

TEMA

## Guide til et godt arbejdsmiljø

Til arbejdsgivere og ledere med personaleansvar



**Som arbejdsgiver er du ansvarlig for at sikre dine medarbejdere et sikkert og sundt arbejdsmiljø, og som leder med personaleansvar vil det ofte være din opgave at varetage de opgaver, der følger med i den forbindelse.**

Det drejer sig både om det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, dvs. at forebygge ulykker, nedslidning, stress og andre erhvervsrelaterede lidelser.

Lever du ikke op til dit ansvar, risikerer arbejdsgiveren at få et påbud af Arbejdstilsynet, evt. også en bøde, og du kan i princippet også blive gjort personligt ansvarlig for forholdene.

### Hvad kan I få ud af det?

Nogle ledere synes, at arbejdsmiljøloven er en stor mundfuld at forholde sig til i en travl hverdag. Men som du vil opdage, når du læser denne guide, er opgaven til at gå til. Du vil også opdage, at du kan bruge arbejdsmiljøet som et værdifuldt ledelsesværktøj til at opnå en masse ting, bl.a.:

- Mindre sygefravær.
- Mindre udskiftning af medarbejdere.
- Øget motivation og arbejdsglæde.
- Styrket samarbejde og ansvarlighed.
- Større effektivitet.
- En grøn smilet fra Arbejdstilsynet.

### Hvem har lavet guiden?

Guiden er udviklet af Branchearbejdsmiljørådet for Service og Tjenesteydelser. Bag guiden står arbejdsmarkedets parter, det vil sige både arbejdstagersiden og arbejdsgiversiden.



## Skab et godt samarbejde

Det er en forudsætning for et godt arbejdsmiljø, at der hersker et godt samarbejde om arbejdsmiljøet på din arbejdsplads. Et samarbejde, der involverer både medarbejdere og ledelse, og sikrer, at sikkerhed og sundhed altid er med på dagsordenen, både i overordnede beslutninger og i den daglige planlægning.

Har i under 10 ansatte?

Har I under 10 ansatte, er der ikke nogen formelle krav til, hvordan samarbejdet skal finde sted. Du har dog pligt til som arbejdsgiver eller leder at inddrage dine medarbejdere, f.eks. gennem tillidsmanden, og få skabt en god dialog om arbejdsmiljøet. Du skal ligeledes sikre dig, at I har den nødvendige viden om arbejdsmiljø til rådighed. Den kan I selvfølgelig få ved at hyre eksterne konsulenter ind, men også ved efteruddannelse, f.eks. ved at en leder og tillidsmanden gennemfører den 3-dages arbejdsmiljøuddannelse for ledere og arbejdsmiljørepræsentanter, der er obligatorisk på større arbejdspladser.

Har i 10 - 34 ansatte?

Har I 10-34 ansatte, skal I etablere en egentlig arbejdsmiljøorganisation (AMO).

Arbejdsmiljøorganisationen skal som minimum bestå af:

- Arbejdsgiver eller en repræsentant for arbejdsgiver.
- En arbejdsleder.
- En arbejdsmiljørepræsentant, det vil sige en repræsentant for medarbejderne, som medarbejderne selv vælger.

**Hvor mange**, der skal være med i arbejdsmiljøorganisationen, afhænger helt af arbejdspladsens størrelse og organisering. Som udgangspunkt skal alle medarbejdere have mulighed for at komme i kontakt med deres arbejdsmiljørepræsentant i arbejdstiden.

Vær opmærksom på, at der skal være mindst lige så mange arbejdsmiljørepræsentanter som arbejdsledere i arbejdsmiljøorganisationen. Er der to arbejdsledere med, skal der også være mindst to arbejdsmiljørepræsentanter.

### Offentlige arbejdspladser

På offentlige arbejdspladser er arbejdsmiljøorganisationen typisk en del af MED-strukturen, og organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet aftales i Hoved-MED (hovedudvalget), der bl.a. tager stilling til antallet af arbejdsmiljøgrupper og arbejdsmiljørepræsentanter.

**Obligatorisk og supplerende arbejdsmiljøuddannelse:** Alle nye medlemmer af arbejdsmiljøorganisationen skal i løbet af de første 3 måneder gennemføre den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse, som varer sammenlagt 3 dage. De skal også tilbydes supplerende efteruddannelse i

arbejdsmiljø, det første år svarende til to dages kursus, de efterfølgende svarende til halvanden dags kursus om året.

