



Styrk Arbejdsmiljøet med Medarbejderne



SAM

En metode til at skabe forbedringer i
arbejdsmiljøet ved at inddrage de ansatte

Metoder udviklet i samarbejde med Erhvervspsykolog Michael Munch-Hansen



DET NATIONALE
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ

SAM-metoderne er udviklet af erhvervpsykolog Michael Munch-Hansen, erhvervpsykolog Michael Martini Jørgensen og fysioterapeut Anni Vindnæs i samarbejde med en gruppe ved det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), bestående primært af professor Andreas Holtermann, professor Karina Nielsen (nu University of Sheffield, England), ph.d-studerende Christian Dyrland Wåhlin-Jacobsen og videnskabelig assistent Louise Nøhr Henriksen.

Michael Munch-Hansen har selvstændigt bidraget med Tre Fluer-modellen, ligesom han er primær udvikler af Arbejdsmiljøkortet og Forbedringstavlen, primær tilrettelægger af de tre SAM-workshops og har stået for beskrivelsen i nærværende manual. Anni Vindnæs har udviklet koncepterne for Analysehjulet og for ergonomisk sparring som er beskrevet i denne manual.

Styrk Arbejdsmiljøet med Medarbejderne (SAM)

Manual til gennemførelse af SAM-forløbet.

Forfattere: Christian Dyrland Wåhlin-Jacobsen, Louise Nøhr Henriksen, Johan Simonsen Abildgaard, Andreas Holtermann og Michael Munch-Hansen.

Skrivende redaktør: Bo Karl Christensen
Design: Rumfang/Britt Karlsen
Tryk: GP-Tryk A/S

September 2017

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
Lersø Parkallé 105
2100 København Ø
Tlf. 39 16 52 00
nfa@arbejdsmiljoforskning.dk
www.arbejdsmiljoforskning.dk

Projektet er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden.

ISBN 978-87-7904-325-1

Forord

Arbejdets rammer ændrer sig løbende, eksempelvis i form af ny teknologi, omstruktureringer på arbejdspladsen eller reformer, der påvirker vores liv og hvor længe vi skal arbejde. Dermed ændrer kravene til medarbejderne sig også.

I denne manual præsenterer vi en ny systematisk og fleksibel metode til at kortlægge og forbedre arbejdsmiljøet. Metoden er udviklet i forskningsprojektet Styrket Arbejdsevne for Medarbejdere i Industrien (SAMI). Vi vurderer dog at metoden også kan bruges i andre brancher og anvendes på arbejdsmiljøet i bredere forstand. Derfor kalder vi manualen: "Styrk Arbejdsmiljøet med Medarbejderne".

Manualen henvender sig til alle der arrangerer og afvikler aktiviteter for at forbedre arbejdsmiljøet – eksempelvis ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter, arbejdspladsernes egne arbejdsmiljø- og HR-medarbejdere eller eksterne konsulenter.

Vi håber at I vil finde god brug af SAM.

Andreas Holtermann

Professor, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Indhold

Indledning	5
Sådan hænger det sammen	6
Mødelederens rolle og værktøjer	10
De tre workshops	
Kortlægningsworkshopp en – Overblik over arbejdsmiljøet	15
Forbedringsworkshopp en – Fra kortlægning til handling	37
Opfølgningsworkshopp en – Sker der forbedringer?	59
Andre aktiviteter	
Kortlægningssamtalen	73
Muligheder for Støtte	75
Ergonomisk sparring	77
Afrunding	79
Bilag	80
Sådan skaffer I materialer og hjælp til at gennemføre SAM	81
Arbejdsmiljøkortet som brikker	82
Arbejdsmiljøkortet	88
Forbedringstavlen	89
Skabelon til SAM-Handleplaner	90
De Tre Kernesætninger	91
Idébanken	92
Ballonmodellen	94
Eksempel på informationsark til medarbejdere	95
Handout til medarbejdere om Kortlægningssamtalen	96
Guide til Kortlægningssamtalen	97

Indledning

SAM er en ny metode til at kortlægge og løse problemer i arbejdsmiljøet samt styrke medarbejdernes arbejdsevne.

SAM tager udgangspunkt i medarbejdernes egne erfaringer og idéer og vil kunne supplere eller eventuelt erstatte de ofte anvendte APV-spørgeskemaer eller tjeklister. Metoden kan pege på konkrete løsninger på de problemer der måtte være i arbejdsmiljøet.

SAM

står for **S**tyrk **A**rbejdsmiljøet med **M**edarbejderne. Metoden kan anvendes på udfordringer i arbejdsmiljøet, eksempelvis i forhold til trivsel, ulykker og muskel- og skeletbesvær.

Tre sociale og vedkommende workshops

Gennem tre workshops er medarbejderne med til at kortlægge arbejdsmiljøet og udarbejde forbedringer til de problemer de finder. Disse forbedringer skal medarbejderne være med til at gennemføre mellem og efter workshoppen. Metoden er visuel, konkret og nærværende, og SAM-aktiviteterne foregår på afslappet vis.

De tre workshops drives af en udvalgt mødeleder, som nærværende manual er rettet mod. Det kunne eksempelvis være interne arbejdsmiljøprofessionelle, HR-medarbejdere eller udviklingskonsulenter på en arbejdsplads eller eksterne konsulenter.

SAM bidrager til at der skabes en fælles forståelse mellem medarbejdere, ledere og arbejdsmiljørepræsentanter om medarbejdernes hverdag, hvordan de oplever arbejdet, hvor arbejdsmiljøproblemer opstår, og hvordan de kan løses. Det er samtidig håbet at SAM vil give arbejdspladsen bredere indsigt i at bruge medarbejderne til at skabe forbedringer af arbejdsmiljøet.

SAM

er baseret på idéen om at medarbejderne selv har størst indsigt i deres egne arbejdsgange og deres eget arbejdsmiljø.

Sådan hænger det sammen

SAM kan bruges til at skabe forbedringer i forhold til alle områder i arbejdsmiljøet, både vedrørende ergonomi, udstyr, røg, støj, møg, psykiske, sociale, organisationsmæssige forhold, hygiejne, kemi og så videre. SAM sigter også mod at styrke medarbejdernes mulighed for at passe deres arbejde og blive på arbejdsmarkedet på sigt – det er dét vi i denne manual kalder ”arbejdsevnen”.

