



Vejen til en sundere arbejdsplads

DIALOGVÆRKTØJ



Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

Indhold

- 3 **Udvikling af en sund arbejdsplads**
- 5 **Kom godt i gang med dialogværktøjet**
- 7 **Tjekliste – Kom godt i gang og hold fast i processen**
- 8 **Inspiration til sundhedsfremmeaktiviteter**
- 9 **TEMA 1: Dialog om den sunde arbejdsplads
– motivation og involvering**
- 12 **TEMA 2: Arbejdspladskulturens betydning for en
sundhedsindsats**
- 15 **TEMA 3: Organisering af den sunde arbejdsplads**
- 18 **TEMA 4: Ledelse og organisation**
- 21 **TEMA 5: Fra projekt til hverdag**

Udgivet af Branchefællesskabet
for Arbejds miljø Velfærd og
Offentlig administration
Stu diestræde 3,3. sal
1455 København K.

Projektleder: Jytte Tolstrup
Forfatter: Elisabeth Plum, Plum & Co
Layout: Tegnestuen Trojka

2011. Redesign 2014
ISBN: 87-90998-45-6



**Branche
Fællesskab
Arbejds miljø**
Velfærd og Offentlig administration

Sundhed er mere end gulerødder og fitnessrum

BrancheFællesskabet for Arbejds miljø for Velfærd og Offentlig administration har i samarbejde med syv virksomheder gennemført nytænkende sundheds- og trivselsfremmende projekter.

Projekterne Sund Arbejdsplads og Krop og Kontor bygger på en bred forståelse af sundhed og en positiv sundhedsforståelse, hvor formålet er vitalitet og involvering af den enkelte eller gruppen. Ønsket har været at få udviklet sundhedsindsatser, der kom videre end gulerødder og fitnessrum og som gav plads til både fysisk og psykisk velvære.

Det har betydet, at:

- Projekterne har taget udgangspunkt i deltagerenes egen opfattelse af sundhed og i det, de allerede gør, som er fremmende for sundheden
- Der er arbejdet med et bredt sundhedsbegreb, som også omfatter balance mellem familie og arbejdsliv
- Målet har været, at deltagerne både individuelt og kollektivt fik ejerskab og kompetencer til at arbejde med deres sundhed.

Dette dialogværktøj tager afsæt i de erfaringer, som er gjort i projekterne.

Sundhed er mere end frihed fra sygdom, frihed fra smerte og frihed fra tidlig død. Sundhed vil sige den højst mulige fysiske, psykiske og sociale funktion, samt velbefindende.



WHO

Udvikling af en sund arbejdsplads

Dette dialogværktøj er målrettet samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationerne i virksomheder, som gerne vil udvikle en sund arbejdsplads.

Værktøjet giver gennem cases og spørgsmål inspiration til jeres indledende arbejde, hvor I skaber et grundlag for en sundhedsindsats. Udviklingen af en sund arbejdsplads kan foregå sådan:

Grundlag for sundhedsindsatsen

Samarbejds- eller MED-udvalget tager initiativet og bruger dialogværktøjet til at diskutere: Hvad vil vi, hvad kan vi, hvordan kan vi organisere indsatsen mm.

Pilotindsats sættes i gang

Medarbejderne byder ind med tanker og ønsker til en sund arbejdsplads og konkrete aktiviteter sættes i værk inden for en fast tidsramme.

Sundhedspolitik, strategi og handlingsplan

Pilotindsatsen evalueres og danner grundlag for en strategi og handlingsplan for sundhed på arbejdspladsen fremover.

Hvad er sundhed og hvad er en sund arbejdsplads?



Er det frugtordninger og fitnessrum? Mindfulness og humor? En organisation som fremmer det fysiske miljø og det sociale netværk? Spørgsmålene er mange, når man skal udvikle en sundere arbejdsplads – så brug spørgsmålene i dialogværktøjet og tag fat på diskussionen.

TÆNK SUNDHED STRATEGISK – ET PAR GODE RÅD



- Tænk sundhed og trivsel strategisk og gør det til en del af jeres værdisæt
- Få ledelsen til at gå forrest
- Involver medarbejderne i planlægning og valg af indsatser
- Planlæg efter kulturen og organisationen
- Få indsatsen forankret i organisationen – giv ansvar og giv tid.



Udvikling af en sund arbejdsplads

Inspiration fra sunde arbejdspladser

I projekt Sund Arbejdsplads har syv arbejdspladser gjort en masse erfaringer med at arbejde med sundhed og trivsel. Indsatserne har haft meget forskellig karakter – nogle har haft fokus på bevægelse, nogle har haft fokus på den psykiske balance gennem mindfulness, andre har arbejdet med tidsstyring og andre igen har kigget på deres kost. Projekterne har arbejdet ud fra et bredt sundhedsbegreb og har involveret medarbejderne, da aktiviteterne skulle bestemmes.

Kom godt i gang

Fra projekt Sund Arbejdsplads har vi samlet en række erfaringer og udvalgt fem temaer, som det er vigtigt at forholde sig til, før I skyder en indsats i gang. Temaerne er:

- Dialog om den sunde arbejdsplads – motivation og involvering
- Arbejdspladskulturens betydning for en sundhedsindsats
- Organisering af den sunde arbejdsplads
- Ledelsen og organisation
- Fra projekt til hverdag.

Erfaringer fra Tyskland viser et 'Return of investment' på mellem 2,5 og 5 baseret på bl.a. fald i sygefravær, øget produktivitet, kvalitet og arbejdsmoral, tværfagligt samarbejde mm.

(Sundhedsstyrelsen 2010)



I kan også vælge et enkelt tema ud, som I vurderer er vigtigst at få diskuteret som afsæt for en sundhedsindsats på jeres arbejdsplads.

Under hvert tema er der en generel introduktion til emnet, tre korte interview, hvor projektdeltagere fortæller om deres erfaringer og holdninger samt spørgsmål til jeres diskussion i samarbejds- eller MED-udvalget.

På næste side: Kom godt i gang med dialogværktøjet, kan I hente ideer til, hvordan I kan bruge værktøjet og komme videre i processen.



Kom godt i gang med dialogværktøjet

Formål

Dialogværktøjet skal hjælpe relevante aktører, fx MED-udvalg og samarbejdsudvalg, til at få diskuteret en række spørgsmål, som giver et godt grundlag for at udvikle en sund arbejdsplads.

Hvad får I ud af at bruge dialogværktøjet?

Ved en diskussion af alle temaer får I afklaret:

- Hvordan I vil motivere og involvere medarbejderne
- Hvilke ting i jeres organisations arbejdspladskultur, der kan fremme og hæmme en sundhedsfremmeindsats og hvilke typer aktiviteter, der kan passe til kulturen

- Hvordan I kan organisere og forankre en sundhedsfremmeindsats på jeres arbejdsplads
- Hvilken rolle I ønsker ledelsen skal have
- Hvordan I allerede nu kan tænke sundhedsindsatsen langsigtet.

Tid

Sæt tid af på et MED-udvalgsmøde, samarbejdsudvalgsmøde e.l. Diskussionen kan sagtens blive lang, men værktøjet kan tilpasses den tid I har. I kan udvælge de temaer og spørgsmål, I synes er vigtigst, og som passer til tiden. Der bør bruges mindst 30 min. pr. tema.

FREM GANGSMÅDE

Her følger forslag til forskellige fremgangsmåder

FØR MØDET

Læs teksten som forberedelse til mødet – enten i print eller på skærmen. Noter hver især, hvad I synes var tankevækkende og hvad I synes, kræver opmærksomhed i jeres organisation.

UNDER MØDET

Vælg en processtyrer og en referent. Processtyreren skal ud fra antallet af deltagere tage beslutning om formen. Er I fx op til seks personer tilstede, kan diskussion af spørgsmålene foregå i plenum. Er I over seks, kan I dele jer i mindre grupper.

PLENUMDISKUSSION

I en plenum diskussion kan processtyreren læse et spørgsmål op ad gangen og være ordstyrer. Processtyreren skal sætte en fast tidsramme for hvert tema – og holde tiden. Processtyreren kan også få hver deltager til at læse et spørgsmål efterfulgt af refleksioner/kommentarer.

GRUPPEDISKUSSION – 1

Del jer i grupper på 3-6 personer. Diskuter spørgsmålene til et tema ad gangen. Sæt en halv time af til diskussionen og 3 min pr. gruppe til fremlæggelse for resten af gruppen.

GRUPPEDISKUSSION – 2

Lav fem grupper. Lad dem diskutere hver deres tema. I hver gruppe skal der vælges en tovholder, der styrer tid og proces. Grupperne får en halv time til deres arbejde. Lad hver gruppe fremlægge i 5 min.

GRUPPEDISKUSSION – 3

Lad deltagerne sidde to og to og diskutere spørgsmålene til et tema. Hvert tema får 20 minutter. Lav opsamlingsrunder efter hvert tema, hvor parrene byder ind til en fælles flipover.

AFRUNDING PÅ MØDET

Ordstyreren samler op og skriver pointer ned på en flipover. Inden mødet slutter, skal I beslutte, hvad næste skridt er i processen. Skal I holde flere møder? Skal I have mere viden, fx ang. ressourcer? Hvem gør hvad til næste gang I ses? Brug evt. tjeklisten ved næste møde.

Tjekliste

- kom godt i gang og hold fast i processen

Her finder du en liste over en række punkter, som I kan overveje, når I går i gang med en sundhedsfremmeindsats på arbejdspladsen.

Brug af tjekliste

I kan bruge tjeklisten, når I i fællesskab skal afklare nogle spørgsmål og forhold før I går i gang med en indsats. Men den kan også bruges undervejs i processen. En god forberedelse, ledelses- og medarbejderinvolvering samt en åben kommunikation er med til at sikre udviklingen af en sund arbejdsplads.

Aktører

Aktører, som kan tage stafetten i udviklingen af en sund arbejdsplads kan være:

- MED-udvalget
- Samarbejdsudvalget
- Den lokale TRIO (Arbejds miljørepræsentant, tillidsrepræsentant og leder)
- Arbejds miljøudvalget.