Har I over 34 ansatte?

Har I over 34 ansatte, skal jeres arbejdsmiljøorganisation bestå af to ting:

- En eller flere arbejdsmiljøgrupper, der tager sig af det daglige, og
- et (eller flere) arbejdsmiljøudvalg, der tager sig af det overordnede.

**En arbejdsmiljøgruppe** består af en arbejdsleder og en arbejdsmiljørepræsentant, det vil sige en repræsentant for medarbejderne, som medarbejderne selv vælger.

**Et arbejdsmiljøudvalg** består af arbejdsgiver eller en repræsentant for arbejdsgiver samt op til to arbejdsledere og op til to arbejdsmiljørepræsentanter fra arbejdsmiljøgrupperne.

Er der kun en eller to arbejdsmiljøgrupper på arbejdspladsen, udgør de sammen med arbejdsgiveren det overordnede arbejdsmiljøudvalg.

Er der tre eller flere arbejdsmiljøgrupper, vælger arbejdsmiljørepræsentanterne fra grupperne iblandt sig to arbejdsmiljørepræsentanter til arbejdsmiljøudvalget, og arbejdslederne to arbejdsledere.

### Offentlige arbejdspladser

På offentlige arbejdspladser er arbejdsmiljøorganisationen typisk en del af MED-strukturen, og organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet aftales i Hoved-MED (hovedudvalget), der bl.a. tager stilling til antallet af arbejdsmiljøgrupper og arbejdsmiljørepræsentanter.

**Obligatorisk og supplerende arbejdsmiljøuddannelse:** Alle nye medlemmer af arbejdsmiljøorganisationen skal i løbet af de første 3 måneder gennemføre den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse, som varer sammenlagt 3 dage. De skal også tilbydes supplerende efteruddannelse i arbejdsmiljø, det første år svarende til to dages kursus, de efterfølgende svarende til halvanden dags kursus om året.

Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Ifølge arbejdsmiljøloven skal I én gang om året have en arbejdsmiljødrøftelse på arbejdspladsen. En arbejdsmiljødrøftelse er en overordnet gennemgang af jeres arbejdsmiljø. Drøftelsen skal have følgende punkter:

- **Status:** Hvordan går det med arbejdsmiljøet? Har vi nået vores APV-mål og -handlingsplaner? Er der ændringer, som kræver nye arbejdspladsvurderinger?
- **Udfordringer:** Hvad er udfordringerne for det kommende år?
- **Samarbejdet:** Hvordan skal samarbejdet om arbejdsmiljøet finde sted? Hvem skal involveres? Hvor ofte skal der holdes møder? Osv.
- **Kompetenceplan:** Ved vi nok om de arbejdsmiljømæssige udfordringer, vi står over for? Hvad skal vi tilbyde medlemmerne af arbejdsmiljøorganisationen af supplerende efteruddannelse? Skal vi have hjælp udefra?

Resultatet af drøftelsen skal gøres tilgængelig for alle på arbejdspladsen. Der er ikke nogen regler for hvordan, men det kan f.eks. være via intranettet, dueslag, opslagstavle, hvad I nu plejer at gøre.

Arbejdspladsen skal ligeledes skriftligt kunne dokumentere over for Arbejdstilsynet, at drøftelsen har fundet

sted.

Få gjort noget ved problemerne



## Få gjort noget ved problemerne

Som arbejdsgiver er det din opgave løbende at få afdækket de risici og problemer, der måtte være i jeres arbejdsmiljø for hver enkelt medarbejder, og finde en løsning på dem. Det gør du i en arbejdspladsvurdering eller APV.

Hvordan laver du en arbejdspladsvurdering (APV)?

Udarbejdelsen af virksomhedens arbejdspladsvurdering (APV) sker i flere trin:

1. Kortlægning af arbejdspladsens arbejdsmiljøforhold.
2. Vurdering af sygefravær med årsag i arbejdsmiljøet.
3. Opsamling, vurdering og prioritering af arbejdsmiljøproblemer.
4. Opstilling af handlingsplaner til løsning af arbejdsmiljøproblemer.
5. Opfølgning på handlingsplanerne for at sikre, at løsningerne virker.

