

# Trivsel på lageret

Det gik nemmere end vi troede .....

Erfaringer fra to danske lagervirksomheder

Inspiration til opstart af arbejde vedrørende  
trivsel

BAR Transport og Engros



## Hvordan kan et arbejde med trivsel på lageret startes op?

Hvordan kan trivsel på lageret fastholdes og udvikles i en tid med omstillinger og øget tempo? I denne pjece vil vi inspirere til, hvordan et arbejde med trivsel kan gribes an.

Der forventes at komme mere fokus på trivsel på lageret i de kommende år. Lagervirksomheden i dag er præget af omstillinger, nye krav og stadigt øget tempo. Hvad giver det af ulemper og muligheder?

Ledelsesstilen ændrer sig. Det handler i højere grad end før om at lægge op til initiativ fra medarbejderne, som forventes så at ville tage mere ansvar.

Arbejdet ser ud til at ændre sig i retning af mere samarbejde og fælles planlægning. Det betyder, at samarbejdet med kolleger må og skal fungere.

Lagermedarbejderen i dag stiller større krav til virksomheden om at kunne trives på arbejdspladsen, og er også mere parate til åbent at fortælle, hvad der skal til for at trives.

På den ene side giver omstillingerne plads til udvikling og udfordring for den enkelte medarbejder, på den anden side skærpes kravene til medarbejderen og lederen samtidigt, der skal læres nyt. Nogle tager villigt imod, andre vægrer sig.

Et løbende fokus på at fastholde trivsel kan være med til at anspore den enkelte, og medvirke til øget ansvar og engagement.

Når den enkelte medarbejder trives, er man mere parat til at omstille sig, samarbejdet mellem medarbejderne og mellem ledelse og medarbejdere kan blive bedre, en omstilling kan blive en personlig og faglig udvikling for den enkelte. Medarbejdere kan fastholdes og tiltrækkes til virksomheden.

Ideerne i denne pjece er tænkt som en inspiration til Jer til at overveje, hvordan I på jeres virksomhed kan gribe det an, når I ønsker at starte et arbejde med trivsel op.

***Det gik nemmere end vi troede!*** Læs her erfaringer fra to danske lagervirksomheder, som har sat gang i et arbejde med trivsel og læs om deres resultater.

Bagefter giver vi ideer til opstart af et arbejde med trivsel på lager. Vi ser på de første skridt: Planlægning af en indsats og den eventuelle kortlægning samt valg af kortlægningsmetode.

## Brødrene Dahl A/S på Centrallager Vest i Randers

*"Det lykkedes os at få nogle gode augustmøder med næsten 100 %' s deltagelse og en åben diskussion!"*

*"...Når først der er taget hul, og debatten er i gang – så kan arbejdsgrupperne selv fortsætte. Når vi alle er enige om, hvad der skal til, så sker tingene også – og så er det holdbart"*

*"Vi ville gerne være på forkant med udviklingen" ..*

## Det handler om at sætte en åben og fri debat i gang!

**Brødrene Dahl A/S' s Centrallager Vest gennemførte i 2003 et forløb for forbedret trivsel. På baggrund af kvartalsmøder blev der lagt og gennemført handleplaner for at formindske arbejdspress op mod deadline og undgå mobning i arbejdsgrupperne.**

Brødrene Dahl A/S er en handels- og distributionskoncern med en førende position på VVS, vandforsyning, entreprenør og industrirørs-markedet. Centrallager Vest i Randers er det største og beskæftiger ca. 100 medarbejdere. Ordre leveres fra dag til dag og Centrallageret har døgnåbent.

I 2003 valgte Centrallageret at drøfte emnerne "arbejdspress op mod deadline" og "mobning i arbejdsgrupperne" på kvartalsmøder i august med samtlige 12 arbejdsgrupper.

Ideen til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø kom fra samarbejdsudvalget i efteråret 2002. Sikkerhedsudvalget og ledelsen bakkede op, og sikkerhedsudvalget planlagde forløbet. "Vi ville gerne være på forkant med udviklingen! Vi så ikke Centrallageret som en problemvirksomhed. At vi tog emnet psykisk arbejdsmiljø op, handler om, at vi i forvejen har overskud til at gøre det" fortæller driftschef Niels Kurup og de tillidsvalgte. De forventer at psykisk arbejdsmiljø fremover vil blive et øget fokusområde også for andre virksomheder.

"Medarbejderne fastholdes efterhånden længere tid i virksomheden, heldigvis. Med længere tid i arbejdsgruppen, bliver man mere afhængig af hinanden, man vil gerne være en del af gruppen, derfor er der god mening i at gøre noget for det psykiske arbejdsmiljø" tilføjer Niels Kurup.