Den mest centrale grundtanke i SAM er ”deltagerinvolvering”. SAM bruger tre workshops til at hjælpe medarbejderne til selv at kortlægge arbejdsmiljøet, komme med løsninger og iværksætte handleplaner.

I **SAM** spørger man åbent: *”Hvilke krav og ressourcer tror I påvirker jeres arbejdsevne på kort og lang sigt? Hvad kunne I med fordel gøre ved arbejdsmiljøet for at forbedre balancen mellem krav og ressourcer?”*

Simple modeller hjælper tankerne i gang

Forholdet mellem krav og ressourcer i arbejdsmiljøet symboliseres i SAM med en ballon. Mens ressourcerne er illustreret med en grøn farve på selve ballonen, vises kravene i form af røde sandsække, som tynger ballonen. Det er vigtigt at have en god balance mellem krav og ressourcer. SAM bruger derudover to simple modeller til at få gang i tankerne og starte dialogen blandt deltagerne.

Den første model, Arbejdsmiljøkortet, er et slags landkort over arbejdsmiljøet, der giver overblik over hvilke områder i arbejdsmiljøet de rød-grønne farver kan være i.

I arbejdsmiljøforskningen ser man ofte krav og ressourcer som ting der findes i omgivelserne. Dette er dog en forsimpning, eksempelvis fordi medarbejdere ønsker forskellige mængder forudsigelighed, indflydelse eller udfordring i arbejdet. I SAM er det gruppens eller den enkelte medarbejders oplevelse der bestemmer om et forhold udgør et krav eller en ressource, afhængigt af hvilken aktivitet man er i gang med. Vilkår der ikke opleves som belastende (for eksempel at man skal overholde sin mødetid) omtales ikke som et krav i SAM.

Den anden model er Forbedringstavlen, som hjælper deltagerne på workshoppen til at udvikle deres idéer til færdige handleplaner. Forbedringstavlen fungerer også som en ramme for den løbende opfølgning på handleplanerne uden for workshoppen.

Modellerne kan selvfølgelig styre tankegangen noget, men vi har forsøgt at holde dem åbne for deltagerens egne erfaringer. Denne linje skal følges når man er mødeleder. Man skal ikke rette et "forkert" sprogbrug, og man skal ikke undervise eller forklare om deltagerens arbejdsmiljø. Man skal spørge åbent og lytte.

"Den der har skoen på ved selv bedst hvor den trykker." Dette er en klassisk dansk talemåde, der udtrykker det centrale i SAM's deltagerinvolvering.

Fokus er både på den enkelte og på gruppen af medarbejdere

Workshoppen i SAM har først og fremmest fokus på at udvikle handleplaner for hele gruppen. Det er dog den enkelte medarbejders rød-grønne balance som skal forbedres via SAM-forløbet. Derfor indeholder SAM også en individuel samtale med nærmeste leder hvor man snakker om medarbejderens egen oplevelse af balancen mellem krav og ressourcer. Den kalder vi Kortlægnings samtalen. Der findes en uddybende forklaring og vejledning til Kortlægnings samtalen bagerst i denne manual.

Grundtanken er at der skal ske fornuftige tiltag på alle de fire IGLO-niveauer (Individ, Gruppe, Ledelse og Organisation) hvis man skal lykkes med at forbedre arbejdsmiljøet. For eksempel er de fire niveauer repræsenteret i de forskellige dele af Arbejdsmiljøkortet.

Hvor meget kan deltagerne selv gøre?

I SAM er der fokus på deltagerens egne muligheder for at forbedre deres arbejdsmiljø – dét vi kalder "deltagerens Aktionsradius". Når teamet på anden workshop, Forbedringsworkshoppen, skal finde relevante indsatser der kan forbedre arbejdsmiljøet, bliver de nødt til at fokusere på de områder hvor de selv kan gøre en forskel, uanset om de vigtigste røde og grønne felter måske ligger udenfor det område.

Skræddersyet til arbejdspladsen

Bagerst i manualen finder du en vejledning til en undersøgelse af medarbejdernes "Muligheder for Støtte". Den har til formål at undersøge arbejdspladsens opbygning, kultur, mødevaner, systematik i arbejdsmiljøarbejde med mere. Det gøres for at kunne lave en skræddersyet indsats på den enkelte arbejdsplads.



Det skal ikke koste ekstra

SAM skal ikke være et projekt som kun kan gennemføres hvis der tilføres ekstra midler. I udgangspunktet må de deltagende grupper derfor trække på det bagland (for eksempel ledelse og stabsafdelinger) som de normalt kan trække på. Ligesom de forskellige workshops er tænkt at skulle erstatte nogle af de møder arbejdsgruppen i forvejen har, og noget af den tid som ellers skulle være brugt på APV-arbejde.

Handleplanerne skal opfylde kriterier

Når gruppen på anden workshop skal indkredse hvilke handleplaner de vil lave for at forbedre balancen mellem krav og ressourcer i arbejdsmiljøet, skal idéerne leve op til tre kriterier:

- Det skal være indenfor deres Aktionsradius. Det vil sige at medarbejderne skal kunne gøre noget ved sagen selv eller ved at inddrage andre.
- Det skal være idéer som de regner med vil have relevant effekt i forhold til den indsats der skal ydes. Derfor bruges kernesætningen: *"Hvilke indsatser inden for jeres Aktionsradius vil have de største rød-grønne effekter for de fleste af jer?"*
- Og så skal det helst ramme Tre Fluere med ét smæk.

De Tre Fluere er:

1. Det skal gavne arbejdsmiljøet.
2. Det skal gavne kvaliteten i det produkt eller den ydelse der leveres.
3. Det skal gavne effektiviteten.

Se mere i kapitlet om Forbedringsworkshoppen.

Manualen præsenterer et forslag til opbygning af workshoppe

I denne manual præsenterer vi de tre workshops som de oprindeligt blev udviklet og afprøvet. Hver workshop er sat til at vare tre timer.

