

Vi vil arbejdsmiljø
Vi vil se de 7 punkter
i MED-aftalen
- i dagligdagen ...

Vil du være MED til at forbedre arbejdsmiljøet?

*Erfaringer og værktøjer
til MED-udvalg og arbejdsmiljøorganisationer,
der vil udvikle deres arbejdsmiljø*

Du kan få flere informationer ...

Klik ind på www.vestamt.dk/amt

... sådan kan MED-udvalget udvikle arbejdsmiljøet

Hent materialet på ...

Projektet Vi vil arbejdsmiljø	Hvad er arbejdsmiljø?	De syv punkter i MED-aftalen	Hvordan beskrive en udviklingsproces?	Hvordan kommer vi i gang?
Hvordan synliggør vi arbejdsmiljøet?	Arbejdsplads-vurderingen	Hvordan kan vi hele tiden udvikle?	Arbejdsmiljø-regnskabet	Principper i udviklingen
Medinddragelse Medindflydelse	Procesværktøj: Problembehandling	Procesværktøj: Plan for proces	Procesværktøj: Ledelsesbegreber	Procesværktøj: Opbygning af model

Hør og se interviews med ...

Arbejdsmiljøchef	Arbejdsmiljøkonsulent	Institutionsleder	Medarbejder-repræsentanter
------------------	-----------------------	-------------------	----------------------------

Få uddybet nedenstående emner ...

De syv punkter i MED-aftalen	Opbygning af kommunikations-model	Vejen til modellen Interviewteknik	Vejen til modellen Fra interview til vision	Metode til at skabe en vision
Metode til at beskrive succeskriterier	Medinddragelse Medindflydelse	Arbejdsmiljø-regnskab	Systematisk problembehandling	Procesværktøjer

INTERAKTIVT

Interaktivt

Dette hæfte er interaktivt.

Det betyder, at du kan få endnu flere informationer ved at gå ind på intranettet www.vestamt.dk/amt

Her kan du vælge mellem interviews med

- en institutionsleder
- to medarbejderrepræsentanter
- amtets arbejdsmiljøchef eller projektlederen.

Du kan også få uddybet dette materiale gennem mindre "lektioner", eller du kan hente materialet, således at du altid har det ved hånden.

Indholdsfortegnelse

Du kan få flere informationer	2
Gå i gang	3
Hvad er arbejdsmiljø	4
De 7 punkter i MED-aftalen	4
Hvordan kan vi beskrive en udviklingsproces?	6
Hvordan kommer vi i gang?	8
Eksempel på kommunikationsmodel	11
Hvordan synliggør vi det arbejde, som vi gør for at udvikle arbejdsmiljøet?	12
Arbejdspladsvurderingen er fundamentet	13
Hvordan kan vi hele tiden udvikle vores arbejdsmiljø?	14
Hvordan kan vi anvende et arbejdsmiljøregnskab?	15
Regnskabet og kommunikationsmodellen	16
Hvordan udarbejder vi en årsberetning?	17
Hvilke principper vil vi følge i vores udvikling af arbejdsmiljøet?	18
Hvordan skaber vi medinddragelse og medindflydelse?	22
Procesværktøj: Problembehandling	24
Procesværktøj: Hvordan tilrettelægger vi vores proces?	25
Procesværktøj: Ledelsesbegreber	26
Fastlæggelse af ledelsesbegreber	27
Procesværktøj: Hvordan kan vi opbygge indholdet i kommunikationsmodellen?	29

Gå i gang ...

Hvert enkelt MED-udvalg vil og kan udvikle arbejdsmiljøet inden for sit arbejdsområde. For at udvikle arbejdsmiljøet er det nødvendigt, at MED-udvalget over en længere periode drøfter, hvordan arbejdsmiljøet i lighed med andre udviklingsområder og -politikker kan blive en del af den strategiske udvikling, som institutionen i forvejen gennemfører.

Det er en ledelsesopgave at gøre dette, og det er MED-udvalgets opgave at indgå i denne udviklingsopgave og matche ledelsen i dens bestræbelser.

Det er vores håb, at dette materiale, interviewene på intranettet og værktøjerne kan inspirere ledere og medarbejdere til at gennemføre en fælles udvikling af arbejdsmiljøet. Et godt arbejdsmiljø er grundlaget for den udvikling, vi ønsker i amtet, ikke blot i forhold til vore medarbejdere, men også i forhold til vore brugere og borgere.

Fritz Kaarup
Amtsdirektør

Jan Virum
Næstformand MED-Hovedudvalget

Sådan udviklede vi dette materiale til dig

Praktiske erfaringer

5 pionerinstitutioner* i Vestsjællands Amt gik ind i en udvikling af deres arbejdsmiljø. Med udgangspunkt i amtets MED-aftale blev udviklet værktøjer, til at MED-udvalgene kunne arbejde strategisk med arbejdsmiljøet.

Pionerinstitutionernes MED-udvalg fik en introduktion til værktøjerne, hvorefter MED-udvalgene arbejdede intenst med, hvordan værktøjerne kunne blive implementeret i institutionen. Erfaringerne blev herefter indsamlet gennem samtaler, interviews og konferencer. Erfaringerne danner baggrund for ideerne i materialet.

Vejledning og bistand

For at støtte dig i anvendelsen af materialet er der på intranettet indlagt lektioner i, hvordan du og dit MED-udvalg samt arbejdsmiljøorganisationen kan arbejde med materialet og værktøjerne. Føler et MED-udvalg behov for yderligere støtte til gennemførelsen af sin udviklingsproces, kan MED-udvalget inddrage arbejdsmiljørådgivere.

Vi håber, at du og dit MED-udvalg vil få et godt udbytte af at gå ind i en udviklingsproces. Det fremgår ikke mindst af interviewene, at det er en udbytterig og spændende proces.

Hans Bang
Arbejdsmiljøchef

Torben Søndergaard Nielsen
Arbejdsmiljøkonsulent, projektleder

*) De 5 pionerinstitutioner er: Andersvænge Vest, Gynækologisk/obstetriske Afdeling, Center for Aflastning, VASAC 5 og Bo- og Servicecenter Odsherred

Hvad er arbejdsmiljø?

Den korte definition er, at arbejdsmiljø er de fysiske og psykiske påvirkninger, som et menneske bliver udsat for under udførelsen af sit arbejde.

Den mere holdningsmæssige indstilling til arbejdsmiljø indeholder udsagn som f.eks., at et menneske ikke må tage skade på sjæl og legeme ved at udføre arbejde for andre. Eller at et menneske gerne må komme mere sundt og raskt fra arbejde, end da vedkommende kom på arbejde!

Du kan personligt, amtet kan som arbejdsplads, og hele samfundet kan se en fordel i, at sikkerheds- og sundhedsforholdene på alle arbejdspladser er optimale, og at det enkelte menneske kan påvirke sin arbejdssituation. Bl.a. derfor er det vigtigt, at ledelse og medarbejdere arbejder sammen om at skabe gode arbejdsvilkår. Det kan ske gennem arbejdsmiljøorganisationen, MED-organisationen og i ledelsens måde at tilrettelægge og lede arbejdet. Arbejdsmiljøet er en del af ledelsens forpligtelser. Og dermed er arbejdsmiljøet også en del af den strategiske udvikling i den enkelte institution, afdeling eller arbejdsområde.



De 7 punkter i MED-aftalen

Projektet tog udgangspunkt i Vestsjællands Amts MED-aftale og i amtets krav til arbejdsmiljøet. I MED-aftalen er der 7 målsætninger for arbejdsmiljøindsatsen. Lad dem inspirere jer i jeres udvikling af jeres arbejdsmiljø.

Målsætningerne på arbejdsmiljøområdet søges opnået gennem ...

Synlige arbejdsmiljømål

... at der på amts- og institutionsniveau årligt fastlægges mål for arbejdsmiljøarbejdet. Målene skal blandt andet omhandle forebyggelse af arbejdsskader

Synlige arbejdsmiljøresultater

... at vurderingen af arbejdsmiljøresultaterne skal indgå ligeværdigt med vurderingen af resultater i forhold til øvrige målsætninger

Arbejdspladsvurderinger

... at der indføres faste retningslinier for arbejdspladsvurdering i planlægnings-, implementerings- og driftsfaser

Lokalt fokus

... at der etableres generelle og specielle tjeklister til støtte for arbejdspladsvurderingen. Listerne skal indeholde vejledning i hvilke arbejdsmiljøfaktorer, der generelt og specielt skal tages højde for i planlægningen og i driften

Arbejdsmiljøregnskaber

... at der årligt udarbejdes en årsberetning med angivelse af antal arbejdsskader samt iværksatte og gennemførte aktiviteter

Tid og ressourcer til arbejdsmiljøet i budgetterne

... at arbejdsmiljøet medtænkes ved udformningen af institutionernes budgetter og ved indkøb

Medinddragelse og medindflydelse

... at retningslinierne skal anvise, hvorledes de berørte medarbejdere og medarbejderrepræsentanter inddrages i planlægningen

Mere end arbejdsmiljøloven kræver

Målsætningen for arbejdsmiljøpolitikken i Vestsjællands Amt er at nå videre end den blotte efterlevelse af arbejdsmiljøloven. At nå videre kan ske ved

- at skabe sunde, trygge, motiverende og udviklende jobs
- at alle amtets arbejdspladser sikres et sundt og sikkert arbejdsmiljø, der til enhver tid er i overensstemmelse med den tekniske og sociale udvikling
- at antallet af arbejdsulykker og arbejdsbetingede sygdomme på amtets arbejdspladser bliver bragt ned
- at arbejdsmiljøet bliver integreret i alle relevante områder, eksempelvis ved indkøb, bygningsændring, nybyggeri, ny teknologi, omstilling samt ved tilrettelæggelse og udførelse af arbejdet.

Sparring mellem ledelse og medarbejdere i MED-udvalget

MED-systemet bygger på matching. Dvs. at der på hvert ledelsesniveau er etableret et samarbejdsforum mellem ledelse og medarbejdere.