På baggrund af kvartalsmøderne blev der fundet og gennemført en række løsninger for at **undgå stress op mod deadline**. Blandt andet kan nævnes,

- bufferholdet blev styrket og der blev en mere fleksibel brug af buffere,
- nye medarbejdere bliver ansat med senere sluttidspunkt på arbejdsdagen,
- hjælpen på tværs mellem afdelingerne blev styrket
- der blev ændret i opgavers rækkefølge, så flaskehalse blev undgået.
- den enkeltes evne til at sige fra i gruppen blev støttet
- et EDB-værktøj littede afdelingernes overblik over ordrer

Ved den efterfølgende APV i efteråret konstaterer sikkerhedsudvalget, at ingen medarbejdere nævner stress. På samme tid leveredes det største antal varelinjer nogensinde.

I forhold til **at undgå mobning i arbejdsgrupperne**, viste det sig, at en jargon, som én gruppe synes var sjov, oplevede en nyansat som grov alvor. Der blev ved hjælp af den åbne snak på møderne opnået en fælles forståelse af, hvad mobning egentlig er, og hvilke konsekvenser det kan få. Mange valgte at fortælle deres personlige oplevelser til glæde og forståelse for andre. Efter møderne var man klar over, at en person, der føler sig mobbet, vanskeligt selv kan stoppe det. Der blev en fælles vilje i afdelingen til at holde øje med og tage ansvar for at stoppe eventuelle tendenser til, at nogle skal føle sig mobbet.

Og alle bakkede op om, at der uddannes nogle få nøglepersoner, med repræsentanter fra sikkerhedsudvalget og afdelingsledelsen, som skal udgøre et konstant beredskab, der dels kan gribe en situation i starten, dels kan rykke ud med støtte, når andre ansatte føler behov herfor.

**Om forløbet** fortæller de tillidsvalgte "Vi indså fra starten, at vi ved for lidt, og at vi havde behov for hjælp udefra. Emnet psykisk arbejdsmiljø virker stort, tørt og meget teoretisk. Det er ikke så håndgribeligt, som f.eks. når man har brug for handsker i en større størrelse".

Derfor valgte ledelse og de tillidsvalgte at holde et møde med input fra miljøkonsulenter fra HTS-A, Ledernes Hovedorganisation, HK og SID i juni 2003. Som led i BAR Transport og Engros' projekt "psykisk arbejdsmiljø på lager" blev konsulent Susie Kjær fra BST Sjælland inviteret med.

"Gennem indspark fra dette møde fandt vi ud af, at der ikke findes én bestemt manual, men mange forskellige muligheder for et arbejde med disse emner. Konsulenterne, der havde arbejdet med emnet i op til 20 år, havde ikke én bestemt skudsikker metode" fortæller de tillidsvalgte. De talte i stedet om at vælge metode, der passer til virksomhedens mål og egne traditioner.

"Efter en godkendelse i den samlede ledergruppe inviterede vi dernæst kollegerne til kvartalsmøder, som der i forvejen er tradition for på virksomheden". Informationen til medarbejderne var nøje gennemtænkt: "Det var vigtigt for os, at vise, at dette her ikke var noget farligt. Og at ingen skulle hænges ud".

"Forløbet blev ikke blæst for stort op", fortæller de tillidsvalgte. "Medarbejderne blev ikke lovet rapporter, afhandlinger – ej heller underholdning. "Ingen skulle knuses - vi inviterede til en drøftelse – og så måtte vi se, hvad det ville bringe", supplerer driftschefen.

I kvartalsmøderne deltog driftschef Kurup og konsulent Susie Kjær fra BST Sjælland. Efter et oplæg om stress og mobning, blev bolden givet op til 45 minutters åben diskussion. Møderne blev gennemført for samtlige 12 områder.

De to sikkerhedsrepræsentanter havde i starten insisteret på at komme på et 14-dages kursus og få en masse viden, fortæller de. "Men det var godt, at vi endte med at satse på, at hele organisationen skulle med i det her. Det blev ikke til en diskussion i en lille eksklusiv gruppe. Det lykkedes os at få nogle gode augustmøder med næsten 100 %'s deltagelse og en åben diskussion. Kollegerne kom med mange eksempler og kom frem med egne meninger, snakken kom i gang – og det var det vigtigste".

Et par år før havde virksomheden udarbejdet et fælles værdigrundlag. Det glædede chefen, at flere af grupperne af sig selv tog dette grundlag med ind i snakken om at undgå mobning.