**Kortlægning af jeres arbejdsmiljøforhold** og de særlige problemer, der gør sig gældende. Det kan f.eks. være brug af farlige stoffer, meget stillesiddende arbejde, tunge løft, udluftning, alenearbejde, voldsrisiko, samarbejde og tidspres, eller hvad der nu måtte være.

Kortlægningen bør ske i samråd med de medarbejdere og ledere, der møder problemerne til daglig. På mindre arbejdspladser kan direkte dialog være en god måde at få input til kortlægningen på. På større arbejdspladser kan dialogen udbygges med rundbordssamtaler, spørgeskemaundersøgelser, trivselsundersøgelser udarbejdet af eksterne, hvad der nu måtte være aktuelt.

### Vurdering af sygefravær

I forbindelse med udarbejdelse af APV skal I vurdere, hvor meget sygefravær, der skyldes jeres arbejdsmiljø, og hvad I vil kunne gøre ved det.

Undersøgelser viser, at omkring en tredjedel af sygefraværet i Norden kan relateres til forhold på arbejdspladsen. Der er derfor meget at hente, både for virksomheden og for medarbejderne selv, ved at vurdere sygefraværet for sig i APV'en.

Hvor meget sygefravær er der? Hvordan har sygefraværet udviklet sig over de seneste år? Er der nogle særlige mønstre/sammenhænge, som påkalder sig opmærksomhed?

### Vurdering og prioritering af arbejdsmiljøproblemerne

På baggrund af kortlægningen af arbejdsmiljøet og vurderingen af sygefraværet, skal I samle op på kortlægningen og foretage en vurdering af problemernes omfang og alvorlighed, og udstikke en fornuftig prioritering af arbejdsmiljøindsatsen.

### Opstilling af handlingsplan

Lav en plan for, hvordan I løser de prioriterede arbejdsmiljøproblemer. Mange bruger følgende disposition for

en handlingsplan:

- Problem (beskriv problemet).
- Løsning (beskriv den løsning, I er nået frem til).
- Ansvarlig (angiv, hvem der har ansvaret for at få løsningen sat i værk).
- Frist (angiv, hvornår løsningen skal være på plads).
- Opfølgning (angiv, hvordan I vil følge op på, om løsningen har virket).
- Løst (sæt kryds her, hvis problemet er blevet løst).
- Ikke løst (sæt kryds her, hvis problemet ikke er blevet løst).
- Årsag (noter her, hvorfor problemet ikke er blevet løst og genstart processen).

### Opfølgning på handlingsplanerne

Følg op på handlingsplanerne. Har de ansvarlige gjort, hvad de skulle? Har løsningen virket? Og hvis ikke, hvad kan I så gøre for at finde en ny løsning?

Digitalt APV-værktøj

Det er ofte en god ide at gå systematisk til værks.

Branchearbejdsmiljørådet for Service og Tjenesteydelser har i den forbindelse lavet et digitalt APV-værktøj, som du kan downloade på: <http://www.apvportalen.dk>

Værktøjet rummer også spørgeskemaer, du kan bruge til kortlægningen af jeres arbejdsmiljø, ikke mindst omkring det psykiske arbejdsmiljø.

Hvor ofte skal I lave APV?

Det er vigtigt at forstå, at en arbejdspladsvurdering (APV) mere bør betragtes som et værktøj end som et dokument. En arbejdspladsvurdering er ikke noget, I nogensinde bliver endegyldigt færdige med, men et led i en fortløbende forandringsproces.

Ifølge loven skal der udarbejdes en ny APV mindst hvert tredje år, eller hvis der sker væsentlige ændringer på arbejdspladsen. Mange arbejdspladser laver dog en ny arbejdspladsvurdering hvert år i forbindelse med den årlige arbejdsmiljødrøftelse. Drøftelsen kan meget vel resultere i en ny prioritering af arbejdsmiljøindsatsen. Forholdene på arbejdspladsen kan have ændret sig, der kan være kommet nye løsninger på gamle problemer, f.eks. i form af ny teknologi, lovgivningen kan have ændret sig osv.

Hvem skal have adgang til APV'en?