Derved kan der ske en sparring mellem lederne og medarbejderne. Ikke bare om personale- og arbejdsforholdene, men også om arbejdsmiljøet. Målsætningerne for arbejdsmiljøet kan kun blive opfyldt, hvis denne sparring er reel, ægte og åben.

Niveau 1-virksomhed

Arbejdstilsynet klassificerer institutioner, afdelinger og virksomheder efter deres indsats. I en niveau 1-virksomhed både kan og vil institutionen arbejde konstruktivt med sit arbejdsmiljø.

Opnåelse af en niveau 1-placering kan være en målsætning. Det giver den fordel, at der er defineret tydelige krav til det niveau, som sikkerhedsorganisationen og MED-udvalget kan stræbe efter.

Kravene til en institution, der ønsker at blive eller være en niveau-1-virksomhed kan ses på Arbejdstilsynets hjemmeside.

Hvordan kan vi beskrive en udviklingsproces?

Rom blev ikke bygget på én dag. Man spiser en stor elefant ved at spise den i små stykker. Sådan er det også med udviklingsprocesser.

I udviklingsprocesser

- opstiller man visioner,
- fastlægger succeskriterier for at kunne måle, om man når sine mål,
- fastlægger rækkefølgen af målene,
- systematiserer den overordnede proces og
- skaber synlighed ikke blot for de, der direkte deltager i processen, men også for andre, der bliver påvirket af udviklingen.

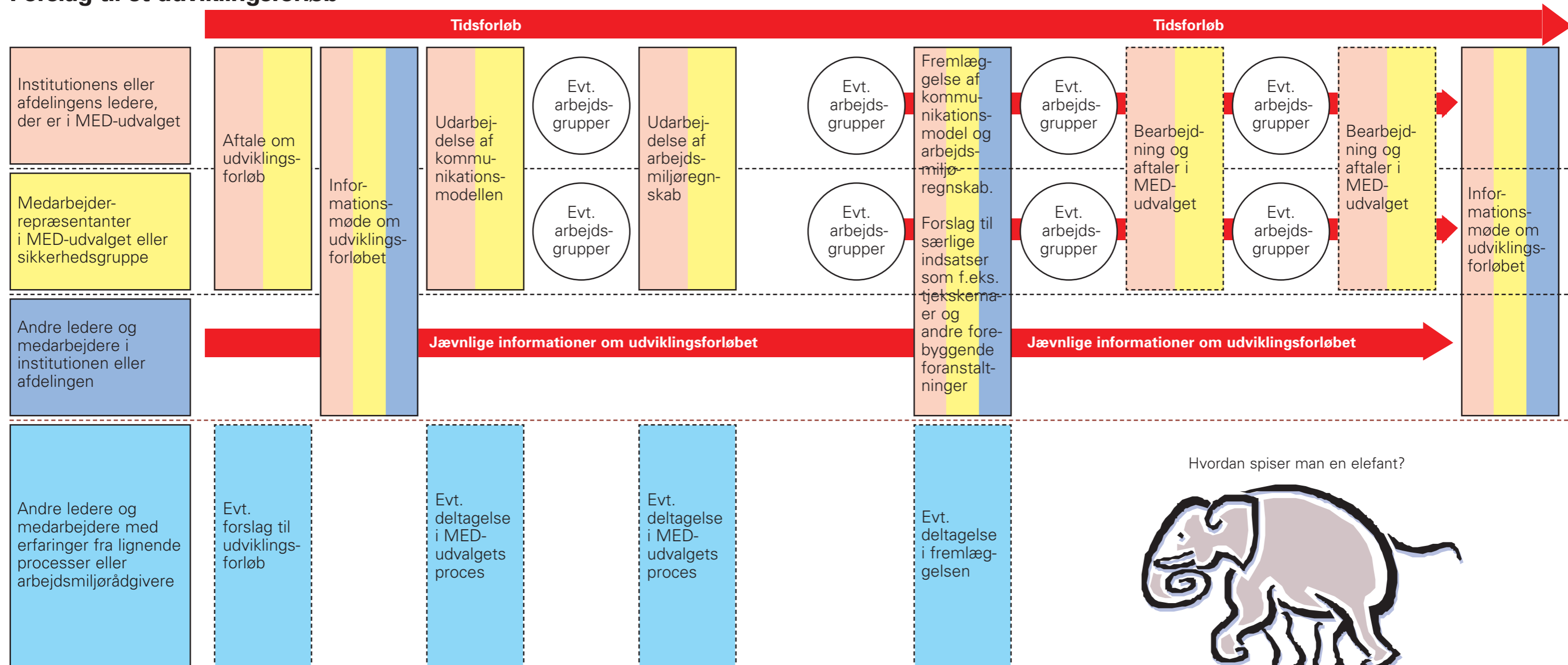
I dette hæfte er der forslag til fremgangsmåder.

Lad de beskrevne fremgangsmåder være inspiration til jeres egne beslutninger om valg af metoder.

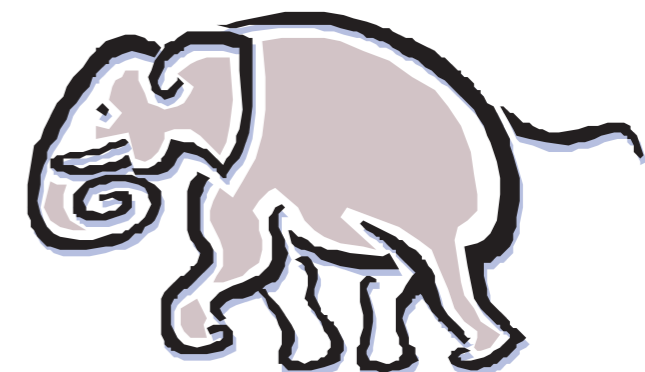
Beskriv den overordnede proces

For at alle kan følge med i jeres gennemførelse af udviklingsprocessen, er det vigtigt, at I aftaler processen og beskriver den. Indsæt tidsforløbet i beskrivelsen – og lad ikke tidsforløbet være alt for langstrakt. Hellere mange Små Sikre Succeser (SSS), der viser en fremdrift, end et langt og ofte uigennemskueligt forløb.

Forslag til et udviklingsforløb



Hvordan spiser man en elefant?



Hvordan kommer vi i gang?

Udarbejd en kommunikationsmodel

Kommunikationsmodellen indeholder en forholdsvis enkel opstilling af

- indsatsområder
- visioner for indsatsområderne
- succeskriterier for indsatsområderne
- mål for de givne perioder samt
- milepæle.

Hør og se den interaktive instruktion



Der er nogle enkle regler for udarbejdelsen af indholdet i modellen. De er angivet nedenfor.

I kan også gå ind i den proces, der er beskrevet på side 29.

Det er en udbytterig proces at udarbejde modellen, idet MED-udvalget kommer til at arbejde fremadrettet og drøfte, hvad det er, der skal ske (og ikke så meget, hvad der tidligere er sket).

Kommunikationsmodellen

Indsatsområde	1. periode	2. periode	3. periode	4. periode	Vision	Succeskriterier
	Mål Mål Mål	Mål Mål	Mål Mål	Mål		

Sådan kan I gøre det ...

1 Indsatsområder

Vælg 4 - 5 indsatsområder, som er tilstrækkeligt store til, at det ikke umiddelbart er muligt at løse hele opgaven. Og tilstrækkeligt vigtige for udviklingen af jeres arbejdsmiljø.

Nogle indsatsområder kan f.eks. være

a. systematik i arbejdsmiljøarbejdet

- opdatering af alle tjeklister samt en sikring af, at tjeklisterne bliver anvendt
- indkøbsprocedurer
- systematisk introduktion af nye medarbejdere til arbejdsmiljøet
- rundringer for at forebygge

b. åbenhed om arbejdsmiljøet

- registrering af nærved-ulykker
- åben dialog og anden kommunikation om personlige arbejdsmiljøproblemer
- forholdet mellem ledere og medarbejdere

c. psykisk arbejdsmiljø

- I dette indsatsområde kan f.eks. indgå MED-udvalgets og sikkerhedsgruppens indsats til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø
- behandling af særlige forhold som f.eks. vold, stress, mobning mv.
- balancen mellem de faglige krav, ressourcerne og kravene til arbejdsmiljøet

d. ergonomi og tunge løft

- I dette indsatsområde kan f.eks. indgå forholdene for medarbejdere på deltid, arbejde om natten, rengøringsarbejde mv.

f. de fysiske rammer

- I dette indsatsområde kan f.eks. indgå indeklimaet
- indretningen af rummene
- støjforhold
- inventaret

Valg af indsatsområder

Det står jer naturligvis frit for at vælge hvilke indsatsområder, som er vigtige for jer. Når I vælger, kan I overveje, om jeres indsatsområde

- indeholder konkrete forbedringsmuligheder
- indeholder en risiko for at udvikle sig til væsentlige arbejdsmiljøbelastninger – og det derfor er vigtigt, at I gør noget ved det netop nu
- fremmer kvaliteten af jeres arbejde og jeres relationer til brugerne og borgerne
- løfter jeres arbejdsmiljø ud over en almindelig efterlevelse af arbejdsmiljølovgivningen.

Det vil ofte være hensigtsmæssigt, at I tager udgangspunkt i arbejdspladsvurderingernes analyser. Det kan ligeledes være en fordel, at I tager udgangspunkt i aktuelle ønsker til forbedring af arbejdsmiljøet. Aktuelle ønsker fremmer opmærksomheden blandt de øvrige ledere og medarbejdere, skaber synlighed og bliver oplevet som medindflydelse.

2 Visioner

Hvad drømmer I om, at I på længere sigt kan opnå på det valgte indsatsområde? Visionen skal formuleres kort og næsten slagords-

agtigt. Den skal være positiv, skabende og inspirerende således, at lederne og medarbejderne kan se en mening med at realisere visionen.

Når I skal formulere en vision, kan det være en god idé at begynde med: Vi vil skabe en

Se mere om dette på side 27. Og hør og se den interaktive instruktion om at udarbejde visioner.



3 Succeskriterier

Notér, hvad der konkret skal til, for at visionen er opfyldt. Hvilke handlinger skal der foregå? Hvad vil vi måle på, for at vi kan konstatere, at vi har fået succes?

Se mere om dette på side 30. Og hør og se om at udarbejde succeskriterier på intranettet.



Eksempel på udfyldelse

Indsatsområde	1. periode	2. periode	3. periode	4. periode	Vision	Succeskriterier
Systematik i arbejdsmiljøarbejdet					Vi vil skabe en daglig, målbar systematik	Alle efterlever den opstillede systematik. Tjekskemaerne bliver fulgt osv.
Åbenhed om arbejdsmiljøet					Vi vil have fuld åbenhed om arbejdsmiljøet	Vi viser, at vi tager de udtrykte problemer alvorligt osv.
Psykisk arbejdsmiljø					Der skal være balance mellem fag og arbejdsmiljø	Vi foretager en ligeværdig prioritering mellem fag og arbejdsmiljø osv.

4 Tidsrammer

Vælg længden af de perioder, som I vil have mellem de forskellige milepæle. Perioderne kan f.eks. være halve år, kvartaler, måneder eller uger. Bliver der valgt måneder eller uger nærmer kommunikationsmodellen sig en handlingsplan.

5 Formulér mål

Formulér de mål der skal nås i den enkelte periode. Der kan være flere mål inden for den samme periode. Målene skal kun formuleres i stikord, ikke i lange sætninger. Det er vigtigere at bevare overblikket end at have mange ord.

Eksempel på udfyldelse

Indsatsområde	Indtil sommer 200X	Indtil jul 200X	Indtil sommer 200Y	Indtil jul 200Y	Vision	Succeskriterier
Systematik i arbejds-miljøarbejdet	Udarbejde plan. Godkendes i MED-udvalg	Opdatering af tjekskemaer. Instruktioner	APV-afdækning af behov for nye indsatsområder	Måling af anvendelsen. Evaluering	Vi vil skabe en daglig, målbar systematik	Alle efterlever den opstillede systematik. Tjekskemaerne bliver fulgt osv.
Åbenhed om arbejdsmiljøet	Temadage om åbenhed. Under-søgelse	Registrering af nærvedulykker	Læring af nærvedulykkerne	... osv.	Vi vil have fuld åbenhed om arbejdsmiljøet	Vi viser, at vi tager de udtrykte problemer alvorligt osv.
Psykisk arbejdsmiljø	... osv.				Der skal være balance mellem fag og arbejdsmiljø	Vi foretager en ligeværdig prioritering mellem fag og arbejdsmiljø osv.

6 Synlighed

Hvorfor bliver modellen kaldt for en kommunikationsmodel?

Fordi den skal være synlig for alle ledere og medarbejdere i institutionen eller afdelingen. Modellen kan tegnes op på en tavle eller på store stykker papir. Papirerne kan hænges op, således at alle kan se og følge udviklingen af indholdet i kommunikationsmodellen.

Det er *anvendelsen* af modellen, der giver den bedste proces:

1. Først udarbejdelsen i et samarbejde mellem ledere og medarbejderrepræsentanterne i MED-udvalget. Her tager MED-udvalget stilling til, hvad udvalget ønsker sig af fremtiden.
2. Dernæst, når alle andre kan se resultatet. Her bliver alle ledere og medarbejdere involveret i de overvejelser, som MED-udvalget har gjort sig.

Fleksibilitet

Selvfølgelig kan målene blive ændret undervejs. Ligeledes kan visionerne og succeskriterierne blive ændret. Anvendelsen af kommunikationsmodellen er en dynamisk proces.

Forvarsling

Gennem synligheden får lederne og medarbejderne mulighed for at blive forvarslet om kommende ændringer. Der bliver tid til at drøfte de kommende ændringer, påvirke dem og derved opnå medindflydelse.

Kommunikationsmodellen bliver et praktisk strategi- og kommunikationsværktøj for MED-udvalget og ledelsen.

Eksempel på kommunikationsmodel

Indsatsområder	Indtil sommer 200X	Indtil jul 200X	Indtil sommer 200Y	Indtil jul 200Y	Indtil sommer 200Z	Vision	Succeskriterier
Arbejdsmiljø med vægt på a. det fysiske arbejdsmiljø: - forflytningspolitik - voldspolitik - førstehjælpspolitik for kolleger b. psykisk arbejdsmiljø: - samarbejdet i de enkelte grupper - fokus på trivsel i jobbet	Fokus på den enkelte medarbejder: Udviklings-samtaler SIG udvikle APV-værktøj	MED- og sikkerhedsuddannelser Synlig APV for alle, hænges op Temadag: Faglig udvikling og psykisk arbejdsmiljø	Debat i personalegruppen om vores arbejdsmiljøpolitik MED- og SIG udvikle arbejdsmiljøpolitikker	Projektgruppe udarbejde forslag til måling af, hvordan politikkerne efterleves	Vedtage de endelige arbejdsmiljømål for centeret	Vi har synlige arbejdsmiljømål Vi vil skabe en daglig, målbar systematik Tjekskemaerne bliver fulgt osv.	Vi måler, om vi når vore mål. Vi justerer vore arbejdsmiljømål Tilfredse medarbejdere - der har medindflydelse - føler fælles ansvar - udnytter hinandens ressourcer - er i velfungerende teams, og som oplever høj grad af forebyggelse Fald i sygefravær. Fra x% til y%. Brugerne oplever, at de er i centrum Velfungerende samarbejde med kommunerne
Faglighed	Som ovenfor: Udviklings-samtaler Projektgruppe afdække uddannelsesbehov og trivselsmåling	Som ovenfor: Temadag: Faglig udvikling og psykisk arbejdsmiljø Etablering af fælles praktikudvalg	Implementering af fælles pædagogisk udvalg med ansvar for viduudveksling Påbegyndelse af dækning af kursusbehov i grupper eller den enkelte Kurser i gruppeudviklings-samtaler	Det pædagogiske udvalg fungerer og anvendes aktivt af hele centeret Udarbejdet plan for efteruddannelser i centeret Påbegyndelse af gruppeudviklings-samtaler		Brugerne og deres familier skal opleve, at de er i centrum - og at vi har en høj faglighed	Vi har et velfungerende samarbejde med kommunerne og brugerne Vore teams er velfungerende. Vi har gruppeudviklings-samtaler Vores faglighed er høj. Vi kan håndtere alle forskellige handicaps. Vi lærer af hinanden - og vi anvender bredt vore erfaringer Vi har et professionelt samarbejde på tværs af centerets forskellige tilbud

Hvordan synliggør vi det arbejde, som vi gør for at udvikle arbejdsmiljøet?

Kommunikationsmodellen er et godt udgangspunkt for udvikling af arbejdsmiljøet. Og for den synlighed, som arbejdsmiljøet skal "kæmpe" om i forhold til lederne, medarbejdernes og brugernes opmærksomhed.

En af årsagerne til en (eventuel) manglende opmærksomhed kan være, at formålet med arbejdsmiljøindsatsen er, at der ikke sker noget. Det kan se paradoksalt ud, men arbejdsmiljøindsatsen går jo ud på at forebygge, således at der ikke sker noget. Og hvordan skal man så kunne se, hvad der bliver foretaget af MED-udvalget og sikkerhedsgruppen?

Sker der en arbejdsulykke, bliver der straks opmærksomhed. Og så bliver der spurgt: Hvorfor har man ikke kunnet undgå ulykken? Hvorfor var vedkommende ikke instrueret? Hvad laver sikkerhedsgruppen og MED-udvalget egentligt? Osv. ...

Tilsvarende opmærksomhed kommer, når der er et stort sygefravær, eller det psykiske arbejdsmiljø bliver for belastende.

Systematisk information

For at opnå synlige arbejdsmiljøresultater, skal der informeres, informeres og informeres. Kommunikationsmodellen er et bidrag til denne information, men den er ikke (altid) tilstrækkelig. Derfor må MED-udvalget udarbejde en plan, der sikrer en systematisk informations- og påvirkningsindsats. Og denne indsats må være en fælles opgave for hele MED-udvalget og ikke alene påhvile de enkelte medarbejderrepræsentanter.

Kommunikationsmodellen

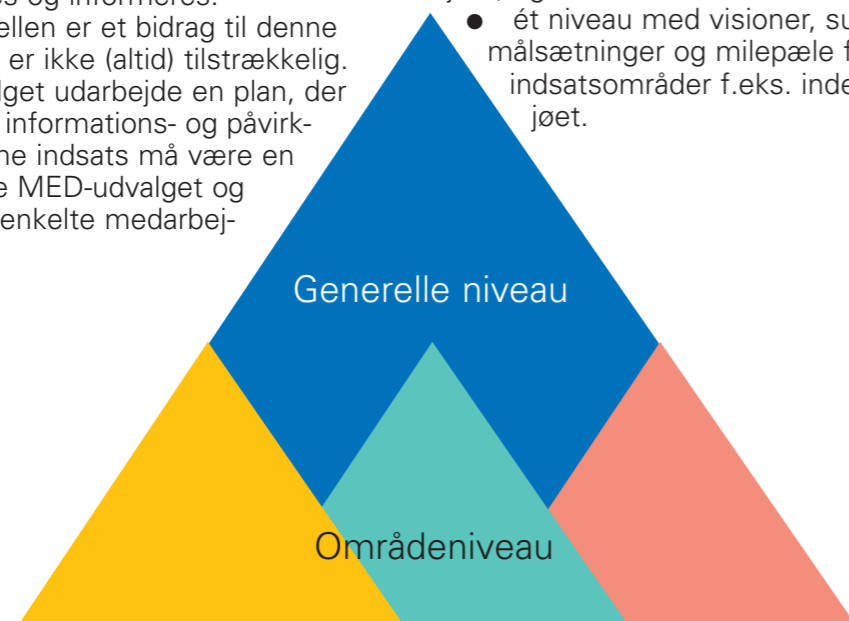
Det er gentagne gange blevet afprøvet, hvad det betyder for udviklingen af en institution eller afdeling, at kommunikationsmodellen er placeret på et centralt sted, hvor alle ledere og medarbejdere kan følge med i, hvad der vil ske – og hvilke ændringer, der løbende bliver foretaget. Informationsniveauet er blevet øget. Lederne og medarbejderne føler sig mere involveret i arbejdsmiljøets udvikling. Og der kommer flere forslag frem til MED-udvalget.

Det er ligeledes konstateret, at det ofte er overraskende for lederne og medarbejderne, hvor meget de kan få ud af at have et overblik over de nuværende og fremtidige mål for arbejdsmiljøindsatsen.

Mål på to niveauer

For at arbejdsmiljøresultaterne skal kunne være ligeværdige med de øvrige målsætninger i institutionen eller afdelingen, bør alle institutionens målsætninger være synlige. MED-udvalget kan derfor med fordel have målsætninger på to niveauer

- ét niveau med generelle visioner, succeskriterier og målsætninger for f.eks. kvalitetsudvikling, kompetencer, virksomhedsplaner og arbejdsmiljøet, og
- ét niveau med visioner, succeskriterier, målsætninger og milepæle for de enkelte indsatsområder f.eks. inden for arbejdsmiljøet.



Arbejdspladsvurderingen er fundamentet

Den årlige APV-handlingsplan

Hvert år* skal institutionen eller afdelingen indberette de handlingsplaner, der er udarbejdet på baggrund af arbejdspladsvurderingerne.

Handlingsplanen

Handlingsplanen skal som et minimum indeholde

- prioritering
- problem- eller indsatsområde
- løsninger på henholdsvis kort og langt sigt
- navn på den, der er ansvarlig for løsning af opgaven eller har ansvar for indsatsområdet
- tidsplan
- økonomi samt
- plan for opfølgning.

Elektronisk APV

For at lette institutionens arbejde med APV'erne, har Amtet udviklet en elektronisk APV. APV'en indeholder en

- kortlægningsdel
- problemløsningsdel og en
- handlingsplan.

De tre dele kan blive anvendt uafhængigt af hinanden. I den elektroniske APV kan

- den enkelte medarbejder selv kortlægge sit arbejdsmiljø
- sikkerhedsgruppen kan arbejde med problemløsningsdelen og udarbejde en handlingsplan
- ledelsen kan følge op på de handlingsplaner, der er udarbejdet.

Hvis man anvender kortlægningsdelen, kan man ikke være anonym.

Valgfrie metoder

Det er valgfrit hvilke metoder, som den enkelte institution eller det enkelte arbejdsområde vil anvende. Den elektroniske APV er et tilbud, der på nogle områder er bedre end andre metoder, idet oplysninger hurtigere og oftere kan blive registreret, individualiseret og dermed behandlet. Men det er ikke det samme, som at den elektroniske APV opfylder den enkelte institutions samlede ønsker og behov til processen. Måske er det

* Arbejdstilsynets mindstekrav er hvert 3. år, men i Vestsjællands Amt er det et krav, at der bliver indberettet en APV-handlingsplan mindst én gang om året



bedre at anvende dialogmetoder end tjeklister. Måske er interviews mere uddybende end spørgeskemaer. Måske er det bedre, at hver enkelt medarbejder bliver involveret, end at det alene er sikkerhedsgruppen, der vurderer arbejdspladsen. Det er bl.a. MED-udvalget, der kan være med til at vælge den bedste metode for den enkelte institution.

Er arbejdspladsvurderingen nu opfyldt?

Svaret er: Tja ...(!)

- Formålet med en arbejdspladsvurdering er ikke kun at registrere én gang om året. Formålet med en arbejdspladsvurdering er i lige så høj grad,
- at lederne og medarbejderne i arbejdsområdet løbende har en dialog om arbejdsmiljøet
 - at tage fat på de problemer, der kan være i et arbejdsområde. Her er et opslag i Arbejdstilsynets arbejdsmiljøvejvisere nærmest uundgåeligt
 - at danne grundlag for en egentlig arbejdspladsudvikling samt
 - at arbejde systematisk forebyggende.

Ikke mindst de sidste punkter er vigtige. Det er da også derfor, der i "de 7 punkter" i amtets MED-aftale står, at der skal være "faste retningslinier for arbejdspladsvurdering i planlægnings-, implementerings- og driftsfaser."

Hvordan kan vi hele tiden udvikle vores arbejdsmiljø?



Arbejdspladsvurderingerne er et godt fundament, men i det daglige arbejde kan det være hensigtsmæssigt at have mere detaljerede rutiner. Det kan f.eks. være i form af tjeklister, rundringer, instruktioner, særlige mødeformer og andre aktiviteter.

Hvor "klemmer" det?

Den, der har skoen på, ved bedst, hvor skoen trykker. Det er et godt udgangspunkt for udviklingen af arbejdsmiljøet.

Der kan skrives lovtekster. Arbejdstilsynet kan inspicere, og arbejdsmiljørådgivere kan hjælpe. Men det bedste arbejdsmiljø bliver opnået, når hver enkelt medarbejder tager ansvar. Ikke blot for sig selv og sit eget arbejdsmiljø, men også for andres arbejdsmiljø.

Derfor bør sikkerhedsgruppen og MED-udvalget løbende inspirere til aktiviteter, der kan fastholde interessen for arbejdsmiljøet. Det kan ske gennem diskussioner om forebyggelsesniveauer (hvor grundige skal vi være i vore forebyggelsesinitiativer?). Det kan ske gennem afvejninger af, om de faglige krav, vi stiller til os selv, bliver så store, at det går ud over vores egen sikkerhed og sundhed. Eller vi kan løbende udarbejde og opdatere tjeklister, instruktioner mv.

Tjeklister

Gennem tjeklister har vi fokus på udførelsen af opgaverne. Tjeklisterne indeholder ikke blot muligheder for at give instruktioner, men også, som navnet siger, tjekke, at arbejdsmiljøet bliver tænkt med i både planlægningen og udførelsen af opgaverne.

Der kan være tjeklister for

- indkøb
- planlægning af ekskursioner
- instruktioner ved tunge løft
- håndtering af voldsepisoder
- arbejdsmiljørundringer i området
- handlingsplaner i forbindelse med indsatsområder mv.

De enkelte ledere og medarbejdere i arbejdsområdet har formentlig forslag til flere.

Generelle tjeklister

Ud over de specifikke tjeklister er der flere udgaver af mere generelle tjeklister. De mest kendte er Arbejdstilsynets tjeklister. Nogle af dem er til brug for

- rengøring
- køkkener
- fysioterapi og
- kontor.

Hvordan kan vi anvende et arbejdsmiljøregnskab?

Når vi i det daglige løser arbejdsmiljøproblemer, oplever vi, at vi gør en god indsats til gavn for arbejdsmiljøet.

Når vi udarbejder tjeklister, foretager arbejdspladsvurderinger, rundringer mv., foretager vi konstruktive forebyggende handlinger.

Når vi opstiller synlige visioner, mål og succeskriterier, skaber vi overblik og en fremadrettet udvikling af vores arbejdsmiljø.

Nu mangler vi "kun" at kunne måle og dokumentere vores indsats. At kunne se en forskel fra det, vi fik udrettet sidste år til det, som vi udretter i år. Det er den synlige forskel, der skal motivere og inspirere os. Ikke mindst fordi vores daglige arbejdsmiljøindsats kan "drukne" i alle de andre gøremål, vi har.

Økonomi

Ligeledes mangler vi at sætte økonomi på vore aktiviteter. Arbejdsmiljø er en investering, som vi ikke altid får værdsat og indarbejdet i vore budgetter.

Bliver arbejdsmiljøet ikke indarbejdet i budgetterne, risikerer vi, at vi mangler penge til at sikre det gode arbejdsmiljø. Vore værdier om et godt arbejdsmiljø skal gå hånd i hånd med vore økonomiske, personalemæssige og tidsmæssige investeringer.

Det kan vi bl.a. opnå ved at udarbejde arbejdsmiljøregnskaber.

Et almindeligt regnskab bliver ofte delt op i driftregnskab, status og budget. I et arbejdsmiljøregnskab kan vi anvende den samme opdeling:

Drift

Her bliver der ført regnskab med alle de daglige indtægter og udgifter

I forhold til arbejdsmiljøet indeholder driften de daglige arbejdsmiljøopgaver, der bliver løst. Der kan f.eks. blive

- planlagt og gennemført aktiviteter og initiativer
- løst problemer
- udarbejdet tjeklister
- forebygget gennem rundringer mv.

Status

Ved status bliver resultaterne gjort op

I forhold til arbejdsmiljøet bliver der udarbejdet en årsberetning med angivelse af f.eks. arbejdsskader og de gennemførte aktiviteter. Årsberetningen kan blive anvendt som en del af en virksomhedsplan og vise institutionens "ansigt" udadtil.

Budgetter

Budgetterne fortæller os, hvad vi kan og vil gøre i fremtiden

I forhold til arbejdsmiljøet kan kommunikationsmodellen blive betragtet som et budget.

Modellen kan anvendes bredt. Den kan både blive anvendt til status og som et værktøj i forhold til "driften".

Mere end kroner og ører

Et arbejdsmiljøregnskab består altså ikke alene af økonomi og dermed penge.

Et arbejdsmiljøregnskab kan også indeholde regnskab med en lang række ikke-materielle forhold som f.eks.

- opnået viden
- udvikling af institutionens holdninger til arbejdsmiljøet
- antal og form for initiativer til forebyggelse
- antal næsten-ulykker og ulykker
- sygefravær
- tidsforbrug til arbejdsmiljøarbejdet mv.

Regnskabet og kommunikationsmodellen

Investering i et godt arbejdsmiljø

Når I har opstillet jeres visioner og mål, kan I beregne jeres omkostninger. Ved at anvende kommunikationsmodellen kan I synliggøre, at det (naturligvis) koster noget at sikre et godt arbejdsmiljø.

De fleste opgørelser af både økonomiske og personlige indsatser viser, at det betaler sig at fremme et godt arbejdsmiljø. Ikke blot økonomisk, men også i form af personaletrivsel, effektivitet mv. Arbejdsmiljøomkostninger er investeringer.

Indsatsområde	Indtil sommer 200X	Indtil jul 200X	Indtil sommer 200Y	Indtil jul 200Y	Vision	Succeskriterier
Systematik i arbejdsmiljøarbejdet	Udarbejde plan. Godkendes i MED-udvalg 100 timer	Opdatering af tjekskemaer. Instruktioner 200 timer	APV-afdækning af behov for nye indsatsområder 50 timer	Måling af anvendelsen. Evaluering 7.000,- kr.	Vi vil skabe en daglig, målbar systematik	Alle efterlever den opstillede systematik. Tjekskemaerne bliver fulgt osv.
Åbenhed om arbejdsmiljøet	Temadage om åbenhed. Undersøgelse 250 timer 4.000,- kr.	Registrering af nærvedulykker 25 timer	Læring af nærvedulykkerne 20 timer	... osv.	Vi vil have fuld åbenhed om arbejdsmiljøet	Vi viser, at vi tager de udtrykte problemer alvorligt osv.

Et arbejdsmiljøregnskab er som nævnt ikke bare kroner og ører. Et regnskab kan også være en opgørelse af tidsforbrug.

Eller hvor mange aktiviteter, der er planlagt, påbegyndt eller afsluttet.

Eller det kan være en sammenligning år for år af f.eks. brugernes opfattelse af institutionens eller afdelingens forhold til beboerne.

Eller det kan være antallet eller kvaliteten af foranstaltninger, der er truffet til forbedring af arbejdsmiljøet.

Status

Når MED-udvalget gør status, sker der en opgørelse af resultaterne. Både i forhold til de daglige udfordringer og til realiseringen af de planer (budgetter), som er lagt.

For at gøre status, bør der foreligge

- en færdig arbejdspladsvurdering (APV)
- opgørelser af, hvad der er blevet gennemført i løbet af året
- en overskuelig og klar opstilling af f.eks. tal for

sygefravær, antal udarbejdede tjeklister og vejledninger mv.

- anvendte økonomiske midler samt
- opnåede resultater.

Regnskab er synlighed

Et regnskab kan være et væsentligt bidrag til MED-udvalgets og sikkerhedsgruppens synlighed. Der sker i dagligdagen langsomme og ofte umærkelige tiltag og ændringer. Små skridt, der gør en forskel, men som ikke bliver registreret. Nogle gange er det uden betydning, at forandringerne er umærkelige. Andre gange kan det give et større engagement og øget involvering, hvis lederne og medarbejderne oplever konkrete forandringer til et bedre arbejdsmiljø. Et arbejdsmiljøregnskab kan påvise konstruktive forandringer fra år til år.

Hør og se den interaktive instruktion om arbejdsmiljøregnskab



Hvordan udarbejder vi en årsberetning?

Årsberetning

I Vestsjællands Amt skal hver institution udarbejde en årsberetning over arbejdsmiljøindsatsen. Årsberetningen er et supplement til arbejdspladsvurderingen.

I årsberetningen kan institutionen eller arbejdsområdet orientere om de forskellige arbejdsmiljøindsatser, der er foretaget. Den kan ligeledes indeholde en orientering om de arbejdsmiljøholdninger, der er groet frem i løbet af året og om de værdier, der er blevet lagt vægt på. Årsberetningen kan belyse de foranstaltninger, der er gennemført.

Årsberetningen er således en formidling fra MED-udvalget til politikerne, ledelsen, lederne, medarbejderne, brugerne og til nye medarbejdere om, hvordan arbejdsmiljøet bliver behandlet i institutionen. Samtidig kan årsberetningen gennem budgettet indeholde idéer til fremtidige indsatser.

Indholdet i årsberetningen

I årsberetningen kan bl.a. indgå

- tal om arbejdsmiljøets udvikling
- indførelse af systematiske forebyggende foranstaltninger
- antal arbejdsskader og sygefravær
- gennemførte aktiviteter
- forbrug af timer
- opnåelse af resultater.

Baggrunden for årsberetningen kan være

- amtets arbejdsmiljø- og personalepolitik
- institutionens arbejdsmiljøpolitik og -værdier
- arbejdspladsvurderingerne
- de beskrevne mål for de enkelte indsatsområder i arbejdsmiljøbudgettet
- måling af de gennemførte aktiviteter f.eks. gennem
 - spørgeskemaer
 - undersøgelser blandt ledere og medarbejdere
 - MED-udvalgets vurdering af sin egenindsats
- anvendelse af andre undersøgelser fra amtet.



Årsberetningen og MED-udvalget

MED-udvalget kan nedsætte en arbejdsgruppe, der kan forestå udarbejdelsen af årsberetningen.

Det første arbejdsgruppen bør gøre, er at drøfte og nå til enighed om

- hvad vil vi anvende årsberetningen til?
- hvem skal have årsberetningen?
- hvilke oplysninger vil vi have i årsberetningen
 - taloplysninger om f.eks. sygefravær, personaleomsætning mv.?
 - registrering af gennemførte aktiviteter og opnåelse af konkrete mål?
 - oplysninger fremskaffet via gennemførte arbejdspladsvurderinger?
 - oplysninger fremskaffet gennem interviews eller spørgeskemaer?
 - vurderinger af f.eks. trivsel, tilfredshed mv.?
 - udviklingen på særlige indsatsområder?
 - en vurdering af udviklingen af arbejdsmiljøet i forhold til MED-aftalen?
- hvem kan fremskaffe oplysningerne, hvordan og hvornår?
- hvor mange ressourcer vil arbejdsgruppen anvende på at udarbejde årsberetningen?
- hvordan skal den disponeres og hvilke former for medier (skriftlig, mundtlig forelæggelse, intranet mv.) skal formidle årsberetningen?
- arbejdsgruppens vurdering af sammenhængen mellem de forskellige indsatser og de opnåede resultater
- skal arbejdsgruppen komme med forslag til, hvordan indholdet i årsberetningen kan blive fulgt op?

Hvilke principper vil vi følge i udviklingen af vores arbejdsmiljø?

Når I tilrettelægger jeres udviklingsproces, er det en god idé at fastlægge nogle principper for processen.

Læs nedenstående fra venstre side ("Fra ...") til højre side ("Til...") – og drøft i MED-udvalget, hvilke principper I vil følge.

Materialet er til jeres inspiration. Har I i MED-udvalget brug for støtte til jeres proces, kan I anvende arbejdsmiljørådgivere eller ledere og

medarbejdere fra institutioner, der har erfaringer med udvikling af arbejdsmiljøprocesser.

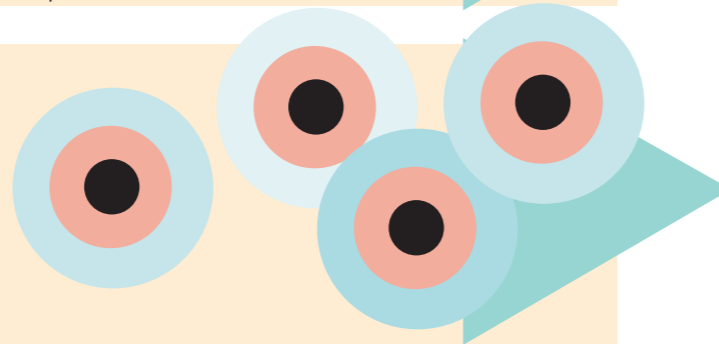
Fra ...

Kortsigtede løsninger

Arbejder vi i sikkerhedsgruppen eller MED-udvalget med kortsigtede løsninger, eller arbejder vi systematisk forebyggende? Udviklingen af et godt arbejdsmiljø bygger på begge dele. I løbet af hver enkelt arbejdsdag giver vi hinanden forskellige former for meldinger og tilbagemeldinger, der betyder meget for bl.a. det psykiske arbejdsmiljø. Det er løsninger på kort sigt. For at vi kan udvikle en mere fast forankret arbejdsmiljøkultur med positive signaler, er det vigtigt, at vi bevidst arbejder med udviklingen vore værdier og den samarbejdskultur, der skal herske i den enkelte institution eller afdeling. Ser vi på de arbejdsmiljøfaktorer, der kan have direkte betydning for vores helbred og sikkerhed, kan der være en tendens til, (læs videre på næste side)

"Skyder" på enkeltproblemer eller udfordringer

Vi arbejder kortsigtet, når vores eneste fremgangsmåde er at løse problemerne, når de dukker op. Vi vil undgåeligt være bagudrettede (problemerne opstår, før vi har forudset dem). Og en pludselig problemløsning kan let give anledning til hovsa-løsninger.



Fra enkeltmandsløsninger til fælles udvikling

Meget arbejdsmiljøarbejde bygger (heldigvis) på ildsjæle, der gentagne gange gør opmærksom på forhold, der kan blive bedre. Det er godt med ildsjæle, der brænder for en sag. Men ildsjæle kan let brænde ud, hvis de oplever frustrationer over, at deres initiativer ikke bliver "belønnet" i tilstrækkelig grad, eller de oplever andre former for modstande, både fra ledere og medarbejdere. Systematisk udvikling af arbejdsmiljø bygger grundlæggende på et fælles samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Det kræver møder og en fælles accept af værdier.

Sædvanlige mødeformer

Når en MED-repræsentant går til møder, kan det være belastende for de andre medarbejdere, der skal udføre det arbejde, som MED-repræsentanten, skulle have udført. Derfor bør møderne være effektive. For at møderne kan blive effektive, kan det være nødvendigt med mere utraditionelle mødeformer, både ved de sædvanlige møder i MED-udvalget og ved større personalemøder. Der kan derfor ligge en udvikling i at finde mødeformer, der er involverende for alle parter. Det kan ligeledes være hensigtsmæssigt at have dagsordener, der ikke bare indeholder referater, men især lægger vægt på at skabe ideer og udvikling. Når I anvender kommunikationsmodellen fremmer I dette.

Til ...

Langsigtede løsninger

at vi træffer hurtige og ikke altid rationelle valg. Vore risikoanalyser kan let blive for overfladiske, hvis vi har kort tid og måske er lidt stressede. Det er derfor vigtigt, at vi planlægger systematisk og i vores planlægning inddrager hensynet til f.eks. ergonomiske påvirkninger eller faren for ulykker. Kun ved at arbejde langsigtet kan vi inddrage de forebyggelsesprincipper, som bl.a. en arbejdsplads-vurdering skal give anledning til. Kun ved at arbejde langsigtet kan vi få drøftet, om der er den nødvendige balance mellem vores faglige indsats og hensynet til vores eget helbred, således at der kan blive en overensstemmelse mellem krav og ressourcer.

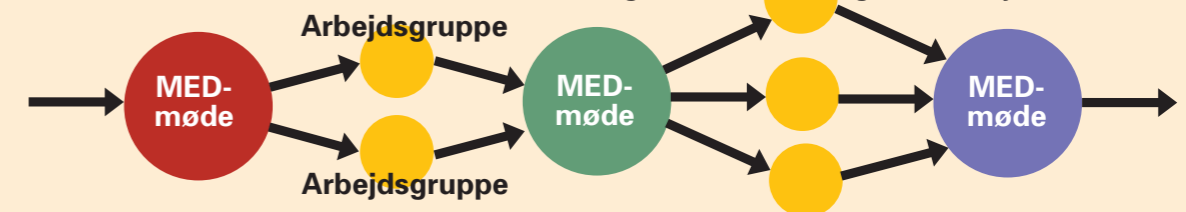
Arbejder ud fra visioner, succeskriterier, mål og milepæle

Arbejder vi strategisk med vores forebyggende arbejde, skaber vi udvikling. Ikke blot i forhold til arbejdsmiljøet, men også i forhold til hele arbejdspladsens udvikling. Derved kan vi anvende vore ressourcer optimalt og rigtigt.

Indsatsområder					Vision	Kriterier
Område A	Mål	Mål	Mål	Mål		
Område B	Mål	Mål	Mål	Mål		
Område C	Mål	Mål	Mål	Mål		

Fælles udvikling af arbejdsmiljøet

Arbejdsgrupper f.eks med inddragelse af ledere og medarbejdere



Mere usædvanlige mødeformer

Tillad jer selv at indlægge usædvanlige vinkler på indholdet i et møde. Vær opmærksomme på, om I i jeres MED-udvalg har et reelt samarbejde med fælles mål, åben information og dialog, gensidig hjælp mv.

I kan høre om rød, grøn, blå eller sort position på intranettet.



Hvilke principper vil vi følge i udviklingen af vores arbejdsmiljø?

Fra ...

Holdninger til medinddragelse og medindflydelse

Læg mærke til kommunikationen ved jeres møder i MED-udvalget.
 Har I indholdsløse drøftelser og fastlåste positioner, hvor f.eks. kun formand og næstformand giver udtryk for de på forhånd aftalte tilkendegivelser og trufne beslutninger?
 Er det sådan, at for at undgå at "sige for meget" bliver der ikke sagt noget?
 At lederne og medarbejderrepræsentanterne er placeret over for hinanden, som om der er tale om en "skyttegravskrig"?
 At MED-udvalget bliver et formelt forum og ikke et sted, hvor der sker en reel udvikling?
 Hvis det er sådan, så prøv i stedet at opfatte MED-udvalget som et "ledelsesrum", hvor der er plads til åbne (og ofte uforpligtende) drøftelser. Og hvor der sker en sparring mellem ledelse og medarbejdere.

Regler og åbne, synlige værdier

I arbejdsmiljøet er der opstillet regler. Det er ofte nyttigt og nødvendigt at have regler. Ellers kender man måske ikke kravene til arbejdets udførelse, grænseværdier eller forskellige risici. Regler er også nødvendige for bl.a. Arbejdstilsynet. Arbejdstilsynet kan ikke anvende sanktioner ved overtrædelse af arbejdsmiljøloven, hvis der ikke er en regel, der er overtrådt.

Regler

- Reglerne regulerer vores adfærd på "ydre" kriterier og forordninger
- Reglerne bygger på "fornuft"
- Regler er mest anvendelige i
 - bestemte, konkrete situationer
 - tilbagevendende, ensartede og "sædvanlige" situationer
 - situationer der kan afgrænses
- Regler er specifikke
- Regler afgrænser og præciserer
- Regler giver (ofte entydige) svar

- Regler fritager den enkelte for ansvaret for selv at træffe beslutninger
- Regler dækker kun det man kan forudse
- Regler kræves tilpasning
- Regler kan blive anvendt til at bedømme og fordømme andres handlinger
- Regler skal være accepteret af dem, der skal følge dem
- Regler beskriver den konkrete adfærd, der skal udføres
- Regler behandler alle ens

Hvilke principper vil I følge i udviklingen af jeres arbejdsmiljø?

Til ...

MED-udvalget som et "ledelsesrum"

MED-udvalget kan arbejde langsigtet, strategisk, synligt og gennem kommunikationsmodellen forvarsle det, som MED-udvalget arbejder med. MED-udvalget kan involvere og invitere til en bredere drøftelse.

Hør og se den interaktive instruktion



Regler og åbne, synlige værdier (fortsat)

Overholdelse af regler kan imidlertid kun udvikle arbejdsmiljøet til en vis grænse, nemlig til overholdelse af reglerne. Vil I videre, kan det være hensigtsmæssigt, at I i MED-udvalget påvirker holdninger gennem en udvikling af jeres værdier. Forskellen mellem regler og værdier kan (skematisk) stilles således op:

Værdier

- Værdier styrer vores adfærd gennem vores personlige værdisystem
- Værdier bygger på holdninger
- Værdier er mest hensigtsmæssige
 - når forholdene er ustabile
 - i uforudsigelige situationer og
 - når der er vanskelige vilkår for opgavernes løsning
- Værdier er generelle (gælder altid)
- Værdier er "ledestjerner"
- Værdier skal forklares, forsvares og fortolkes

- Værdier fremmer handlefrihed og stiller krav om ansvarlighed
- Værdier stiller krav til den enkelte om selv at vælge sine handlinger
- Værdier kræver tryghed og tilgivelse
- Værdier kræver hele tiden handlinger, der svarer til værdierne
- Værdier skal være vedtaget og accepteret af dem, der skal udføre dem
- Værdier skal præciseres gennem eksempler på konkrete handlinger
- Værdier behandler ledere og medarbejdere individuelt

Hvilke principper vil I følge i udviklingen af jeres arbejdsmiljø?

Hvordan skaber vi medinddragelse og medindflydelse?

Medarbejderne skal deltage i planlægningen af deres arbejdsopgaver og i vurderingen af deres arbejdsmiljø. Det er et krav både i Amtets MED-aftale og i arbejdsmiljøloven. For at MED-udvalget kan arbejde aktivt med dette, er det hensigtsmæssigt, at MED-udvalget definerer sine egne opgaver, visioner, succeskriterier og mål. Og at MED-udvalget fremmer sine egne samarbejdsprocesser.

Herefter har MED-udvalget en stor (pædagogisk) opgave i at fremme den enkelte medarbejders medindflydelse i dagligdagens praksis. Ikke mindst for at fremme, at den enkelte medarbejder tager et personligt ansvar for sit arbejdsmiljø. Det kan her være nyttigt at skelne mellem medinddragelse og medindflydelse, medbestemmelse og medansvar. Det kan illustreres således

Hvad VED vi	Hvad KAN vi	Hvad VIL vi	Hvad GØR vi
Medinddragelse ved at komme med informationer og faktaoplysninger	Medindflydelse ved at komme med forslag til løsninger	Medbestemmelse ved at deltage i beslutningerne om de konkrete løsninger	Medansvar ved at tage ansvar for udførelsen af beslutningerne



Ledelsesretten og arbejdsmiljøet

Ledelsen har retten til at lede og fordele arbejdet. Det er en generel aftale på det danske arbejdsmarked. Men samtidig er det en værdi og et krav inden for arbejdsmiljøet, at ingen må udsættes for arbejdsskadelige belastninger eller risici. Retten til at lede og fordele arbejdet indebærer ikke retten til at udsætte andre for sikkerheds- og sundhedsmæssige risici.

Ikke mindst af den grund er det vigtigt, at MED-udvalget og sikkerhedsorganisationen aktivt matcher ledelsen, således at vilkårene for arbejdets udførelse er optimale. For at få en succesfyldt matching kan det være hensigtsmæssigt at se på mødeformerne.

Mødeformer

Undervejs i det enkelte MED-møde kan der i drøftelserne af de enkelte punkter blive vekslet mellem

- **informationer**, hvor punktet alene vedrører nogle konkrete informationer, som MED-udvalget evt. senere kan anvende i sine drøftelser. Det er således ikke hensigten at diskutere informationerne i det øjeblik, de bliver givet. Men det kan sikre forståelsen af informationerne, at der bliver anledning til at få besvaret spørgsmål
- **dialoger**, hvor der er gensidige drøftelser gennem en interaktiv spørgen, lytten og refleksioner med svar
- **samarbejde** med fælles mål, åben information, fælles handlingsplaner og enighed om aktiviteterne
- **forhandlinger**, hvor der ikke er fælles interesser, men hvor der bliver skabt kompromiser gennem resultater, hvor begge parter oplever at få et fornuftigt udbytte (vind-vind-resultat)
- **idéudvikling** og **kreativitet** gennem brainstorming på konkrete forhold
- **problembehandling** (se næste side), eller
- **beslutninger**, hvor MED-udvalget er med til at træffe beslutningerne.

Undersøgelser

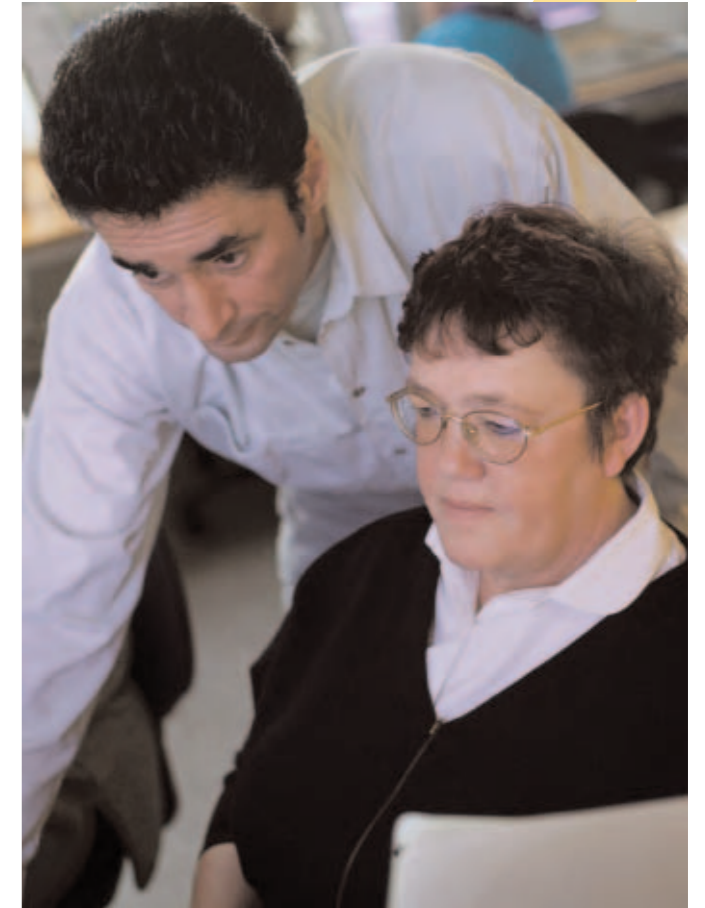
For at undersøge holdninger og opfattelser uden for MED-udvalget kan der mellem møderne blive gennemført

- interviews af ledere og medarbejdere
- fokusgruppeinterviews af udvalgte ledere og medarbejdergrupper
- spørgeskemaundersøgelser
- temamøder og -konferencer
- større fælles begivenheder (events), der kan danne optakt til eller være ramme for drøftelser af arbejdsmiljøforholdene. F.eks. kan et forumteater danne grundlag for drøftelser af det psykiske arbejdsmiljø
- interne uddannelsesforløb med inddragelse af egne ledere og medarbejdere eller med eksterne arbejdsmiljørådgivere.

Temamøder i MED-udvalget

Er der tale om temadrøftelser af større emner, kan der veksles mellem f.eks.

- cafémetoden
- forskellige former for gruppedrøftelser i varierede gruppetørrelser og sammensætninger
- problemløsnings- og kreativitetsmøder
- dialog- eller dilemmaspil
- studiekredse, erfagrupper eller andre former for erfaringsudvekslingsmøder i perioden mellem MED-møderne.



Nogle gode spørgsmål at behandle i MED-udvalget:

Hvad vil du stå til regnskab for i dit arbejde i MED-udvalget og/eller sikkerhedsgruppen?

Prøv at stille spørgsmålet i MED-udvalget. I besvarelsen af spørgsmålet er der et godt grundlag for at drøfte, hvad hver især opfatter som sin rolle og sit indsatsområde i MED-udvalget. Og samtidig kommer de værdier frem, som medlemmerne af MED-udvalget har.

Hvad vil du holde regnskab med?

Det kan være det næste spørgsmål. Der skal udarbejdes mål for arbejdsmiljøindsatsen. Når man opstiller mål, er det nærliggende at "måle" de resultater, der kommer. Mål og måling hører sammen.

Men hvordan vil hver enkelt medlem af MED-udvalget prioritere, når det skal bedømmes, hvad der især fremmer arbejdsmiljøet?

Procesværktøj: Problembehandling

Når et MED-udvalg skal drøfte et problem, kan det være hensigtsmæssigt, at MED-udvalget systematisk anvender nedenstående rækkefølge af spørgsmål.

- 1. Hvad er problemet?** Notér, hvad I mener, er problemet. Måske vil I senere opleve, at det ikke er det "rigtige" problem, men at problemet er et andet. Det kan være en kvalitet i jeres problembehandling.

- 2. Hvad VED vi?**
Spørg hinanden
 - * Hvordan er situationen lige nu? Hvad ved vi?
 - * Hvad er konsekvenserne af problemet?
 - * Hvad er årsagerne til problemet?
 - * Hvilke ressourcer (tid, penge, personer mv.) har vi til rådighed for at kunne løse problemet?
 - * Er der noget, vi har glemt at undersøge?

- 3. Hvad KAN vi?**
Spørg hinanden
 - * Hvilke muligheder har vi?
 - * Hvordan kan vi evt. gøre tingene anderledes?
 - * Hvilke løsninger kan vi pege på?

- 4. Hvad VIL vi?**
Spørg hinanden
 - * Hvilke løsninger passer bedst til vore mål og hensigter?
 - * Hvordan vil vi sikre os, at de bliver gennemført?
 - * Hvad er konsekvenserne af at løse problemet på denne måde?

- 5. Hvad GØR vi?**
Spørg hinanden
 - * Hvilke konkrete handlinger vil vi gennemføre?
 - * Hvad vil hæmme/fremme gennemførelsen?
 - * Hvem gør hvad hvornår hvorfor?
 - * Hvilke konsekvenser har handlingerne?
 - * Nåede vi det, vi ville?



Procesværktøj: Hvordan tilrettelægger vi vores proces?

Stil spørgsmål

Begynd med at stille spørgsmål, når I vil tilrettelægge jeres egen proces. Stil f.eks. nogle af nedenstående spørgsmål - eller tilsvarende andre spørgsmål:

Udviklingsprocessen

Hvordan tilrettelægger vi i MED-udvalget vores proces til udvikling af arbejdsmiljøet?

Tilpasning af værktøjet

Dette hæfte bygger på andres erfaringer. Hvordan gør vi dette værktøj til vores værktøj?

Anvendelse af andre værktøjer

Hvilke andre procesværktøjer kender vi? Hvordan kan vi anvende dem til vores formål?

Samarbejdet

Hvordan får vi de gode arbejdsmiljødrøftelser frem i MED-udvalget?

Involvering af alle

Hvordan får vi alle andre med relationer til institutionen eller arbejdsområdet involveret i udviklingen af arbejdsmiljøet?

Arbejdsmiljøet i MED-udvalget

Hvordan sikrer vi, at arbejdsmiljøet ikke blot nu, men også fremover bliver prioriteret højt nok i MED-udvalget?

De 7 punkter

Levet vi i vores proces op til de 7 punkter i Amtets MED-aftale?

Hør og se hvad en institutionsleder, eller medlemmer af et MED-udvalg siger om deres proces.



Rammerne for et projekt

Hvis I vil gennemføre jeres proces som et projekt, kan nedenstående hjælpe jer på vej til at beskrive rammerne for projektet

- 1. Baggrunden for projektet**
 - Hvad er baggrunden for, at vi vil have dette projekt?
- 2. Mål med projektet**
 - Hvad vil vi gerne opnå?
 - Hvad er visionen?
- 3. Succeskriterier**
 - Hvad vil vi måle vores succeser på?
- 4. Produkter**
 - Hvilke produkter skal der komme ud af projektet?
- 5. Interessenter/deltagere**
 - Hvem skal deltage i vore initiativer?
 - Hvem bliver berørt af initiativerne?
 - Hvem er beslutningstagere?
- 6. Tidsplan**
 - Hvad skal der ske, hvornår?
- 7. Organisering af projektet**
 - Hvordan skal projektet organiseres?
 - Hvem styrer projektet?
 - Hvordan er rollefordelingen?
- 8. Økonomi**
 - Hvad er der behov for?
 - Hvad er der bevilliget?
 - Er der mulighed for at få økonomiske ressourcer på mere utraditionelle måder?
- 9. Andre ressourcer**
 - Hvem kan vi trække på?
 - Hvilke eksterne ressourcer kan vi anvende?
- 10. Love og aftaler**
 - Er der love, bestemmelser og aftaler, der skal tages højde for?
 - Er der politiske beslutninger, der påvirker projektet?
- 11. Aktiviteter og metoder**
 - Hvilke aktiviteter skal indgå i projektet?
- 12. Information og formidling**
 - Hvordan informerer vi - under hele projektperioden?
 - Skal der være særlige uddannelses- og formidlingsaktiviteter?
 - Skal der være opmærksomhedsvækkere?
- 13. Projektopfølgning**
 - Hvilke tilbagemeldingsrutiner skal der være?
 - Hvordan føres der logbog og referater?
- 14. Undersøgelse af resultater**
 - Hvordan skal projektet evalueres?

Procesværktøj: Ledelsesbegreber

Matching af ledelsen

Ledelsen og medarbejderne i MED-udvalget samarbejder om at udvikle arbejdsmiljøet. For at begge parter kan få det bedste udbytte af samarbejdet, er det vigtigt, at de taler samme sprog.

Det kan derfor være hensigtsmæssigt, at MED-udvalget drøfter, hvad medlemmerne i udvalget hver for sig opfatter ved nedenstående ledelses- og strategibegreber, og hvad der konkret er sagt eller skrevet om udviklingen af arbejdsmiljøet.



Fastlæggelse af ledelsesbegreber

Spørgsmål, som ledelsen og medarbejderrepræsentanterne i et samarbejde i f.eks. MED-udvalget kan drøfte, hvis der skal skabes en fælles udvikling.

Opgave (mission)	<p>Stil spørgsmålet: Hvorfor er vi her? Drøftelse af den opgave (mission), som institutionen, afdelingen, arbejdsområdet, MED-udvalget eller sikkerhedsgruppen skal løse. Resultatet af drøftelserne kan udtrykkes i svar, der begynder med</p> <p>Vi er her, fordi vi</p> <ul style="list-style-type: none"> - vil ... - skal ... - kan ...
<p>Etik Moral Værdier Holdninger Kultur Image Kernekompetencer</p>	<p>Stil spørgsmålet: Hvem er vi? En organisation eller et udvalg bliver mere handlekraftig, når der bliver oparbejdet en fælles forståelse af identitet og holdninger. Lad svaret tage udgangspunkt i følgende stikord</p> <p>Vi vil være kendt for, at vi</p> <ul style="list-style-type: none"> - er ... - tror på ... - kan ... <p>eller</p> <ul style="list-style-type: none"> - vil fremme ... - vil bekæmpe ...
Vision	<p>Stil spørgsmålet: Hvad vil vi? Det som lederne og medarbejderne ønsker, der skal ske, kan formuleres i en politik på et givet område. Eller det kan udtrykkes gennem en strategi, der har specifikke mål. Kommunikationsmodellen er udtryk for en strategi. Det kan lette arbejdet med at formulere en vision at anvende indledningsformuleringer som f.eks.</p> <p>Vi vil skabe</p> <ul style="list-style-type: none"> - en institution med ... - en arbejdsplads, der ... - en situation, hvor ... - en særlig markant udvikling gennem ... - et MED-udvalg der ...

Spørgsmål, som ledelsen og medarbejderrepræsentanterne i et samarbejde i f.eks. MED-udvalget kan drøfte, hvis der skal skabes en fælles udvikling.


<p>Strategiske mål Milepæle</p>	<p>Stil spørgsmålene: Hvordan vil vi nå vores vision? Hvilke mål vil vi nå?</p> <p>Visionen bliver opnået gennem en opstilling og samvirken af mål inden for det område, som visionen dækker. Samtidig vil vi opstille milepæle (tidsfrister) for de enkelte mål.</p> <p>Der skal derfor formuleres strategiske mål, rækkefølgen i målene skal fastlægges, og målene skal placeres rigtigt i forhold til hinanden.</p> <p>Vi vil nå følgende mål i 200x ... 200y ... 200z ...</p>
<p>Taktiske mål Handlingsplaner</p>	<p>Stil spørgsmålet: Hvordan vil vi nå vore mål?</p> <p>Det er nu nødvendigt med handlingsplaner. En handlingsplan er en prioriteret rækkefølge af aktiviteter. Aktiviteterne skal som regel føre frem til opfyldelse af bestemte (for)mål.</p> <p>Det sker ofte, at der bliver udarbejdet handlingsplaner, uden at man har udarbejdet en strategi: Vi gør dette eller hint. På den måde gør vi måske tingene rigtigt, men gør vi også de rigtige ting? Den sidste del bør en god strategi kunne svare på.</p> <p>En handlingsplan vil som regel indeholde (aftale om)</p> <ul style="list-style-type: none"> * hvem, der gør * hvad, * hvorfor, over for * hvem, * hvornår, samt evt. også * hvordan. <p>Handlingsplanen kan suppleres med f.eks. ansvarsfordeling, ressourcer (f.eks. økonomiske eller personalemæssige) samt mandat til at løse opgaven. Et budget kan være udtryk for en økonomisk handlingsplan.</p> <p>Udarbejdelsen af handlingsplanen kan tages i</p> <p>Vi vil i 4. kvartal i 200x udføre følgende aktiviteter</p> <ul style="list-style-type: none"> - ... - ... - ...

Procesværktøj: Hvordan kan vi opbygge indholdet i kommunikationsmodellen?

Et eksempel på en proces

Kommunikationsmodellen

Indsats-område	1. periode	2. periode	3. periode	4. periode	Vision	Succes-kriterier
	Mål	Mål	Mål	Mål		
	Mål	Mål	Mål	Mål		

Fase	Fremgangsmåde	Organisering og tid
1	<p>Gensidigt interview, om hvad der skal bevares, og hvad der bør udvikles. Deltagerne interviewer gensidigt hinanden med 15 - 20 minutter til hver. Interviewet har to hovedspørgsmål:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvad ønsker du at bevare (hvad fungerer) og hvorfor? 2. Hvad drømmer du om også kan lade sig gøre? Hvorfor? <p>Disse spørgsmål stilles til en lang række temaer som f.eks.</p> <ul style="list-style-type: none"> - MED-udvalgets funktioner (arbejdsformer, visioner, indholdet i møderne, samarbejdet, informationer, resultater mv.) - forholdet til kolleger - forholdet mellem ledelse og medarbejdere - arbejdsmiljøet og arbejdsforholdene <p>Se hjælpeskema til interviewet sidst på næste side.</p>	<p>Parvist interview (2+2)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. interview 15-20 minutter. Herefter skiftes roller til 2. interview på 15 – 20 minutter <p>Se afsnittet på intranettet om "Vejen til modellen, interviewteknik"</p> 
2	<p>Referat i grupper sat sammen på tværs af oprindelige interviewpar. (Alternativ: Hvis parrene holdes sammen, så skal den, der interviewede, fortælle om det, som den anden (den interviewede) sagde.)</p> <p>Først fortæller gruppens deltagere om det, som de ønsker at bevare. Hvad der fungerer og hvorfor.</p> <p>Herefter fortæller gruppens deltagere hinanden om det, som de drømmer om også kan lade sig gøre</p>	<p>Opdeling i grupper med 4-6 deltagere i hver gruppe</p>
3	<p>Valg af udviklingssemner/områder.</p> <p>Når deltagerne i gruppen har fortalt hinanden, hvad deltagerne drømmer om, skal gruppen vælge et indsatsområde, som gruppen gerne vil arbejde sammen om at udvikle</p>	<p>Samme gruppe</p>

Fase	Fremgangsmåde	Organisering og tid
4	<p>Formulering af vision for udviklingsemnet/området. Gruppen skal af sin midte vælge en "skriverkarl", der noterer de vigtigste udsagn mv. på en flip-over. Herefter skal gruppen formulere en vision for sit indsatsområde.</p> <p>Visionen skal, for at være en god vision, være - formuleret <i>positivt</i> - <i>samlende</i> for de involverede parter og - <i>skabende</i> for fremtiden</p>	<p>Samme gruppe</p> <p>Se afsnittet på intranettet om "Metode til at skabe en vision"</p> 
5	<p>Gå ind i fremtiden og beskriv succeskriterier Når visionen er skrevet på flip-overen, skal gruppen foretage et "mentalt spring" ud i fremtiden. Gruppen skal forestille sig, at visionen er lykkedes: Hvordan fungerer forholdene, når det er lykkedes at opnå det, man drømmer om?</p> <p>Inden gruppen gennemfører sin brain-storming, skal gruppen vælge en deltager til at være "sprogvogter". Sprogvogteren skal sikre, at gruppen kun taler i nutid om f.eks. - hvad sker der lige nu, hvor vi har succes? Hvordan sker det? - hvordan føles det? Hvordan kommer følelserne til udtryk? - hvad kan lade sig gøre? Hvem gør hvad? Hvornår? Hvordan?</p>	<p>Samme gruppe, der nu foretager en brainstorming på 10 - 15 minutter. Skriverkarlen skriver alle forslagene på flipoveren.</p> <p>Se afsnittet på intranettet om "Metode til at beskrive succeskriterier"</p> 
6	<p>Vejlen til fremtiden I denne fase er gruppen fortsat "ude i fremtiden". Men gruppen skal se "tilbage" på den gang, hvor visionen blev beskrevet - og frem til det tidspunkt, hvor visionen er lykkedes. Det er naturligvis en form for storytelling, men storytellingen giver inspiration til en række aktiviteter.</p> <p>Sprogvogteren skal sikre, at gruppen i denne fase kun taler i datid, idet gruppen stadig er "ude i fremtiden" og ser tilbage på det, der skabte gruppens succes. Gruppen kan gennemføre sin brainstorming ud fra spørgsmålene - hvad gjorde det muligt, at vi fik succes? - hvilke forhindringer mødte vi? - hvad gjorde vi ved dem?</p>	<p>Samme gruppe, der foretager en ny brainstorming på 15 - 20 minutter. Skriverkarlen skriver alle forslagene på flipoveren.</p> 
7	<p>Kommunikationsmodellen Gruppen indfører nu visionen, succeskriterierne og målene i kommunikations- eller strategimodellen</p>	<p>Se afsnittet på intranettet om "Opbygning af kommunikationsmodel"</p>
8	<p>Nye indsatsområder Hvis der skal udvikles en mere omfattende udviklingsstrategi med flere indsatsområder, kan det være hensigtsmæssigt at gentage ovenstående for hvert enkelt område</p>	

Tema	Bevares	Udvikles
Hvad? Hvem?	Hvad har været dine bedste oplevelser? Hvad bør efter din mening bevares? Hvorfor?	Hvad drømmer du om også kan lade sig gøre? Hvad ønsker du kunne være muligt i forhold til temaet?



Vil du være MED til at forbedre arbejdsmiljøet?
 er udgivet af Vestsjællands Amt, 2005

Materialet er udarbejdet i et samarbejde mellem Sikkerhedsadministrationen i Vestsjællands Amt og Green-Jakobsen A/S.

Redaktion: Mogens Tolstrup, Green-Jakobsen A/S

Grafisk tilrettelæggelse: Denbæk A/S

Copyright © Green-Jakobsen A/S 2005

Projektet
Vi vil arbejdsmiljø
Vestsjællands Amt
2004-2005

Vestsjællands Amt
Amtsgården
Alléen 15
4180 Sorø