Forløbet er ikke færdigt, der vil ske opfølgning på handleplaner dels i eget arbejdsområde, dels i sikkerhedsudvalget. For Brdr. Dahl handler det om at sætte et arbejde i gang, som først og fremmest kan vedligeholde sig selv på længere sigt. Kurup siger: "...Når først der er taget hul, og debatten er i gang – så kan arbejdsgrupperne selv fortsætte, uden at vi nødvendigvis skal blande os", "Når

vi alle er enige om, hvad der skal til, så sker tingene også – og så er det holdbart”.

”Centrallagerets arbejde med psykisk arbejdsmiljø, fleksjobs, med værdigrundlag, med merituddannelse etc. er en del af en lang proces, der over 4-5 år har ført til høj effektivitet, lave fejlreter og selvstændige engagerede medarbejdere. Her er ingen problemer med at få aktive og dygtige mennesker til at søge job på lageret. Vor velfungerende bonusaftale har betydelig vægt i denne udvikling, men ovennævnte ”bløde” områder får stadig større vægt.” slutter Kurup.

## Lekkerland A/S i Tåstrup

*"Det gik nemmere end vi troede"*

*"Det hjælper ikke at skælde og smælde- Som afdelingsleder i dag handler det om at kunne lytte og vise velvilje, lægge op til dialog og initiativ fra medarbejderne"*

*"Tryghed var vores første mål. De første samtaler viser, at der helt klart kommer noget på bordet"*

## **Samtalen mellem medarbejder og nærmeste leder giver tryghed**

**På Lekkerland A/S kommer samtlige medarbejdere i terminalerne i Tåstrup og Herning nu til en årlig medarbejdersamtale hos deres nærmeste leder.**

Lekkerland A/S er en engrosvirksomhed, der leverer varer til kiosker og convenience butikker fra to lagre i Danmark. Virksomheden er en del af Dagrofa - koncernen, som leverer dagligvarer til detailsektoren.

Lagerterminalerne i Tåstrup og Herning beskæftiger ca. 160 medarbejdere. Her indførte ledergruppen og S.U. i efteråret 2003 årlige udviklingssamtaler med alle medarbejdere på kontor, på lager og med chauffører.

Initiativet kom fra chefen for de to terminaler, Niels Andreæ, og Dagrofes personalechef Kim Vakgaard. En arbejdsmiljøundersøgelse i Dagrofa A/S i 2001 havde vist, at medarbejderen ønskede mere og bedre kommunikation med lederne. Dagrofa besluttede, at alle medarbejdere skulle have en medarbejderudviklingssamtale (M.U.S.). De to chefer mener, at M.U.S. er afgørende for at højne trivsel blandt alle medarbejdere. Gennem samtalen har medarbejderen mulighed for at få større indflydelse på sin egen arbejdssituation. Imidlertid havde det knebet med at få gennemført samtalerne.

M.U.S. på Lekkerland har til formål at drøfte behov, mål og udvikling for den enkelte medarbejder. Niels Andreæ kunne se fordele af, at samtalen mellem nærmeste leder og medarbejder blev styrket på lager og chaufførsiden. M.U.S. bør ifølge de to chefer gennemføres af den nærmeste leder.

"Som driftsleder i dag handler det om at kunne lytte og vise velvilje, lægge op til dialog og initiativ fra medarbejderne. Det hjælper ikke at skælde og smælde".  
"Der opstår dagligt spørgsmål vedrørende driften, som skal koordineres".

På lagersiden var der ikke tradition for M.U.S. Det blev forventet, at der ville være en del skepsis og forvirring hos medarbejderne over formålet, da ansættelsessamtaler og fyringssamtaler var de eneste samtaler med ledelsen, man kendte. Derfor var det vigtigt for lederne at sikre, at M.U.S. skulle forløbe positivt.

Terminalchefens oplæg til at styrke samtalsystemet blev fundet relevant af såvel afdelingsledere som S.U. Første aktivitet var et kursus for afdelingsledere i M.U.S. I oktober deltog alle afdelingsledere som led i projekt "trivsel på lager 2003" i to temadage, hvor de forberedte og trænede M.U.S. samtalen sammen med konsulenterne Susie Kjær og Peter Stokholm fra BST Sjælland. Efter dagene følte lederne sig godt rustet til at gennemføre en samtale, og den endelige plan for samtalerne blev lagt sammen med terminalchefen.

Herefter gik afdelingslederne straks i gang med at gennemføre samtaler. Inden jul 2003 blev hovedparten gennemført. De sidste gennemføres i de første kvartaler af 2004. Herefter skal M.U.S. samtalerne foretages fast en gang årligt.