APV'en skal være tilgængelig for alle ledere og medarbejdere på arbejdspladsen og for Arbejdstilsynet i forbindelse med tilsynsbesøg.

Tag hånd om det fysiske arbejdsmiljø



Det fysiske arbejdsmiljø vedrører de fysiske forhold på arbejdspladsen: støj, indeklime, ergonomi, kemi, maskiner osv. At tage hånd om det fysiske arbejdsmiljø handler derfor ikke blot om at forebygge ulykker, men også om at forebygge arbejdsrelaterede lidelser: Smerter i muskler og led, eksem, luftvejsproblemer, høreskader osv.

Ifølge arbejdsmiljøloven har arbejdsgiveren ansvaret for, at arbejdet til hver en tid kan udføres sikkert og sundhedsmæssigt fuldt forsvareligt. Hvis det ikke kan det, har du som leder pligt til at stoppe arbejdet, indtil I finder en løsning.

Forebyggelsen skal ske på flere områder. Arbejdsmiljøloven lægger særligt vægt på følgende 6:

- Planlægning / tilrettelæggelse.
- Indretningen af arbejdspladsen.
- Brugen af egnede tekniske hjælpemidler.
- Forsvarlig brug af stoffer og materialer, herunder substitution.
- Instruktions og oplæring.
- Personlige værnemidler.

Tager du forsvarligt hånd om disse 6 områder, er du godt på vej.

Planlægning / tilrettelæggelse

Som leder skal du sørge for, at sikkerheden altid bliver tænkt med i planlægningen. Det handler om at planlægge arbejdet, så det ikke udgør en risiko for medarbejderne. Hvis I ikke kan undgå risikobetonede opgaver, skal du som leder gøre medarbejderne opmærksomme på det, ligesom du i samarbejde med arbejdspladsen skal træffe en række forholdsregler:

- Udstikke regler for, hvordan medarbejderne skal udføre deres arbejde.
- Sikre at medarbejderne har den fornødne uddannelse, og at de er instrueret godt nok.
- Gøre opmærksom på eventuelle farer gennem skiltning, mærkning mv.
- Sørge for adgang til personlige værnemidler, herunder instruktion i hvordan de bruges.
- Føre tilsyn med, at arbejdet udføres som aftalt.

Indretning af arbejdspladsen

Arbejdsgiveren har ansvaret for at indrette arbejdspladsen, så den er sund og sikker for medarbejderne. Det gælder ikke blot med hensyn til forebyggelse af arbejdsulykker, men også med hensyn til lys, luft, støj, varme, ergonomi, og hvad der ellers måtte være af relevante forhold.

Indretningen af arbejdspladsen skal følge med den teknologiske udvikling. Der kan således være større krav til, hvad der er forsvarligt i dag, end der var for bare nogle få år siden.

Tekniske hjælpemidler

Begrebet tekniske hjælpemidler spænder vidt og dækker i princippet alt lige fra gulvspande til industrirobotter.

Arbejdsgiveren har pligt til at følge med den teknologiske udvikling og bruge tidssvarende tekniske hjælpemidler til at sikre, at arbejdet kan foregå så sundt og sikkert som muligt.

Selv om brugen af tekniske hjælpemidler i sig selv forebygger mange arbejdsmiljøproblemer, kan de også skabe andre. Arbejdsmiljøloven stiller derfor krav til, at tekniske hjælpemidler overholder lovgivningen og bliver brugt forsvarligt. Det kan bl.a. dreje sig om:

- En vurdering af, om hjælpemidlerne virkelig også er egnede til opgaven.
- Særlige uddannelseskrav til medarbejderen.
- CE-mærkning, dvs. godkendelse i henhold til regler i EU.
- Særlige krav til afskærmning, brug af værnemidler eller lign.
- At medarbejderen er tilstrækkeligt instrueret i brugen af de tekniske hjælpemidler.
- At brugsanvisninger til maskiner er tilgængelige for medarbejderne.

#### Stoffer og materialer

Begrebet "stoffer og materialer" spænder også vidt og dækker kemikalier, materialer til produktfremstilling og materialer, der indeholder nanopartikler eller biologiske emner som f.eks. bakterier.

Også her har ledelsen pligt til at følge med den teknologiske udvikling og til hver en tid anvende de stoffer og materialer, der er mest skånsomme og mindst farlige.

Reglerne for brugen af farlige stoffer og materialer er mange, men blandt de vigtigste kan nævnes:

- Substitutionsprincippet: Når I kan anvende mere end ét produkt, skal I vælge det mindst farlige.
- At der kan være særlige mærkningskrav.
- At der kan være særlige uddannelseskrav til medarbejderne.
- At der kan være særlige krav til brug af værnemidler og lign.
- At medarbejderne er tilstrækkeligt instruerede.
- At forståelige arbejdspladsbrugsanvisninger er gjort tilgængelige for medarbejderne. Det kan f.eks. være doseringsvejledninger.
- Forsigtighedsprincippet: Hvis der er rejst mistanke om, at nogle bestemte stoffer og materialer er farlige, så skal I behandle dem som farlige - også selvom farligheden ikke kan dokumenteres.

#### Instruktion, oplæring og opfølgning

Instruktion og oplæring er et vigtigt element i effektiv forebyggelse. Af samme grund er arbejdsmiljøloven også meget specifik på dette område:

- Ifølge loven må medarbejdere kun sættes til arbejde, de har fået den fornødne instruktion og oplæring i.
- Som leder er det dit ansvar at sørge for den fornødne instruktion af medarbejderne.
- Som leder har du også pligt til at følge op på instruktionen og føre tilsyn med, at instruktionen bliver fulgt.

#### Personlige værnemidler

Som leder skal du sørge for, at sikkerheden altid bliver tænkt med i planlægningen. Det handler om at planlægge arbejdet, så det ikke udgør en risiko for medarbejderne. Hvis I ikke kan undgå risikobetonede opgaver, skal du som leder gøre medarbejderne opmærksomme på det, ligesom du i samarbejde med arbejdspladsen skal træffe en række forholdsregler:

- Udstikke regler for, hvordan medarbejderne skal udføre deres arbejde.
- Sikre at medarbejderne har den fornødne uddannelse, og at de er instrueret godt nok.
- Gøre opmærksom på eventuelle farer gennem skiltning, mærkning mv.
- Sørge for adgang til personlige værnemidler, herunder instruktion i hvordan de bruges.
- Føre tilsyn med, at arbejdet udføres som aftalt.

#### Arbejds miljøkultur

Som leder har du ansvar for at fremme samarbejdet og få skabt en positiv sikkerhedskultur. Det handler om dialog, om involvering, og om at have et fælles værdisæt omkring sundhed og sikkerhed på arbejdspladsen.

En positiv arbejds miljøkultur vil ikke blot gøre det nemmere at få synliggjort problemer og risici, men også at få medarbejderne til at passe bedre på sig selv og hinanden til daglig.

#### Sundhedsfremme

Flere og flere arbejdspladser arbejder i dag også med almen sundhedsfremme for medarbejderne.

Som leder kan du i den forbindelse være med til at sende nogle vigtige signaler. Det kan i princippet handle om alt lige fra frugtordninger i stedet for fast wienerbrødsdag og sund mad i kantinen til sportsarrangementer og behandlingstilbud til medarbejdere med særlige sundhedsmæssige problemer.

#### Tag hånd om det psykiske arbejdsmiljø



#### Tag hånd om det psykiske arbejdsmiljø

Det psykiske arbejdsmiljø handler om alle psykosociale forhold på arbejdspladsen som f.eks. samarbejde, arbejds mængde, konflikter samt vold og trusler.

Et godt psykisk arbejdsmiljø styrker dine medarbejders motivation, engagement, samarbejdsevner, kommunikation og selvstændighed, ligesom det har vist sig at kunne mindske sygefraværet, gøre det nemmere at holde på medarbejderne mv.

Omvendt kan et dårligt psykisk arbejdsmiljø have store konsekvenser, både for arbejdspladsen som helhed i form af konflikter, dårligt samarbejde osv, og for de enkelte medarbejdere i form af stressrelaterede lidelser så som depressioner, søvnbesvær, udbrændthed, hjertebanken, hukommelsestab m.m.

Arbejder I systematisk med det psykiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads, vil det derfor have en stor betydning, ikke blot for medarbejdernes helbred og trivsel, men også for arbejdspladsens ydeevne og dine muligheder for at fungere som leder.



