

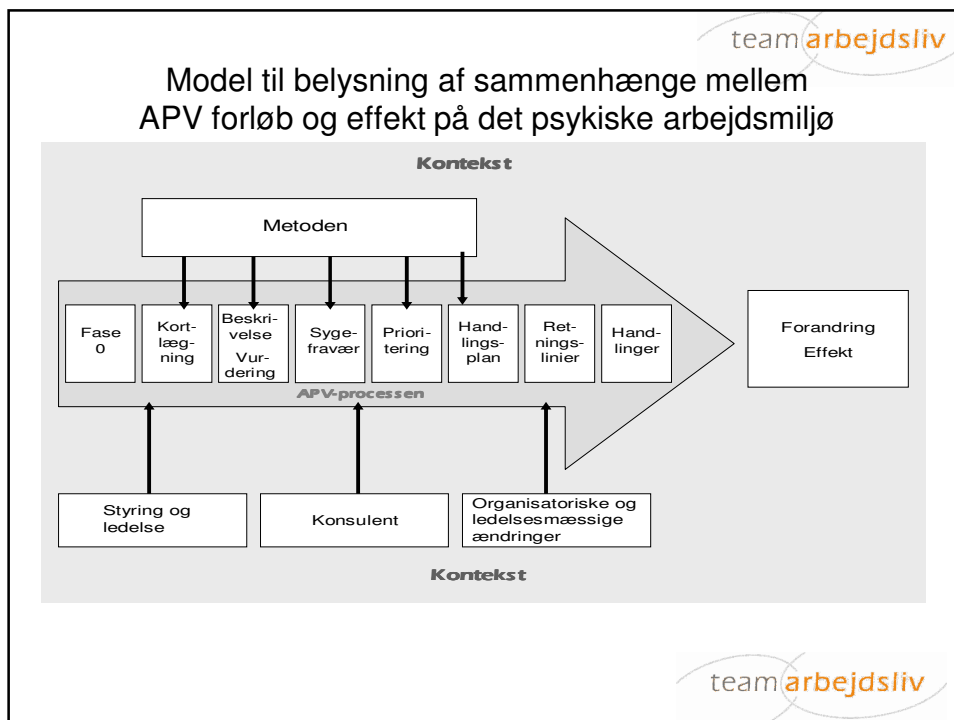
## Tredje generation af APV? hvilke udfordringer står vi overfor?

Hans Jørgen Limborg &  
Hans Hvenegaard  
teamArbejdsliv

Carsten Jeppesen & Sanne With Sørensen  
front Avenue

## Forløb

- Udfordringer for APV og psykisk arbejdsmiljø
- Muligheder og udfordringer for en elektronisk styret APV med handleplan
- Udfordringer på vejen mod 3. generation af APV
- Summen ved bordene
- Reaktionen og Opsamling



- team **arbejdsliv**
- ### Fase 0 – det nødvendige fundament
- Klarhed, prioritering og ambition
  - Organisere arbejdet og overblik over APV-forløbet
  - Betydning af øverste leders involvering
  - Metodevalg – ikke kun tænke kortlægning
  - Informations- og kommunikationsplan

## Styring og ledelse – fra start til slut

teamarbejdsliv

Styre og lede det samlede APV-forløb fra fase 0 til gennemførelse af handlingsplanerne

- Projekt- og forandringsledelse væsentligt
- Tendens til at "køle af" jo længere i forløb
- Øverste ledelses synlige prioritering/deltagelse fastholder fokus
- Projektleder med opbakning og gennemslagskraft i organisationen ofte en ledelsesperson
- Godt samspil mellem virksomhed og konsulent
- Samspil med linjeorganisationen - fra problemløsning til integration

## Beskrivelse, vurdering & analyse

teamarbejdsliv

- en overset aktivitet med stor betydning

- Handleplaner og indsatser bliver sjældent bedre end kvaliteten af beskrivelsen og analysen af de givne problemstillinger
- Inddragelse af flere data
  - Fravær, personaleomsætning, trivselsmåling, kvalitetsopfyldelse, omfanget af stresstilfælde, erfaringer fra hverdagen m.v.
- Inddragelse af de rette kompetencer
  - Viden om trivsel og psykisk arbejdsmiljø, berørte medarbejdere og ledere, chefer på et højere niveau,
- Løsninger/indsatser er ofte nye processer på et mere konkret niveau
  - Ikke alt er noget der kan ændres her og nu, men er processer eller adfærds- og bevidsthedsforandringer

## Handleplaner, handleforpligtigelse og masterplan

teamarbejdsliv

- Mange samtidige handleplaner og indsatser omkring det psykiske arbejdsmiljø – skab sammenhæng
  - Trivselsmålinger, klimaundersøgelser m.v.
- Vejen skabes mens vi går, men det kræver vi går
  - Handleplaner skal ikke samle støv - men være et aktivt redskab
- Handleplaner er aldrig bedre end den handleforpligtigelse, som nogen tager på sig
- Masterplan – APV kan være et led i ”den store plan”, som drift, udvikling, strategi og personaleforhold snurrer omkring

## Periodiske eftersyn og hverdagens fokus på det psykiske arbejdsmiljø

teamarbejdsliv

- En APV-indsats hver 3. år skaber ikke meget godt psykisk arbejdsmiljø
- Arbejdsmiljøet (især PSA) skal vedligeholdes, udvikles og passes i hverdagen
- Psykisk arbejdsmiljø skal tænkes ind i drift, strategi og personaleforhold og når arbejdsforholdene ændres.
- De vigtigste redskaber i hverdagen er:
  - Øjne og øre: Observation
  - Mund - samtale: dialog og forståelse mellem kollegaer og medarbejdere og ledere
  - Viden om symptomer og indsatsområder

## Udviklingen af APV – arbejdet

teamarbejdsliv

	1. generation	2. generation	3. generation
<b>Målet med APV</b>	Opfylde loven Få overblik	Forebygge Inddragelse	<b>Sikre at am forbedringer bliver gennemført</b> <b>Integrere AM i drift, udvikling og personaleledelse</b>
<b>Fokus</b>	Fysisk arbejdsmiljø	Fysisk og psykisk AM	<b>Arbejdets vilkår og rammer</b> <b>Kerneopgaven, mening og kvalitet</b> <b>Trivsel og relationer</b> <b>Fravær</b>
<b>Metodevalg</b>	Tjeklister Rundgang	Spørgeskema Dialog	<b>Integrerede og mangfoldige</b> <b>Rettet mod prioriterede problemer</b>
<b>Centrale Aktører</b>	Sikkerheds grp. BST	SiO, Intern AM HR	<b>Chefer, ledere, tillidsvalgte og medarbejdere</b> <b>SiO/Am-gr, HR,</b> <b>Interne og eksterne AM - konsulenter</b>

## De fem udfordringer på vejen mod 3. generations APV

teamarbejdsliv

*"Når APV er et middel frem for et mål"*

- Metodeudfordringen
- Analyseudfordringen
- Den organisatoriske udfordring
- Handlingsudfordringen
- Kompetenceudfordringen

## Metodeudfordringen

- Ingen kortlægningsmetoder kan dække det hele
- ”Metoder” skal kunne mere end blot kortlægge
  - Analysere og skabe forståelse
  - Styring og ledelse af processen
  - Inddragelse af arbejdets vilkår og betingelser

## Analyse udfordringen

- Der mangler fastlagte mål for arbejdsmiljøindsatsen (fase 0)
- Kortlægninger går i stå - ”Sammenligningsdilemmaet”
- Evnen til lokalt at afdække årsagssammenhænge skal udvikles (tid, erfaring, lokalkendskab mm)
- En ”analyse” kræver mange typer af data:
  - Statistiske data: fravær, ulykker, antal stress ramte, omfang af konflikter, dårlig produktivitet, arbejdsforhold
  - Viden om de særlige arbejdsmiljøforhold på virksomheden
  - Kortlagt oplevelse af arbejdet

## Den organisatoriske udfordring

- APV skal "samarbejde" med andre indsatser – trivselsmåling, ledervurdering, klima, jobudvikling, arbejdsorganisering, samarbejde og sundhedsfremme
- APV skal støtte et revitaliseret "arbejds miljøsystem", der udnytter de nye muligheder for fleksibilitet
- APV skal støtte at arbejdsmiljøhensyn inddrages i drift, udvikling og personalepolitik
- APV skal være en ramme for en aktiv inddragelse af medarbejderne i AM-arbejdet

## Handlingsudfordringen

- Dialog skaber ikke handling af sig selv
- Handleplaner skaber ikke handleforpligtigelse
- Ansvar skal placeres i de "grupper" der kan handle
  - "Hverdagens helte" – sikkerhedsrepræsentanter, ledere og medarbejdere ("ambassadører") der medtænker arbejdsmiljøet i drift, udvikling og personaleledelse
  - "Strategisættere" – Chefer, TR'er, udviklere der sætter retning
  - "Specialister" – Arbejds miljø-, HR- og andre konsulenter der bærer på specialviden

## Kompetenceudfordringen

- Udvikling af evne til at analysere data
- APV aktører savner ofte styrings- og ledelsesmæssige kompetencer
- Der kræves også evner til at håndtere relationer og sociale forhold
- Der savnes bedre grundlag for at inddrage eksterne og interne eksperter
- Er ”den nye AM – uddannelse” vejen?

## Bordsnak

- Fem grupper med hver sin udfordring



## Metodeudfordringen

*Ingen kortlægningsmetoder kan dække det hele*

- Hvilke krav kan der stilles til en metode som udover at kortlægge også kan:
  - Analysere og skabe forståelse
  - Støtte styring og ledelse af processen
  - Inddrage "alle" arbejdets vilkår og betingelser

## Analyse udfordringen

*Evnen til at afdække årsagssammenhænge tager tid at udvikle og kræver erfaring, lokalkendskab mm.*

- Hvad skal der til for at styrke den lokale analyse evne?
  - Hvilke data er der behov og hvordan vurderes de?
  - Hvordan kan de særlige arbejdsmiljøforhold på virksomheden bedst indgå?
  - Kan "hårde data" kobles med oplevelsen af arbejdet?

## Den organisatoriske udfordring

*APV bør "samarbejde" med andre lignende indsatser – trivsel, ledervurdering, klimamåling, jobudvikling, arbejdsorganisering, samarbejde sundhedsfremme mm.*

- Hvordan ser den struktur ud, der bedst skaber synergi og samarbejde mellem indsatserne?
- Kan APV medvirke til at arbejdsmiljøhensyn inddrages i drift, udvikling og personalepolitik?
- Er APV et middel til at sikre, at medarbejderne inddrages?

## Handlingsudfordringen

*Dialog og handleplaner skaber ikke handling af sig selv*

- Hvad skal der til for at en handleplan føres ud i livet?
- Hvordan forpligtes de "grupper" der kan handle?
  - "Hverdagens helte" – sikkerhedsrepræsentanter, ledere og medarbejdere
  - "Strategisættere" – Chefer, TR'er, og "udviklere"
  - "Specialister" – Arbejdsmiljø-, HR- og andre konsulenter der bærer på specialviden

## Kompetenceudfordringen

*APV aktører savner ofte styrings- og analyse kompetencer*

- Hvordan rustes de centrale APV aktører bedst til opgaven? F.eks:
  - At afdække lokale "årsagssammenhænge"
  - At inddrage eksterne og interne eksperter
  - At vælge de rette metoder
  - At fremme forpligtelse på strategisk niveau
- Er "den nye AM – uddannelse" en mulighed?