"Der kommer mange nye ting frem gennem disse samtaler. Selv om man går op og ned ad hinanden til daglig, kommer al ting ikke frem" fortæller afdelingslederne. S.U.- repræsentanterne er enige: "De første samtaler viser, at der helt klart kommer noget på bordet". "Det hænger også sammen med, at lederne signalerer, at samtalen er vigtig. Bl.a. ved at samtalerne varer længe 1 1/2 – 2 timer.

"Medarbejderne har været positive over for M.U.S. De er glade for, at der er blevet vist interesse for dem, og de har forberedt sig godt. Der var en del frygt blandt medarbejderne før samtalerne. Efter de første samtaler hørte man nogle udtale: "Nå var det kun det!" – og det beroligede, siger tillidsrepræsentanterne.

Niels Andreæ fortæller: "Ved M.U.S. får medarbejderne bedre indsigt i ledernes rolle og mere konkret indsigt i virksomheden. F.eks. kan de nu bedre udnytte den eksisterende bonusordning. Medarbejderne er blevet mere glade for arbejdet efter en seriøs snak med ledelsen".

Det lykkedes at gøre medarbejderne trygge ved samtalerne, hvilket lederne er godt tilfredse med. Tryghed var det første mål. Hvordan lykkedes det egentlig at skabe tryghed?

- På kurset i M.U.S. trænede lederne samtaler via caseøvelser, hvor nogle på egen krop mærkede, hvordan det føltes som "medarbejder". Der blev trænet at skabe tryghed og åbenhed. Der blev også lagt en plan for samtalerne videre frem sammen med terminalchefen.
- M.U.S. på Lækkerland tager udgangspunkt i en spørgeguide, som medarbejdere og ledere også forbereder sig ud fra. Ledergruppen og S.U. har tilpasset guiden til få, væsentlige spørgsmål til lagerområdet.
- Lederne har lagt vægt på god information for medarbejderne. Den blev givet via opslagstavlen. Der kom også en artikel i det interne blad.
- Hver medarbejder får en formel indkaldelse og får udleveret et forberedelseskema ca. en uge før, samt afsat tid til forberedelse inden for arbejdstiden.
- Mange afdelingsledere er leder for tidligere kolleger. Lederens rolle, opgaver og muligheder blev der derfor arbejdet med på week-enden.
- For at styrke samarbejdet og den gensidige sparring i ledergruppen, hvor afdeling Tåstrup og Herning hver især skulle lære hinanden at kende, var kurset internat og indeholdt teambuilding i form af et natløb.

Opfølgning på samtalerne er afgørende for, om medarbejderen finder det værd at deltage i en samtale til næste år, mener lederne og S.U. En fælles tilbagemeldingsplan, når alle samtaler var gennemført, var først planlagt. Efter S.U.'s ønske kommer der allerede en opfølgning midtvejs.

Flere af lederne synes, at det er gået nemmere, end de først havde troet. På kurset trænede de at "læne sig tilbage og lytte". Det er ikke helt let, når man er

vant til at skulle styre og lede. Nu handler det om at fortsætte ad samme spor. For det handler om at medarbejderen får lyst til at åbne sig.

På Lekkerland er man klar over, at dette er et første, men samtidigt et meget vigtigt skridt. Det kræver fortsat træning at holde samtalen på sporet. En senere udfordring bliver at tage noget svært op med medarbejderen, den "vanskelige samtale". Dette har været en god start på en proces, der først lige er begyndt.

Kommer alle relevante ting frem i de nuværende M.U.S.- samtaler? Senere vil medarbejderen måske se en fordel i at åbne sig mere. Det første resultat lige nu, hvor der skabes tillid og trykthed er fuldt tilfredsstillende, angiver lederne.

## Hvordan kan et arbejde med trivsel startes op?

I dette afsnit giver vi ideer til de første skridt i et arbejde med trivsel på lageret: Grundlaget, planlægningen af en indsats og den eventuelle kortlægning samt valg af kortlægningsmetode.

### Et trygt grundlag

At medarbejderen føler sig tryk i virksomhedens indsats med at forbedre trivsel er en grundlæggende forudsætning, der har betydning for, at medarbejderen spiller med, engagerer sig og vil tage ansvar for processen.

Endnu er det på lagerområdet ikke så velkendt at forholde sig åbent til emner inden for trivsel og psykisk arbejdsmiljø. For nogle kan det virke for teoretisk og mystisk. Det er en del myter og en del frygt for, hvad man går ind til, både blandt ledere og medarbejdere. Der ser ud til at være behov for viden og træning. Dette betyder, at den stadige udfordring er at sikre sig, at medarbejderne er helt trygge ved, hvad der skal foregå, når man forventer, at de skal spille med.