Der vil være arbejdspladser hvor det ikke er muligt at mødes ad tre omgange, og hvor man derfor kan overveje at slå Kortlægnings- og Forbedringsworkshoppen sammen. Man kan også dele Opfølgingsworkshoppens indhold ud på de møder som medarbejderne allerede har med jævne mellemrum. Der er mulighed for at lade sig inspirere af SAM-metoderne og bruge dem i den form der passer bedst til den konkrete arbejdsplads.

Omvendt er det også vigtigt at sige at det tager tid at lave en grundig kortlægning af arbejdsmiljøet og at udvikle gode handleplaner. Vi anbefaler at man altid overvejer grundigt hvordan metoden kan tilpasses så den fungerer godt på den enkelte arbejdsplads, uden at metodens centrale idéer derved udvandes.

Mødelederens rolle og værktøjer

På arbejdspladsen skal der udpeges mødeledere, der vil være ansvarlige for at drive SAM-workshoppene. Som nævnt kan det være én fra arbejdspladsen der har kendskab til at arbejde med arbejdsmiljøet, eller det kan være en ekstern konsulent og arbejdsmiljøprofessionel der hyres ind.

Forberedelse, forberedelse og forberedelse

Nøglen til at lykkes som mødeleder ligger i forberedelsen. Man skal som mødeleder forstå formålet med den enkelte workshop og vide hvilket "produkt" eller resultat workshoppen skal føre frem til.

Det er vigtigt at man som mødeleder har styr på både indhold og proces for hele SAM. Det kan dog være en god idé at nærstudere én workshop ad gangen op til hver workshop, da der er mange elementer man skal huske på. Hvis du skal afvikle SAM-workshops, kan du få brug for at læse denne manual to gange; første gang for at lære hele forløbet at kende; anden gang for at sætte dig konkret ind i de forskellige workshops og modeller.

Der lægges med andre ord op til at mødelederen kommer til at bruge en del tid på at gøre sig fortrolig med hver af de konkrete drejebøger der ligger til grund for de tre workshops, men også med de tanker som SAM er baseret på.

Tag styring

Det er vigtigt at man som mødeleder har styr på mødets indhold og kan afvikle en dagsorden eller et program. Som mødeleder skal man sætte sig for bordenden, dirigere mødet, introducere emner, opsamle og fastholde aftaler og beslutninger.

Man skal samtidig være klar til at afvige fra den konkrete drejebog, hvis det viser sig at være nødvendigt.

Mødelederen styrer spillets gang

Mødelederen har en række forskellige opgaver som skal varetages på samme tid. Det kræver at mødelederen skal multi-taske, hvilket kan være vanskeligt - særligt i starten, hvor mødelederen endnu ikke har fået erfaring med metoden.



Som mødeleder skal du:

- holde fast i dagsorden
- have en værdsættende tilgang til hvad der kommer frem på mødet
- have en palet af metoder, som du kan trække på i forhold til at skabe involvering (for eksempel involvere introverte personer og begrænse dem, der taler for meget), sikre fremdrift (drive diskussionen frem og blandt andet delkonkludere undervejs) og energi på mødet (eksempelvis indlægge relevante pauser), samt vide hvornår du skal "skifte gear" på mødet og komme videre
- give kommentarer der hjælper deltagerne til et overblik over processen. Det gælder specielt i forbindelse med dagsorden, timeout og afslutning.

Teamlederen som deltager

Medarbejdernes nærmeste leder deltager også i de tre workshops. I denne manual kalder vi nærmeste leder for "teamleder".

Med teamleder forstås medarbejdernes daglige leder, lederen som styrer arbejds tilrettelæggelse, og som kan tage stilling til spørgsmål om tildeling af tid og eventuelt økonomi til medarbejdere der skal arbejde med handleplaner.

Hvis medarbejderne i det daglige ledes af for eksempel en holdleder eller formand der har ansvaret for ganske få medarbejdere og som ikke kan tildele medarbejderne tid eller økonomi, kan det være en idé både at invitere holdlederen og lederen ét niveau over til at deltage i workshoppen.

På den ene side er det et problem hvis der ikke kan træffes beslutninger på de tre workshops fordi man mangler en leder med tilstrækkelig bemyndigelse. På den anden side har ledere ansvaret for flere medarbejdere jo højere de er placeret i organisationen, hvilket betyder at de skal deltage i flere workshops. Dét er måske ikke praktisk muligt.

Med andre ord: på enhver arbejdsplads der ønsker at arbejde med SAM må man tage en beslutning om hvem der er "teamleder" i aktiviteterne, hvis man ikke i forvejen bruger betegnelsen.

Medarbejderne som deltagere

I bør også overveje hvordan I sammensætter medarbejdergrupperne der skal deltage i de enkelte workshops.

I manualen bliver betegnelsen "gruppe" anvendt for deltagerne i seancen, synonymt med "hold", "team", "workshopgruppe" og lignende. Men på den enkelte arbejdsplads kan betegnelsen vælges så den passer bedst til sammenhængen.

Generelt anbefales det at antallet af deltagere er mellem 6 og 10, fordi færre deltagere kan gøre det vanskeligt at holde en god dialog i gang, mens flere deltagere kan gøre det vanskeligt for alle at blive hørt og inddraget.

Omvendt bør man heller ikke splitte et team op hvis der for eksempel er 15 medarbejdere, og der ikke i forvejen er en naturlig opdeling mellem medarbejdernes opgaver. I så fald vil man få to grupper der diskuterer arbejdsmiljøet og finder på handleplaner parallelt. Dét kan skabe overlap og uenigheder, som man skal bruge tid på at løse senere.

I særlige tilfælde kan det give mening at samle medarbejdergruppen på tværs af afdelinger. For eksemplets skyld kan man forestille sig en produktionsvirksomhed hvor hver afdeling har sine egne teknikere, som til dagligt både svarer til en teknikerleder og en leder for produktionsmedarbejderne. De krav og ressourcer som teknikerne vil møde i deres arbejde ligner forventeligt hinanden, og derfor er det en god idé at de deltager i én samlet workshop. Og fordi teknikerlederen formentlig kender mere til teknikernes arbejdsmiljø end lederen for produktionsmedarbejderne, vil det være oplagt at teknikerlederen inviteres som "teamleder".

