

Der er udarbejdet værktøjer til arbejdspladser og certificeringsorganer. Værktøjerne vil ligge forskellige steder på at.dk og præsenteres derfor særskilt:

- *Værktøjer til arbejdspladser: side 1*
- *Værktøj til certificeringsorganer: side 41*

Få system i ledelsen af det psykiske arbejdsmiljø

Arbejdstilsynet har sammen med konsulentfirmaet Team Arbejdsliv og certificeringsorganet Bureau Veritas udviklet værktøjer, som kan hjælpe og inspirere til, hvordan ledelsen kan integrere arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i den daglige drift på arbejdspladsen.

Værktøjerne er målrettet arbejdsmiljøcertificerede arbejdspladser, men kan bruges af alle arbejdspladser, som ønsker mere system i deres ledelse af det psykiske arbejdsmiljø.

Inspirationen til værktøjerne kommer fra en canadisk ledelsesstandard for ledelse af psykisk arbejdsmiljø. Den er blevet præsenteret for en række danske arbejdspladser, som har arbejdet med, hvordan de selv ønsker at få system i ledelsen af deres psykiske arbejdsmiljø. Deres meget forskellige erfaringer er samlet og afspejler sig i værktøjerne.

Værktøjerne tager udgangspunkt i, at det psykiske arbejdsmiljø eksisterer i medarbejdere og lederes daglige arbejde og i rammerne for at løse arbejdspladsens kerneopgave.

Formålet med disse værktøjer er at hjælpe arbejdspladser med at opbygge et velfungerende ledelsessystem. Værktøjerne er ikke juridisk bindende.

Hvad er et velfungerende ledelsessystem?

I et velfungerende ledelsessystem er der tæt dialog og koordinering mellem centrale aktører på arbejdspladsen. Det sikrer, at forebyggelsen integreres i de daglige rutiner, og at ledere og medarbejdere deler og udbreder nødvendig viden og indsigt om udfordringer og risici i det psykiske arbejdsmiljø.

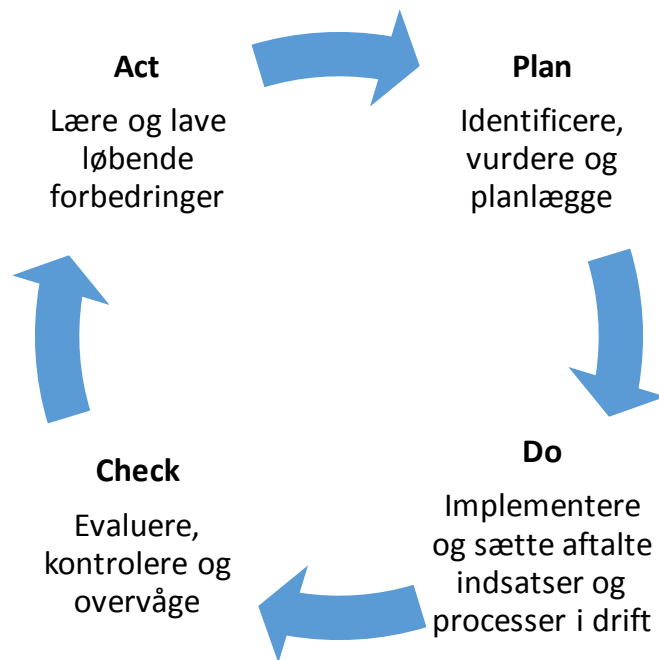
Ledelse er afgørende for at skabe en arbejdsplads, hvor medarbejdere trives, yder høj kvalitet og holder en god produktivitet. Ledelse handler også om at kunne identificere, reducere eller fjerne problemer, der kan true trivslen og endelig tage hånd om medarbejdere i situationer, hvor de er belastet af mentale sundhedsudfordringer.

Et ledelsessystem opbygges ikke ud af intet. Der findes allerede aktører og strukturer, som varetager opgaver af betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Eksempelvis den daglige ledelsesopgave med at prioritere og fordele opgaver eller HR-indsatser for at fremme trivsel gennem intro-programmer for nyansatte. Ligesom at opfølgning på arbejdspladsvurderingen (APV) i arbejdsmiljøorganisationen (AMO) eller andre samarbejdsorganer er en central opgave med betydning for det psykiske arbejdsmiljø.

Der er ikke ét ledelsessystem, der passer til alle arbejdspladser, men alle har et behov for at få system i deres ledelse i forhold til at forebygge og håndtere udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø.

Det er også forskelligt, hvem på arbejdspladsen, der bedst planlægger og sikrer fremdrift i arbejdet med at få mere system i ledelsen af det psykiske arbejdsmiljø. Det kan fx være arbejdsmiljøprofessionelle, medlemmer af arbejdsmiljøorganisationen eller HR-medarbejdere.

I et velfungerende ledelsessystem arbejdes der systematisk med fire centrale faser:



Disse værktøjer vil kunne hjælpe jer med nogle af handlingerne i faserne. Værktøjerne kan bruges i denne rækkefølge:

Plan:

1. Start med at afklare, hvem der skal inddrages i arbejdet, og hvor mange ressourcer der skal sættes af.
2. Brug værktøjet "Evne og ambition", som hjælper jer med at vurdere jeres nuværende evne til at forebygge og håndtere problemer i det psykiske arbejdsmiljø og finde ud af, hvad I gerne vil kunne.
3. Brug værktøjet "Forstå jeres problem" til at komme fra et identificeret problem eller et ønske om forbedring til konkrete løsninger.

Do:

4. Implementer handlingsplanen fra værktøjet "Forstå jeres problem".

Check:

5. Brug værktøjet "Spørgeguides til audit af det psykiske arbejdsmiljø", som hjælper jer med at undersøge det psykiske arbejdsmiljø og ledelsessystemet, samt om de igangsatte tiltag skaber den ønskede effekt på arbejdspladsen.

Act:

6. Lav en opsamling på resultaterne af auditten og vurder, om der skal laves justeringer.

Værktøjerne er uafhængige af hinanden, så I kan vælge det værktøj, som passer bedst til jeres behov.

Værktøjerne giver konkret hjælp til, hvordan arbejdspladser kan arbejde med dele af standarden ISO 45001 (en international standard inden for arbejdsmiljøledelsessystemer, som arbejdspladser kan blive certificeret efter).

Der er mange faktorer i det psykiske arbejdsmiljø, som kan påvirke det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen – såvel positivt som negativt. Værktøjerne i fasen Plan har fokus på to faktorer i det psykiske arbejdsmiljø:

- 1. Organisatorisk og social støtte**

Et arbejdsmiljø, hvor medarbejdere og ledere støtter medarbejdernes psykiske og mentale sundhed – både i den daglige opgaveløsning på arbejdspladsen, og når det handler om personlige og familiære problemer.

- 2. Balance mellem opgaver og ressourcer**

Et arbejdsmiljø, hvor opgaver og ansvar kan gennemføres med succes inden for de ressourcer, der er til rådighed. Der er løbende dialog og feedback på mængden af arbejdet, og opstår der pressede situationer, er ledelsen med til at prioritere opgaven.

De to faktorer er udvalgt, fordi faktorerne er relevante for alle arbejdspladser, og fordi de to faktorer supplerer hinanden godt. Faktoren organisatorisk og social støtte handler om samarbejdet på en arbejdsplads og de sociale relationer mellem ledere og medarbejdere, mens faktoren balance mellem opgaver og ressourcer som udgangspunkt handler om at styre mængden af arbejdsopgaverne og den måde, de løses på i forhold til ressourcerne på arbejdspladsen, fx ved at ledelsen fordeler samt prioriterer opgaver hensigtsmæssigt og skaber klarhed om kvalitet i ydelser eller produkter.

Hvis der er efterspørgsel, kan værktøjerne blive udbygget med flere faktorer i det psykiske arbejdsmiljø.

Aktører i ledelsessystemet og de tre ledelsesniveauer

Der er mange aktører på en arbejdsplads, som har opgaver med betydning for det psykiske arbejdsmiljø: Ledere, stabsfunktioner (som HR-afdeling og arbejdsmiljøprofessionelle) og samarbejdsorganer (som AMO, SU eller MED). Alle aktørerne er vigtige for at få mere system i ledelsen af det psykiske arbejdsmiljø.

Disse værktøjer har primært fokus på lederne og deres opgaver i relation til det psykiske arbejdsmiljø.

STRATEGISK LEDELSE

- Vision
- Mål
- Politikker



LEDELSE AF LEDELSE

- Systematik og styring
- Ressourceallokering
- Rammesætning
- Måltal (KPI)



LEDELSE AF MEDARBEJDERE OG DRIFT

- Målopfyldelse
- Personalepolitik
- Forebyggelse

På alle arbejdspladser skal ledelsen fastlægge mål, skabe rammer og en systematik, der sikrer at målene kan opfyldes og at arbejdet kan udføres. På mellemstore og store virksomheder er disse opgaver ofte delt imellem ledelseslagene. For at driften kan fungere, skal der være kommunikation og dialog mellem ledelseslagene. Det gælder også, hvis der skal skabes et godt psykisk arbejdsmiljø. Ledelsen kan inddrages i tre ledelsesniveauer: strategisk ledelse, ledelse af ledelse og ledelse af medarbejdere og drift. Man kan som leder godt være tilknyttet flere ledelsesniveauer. Figuren viser tre ledelsesniveauer og deres hovedopgaver i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.

Det er afgørende, at der er tydelig kommunikation mellem ledelsesniveauerne, så fx politikker, visioner og strategiske mål for det psykiske arbejdsmiljø ikke svæver alene, men bliver en støtte for ledere på alle niveauer.

Det er også afgørende, at en leder ved:

- hvilke opgaver man selv skal løse
- hvem der løser andre opgaver (øvrige ledere, samarbejdsorganer og stabsfunktioner)
- hvordan opgaverne hænger sammen
- hvordan og til hvad man kan få støtte

Værktøj: Evne og ambition

I kan fx bruge dette værktøj til at følge op på jeres trivselsmåling. En trivselsmåling kan pege på uønskede vilkår og risici på arbejdspladsen. Dette værktøj hjælper med at skabe en vigtig dialog om, hvad det er for forhold ved arbejdet og på arbejdspladsen, der skaber de uønskede vilkår og risici, samt hvilke forhold der skal være tilstede for at reducere dem.

Et konkret eksempel på, hvordan I kan bruge værktøjet

Mål: at vurdere jeres evne til at forebygge og håndtere problemer i det psykiske arbejdsmiljø i dag og vurdere, hvad I gerne vil kunne

Forberedelsestid: 30 minutter

Øvelsestid: 60 minutter

Hvem kan deltage: ledere på alle niveauer indenfor en relevant del af arbejdspladsen (fx en afdeling), medarbejderrepræsentanter (AMO/MED/SU) og stabsmedarbejdere (HR/ arbejdsmiljøprofessionelle)

Trin for trin-guide:

Trin 1: Forbered møde

1. Læs værktøjet og vurder jeres aktuelle APV eller trivselsmåling
2. Udvælg eventuelt en faktor, som dækker de forhold, der er vigtigst for jer nu
Når der igangsættes handlinger i forhold til én faktor, så vil det ofte have effekt på flere andre faktorer i det psykiske arbejdsmiljø.
3. Indkald relevante mødedeltagere og bed mødedeltagerne om at reflektere over det oplevede og ønskede niveau
Det er vigtigt, at mødedeltagerne har konkret viden om de beskrevne kendetegn i værktøjet. Det kan være en fordel, at fx en HR-medarbejder eller en arbejdsmiljøprofessionel er facilitator.

Trin 2: Afhold møde

1. Introducér værktøjet
2. Drøft spørgsmålet "hvor er vi nu?" og giv konkrete eksempler på, hvordan det kommer til udtryk i jeres arbejdsdag
Hav respekt for, at der er forskellige individuelle oplevelser af niveauet. Notér svarene i værktøjet
3. Drøft spørgsmålet "hvor vil vi gerne hen?" og giv konkrete eksempler på 1) hvilke særlige udfordringer står der i vejen for at opnå jeres mål, og 2) hvordan vil I kunne mærke i jeres arbejdsdag, at I har nået målet
Målet skal kunne realiseres inden for en overskuelig tidshorisont
4. Drøft inden for hvilken tidsramme det kan lade sig gøre at nå målet og notér det i værktøjet

5. Sørg for, at der bliver fulgt op på mødet, og at alle ledelsesniveauerne herunder den strategisk ledelse bliver informeret om jeres drøftelser og valg

I kan bruge værktøjet "Forstå jeres problem" til at undersøge det oplevede niveau nærmere med fokus på konkrete udfordringer og aftale konkrete tiltag til at nå det ønskede niveau.

Organisatorisk og social støtte			
- Et arbejdsmiljø, hvor medarbejdere og ledere støtter medarbejdernes psykiske og mentale sundhed - både i den daglige opgaveløsning på arbejdspladsen og når det handler om personlige og familiære problemer			
Konsekvenser: Manglende organisatorisk og social støtte kan føre til dalende engagement, stigninger i fravær, isolation og konflikter. Manglende organisatorisk og social støtte resulterer også i tab af produktivitet, øgede omkostninger, samt større risiko for ulykker, hændelser og skader.			
Hvor er vi nu?	Niveau	Generelle kendetegn	Hvor vil vi gerne hen?
	5 Integration	Det indgår i ledelsesopgaven at yde social støtte til medarbejdere. Ledelsen fremmer gode sociale relationer blandt medarbejdere og i grupper og anvender mange støttemuligheder i form af samtaler, særlige hensyn mm.	
	4 Proaktiv	Det er en ledelsesopgave at identificere faktorer i arbejdet, som udfordrer sociale relationer og den enkelte medarbejder. Ledelsen har udviklet og udbredt et kendskab til god praksis for støtte og opbakning til medarbejdere, herunder også afklaret hvilke forventninger, der er til arbejdspladsens organisatoriske og sociale støtte.	
	3 Aktiv	Arbejdspladsen har tradition for følelsesmæssig støtte, når der er behov. Ledelsen tager højde for individuelle hensyn, og der udvises faglig støtte til at prioritere opgaver eller hjælp til at udføre dem. Der udvises sympati, omsorg, hjælp og støtte fra kolleger og ledelse i forbindelse med arbejdet. Der udarbejdes altid individuelle planer for "tilbage til arbejdet"-forløb.	
	2 Reaktiv	Ledere reagerer og håndterer konkrete situationer tilfældigt, når de opstår. Hvis der er behov, tilbydes medarbejdere støtte ved hjælp af de muligheder, som arbejdspladsen har.	
	1 Passiv	Social støtte opleves ikke som et ledelsesmæssigt eller organisatorisk ansvar, men anses for et individuelt problem. Derfor foreligger der heller ikke nogen aftaler omkring systematiske identificering, forebyggelse eller håndtering af behov for social eller organisatorisk støtte.	

Balance mellem opgaver og ressourcer

- Et arbejdsmiljø, hvor opgaver og ansvar kan gennemføres med succes inden for de ressourcer, der er til rådighed. Der er løbende dialog og feedback på mængden af arbejde, og opstår der pressede situationer, er ledelsen med til at prioritere i opgaverne.

Konsekvenser: Øgede krav uden muligheder for indflydelse og støtte resulterer i fysisk, psykologisk og følelsesmæssig træthed, samt øger stress og fravær. Følelsesmæssig udmattelse bevirker en øget følelse af ikke at slå til og følelse af utilstrækkelighed.

Hvor er vi nu?	Niveau	Generelle kendetegn	Hvor vil vi gerne hen?
	5 Integration	Ledelsen har fokus på, at en god balance mellem opgaver og ressourcer giver den bedste kvalitet i opgaveløsningen og skaber trivsel. Der er løbende dialog om, hvordan der arbejdes, samarbejdes om opgaven og hvordan der skabes balance. Alle tilbyder hjælp, hvis der er ledig kapacitet. Ledelsen har fokus på forbedring gennem læring og bedre fordeling af opgaverne. Kvaliteten af arbejdet værdsættes - ikke blot mængde og tempo.	
	4 Proaktiv	Ledelsen planlægger og tildeler opgaver ud fra aktuelle ressourcer i dialog med de ansatte. Der planlægges på forhånd ressourcefordeling til kendte spidsbelastningsperioder. Den optimale balance mellem opgaver og ressourcer drøftes og tilstræbes i fællesskab, og der skabes klarhed omkring forventninger og prioritering af opgaver. Den enkelte medarbejder gives fleksibilitet til selv at tilpasse prioritering og deadline for opgaver, hvor det er muligt, i dialog med ledelsen.	
	3 Aktiv	Ledelsen sørger for, at der sker en prioritering af opgaver, og at der kan suppleres med ekstra personale (vikarer etc.), når det viser sig nødvendigt. Det drøftes i fællesskab, hvordan ekstraordinært arbejdspress skal håndteres. Ledelsen reagerer på og håndterer signaler på stress hos medarbejderne. Balance mellem opgaver og ressourcer drøftes ved medarbejdersamtaler og individuelle tiltag iværksættes.	
	2 Reaktiv	Ledelsen drøfter, reagerer på og håndterer konkrete stresstilfælde. Der er tilbud om psykologhjælp ved alvorlige stresstilfælde. Der udarbejdes individuelle planer for gradvis tilbage til arbejdet"-forløb.	
	1 Passiv	Der foreligger ingen aftaler omkring systematisk håndtering af stort arbejdspress. Håndtering af stressreaktioner sker sjældent og tilfældigt.	

Værktøj: Forstå jeres problem

Værktøjet kan hjælpe jer med at komme fra identificeret problem eller ønske om forbedring til konkrete løsninger. Værktøjet kan også hjælpe med at afdække og aftale, hvordan løsningerne kommer til udtryk i konkrete opgaver på de tre ledelsesniveauer – strategisk ledelse, ledelse af ledelse og ledelse af medarbejdere og drift.

Problemer i det psykiske arbejdsmiljø er sjældent forbundet med simple relationer mellem årsag og virkning. Tværtimod afhænger problemerne ofte af mange forskellige forhold, som på forskellig vis påvirker problemet. Derfor kan det i mange tilfælde være en rigtig god ide eller måske ligefrem nødvendigt at gøre en ekstra indsats for at få en grundig forståelse af den konkrete kontekst, som problemet optræder i. Den måde, problemer i det psykisk arbejdsmiljø viser sig på i fx trivselsmålinger eller APV, giver i mange tilfælde ikke i sig selv et godt grundlag til at arbejde med løsninger af problemet. Dette værktøj er tænkt som en støtte til at gennemføre undersøgelser, der synliggør nye sammenhænge og skaber nye handlemuligheder ledelsesmæssigt.

Værktøjet kan fx bruges som ramme for dialoger på møder, i den igangværende dialog i arbejdsmiljøgruppen og som styringsredskab for ledelsen og dem som samarbejder med ledelsen om at tage hånd om det psykiske arbejdsmiljø i hverdagen.

Værktøjet består af en spørgeramme, dialogkort og en skabelon til handlingsplan:

- Spørgerammen guider jer ved hjælp af spørgsmål fra identificering af en problemstilling til udformning af konkrete løsninger.
- Dialogkortene hjælper med at afdække, hvordan løsningerne kommer til udtryk i konkrete opgaver på de tre ledelsesniveauer.
- Skabelon til handlingsplan kan anvendes til sidst for at få lavet konkrete aftaler om tiltag.

Værktøjet er udarbejdet med fokus på faktorerne "Organisatorisk og social støtte" eller "Balance mellem opgaver og ressourcer". Men hvis jeres problem eller ønske om forbedring ikke vedrører en af de to faktorer, kan I stadig godt bruge værktøjet. Spørgerammen og skabelon til handlingsplan kan bruges i forhold til alle problemer i det psykisk arbejdsmiljø.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at problemer i det psykiske arbejdsmiljø kan forebygges på tre niveauer. Farven på dialogkortene indikerer, hvilket forebyggelsesniveau kortet omhandler.

1. Undgå at problemet opstår (grøn)

Den form for forebyggelse er ikke målrettet specifikke problemer, men bygger på en antagelse om, at en arbejdsplads i trivsel er bedre rustet til at møde og overkomme problemer, der måtte opstå. Forebyggelsen sker derfor på et tidligt tidspunkt, så man kan nå at forhindre potentielle problemer i at udvikle sig.

Målgruppen vil typisk være hele arbejdspladsen, men kan være rettet mod særlige grupper eller afdelinger.

2. Opspor og begræns problemet, hvis det er opstået (gul).

Denne form for forebyggelse bygger på, at arbejdspladsen har evner og midler til at identificere potentielle og eksisterende risici, håndtere disse risici og forebygge, at de udbredes yderligere eller opstår igen.

Målgruppen er de ansatte/afdelinger, der er potentielt kan blive berørt eller er berørt af de identificerede risici.

3. Undgå at problemet opstår igen (orange)

Denne form for forebyggelse har til formål at tage hånd om de personer, som er udsat eller påvirket af et problem og hindre tilbagefald, udvikling eller forværring af problemet.

Målgruppen er i første omgang de personer, der er udsat eller berørt af problemer, og i anden omgang andre, som risikerer at blive ramt af de samme problemer.

Et konkret eksempel på, hvordan I kan bruge værktøjet

Mål: at aftale konkrete mål og løsninger, som kan integreres i dagligdagen

Forberedelsestid: 45 minutter, uden medregning af tid til at undersøge problemet nærmere og indhente inspiration mellem møderne

Øvelsestid: 2,5 time

Hvem kan deltage: ledere på alle tre ledelsesniveauer indenfor et relevante del af arbejdspladsen (fx en afdeling), medarbejderrepræsentanter (AMO/MED/SU) og stabsmedarbejdere (HR/ arbejdsmiljøprofessionelle)

Trin for trin-guide:

Trin 1: Forbered indledende møde

1. Læs værktøjet
2. Vurder jeres aktuelle APV eller trivselsmåling
3. Indkald relevante mødedeltagere og bed mødedeltagerne om at reflektere over, hvilket problem som de ønsker bliver forebygget
Det kan være en fordel, at fx en HR-medarbejder eller en arbejdsmiljøprofessionel er facilitator.

Trin 2: Afhold indledende møde

1. Introducér værktøjet på mødet

2. Drøft, hvilket problem I ønsker at forebygge
3. Angiv det problem I har valgt at fokusere på med en kortfattet og præcist formuleret overskrift i felt nr. 1
Orienter jer i beskrivelserne af mål og opgaver på dialogkortene, hvis det udvalgte problem vedrører faktorerne "Organisatorisk og social støtte" eller "Balance mellem opgaver og ressourcer".
4. Drøft årsagen til problemet og aftal, hvordan I får undersøgt problemet nærmere
I kan fx undersøge problemet på et møde med ledere og medarbejdere eller ved at interviewe udvalgte personer, som kan belyse problemet hos jer.
5. Aftal, hvordan I vil indhente inspiration til løsninger og handlemuligheder, når I har undersøgt og forstået jeres problem
6. Aftal et nyt møde, når problemet er undersøgt og inspiration herefter er indsamlet

Trin 3: Forbered næste møde

1. Indkald til møde
2. Sørg for at følge op på aftalerne fra mødet

Trin 4: Afhold mødet

1. Præsenter den indsamlede viden om problem og løsninger
2. Udfyld i fællesskab felt nr. 2 og nr. 3
3. Inddel mødedeltagerne i mindre grupper
4. Drøft løsninger på problemet i grupperne og drøft hvilke opgaver der er knyttet til de tre ledelsesniveauer
Brug dialogkortene til drøftelsen, hvis det udvalgte problem vedrører faktorerne "Organisatorisk og social støtte" eller "Balance mellem opgaver og ressourcer".
5. Gennemgå svarene i plenum og prioritér forslagene
6. Udfyld i fællesskab arbejdspladsens egne handleplansskemaer/eget elektronisk handleplansværktøj
I kan også udfylde handlingsplanen i værktøjet
7. Aftal, hvordan I sikre dialog og kommunikation mellem ledelsesniveauerne

Forstå jeres problem Undgå at problemet opstår	
	Jeres indsats
Problemet som I ønsker helt at forebygge: <ul style="list-style-type: none"> • Angiv her det problem, som I ønsker helt at undgå 	Nr. 1.
Forhold som kan medvirke til, at problemer som dette opstår: <ul style="list-style-type: none"> • Overvej om der er forhold hos jer, som potentielt kunne fremme, at den slags problemer kan opstå hos jer: <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvor er der størst risiko for, at det kan ske? ○ Hvem har størst risiko for at opleve problemet hos jer? <p style="margin-left: 40px;">Fortsæt selv med spørgsmål, som kan afgrænse problemet yderligere</p>	Nr. 2
Viden som kan kvalificere jeres forståelse af risici hos jer? <ul style="list-style-type: none"> • Hvad ved I om erfaringer fra lignende arbejdspladser? • Søg inspiration hos fx BrancheFællesskaberne for Arbejdsmiljø, lederweb, Arbejdstilsynet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. 	Nr. 3
Løsninger som hindrer problemet i at opstå: Hvad tror I på vil kunne bidrage til at reducere risikoen for det problem, som I fokuserer på? Beskriv løsningerne så konkret som muligt og sæt evaluerbare og tidsafgrænsede mål for dem.	Nr. 4

Forstå jeres problem Opspor og begræns problemet, hvis det er opstået	
	Jeres indsats
Problemet som I har konstateret og ønsker at begrænse: <ul style="list-style-type: none"> • Problemet formuleres kortfattet og på den måde som I i udgangspunktet forstår det 	Nr. 1.
Årsagen til at et problem som dette opstår hos jer: <ul style="list-style-type: none"> • Undersøg den bagvedliggende årsag <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvornår viste problemet sig for første gang? ○ Hvem er berørt af problemet? • Undersøg, hvad der påvirker problemet <ul style="list-style-type: none"> ○ Er der tidspunkter, hvor problemet ikke forekommer? • Undersøg, hvad der gør, at problemet fylder hos jer – visse problemer kan ikke løses, men deres påvirkning kan reduceres 	Nr. 2
Viden som kan kvalificere jeres forståelse af problemet <ul style="list-style-type: none"> • Hvad ved I om erfaringer fra lignende arbejdspladser? • Søg inspiration hos fx BrancheFællesskaberne for Arbejds miljø, lederweb, Arbejdstilsynet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø. 	Nr. 3
Løsninger på det konstaterede problem: Hvad tror I vil kunne bidrage til at reducere det identificerede problem? Beskriv løsningerne så konkret som muligt og sæt evaluerbare og tidsafgrænsede mål for dem.	Nr. 4

Forstå jeres problem Begræns konsekvenserne og undgå, at problemet opstår igen	
	Jeres indsats
Problemet, som I ønsker at håndtere og forebygge fremover	Nr. 1.
Undersøg, hvem der er udsat eller berørt, og hvilken hjælp der skal tilbydes <ul style="list-style-type: none"> • Identificer personer, som er udsat eller berørt af problemet, og afdæk deres behov: <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvem skal kontaktes? ○ Hvordan og hvem skal kontakte dem? ○ Hvad har pågældende brug for på kort og lang sigt? Undersøg hvilke arbejdsforhold, der har været en medvirkende årsag til problemet Undersøg jeres håndteringen af problemet <ul style="list-style-type: none"> • Afdæk om I har planer for, hvordan I håndterer denne type problemer <ul style="list-style-type: none"> ○ Er planerne opdaterede? ○ Bliver de reelt brugt og er de hjælpsomme? 	Nr. 2
Viden som kan kvalificere jeres forståelse af problemet? <ul style="list-style-type: none"> • Hvad ved I om erfaringer fra lignende arbejdspladser? • Søg inspiration hos fx BrancheFællesskaberne for Arbejds miljø, lederweb, Arbejdstilsynet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø. 	Nr. 3
Løsninger som begrænser konsekvenserne og hindrer problemet i at opstå: <p>Hvad tror vi på vil kunne bidrage til at styrke vores håndtering og reducere det identificerede problem og dermed bidrage til at undgå, at det opstår igen?</p> <p>Beskriv løsningerne så konkret som muligt og sæt evaluerbare og tidsafgrænsede mål for dem.</p>	Nr. 4

EKSEMPEL 1	
Forstå jeres problem	
Opspor og begræns problemet, hvis det er opstået	
	Jeres indsats
Problemet, som I har konstateret og ønsker at begrænse: <ul style="list-style-type: none"> • Problemet formuleres kortfattet og på den måde som I i udgangspunktet forstår det 	Nr. 1. Mobning i lægegruppen: En måling viser, at 17% af lægerne i afdelingen havde oplevet at være udsat for mobning inden for det seneste år.
Årsagen til at et problem som dette opstår hos jer: <ul style="list-style-type: none"> • Undersøg den bagvedliggende årsag <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvornår viste problemet sig for første gang? ○ Hvem er berørt af problemet? • Undersøg, hvad der påvirker problemet <ul style="list-style-type: none"> ○ Er der tidspunkter, hvor problemet ikke forekommer? • Undersøg, hvad der gør, at problemet fylder hos jer – visse problemer kan ikke løses, men deres påvirkning kan reduceres 	Nr. 2 Afdelingschef og arbejdsmiljørepræsentant følger op på undersøgelsen med en kortfattet screening i gruppen af yngre læger. Screeningen viser et markant højt niveau af læger, der føler sig udsat for mobning. Screeningen følges op med samtaler med flere af de yngre læger. Her nævnes i særlig grad morgenkonferencen som et problem. De yngre læger føler, at de kommer i krydsforhør – hvilket til tider opleves som grænseoverskridende. Overlægerne oplever, at de yngre læger ofte kommer dårligt forberedte.
Viden som kan kvalificere jeres forståelse af problemet <ul style="list-style-type: none"> • Hvad ved I om erfaringer fra lignende arbejdspladser? • Søg inspiration hos fx BrancheFællesskaberne for Arbejds miljø, lederweb, Arbejdstilsynet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø. 	Nr. 3 Der indsamles viden om god mødeledelse og effektive møder.
Løsninger på det konstaterede problem: Hvad tror I vil kunne bidrage til at reducere det identificerede problem? Beskriv løsningerne så konkret som muligt og sæt evaluerbare og tidsafgrænsede mål for dem.	Nr. 4 Der udarbejdes nye retningslinjer for morgenkonferencer, og overlægerne får uddannelsesansvar og medansvar for at planlægge og gennemføre morgenkonferencerne. Det nye møde og uddannelseskoncept er et godt eksempel på en forbedring af den organisatoriske støtte. Efter tre måneder blev der gennemført en audit med opfølgende screening, som viste en kraftig reduktion i antallet af mobbede.

EKSEMPEL 2	
Forstå jeres problem	
Opspor og begræns problemet, hvis det er opstået	
	Jeres indsats
Problemet som I har konstateret og ønsker at begrænse: <ul style="list-style-type: none"> • Problemet formuleres kortfattet og på den måde som I i udgangspunktet forstår det 	Nr. 1. Høje følelsesmæssige krav og stor arbejdsmængde: I en afdeling på en større arbejdsplads i sundhedssektoren var der væsentlige problemer med høje følelsesmæssige krav og stor arbejdsmængde. Medarbejderne følte sig pressede til at arbejde væsentligt over normal arbejdstid. Problemerne blev forstærket af, at det var svært at rekruttere nye medarbejdere til afdelingen, og flere stillinger stod ubesatte.
Årsagen til at et problem som dette opstår hos jer: <ul style="list-style-type: none"> • Undersøg den bagvedliggende årsag <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvornår viste problemet sig for første gang? ○ Hvem er berørt af problemet? • Undersøg, hvad der påvirker problemet <ul style="list-style-type: none"> ○ Er der tidspunkter, hvor problemet ikke forekommer? • Undersøg, hvad der gør, at problemet fylder hos jer – visse problemer kan ikke løses, men deres påvirkning kan reduceres 	Nr. 2 Den nye afdelingsledelse undersøger problemet grundigt i dialoger med involverede faggrupper og patienter. Undersøgelserne viser bl.a., at problemet med høje følelsesmæssige krav i høj grad hænger sammen med, at plejepersonalet har problemer i kontakten med patienterne. Det skyldes bl.a., de ikke kan svare på spørgsmål, som har stor betydning for patienter og pårørende som fx tidspunkt for udskrivelse og de næste skridt i patientens pleje og behandling. Undersøgelser vedrørende problemet med travlhed viste, at det i høj grad hang sammen med problemer omkring prioriteringer.
Viden som kan kvalificere jeres forståelse af problemet <ul style="list-style-type: none"> • Hvad ved I om erfaringer fra lignende arbejdspladser? • Søg inspiration hos fx BrancheFællesskaberne for Arbejdsmiljø, lederweb, Arbejdstilsynet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. 	Nr. 3 Lederne fandt i samarbejde med arbejdsmiljørepræsentanterne materiale både hos BrancheFællesskaberne for Arbejdsmiljø om støtte til prioritering og hos andre lignende arbejdspladser.
Løsninger på det konstaterede problem: Hvad tror I vil kunne bidrage til at reducere det identificerede problem? Beskriv løsningerne så konkret som muligt og sæt evaluerbare og tidsafgrænsede mål for dem.	Nr. 4 Der blev sat ind med flere løsninger, hvoraf to af dem handlede om at sikre, at plejepersonalet havde de nødvendige informationer i kontakten med patienterne og at sikre optimale prioriteringer af opgaver i hverdagen. Der blev indført et dagligt tværfagligt møde (10 min), hvor de informationer som patienterne efterspurgte blev videregivet til plejepersonalet.

I forlængelse af dette blev der introduceret et kort dagligt møde for plejepersonalet for at sikre en optimal fordeling af opgaver under hensyntagen til de enkelte medarbejdere.

Med den samlede indsats lykkedes det at vende situationen, reducere stress og følelsesmæssige belastninger til medarbejdernes store tilfredshed. Afdelingen blev attraktiv, og rekrutteringsproblemet blev løst.

Dialogkort

Hver farve og hvert ledelsesniveau udgør et kort. Eksempel:

**Organisatorisk og social støtte –
undgå, at problemet opstår**

Ledelse af medarbejdere og drift

MÅL: At der skabes rammer for at ledere og medarbejdere kan identificere og håndtere behov for faglig og social støtte

OPGAVER: Skabe en kultur, hvor der er tillid til, at medarbejdere kan formulere behov for støtte og foreslå relevante tiltag.

Udvikle og vedligeholde gode rammer for, at ledere og medarbejdere i det daglige arbejde er rustet til at støtte fagligt, organisatorisk og socialt.

SPØRGSMÅL: Indgår det i jeres driftsmål at skabe en arbejdsplads, hvor alle medarbejdere oplever, at der er god organisatorisk og social støtte – og at der er gode rammer for at give og modtage støtte?

Dialogkortene for faktoren Organisatorisk og social støtte

Ledelsesniveau	Undgå, at problemet opstår	Opspor og begræns problemet, hvis det er opstået	Undgå, at problemet opstår igen
Strategisk ledelse			
MÅL	Skabe grundlaget for, at alle medarbejdere og ledere har de nødvendige ressourcer til at identificere behov for støtte og sikre at støtte gives	Sikre, at arbejdspladsen råder over aktører, kompetencer og 'strukturer', der identificerer, håndterer og tilbyder organisatorisk og social støtte	Sikre, at arbejdspladsen råder over aktører, kompetencer og 'strukturer', der kan yde støtte til medarbejdere, som risikerer at opleve belastende forhold i arbejdet over længere tid. Samt skabe gode rammer for at kunne genoptage arbejdet.
OPGAVER	Sikre et overblik over, hvor og blandt hvem der er behov for organisatorisk og social støtte	Sikre, at arbejdspladsen har valide data, der gør det muligt at identificere belastningsfaktoren manglende social og organisatorisk støtte	Sikre, at der er klare retningslinjer og procedurer for, hvordan ledere – i samarbejde med medarbejderrepræsentanter og andre relevante aktører - kan støtte medarbejdere i et "tilbage til arbejdet"-forløb. Sikre, at der er adgang til krisehjælp og anden støtte.
SPØRGSMÅL	Har I overblik over, hvilke behov for støtte der opleves på arbejdspladsen? Har I hensigtsmæssige rammer for at ruste ledere til at yde organisatorisk og social støtte?	Har ledere på alle niveauer rammer og kompetencer til at yde organisatorisk og social støtte eller henvise til andre aktører?	Har I kendskab til, om og i givet fald hvorfor der er ledere og medarbejdere med fravær, som har et særligt behov for organisatorisk og social støtte?

Ledelse af ledelse			
MÅL	Skabe rammer for, at ledere og medarbejdere kan identificere og håndtere behov for faglig og social støtte	Sikre, at ledere i drift, vedligehold, stabsfunktioner mm. løbende har opmærksomhed på, om der er ubalance mellem opgaverne og de tilgængelige ressourcer – såvel i form af arbejdskraft som kompetencer og arbejdspladskultur	Sikre, at ledere er klædt på til at håndtere og støtte medarbejdere, der er i risiko for mentale sundhedsudfordringer, er fraværende eller i et "tilbage til arbejdet"-forløb.
OPGAVER	Sikre, at der er rammer for at føre dialog om hvilke situationer medarbejdere oplever et behov for organisatorisk, faglig og social støtte. Sætte mål for, at medarbejdere oplever, at der er adgang til den relevante organisatoriske og sociale støtte. Samarbejde med driftsledere og andre relevante aktører om at vurdere behovet for organisatorisk og social støtte. Udvikle og implementere fyldestgørende introduktionsforløb for nye ansatte	Identificere de situationer og begivenheder der skaber behov for organisatorisk og social støtte. Vurdere mulige risici ved større forandringer og dermed behov for støtte.	Skabe overblik over – hvis relevant – hvilke eksterne aktører der kan og skal inddrages i at yde støtte til medarbejdere med risiko for – eller ramt af langtidsfravær. Sikre, at der skabes læring af forløb, hvor manglende organisatorisk eller social støtte anses for en medvirkende årsag til fravær.
SPØRGSMÅL	Har I viden om – og tillid til – at det indgår som en central del af ledelsesarbejdet, at sikre organisatorisk og social støtte?	Hvordan er jeres evne til identificere behov for organisatorisk og social støtte, samt at ruste ledere og medarbejderrepræsentanter til at yde denne støtte? Inddrages alle relevante aktører i dette arbejde og besidder de relevante forudsætninger?	Tilbyder I uddannelse og støtte til at identificere og håndtere medarbejdere med mentale sundhedsudfordringer? Har ledere med personaleansvar klare retningslinjer ift. at sikre og støttende "tilbage til arbejdet"-forløb?

Ledelse af medarbejdere og drift			
MÅL	<p>Sikre sammenhæng mellem driftsmål og mål for trivsel og balance mellem opgaver og kompetencer.</p> <p>Skabe rammer for at ledere og medarbejdere kan identificere og håndtere behov for faglig og social støtte</p>	<p>Sikre, at der løbende er indblik i, om der er aktuelle begivenheder eller forandringer, hvor en eller flere medarbejdere har et særligt behov for organisatorisk og social støtte.</p> <p>Sikre, at der løbende er rammer for at drøfte organisatoriske og sociale udfordringer i arbejdets udførelse med alle medarbejdergrupper og stabsmedarbejdere</p>	<p>Være beredt til at støtte medarbejdere, der rammes af mentale sundhedsudfordringer og risikerer fravær.</p> <p>Kende alle relevante aktører og sikre, at de kan inddrages om nødvendigt.</p> <p>Sikre, at der kendskab til rammerne for dialog og støtte, hvis medarbejdere rammes af mentale sundhedsudfordringer.</p>
OPGAVER	<p>Skabe en kultur, hvor der er tillid til, at medarbejdere kan formulere behov for støtte og foreslå relevante tiltag.</p> <p>Udvikle og vedligeholde gode rammer for, at ledere og medarbejdere i det daglige arbejde er rustet til at støtte fagligt, organisatorisk og socialt.</p>	<p>Være opmærksom på signaler og udsagn, der indikerer risiko for, at en eller flere medarbejdere ikke tilbydes den organisatoriske eller sociale støtte de har behov for.</p> <p>Sikre, at der handles, når medarbejdere eller deres repræsentanter giver udtryk for et behov for organisatorisk eller socialt støtte.</p>	<p>Sikre, at der tilbydes støtte til medarbejdere, som har været ramt af mentale sundhedsudfordringer, så de kan vende tilbage til arbejdspladsen på en sikker og hensigtsmæssig måde.</p>
SPØRGSMÅL	<p>Indgår det i jeres driftsmål at skabe en arbejdsplads, hvor alle medarbejdere oplever, at der er god organisatorisk og social støtte – og at der er gode rammer for at give og modtage støtte?</p>	<p>Har I de rette rammer for, at der i det daglige skabes opmærksom på, om alle medarbejdere tilbydes nødvendig organisatorisk og social støtte?</p>	<p>Er I tilfredse med det beredskab, I har for at yde støtte til medarbejdere med fravær? Skabes der læring af situationer med fravær og "tilbage til arbejdet"-forløb, hvis de forekommer?</p>

Dialogkortene for faktoren Balance mellem krav og ressourcer

Ledelsesniveau	Undgå, at problemet opstår	Opspor og begræns problemet, hvis det er opstået	Undgå, at problemet opstår igen
Strategisk ledelse			
MÅL	Skabe grundlaget for, at alle medarbejdere og ledere har de nødvendige ressourcer til at løse deres kerneopgave	Sikre, at arbejdspladsen råder over aktører, kompetencer og 'strukturer', der identificerer, håndterer og forebygger ubalancer mellem krav og ressourcer	Sikre, at arbejdspladsen råder over aktører, kompetencer og 'strukturer', der kan identificere og tage hånd om medarbejdere, som risikerer at opleve en belastende ubalance i krav og ressourcer over længere tid. Samt skabe gode rammer for at de kan genoptage arbejdet ved sygefravær.
OPGAVER	Sikre, at der er et overblik over balancen mellem opgaver og ressourcer på arbejdspladsen, og når der gennemføres større ændringer. Sikre, at det er muligt gennem efteruddannelse, ressourceallokering mm. at tilvejebringe den nødvendige kapacitet	Sikre, at arbejdspladsen har valide data, der gør det muligt at identificere belastningsfaktorer relateret til ubalance mellem arbejdsopgaver og ressourcer.	Sikre, at der er klare retningslinjer og procedurer for, hvordan ledere – i samarbejde med medarbejderrepræsentanter og andre relevante aktører – håndterer fravær og "tilbage til arbejdet"-forløb. Sikre der er adgang til krisehjælp og støtte.
SPØRGSMÅL	Har I de nødvendige data? Har I hensigtsmæssige rammer for kompetenceudvikling og ressourceallokering?	Har I rammer til at føre dialog om at skabe balance mellem de overordnede mål for produktion og effektivitet og de faktiske muligheder for at opfylde dem i det daglige?	Har I kendskab til, om og i givet fald hvorfor der er ledere og medarbejdere, som har haft fravær på grund af ubalance mellem krav og ressourcer?

Ledelse af ledelse			
MÅL	Sikre rammer for og støtte til ledere og centrale aktører i deres arbejde, så de er opmærksomme, tilgængelige og synlige ift. at skabe balance mellem krav og ressourcer	Sikre, at ledere i drift, vedligehold, stabsfunktioner mm. løbende har opmærksomhed på om der er ubalance mellem opgaverne og de tilgængelige ressourcer – såvel i form af arbejdskraft som kompetencer og arbejdspladskultur	Sikre, at ledere er klædt på til at håndtere og støtte medarbejdere, der er i risiko for mentale sundhedsudfordringer, er fraværende eller i et "tilbage til arbejdet"-forløb.
OPGAVER	Sikre, at der er rammer for at føre dialog om arbejdspladsens opgaver, mål og de ressourcer, der allokeres. Sætte mål for, at medarbejdere oplever trivsel gennem den rigtige balance mellem krav og ressourcer. Samarbejde med driftsledere og andre relevante aktører om at kunne vurdere hvad der skaber den rette balance. Udvikle og implementere fyldestgørende introduktionsforløb for nye ansatte	Identificere belastningsfaktorer, vurdere, håndtere og forebygge (APV, trivselsmåling mm.) Vurdere mulige risici ved større forandringer Gennemføre relevante indsatser med henblik på at fjerne, begrænse eller imødegå identificerede belastningsfaktorer. Sikre, at resten af arbejdspladsen ikke belastes unødigt, hvis der et sted mangler medarbejdere eller er særlige udfordringer.	Skabe overblik over – hvis relevant – hvilke eksterne aktører der kan og skal inddrages ved langtidsfravær. Sikre, at der skabes læring af forløb, der har ledt til for stor ubalance mellem krav og ressourcer med fravær eller sundhedsudfordringer som resultat.
SPØRGSMÅL	Har I viden om – og tillid til – at det indgår som en central del af ledelsesarbejdet, at sikre balance mellem krav og ressourcer?	Hvordan er jeres evne til identificere, håndtere og forebygge ubalancer i mellem krav og ressourcer. Inddrages alle relevante aktører i dette arbejde og besidder de relevante forudsætninger?	Tilbyder I uddannelse og støtte til at identificere og håndtere medarbejdere med mentale sundhedsudfordringer? Har ledere med personaleansvar klare retningslinjer ift. at sikre hensigtsmæssige "tilbage til arbejdet"-forløb?

Ledelse af medarbejdere og drift			
MÅL	<p>Sikre sammenhæng mellem driftsmål og mål for trivsel og balance mellem opgaver og kompetencer.</p> <p>Skabe en kultur, hvor der er tillid til at medarbejdere kan udpege opstået ubalance mellem krav og ressourcer og foreslå forebyggende tiltag.</p>	<p>Sikre, at der løbende er indblik i om aktuelle arbejdsopgaver kan udføres med de tilgængelige ressourcer uden at skabe ubalance udover, hvad der aftales.</p> <p>Sikre at der løbende er rammer for at drøfte arbejdets udførelse med alle medarbejdergrupper og stabsmedarbejdere</p>	<p>Være beredt til at håndtere fravær og "tilbage til arbejdet"-forløb for medarbejdere, der rammes af mentale sundhedsudfordringer.</p> <p>Kende alle relevante aktører og sikre at de kan inddrages om nødvendigt.</p> <p>Sikre at der er kendskab til rammerne for dialog og støtte, hvis medarbejdere rammes af mentale sundhedsudfordringer.</p>
OPGAVER	<p>Udvikle og vedligeholde organisatoriske rammer for at føre en løbende dialog om udfordringer i det daglige arbejde ift. a sikre balance mellem opgaver og ressourcer.</p>	<p>Være opmærksom på signaler og udsagn, der indikerer risiko for, at der for en eller flere medarbejdere opstår ubalance mellem deres opgaver og ressourcer.</p> <p>Sikre, at der handles på problemstillinger som rejses af medarbejdere ift. at modvirke ubalance mellem krav og ressourcer.</p>	<p>Kunne skabe rammer for at medarbejdere, som har været ramt af mentale sundhedsudfordringer, kan vende tilbage til arbejdspladsen på en sikker og hensigtsmæssig måde.</p>
SPØRGSMÅL	<p>Indgår det i jeres driftsmål at skabe en arbejdsplads, hvor alle medarbejdere oplever, at der er god balance mellem krav og ressourcer - eller at der tages hånd om det, når der opstår ubalance?</p>	<p>Har I de rette rammer for, at der i det daglige kan føres en tillidsfuld dialog om vilkår, der risikerer at true balancen mellem krav og ressourcer?</p>	<p>Er I tilfredse med det beredskab, I har for at håndtere fravær? Skabes der læring af situationer med fravær og "tilbage til arbejdet"-forløb, hvis de forekommer?</p>

Brug jeres foretrukne handleplansskema eller anvend denne skabelon

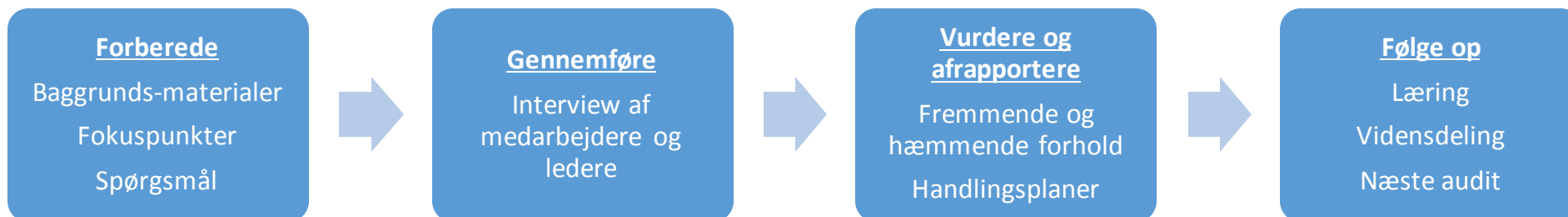
Handlingsplan for de indsatser, som I har besluttet at igangsætte				
Indsatsområde/ løsning	Aktivitet/handling	Ansvar	Tid	Opfølgning/audit
<i>Skriv indsatsområdet</i>	<i>Angiv, hvilke aktiviteter/handlinger, der skal arbejdes med</i>	<i>Hvem har ansvaret for, at aktiviteten føres ud i livet?</i>	<i>Hvornår skal aktiviteten/handlingen sættes i gang?</i>	<i>Hvornår og hvordan skal der følges op?</i>

Intern audit af det psykiske arbejdsmiljø

Intern audit er en del af arbejdspladsers egenkontrol og et væsentligt element i et ledelsessystem. Intern audit hjælper med at sikre, at ledelsessystemet er implementeret, og at ledelsessystemet skaber den ønskede effekt på arbejdspladsen og giver input til løbende forbedringer.

Det psykiske arbejdsmiljø er sværere at iagttage direkte end det fysiske. Og er i højere grad afhængigt af den enkeltes opfatelse og oplevelse. Derfor kan det også være vanskeligere at afgøre, om en arbejdsplads har et godt psykisk arbejdsmiljø.

Gennemførelse af en audit omfatter fire led:



Gode råd til at planlægge en intern audit:

- Afsæt tid til forberedelse - en god forberedelse giver vigtig baggrundsviden til auditten
- Overvej, hvilke baggrundsmaterialer du skal have kendskab til på forhånd

Eksempler på relevant baggrundsmateriale:

- Lovgivning. Reglerne om det psykiske arbejdsmiljø er primært beskrevet i [bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø](#)
 - [Arbejdstilsynets arbejdsmiljøvejvisere](#)
 - Arbejdsmiljøpolitikken og procedurer
 - Den årlige arbejdsmiljødrøftelse
 - Ledelsens evaluering af ledelsessystemet
 - Mål og handlingsplaner
 - Risikovurderinger, kortlægninger, arbejdspladsvurderinger (APV), trivselsmålinger og lederevalueringer
 - Statistikker over hændelser, sygefravær og personaleomsætning
- Gennemgå spørgsmålene i værktøjet og tilpas spørgsmålene til arbejdspladsen. Brug evt. [Arbejdstilsynets spørgeguides til tilsyn](#) som inspiration til relevante spørgsmål om specifikke risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø
 - Planlæg at auditere på flere niveauer på arbejdspladsen, så der kommer fokus på både arbejdsmiljøarbejdet og arbejdsmiljøet, samt fokus på såvel tværgående, som lokale forhold på arbejdspladsen.

- Overvej at auditere lederen efter auditten af medarbejdere. Fordelen ved denne rækkefølge er, at det giver mulighed for at få ledelsens refleksioner på de afdækkede forhold (der er altid flere synspunkter på samme sag). Det er en god idé at informere aktørerne om den valgte rækkefølge.
- Overvej at planlægge interviewene i denne rækkefølge:
 1. Strategisk ledelse
 2. Stabsfunktioner (fx HR eller arbejdsmiljøprofessionelle)
 3. Samarbejdsorganer (AMO, MED, SU)
 4. Medarbejdere (typisk gruppeinterview af medarbejdere fra samme afdeling)
 5. Ledelse af medarbejdere og drift - ledere for de interviewede medarbejdere
 6. Ledelse af ledelse - ledere for de interviewede ledere
- Hvis du er leder, skal du være opmærksom på ikke at auditere i eget "lederområde"

Gode råd til at gennemføre en intern audit:

- Skab en fortrolig og god ramme for auditten. Det er meget vigtigt, da det kan være følsomt at tale om det psykiske arbejdsmiljø.
- Hav fokus på at skabe refleksion hos de auditerede. Åbne spørgsmål er gode til at skabe refleksion
- Få så konkret viden om de aktuelle forhold som muligt, få flere konkrete eksempler
- Hav fokus på både det, der virker/det der er godt - og de forhold, hvor der er behov for forbedringer
- Tag evt. udgangspunkt i relevante trivselsundersøgelser, indsatser og noter fra referater m.v.
- Vær åben overfor, hvordan der arbejdes med psykisk arbejdsmiljø og trivsel
- Få altid afdækket forskellige synspunkter på samme sag
- Suppler interviewene med en rundgang i arbejdspladsen for at iagttage, hvordan og under hvilke betingelser arbejdet foregår

Gode råd til at vurdere og afrapportere en intern audit:

- Afsæt tid til vurdering og afrapportering

- Opdel noterne fra den interne audit i:
 1. fremmende forhold: forhold, der fremmer et velfungerende arbejdsmiljøarbejde og det gode psykiske arbejdsmiljø som fx gode forebyggelsestiltag og tydelig koordinering i arbejdsmiljøarbejdet
 2. hæmmende forhold: forhold, der hæmmer et velfungerende arbejdsmiljøarbejde og det gode psykiske arbejdsmiljø som fx identificerede risici i det psykiske arbejdsmiljø og manglende rolleafklaring i arbejdsmiljøarbejdet
- Hav fokus på både arbejdsmiljøarbejdet og arbejdsmiljøet og hav fokus på konsekvenser på både kort og langt sigt
- Lav en præcis formulering af hæmmende forhold med en tilhørende handlingsplan. Beskriv i handlingsplanen, hvem der er ansvarlig for at iværksætte handlinger, som skal rette op på forholdet. Fastsæt en tidsramme for, hvornår der skal være rettet op på forholdet. Beskriv, hvilken dokumentation der ønskes for at kunne dokumentere, at der er rettet op på forholdet
- Beskriv altid, hvad der er afdækket i auditten - forekomst, forebyggelse og konsekvenser - og referér til relevante krav i en certificeringsstandard eller pligter i lovgivning. Vær så præcis som mulig
- Udelad ikke noget i beskrivelserne - også selv om der er forskellige oplevelser af virkeligheden. Beskriv både styrker og behov for forbedringer
- Overvej altid behovet for konkret opfølgning på hæmmende forhold og lad det fremgå af afrapporteringen
- Overvej om der skal igangsættes en nærmere undersøgelse/risikovurdering, hvis det under en audit er afdækket potentielt belastende forhold i det psykiske arbejdsmiljø, som det ikke har været muligt at komme til bunds i. Det er vigtigt, at det potentielt belastende forhold fremgår tydeligt af afrapporteringen
- Gør så vidt muligt det øverste organisatoriske niveau opmærksom på hæmmende forhold

Gode råd til at følge op på en intern audit:

- Skab en struktur til at følge op på og tage ved lære af hæmmende forhold
- Følg op, når der er rettet op på hæmmende forhold. Gennemfør evt. opfølgende interview og kontroller effekten af de igangsatte handlinger for at rette op på det hæmmende forhold (evt. som stikprøver)
- Giv input om fremmende og hæmmende forhold til ledelsens evaluering af ledelsessystemet, ledermøder og møder i samarbejdsorganerne (AMO/SU/MED)
- Overvej fokuspunkter til næste interne audit

Overblik over de forskellige aktører på arbejdspladser og deres tilhørende funktioner og opgaver

Aktørerne i overblikket er oplyst i den rækkefølge, som det anbefales, at interviewene gennemføres i. Tanken er, at man først afdækker rammerne for det psykiske arbejdsmiljø, herunder overordnede politikker, prioritering og ressourceallokering. Dernæst afdækker roller og opgaver blandt de centrale aktører i stabsfunktioner og samarbejdsorganer. Til sidst afdækkes oplevelser, holdninger og erfaringer først blandt medarbejdere, derefter blandt ledere af medarbejdere og drift og afsluttende blandt de ledere, der bærer ansvaret for at målsætte og prioritere de konkrete indsatser.

Organisatorisk niveau (auditelement)	Funktioner og opgaver (auditfokuspunkter)
- Strategisk ledelse	<ul style="list-style-type: none">- Fastlægge målsætning og systematik for arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og trivsel- Organiseringen af og strukturen for arbejdsmiljøarbejdet- Beskrivelsen af opgaver, roller og ansvar- Politikker og ledelsesgrundlag- Sikre ressourcer og kompetencer- Støtte og hjælpe ledelse af ledelse
- Stabsfunktioner (HR, arbejdsmiljøprofessionelle)	<ul style="list-style-type: none">- Støtte ledere og medarbejdere- Kompetenceudvikling- Processer/metoder til brug i arbejdsmiljøarbejdet- Viden om belastninger, årsagssammenhænge og forebyggelsesstrategier- Forberede, gennemføre og følge op på trivselsmålinger
- Samarbejdsorganer (AMO, MED, SU)	<ul style="list-style-type: none">- Overblikket over arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet- Håndteringen af det systematiske arbejdsmiljøarbejde- Inddragelse i forbindelse med forebyggelse, problemløsning, kortlægning og vurderinger i arbejdsmiljøet- Følge op på handlingsplaner- Dialog omkring aktuelle arbejdsmiljøforhold- Gennemføre den årlige arbejdsmiljødrøftelse

- Medarbejdere

- Samarbejde med kolleger og ledelse
- Give sin mening til kende
- Sige til og fra
- Medarbejderens oplevelse af håndteringen af arbejdsmiljøarbejdet og af effekten på arbejdsmiljøet

- Ledelse af medarbejdere og drift

- Personaledelse for medarbejdere, organisering og planlægning af arbejdet
- Håndteringen af arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet i hverdagen
- Nærværende ledelse
- Proaktivitet og handling
- Åbenhed og dialog
- Lederens eget arbejdsmiljø

- Ledelse af ledelse

- Personaledelse for ledere, ledelse af ledergrupper
- Udmøntningen af ledelsesgrundlaget
- Kommunikation og information
- Koordinering og prioritering af opgaver
- Planlægning og gennemførelse af forandringer

Værktøj: Spørgeguider til audit af det psykiske arbejdsmiljø

Værktøjet består af spørgeguider, som indeholder konkrete spørgsmål til at afdække det psykiske arbejdsmiljø og ledelsessystemet til at forebygge og håndtere problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Spørgeguiderne er målrettet de forskellige opgaver og funktioner, som medarbejdere og aktører i ledelsessystemet har. Spørgeguiderne skal ikke bruges som tjeklister. De skal tilpasses forholdene hos jer, for at I bedst muligt kan sikre, at jeres ledelsessystem er implementeret og skaber den ønskede effekt.

Et konkret eksempel på, hvordan I kan bruge værktøjet

Mål: at sikre, at ledelsessystemet er implementeret og skaber den ønskede effekt

Hvem kan deltage: ledere på alle tre niveauer, samarbejdsorganer (AMO/MED/SU) og stabsmedarbejdere (HR/ arbejdsmiljøprofessionelle) og medarbejdere

Trin for trin-guide:

1. Læs de gode råd til at planlægge, gennemføre, vurdere, afrapportere og følge op på interne audits
2. Læs værktøjet og læs relevant baggrundsmateriale
3. Tilpas værktøjet til forholdene hos jer
4. Planlæg rækkefølgen af møder
5. Indkald relevante mødedeltagere
6. Afhold møderne og interview mødedeltagerne
7. Gå en rundgang for at supplere interviewene med observationer
8. Vurder arbejdsmiljøarbejdet og arbejdsmiljøet
9. Skriv afrapporteringen
10. Del den opnåede viden fra auditten med aktørerne i ledelsessystemet
11. Følg op på hæmmende forhold.

Generelt omkring indledning til alle audits

Indledning
<p>Træk rammen for auditten op fra start.</p> <p>Fortæl om:</p> <ul style="list-style-type: none">• formålet med auditten, og hvad auditten skal bruges til• fortrolighed og anonymitet• hvad auditten har fokus på• hvor lang tid, der er sat af <p>Giv mulighed for at afklare evt. spørgsmål m.v.</p>

Spørgeguide til audit af strategisk ledelse

- Audit af, hvordan arbejdspladsen har organiseret og planlagt arbejdet med trivsel og psykisk arbejdsmiljø

Udgangspunkt	Spørgsmål
<p>Tag udgangspunkt i arbejdsmiljøpolitik, mål, handlingsplaner, etc.</p> <p>Hvad står der beskrevet om arbejdsmiljøledelsessystemet ift. psykisk arbejdsmiljø og trivsel?</p> <p>Er det beskrevet, hvem og hvordan de forskellige problemer i det psykisk arbejdsmiljø håndteres?</p>	<p>Hvordan er arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og trivsel organiseret på arbejdspladsen?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvem har hvilke opgaver?<ul style="list-style-type: none">○ Strategisk ledelse○ Ledelse af ledelse○ Ledelse af medarbejdere og drift○ Samarbejdsorganer (AMO, MED, SU)○ Stabsfunktioner (fx HR og arbejdsmiljøprofessionelle)- Hvordan er samspillet mellem aktørerne på arbejdspladsen? <p>Hvordan sikres det, at arbejdspladsen har de nødvendige kompetencer til at håndtere problemer med det psykisk arbejdsmiljø og trivsel?</p>

	<p>Hvilke støttefunktioner har arbejdspladsen til ledere, medarbejdere, samarbejdsorganerne m.v. i relation til psykisk arbejdsmiljø og trivsel?</p> <p>Er der identificeret væsentlige risici inden for det psykiske arbejdsmiljø? Hvilke?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vold og trusler - Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker - Stor arbejdsmængde og tidspres - Uklare krav og modstridende krav i arbejdet - Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane - Andet som fx forandringer? <p>Er der opstillet mål og indsatser i relation til psykisk arbejdsmiljø og trivsel? Hvilke?</p> <p>Er der taget stilling til opgaver og indsatser i relation til at forebygge problemer i det psykiske arbejdsmiljø på tre niveauer:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Undgå, at problemet opstår: Hvordan er der fokus på at skabe trivsel - og hvem håndterer denne opgave? 2. Opspor og begræns problemet, hvis det er opstået: Hvordan håndteres problemer med trivsel og psykisk arbejdsmiljø - og hvem håndterer denne opgave? 3. Hindre tilbagefald, udvikling eller forværring af et eksisterende problem og tag hånd om ansatte, som er udsat eller berørt af et problem: Hvilket beredskab er der i relation til det psykiske arbejdsmiljø - og hvem håndterer denne opgave?
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Hvordan følges der op på, om opgaverne omkring psykisk arbejdsmiljø og trivsel løses tilfredsstillende, bl.a. hos lederne?</p> <p>Hvordan følges der op/evalueres der på, om indsatserne omkring trivsel og psykisk arbejdsmiljø giver den ønskede effekt på arbejdsmiljøet på arbejdspladsen? Sker dette systematisk eller tilfældigt?</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Spørgeguide til stabsfunktioner

- Audit af hvordan fx HR-medarbejdere, arbejdsmiljøprofessionelle og systemansvarlige håndterer arbejdsmiljøopgaver i relation til trivsel og psykisk arbejdsmiljø

Udgangspunkt	Spørgsmål
Tag udgangspunkt i hvilke opgaver stabsfunktionerne har i relation til psykisk arbejdsmiljø og trivsel.	<p>Hvilke opgaver har stabsfunktionerne i relation til psykisk arbejdsmiljø og trivsel?</p> <p>Hvordan varetages disse opgaver?</p> <p>Hvordan sikres det, at arbejdspladsen har de nødvendige kompetencer til at håndtere problemer med det psykisk arbejdsmiljø og trivsel?</p> <p>Har stabsfunktionerne de rette kompetencer til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og trivsel?</p> <p>Hvilke støttefunktioner har arbejdspladsen til ledere, medarbejdere, samarbejdsorganerne m.v. i relation til psykisk arbejdsmiljø og trivsel?</p> <p>Er der identificeret væsentlige risici inden for det psykiske arbejdsmiljø? Hvilke?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vold og trusler - Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker - Stor arbejdsmængde og tidspres - Uklare krav og modstridende krav i arbejdet

	<ul style="list-style-type: none"> - Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane - Andet som fx forandringer? <p>Hvordan arbejdes der med at 'oversætte' viden om psykisk arbejdsmiljø til konkrete handlingsanvisninger, som medarbejder og ledere kan bruge i det daglige arbejde?</p> <p>Hvilke snitflader er der til ledelsen og samarbejdsorganerne? Hvordan er samarbejdet?</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Spørgeguide til audit af samarbejdsorganer:

- Audit af hvordan samarbejdsorganerne (AMO/SU/MED) håndterer arbejdsmiljøopgaverne (det systematiske arbejdsmiljøarbejde) i relation til trivsel og psykisk arbejdsmiljø

Udgangspunkt	Spørgsmål
Tag udgangspunkt i hvilke opgaver samarbejdsorganerne har i relation til psykisk arbejdsmiljø og trivsel.	<p>Dækker samarbejdsorganerne flere lederområder?</p> <p>Hvordan er samarbejdsorganerne i dialog med medarbejderne?</p> <p>Hvor snakkes der om trivsel og psykisk arbejdsmiljø?</p> <p>Hvilke opgaver har samarbejdsorganerne i relation til psykisk arbejdsmiljø og trivsel? Eksempler på opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Håndtering af aktuelle forhold og problemer - Identifikation af de største udfordringer/risici <ul style="list-style-type: none"> o Vold og trusler o Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker o Stor arbejdsmængde og tidspres o Uklare krav og modstridende krav i arbejdet o Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane o Andet som fx forandringer? - Analyse og læring af hændelser - fx arbejdsrelateret stress

	<ul style="list-style-type: none"> - Planlægning, gennemførelse samt opfølgning indsatser og handlingsplaner ift. trivselsundersøgelser/APV - Håndtering af forandringer - Dialog om sygefravær relateret til det psykiske arbejdsmiljø - Introduktion af nyansatte <p>Hvordan varetages disse opgaver?</p> <p>Hvordan er samarbejdsorganerne inddraget i arbejdet med at skabe relationer i gruppen/afdelingen/ teamet samt i ledelsen, som er karakteriseret ved:</p> <ul style="list-style-type: none"> - godt samarbejde, - tillid, og - at hver enkelt føler, at fx arbejdsopgaver og anerkendelse bliver retfærdigt uddelt, og at det går ordentligt for sig? <p>Hvor meget tid er der til arbejdsmiljøarbejdet?</p> <p>Hvilke snitflader er der til ledelsen og stabsfunktionerne (fx HR og arbejdsmiljøprofessionelle)? Hvordan er samarbejdet?</p> <p>Har samarbejdsorganerne de rette kompetencer til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og trivsel? Fx mulighed for kurser, efteruddannelse mv.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Spørgeguide til audit af medarbejdere:

- Audit af medarbejdernes oplevelse af håndteringen af arbejdsmiljøopgaverne (arbejdsmiljøarbejdet) samt oplevelse af arbejdsmiljøet (effekten af arbejdsmiljøarbejdet) i relation til psykisk arbejdsmiljø og trivsel
- Gennemføres typisk som gruppeinterview af medarbejdere fra samme afdeling

Udgangspunkt	Spørgsmål
Rammen for interviewet	Meget vigtig at skabe tryghed for interviewet ved at give en god beskrivelse af rammen for interviewet.
<p>Tag udgangspunkt i arbejdsopgaverne/kerneopgaven - da dette giver mening for medarbejderne.</p> <p>Lav evt. som opstart en opstilling af de temaer, der ønskes drøftet - husk fokus på både det, som fungerer godt - og der hvor der er behov for forbedringer.</p> <p>Supplér med nedenstående spørgsmål</p>	<p>Hvordan opleves vilkårene for at kunne løse de daglige arbejdsopgaver?</p> <p>Hvilke elementer/forhold fremmer løsningen af arbejdsopgaverne/kerneopgaven?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke elementer/forhold hæmmer løsningen af arbejdsopgaverne/kerneopgaven? <p>Prioriterer ledelsen at få snakket om de forhold, som medarbejderen oplever, er væsentlige?</p>
	<p>Hvad er de største udfordringer/risici ift. trivsel og psykisk arbejdsmiljø?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vold og trusler - Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker - Stor arbejdsmængde og tidspres - Uklare krav og modstridende krav i arbejdet - Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane - Andet som fx forandringer?

	<p>Hvordan er der fokus på psykisk arbejdsmiljø og trivsel i hverdagen (ledelse, samarbejdsorganerne, kollegaer)?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan er samarbejdsorganerne i dialog med medarbejderne? - Hvor drøftes trivsel/psykisk arbejdsmiljø? - Hvordan forebygges og håndteres stress? Bliver der igangsat handling på signaler/indikatorer? - Hvordan håndteres konkrete problemer og hvem håndterer disse forhold? - Hvilket beredskab er der, og hvordan bruges det? fx ifm. stress, voldsomme hændelser m.v.? - Hvordan gennemføres trivselsundersøgelser/APV, og hvordan iværksættes der opfølgende indsatser og handlingsplaner? Hvad er den oplevede effekt? - Hvad er den oplevet effekt af arbejdsmiljøtiltag på arbejdsmiljøet, sygdom og fravær? - Balance mellem opgaver og ressourcer - (ledelsesmæssig) prioritering af opgaver? - Hvordan gennemføres medarbejdersamtaler og drøftelser om trivsel - gennemførelse, opfølgning og effekt? - Er der en kultur med åbenhed, dialog og handling? - Hvordan gennemføres en forandring - erfaringer? <p>Hvordan vil I/du beskrive relationerne i gruppen/afdelingen/ teamet samt i ledelsen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Samarbejder I/de godt? - Har I/de tillid til hinanden? - Føler I/de, at fx arbejdsopgaver og anerkendelse bliver retfærdigt uddelt, og at det går ordentligt for sig?
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Hvordan oplever I/du ledelsens fokus på og håndtering af problemer med trivsel og psykisk arbejdsmiljø?
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

Spørgeguide til audit af ledere (ledelse af medarbejdere og drift samt ledelse af ledelse):

- Audit af, hvordan ledere, som enten leder medarbejdere eller andre ledere, håndterer opgaverne i arbejdsmiljøarbejdet i relation til psykisk arbejdsmiljø og trivsel (og evt. lederens eget arbejdsmiljø)
- Det anbefales at lave interviewene i denne rækkefølge:
 1. Ledelse af medarbejdere og drift - ledere for de interviewede medarbejdere
 2. Ledelse af ledelse - ledere for de interviewede ledere

Udgangspunkt	Spørgsmål
Tag udgangspunkt i hvordan lederen arbejder med at sikre en god ramme for at medarbejderne/lederne kan løse deres arbejdsopgaver/kerneopgave.	<p>Fortæl hvordan I/du som leder(e) har fokus på løsning af opgaverne og samtidig fokus på psykisk arbejdsmiljø og trivsel i hverdagen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Giv eksempler <p>Hvor vigtig er det for jer/dig at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø og en god trivsel? Hvorfor?</p> <p>Hvordan har jeres/din leder(e) fokus på trivsel og psykisk arbejdsmiljø? - Hvordan oplever I/du dette?</p> <p>Hvordan arbejder I/du med at forebygge problemer i det psykiske arbejdsmiljø på tre niveauer:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Giv eksempler på, hvordan I/du arbejder med at forhindre at problemer opstår. 2. Giv eksempler på, hvordan I/du arbejder med at opspore og begrænse et problem tidligst muligt.

	<p>3. Giv eksempler på, hvordan I/du tager hånd om medarbejdere/ledere, som er udsat eller berørt af et problem, og hvordan I/du arbejder med at hindre tilbagefald, udvikling eller forværring af et eksisterende problem.</p> <p>Hvordan inddrager I/du psykisk arbejdsmiljø og trivsel i planlægning og organisering af opgaverne i hverdagen?</p> <p>Hvordan arbejder I/du med forandringer?</p> <p>Hvordan arbejder I/du med balancen mellem opgaver og ressourcer? Både for medarbejdere/ledere og for jer/dig selv?</p> <p>Hvad vurderer I/du som leder(e), der er de største udfordringer/risici ift. trivsel og psykisk arbejdsmiljø?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vold og trusler - Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker - Stor arbejdsmængde og tidspres - Uklare krav og modstridende krav i arbejdet - Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane - Andet som fx forandringer? <p>Hvor drøftes psykisk arbejdsmiljø og trivsel i hverdagen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sammen med medarbejderne? - I ledergruppen? - Systematisk og/eller tilfældigt? <p>Er det naturligt at drøfte psykisk arbejdsmiljø og trivsel?</p> <p>Hvordan vi I/du beskrive relationerne i gruppen/afdelingen/teamet samt i ledelsen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Samarbejder I/de godt?
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none">- Har I/de tillid til hinanden?- Føler I/de, at fx arbejdsopgaver og anerkendelse bliver retfærdigt uddelt, og at det går ordentligt for sig? <p>Oplever I/du at have de rette kompetencer til opgaverne omkring psykisk arbejdsmiljø og trivsel?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvordan oplever I/du at have adgang til nødvendig hjælp og støtte? <p>Hvordan oplever I/du jeres/dit eget psykiske arbejdsmiljø/trivsel? Hvor og hvordan drøftes og håndteres dette?</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Værktøj til ekstern audit af det psykiske arbejdsmiljø

Arbejdstilsynet har sammen med konsulentfirmaet Team Arbejdsliv og Bureau Veritas udviklet et værktøj til certificeringsorganer. Værktøjet kan bruges af auditorer ved audit af det psykiske arbejdsmiljø.

Værktøjet tager udgangspunkt i den grundtanke, at det psykiske arbejdsmiljø eksisterer i medarbejdere og lederes daglige arbejde og i rammerne for at løse arbejdspladsens kerneopgave.

Det psykiske arbejdsmiljø er sværere at iagttage direkte end det fysiske. Og er i højere grad afhængigt af den enkeltes opfattelse og oplevelse. Derfor kan det også være vanskeligere at afgøre, om den pågældende arbejdsplads har et godt psykisk arbejdsmiljø.

Gode råd til at planlægge audit:

- Afsæt tid til forberedelse - en god forberedelse giver vigtig baggrundsviden til auditten
- Overvej, hvilke baggrundsmaterialer du skal have kendskab til på forhånd

Eksempler på relevant baggrundsmateriale:

- Lovgivning. Reglerne om det psykiske arbejdsmiljø er primært beskrevet i [bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø](#)
- [Arbejdstilsynets arbejdsmiljøvejvisere](#)
- Arbejdsmiljøpolitikken og procedurer
- Den årlige arbejdsmiljødrøftelse/Ledelsens evaluering
- Mål og handlingsplaner
- Risikovurderinger, kortlægninger, arbejdspladsvurderinger (APV), trivselsmålinger og lederevalueringer
- Statistikker over hændelser, sygefravær og personaleomsætning
- Resultater af interne audits
- Gennemgå spørgsmålene i værktøjet og tilpas spørgsmålene til arbejdspladsen. Brug evt. [Arbejdstilsynets spørgeguides](#) som inspiration til relevante spørgsmål om specifikke risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø
- Planlæg at auditere på flere niveauer på arbejdspladsen, så der kommer fokus på både arbejdsmiljøarbejdet og arbejdsmiljøet samt fokus på såvel tværgående som lokale forhold på arbejdspladsen.

- Overvej at auditere lederen efter auditten af medarbejdere. Fordelen ved denne rækkefølge er at det giver mulighed for at få ledelsens refleksioner på de afdækkede forhold (der er altid flere synspunkter på samme sag) Det er en god idé at informere aktørerne om den valgte rækkefølge.
- Overvej at planlægge interviewene i denne rækkefølge:
 1. Strategisk ledelse
 2. Stabsfunktioner (fx HR eller arbejdsmiljøprofessionelle)
 3. Samarbejdsorganer (AMO, MED, SU)
 4. Medarbejdere (typisk gruppeinterview af medarbejdere fra samme afdeling)
 5. Ledelse af medarbejdere og drift - ledere for de interviewede medarbejdere
 6. Ledelse af ledelse - ledere for de interviewede ledere

Gode råd til at gennemføre audit:

- Skal en fortrolig og god ramme for auditten
- Hav fokus på at skabe refleksion hos de auditerede. Åbne spørgsmål er gode til at skabe refleksion
- Få så konkret viden om de aktuelle forhold som muligt, få flere konkrete eksempler
- Hav fokus på både det, der virker/det der er godt - og de forhold, hvor der er behov for forbedringer
- Tag evt. udgangspunkt i relevante trivselsundersøgelser, indsatser og noter fra referater m.v.
- Vær åben overfor, hvordan arbejdspladsen arbejder med psykisk arbejdsmiljø og trivsel
- Få altid afdækket forskellige synspunkter på samme sag

[herefter samme overblik og værktøj som til intern audit]