**Planlægning:** Det psykiske arbejdsmiljø er afhængigt af, hvordan du som leder planlægger arbejdet. Du har mulighed for at mindske eller helt fjerne mange psykiske belastninger ved at planlægge arbejdet på en anden måde, så der f.eks. kommer mere variation i arbejdet, I undgår alenearbejde og arbejdspresset mindskes. Sørg bl.a. for at inddrage personale og tillidsvalgte i planlægningen. Tænk på, hvordan du kan bruge planlægning til at udvise tillid og øge medarbejdernes indflydelse og følelse af medansvar.

**Arbejdsstedets indretning:** Indretning spiller også ind på det psykiske arbejdsmiljø. Indretning kan bl.a. forhindre ensomhed, skabe tryghed, gøre det nemt for kolleger at hjælpe hinanden.

**Tekniske hjælpemidler:** Nogle psykiske belastninger kan også mindskes ved hjælp af tekniske hjælpemidler: Overfaldsalarmer og overvågningskameraer kan f.eks. mindske usikkerhed ved alenearbejde og ved risiko for vold. Tekniske hjælpemidler kan dog også i sig selv udgøre en psykisk belastning, f.eks. ved mangelfuld instruktion, eller ved at de tekniske hjælpemidler gør arbejdet ensformigt.

**Instruktion og oplæring:** Balancen mellem krav og ressourcer kan påvirkes gennem instruktion og oplæring. Medarbejderne skal vide, hvad der forventes af dem, og hvordan opgaverne skal gribes an.

**Efteruddannelse og kurser:** Balancen kan også påvirkes gennem efteruddannelse og styrkelse af bløde kompetencer som samarbejde og kommunikation, f.eks. gennem et kursus i konflikthåndtering.

**Kommunikation:** Er måske dit vigtigste værktøj som leder, når du skal sikre et godt psykisk arbejdsmiljø. Det kan handle om at støtte dine medarbejdere, anerkende deres arbejdsindsats eller mindske usikkerhed ved at videregive information om, hvad der skal ske, og forklare de beslutninger, der bliver taget, på en god måde.

Skab balance mellem krav og ressourcer

Et godt psykisk arbejdsmiljø handler i høj grad om, at der for hver enkelt medarbejder er balance mellem krav og ressourcer.

Kravene kan være ydre krav som alenearbejde, stor arbejdsmængde eller risiko for vold og trusler, men også indre krav som medarbejdernes egne personlige ambitioner og forventninger.

Ressourcer dækker over alt det, som gør medarbejderne i stand til at imødegå kravene. Det drejer sig om medarbejdernes egne ressourcer i form af kompetencer, viden og faglighed, og om de ressourcer, arbejdspladsen stiller til rådighed i form af instruktion, kollegial støtte, tid, mulighed for variation, indflydelse på eget arbejde, anerkendelse, udviklingsmuligheder, osv.

Når kravene overstiger ressourcerne, er medarbejderne i risiko for at blive overbelastede og få stress og med tiden udvikle en lang række alvorlige, stressrelaterede lidelser.

For få krav kan også være et problem og gøre det svært for medarbejderne at se udviklingsmuligheder og mening med deres arbejde, hvilket kan føre til lav motivation og på sigt selvtillidsproblemer og depressioner m.m.

Din opgave som leder er derfor at forebygge ubalance mellem krav og ressourcer.

Start det rigtige sted

Der er god grund til at have store ambitioner med hensyn til det psykiske arbejdsmiljø. Men det er også vigtigt

at starte det rigtige sted. Tag derfor udgangspunkt i det mest basale: At få identificeret eventuelle belastninger i jeres psykiske arbejdsmiljø og fundet en løsning på dem. Herefter kan I hæve ambitionerne og f.eks. arbejde med de 6 guldorn eller med en styrkelse af jeres sociale kapital.

Kortlæg mulige belastninger

Det psykiske arbejdsmiljø kan bl.a. vurderes på de ydre forhold, der udgør en mulig psykisk belastning for hver enkelt medarbejder. Dette er derfor et godt sted at starte.

Er der nogle af forholdene her, som spiller ind på din arbejdsplads?

- Stor arbejdsmængde og tidspres.
- Høje følelsesmæssige krav.
- Konflikter, mobning og seksuel chikane.
- Vold, trusler og traumatiske hændelser.
- Skiftende, lange og forskudte arbejdstider.
- Manglende støtte og anerkendelse.
- Høje krav til opmærksomhed og koncentration.
- Modstridende eller uklare krav i arbejdet.
- Ringe indflydelse på eget arbejde.
- Manglende forudsigelighed i arbejdet.
- Jobusikkerhed.
- Manglende udviklingsmuligheder.
- Ensformigt og monotont arbejde.

Få bedre psykisk arbejdsmiljø med de 6 guldorn

Arbejdsmarkedets parter er blevet enige om "6 guldorn", der alle har stor betydning for dine medarbejders trivsel.

De "6 guldorn" er et godt udgangspunkt for at sikre en høj grad af trivsel blandt medarbejderne.

**Indflydelse:** Har dine medarbejdere indflydelse på, hvordan deres arbejde tilrettelægges? Har de indflydelse på, hvem de skal arbejde sammen med?

**Mening:** Finder medarbejderne mening i deres arbejde, og føler de, at de gør en forskel?

**Forudsigelighed:** Ved dine medarbejdere, hvad der skal ske i den nærmeste fremtid? Er de usikre på, om der vil ske noget, som kan være dårligt for dem?

**Social støtte:** Føler medarbejderne, at de kan regne med deres kolleger, og bakker du dem som leder op, hvis de har brug for hjælp?

**Belønning:** Bliver det, dine medarbejdere præsterer, anerkendt og påskønnet af dig som leder?

**Tilpas med krav:** Er kravene til dine medarbejdere passende, og har de tid nok til at løse deres opgaver? Kravene skal ikke være så små, at de keder sig, og ikke så store at de bliver stressede.

Styrk arbejdspladsens sociale kapital

**Planlægning:** Det psykiske arbejdsmiljø er afhængigt af, hvordan du som leder planlægger arbejdet. Du har mulighed for at mindske eller helt fjerne mange psykiske belastninger ved at planlægge arbejdet på en anden måde, så der f.eks. kommer mere variation i arbejdet, I undgår alenearbejde og arbejdspresset mindskes. Sørg bl.a. for at inddrage personale og tillidsvalgte i planlægningen. Tænk på, hvordan du kan bruge planlægning til at udvise tillid og øge medarbejdernes indflydelse og følelse af medansvar.

**Arbejdsstedets indretning:** Indretning spiller også ind på det psykiske arbejdsmiljø. Indretning kan bl.a. forhindre ensomhed, skabe tryghed, gøre det nemt for kolleger at hjælpe hinanden.

**Tekniske hjælpemidler:** Nogle psykiske belastninger kan også mindskes ved hjælp af tekniske hjælpemidler: Overfaldsalarmer og overvågningskameraer kan f.eks. mindske usikkerhed ved alenearbejde og ved risiko for vold. Tekniske hjælpemidler kan dog også i sig selv udgøre en psykisk belastning, f.eks. ved mangelfuld instruktion, eller ved at de tekniske hjælpemidler gør arbejdet ensformigt.

**Instruktion og oplæring:** Balancen mellem krav og ressourcer kan påvirkes gennem instruktion og oplæring. Medarbejderne skal vide, hvad der forventes af dem, og hvordan opgaverne skal gribes an.

**Efteruddannelse og kurser:** Balancen kan også påvirkes gennem efteruddannelse og styrkelse af bløde kompetencer som samarbejde og kommunikation, f.eks. gennem et kursus i konflikthåndtering.

**Kommunikation:** Er måske dit vigtigste værktøj som leder, når du skal sikre et godt psykisk arbejdsmiljø. Det kan handle om at støtte dine medarbejdere, anerkende deres arbejdsindsats eller mindske usikkerhed ved at videregive information om, hvad der skal ske, og forklare de beslutninger, der bliver taget, på en god måde.



[www.SocialKapital.org](http://www.SocialKapital.org)

Hjemmeside om social kapital med viden, cases og værktøjer.

Siden bruger cookies

Hvis du fortsætter på siden, accepterer du vores brug af cookies. Du kan læse mere ved at klikke [her](#).

Acceptér