Hvad med arbejdsmiljørepræsentanten og tillidsrepræsentanten?

Arbejdsmiljørepræsentanten (AMR) og tillidsrepræsentanten (TR) er også meget velkomne til at deltage i SAM-workshoppene. Måske gør de det allerede som medarbejdere i teamet, på linje med deres kollegaer. Ligesom teamlederen har AMR og TR ofte ekstra viden om og erfaringer med hvordan arbejdspladsen håndterer arbejdsmiljøspørgsmål. Denne viden kan de bringe i spil i løbet af workshoppen, og den kan være meget værdifuld.

På mange arbejdspladser er det dog sådan at AMR og TR dækker flere medarbejdergrupper. Hvis AMR og TR skal deltage i workshops med alle medarbejdere de repræsenterer, vil det typisk tage for meget tid fra andre opgaver. Derfor har vi i denne manual ikke regnet med at der altid er en AMR eller TR til stede ved workshoppen.

Undervejs i beskrivelsen af workshoppen vil der være steder hvor teamlederen har en særlig rolle, for eksempel at sørge for at en tavle hænges op eller at nogle møder bliver holdt. Men hvis det er mere naturligt på din arbejdsplads at denne opgave løses af AMR eller TR, er det også i orden. Det vil kun være en styrke for processen hvis der er et godt samarbejde mellem teamleder, AMR og TR.

Klargøring af rummet

Man har som mødeleder ansvaret for at indrette rummet så det understøtter workshoppen forløb og processer. Det er vigtigt ikke at starte workshoppen med en "skævhed", som for eksempel at nogle deltagere sidder for sig selv, ikke kan se eller lignende. Det nemmeste er her at ankomme i god tid og flytte rundt på borde og stole så det ved ankomsten er indlysende for deltagerne hvor de skal sidde.

Da der er kort tid til selve workshoppen, er det en god idé at have styr på indretningen af lokalet på forhånd. Kommer man udefra og skal gennemføre workshoppen i et lokale som gruppen har som deres eget personalerum, kan det måske virke lidt mærkeligt at man som gæst begynder at "regere" i andres domæne. Men det er faktisk vigtigt at gøre dette, både for at sikre en god afvikling, men også for mellem linjerne at signalere at man er en sikker mødeleder, der har en klar plan for hvad der skal ske. Man skal vise tydelig ledelse. Det vil give mest tryk og medspil fra deltagerne.

Som mødeleder skal du ideelt set være klar med lokaleindretningen før deltagerne kommer, så du kan modtage dem som den gode vært med håndtryk, nærvær, overskud og almindelig small-talk. Er du i tidsnød med at indrette lokalet, må du vende det til din fordel: inddrag de første deltagere i de praktiske gøremål, gør dette med en venlig og tydelig ledelse så de ved at du har en plan, og så de kan hjælpe og føle at de gør en forskel fra starten af.

Har du let ved at huske navne, kan du bruge tiden inden workshoppens begyndelse til at øve dette. Alternativt kan man ved workshoppens begyndelse have et åbent ark papir foran sig som et slags "luftfotografi" af bordet, som man så kan skrive folks navne på. Man kan ligeså godt være åben omkring at man benytter dette støtteværktøj til hukommelsen.

Manualen og den sproglige form

Alt i kursiv er et eksempel på hvad man kunne sige på workshoppen. Dette skal ikke indlæres som replikker. Det er uundgåeligt, men også direkte ønskeligt, at hver mødeleder har sin personlige stil, da mødeledernes forhold til deltagerne ikke skal hæmmes af en indstuderet dialog, der kan virke kunstig i den enkelte situation.

Vigtigst af alt skal workshoppen være åben for den dialog du gerne skal have startet i lokalet. Der vil komme udsagn op på de enkelte workshops som du som mødeleder skal koble dig på og måske forlade workshop-planen for en stund. Ting, der nævnes i starten af den ene workshop, nævnes måske først i slutningen af den anden workshop.

Selvom dette kan synes meget åbent, er det samtidig vigtigt at sige at der er ting som skal nævnes og forklares. De skal dækkes på alle workshops for at sikre at de vigtigste punkter nås, og at workshoppen lever op til sit formål.





Kortlægnings- workshoppen

Et overblik over
arbejdsmiljøet

Kortlægningsworkshoppen

Et overblik over arbejdsmiljøet

Der er to hovedmål med første workshop, der også kaldes Kortlægningsworkshoppen:

- at forklare formålet med SAM-forløbet og præsentere de idéer der ligger bag. Efter **Kortlægningsworkshoppen** skal deltagerne gerne kunne huske model- lerne og bruge dem aktivt i deres samtaler i fremtidige workshops. Dette sker specielt i den første time af Kortlægningsworkshoppen, hvor mødelederen naturligt kommer til at fylde mest.
- at udarbejde et visuelt kort over medarbejdernes arbejdsmiljø, hvor alle input kommer fra medarbejderne og eventuelt fra teamleder. For at opfylde dette mål er det nødvendigt at medarbejderne "får bolden", og at mødelederen løbende spiller denne tilbage til medarbejderne gennem sine spørgsmål og kommentarer.

Inden du læser videre om første workshop kan det være en god idé at du gør dig bekendt med de materialer som workshoppen kræver. Sidst i kapitlet finder du en huskeliste, der kan hjælpe dig når du skal forberede dig til at afholde workshoppen. Vi anbefaler at du printer eller kopierer huskelisten og kigger på den undervejs.

Materialer til Kortlægningsworkshoppen

Arbejdsmiljøkortet er et slags kort over arbejdsmiljøet i form af en tegning, der er lavet specielt til SAM-projektet (se bilag). Mødelederen har i forvejen skaffet sig et kort i et stort format (for eksempel i A1-format, det vil sige 594 x 841 mm).

Kortet viser en række symboler, der henviser til forskellige dele af medarbejdernes arbejdsmiljø – for eksempel deres samarbejde i teamet eller det udstyr medarbejderne har til rådighed når de laver deres arbejde.

I Kortlægningsworkshoppen bruger man som mødeleder også en udgave af Arbejdsmiljøkortet der er klippet ud i mindre dele – det vil sige i **brikker** (se bilag). På den måde kan kortets dele introduceres ét efter ét, så man som mødeleder kan holde deltagerens fokus omkring en enkelt del af kortet.