Tjekliste

- til styring af en indsats om sundhedsfremme på arbejdspladsen

| Opmærksomhedspunkter | Hvilke tiltag er der behov for? |
|--|---------------------------------|
| <p>Formål</p> <p>Hvad vil I gerne opnå ved at sætte fokus på sundhed på arbejdspladsen? Hvordan vil I gerne kunne mærke/se/dokumentere, at arbejdspladsens sundhed og trivsel er styrket? Hvem (faggrupper/enheder/organisatoriske niveauer) skal kunne mærke en forskel?</p> | |
| <p>Ressourcer</p> <p>Hvilke ressourcer kræver indsatsen – skal der afsættes ekstra ressourcer? Hvilke arbejdsopgaver skal løses? Hvordan skal ledelsen inddrages? Hvilke andre sundheds/trivselsindsatser har I i gang? – Kan I skabe en synergieffekt mellem aktiviteterne? Hvordan kan I sikre koordinering mellem aktiviteterne?</p> | |
| <p>Ledelsesprioritering og beslutningskraft</p> <p>Har indsatsen den øverste ledelses opmærksomhed og prioritet? Hvordan skal medarbejderne mærke dette? Hvordan er ledelsen involveret i indsatsen?</p> | |
| <p>Medarbejderinvolvering</p> <p>Hvordan sælges ideen om opbygning af en sundhedsfremmeindsats til medarbejderne? Hvordan vil I inddrage medarbejderne i indsatsen:</p> <ul style="list-style-type: none">• I opstarten• Undervejs | |
| <p>Organisering af indsatsen</p> <p>Hvem skal styre indsatsen og være ansvarlig? Hvilken rolle har MED-udvalget/samarbejdsudvalget? Hvilken rolle skal andre ledere have?</p> | |
| <p>Projektplan</p> <p>Er det klart, hvem der laver en plan for indsatsen med tidsplan og aktiviteter? Hvordan undgår I, at projektet går i stå?</p> | |
| <p>Kommunikation</p> <p>Hvem skal informeres om indsatsen? Hvem er interessenter? Hvem skal informere? Hvordan vil I informere om indsatsen?</p> <ul style="list-style-type: none">• Ved opstart• Undervejs i projektet <p>Envejskommunikation eller dialog? Er der behov for en kommunikationsplan?</p> | |
| <p>Hvem er ansvarlig for at følge op på denne tjekliste?</p> | |

Inspiration til sundhedsfremmeaktiviteter

I projekt Sund Arbejdsplads er der gennemført en række forskellige aktiviteter, der både har haft fokus på fysisk og psykisk sundhed. Her finder du en liste over nogle af aktiviteterne.

- **Kursus i mindfulness**
- **Kursus og opfølgning i tidsstyring**
- **Humor workshop**
- **Yogalektioner**
- **Kursus i bedre møder**
- **Månedens motion. Fx ishockey, kajak, mountainbike mm.**
- **Madregistrering. Køb af licenser til hjemmeside, hvor man registrerer alt, hvad man spiser**
- **Løbekursus og løbeklub**
- **Events – lagkageløb, kursus i at lave Sushi mm.**
- **Foredrag om kunsten at få nye vaner og kost og ernæring**
- **Kvalitative bevægelser i det daglige**
- **Elastik og boldøvelser i dagligdagen**



Dialog om den sunde arbejdsplads – motivation og involvering

Det skal være sjovt, det skal være meningsfuldt, det skal give sammenhold – det er med til at motivere medarbejdere til sundheds- og trivselsprojekter.

”Sundhedsambassadørerne var gode til at holde os til ilden og motivere – der skal være nogen, der tager initiativ. For det er en udfordring at holde motivationen i længden. I starten er det nyt og spændende. Men i en arbejdsdag kan man hurtigt glemme projektet.” (Lone Sarauw, Aalborg Universitet)

Behovet for at styrke motivationen afhænger af, hvilket afsæt man har for at arbejde med sundhed. Er udviklingen af en sund arbejdsplads allerede i gang. Eller er det nyt for arbejdspladsen overhovedet at diskutere sundhed?

Motivation for at gå i gang

Der er altid ildsjæle, som gerne vil være med i noget nyt – de er lette at motivere. Og så er der de, der ikke lige har lyst til at skulle forholde sig til andet end det arbejde, de er ansat til at udføre.

Derfor skal en indsats/projekt kickstartes og visionen og ideen skal være klar.

I projekt Sund Arbejdsplads var sundhed allerede på dagsordenen i virksomhederne. Men alle ønskede at komme videre end frugtkurv og fitnessrum. De ønskede at arbejde med sundhed ud fra et bredere perspektiv og få integreret de sunde tiltag i hverdagen – fx bevægelse.



Kollektiv og individuel motivation

I en sundhedsindsats er det vigtigt både at appellere til den kollektive og den individuelle motivation.

Den kollektive motivation skal i fokus fra dag ét. Der skal skabes en fælles stemning om projektet, så medarbejderne kan motivere og fastholde hinanden i processen. Og så skal succeserne løbende fejres og den gode historie skal fortælles – det opbygger selvforståelsen. Den individuelle motivation kan fx sættes i gang af en sundhedstest, samtaler, konkurrencer, oplæg mm.

Målet er, at motivationen bliver selv bærende, når den enkelte kan mærke en positiv forskel.



INDRE OG YDRE MOTIVATION – NEGATIV/POSITIV MOTIVATION



- En indre drivkraft og erkendelse af behovet for forandring
- En ydre påvirkning (foredrag, sundhedstjek), der skaber erkendelse om behovet
- En negativ hændelse, fx ondt i nakken eller hovedet
- En positiv oplevelse af nye vaner.

TRE EKSEMPLER på motivations- og involveringsmetoder

SUNDHEDSTJEK VAR EN ØJENÅBNER

På Aalborg Universitet fik alle medarbejdere tilbudt et sundhedstjek i starten og slutningen af projektperioden. Det virkede motiverende og som en god igangsætter, fortæller Lone Sarauw:

”Sundhedstjekket fik sundhed på dagsordenen og betød, at flere gerne ville være med i aktiviteterne. Nogle synes jo ikke, at arbejdspladsen skulle blande sig i deres sundhed og ville først ikke være med. Men da de andre kom med deres kondital, fedtprocent mm. ville de alligevel gerne. De konkrete tal gav en motivation for at komme videre og i gang. En, der var lidt overvægtig, viste sig fx at have en god iltoptagelse – og det motiverede hende til at dyrke endnu mere motion. Og nogen fik at vide, at de skulle søge læge pga. forhøjet blodtryk. Sundhedstjekket gav megen fælles snak om, hvad sundhed er og for flere førte det også til en eller anden form for erkendelse af, hvordan deres sundhed er og skal være. Så for os var det en god måde at få et konkret afsæt for aktiviteterne og det gav både individuel og kollektiv motivation.”

WORKSHOP GAV FÆLLES FODSLAG

Hos If forsikring var initiativet til at deltage i Sund Arbejdsplads kommet fra en lille gruppe. Så udfordringen var at få involveret alle medarbejdere og få fælles fodslag i projektet. En workshop blev startskuddet til projekt Sund Arbejdsplads hos If, og den var en god igangsætter, fortæller leder Halldor Machholm.

”Det var kanon at holde de workshops. Vi fik en fælles forståelse af, at sundhed er mere end fysisk sundhed, men også handler om at trives. Det var spændende at diskutere trivsel og hvad vi vil med sundhed på vores arbejdsplads. Vi kom måske med en forståelse af, at sundhed er et godt kondital, sund mad, ikke rygning mm. Da vi blev spurgt om, hvad sundhed er, så gav vi først alle de klassiske svar. Men der gik ikke lang tid før det

kom frem, at balance, mental ro og glæde også indgik i vores forståelse af sundhed. Arbejds- metode, og samarbejdsrelationer var også et tema – og det fortæller, hvor mange forskellige faktorer, der har betydning for vores trivsel. På workshoppen opnåede vi konsensus om det brede sundhedsbegreb – det handler ikke kun om mad og motion. Workshoppen blev et godt afsæt for projektgruppens videre arbejde. Vi grupperede de input vi havde fået. Og vi kunne se to meget store grupper – 1) kost og motion og 2) mental helbese.”

HUMOR SOM ISBRYDER

Humor og glæde blev brugt til at motivere medarbejderne i Vejle Voksenservice. Og hverdagen er ellers ikke altid decideret munter. Medarbejderne arbejder med svære og problemfyldte sager – og det kræver lidt modvægt, fortæller leder Mette Heidemann:

”Workshoppen i humor var en isbryder i forhold til projektet. Det er godt at grine sammen og se hinanden i nogle fjollede situationer. Vi skulle også røre ved hinanden, fx løbe med hinanden i hånden. Og humoren og den fysiske kontakt gjorde, at vi fik skabt nogle nye bånd. Det var vigtigt for det videre forløb, at medarbejderne oplevede, at de havde flere relationer at trække på. Vi var ca. 70 deltagere fra forskellige afdelinger. Og for de videre aktiviteter var det vigtigt, at folk havde lyst til at deltage, selvom nogle fra deres egen afdeling ikke gjorde. Udover workshoppen i humor, havde vi en vandrestilling om arbejdsglæde. Den forandrede sig og gav også anledning til snak og grin. For os handler sundhed meget om trivsel gennem glæde og rummelighed på arbejdspladsen.”



SPØRGSMÅL

- Hvordan tror I, at I bedst kan involvere medarbejderne i at udvikle en sund arbejdsplads?
- Hvilke erfaringer har I med at involvere medarbejdere i beslutninger på jeres arbejdsplads?
- Hvordan kan I skabe holdånd omkring en sundhedsindsats?
- Hvordan kan I skabe motivation hos den enkelte medarbejder til at indgå i en sundhedsindsats?
- Hvordan kan I fastholde motivationen hos den enkelte, så sundhed bliver en del af hverdagen på jeres arbejdsplads?



Arbejdspladskulturens betydning for en sundhedsindsats

Plads til forskellighed, anerkendelse og åbenhed - det er nogle af de træk i en arbejdspladskultur, der fremmer en sundhedsindsats.

Nye vaner kan være en udfordring i en veletableret arbejdspladskultur, for hvor meget nyt kan kulturen rumme?

Før en sundhedsindsats sættes i søen, er det godt at se nærmere på kulturen på jeres arbejdsplads - det giver et afsæt for at bestemme typer af initiativer/aktiviteter, omfang mv. Erfaringerne fra projekt Sund Arbejdsplads viser, at arbejdspladskulturen både har betydning, når man formulerer projektet, er en forudsætning under projektet og påvirker udbyttet og forankringen af projektet.

Hvad er en arbejdspladskultur?

En arbejdspladskultur opstår på baggrund af de værdier, normer og relationer, vi udvikler med hinanden, og stille og roligt bliver det sædvanen. Det betyder også, at vi ikke altid er os bevidste om, hvad der er karakteristisk for kulturen. Man kan undersøge arbejdspladskulturen ved at se på:

- Det der er tilladt, og det der ikke er tilladt
- Arbejdspladsens billede af sig selv - hvis I skal beskrive jeres arbejdsplads for andre, hvad siger I så?
- De værdier arbejdspladsen står for
- Det der opleves som succes
- Det der opleves som fiasko.

Vi har en uformel, imødekommende og nysgerrig kultur. Men vi har også en travl og pligtopfyldende kultur - og den del har indimellem været en barriere for projektet.

Mette Heidemann, Vejle Voksenservice



TRE EKSEMPLER på arbejdspladskulturer og udfordringer

PLADS TIL AT EKSPERIMENTERE

Aalborg Universitet har en kultur, hvor der er plads til at eksperimentere og hvor folk godt tør kaste sig ud i noget nyt. Men der er også forskel på kulturen i de forskellige afdelinger, og det skal der tages hensyn til, siger Lone Sarauw.

”Vi har en kultur, hvor vi godt tør noget og gerne vil prøve noget nyt. Men der er også stor forskel på afdelingerne. I nogle afdelinger er kulturen præget af en vis form for konkurrence, i en afdeling er kulturen meget seriøs og arbejdsfokuseret og i en anden er kulturen præget af humor og lyst til at prøve noget nyt. I en vis grad er kulturen i afdelingerne også præget af, om der er mange kvinder eller mænd.

Kulturen kunne derfor godt bære, at vi begyndte at lave øvelser. Men det var med forskellig succes i de enkelte afdelinger. I min afdeling har vi fået en kollega fra en anden afdeling. Han er først begyndt at lave øvelser nu, hvor han sidder sammen med os – og det siger jo noget om kulturforskellene i afdelingerne. Men også, at vi påvirker hinanden som medarbejdere – altså at vi kan ”hive” hinanden både op og ned i engagement og deltagelse i aktiviteterne. I en afdeling, hvor kulturen er konkurrencepræget, der fik de gang i øvelserne ved at lave en konkurrence om, hvem der lavede flest.”

PRÆSTATIONSKULTUR

Præstationsmål for den enkelte medarbejder hvert år – det præger kulturen i lf. Men folk har ret frie rammer til at administrere deres tid – bare de løser deres opgaver inden for de givne retningslinjer. Derfor er det også op til den enkelte at vurdere, om han/hun vil prioritere sundhedstilbud, fortæller leder Halldor Machholm.

”Vores kultur er præget af præstationer og effektivitet, og den enkelte tager stilling til, hvad han/

hun vil bruge sin tid på. En sundhedsindsats kræver derfor, at medarbejderne kan se en pointe i at deltage og bruge tid på aktiviteter. Vi har en uformel omgangsform, men alligevel ser man op til lederen. Og han præger holdninger og valg i hverdagen. Det betyder, at lederen skal være det gode eksempel – og deltage i aktiviteterne. I de afdelinger, hvor lederen har deltaget i fx mindfulness, der har medarbejderne også gjort det. Så lederen er i høj grad med til at præge kulturen.”

NY KULTUR

Hos SAS blev kulturen udfordret i projekt Krop og Kontor. Men på den gode måde. Og i dag er kulturen forandret, mener Anne-Mette Filippson.

”Kulturen er delvist karakteriseret af de opgaver, vi sidder med. En afdeling er meget præget af en leder, der ofte laver udviklingsseminarer og kreative processer. En anden afdeling er der flere analytikere og de sidder i et mere stille miljø osv.

Vi havde ikke tænkt over kulturen inden vi gik i gang. Vi kastede os ud i det. Jeg havde en lang snak med Martin Spang Olsen inden og mine øjenbryn hævede sig mere og mere -jeg synes godt nok, det lød alternativt for vores kultur. Vi skød projektet i gang på Hilton og så stod Martin med bare tæer på et bord. Og vi skulle tage skoene af for at løbe rundt som en ildflue. Det synes mange var ret grænseoverskridende. Og nogen var ved at hoppe af projektet. Næste udfordring var, da Martin kom rundt i afdelingerne. Her var musikken et problem. Der var nogle afdelinger lige ved siden af, som laver ting, hvor de skal koncentrere sig meget. Så det krævede lidt at få andre til at tolerere projektet. Men jeg synes, resultatet er, at vi har fået en mere rummelig kultur og en kultur, hvor der er plads til at tage hensyn til vores krop.”



SPØRGSMÅL

- Hvordan vil I beskrive kulturen på jeres arbejdsplads? (konkurrence, fællesskab, åben, dømmende, anerkendende, nysgerrig mv.)
- Er der plads i jeres arbejdspladskultur til at gøre noget anderledes?
- Hvilke sundhedsfremmende tiltag vil passe i jeres arbejdspladskultur?
- Hvordan viser I rummelighed på arbejdspladsen?
- Er der noget, som I godt kunne tænke jer anderledes i jeres arbejdspladskultur?
- Hvordan anerkender I hinanden på jeres arbejdsplads?
- Hvilke gode erfaringer og succesoplevelser har I haft med sundhedsfremmeindsatser?



I kan også afdække jeres kultur ved at afslutte følgende udsagn:

- På vores arbejdsplads kan man:
- På vores arbejdsplads kan man ikke:
- På vores arbejdsplads må man:
- På vores arbejdsplads må man ikke:



Ledelse og organisation

Synlig ledelse, prioritering af ressourcer og klar ansvarsfordeling fremmer målet om en sund arbejdsplads.

Ledelsens opbakning og synlighed i en sundhedsindsats er en væsentlig faktor for succes. Erfaringerne fra Sund Arbejdsplads viser, at ledere har stor betydning for medarbejdernes engagement og deltagelse i et sundhedsfremmeprojekt. Lederen blåstempler projektet og gør det legalt at bruge tid på aktiviteterne.

Klar ansvarsfordeling

Hvis en sundhedsindsats ikke skal drukne i hverdagens mange arbejdsopgaver, er det helt centralt at lave en klar ansvarsfordeling fra start. Det skal være synligt for alle, hvem der har ansvar for hvad og hvornår forskellige aktiviteter foregår. Ligeledes skal der være beslutningskompetence i eventuelle arbejdsgrupper. Hvis virksomheden er løst organiseret, skal man tage højde for det i planlægningen og organiseringen.

Lederen skal motivere og bakke op. Medarbejderne har svært ved at prioritere sundhed, hvis ledelsen ikke er med. I de flade strukturer er mellemlederne vigtige at få på banen.



Mads Andreasen, Sundhedseksper



TRE EKSEMPLER på ledelse og organisering

MEDARBEJDERE UDE AF HUSET - EN UDFORDRING

På Rigshospitalet er en stor del af medarbejderne meget ude af huset i deres arbejde. Derfor blev det svært at få samlet folk og skabe en fælles ånd omkring projektet.

Pernille Wallentin fortæller:

"Det har været en udfordring, fordi vi er meget ude af huset. Vores organisation er ret fragmenteret. Vi havde ikke gjort os klart, at projektet krævede så meget fællesskab. Tanken var, at vi skulle lave øvelserne sammen på bestemte klokkeslæt, men det var meget vanskeligt at få gennemført. Medarbejderne kunne måske godt være i afdelingen, men pga. mange arbejdsopgaver og begrænset tid, prioriterede at besvare e-mails og telefoner, når de endelig var på kontoret og havde derfor ikke lyst til at være med.

Det var først, da vi kom i gang, at det gik op for os, hvad det krævede og at vi skulle lave øvelserne sammen. Så der blev brugt for meget tid på koordinering og finde tidspunkter, hvor vi skulle lave øvelserne. Det gav dårlig samvittighed, når man ikke deltog – men måske havde man kun en halv time, hvor der skulle besvares mails, forberedes undervisning og planlægges projekter. En anden udfordring for os var, at vi nåede at få ny leder to gange i løbet af projektperioden. De nye ledere sagde ok til, at vi brugte tid på projektet, men engagerede sig ikke selv i det, fx ved at lave øvelserne. Og den opbakning manglede vi."

LEDELSEN SKAL DELTAGE

Hos If har projektet vist, hvor meget ledelsens engagement påvirker medarbejdernes deltagelse i projektet.

Leder Halldor Machholm:

"Vi valgte i projektgruppen, at det skulle være frivilligt at deltage. Og der var flere af lederne, der ikke har deltaget. Det var ærgerligt og fik større betydning end jeg havde regnet med. De skulle

have været mere med i projektafviklingen. Og vi skulle have haft mere fodslag i ledelsen. Jeg ville gerne have fortalt alle lederne, at de skulle have deltaget i mindst 14 dage. For når lederne deltager – så har medarbejderne lettere ved at gå med i aktiviteterne. Specielt i en organisation som vores, hvor der er pres på og folk arbejder efter årsmål. Og selvom medarbejderne er meget selvledende, så spejler de ofte lederens adfærd. Jeg kan se, at hele afdelinger er faldet ud af projektet, mens der i min afdeling har været 100% tilslutning til mindfulness, hvor jeg også har deltaget. Så vi har som ledere et stort ansvar."

ALLE SKULLE DELTAGE

I Bornholms Regionskommune var det et krav, at alle 65 medarbejdere i Borgercenteret skulle deltage i projekt Krop og Kontor. Det var en klar udmelding fra leder Michael Bager:

"Jeg sagde helt fra starten, at det var et organisationsudviklings projekt og alle skulle deltage. Det var også aftalt i MED udvalget. Men der var 25%, der rystede på hovederne. Vi lokkede og lokkede og jeg sagde, at de skulle være med i en periode og prøve det. Og så gjorde jeg det meget klart, at vi ikke ville acceptere, at de rynkede på næsten eller trak dem ned, der gerne ville. Og det hjalp. Jeg fik meget positiv respons på min klare udmelding efterfølgende fra de, der gerne ville. Og de andre accepterede min beslutning.

Jeg tror, man som leder skal træde i karakter, hvis man vil noget med sådan et projekt. Det bliver et diktat til medarbejderne – men de er også på arbejde. Og de får løn for at lave noget bestemt. Der er selvfølgelig en grænse for, hvad der giver mening. Hvis vi havde sagt, at alle skulle tage 20 armbøjninger om dagen, så havde jeg overskredet en grænse. Men der var et bredt tilbud fra øvelser til en gåtur rundt om rådhuset. Vi har spurgt dem om, hvad de kunne tænke sig. Og så har jeg selvfølgelig også selv deltaget i aktiviteterne – også dem, som jeg synes var lidt grænseoverskridende som fx dans."



SPØRGSMÅL

- Hvad skal en leder gøre for at fremme sundhed på arbejdspladsen?
- Hvordan skal relationen mellem medarbejder og leder være for at skabe sundhed på arbejdspladsen?
- Hvordan er jeres organisation og hvad betyder den for en sundhedsindsats? Sidder I meget på jeres pladser? Er I meget ude af huset? Har I store eller små afdelinger?
- Skal det være frivilligt at deltage i en sundhedsindsats?



Organisering af den sunde arbejdsplads

En tydelig organisering, arbejdsgrupper med beslutningskompetence og et netværk af ildsjæle er med til at sikre fremdrift i udviklingen af en sund arbejdsplads.

Der er flere niveauer i organiseringen:

- Den strategisk overordnede organisering: fx styregruppe, MED, SU, AMU
- Den daglige organisering: sundhedsambassadører, holdkaptajner, information om aktiviteter.

Styregrupper sætter kursen

Styregrupperne i Sund Arbejdsplads har været vigtige for projekternes fremdrift. De har bestået af medarbejderrepræsentanter og en ledelsesrepræsentant.

Styregrupperne har haft faste møder og beslutningskompetence.

Sundhedsambassadører holder aktiviteterne i gang

På nogle af arbejdspladserne har man uddannet sundhedsambassadører, der dagligt har taget initiativ til aktivitet. Sundhedsambassadørerne har fået en fire-dages uddannelse og har dannet et

Vi fik forankret projektet gennem vores sundhedsambassadører. Uden dem var det ikke gået. Der skal være nogle til at tage initiativet, når der skal laves øvelser. På de mere overordnede linjer, er det styregruppen, der har haft beslutningskompetencen.



Anne-Mette Filippon, SAS

netværk, hvor de har erfaringsudvekslet og fået inspiration. Netværkene har haft stor betydning for sundhedsambassadørerne. Det kan være krævende konstant at være frontløber og igangsætter – derfor har de brug for opbakning og anerkendelse fra hinanden, de øvrige medarbejdere og ledelsen.



TRE EKSEMPLER på forankring og organisering

ARBEJDSGRUPPEN SIKREDE FREMDRIFT

I Københavns Kommune var der tre afdelinger, der skulle deltage i projekt Sund Arbejdsplads. Afdelingerne har ikke meget kontakt med hinanden i hverdagen. Det var derfor vigtigt at få forankret projektet i en arbejdsgruppe.

Nikolai Bülow Tronche, projektleder:

"Vi nedsatte en arbejdsgruppe, hvor to fra hver afdeling deltog. Som afsæt for projektet og arbejdsgruppens arbejde gennemførte vi en spørgeskemaundersøgelse, hvor vi spurgte til livsstils-vaner, psykisk arbejdsmiljø, sundhedsfremme mm. Den gav arbejdsgruppen et godt grundlag for at udvikle aktiviteter i projektet. Men en arbejdsgruppe fungerer ikke bare af sig selv. Det var jo folk, der ikke havde arbejdet sammen før. Derfor lavede vi en halvdags workshop for gruppen, hvor de fik input til deres arbejde og havde tid til diskussion. Arbejdsgruppen har været bærende i forhold til at gennemføre projektet. Og det er den, der har sikret fremdrift i projektet. Men den store involverende dialog med alle deltagere har vi ikke haft. De blev hørt gennem spørgeskemaet og så har arbejdsgruppen taget beslutninger. Det synes jeg, andre skal overveje om det er den rigtige måde at gøre det på. Vi har fået et godt projekt ved vores organisering, men jeg kunne godt have tænkt mig, at vi havde haft en mere direkte dialog. Udfordringen er at få det organiseret med 100 mennesker, der har travlt."

SUNDHEDSAMBASSADØRER HOLDT PROJEKTET I GANG

I SAS blev kernen i organiseringen af sundhedsprojektet 10 sundhedsambassadører. Det blev dem der løbende skulle holde de andre til ilden og sørge for, at de fik lavet deres øvelser.

Anne-Mette Filippson:

"Det er genialt at organisere et projekt omkring nogle sundhedsambassadører – de bliver et godt omdrejningspunkt og dem, der holder dampen oppe. Sundhedsambassadørerne fik en fire dages uddannelse, så de blev klædt på til opgaven."

Jeg tror, det er fuldstændig afgørende, at der er en krumtap af personer, der holder fast i, at bevægelse er en daglig aktivitet. De tager initiativ til, at man får lavet sine øvelser, går en tur eller andet. Det er meget nødvendigt, at nogen påtager sig opgaven at styre det og holde fast. Jeg ser det som en arbejdsopgave. Når de siger ja, så siger de også ja til, at det er en del af arbejdet.

Men sundhedsambassadørerne har også haft deres udfordringer. Mads og jeg har forsøgt at holde deres motivation ved at samle dem til møde en gang om måneden. Her har vi fået snakket om de løbende udfordringer: de, der ikke ville være med, hvordan man skaber respekt mellem de der var med i projektet og ikke var. Det er vigtigt at skabe en identitet for denne gruppe. Møderækken er stoppet pt. Men vi skal tilbage til rutinen, så vi kan holde gejsten oppe."

BRED ORGANISERING OG MASSER AF INFORMATION

En fast gruppe af holdkaptajner og faste aktiviteter har været grundstammen i organiseringen i Bornholms Regionskommune.

Leder Michael Bager:

"Vi var og er 10 i holdkaptajn gruppen. 1-2 fra hvert team og ledelsen. Vi mødes før personale-mødet, så vi kan fortælle om kommende aktiviteter der. Den brede organisering og løbende information er vigtig både under projektet, men lige så meget efter. Man kan ikke have en person, der skal motivere 65 personer. Det er vigtigt, at få nogle drivkræfter ud i hele organisationen - der skal være energi alle steder. Man har jo heller ikke en leankonsulent pr. 65 medarbejdere. Derudover har jeg som leder været synlig i aktiviteterne. Det er også med til at forankre projektet. Ligeegyldigt hvad så legitimerer lederen indsatsen og kan være med til at fremme motivationen."

SPØRGSMÅL

- Hvordan kan I på jeres arbejdsplads organisere et sundhedsfremmeprojekt, så det passer ind i medarbejdernes hverdag?
- Hvem skal tage stafetten i hverdagen?
- Vil uddannelse af sundhedsambassadører være en ide på jeres arbejdsplads?
- Hvem skal repræsenteres i en eventuel styregruppe?
- Har I allerede nogle udvalg, der kan fungere som styregruppe eller skal I vælge nogle andre til det?



Fra projekt til hverdag

Ledelse, penge, tydelig organisering og involvering er nogle af de faktorer, der kan fastholde alle de sunde initiativer i en virksomhed.

Projekt Sund Arbejdsplads er slut og virksomhederne arbejder på at gøre projekt til hverdag. Der bliver taget stilling til, hvilke aktiviteter der kan fortsætte. Og her bliver ledelsens prioritering vigtig.

En strategi for sundhed

Hvis et projekt skal blive til hverdag, skal de erfaringer, der er gjort gennem projektet, evalueres. På den baggrund, kan ledelse og medarbejdere tage stilling til om de ønsker, at sundhed skal være en del af virksomhedens værdier. Og hvordan den værdi skal udmønte sig i dagligdagen. Der skal med andre ord udarbejdes en strategi for sundhed på arbejdspladsen. Og strategien skal være en del af virksomhedens værdisæt og afspejle sig i ledelsens beslutninger og prioriteringer.

Handleplan

På baggrund af strategien udarbejdes en handleplan. Den skal indeholde konkrete aktiviteter

Projektet kører videre. Og ledelsen er kommet mere på banen. De ønsker sundhed som en del af SAS' profil. Det er helt afgørende, at der er opbakning til vores sundhedsambassadører, hvis vi skal gøre projekt til hverdag.



Anne-Mette Filippon, SAS

inden for en bestemt periode. For hver aktivitet opsættes mål og succeskriterier.

Organisering

Et pilotprojekt vil ofte vise, hvor der er udfordringer i arbejdspladskulturen, hvordan alle lederniveauer deltager, hvilke aktiviteter, der tiltaler medarbejderne mm. Disse udfordringer skal diskuteres og imødekommes i en strategi og handlingsplan.



TRE EKSEMPLER på at komme fra projekt til hverdag

MED-UDVALGET TAGER STAFETTEN

I Vejle Kommune har man valgt at opløse styregruppen og lade MED-udvalget overtage ansvaret for sundhedsindsatsen.

Leder Mette Heidemann:

"Mange af de der har siddet i styregruppen sidder i MED-udvalget. Derfor var det oplagt at forankre indsatsen der. De har nu til opgave at uddrage de bedste erfaringer fra projektperioden og komme med et bud på, hvordan vi fortsætter. Vi har haft mange forskelligartede tilbud, så der var noget for alle. Ulempen i vores projekt er, at fokus har været lidt uklart – hvad handler det om og hvis det handler om det hele, hvad var det så vi ville? En udfordring har også været identifikationen med hinanden – vi har været meget forskellige. Men de mange tilbud og at det var frivilligt at deltage gjorde, at mange gerne ville være med. Så det er en balance at skabe en rød tråd, samtidig med at man tilfredsstiller de forskellige medarbejders behov. Men den udfordring har MED-udvalget nu."

KROP OG KONTOR HUSET I SAS ER LEDELSEN KOMMET PÅ BANEN

Anne-Mette Filippson:

"Vi ønsker at udvide projektet til hele huset (SAS huset) og vil gerne have, at det skal hedde Krop og Kontor huset. Nu er vi startet i et hjørne og har set, det fungerer. Ønsket om at udvide det til hele huset er fra ledere og sundhedsambassadører, der har deltaget. Der er stor opbakning i huset og også i den øverste ledelse. Vi vil fortsætte med at organisere indsatsen omkring sundhedsambassadører, men vi skal selv kunne uddanne dem. Vores arbejdsmiljøafdeling bliver ansvarlig for udvikling og fremdrift af indsatsen. Så det tegner godt for Krop og Kontor Huset."

FASTE AKTIVITETER OG PEAKS

Borgercenteret i Bornholms Regionskommune har ingen planer om at stoppe den gode udvikling - aktiviteterne skal være hverdag.

Leder Michael Bager:

"Aktiviteterne fortsætter. Vi mødes en gang om måneden i holdkaptajn gruppen, hvor vi er 10 medarbejdere og ledere. Her taler vi om, hvad der skal være af nye ting og hvad der skal til for at motivere medarbejderne. I hverdagen har vi valgt at holde fast i Martins øvelser og gåtur dagligt. Mads' elastik og boldøvelser tager vi mandag, onsdag og fredag. Og så laver vi peaks indimellem. Fx en times Zumba. Sidst men ikke mindst, så lægger jeg vægt på over for nye medarbejdere og ledere, at aktiviteterne er en del af vores arbejdsplads. Og at de skal være parate til at deltage. Effekterne har været tydelige. Vi griner mere, vi kender hinanden bedre på tværs af afdelingerne og vi har kunnet klare en større mængde arbejdsopgaver uden stress og sygefravær. Så selvfølgelig fortsætter vi."

SPØRGSMÅL

- Hvordan ser jeres arbejdsplads ud om fem år i forhold til sundhed og trivsel? Hvad har I gjort?
- Hvordan kan I få medarbejderne til at føle ejerskab til sundhedsindsatsen?
- Hvordan kan I tænke langsigtet i planlægningen af jeres pilotprojekt om sundhed og trivsel



Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning. Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt.

Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Vejen til en sundere arbejdsplads' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på godtarbejdsmiljo.dk



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration