

9 GODE RÅD

TIL AT FÅ SUCCES MED ET PROJEKT OM PSYKISK ARBEJDSMILJØ

**9 gode råd
til at få succes
med et projekt om
psykisk arbejdsmiljø**

Udgiver:

SCKK - Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling og Samarbejdssekretariatet

Redaktion:

SCKK og Samarbejdssekretariatet

Layout:

Überkant A/S

Tryk:

FOAs trykkeri

Oplag:

1.000

ISBN - 978-87-92537-02-7

Juni 2009

Pjecen kan downloades fra

www.sckk.dk



SAMARBEJDSSEKRETARIATET

& S C K K

INDLEDNING

Hver dag gennemføres der udviklingsprojekter, der har til formål at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Nogle projekter udspringer af konkrete dagligdags problemer, fx omkring samarbejde og tillid på arbejdspladsen, mens andre problemstillinger indgår i mere langsigtede strategiske beslutningsprocesser. Det kan fx være at udvikle politikker for at håndtere stress i organisationen.

Projekter om psykisk arbejdsmiljø kan dække mange forskellige problemstillinger, anvende en stor mangfoldighed af metoder og lægge vægt på forskellige effekter og resultater.

Dagligdagen er i mange organisationer kompleks og valget af metoder til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø afhænger af sammenhængen.

- Hvilken virksomhed skal projektet virke i?
- Hvilke personer er involveret?
- Er tidspunktet rigtigt?
- Hvad sker der ellers i virksomheden?

- Samt en lang række andre forhold, der har indflydelse på hvor godt en indsats konkret virker. Der er med andre ord ikke på forhånd bestemte metoder, der virker på bestemte problemstillinger.

Selvom mange veje kan føre til målet - at sikre et sundt og produktivt arbejdsmiljø - er det vigtigt altid at have øje for sammenhængen mellem indholdet i det konkrete projekt, de metoder, der vælges og de resultater, der ønskes.

Samarbejdsudvalget på den enkelte arbejdsplads har en væsentlig rolle i arbejdet med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Samarbejdsudvalget skal bl.a. fastlægge retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere arbejdsrelateret stress og koordinere indsatsen med sikkerhedsudvalget på den enkelte arbejdsplads

Denne pjece bygger på en evaluering af erfaringer fra ni projekter om psykisk arbejdsmiljø, gennemført af Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling, efter ønske af Udviklings- og omstillingsfonden, som er udarbejdet af Anders Bojesen, Det nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Mette Semey, Kubix, Ole H. Sørensen, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Vi har samlet erfaringerne fra projekterne i disse 9 gode råd:

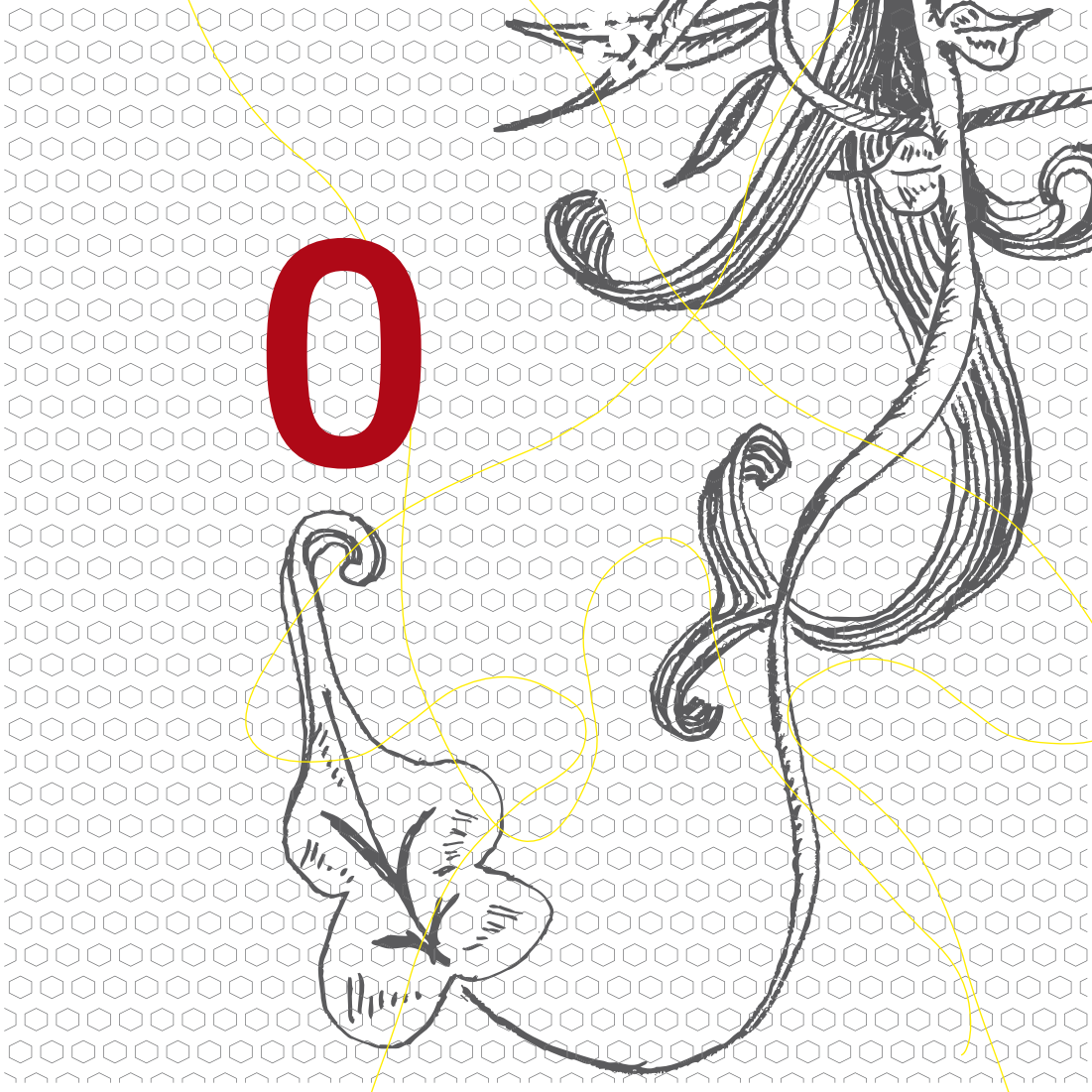
1. Gør projektets indre logik tydelig
2. Skab opbakning i de formelle samarbejdsorganer
3. Få ledelsen til at bakke projektet op
4. Vær klar til at ændre projektet undervejs
5. Involver så mange som muligt
6. Metoden skal passe til virksomheden
7. Brug konsulenterne rigtigt
8. Lær gennem refleksion og dialog
9. Spred resultaterne

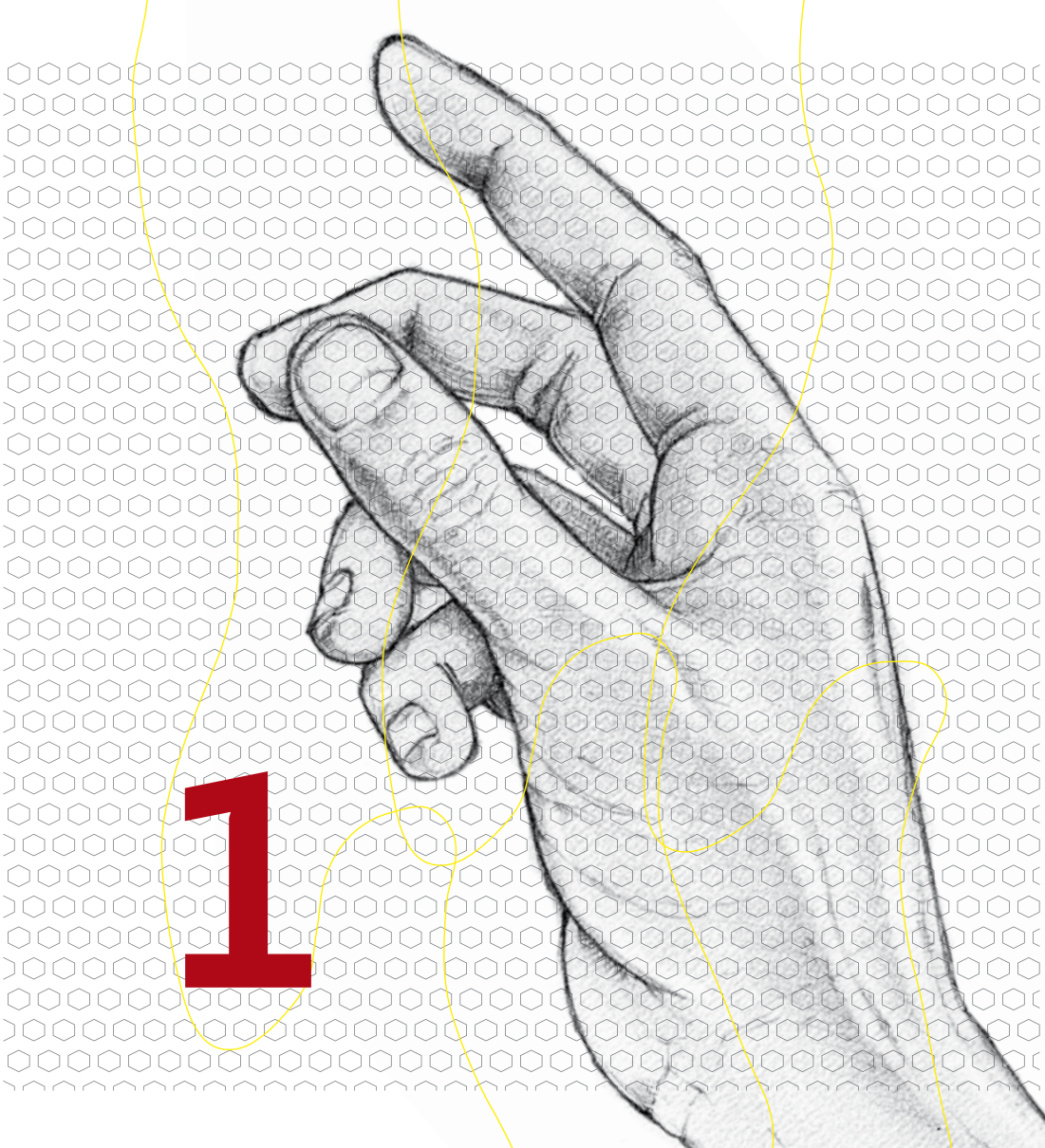
De råd, vi giver i denne pjece, bygger på projekternes positive og negative erfaringer. Vi kan ikke garantere, at rådene vil virke for alle, men vi håber, at pjecen kan inspirere og støtte alle de, der ønsker at arbejde seriøst med psykisk arbejdsmiljø.

Hvis du vil læse mere om undersøgelsen, kan du hente hele rapporten: på www.sckk.dk.

God læselyst!

O





GØR PROJEKTETS INDRE LOGIK TYDELIG

For at skabe et godt fundament for et projekt om at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, bør de projektansvarlige i virksomheden formulere en sammenhængende forståelse af de faktorer, de mener, vil påvirke det psykiske arbejdsmiljø. De skal også sikre, at denne forståelse er bredt accepteret i virksomheden. Forståelsen skal afspejles i valg af metoder og effektmål, så det bliver tydeligt for deltagerne, hvordan forskellige indsatser forventes at skabe positive forandringer.

Medarbejdere og ledere må stille sig en række spørgsmål, før de igangsætter et projekt:

- Hvilke problemer vi gerne vil løse?
- Hvad ser vi som årsagerne til problemerne?
- Hvilke mål har vi for et godt psykisk arbejdsmiljø?
- Hvordan giver det mening at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø?
- Hvad ser samarbejdsudvalget, medarbejdere og ledere som risici?
- Hvilke faktorer vil gøre det svært at nå i mål?

Eksempel

Samarbejdsudvalget i en statslig institution har i en årrække arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. I virksomheden er det psykiske arbejdsmiljø præget af, at der stilles store følelsesmæssige krav til de ansatte om at involvere sig i borgernes situation uden at blive for personligt engagerede. Det forventes desuden ofte, at medarbejderne løser opgaverne selv. Der er med andre ord en ringe social støtte i arbejdet.

Et projekt, der skal forbedre det psykiske arbejdsmiljø, vil være et redskab til at nå det overordnede mål, at fremme arbejdsglæden og opprioritere samarbejdet

mellem medarbejdergrupper. Projektets mål er at

- få formuleret en dynamisk personalepolitik, der løbende revideres
- få etableret en fast mødestruktur, der giver overskud til at forholde sig til faglige og organisatoriske problemstillinger
- arbejde med at professionalisere samarbejdet, fx ved at definere en kontaktperson mellem forskellige medarbejdergrupper, der ikke tidligere har arbejdet tæt sammen

Eksemplet viser, at projektets overordnede mål om at "fremme arbejdsglæde" og "opprioritere samarbejde" kom i stand, ved at skabe forståelse for, at ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og politikker kan skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø. Der blev skabt overskud og lyst til at prioritere samarbejde, fordi medarbejdere og ledelse fik en personalepolitik, fast mødestruktur mv.

Det gode fundament bliver skabt ved at et projekts indre logik bliver tydelig for alle deltagerne. Valg af metoder og effektmål skal desuden afspejle en bredt accepteret forståelse af det psykiske arbejdsmiljø.

Når disse to forudsætninger er på plads, kan projekt-deltagerne forholde sig til, hvilke organisatoriske og individuelle faktorer, der påvirker det psykiske arbejdsmiljø. Hermed får de også en klar forståelse af, hvilke interventioner, der indvirker henholdsvis positivt og negativt.

SKAB OPBAKNING I DE FORMELLE SAMARBEJDSORGANER

Det er en basal forudsætning for succes, at et projekt om psykisk arbejdsmiljø drøftes og har opbakning i de formelle samarbejdsorganer.

Det gælder i særlig grad projekter, hvor medarbejdere uddannes til at påtage sig nye roller og opgaver, som måske både udfordrer arbejdets organisering og fagpolitiske opdelinger og aftaler. Opbakningen i samarbejds- og sikkerhedsudvalg kan dog aldrig stå alene eller erstatte en bredere forankring af projektet i hele organisationen.

Eksempel

I en fusionsproces blev to meget forskellige funktioner i en organisation lagt sammen. Den ene funktion baserede sig på en lang tradition af salg af komplicerede produkter med vægt på service af borgere, mens den anden baserede sig på salg af standardvarer. Personalet i servicefunktionen havde længere uddannelse og oplæring end personalet i salg. Det var vanskeligt at få servicemedarbejderne, som havde arbejdet med service, til at acceptere, de nu også skulle sælge "simple produkter". Men det var også vanskeligt for dem at få de medarbejdere, som var vant til hurtige salgsekspeditioner, til at kunne håndtere komplekse salgsopgaver. Herudover blev fusionen kompliceret af, at det var vanskeligt at udarbejde et fysisk set-up, som kunne understøtte begge typer opgaver samtidigt.

Projektet tilvejebragte et godt grundlag for fusionsprocesse fordi der blev skabt rammer, hvor medarbejdere og ledere fra de to funktioner med hver deres kultur kunne mødes. Redskaberne var dialoginvolverende metoder, som tog udgangspunkt i dialog om erfaringer,

øvelser, ekspertoplæg og opbygning af netværk. Der blev også arbejdet med at ruste tillidsmandsrepræsentanterne til at kunne håndtere fusionsprocessen.

Eksemplet viser, at det er vigtigt - men ikke nok - at sørge for at projektet forankres i samarbejds- og sikkerhedsudvalg. Projektdeltagerne skal også inddrages løbende, så de kan arbejde aktivt på at formidle projektets formål og resultater. Desuden skal der arbejdes på de indre ledelsesmæssige linjer, for at sikre, at organisationens mellemledere også bakker op. Mellemledere er en gruppe, som i større organisationer kan være langt fra de centrale samarbejdsorganer, men som har stor betydning for medarbejderinvolveringen. Herudover bør større organisatoriske ændringer integreres i daglige aktiviteter, som involverer medarbejdere, så de føler, at det er vedkommende.

Ledelsen er i det konkrete projekt meget opmærksom på, at processen sker formelt korrekt. Så der venter et stort arbejde med at koordinere handleplaner for den videre fusion, at gøre dem klar til beslutning i de formelle beslutningsorganer og efterfølgende at informere ideholderne om status på ideerne. Udfordringerne i de fysiske rammer betyder endvidere, at en del af de ideer, som projektet genererede, ikke kan realiseres umiddelbart.

2





3

FÅ LEDELSEN TIL AT BAKKE PROJEKTET OP

I projekter om psykisk arbejdsmiljø er ledelsens opbakning særlig vigtig, fordi disse projekter blandt andet handler om social støtte, mening, tillid og retfærdighed. Det vil ramme ”dobbelten”, hvis en ledelse det ene øjeblik signalerer, at det er enormt vigtigt at have fokus på det psykiske arbejdsmiljø og det næste øjeblik ikke vil prioritere projekter om psykisk arbejdsmiljø.

Ledelsen skal vise, at projektet er strategisk vigtigt for virksomheden og være klar til at bakke op om såvel proces som resultater. Opbakningen skal både før, under og efter gøres tydelig for medarbejderne, så de får tillid til, at alle ledelsesniveauer prioriterer projektet og værdsætter deltagernes engagement. Dette kan fx gøres ved at være til stede ved opstarten på aktiviteterne, byde velkommen og uddybe ledelsens baggrund for at arbejde med projektet.

Der er ingen garanti for, at projekterne omsættes i det daglige arbejde, selv om projekterne er forankret i ledelsen. Her spiller medarbejderne og den daglige ledelse i driften en væsentlig rolle. Mellemlederne skal derfor klædes fagligt på til at kunne håndtere en udviklingsproces. På flere arbejdspladser har den strategiske ledelsesopbakning været i orden og de konkrete aktiviteter har fungeret godt, men processen er efterfølgende blevet besværliggjort af, at de mellemledere, som skal bære forandringerne ud i dagligdagen, har bremset processen. Nogle gange, fordi de ikke var klædt fagligt på til at understøtte forandringerne og andre gange, fordi de har været presset af andre opgaver, der var højere prioriteret.

I projekter, som går på tværs af virksomheder, er det en ekstra stor udfordring at få ledelsen til at bakke op. Det er ofte ikke den enkelte virksomhed, der har valgt

projektet og dermed har det konkrete behov for forandring. I den situation er der stor risiko for, at opbakningen fra ledelsen er svag.

Eksempel

En statslig institution, som arbejder med kulturel forandring, har prioriteret at sende alle medarbejderne af sted på samme internat. For samtidig at understøtte mellemledernes arbejde, bliver det besluttet, at de skal have et 2 dages kursus, der klæder dem på til at bruge deres ledelsesstil til at understøtte den nye kultur. Lederne giver udtryk for, at de har haft stor glæde af denne mulighed for at møde de andre mellemledere på virksomheden og snakke på tværs af afdelinger om de fælles udfordringer.

Den tillid mellemlederne har opbygget på internatet, skal de trække på, når de vender tilbage til det daglige arbejde. Her kan den øverste ledelse med fordel understøtte mellemledernes rolle. Dels ved at følge op på internatets resultater og dels ved at prioritere samarbejdet højt fremover, når der skal fordeles opgaver etc. På den måde er det vigtigt hele tiden at have fokus på at skabe og kommunikere, at ledelsen bakker op på alle ledelsesniveauer - både før, under og efter den konkrete arbejdsmiljøindsats.

VÆR KLAR TIL AT ÆNDRE PROJEKTET UNDERVEJS

Undervejs i et projekt vil der ofte kunne opstå situationer, som ændrer projektets betingelser. Derfor må deltagerne være klar til løbende at gentænke projektets sammenhæng mellem forståelse af psykisk arbejdsmiljø, metoder og mål.

De metoder, der passer fortrinligt i starten af et projekt, kan måske med fordel tilpasses eller helt erstattes af andre metoder. Det er med til at sikre et godt resultat, at der er sammenhæng mellem de tre niveauer (forståelse, metoder og mål).

Det kan fx handle om situationer, hvor man konstaterer, at de første intentioner ikke holder. Måske fordi en række medarbejdere ikke længere er ansat. Eller måske fordi projektets ejere ikke har tænkt ordentligt igennem hvem og hvor mange, der skal deltage i aktiviteterne. Eller hvis det går op for deltagerne, at de ikke ved, hvordan de skal komme videre, når aktiviteten er slut.

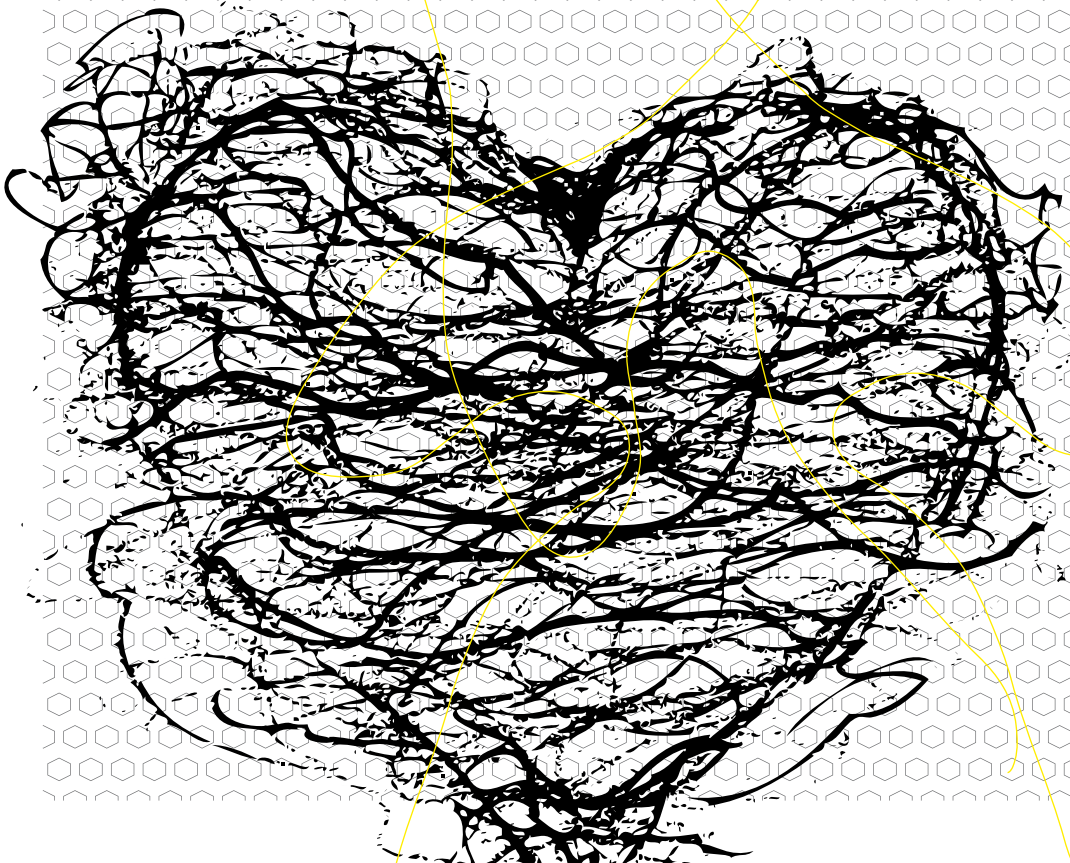
Eksempel

For at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø har en statslig institution på centralt niveau anvendt en idé-workshop, hvor 48 deltagere fra forskellige geografisk spredte afdelinger deltog. Formålet var at udvikle konkrete forslag til at styrke det psykiske arbejdsmiljø. I det konkrete tilfælde blev 15 udviklede ideer omsat til 10 projekter, som alle blev afprøvet decentralt i de forskellige afdelinger. Når alle ideer ikke blev omsat til konkrete projekter, skyldtes det blandt andet, at der ikke fra starten var afsat tilstrækkeligt med midler til drift. Dette skabte frustration blandt enkelte deltagere og gav grundlag for at genoverveje processen fra ide til projekt.

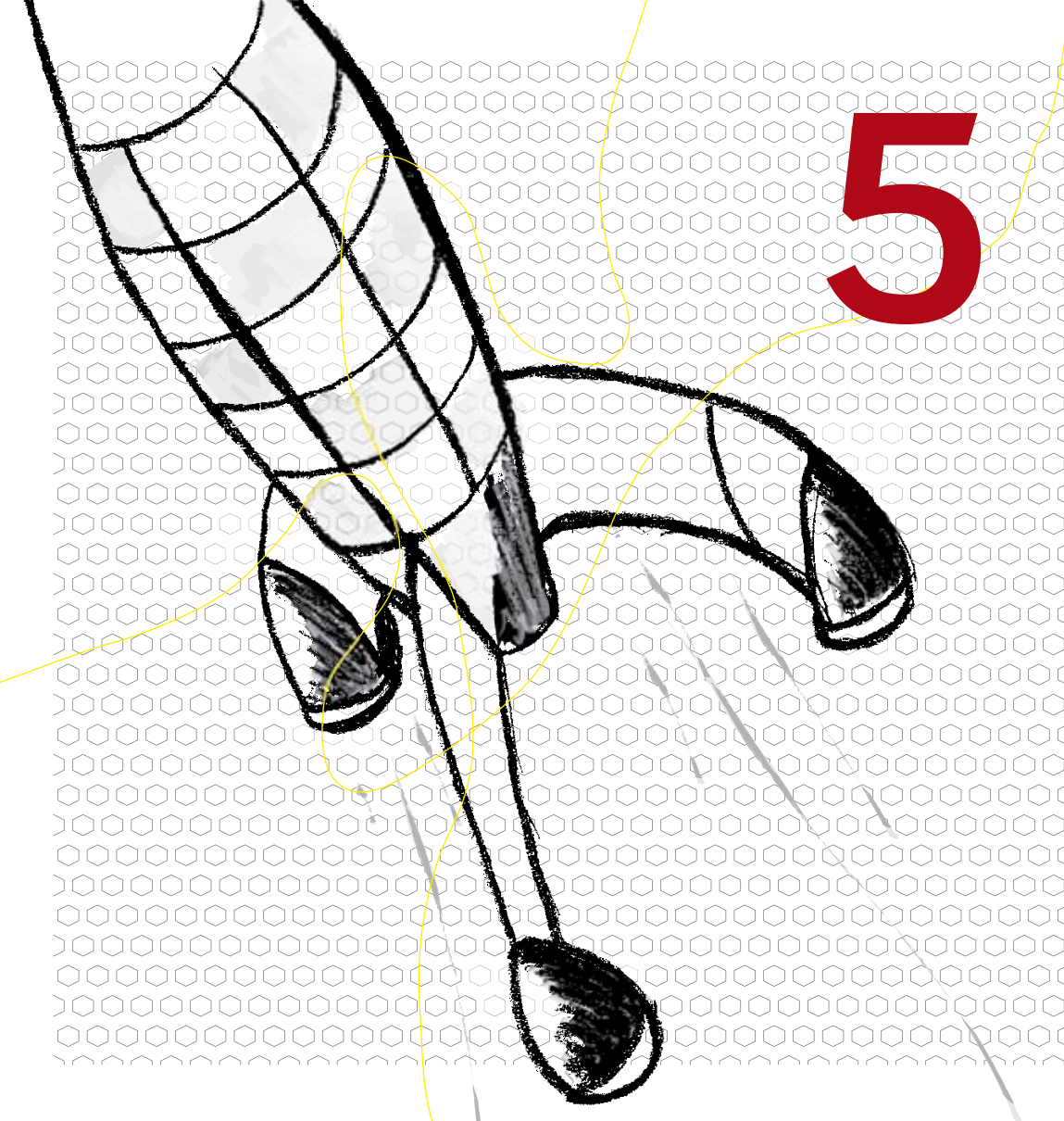
Eksemplet viser, at det er vigtigt, men ikke nemt, at sikre den sammenhæng mellem projektet og arbejdspladsen i øvrigt, der skal til for at skabe gode betingelser for at projektets resultater efterfølgende kan blive forankret på den enkelte arbejdsplads og i disses samarbejdsudvalg. Hvis projekterne er formuleret på en workshop, hvor kun få medarbejdere fra hver arbejdsplads deltager, er det en udfordring at forsøge at undgå, at projektideerne skydes af sted som spredde hagl.

Det kan man imødekomme ved at projekterne fx ligger indenfor samme overordnede ramme, så de kan understøtte fremdrift ved at pege i samme retning. Det kan skabe den medvind, der er nødvendig for, at projekterne får kraft nok til senere at blive forankret på arbejdspladserne. Hvis metoden med idégenererende workshops står alene, kan der være en tendens til, at projektet smelter sammen med metoden (at få nye ideer). Derfor bør projektets design gentænkes og revurderes, hvis det viser sig, at ideerne ikke fæstner sig og bliver en del af hverdagen.

4



5



INVOLVER SÅ MANGE SOM MULIGT

Alle på arbejdspladsen er den del af det psykiske arbejdsmiljø. Når de konkrete aktiviteter til at forbedre arbejdsmiljøet skal gennemføres, skal så mange medarbejdere og ledere som muligt inddrages i aktiviteterne. Det er vigtigt, at alle medarbejdere på en arbejdsplads bliver aktive deltagere og gerne i hele processen fra planlægning til implementering. Det er som minimum vigtigt, at der informeres bredt i organisationen om indsatsen. Ellers kan der opstå undren og myter, der kan betyde, at det kan blive vanskeligt at få mulig organisatorisk effekt af indsatsen. Samarbejdsudvalget er her et vigtigt omdrejningspunkt.

Med en bred deltagelse vil der være mange ambassadører til at bære resultaterne videre. Det kan være en fordel, at den brede deltagelse bygger på de eksisterende fællesskaber. Hvis fællesskaberne vel at mærke også er dem, der skal implementere resultaterne i den daglige drift. Deltagerne indgår ikke bare i dialoger om forståelsen af det psykiske arbejdsmiljø, men de får også mulighed for at udvikle og evt. øve sig på at skabe forandringer i det daglige arbejde.

En bred deltagelse kan også betyde, at deltagerne lærer kolleger fra andre steder i organisationen at kende. Det skaber organisatorisk sammenhængskraft og mulighed for at lære af hinanden på tværs af afdelinger mv.

Den daglige, lokale ledelse af driften er afgørende for at de igangsatte aktiviteter bliver implementeret og giver den effekt, som de er tiltænkt. Det er en god ide at den lokale ledelse og det lokale samarbejdsudvalg inddrages i hele projektforløbet og får et ansvar for at omsætte aktiviteterne til en ny praksis i hverdagen. En praksis, der kan styrke det psykiske arbejdsmiljø. Ofte spiller den nærmeste leder en betydelig rolle at identificere og løse problemer i det psykiske arbejdsmiljø.

Eksempel

På nogle arbejdspladser deltager alle medarbejdere – ledere som menige medarbejdere – i fælles aktiviteter. Det psykiske arbejdsmiljø bliver mest forbedret der, hvor medarbejdere, der arbejder sammen i det daglige, fx i et team eller en gruppe, deltager sammen. Det kan give umiddelbare praktiske og konkrete resultater, at deltagerne indgår i de arbejdsgrupper, de arbejder i til daglig. Fordi deltagerne, kan omsætte de konkrete forslag, fx. lettelser i de fysiske belastninger, eller formulering af en personalepolitik om psykiske arbejdsmiljø, direkte i det daglige arbejde.

På andre arbejdspladser, hvor der kun deltager en enkelt gruppe eller hvor deltagerne kommer fra forskellige afdelinger, er det nødvendigt at fokusere på, hvordan de gode resultater kan spredes og deltagerne fx kan fungere som ambassadører. Her er det især vigtigt, at klæde ledelsen på, så den fx kan fungere som katalysator i processen.

METODEN SKAL PASSE TIL VIRKSOMHEDEN

Projektmetoder har forskellige styrker og svagheder og det er derfor vigtigt, at metoderne afstemmes med virksomhedens kultur. Som eksempler vil vi nævne:

- Internatophold, hvor deltagerne er af sted sammen, skaber et intensiveret fokus på projektet. Hvis det er formålet, at udvikle en enkelt arbejdsplads, er det en god idé, at alle medarbejdere deltager. Dette skaber en god mulighed for senere forankring og styrker det sociale og faglige fællesskab.
- Ideudviklende projektmetoder skaber energi og engagement og har ofte fordel af at arbejde på en meget håndgribelig måde med problemerne. Nogle gange er der brug for faste rammer omkring idégenereringsprocessen. Faste rammer sikrer fokus og mindsker risikoen for, at ideerne senere lider skibbrud fx. fordi de er økonomisk urealistiske eller handler om forhold, som går ind over andres beføjelser, mv.
- Ambassadørmetoder, hvor en lille gruppe af medarbejdere uddannes særskilt i at være frontløbere i en udviklingsproces, kræver, at ambassadørernes rolle er klar og afgrænset. Dette er vigtigt for at legitimere deres arbejdsopgave, så de ikke efterfølgende risikerer at træde ind over andres ansvarsområder.

Det afhænger altid af de konkrete forhold på virksomheden, hvilken metode, det er mest hensigtsmæssigt at bruge - internatophold, idéudviklende projektmetoder eller ambassadørstrategier. Herunder hvilke organisatoriske ændringer, der er nødvendige for at styrke det psykiske arbejdsmiljø. Det er et fællestræk ved de nævnte metoder, at der skal være en sammenhæng mellem metodevalg og virksomhedens kultur, struktur

og ressourcer. Fx passer en nul-fejls-tankegang dårligt med en anerkendende metode. Hvis der ikke er en klar sammenhæng mellem kultur og metodevalg, er det en fordel at være bevidst om de udfordringer, der kan være i at integrere nye metoder i en eksisterende arbejdspladskultur.

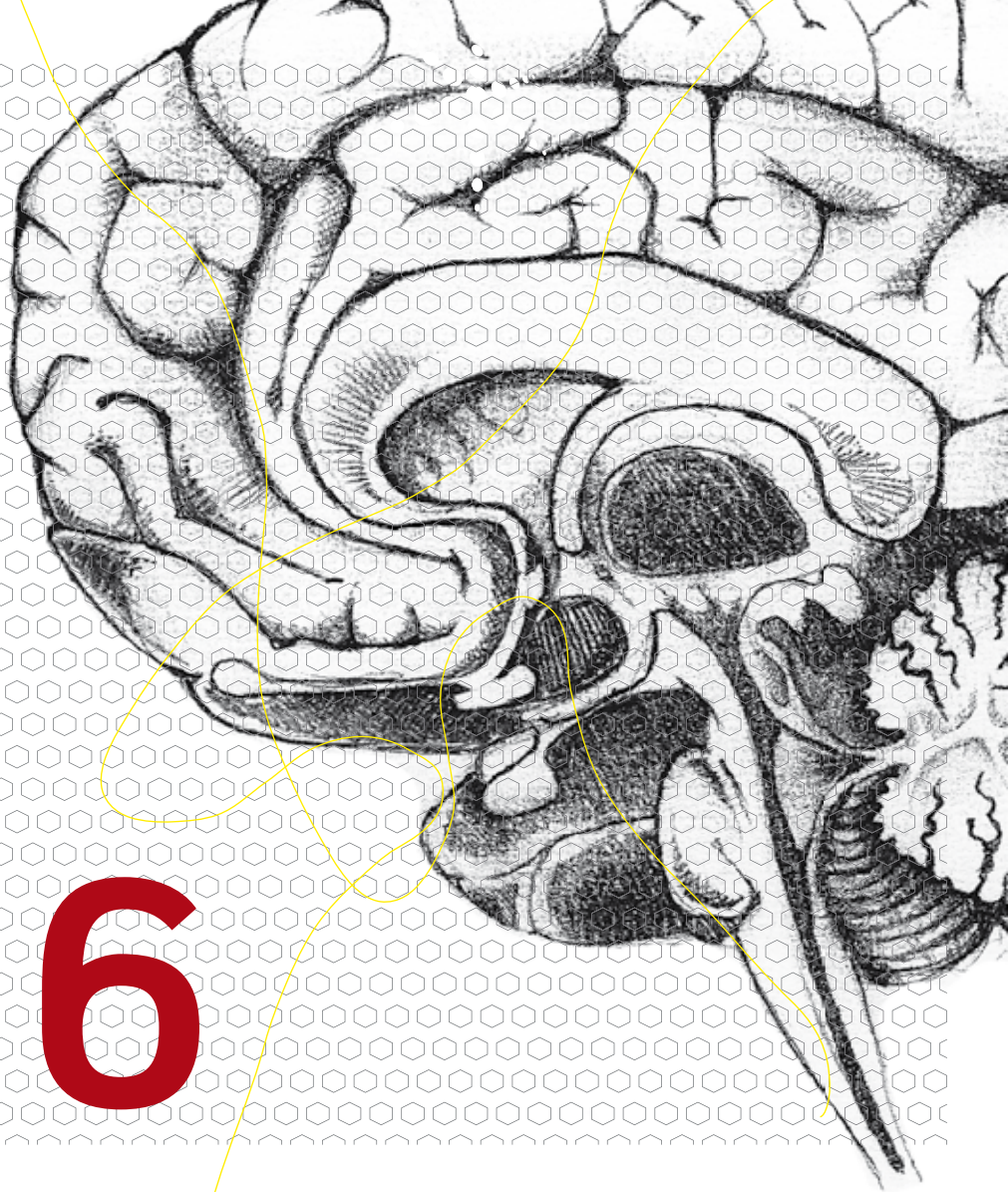
Eksempler

På en mindre arbejdsplads har man gennemført et meget praktisk og handlingsorienteret projekt.

Formålet ikke var at skabe en række nye ideer eller helt nye dialogformer, men at skabe konkrete praktiske resultater. I en kultur, der netop er meget praktisk og handlingsorienteret.

På en anden mindre arbejdsplads, hvor ord og kommunikation fylder meget og hvor der er mange forskellige personalegrupper, har de centrale redskaber været at strukturere dialog og kommunikation på tværs af faggrupper.

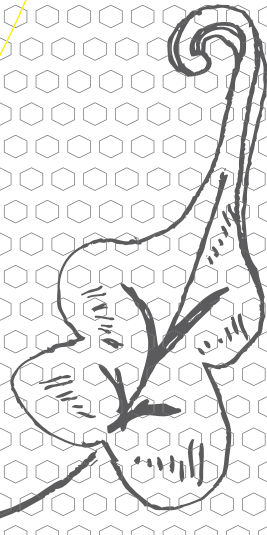
Eksemplerne viser, at det er vigtigt at have for øje for, hvordan de anvendte metoder passer til den kultur, den struktur og de ressourcer virksomheden har til rådighed.



6



7



BRUG KONSULENTERNE RIGTIGT

Når en arbejdsplads bruger konsulenter til forankring og transformation kan de bidrage til:

- At arbejdspladsen fokuserer på transformation og forankring fra projektets start.
- At arbejdspladsen løbende har øje for, hvordan det, de er i færd med at udvikle, kan anvendes i det daglige arbejde.
- At arbejdspladsen ikke skaber urealistiske forventninger til resultaterne.
- At arbejdspladsen får sat fokus på at skabe konkrete resultater.

Der anvendes ofte konsulenter i forbindelse med indsatsen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Ofte bidrager konsulenterne til at formulere projekter, at vælge metoder og gennemføre udviklings- og læringsaktiviteter, der skal styrke arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Herefter forlader konsulenterne som regel scenen, hvorefter det er overladt til virksomhedens egne ansatte, ledere, TR, SU, HR-medarbejdere mv. at implementere eller transformere det lærte til det daglige arbejde.

I store virksomheder med professionel ledelse og HR-medarbejdere er det ikke nødvendigvis et problem. Men for de mindre arbejdspladser kan denne 'Palle alene i verden'-situation være lammende.

Skal en indsats for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø virke, kan inddragelse af konsulenter i hele projektforløbet være et godt redskab. Ikke alene som dem, der gennemfører aktiviteter, men også som dem, der fører arbejdspladsen eller virksomheden helt frem til målstrengen og støtter arbejdspladsen i at forankre indsatsens resultater i det daglige arbejde. Det tvinger også konsu-

lenter til at overveje, hvordan de metoder, de anvender og de aktiviteter, de sætter i søen, også sikres optimale rammer for at fungere efterfølgende i en dagligdag. Den løbende dialog mellem arbejdsplads, samarbejds- og sikkerhedsudvalg samt konsulent omkring dette er vigtig - allerede fra projektets start.

Lige fra projektets start må arbejdspladsen overveje konsulentens rolle og om arbejdspladsen selv er i stand til at sikre, at projekter forankres organisatorisk, og transformeres til dagligdagen.

Med andre ord: Klæd konsulenterne godt på til at gennemføre hele forløbet, fra planlægning over gennemførelse til implementering. Det betyder ikke, at konsulenten nødvendigvis skal have et indgående kendskab til arbejdspladsens arbejdsvilkår, men det er på den anden side hensigtsmæssigt, at konsulenten har snuset til virksomheden og dens psykiske arbejdsmiljø.

Eksempel

I et større projekt har en ekstern konsulent med et indgående kendskab til forholdene på arbejdspladsen været med i alle projektets faser fra start til slut. Projektets indhold er blevet tilpasset lokale forhold og konsulenten har gennemført opfølgende besøg for at vurdere, om indsatsen har virket. Konsulenten har været med til at formulere, hvordan de nåede resultater kan føres videre og hvordan, der kan arbejdes videre med ikke-indløste mål.

Eksemplet viser, hvordan en ekstern konsulent kan skabe konkrete og holdbare resultater på den lange bane. Det viser også, hvor afhængig et projekt kan blive af en konsulent. Ulempen ved at lade en konsulent være meget styrende er, at projektet bliver sårbart, hvis konsulenten må sige farvel i utide, eller at projektet ikke bliver forankret i organisationen.

LÆR GENNEM REFLEKSION OG DIALOG

De metoder, som de enkelte projekter benytter sig af og som ofte iscenesættes af interne eller eksterne ledere og konsulenter eller gennem brug af forskellige redskaber som fx en film, er udtryk for, at projekterne designer forskellige læringsformer for at skabe forandringer i det psykiske arbejdsmiljø.

Forandringer sker gennem læreprocesser, både på det personlige og organisatoriske plan.

Pointen er, at deltagerne skal bringes ud af dagligdagen, fx på et internat, med gode rare rammer og god forplejning. Der skal bruges læringsformer, der kan motivere og inspirere til nytænkning og arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. Det kan være formel undervisning (fx teambuilding- og stresskurser), forskellige værkstedsformer (fx Future Camp) eller metoder, der hviler på dialog og kommunikation ud fra en anerkendende tilgang mv.

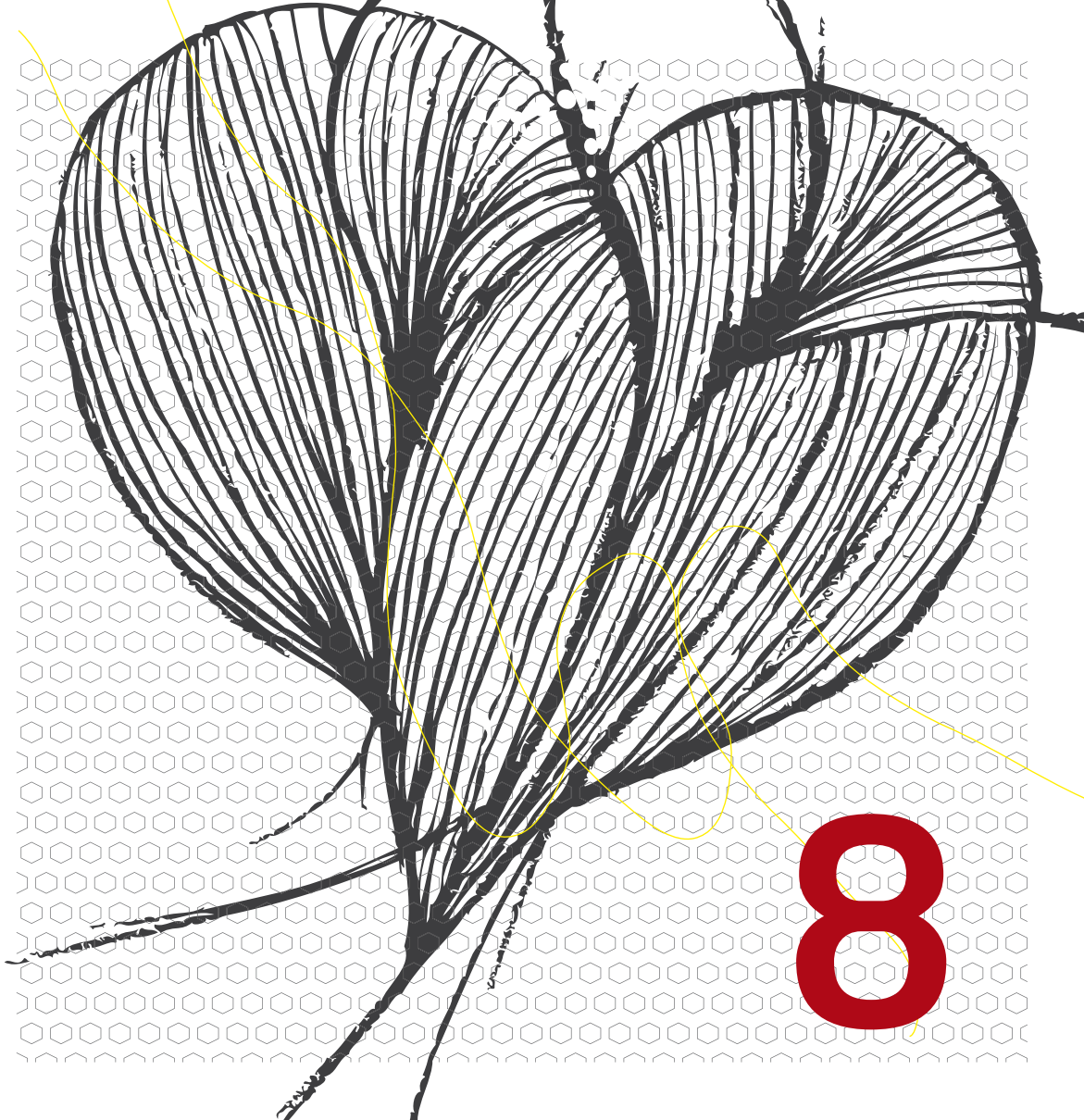
Dialogen indgår på forskellig vis. I nogle projekter er dialogen et redskab til at få gode ideer til konkrete projekter og i andre projekter er dialogen tæt på at være selve målet for processen. Dette er fx tilfældet i projekter, hvor målet er at skabe legitimitet og sprog til emner, som fx er tabubelagte og ofte spiller en meget begrænset rolle i hverdagens snakke. Eller i projekter, hvor målet er at få løst op for konkrete samarbejdsconflikter. Der kan være forskellige opmærksomhedspunkter i forhold til disse forskellige måder at bruge dialogiske metoder på.

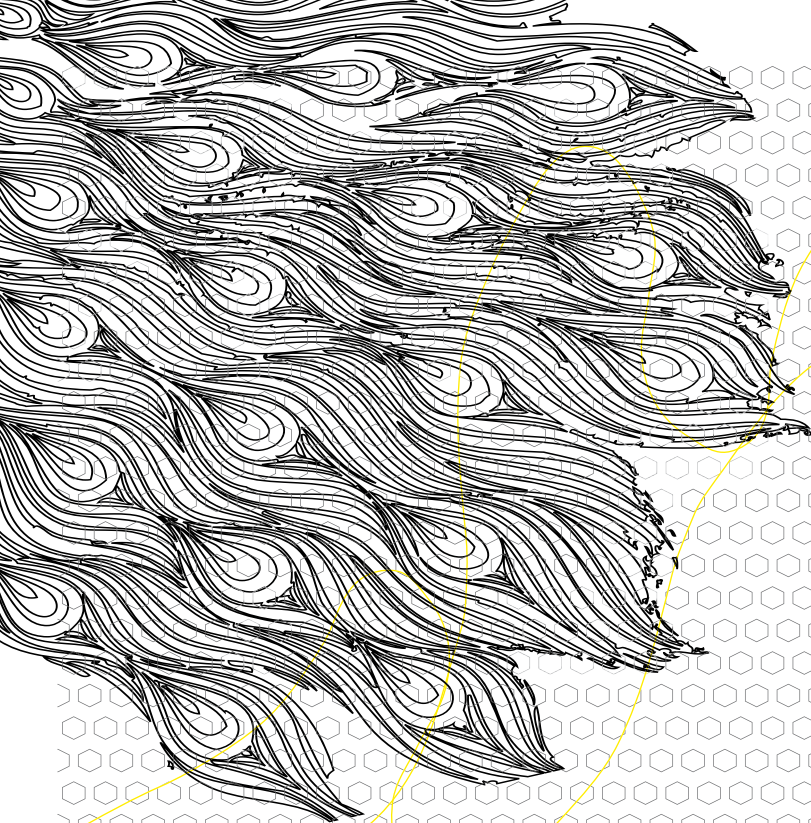
Eksempler på gode læringsituationer

- Tag afsæt i konkrete situationer i hverdagen – gerne situationer, der virker og hvor I i fællesskab gennem dialog og praktisk problemløsning arbejder med disse situationer.

- Brug et fiktivt univers (fx en film) til at skabe den nødvendige distance for at kunne tale åbent om svære emner.
- Brug læringsformer, der ikke efterlader den enkelte medarbejder alene med sine problemer. Og skab læreprocesser, der bygger på teamet, fællesskabet eller den sociale sammenhæng, hvor det psykiske arbejdsmiljø kan italesættes og forandres.
- Brug forskellige former for dialoger og fastsæt regler for gode dialoger for at skabe en åben kommunikationskultur.
- Stil gerne opgaver som både er sjove og bringer deltagerne ud i nye situationer, hvor fx eksisterende hierarkier eller kendte kompetencer ikke lige kan anvendes (fx spil, dialogredskaber).

Generelt er det dog vigtigt, at være opmærksom på, at når man bruger utraditionelle læringsmetoder, såsom film, rollespil og andre lege, kan det være forførende og bringe folk i situationer, de senere fortryder.





9

SPRED RESULTATERNE

Når et projekt er godt gennemført, er det afgørende hvordan arbejdspladsen holder fast i og udbygger projektets resultater. Her overvurderer mange effekten af blot at informere bredt om resultaterne. Et højt læringsudbytte handler ofte mere om at skabe en kultur for videndeling i virksomheden. Det kan fx ske ved aktivt at inddrage samarbejdsudvalget, andre afdelinger og kollegaer og overveje hvordan de kan få nytte af resultaterne.

Som det allerede har været antydnet, er det vigtigt at overveje, hvordan virksomheden efterfølgende kan holde fast i og udbygge resultaterne af projektet. Her er information - skriftligt som mundtlig - ikke tilstrækkelig til at sikre læring og et godt udbytte af projektet.

Det er ikke uset, at en leder (selvom det selvfølgelig lige så godt kan være blandt andre medarbejdergrupper) tænker ved sig selv "hvorfor gør de ikke som vi har aftalt, har de ikke hørt efter". Den underliggende logik lader til at være, at når der ikke handles efter hensigten, så er det nok, fordi der ikke er blevet informeret klart nok om sagen. Følgelig må løsningen jo være endnu mere og endnu klarere information. Det er imidlertid ikke altid tilfældet. Og nogle gange kan man med fordel undlade at "informere", men i stedet fokusere på at "gøre": Det kan man også kalde transformation af resultater fra projektforbøb til den organisatoriske hverdag.

Eksempel

Spørgsmålet om transformation af resultater drejer sig både om, hvad, der skal spredes, hvem, det skal spredes til, og hvem, der kan organisere denne spredning. Når en organisation igangsætter et psykisk arbejdsmiljøprojekt efterspørger mange konkrete værktøjer. Flere af projekterne peger imidlertid på, at det kan være meget

vanskeligt at sprede værktøjer. En elektronisk håndbog, som har været anvendt i flere af projekterne, kan sjældent anvendes i andre virksomheder. Desuden skal den løbende opdateres. Et relateret problem kan her være, at informationerne om værktøjerne "bliver slugt" fx på intranettet eller i for megen og for omfangsrig information. Der er simpelt hen så meget datamateriale, at ingen kan finde det, de har brug for.

En anden problemstilling kan handle om, at det er svært at sprede de gode resultater, fordi det er svært for andre at overtage ejerskabet af de gode ideer, værktøjer og metoder.

Spredning handler altså om mere end blot at informere. Det handler også om at skabe en kultur for videndeling, fx ved at inddrage samarbejdsudvalget, andre afdelinger og kolleger og om at tænke muligheder for, hvordan kollegaer i andre afdelinger kan anvende og få ejerskab af resultaterne i projektet.

For at få succes med et projekt, er det vigtigt, at projektet fra start tænker udover informationsniveauet og får formuleret mål og indsats for transformationen fra projekt til hverdag.

Projektet kan fx.

- Skabe opbakning i de formelle samarbejdsorganer (se råd 2)
- Få ledelsen til at bakke projektet op (se råd 3)
- Involvere så mange som muligt (se råd 5)
- Vælge metoder, der passer til virksomheden (se råd 6)
- Bruge konsulenterne rigtigt (se råd 7)
- Skabe mulighed for læring gennem refleksion og dialog (se råd 8).



SAMARBEJDSSEKRETARIATET

S C K K