Røde og grønne post-it-sedler bruges i SAM til at skrive ned hvad der er krav og ressourcer når medarbejderne kortlægger arbejdsmiljøet. I SAM angiver den røde farve at det man skriver er et **krav** som arbejdet stiller til medarbejderne, og som skal overkommes for at man kan løse sine opgaver og trives. Den grønne farve angiver at det man skriver er en **ressource** – noget, der hjælper medarbejderne til at modstå kravene i arbejdet.

Disse post-it-sedler placeres løbende på det store Arbejdsmiljøkort i de områder af kortet de relaterer sig til. Ved at bruge post-it-sedler er det nemt at omformulere sedlerne eller fjerne dem efterhånden som medarbejderne skaber forandringer i arbejdsmiljøet.

De små Arbejdsmiljøkort er mindre udgaver af Arbejdsmiljøkortet, som medarbejderne bruger i løbet af workshoppen til at tage noter om hvordan de selv ser deres arbejdsmiljø – hvad er krav og ressourcer for netop dem? De skal være i A3 eller A4-format. De små Arbejdsmiljøkort bruges igen i **Kortlægnings samtalen**, som er en individuel samtale mellem medarbejderen og den nærmeste leder. Samtalen beskriver vi senere i manualen – se indholdsfortegnelsen.

Røde og grønne tuscher skal bruges til de små Arbejdsmiljøkort, da kortenes størrelse gør det upraktisk at arbejde med post-it-sedler.

Idébanken er blot en seddel som bruges hvis medarbejderne får idéer til handleplaner til at forbedre arbejdsmiljøet på et tidspunkt hvor det ikke passer så godt at diskutere idéen (se bilag). Idéen skrives så på sedlen og tages op senere.

Informationsark om SAM kan uddeles til deltagerne, hvis de ikke allerede har fået dem (se bilag for et eksempel, der skal tilpasses jeres arbejdsplads). Der kan opstå forskellige spørgsmål hos deltagerne mellem workshoppen, og så er det en god idé at de har information til rådighed eller ved hvor de kan få den.

Måtte hvor de mindre dele af Arbejdsmiljøkortet kan placeres. Materialet er ikke vigtigt, men det er en god idé at vælge et underlag i en ensfarvet mørk farve så kortets dele kan ses tydeligt.

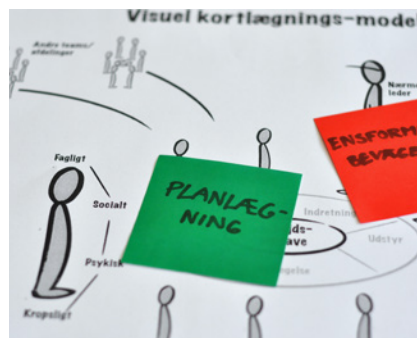
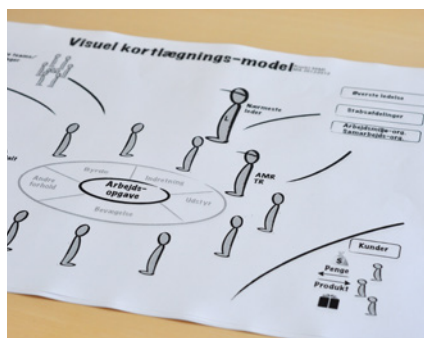
De Tre Kernesætninger introduceres af mødelederen i løbet af workshoppen for at styre medarbejdernes fokus hen mod de opgaver der skal løses på workshoppen. De tre sætninger findes på et stykke papir (se bilag) og kan med fordel lamineres så mødelederen kan bruge dem workshop efter workshop.

Ballonmodellen er et ark papir som viser en rød og grøn luftballon, der symboliserer den balance mellem krav og ressourcer som et godt arbejdsmiljø skal afspejle (se bilag). Denne kan også lamineres.

Køreplan

Her er en tjekliste over de trin I skal igennem på Kortlægningsworkshoppen. Som mødeleder kan du eventuelt printe eller kopiere denne side som en støtte når du skal gennemføre workshops.

Kort præsentationsrunde: spørg til deltagernes navne og anciennitet
Gruppens navn, arbejdssted og arbejdsopgaver (overordnet)
Er nogle af deltagerne AMR eller TR? Har andre deltagere særlige roller?
Ydre rammer for workshoppen: fortæl om sluttid, pauser, mødelederens rolle, teamlederens rolle
Kort om SAM: hvad betyder navnet, vis kernesætning #1, SAM er et forandringsprojekt
Anderledes end andre projekter: medarbejderinddragende – fokus er på medarbejdernes oplevelser
Ballonmodellen
Tre workshops: kortlægning – handleplaner - opfølgning
Præsentation af Arbejdsmiljøkortet: byg kortet op ved hjælp af brikkerne
Pause (efter ca. 1 time – 1 time 10 min)
Individuel udfyldelse af Arbejdsmiljøkortet (5-7 min)
Drøftelse med sidemand (5 min)
Kortlægning i gruppen: start med at vise kernesætning #2 og fortsæt kortlægningen indtil der er ca. 15 minutter tilbage af workshoppen
Forklar Idébanken
Inden næste gang: udlevér ekstra materialer, nye idéer, Kortlægningssamtaler, tidspunktet for og formålet med næste workshop, afrunding





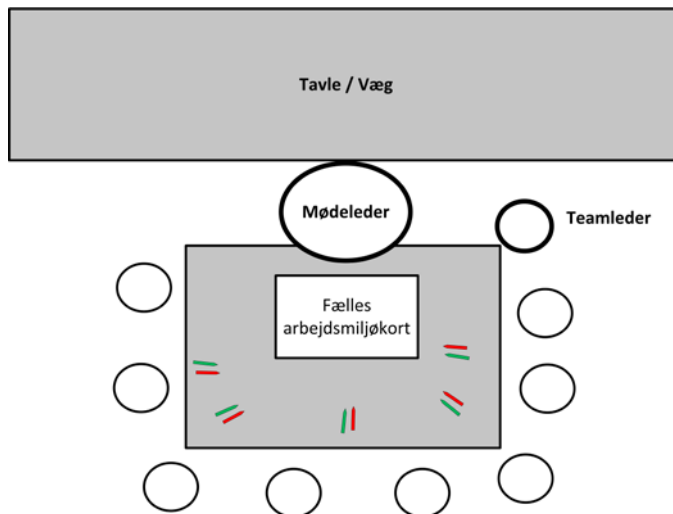
Før Kortlægningsworkshoppen

Uanset hvem, der har ansvar for praktiske opgaver i forbindelse med workshoppen, så er det i sidste ende mødelederens ansvar at der er styr på de ydre rammer.

- Er deltagergruppen klar og afgrænset?
- Er de relevante deltagere blevet inviteret?
- Er deltagerne orienterede om workshoppens praktiske rammer?
- Er det klart hvem der deltager i rollen som teamleder på workshoppen?
- Er der fundet et mødelokale?
- Kender alle de relevante tidspunkter?
- Er der sørget for forplejning til deltagerne?
- Har du skaffet de nødvendige materialer (se huskelisten sidst i kapitlet)?

Selve Kortlægningsworkshoppen

I Kortlægningsworkshoppen benyttes variationer over følgende opstilling i rummet. De røde og grønne streger er tuscher (se nedenfor), der lægges på bordet fra starten af.



Opstillingen betyder blandt andet, at:

- du som mødeleder kan indgå i snakken med gruppen og have adgang til tavlen uden at flytte dig. Det er ikke sikkert at du får brug for tavlen, men hvis du gør skal der være let, uhindret adgang, uden at workshopdeltagerne skal flytte på sig.

- b.** teamlederen sidder ved siden af mødelederen for at illustrere medansvar for processen. Teamlederen sidder også ved bordenden for at tydeliggøre sin lederrolle (må helst ikke sætte sig nede blandt gruppen). I selve seancen kan du endvidere forklare placeringen med: *"Jeg har sat teamleder heroppe ved mig så jeg kan holde lidt styr på ham (jævnfør almindelig leder-medarbejder-humor) og også holde ham lidt tilbage i snakken, for det er jo jer der skal fylde mest i workshoppen."*
- c.** alle sidder - både konkret og i overført betydning - omkring "det fælles emne" midt på bordet, tydeliggjort og afgrænset med måtten, der fungerer som en liggende tavle. I store grupper, for eksempel over 8 deltagere, kan det dog blive svært at benytte måtten midt på bordet, så her kan Arbejdsmiljøkortet lægges ud flere steder på bordet så alle deltagerne kan se det. Arbejdsmiljøkortet er med vilje ikke lavet som et PowerPoint-dias. Dels fordi der er noget symbolsk i at Arbejdsmiljøkortet ligger som et fælles midtpunkt i gruppen, dels fordi processen med at lægge brikkerne er bedre til at understøtte dialogen og deltagelsen.
- d.** deltagerne kan uden at flytte sig skifte mellem forskellige arbejdsformer, for eksempel:
- individuelt arbejde, alene i stilhed
 - snakke to-og-to eller plenumsnak
 - arbejde i små grupper
 - plenumdiskussioner for hele gruppen.

Velkomst og opstart

Der er ikke tid til en stor præsentationsrunde, kun til eksempelvis navn, anciennitet og arbejdsfunktion. Præsentationen skal gerne foregå på en facon der er styret, men samtidig uformel eller small-talkende. Det vigtigste er at man som mødeleder viser sig reelt respektfuld og interesseret i hvad deltagerne svarer. Pas for eksempel på med at notere for meget på eget papir, hvis det går ud over kontakten til gruppen og den, der taler.

Desuden kan du i denne første fase få gruppens hjælp til en præsentation af:

- gruppens navn, både formelt og i daglig tale ("*OK, så I hedder altså Team B7. Er det også det, I kalder jer selv til dagligt?*")
- gruppens arbejdsfunktion og arbejdsopgaver
- gruppens arbejdssted
- hvem har de vigtigste formelle roller i gruppen (teamleder, eventuelt AMR, TR)?

Inden du begynder at fortælle om selve workshoppen, er det en god idé at give deltagerne mulighed for at give et par ord med om hvordan de har det arbejdsmæssigt for tiden. Punktet behøver ikke at tage lang tid, men hvis der er forhold i medarbejdernes arbejdsliv der fylder meget, er det rart at vide som mødeleder, så



du kan bruge denne viden i selve workshoppen. Det kan også hjælpe medarbejderne til at fokusere på workshoppen, fordi de har "fået luft".

Desuden er det vigtigt at give en gennemgang af planen vedrørende rammerne for workshoppen:

- *"Vi har workshop indtil klokken XX."*
- *"Vi har en kort pause midtvejs ca. klokken XX."*
- *"Det er mig, der er mødeleder."*
- klargøring af teamlederens rolle: *"Teamlederen sidder lidt "i baghånd" men må gerne deltage, tale, supplere og spørge ind."*

Man kunne også gennemgå eventuelle andre spilleregler for workshoppen. Man skal dog passe på med hvor meget envejskommunikation man kommer med her, så deltagerne ikke går døde. Vis blot at du har styr på workshoppen, og at du kan skabe gode trygge rammer for den videre dialog.

Punkterne indtil nu er oplagte muligheder for at etablere god kontakt til deltagerne og gøre det muligt for dem at gøre det samme til dig som mødeleder.

Præsentation af baggrunden og formålet med de tre SAM-workshops

Denne del skal gøres så kort og klar som muligt.

Det kan måske være en fordel at gemme et par af punkterne til efter pausen, så de kan doseres lidt henover workshoppen. Det vil for eksempel være oplagt hvis du oplever at tabe deltagerens opmærksomhed under introduktionen.

Forslag til hvad du kan sige som introduktion:

"Metoden, vi skal bruge, handler om at styrke arbejdsmiljøet og jeres mulighed for at beholde jeres arbejde lang tid frem. At I stadig kan blive ved med at løse de opgaver I får, og at I stadig har lyst til det, at I har lysten til at arbejde.

Man kan sammenfatte det hele i denne sætning" (læg kernesætning #1 på bordet).

"Hvad skulle du gøre i dag og i tiden fremover hvis det skal være muligt for dig at gå glad, sund og rask ind ad døren til arbejdspladsen som 70-årig... og blive lukket ind?"

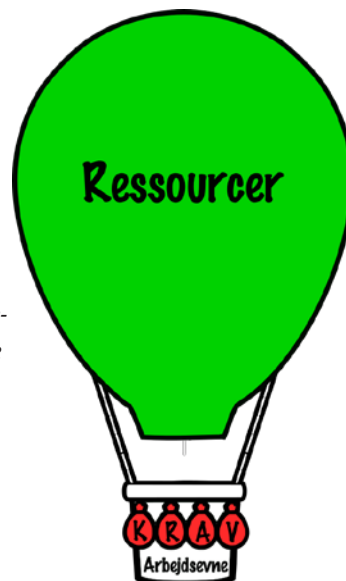
"Allerede i dag skal vi begynde at få ideer til ting der kan gavne jeres arbejdsevne og arbejdslyst. Både på kort og lang sigt. Det bliver derfor ikke som et kursus, hvor I skal sidde og lytte og lære noget. Det er et projekt, hvor ærmerne skal smøges op! Altså et forandringsprojekt.

Med SAM-metoden er det ikke på forhånd bestemt hvad det vil være en god ide at gøre - løsningen er ikke opfundet på forhånd.

Vi er nemlig sikre på at de bedste løsninger kommer fra jer, der udfører arbejdet til daglig. Vi tror at de ideer som I kommer med er de bedste, fordi det er jer der har skoene på, og det er således også jer som kan mærke hvor de klemmer.”

Ballonmodellen: den grundlæggende model

Et farvet A3-ark med luftballonen placeres på bordet så alle deltagerne kan se den. Luftballonen er SAM's logo, og den symboliserer hvad det hele går ud på.



Forslag til, hvad du kan sige:

”Det vigtigste i luftballonen er kurven, som er et billede på arbejdsevnen. Det er nemlig jeres arbejdsevne som projektet i bund og grund handler om. Det handler om både at være i stand til at klare sit job nu og langt ind i fremtiden (referér evt. til kerne-sætningen ovenfor), så man for eksempel ikke bliver fyret eller må gå tidligt på pension fordi man ikke længere kan klare de krav der stilles. Disse krav kan både være fysiske, psykiske eller sociale.

Arbejdsevnen hænger sammen med mange forskellige forhold i arbejdet. I grove træk kan man dele disse ting op i ressourcer, som vi bruger den grønne farve til, og krav, som vi bruger den røde farve til. Det kommer jeg tilbage til lige om lidt, for det er nemlig det vigtigste, vi skal i dag: få et overblik over netop over jeres røde og grønne forhold, jeres krav og ressourcer.

I skal som gruppe i SAM-forløbet lave en række helt konkrete tiltag og forandringer, der kan forbedre arbejdsmiljøet og styrke lige nøjagtigt jeres egen og jeres kollegaers arbejdsevne.

Det skal I gøre ved at skabe nye ressourcer og måske fjerne eller reducere nogle af kravene til jer. Så der er lagt op til flere forskellige indsatser, og der er god plads til også at være lidt kreative og opfindsomme.

Målet er at I både nu og langt ind i fremtiden kan blive ved med at matche de krav der er i arbejdet. Kravene forandrer sig over tid (for eksempel større krav til engelsk, computere og så videre), og I forandrer jer over tid (jeres krop udvikler sig, I får måske skader eller nedslidning), så hvordan kan I blive ved med at være gode til jeres arbejde og at have lyst til jeres arbejde? Dét skal vi finde frem til.”



Præsentation af Arbejdsmiljøkortet

Forslag til hvad du kan sige:

"Før man begynder at lave forandringer og tiltag, skal man tage sig lidt tid til at få et billede af den nuværende situation. Og det er faktisk det vigtigste at nå på denne første workshop. Til det skal vi bruge dette Arbejdsmiljøkort (samlet model i stor udgave vises). Vi kunne også kalde det et overblik.

Vi skal altså nu prøve at finde de vigtigste røde og grønne forhold i netop jeres gruppes arbejdsmiljø og i forhold til netop jeres arbejdsevne på kort og lang sigt.

Der er jo rigtig mange områder på kortet, så jeg vil bygge det op skridt for skridt, og så får I den samlede udgave lidt senere (det store Arbejdsmiljøkort lægges væk og Arbejdsmiljøkortet som brikker findes frem i stedet). Jeg gør det bevidst lidt langsomt så vi sammen kan begynde tankerne og snakken om hvad de vigtigste røde og grønne områder er i jeres arbejdsmiljø."



Herefter følger en trinvis gennemgang af Arbejdsmiljøkortet: den store kunst her er at starte deltagerne associationer og refleksioner uden at styre diskussionen i bestemte sproglige retninger. Langt de fleste af bidragene til de enkelte felter nedenfor skal være deltagerne. Så længe det flyder fra dem, er det fint. Skal de hjælpes i gang, eller arbejder de med en oplagt forkert opfattelse, er det selvfølgelig i orden selv at smide nogle eksempler ind.

Man vil som mødeleder netop gerne have deres ord, vendinger og svar på hvad hvad de ser som krav og ressourcer. Mødelederens faglige viden kan komme til at bremse dette hvis man ikke er bevidst om at holde diskussionen åben. Dette er et

centralt element i både procesledelse og i den medarbejderinddragende tilgang, som er central for SAM.

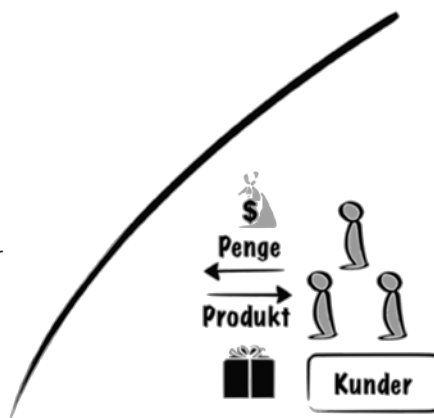
Opbygningen af Arbejds miljøkortet påbegyndes. Husk at vende synsretningen så brikkerne står på hovedet for dig selv og vender rigtigt for deltagerne. Skriv medarbejdernes input ned på røde eller grønne lapper undervejs til brug senere på workshoppen, så de samme ting ikke skal nævnes igen senere.

Step 1: Kunderne

Brikken med kunderelationen lægges på måtten (se billedet til højre).

Forslag til forklaring:

"Det, som jeres arbejdsplads tjener penge på, og som gør at de kan betale jeres løn, er når I laver produkter som kunderne bliver så glade for at de vil betale penge for dem. Er kunderne tilfredse med kvaliteten, prisen, servicen, og undgår I at blive overhalet af konkurrenter, vil kunderne også være loyale og købe ved jer næste gang."



Inddrag gerne deltagerne lidt i denne snak, om de for eksempel ved, hvad der sælges meget af, og hvordan det går for afsætningen af produkterne. Lad dem gerne være lidt stolte på arbejdspladsens vegne.

Step 2: Arbejdsopgaven

Forslag til forklaring

"Men de produkter laver jo ikke sig selv. Her på fabrikken (på arbejdspladsen) er der en lang række processer og arbejdsopgaver, som skal løses før produktet kan leveres til kunden."

Læg brikken med "Arbejdsopgaven" på bordet.

"Og nogle af de opgaver er netop dem I udfører i jeres team."



Spørg deltagerne hvad de laver helt konkret. Hvad er afdelingens kerneopgave? Hvordan er deres arbejdsopgave en vigtig del af værdikæden?

"De opgaver I skal løse, er de overordnet grønne eller røde for jer?"



Start en god snak om, hvordan arbejdsopgavens røde og grønne forhold kan være blandede og komplekse. Arbejdsopgaven er et godt sted at starte, da de fleste forhåbentlig er glade for deres arbejdsopgave. Her er det OK at opholde sig et stykke tid, specielt hvis medarbejderne begynder at åbne sig og deltage.

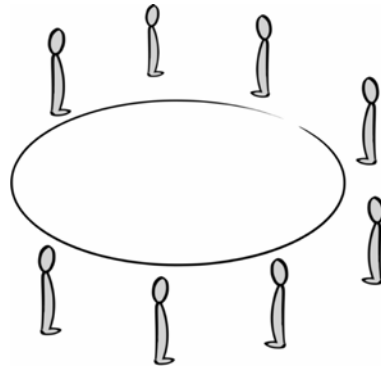
"Det, vi nu skal, er at kigge nærmere efter krav og ressourcer, de røde og grønne forhold, som kan påvirke jeres arbejdsevne når I løser arbejdsopgaven."

Step 3: Teamet og samarbejdet om opgaven

"For at udføre denne arbejdsopgave har man ansat en hel gruppe af folk (=jer) til at udføre netop denne opgave."

Læg brikken med teamet på bordet.

"Og arbejdspladsen har forsøgt at ansætte netop det antal folk som er nødvendigt for at løse opgaven, hvis de ellers arbejder godt sammen. Ansætter man for mange, er man ikke længere konkurrencedygtige, og så falder kunderne fra."



Herefter inddrages gruppen i en snak om gruppen og organiseringen.

"Hvilke røde og grønne ting ser I her i forhold til jeres samarbejde?"

Hvordan har I organiseret jeres arbejde? Hvordan er arbejdsdelingen? Går I i vejen for hinanden, eller er I gode til at hjælpe hinanden? Det er jo en kunst at arbejde godt sammen når der skal flere til at løse en opgave, organisere arbejdet smart og løfte arbejdsopgaven i fælleskab, ikke hver for sig.

Hvor er de vigtigste grønne og røde ting i jeres samarbejde? Man kan let komme til at gå i vejen for hinanden og tilsigtet eller utilsigtet komme til at forstyrre eller spænde ben for hinanden. Eller hvis I er gode: at samarbejde og løfte mere i fællesskab end I kan hver for sig. Så også her er der røde og grønne forhold."

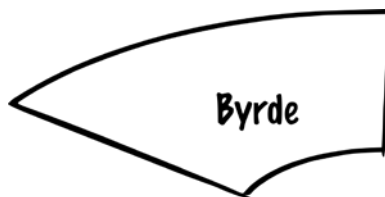
I dette er der anført mange eksempler, men husk at man som mødeleder skal forsøge at være tilbageholdende. Det er ikke en undervisning, det er en åben dialog. Så snart de har fanget idéen med det område, skal man stoppe med eksemplerne.

NB. Måske åbner medarbejderne for en nabo-team-snak her om emner der hører til i andre felter. Lad det bare ske, og "ryd op" når I senere kommer til det aktuelle felt.

Step 4: Analysehjulets enkelte brikker

Først en lille note: her præsenteres nogle arbejdsmiljøemner som er særligt vigtige i forhold til kerneopgaven. Emnerne her bygger på dét der er vigtigt på en produktionsvirksomhed, men det vil typisk være andre emner der er vigtige i et kontormiljø, på et plejecenter eller et tredje sted. Vi opfordrer til at Arbejdsmiljøkortet tilpasses til den arbejdsplads, det skal bruges på.

"Det var altså nogle eksempler på røde og grønne forhold i forhold til arbejdsopgaven, organiseringen og samarbejdet. Nu skal vi zoomer lidt tættere ind på selve opgaven, for her er der også en række ting der kan være både krav og ressourcer.



"Byrden" står for det, man kan måle, veje og tælle i forbindelse med løsningen af opgaven. Hvor meget skal I nå? Hvor mange ting skal løftes, hvor meget vejer de, hvor mange gange?"

Inddrag medarbejderne i den rød-grønne kortlægning heraf.

"Det næste felt hedder "Indretning", og det går på den fysiske lokalemæssige indretning hvor I løser arbejdsopgaverne. Hvad har I af røde og grønne forhold her?"



Det næste hedder "Udstyr". I udgangspunktet bør udstyr være grønt, men hvordan ser det ud hos jer? Er der hjælpeudstyr der virker mod hensigten eller som har uheldige bagsider? Hvilke rød-grønne forhold ser I her?"



"Bevægelse" handler om jeres kropslige bevægelser og arbejdsstillinger. Hvilke røde og grønne ser I her?"



Står I fornuftigt, vrider I kroppen, løfter I ufornuftigt og så videre. