog og dr. med. Tage Søndergård Kristensen som led i at videnskabeliggøre indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Den kom som svar på kritik af at det psykiske arbejdsmiljøes konsekvenser i højere grad skyldtes forhold i individet selv eller i familie- og fritidslivet. Videnskabeliggørelsen var med til at skabe legitimitet om det psykiske arbejdsmiljø. Der var tale om videnskabeligt dokumenterede forhold på arbejdspladsen, som havde betydning for den somatiske og psykiske sundhed.

Efterfølgende er metoden indholdsmæssigt og pædagogisk videreudviklet. I dag findes et analyse og præsentationsprogram, der relativt let kan præsentere spørgeskemaresultaterne i en ret omfattende og pædagogisk udformet rapport. De enkelte psykiske arbejdsmiljøfaktorer præsenteres i et søjlediagram, hvor de sammenlignes med et landsgennemsnit. Hvis den pågældende faktor er ringere end dette, er søjlen rød. Er den bedre, er søjlen grøn, og hvis den er omkring landsgennemsnittet er den gul. For udbygning se Tage Søndergård Kristensen: Det mellemlange skema – vejledning i brugen af tre-dækker-spørgeskemaet. ([www.munintech.dk](http://www.munintech.dk))

Metodens styrke er, at den grundigt kortlægger de mange forskellige psykiske arbejdsmiljøfaktorer, som man i dag forskningsmæssigt ved har betydning for det psykiske arbejdsmiljø. I en APV-sammenhæng er dens svaghed, at den ikke i sig selv indeholder de efterfølgende APV-faser. I nedenstående metodebeskrivelse udbygges spørgeskemametoden med en beskrivelse af metoder og processer og aktørroller, således at spørgeskemametoden kan anvendes til et helt APV-forløb. Denne metodeudvikling af NFA's spørgeskema har været til høring hos sociolog, dr. Med. Tage Søndergård Kristensen og sociolog, dr. Public health Birgit Aust.

### **Spørgeskemametoden**

#### **Styrker**

- NFA's spørgeskema omfatter alle kendte relevante områder af det psykiske arbejdsmiljø
- Anonymiteten beskytter den enkelte og gør det muligt at kortlægge mere følsomme områder som mobning eller konflikter
- Alle får mulighed for at ytre sig om det psykiske arbejdsmiljø
- Med høj svarprocent giver spørgeskemaer et repræsentativt billede
- Undersøgelsen kan gentages og give indblik i udvikling

#### **Svagheder**

- Resultaterne kan være svære at forstå og tolke
- Spørgeskemaresultater er ikke handlingsanvisende
- Anonymitet kan komme til at virke som et skjold og 'nem' kritik
- Tilpasning kan være nødvendig for at sikre meningsfuldhed, men er ressourcekrævende
- Nogle har svært ved at læse og forstå spørgeskemaet
- Den giver et øjebliksbillede, som hurtigt kan ændre sig

*Boks 1: Styrker og svagheder ved spørgeskemametoden*

## 4 Styring og ledelse af APV-forløbet

Et APV-forløb om psykisk arbejdsmiljø foregår ofte over en længere periode, og de forskellige faser i forløbet har hver deres udfordringer. Mange aktiviteter og forskellige aktører skal involveres på forskellige tidspunkter, og der skal træffes beslutninger og følges op. Processen skal glide fra start til slut, og når det ikke sker, skal der reageres med refleksion og handling. Det kræver overblik, beslutningskraft, koordinering – og et vedvarende blik for, hvordan motivation og engagement fastholdelse hos de involverede. Afgørende for at et APV-forløb kommer i mål er, at ledelses- og styringsopgaven bliver specifikt italesat og taget. Erfaringerne har vist, at det oftest sker, når der udpeges en projektleder med ledelseskompetence og interesse for området APV og psykisk arbejdsmiljø, og denne støttes af en APV-gruppe med medarbejderrepræsentanter.

Det kan virke banalt, at et APV-forløb skal styres og ledes. Men erfaringerne viser, at mange APV-forløb løber ud i sandet, fordi man ikke erkender ledelsesopgave og ikke giver den tilstrækkelige prioritet og ledelseskompetence.

### **Projektledelsesopgaven omfatter to ligeværdige dele: En 'hård' og en 'blød' del.**

- At planlægge, strukturere, styre og koordinere APV-aktiviteter i forhold til aftalte rammer (tid, ressourcer og kvalitet) og sikre, at nødvendige beslutninger bliver truffet
- At skabe motivation og samspil mellem de involverede aktører, hvilket stiller krav om relationelle, psykologiske og kommunikative kompetencer.

Formelt er APV-arbejdet forankret i sikkerheds- eller MED-udvalget. I praksis vil det ofte være hensigtsmæssigt at nedsætte en specifik APV-gruppe med udpeget projektleder til at stå for planlægning og gennemførelse af APV'en.

Projektlederen og APV-gruppens udfordring er at holde gryden i kog og fastholde engagementet indtil løsningerne er gennemført og forløbet evalueret. Projektlederen bør have opbakning – både opad og nedad i organisationen samt kendskab til at arbejde med forandringsprocesser og eventuelt psykisk arbejdsmiljø. Det er et ekstra plus, hvis vedkommende også er engageret og har interesse for området.

APV-gruppen bør bestå af medarbejderrepræsentanter og ledere fra de områder som skal gennemføre APV samt eventuelt HR og/eller arbejdsmiljøkonsulent. En fordel ved at en leder på strategisk niveau indgår i APV-gruppen er, at problemstillinger og løsninger bliver set i helikopterperspektiv, på tværs af organisationen og i forhold til virksomhedens strategi. Det giver mere helhedsorienterede løsninger.

Direkte involvering af ledelse på strategisk niveau i APV-arbejdet er af betydning for projektledelsens muligheder for at udfylde rollen, og er med til at forpligte såvel projektlederen som øverste ledelse på at fuldføre APV-forløbet. Uden en ordentlig opbakning oppefra bliver projektlederens arbejde vanskeligt og ambitionsniveauet for de løsninger, som projektet frembringer, begrænset.

#### **Hvad er en APV-gruppe?**

En APV-gruppens opgave er at sikre en succesfuld APV. Derfor skal der være de rigtige kompetencer i gruppen. Det er nærliggende at sammensætte gruppens medlemmer blandt SiU/MED's medlemmer, hvor der er viden om virksomheden fra forskellige synsvinkler. Det som oftest vil mangle er faglig kompetence om psykisk arbejdsmiljø. Denne kan evt. findes internt i AM/HR afdelingen, eller hos en ekstern konsulent. En APV-gruppe skal ikke være for stor, da den skal i dybden med problemstillingerne og tage beslutninger. 4-6 personer vil være optimalt.

APV-gruppens medlemmer bidrager med hver deres kompetencer til at løse opgaven. APV-gruppen er ikke et "politisk" forum, hvor man bærer en interessegruppes synspunkter ind og forhandler en løsning. Hvert medlem repræsenterer et hjørne af virksomheden og et særligt perspektiv på gruppens opgave. Den strategiske ledelse har én vinkel, driftslederen en anden og sikkerhedsrepræsentanten en tredje. APV-gruppen arbejder aktivt med at løse opgaven på og mellem møderne. Alle erfaringer peger på, at det bedste resultat opnås, når gruppen og arbejdet ledes af en projektleder.

I større virksomheder kan der være behov for at have flere forskellige APV-grupper. Det kan være en central APV-gruppe med ansvaret for det samlede APV-forløb og der kan være flere lokale grupper, som har ansvaret for at gennemføre APV-arbejdet lokalt i den enkelte afdeling eller institution.

APV-gruppens opgaver er:

- Fastholde mål og overblik
- Udarbejde aktivitets- og tidsplan af APV-forløbet og sikre at planen følges op og justeres løbende
- Udrede årsager og sammenhænge i de kortlagte problemstillinger og udforme handlingsplaner
- Koordinere aktiviteter og inddrage relevante aktører
- Kommunikation opad og nedad i organisation
- Sikre at de nødvendige beslutninger bliver taget undervejs
- Løbende at gøre status og følge op på APV-forløbet og eventuelt justere planer.

APV-gruppen kan suppleres med en konsulent afhængigt af gruppens egne kompetencer. Konsulenten kan støtte APV-forløbet med faglig ekspertise inden for psykisk arbejdsmiljø, procesledelse og give sparring til projektleder. Et godt samspil mellem projektleder og konsulent har vist sig fremmende for et godt APV-forløb.

## 5 Fase 0

En række overvejelser og beslutninger skal træffes, inden man går i gang med arbejdet. I denne fase 0 (nul) opbygges det fundament, som APV-forløbet skal bygge på. Fase 0 er også projektlederens platform for den efterfølgende ledelses- og styringsopgave.

Fase 0 gennemføres af sikkerheds-/ MED-udvalget i samarbejde med APV-gruppen, og der skal oftest afsættes 2-3 møder til afklaringen. Det er i fase 0 mål, motiver, forventninger og ambitioner skal afklares. Det er her, man begynder at skabe overblik over opgaven, og projektførelsen og projektplan skitseres og besluttet. Det er her, organiseringen af arbejdet etableres, og det besluttet, hvem der skal inddrages med hvilke kompetencer og roller. Der skal tages beslutning om, hvilken metode man vil anvende, ressourceforbruget skal estimeres, og der skal besluttet om – og i givet fald – hvilken type konsulent, der skal inddrages. Endvidere skal man gøre sig klart, hvordan man vil sikre synlighed og formidling af APV-aktiviteterne. Helt overordnet er der tale om at beslutte: "Hvad vil vi, hvordan gør vi det og hvem gør hvad?" – *man skaber det i tanken og på papir, før man gør det i virkeligheden.*

### Fase 0 indeholder:

- Opstilling af fælles mål og rammer for APV-forløbet
- Overblik over arbejdsproces – plan for arbejdet
- Sammensætning af APV-gruppen og udpegning af projektleder
- Plan for medarbejderinddragelse
- Valg af metode
- Plan for formidling og kommunikation

### Opstilling af fælles mål og rammer for APV-forløbet

Sikkerheds-/MED-udvalg skal tage stilling til, hvad arbejdspladsen vil have ud af APV-arbejdet – er målet at holde Arbejdstilsynet fra døren eller rækker ambitionen længere? Forestiller man sig, at APV-forløbene alene foregår på lokalt niveau, eller er der et ønske om, at APV'en skal understøtte virksomhedsstrategien? Uanset hvilket niveau der lægges, skal man gøre sig sine motiver og forventninger klar samt afdække hvilke incitamenter og drivkræfter på arbejdspladsen, der kan understøtte APV-arbejdet. Ambitionsniveauet har også betydning for ressourcer i APV-forløbet, og det er vigtigt at få ledelsens tilkendegivelse af, hvilke ledelses- og medarbejderressourcer der er til rådighed. Hvor højt vil man prioritere APV-arbejdet?

### Overblik over arbejdsproces – plan for arbejdet

Der skal skabes et fælles billede af opgaven. Hvad er det for en proces, man skal i gang med, hvilke elementer, opgaver og aktører indgår? Roller og ansvar i processen skal drøftes og besluttet, og den overordnede arbejds- og tidsplan skal skitseres.

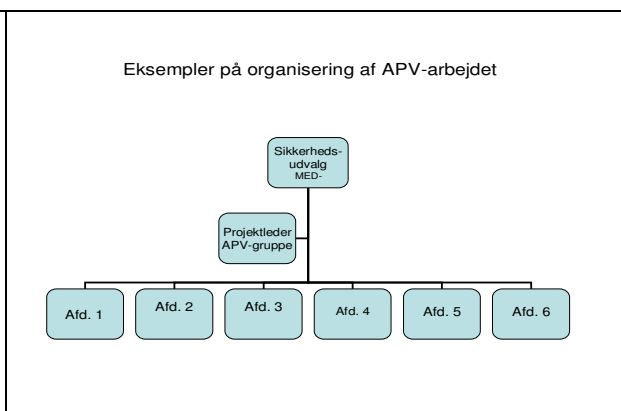
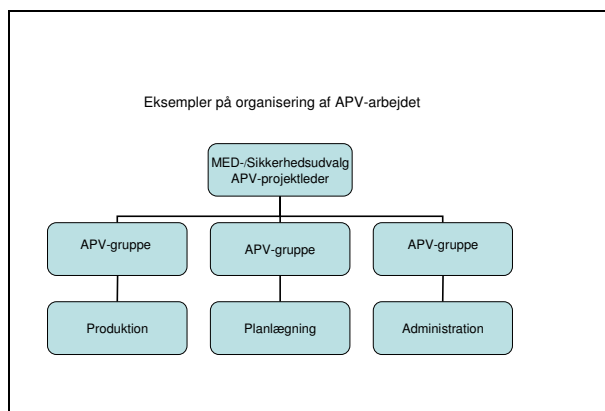
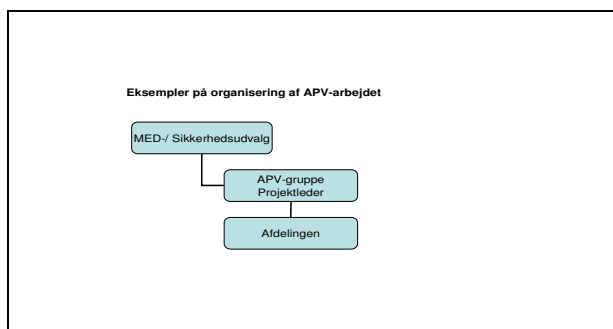
Det er en stor udfordring at skabe og formidle et fælles billede af APV-forløbet, fordi meget på nuværende tidspunkt er ukendt. Kun kortlægningsdelen er relativ klar, mens indholdet af de efterfølgende faser

afhænger af kortlægningen. Men selv om kortlægningsresultatet er ukendt, kan man godt tilrettelægge processen for det efterfølgende forløb. Procesplanen må så konkretiseres efterhånden som indholdet bliver klart. En hjælp til at skabe overblikket samt til at styre det efterfølgende APV-forløb er udarbejdelse af en tids- og aktivitetsplan. Tids- og aktivitetsplanen er et dynamisk redskab, som løbende bliver konkretiseret.

### Sammensætning af APV-gruppen

Det skal besluttes hvem og hvilke kompetencer, der skal involveres i planlægning, ledelse og styring af APV-forløbet. Der skal etableres en APV-gruppe og en projektleder. APV-gruppen skal sammensættes så den i videst muligt omfang repræsenterer de enheder, der indgår i APV-forløbet. Endvidere skal ledelsen indgå - både på førstelinjelederniveau og helst også på strategisk niveau. Det kan desuden være relevant at se på fagsammensætningen. På et universitet vil det fx være relevant at have både TAP- og VIP-medarbejdere i gruppen, og i en produktionsvirksomhed kan det være relevant at have både en produktionsmedarbejder og planlægningsmedarbejder. Endelig kan indgå personer med særlige kompetencer inden for arbejdsmiljø og procesledelse, fx HR og intern arbejdsmiljøkonsulent eller en ekstern konsulent. Afhængigt af arbejdspladsens størrelse vil en APV-gruppe på 5 - 6 medlemmer være hensigtsmæssig. En større gruppe vil få vanskeligere ved at fungere som APV-gruppe, ligesom den vil få vanskeligere ved at mødes. Store organisationer med flere divisioner kan have flere APV-grupper.

APV-arbejdet er lovmæssigt forankret i Sikkerhedsorganisationen. Nedenstående illustreres eksempler på, hvordan man kan organisere APV-arbejdet.



## Plan for inddragelse

Når man arbejder med psykisk arbejdsmiljø er det nødvendigt at inddrage medarbejderne i arbejdet. Medarbejderne er den vigtigste kilde til at få kendskab til det psykiske arbejdsmiljø, og anvendes spørgeskema får alle medarbejdere mulighed for at bidrage til kortlægningen. Er der på arbejdspladsen problemer der udspringer af relationer og omgangformer medarbejderne imellem eller mellem medarbejdere og leder, skal løsningen på den type problemer findes i - og gennemføres af gruppen. De involverede medarbejdere skal gå ind for - og føler sig forpligtet til at deltage i løsning af problemet, fordi den enkelte og gruppen skal gøre noget anderledes.

I fase 0 skal man tage stilling til, hvordan og til hvilke dele af APV-arbejdet medarbejderne skal inddrages for at skabe en god og effektiv proces. Overvejelserne skal gå på, hvornår medarbejderinddragelse styrker grundlaget for APV-arbejdet. Ud over kortlægningen kan det fx være at fortolke spørgeskemaresultaterne og give input til løsninger. Endvidere er det værd at overveje medarbejderinddragelsens betydning for ejerskab og engagement i APV-arbejdet. Deltagelse af alle er godt på nogle tidspunkter, mens koncentreret arbejde i den mindre APV-gruppe er væsentligt på andre.

Driftsorganisationen er en væsentlig faktor for et succesfuldt APV-forløb. Den strategiske ledelse bør som minimum ind over i fase 0 og ved væsentlige beslutninger undervejs. Den lokale leders inddragelse er afgørende for forløbet i de mindste enheder, hvis det fx er en større virksomhed. Når selve handlingerne skal sættes igennem sker dette ofte som indsatser i forskellige forhold i driften – hvad enten det handler om arbejdets udførelse, tilrettelæggelse og organisering, samarbejde eller relationelle forhold. I Fig. 2 angives, hvem der bør være med i hvilke faser i APV-forløbet. Når der er flere x'er angiver et stort X i fed, at denne aktør er den centrale.

Aktører	Faser	Fase 0	Kortlægning	Beskrivelse og vurdering	Prioritering	Handlingsplan	Handlinger	Evaluering
Medarbejderne			<b>X</b>	x	x	x	x	x
Sikkerhedsorganisationen		<b>X</b>				<b>X</b>		<b>X</b>
APV-gruppen		<b>X</b>	x	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	(x)	<b>X</b>
Driftsorganisationen					x		<b>X</b>	

Figur 2: Aktører i APV-forløbet faser. **X** = hovedaktør/hovedansvarlig; x = medvirker

## Valg af metode

Spørgeskemametoden kan vælges, hvis arbejdspladsen har mere end 15 ansatte eller resultaterne ønskes opgjort på enheder og grupper med mere end 15. Start med at diskutere metodens styrker og svagheder (se boks 1, side 7). Spørgeskemaundersøgelsen giver mulighed for anonymitet - fordele og ulemper herved bør diskuteres. Andre overvejelser i forbindelse med metodevalg bør være om metoden er kendt, vil blive accepteret og om den giver legitimitet til at arbejde med psykisk arbejdsmiljø. Fx kan spørgeskemametoden være det, der skal til, for at en naturvidenskabeligt funderet arbejdsplads kommer i gang med at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, fordi metoden har en større chance for at blive accepteret på grund af dens faglige baggrund. Ofte vil der være færre end 15 personer i en enhed. Dette

vil betyde, at tallene statistisk er usikre. Er der færre end 10 personer bør man indhente skriftligt tilsagn fra alle om, at de accepterer opgørelsen, da anonymiteten kan komme i fare. Selv om der er færre end 15 personer kan spørgeskemaet alligevel bruges som grundlag for en drøftelse af det psykiske arbejdsmiljø i enheden. Uanset hvor mange man er i en enhed vil dialogen i forlængelse af spørgeskemaundersøgelsen kræve at medarbejdere og ledere tager ordet når resultaterne skal tolkes og konkretiseres. I den proces kan man ikke være anonym. Spørgeskemaundersøgelsen er jo mest af alt et grundlag for en diskussion af, hvad der skal til for at gøre det psykiske arbejdsmiljø endnu bedre. Det gælder jo også selv om resultatet ikke er statistisk sikkert og anonymiteten kan være svær at håndhæve. I en dialog om løsninger kan man jo alligevel ikke være anonym.

En overvejelse knyttet til spørgeskemametoden er, for hvilke personalegrupper resultaterne ønskes opgjort. Funktionsgrupper eller faggrupper eller begge dele? Skal aften- og nattholdet slås sammen? Er grupperne store nok til, at man kan sikre anonymitet, når resultaterne skal offentliggøres? Giver det mening at slå sekretærene fra vidt forskellige afdelinger sammen til én gruppe? Oftest ønsker virksomhederne besvarelserne opgjort på så specifikke grupper som muligt, og er enhederne og faggrupperne større end 10 anbefales dette også.

Når man har besluttet, hvilke undergrupper spørgeskemaresultaterne skal opgøres i, tilpasses baggrundsspørgsmålene, så man kan bearbejde resultaterne i forhold til disse grupper. Gennemføres spørgeskemaundersøgelsen elektronisk er dette ikke nødvendigt, hvis man får de tilstrækkelige informationer sammen med personalelisterne. Opgørelsen vil stadig kunne sikre fuld anonymitet. Der kan også være et ønske om at få resultaterne adskilt på medarbejdere og ledere. På mange arbejdspladser vil ledergruppen være mindre end 15 personer.

Endelig skal der tages stilling til, hvem målgruppen omfatter - fx faste vikarer, nattevagten, langtidssyge og personale på barsel.

NFA's mellemlange spørgeskema kræver, at der er tilknyttet én med kendskab til metoden - fx en intern eller ekstern konsulent.

Der er mange praktiske gøremål i forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen, som let kan tage energien fra de mere indholdsmæssige metodeovervejelser. Det er meget vigtigt at tage hånd om de praktiske forhold, men ikke nok. Specielt i forhold til spørgeskemaundersøgelser skal der tages stilling til, hvordan og med hvilken proces man kommer videre i APV-forløbet efter selve kortlægningen.

I fase 0 skal der endvidere tages stilling til, hvordan sygefravær inddrages i APV-arbejdet. Det skal overvejes, hvordan den måde, sygefraværet gøres op på, stemmer overens med de grupper, afdelinger eller enheder man opgør spørgeskemaet i. Hvis fraværstatistikken ikke svarer hertil, vil det ikke være muligt at foretage en sammenligning og vurdering af eventuelle sammenhænge. Det er også nødvendigt at være opmærksom på, hvad der er kort- eller langtidsfravær. Har I på forhånd kendskab til, at fraværet er særligt højt/lavt i nogle enheder vil det være en væsentlig begrundelse for netop at kunne trække resul-

tater for disse enheder. Hvis det er muligt at sammenligne, vil det være oplagt - når resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen foreligger - at APV-gruppen ud fra sygefraværstatistikken foretager en overordnet vurdering af, om arbejdsmiljøet kan være med til at forklare en del af sygefraværet.

### **Plan for formidling og kommunikation**

Projektlederen har en vigtig rolle i at informere og kommunikere i hele APV-forløbet. Det skal besluttes, hvordan APV-forløbet indledningsvis "sælges", og hvordan resultater og status løbende formidles til målgruppe og øvrige aktører. Konkret kan der laves en kommunikationsplan indeholdende, hvad der skal formidles, hvornår og til hvem. Dette kan også indarbejdes i projektplanen. Den løbende status kan fx gives på personalemøder, hvor APV-forløbet er et fast punkt på dagsorden, som nogen (fx projektlederen) har forberedt. Det skal tænkes ind, at formidling også er anledningen til at få målgruppens kommentarer og gode idéer til proces og indhold.

Formidlingen er med til at sætte APV-arbejdet på dagsordenen og er med til at give det status. Erfaringen er desværre, at formidlingsopgaven alt for ofte forsømmes.

I fase 0 lægges fundamentet for et godt APV-forløb. Fase 0 skal følges op af løbende fokus på styring og ledelse af APV-forløbet, som beskrevet i afsnit 3.

## 6 Kortlægning

Kortlægningsfasen er den fase, hvor man via spørgeskemaet afdækker og identificerer det psykiske arbejdsmiljøforhold på arbejdspladsen.

Der er en lang række forhold som skal overvejes og besluttes i forbindelse med spørgeskemakortlægningen – både før, under og efter udfyldelsen af skemaet.

**Forberedelsen** af den praktiske spørgeskemaundersøgelse i forlængelse af overvejelserne i fase 0 har primært to hovedindsatsområder:

- Information om undersøgelsen og opnåelse af en høj svarprocent
- Praktisk tilrettelæggelse.

Informationen til de deltagende enheder er central. Det er her, formålet med spørgeskemaundersøgelsen skal præsenteres. Det skal gøres klart, hvad undersøgelsen skal bruges til, hvad der er af krav og ønsker til processen efterfølgende og eventuelle krav til tilbagemelding, opsamling eller produkt (fx en lokal handlingsplan). En sådan information skal gives til de involverede ledere og medarbejdere. Det er ligeledes nødvendigt at lave noget skriftligt materiale, der kan tilgå medarbejderne, så alle i processen er klar over, hvad der skal ske hvornår, og hvad formålet med hele indsatsen er. Dette er nødvendigt for at sikre opbakning, engagement, høj svarprocent og for at give mening med at udfylde spørgeskemaet. Er svarprocenter for lav, vil det svække resultatet og brugen af undersøgelsen. Er svarprocenten mindre end 60 % bør Sikkerheds-/MED-udvalget drøfte, hvad den lave svarprocent er udtryk for, og om man skal opgøre resultaterne – herunder hvilke forbehold i tolkning af svarene man skal tage.

I de lokale enheder skal man vælge den informationsform, der erfaringsmæssigt er den mest effektive. Fx som punkt på personalemøder, hvor medarbejderne også har mulighed for at spørge ind til spørgeskemaundersøgelsen.

APV-gruppen skal tage stilling til en række praktiske forhold. For at sikre at alle har mulighed for at udfylde spørgeskemaet, skal APV-gruppen overveje, hvad det er for en medarbejdergruppe, der skal svare på spørgsmålene, og hvordan man vil organisere besvarelsen. Er det noget den enkelte selv sørger for i arbejdstiden, i fritiden eller indkalder arbejdspladsen til fællesmøde, hvor medarbejderne får mulighed for at udfylde skemaet? Samling af medarbejderne giver erfaringsmæssigt en høj svarprocent, men dette er ikke muligt på alle arbejdspladser. Er der læsesvage medarbejdere, kan spørgsmål og svarmuligheder læses højt, mens medarbejderne udfylder spørgeskemaet. Husk at samle op på de medarbejdere, som ikke er til stede på mødet, og som indgår i målgruppen (evt. faste vikarer, langtidssyge mv.). Der kan dog også være etiske overvejelser om frivillighedsprincippet. Ingen må opleve det som en tvang at deltage i en spørgeskemaundersøgelse. Det kommer der ikke valide resultater ud af.

Spørgeskemaet kan også udsendes og udfyldes elektronisk, og denne metode bør altid vælges, hvis alle i medarbejdergruppen er fortrolige med computerbrug og de har egen computer på arbejdspladsen. Elektronisk udfyldelse sparer meget tid i forbindelse med databehandlingen og resultatfremstillingen.

Der bør udpeges en tovholder for spørgeskemaundersøgelsen. Medarbejderne skal kunne gå til tovholderen med spørgsmål vedrørende undersøgelsen. Tovholdernes opgave er derudover at sikre, at spørgeskemaerne bliver udleveret og indsamlet, og vedkommende har en vigtig rolle i forhold til at få en høj svarprocent.

**Efter spørgeskemaundersøgelsen** skal resultaterne bearbejdes og en kortlægningsrapport udarbejdes. Herefter skal resultaterne tilbagemeldes ud fra beslutning herom i fase 0, hvor det også er besluttet om virksomheden vil bruge en konsulent til at stå for tilbagemeldingen. Sikkerhedsudvalget er det første der får resultaterne af se. Derudover kan der være en overordnet tilbagemelding til hele sikkerhedsorganisationen, til ledergruppen og til alle medarbejdere. Kortlægningsrapporten skal være tilgængelig for alle. Mest effektiv er en mundtlig tilbagemelding til alle. Ved elektronisk udfyldelse af spørgeskemaet er det desuden oplagt at sende rapporten elektronisk til alle deltagere.

Spørgeskemaresultatet opgøres som en række arbejdsmiljøfaktorer i form af en skala. Resultatet viser ikke noget om årsagerne til at visse arbejdsmiljøfaktorer kan være dårligere eller bedre end fx landsgennemsnittet. Derfor skal en spørgeskemaundersøgelse altid efterfølges af en konkretiserende dialog og analyse for at forstå resultaterne og finde frem til de relevante handlings- og løsningsmuligheder. Dette uddybende og analyserende arbejde foregår i beskrivelses- og vurderingsfasen.

Igangsættelsen af spørgeskemaundersøgelsen skaber ofte positive forventninger til, at der skal ske forbedringer på nogle områder efterfølgende. Følges der derfor ikke op, og bliver de skabte forventninger ikke indfriet, kan det lede til større frustration på arbejdspladsen.

## 7 Beskrivelse og vurdering

Vurderings-, analyse- og beskrivelsesfasen er den fase, hvor man skal beskrive og vurdere de arbejdsmiljøproblemer, der er konstateret i kortlægningen. Problemerkernes art, alvor og omfang skal beskrives nærmere. Årsagerne til problemerne og de mest hensigtsmæssige løsninger skal også beskrives.

I selve spørgeskemaundersøgelsen (kortlægningen) har alle i princippet kunnet deltage og give deres mening til kende. I beskrivelses- og vurderingsfasen er det en vekselvirkning mellem, at den mindre APV-gruppe og alle medarbejdere (eller et udsnit heraf) foretager vurderingen af resultaterne af kortlægningen. Alle medarbejderne kan være med til at folde beskrivelsen ud gennem deres nøje indsigt i de konkrete forhold i hverdagens arbejdsliv, og de har ofte masser af forslag til umiddelbare løsninger. Derimod er en stor gruppe bestående af mange personer uegnet til at gå i dybden, analysere og konkludere. Derfor er det APV-gruppen, som er den centrale aktør i denne fase.

Vurderings-, analyse- og beskrivelsesarbejdet kræver, at der er de rette kompetencer og kvalifikationer til stede i APV-gruppen. En forkeert eller utilstrækkelig vurdering og analyse vil ofte føre til halve eller kvarte løsninger. Derfor er det væsentligt, at kvaliteten af indsatsen i denne fase er høj, og at man bruger den fornødne tid og ressourcer til at komme rundt om de kortlagte problemstillinger. Rent praktisk vil det være hensigtsmæssigt allerede i denne fase at påbegynde en skriftlig fremstilling af overvejelserne i forhold til de vurderede problemstillinger, så de senere kan danne grundlag for en egentlig handlingsplan. Det kan være årsagsvurderinger, problemets omfang, eventuelle mulige løsningsforslag m.v.

Når resultaterne af kortlægningen foreligger i form af en rapport med præsentation af de forskellige psykiske arbejdsmiljøfaktorer, afhænger det videre arbejde af, hvilken strategi man på forhånd har valgt at følge. Der vil være forskel på, om det er en stor virksomhed med mange lokale enheder eller en mindre virksomhed. Der vil altid være en samlet rapport for hele virksomheden – stor eller lille, som kan danne baggrund for en overordnet vurdering af den samlede arbejdsplads' psykiske arbejdsmiljø. For de større virksomheder kan de lokale enheder få deres egne resultater under forudsætning af, at man har spurgt til hvilken enhed, man arbejder i. Lokalrapporterne skal danne udgangspunkt for en lokal selvstændig vurdering og analyse.

Beskrivelserne, analyserne og vurderingen af de psykiske arbejdsmiljøproblemstillinger vil således kunne foregå på et overordnet niveau for hele virksomheden og i større virksomheder tillige i de lokale enheder. Det vil også være forskellige personer, der er inddraget i aktiviteterne. På det overordnede niveau vil det typisk være SiU, der foretager beskrivelsen og vurderingen – evt. efter indstilling fra APV-gruppen. I de lokale enheder er det Sikkerhedsgruppen evt. udvidet til en lokal APV-gruppe efter en proces, hvor medarbejderne har været inddraget i vurderingen af kortlægningens resultater.

Nedenfor beskrives de forskelle i opgaver og mulige handlingsrum, der kan være for SiU/en APV-gruppe i henholdsvis en overordnet og en lokal vurdering og beskrivelse.

### **En overordnet vurdering og beskrivelse**

I den overordnede vurdering skal SiU/APV-gruppen se på, hvilke generelle problemstillinger, som foreligger for hele virksomheden. Med baggrund i kortlægningsrapporten vil der kunne udpeges særlige områder af det psykiske arbejdsmiljø, hvor der kan være behov for en indsats af mere almen og strategisk karakter. Det kan fx være nødvendigheden af kompetenceløft eller iværksættelse af en mobbe- eller stresspolitik. Det kan være en strategisk indsats for at give større indflydelse i arbejdet, hvis resultatet viser, at indflydelse i arbejdet er meget lavt. Det kan være initiativer i forhold til ledelse, hvis der generelt er dårlig ledelseskvalitet.

Indsatsen kan også rette sig mod forskellige faggrupper, hvis nogle grupper "falder særligt ud" – fx driftsledere, smede eller rengøringsassistenter.

Det samlede overordnede billede af virksomheden dækker typisk over meget forskellige profiler af det psykiske arbejdsmiljø i de enkelte sektorer eller enheder. Det vil derfor være oplagt at iværksætte indsatser over for de enheder i organisationen, som har det dårligste psykiske arbejdsmiljø. Men det kan også føre til overvejelser over, hvad det er, der gør de gode enheder gode.

Det vil være muligt at sammenligne med landsgennemsnittet. Man skal dog være opmærksom på, at landsgennemsnittet dækker over mange forskellige typer af arbejde fra mange brancher med meget forskelligt arbejde og arbejdsbetingelser. Fx er det et vilkår i arbejdet, at der er en stor grad af følelsesmæssige krav i et arbejde med tæt kontakt til mennesker i en socialforvaltnings familieafdeling. Det vil erfaringsmæssigt ligge over landsgennemsnittet. Det er derfor nødvendigt at gøre sig klart, hvornår det er rimeligt at bruge landsgennemsnittet som grundlag/"målestok" for en sammenligning.

Såfremt kortlægningen gentages med års mellemrum, vil det være muligt over tid at vurdere udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø. Dvs. at man ud over at sammenligne sig med landsgennemsnittet også kan sammenligne med sig selv fra tidligere undersøgelser. Det giver mulighed for overvejelser over, hvad der eventuelt kan være årsag til en given udvikling – positiv eller negativ. Fx hvad er årsagen til, at de kvantitative krav og arbejdstempoet har været stigende gennem de seneste 2 målinger?

Generelt kan SiU/APV-gruppens vurderinger og analyser på dette overordnede niveau rette sig mod rammerne for arbejdet, udpege særlige og fælles indsatser eller udpege særlige enheder, der har behov for en ekstra indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

### **En lokal vurdering og beskrivelse**

Når en lokal enhed i virksomheden har fået sine egne kortlægningsresultater i en rapport er det nødvendigt med en kvalificeret vurdering og beskrivelse. Sikkerhedsgruppen bestående af lederen og sikkerhedsrepræsentanten vil i APV-sammenhæng være det naturlige organ til at varetage denne opgave. Ofte vil der ikke lokalt være de samme ressourcer og kompetencer tilstede som centralt. Det er derfor ofte nødvendigt, at den får tilført kompetencer – enten i form af uddannelse eller støtte af en kompetent person.

Sikkerhedsgruppen kan tilføres yderligere kompetencer og udgøre en lokal APV-gruppe. Det kan være en tillidsrepræsentant + evt. en ildsjæl med interesse for eller særlige kompetencer i det psykiske arbejdsmiljø, der kan ofte have svært ved at løfte denne opgave. Det kan være en konsulent fra HR/AM-afdelingen eller en ekstern konsulent. Også tilføring af ledelseskraft i form af, at nærmeste overordnede leder deltager i arbejdet vil styrke arbejdet.

Allerede i fase 0 kan det derfor være væsentligt, at der bliver taget stilling til, hvilke ressourcer man vil tilbyde de lokale enheder. En overvejelse kan være, at de enheder der har et godt psykisk arbejdsmiljø som udgangspunkt, må klare sig selv, mens de som har et dårligt får hjælp til deres arbejde med at udrede kortlægningen og finde frem til holdbare løsninger. En ukvalificeret vurdering og beskrivelse fører ofte til, at der opstår en opfattelse af, at "kortlægninger jo aldrig fører til noget og derfor er der ingen grund til at tage dem alvorligt. Det er jo alligevel spild af tid, som går fra vores rigtige arbejde". Hvis det er tilfældet, gør en kortlægning bare ondt værre og bringer ikke det psykiske arbejdsmiljø videre i en positiv retning. Så der er gode grunde til at støtte de lokale enheder, som har særligt behov herfor.

Den lokale sikkerhedsgruppe/APV-gruppe skal i vurderings- og beskrivelsesfasen tilrettelægge en proces for at vurdere og analysere spørgeskemaresultaterne. Det første skridt vil for gruppen være at skaffe sig et overblik over og lave en første vurdering af, hvilke psykiske arbejdsmiljøfaktorer, der er væsentlige at få nærmere belyst og at komme et spadestik dybere ned i. Disse overvejelser kan gruppen fremlægge sammen med gennemgangen af kortlægningsrapporten på et (personale-)møde. Her kan enhedens ansatte (eller et repræsentativt udsnit) gennem dialog blive mere konkrete på, hvad det er for forhold der skal forbedres og få sat nogle konkrete ord og erfaringer på. Tilbageoversættelse er denne proces blevet kaldt, idet spørgeskemaet er abstrakt i forhold til de konkrete forhold. Hvad betyder det fx konkret hvis resultatet viser, at der er rolleklarhed? Det gælder derfor om at finde frem til de forhold, som helt konkret i den enkelte enhed er årsagen til, at der er blevet svaret, som der er. På et sådant møde vil der ofte være nogle problemstillinger, der umiddelbart kan findes løsninger på og iværksættes, mens andre problemstillinger kræver yderligere analyse og undersøgelser for at finde den rigtige løsning. En problemstilling vil også typisk kræve løsninger på flere niveauer, og kunsten er ikke kun at vælge den nemme løsning (fx en informationskrivelse), men at foretage en ordentlig vurdering af, hvad der skal til for at løse problemet.

For at højne kvaliteten af (personale)mødet er det en fordel at organisere dialogen på en sådan måde, at man kommer systematisk rundt om og i dybden med flere problemstillinger. Forløbet kan være:

- Fælles afklaring af hvilke problemstillinger i kortlægningen der er problematiske
- En udpegning af centrale temaer
- Arbejde i mindre temagrupper med beskrivelse og vurdering af samt mulige handlingsforslag til det pågældende tema – resultatet skrives på flip-over
- Tilbagemelding fra grupperne – som er arbejdsgrundlag for sikkerhedsgruppens videre arbejde

Med udgangspunkt i dialogen på mødet og resultaterne fra temagrupperne, er det efterfølgende den lokale APV-gruppens opgave at vurdere og beskrive de forskellige problemstillinger hver for sig eller i sammenhæng - afhængigt af problemstillingernes karakter. Herunder problemets art, alvor og omfang samt årsagerne til problemet og de mest hensigtsmæssige løsninger. I denne vurdering og beskrivelse er det nødvendigt at overveje hvilke forhold, der kan løses på hvilket niveau. Hvad kan enheden selv iværksætte, hvad skal andre enheder (fx samarbejdsrelationer mellem 2 enheder) inddrages i, og hvad skal sendes videre op i organisationen?

## 8 Prioritering og handlingsplan

I det hidtidige forløb er der sket valg og fravalg, som har indsnævret feltet omkring det psykiske arbejdsmiljø, så der typisk nu kun er et begrænset antal temaer tilbage. Medarbejderne har under beskrivelses- og vurderingsfasen tilkendegivet, hvad de oplever som de vigtigste problemer, og APV-gruppen har bearbejdet resultaterne fra beskrivelsesfasen yderligere. Det er ikke hvad man i APV-sammenhængen forstår som prioritering (AT-vejledning om Arbejdspladsvurdering D.1.1.). Her er prioriteringsfasen alene at beslutte i hvilken rækkefølge de kortlagte og vurderede problemstillinger skal løses. Prioriteringsfasen er således en beslutningsfase som forudsætter, at de tilstrækkelige beslutningskompetencer i forhold til at kunne iværksætte de nødvendige løsninger deltager. Kriterierne, der indgår i beslutningen, er problemernes omfang, alvor og mulighed for løsning.

Prioriteringsfasen er således i princippet enkel, idet beslutningsgrundlaget udspringer af vurderingsfasen og sygefraværstatistikken, og kriterierne er givne. Derudover er det nu, der trækkes data om sygefravær ind i APV-arbejdet. Det vigtigste i fasen er kvaliteten og overskueligheden af beslutningsgrundlaget og at de rette kompetencer deltager i prioriteringen. Typisk vil prioriteringen foregå i sikkerheds- eller MED-udvalg, og deres opgave er især at se problemstillingerne på tværs af organisationen og at koble prioriteringen til arbejdspladsens øvrige strategiske prioriteringer.

### Eksempler på løsninger

#### Løsninger på strategisk niveau

- Strategi for at opbygge og vedligeholde human og social kapital, Strategi for teknologiudvikling og teknologivurdering, Trivsels- og fraværspolitik, Informations- og kommunikationsstrategi mv.

#### På organisatorisk niveau

- Teamorganisering, Planlægnings- og arbejdstidsforhold (skiftehold/skæve arbejdstider), Udvikling af lederrollen, Samarbejde mellem enheder, Opblødning af afdelings- og faggrænser mv.

#### På gruppeniveau

- Videndeling, ændret arbejdsfordeling, teambuilding, kodeks for god omgangstone, udvikling af samarbejdskultur, prioriteringsværktøjer, den gode mødekultur, konflikthåndtering mv.

#### På individuelt niveau

- Kompetenceudvikling, ændret arbejdsindhold/-mængde/-metode, stresscoping, supervision mv.

Det, der alligevel kan gøre prioriteringen vanskelig, er at der er mange hensyn at tage, og ikke alle peger i samme retning. Hvordan vejer man et problems omfang op mod et andet problems alvor og et tredje problems alvor op mod et fjerde problems løsningsmuligheder osv.? Hvordan vægtes strategiske hensyn mod enkelte individers alvorlige problem? Skal en problemstilling bagest i køen, fordi løsningen ikke umiddelbart findes?

Der er ingen smarte tricks eller lette veje til prioritering. Måden er, at man i den beslutningsdygtige gruppe tager en grundig drøftelse. En undtagelse er, at løsninger, som umiddelbart lader sig gennemføre, skal igangsættes med det samme. Der er ingen grund til at vente, og det, at der umiddelbart sker noget i APV-forløbet, er med til at give energi og engagement til APV-arbejdet.

**Prioriterings- og handlingsplansprocessen:**

- Gennemgå listen og beslut hvilke niveauer, de enkelte problemstillinger skal løses på: 1) lokalt eller overordnet? 2) retter løsningen sig mod organisations-, ledelses-, gruppe- eller individniveau?
- For hvert problem udarbejdes en handlingsplan p.b.a. beskrivelsen og vurderingen.
- Opstille rækkefølge, hvorefter problemerne skal løses.
- I forhold til hver handlingsplan skal det beslutes, hvem der er ansvarlig og deadline for problemløsningen.
- Handlingsplanen indeholder en kort beskrivelse af problemstillingen og løsningen, hvem der har ansvaret, deadline for løsning samt opfølgningstidspunkt og fora for opsamling.

Resultatet af APV-gruppens arbejde er en foreløbig handlingsplan med beskrivelse og forslag til indsatser. Herefter løftes APV-arbejdet op i Sikkerheds-/MED-udvalget til endelig beslutning om indsatser og rækkefølge.

## 9 Gennemførelse af handlinger og evaluering

Når sikkerhedsudvalget har godkendt handlingsplanen er det væsentligt, at denne fremlægges på et personalemøde eller lignende, så alle der har deltaget kan se, hvad resultatet af spørgeskemaundersøgelsen har været. Samtidig er det også en anledning til at iværksætte de indsatser og handlinger, som enheden selv skal håndtere. Opgaver skal fordeles og der skal aftales endelige køreplaner for arbejdet.

Det er i princippet først, når handlingsplanen er blevet gennemført – vel vidende, at der også sker ændringer fysisk, socialt og bevidsthedsmæssigt undervejs i processen – at der er skabt forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø. Efterhånden som APV-forløbet skrider frem sker der erfaringsmæssigt det, at opmærksomheden på og fastholdelse af indsatsen svinder. Dette skal imødegås gennem fokus på ledelse af hele forløbet, og er således en udfordring for projektlederen.

Handlingsplanen indeholder sandsynligvis løsninger med meget forskellig kompleksitetsgrad. Til nogle løsninger skal der måske laves aftaler med en konsulent om afholdelse af temadag, og til andre skal der nedsættes en arbejdsgruppe, som kulegraver en problemstilling, henter eksperter og tilbud ind, inden en egentlig løsning kan besluttes og gennemføres. Arbejdet med udvikling af relationer, samarbejde, kommunikation eller værdier er en proces over lang tid med forskellige indsatser og aktiviteter. Arbejdet med en ændret arbejdsfordeling er et større puslespil, der skal gå op. Ofte ville disse aktiviteter være overdraget til driftsorganisationen. Det vil i praksis sige til ledere.

### Løsninger skabes også undervejs

I arbejdet med psykisk arbejdsmiljø sker der en masse aktiviteter og indsatser, som undervejs kan forbedre det psykiske arbejdsmiljø. I nogle sammenhænge kan mindre samarbejdsproblemer, dårlig stemning, uklarheder m.v. løses gennem den blotte italesættelse heraf. Indsigt i, diskussion af og arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø kan også i sig selv skabe forbedringer i hverdagen. Bevidsthed om og indsigt i, hvad det er for forhold, der er på spil, kan være redskaber så det daglige arbejde og samarbejde forløber på en bedre måde og dermed skaber et bedre psykisk arbejdsmiljø.

En af udfordringerne ved at iværksætte en APV om det psykiske arbejdsmiljø er, at det ikke alene bliver en årlig (eller hvert 3. år) tilbagevendende indsats, men at man løbende forholder sig til arbejdsmiljøet i hverdagens drifts- og udviklingsaktiviteter. Det er ledere og medarbejdere, der løbende skal sikre et godt psykisk arbejdsmiljø som en naturlig og integreret del af udførelsen og tilrettelæggelsen af arbejdet.

I handlingsfasen har APV-projektlederen en vigtig opgave med at holde fast i, at løsningerne bliver gennemført, og at holde opmærksomheden på APV-forløbet oppe i organisationen. Der vil sandsynligvis blive sat andre tiltag i værk som konkurrerer både om opmærksomheden og ressourcerne. Projektlederen kan ikke sikre succes i denne fase alene. Her er det afgørende, at de ansvarlige ledere i driftsorganisationen og samarbejdsorganisationer (SU/SIO/MED) sikrer at fastholde fokus på de indsatser, der er besluttet.

Ofte bliver en manglende fastholdelse af indsatsen begrundet i, at situationen er forandret, og det er helt andre problemstillinger, der er aktuelle nu. Dette kan godt i nogle tilfælde være rigtigt, men kan også være en undskyldning for ikke at gøre noget ved de forhold, som kan være vanskelige at håndtere eller finde tid og ressourcer til at forbedre. Ofte ses det ved gentagne kortlægninger med års mellemrum, at det er de samme grundlæggende problemstillinger, der afdækkes. Det taler for en skærpet opmærksomhed og vedholdenhed i handlingsfasen.

Handlingsplanen er det værktøj, som fastholder indsatserne. Handlingsplanen skal løbende følges op og justeres. Endvidere er det i denne fase vigtigt at få synliggjort, når et problem er løst. Efter et aftalt tidsrum er det væsentligt, at der samles op på handlingsplanen og medarbejderne evaluerer, om resultaterne er opnået og den problemstilling som medarbejderne pegede på i spørgeskemaundersøgelsen er løst. Samtidig kan det være anledningen til at høre, om der eventuelt er nye forhold, hvor der er brug for en fokuseret indsats. På denne måde kan APV'en blive en dynamisk proces, som løbende er med til sikre fremskridt i det psykiske arbejdsmiljø.