Som vi uddyber nedenfor, handler tryghed for lagermedarbejderen bl.a. om klare, utvetydige meldinger fra ledelsen om vision, mål og strategi og ved involvering af medarbejderne. Og så skal der gives luft til modstanden.

### En klar vision

Det er et godt grundlag, når ledergruppen fra start sætter sig for at afklare egne værdier vedrørende trivsel.

- Hvilke forventninger er der til lederstil og medarbejderansvar?
- Hvilke forventninger er der f.eks. til lederens holdninger til medarbejderen, og til deres dialog med medarbejderne?
- Hvad handler trivsel på virksomheden først og fremmest om? Hvilken vision og mål for trivsel er der?

Ledelsens klart udtrykte vision, mål og forventninger til afdelingsledere og medarbejdere vedrørende trivsel medvirker til, at medarbejdere kan se fordele og mening med at involvere sig. Klar information om mål med indsatsen for trivsel og den forventede fremgangsmåde er også nødvendig.

### Medarbejdernes ideer og tanker skal bruges

Hvor det er muligt, bør afdelingsledere og medarbejderne inddrages i planlægning og gennemførelse. Dette er med til at sikre, at alle bakker op, og dermed også at de tiltag, der sættes i gang, kan fastholdes på længere sigt. Medarbejderne med den praktiske erfaring kan også rette op på de evt. mangler, som lederens visioner har overset.

Indsatsen kan f.eks. starte op med en fælles drøftelse i S.U. eller S.I.U. og ledergruppe ud fra spørgsmålene: Hvad fungerer godt i forhold til trivsel?, hvilke forslag til forbedring har de? Erfaringen viser, at planlægningsarbejdet som regel er godt forankret i en gruppe med repræsentation af både ledere og medarbejdere. F.eks. S.U. eller S.I.U. Med denne forankring sikrer man, at hver part får indflydelse, og øger sandsynligheden for opbakning.

Ledergruppen på Lekkerland er enige om, at for at skabe tryghed, aflyser man ikke en M.U.S.- samtale. Og mobiltelefonen slukkes.

På Brdr. Dahl valgte man i informationen bevidst at slå på, at deltagelse var en mulighed for at medvirke til at gøre noget positivt.

At lægge vægt på at alle har et medansvar er samtidigt vigtigt. Fælles medansvar betyder, at man undersøger, hvordan alle bidrager, og hvordan alle kan medvirke til forbedre, uanset hvilket emne inden for trivsel, der tages op. F.eks. kan der når man taler om mobning fra ledelsens side være tendens til at medarbejderne får pålagt ansvar for at løse det selv, tale pænere mm. Det er forståeligt nok. Samtidigt overser man måske, at mobning oftest opstår, når der er mangler i arbejdets tilrettelæggelse, f.eks. stress. Er emnet stress valgt kan der til gengæld være tendens til at lægge ansvaret på ledelsens mangelfulde tilrettelæggelse af arbejdet, mens det måske er tabu blandt kollegerne samtidigt at se på, hvad den enkelte selv kan gøre ved sin situation.

### Giv luft til modstanden

Både skriftlig og mundtlig information til alle medarbejdere i starten vedrørende den kommende indsats vil oftest være nødvendig. Ligeså at alle bliver hørt. Især når der er utryghed i medarbejdergruppen over for, hvad der skal til at ske. Erfaringen viser, at det er muligt at vække begejstring hos de fleste, når de kan se ideen og de får lov til at påvirke fremgangsmåden. Samtidigt må man regne med, at der i starten er meget modstand. Dette er helt naturligt. Ofte kan det derfor også være nødvendigt at gentage information flere gange i forløbet, og her give plads til kritik, for at komme misforståelser i forkøbet.

### Planlægning af indsatsen

Når grundlaget er på plads, og den første konkrete indsats i opstarten skal planlægges, kan det anbefales at tage små skridt med udgangspunkt i det velkendte og at lægge handleplaner med opfølgning på status. Det kan være nødvendigt at give tilbud til de særligt udsatte, og den nødvendige viden og træning bør skaffes. Samtidig bør der planlægges tid ind i processen. Dette uddyber vi i det følgende:

#### Små skridt med udgangspunkt i det velkendte

- Det er godt, ikke at slå et for stort brød op fra starten. Start i stedet med ét udvalgt emne inden for trivsel, som lige nu er det mest relevante. Eksempelvis emnet "at forebygge stress".
- Start op f.eks. i én afdeling. Her kan metoden afprøves og evalueres, før næste indsats planlægges.
- Sæt beskudne mål. Når emnet er stress, kan man f.eks. sætte sig for i første omgang at undersøge, hvad der skal til for at mindske stress. Senere kan der så lægges handleplan og handles.
- Byg videre på kendte fremgangsmåder. Kender man f.eks. kvartalsmøder, er det oplagt at tage trivsel op her. Eller at uddanne nøglepersoner, når man har tradition for det. Senere kan nye mødeformer og andre former for indsatser, der ikke er så velkendte indføres.

#### Løbende opfølgning på handleplan

Det er vigtigt fra starten at opstille delmål med deadline og placering af ansvar, og at man derefter følger op med status ved deadline. En løbende formidling af de opnåede resultater er ligeledes vigtig for at bevare medarbejdernes engagement og fokus på målet med indsatsen.

F.eks. kan der af og til være en frygt for at arbejdet med trivsel skulle have som mål at fyre nogen. Den frygt er vigtig at mane i jorden ved at tale om frygten

På Brdr. Dahl. valgte man at starte med kvartalsmøder, som man i forvejen kendte. Efter det første møde blev der stoppet op og evalueret, før de øvrige møder blev gennemført

På Lækkerland er man enig om, at opfølgning er alfa og omega for, om medarbejderen finder det værd at deltage i MUS-samtaler til næste år.

### Tilbud til særligt udsatte personer

Nogle enkeltpersoner trives særligt dårligt på arbejdspladsen. Noget kan handle om private årsager, andet kan handle om arbejdspladsen. Indsatsen for trivsel bør tage stilling til, hvilke tilbud man kan give disse personer. F.eks. opfølgende samtaler med nærmeste leder, eller at der på virksomheden uddannes nøglepersoner, som medarbejderen kan gå til, når han er på kanten til fravær, sammenbrud o.l. Somme tider kan løsningen være tilbud om psykolog.

### Skaf jer nødvendig viden og træning

At skaffe sig viden om de emner, man tager op kan være nødvendig. Hvad handler det om, hvad er typiske årsager? Erfaringer? Og der er ofte brug for at træne den åbne dialog, især at spørge og lytte, som kan være svær, fordi den er forskellig fra den gængse måde at tale sammen på. Og det kan gælde både ledere og medarbejdere.

Hjælp kan f.eks. hentes hos organisationernes arbejdsmiljøkonsulenter, hos BST eller konsulentfirmaer. Disse kan også hjælpe med at lede et møde, hvilket kan være svært, når man som leder selv er en del af sammenhængen.

### Giv tid

Trivsel og psykisk arbejdsmiljø handler bl.a. om at finde fælles forståelse. Det betyder, at der er brug for tid undervejs. Tid til at få skabt det trygge grundlag for indsatsen, til at få inddraget rette parter, til at kortlægge, til at forhandle løsninger og til at følge op og evaluere efterfølgende. Der skal ikke nødvendigvis alt i alt bruges meget tid, men indsatsen kan have brug for at strække sig over en periode af typisk flere måneder.

På Lækkerland blev de første aftaler vedrørende M.U.S. lavet i juni. Otte måneder senere var alle samtaler gennemført.

### Om kortlægning

At kortlægge medarbejdernes tanker om det emne, man vil tage fat på, kan være et godt grundlag før en videre intervention og handleplan. Dels kan kortlægningen bruges til i fællesskab at prioritere, hvilke områder, der især skal sættes ind over for, så man får en afgrænset, overkommelig indsats, dels kan der kortlægges for at inddrage medarbejderne og sikre deres opbakning i det videre arbejde. Og kortlægning kan bruges til at påvise en problemstilling, som man kun har en formodning om.

### Planlægning af kortlægningen

"Kortlægningsfælden" handler om, at resultatet af undersøgelser ofte havner i skuffen til evig glemsel. Dette sker alt for tit og er vigtigt at undgå. Med følgende planlægning er man godt sikret mod fælden:

Da kortlægning er tidskrævende, bør det for det første altid nøje overvejes, om en kortlægning er nødvendig, eller om man allerede ved nok, så man kan gå direkte i gang med at handle. Ofte er der en ret stor viden blandt de tillidsvalgte og ledelsen om, hvordan det går med trivslen på arbejdspladsen. Det viser sig, når man begynder at tale åbent om det.

Inden man beslutter sig for en kortlægning, kan det betale sig at drøfte igennem, hvad man savner svar på, og hvilke beslutninger, der skal træffes ud fra svarene, og af hvem. Og derefter på det grundlag vælge, om der skal kortlægges, hvad der skal kortlægges, og efter hvilken metode.

For det andet, og ikke mindre vigtigt, bør det samtidigt planlægges, hvem der skal samle undersøgelsens resultater og stille dem overskueligt op, og hvem der skal handle på resultaterne og hvornår.

### Valg af kortlægningsmetode

Hvilken metode skal man vælge? I det følgende gennemgås de typiske kortlægningsmetoder i forhold til forskellige formål: Kortlægning i åben fælles dialog, via spørgeskema eller ved interviews. Efter gennemgangen diskuterer vi fordele og ulemper ved de forskellige metoder.

### Kortlægning i åben dialog på fællesmøde

Der er som regel fra starten hos de forskellige parter forskellige opfattelser af, hvad der dybest set har betydning for trivslen og psykisk arbejdsmiljø. F.eks. Hvad forstår vi egentlig med mobning – ”Må vi ikke give hinanden en gang gas mere”?!. Det er vigtigt, at ledelsen og de tillidsvalgte fra starten arbejder og vedholdende bestræber sig på en fælles forståelse. En fælles forståelse har betydning for, at planlagte tiltag lader sig gennemføre og holdes fast i på længere sigt.

Fælles forståelse opnås bedst i en åben dialog, der sigter på tryghed, gensidighed og nysgerrighed. Der kan f.eks. kortlægges i åben dialog på et afdelings- eller kvartalsmøde, sådan som Brdr. Dahl har gjort. Fordelen ved fællesmødet er, at der er flere, der hører det samme til samme tid og hører hinanden, hvorfor man hurtigt kan komme til fælles forståelse. På samme tid kan man arbejde med forslag til handlinger, og lægge handleplaner. Og hurtigt komme det skridt videre, som kan være vanskeligt i andre kortlægningsmetoder.

Ved et sådant fællesmøde kan øverste chef få en forståelse af, hvad der rører sig blandt medarbejderne, og på stedet afklare evt. tvivlsspørgsmål om handlemuligheder, så planerne bliver realistiske.

Der bør højst deltage 20 deltagere ad gangen på et fællesmøde. Og det bør være de mennesker, som arbejder tættest sammen, som deltager sammen. Et eksempel på at gennemføre kortlægning på et åbent møde om det psykiske arbejdsmiljø findes f.eks. i Arbejdstilsynets materiale: *Tryk stop i god tid*, AT 1998. Heri er dagsordensforslag og råd til mødelederen.

Emner med tilknytning til trivsel, f.eks. stress eller mobning kan ofte skabe en følelsesladet debat. Arbejdet og arbejdspladsen har betydning for den enkelte og skaber naturligt nok følelser hos alle involverede. For at sikre, at emnerne bliver behandlet på en tilstrækkelig opbyggende og fremadrettet måde, kræver dialogmødet, at man i samtalen forsøger at overholde nogle fælles regler. Den åbne dialog kræver derfor en ordstyrer, gerne fra en neutral part. Der kan være brug for at uddanne mødelederen eller hente ekstern hjælp.

De vigtigste regler på mødet er:

- **Alle skal have lov til at komme til orde.** Dvs. man kommer på efter tur, og andre afbryder ikke. Og de, der ikke siger noget, når det er deres tur, spørges direkte: Hvad tænker du om det her?

Eks. På spørgsmål i den åbne dialog:

- Hvad tænker du skal forbedres i forhold til trivsel?
- Hvad betyder det for dig?
- Hvilke eksempler har du?

- **Man taler positivt og fremadrettet:** Eks.: ”Hvordan kunne vi tænke os det anderledes? Man undgår negative måder at tale på, der kan skabe modstand og stilstand.
- **Man spørger hinanden med ”HV.”. ord,** som der ikke kan svares ja eller nej til: Eks.: Hvad mener du? Det får samtalen til at flyde.
- **Man taler om konkrete eksempler.** Hvornår har du oplevet det? Det er godt at fokusere på fakta, når emnet kan vække følelser.

### Spørgeskemaet

Et spørgeskema om trivsel kan bruges, når man hurtigt vil have et overblik over mange personers holdning. Spørgeskemaet kan hurtigt be- eller afkræfte en formodning og dokumentere f.eks. et problem. Spørgeskemaet kan også bruges, når medarbejderne ønsker at være anonyme i første omgang, når der f.eks. ikke er særlig stor tillid på arbejdspladsen. AMI's korte spørgeskema om det psykiske arbejdsmiljø kan anbefales her. Det giver et godt overblik over de væsentligste emner inden for trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Det er godt gennemprøvet og har et sprog, som alle kan forstå. Hvis man vil sammenligne med et gennemsnit af danske virksomheder, er det også muligt. Skemaet kan findes sammen med en vejledning på [www.ami.dk](http://www.ami.dk). Vælg her **det korte skema**.

### Interviews og MUS

Der kan også kortlægges via interviews i mindre grupper eller ved enkeltinterviews. F.eks. kan TR eller SR tage rundt og snakke med afdelingerne ud fra nogle prioriterede spørgsmål, hvis medarbejderne har tillid til netop dem.

Medarbejderudviklingssamtalen (MUS) er typisk en årlig samtale mellem en medarbejder og nærmeste leder, som har fokus på fremtiden. Gennemføres den efter den åbne dialog metode, kan medarbejdersamtaler medvirke til trivsel. Den årligt tilbagevendende samtale sikrer samtidigt den løbende opfølgning.

Fordelen ved interviewet og MUS-samtalen kan være, at medarbejderne er mere trygge ved denne form. Det kan aftales, at den enkelte er anonym, og at der laves referat af hovedlinjerne. Opsamling af referater herfra kan fungere som en øjenåbner i forhold problemer, som det senere bliver lettere at tage hul på ud fra den fælles åbne dialog.

### Hvad skal man vælge? Fælles åben dialogmøde, spørgeskema eller interviews?

Kortlægning på et fælles møde vil være at foretrække, når den overhovedet er mulig, fordi den kan medvirke til fælles forståelse. Man kommer også hurtigere frem til handling. Den åbne dialog kan gennemføres, når der er den nødvendige tillid mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejderne indbyrdes. For at få det bedste resultat af dialogen er det en fordel, at ordstyreren kender til og har trænet principper for den konstruktive dialog, jf. ovenfor.

Den åbne dialog kræver, at deltagerne har lyst til at ”åbne sig” i et fælles forum. Er der problemer i samarbejdet mellem ledere og medarbejdere eller mellem medarbejdere indbyrdes, eller anden stor utryghed, bør der derfor i starten vælges spørgeskema eller interviews i mindre grupper.

Eks. på AMI's spørgsmål:

- Får du al den information du behøver, for at klare dit arbejde godt?
- Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine kolleger?
- Har du indflydelse på mængden af dit arbejde? ,

Da opgørelsen af resultater af et spørgeskema er tidskrævende, bør det altid nøje overvejes om spørgeskema er nødvendigt, eller om man har viden nok i forvejen. Spørgeskemaet kan give overblik og belyse en formodning, og kan være en god øjenåbner over for et problems eksistens, f.eks. når der er mange forskellige opfattelser i starten. Vælges spørgeskemaet pga. ønsket om anonymitet, må man dog huske, at dialogen altid vil være nødvendig i en eller anden grad efterfølgende, da der er skabt en forventning om, at der vil blive gjort noget i forhold til det, som bliver svaret. Ved spørgeskemaet får man godt nok kortlagt, hvad problemerne er, men som regel ikke, hvad der kan gøres ved problemerne. For at finde ud af det, må man tale sammen efterfølgende. Og de der før ville være anonyme, må så stå frem i en eller anden grad.

Enkeltinterviews eller interviews i mindre grupper kan anvendes, hvis medarbejderne er mest trygge ved den form. Interviewresultatet bør efterfølgende drøftes i et åbent forum i fælles dialog for at blive enige om, hvad der skal gøres og dermed sikre, at det man sætter i gang bliver bakket op på længere sigt. Interviewformen er mest tidskrævende, hvorfor man også her skal overveje nøje, om det er nødvendigt, eller om folk i stedet kan bringes sammen i større grupper og tale om det samme.

### **Efter kortlægningen**

Hvad er næste skridt efter en kortlægning? En kortlægning på et fællesmøde bør afsluttes med handleplaner, der beskriver hvem, der gør hvad, hvornår. Handleplanerne vil typisk være opdelt i, hvad afdelingen selv kan gøre eller forslag til hvad ledelse eller S.U/S.I.U skal gøre. Næste skridt er så at udføre planerne som besluttet, og jævnlige følge op på beslutningerne. Er der gennemført mange fællesmøder bør der fra starten være valgt personer til at udlede generelle temaer, der skal handles på, og til at lægge planer for disse.

Ved kortlægning via spørgeskema eller efter en interviewundersøgelse er næste skridt først at samle resultaterne, og stille dem op, så de bliver til at forstå. Dette er et skridt, der tager tid, og som ofte undervurderes med hensyn til tid. Inden undersøgelsen bør det derfor være aftalt, hvem der samler resultaterne. Herefter kan nogen sætte sig sammen, vurdere resultaterne og på den baggrund komme med forslag og planer for handling, hvem der skal gøre hvad. Hvem der skal gøre det, bør også være aftalt, inden kortlægningen gennemføres.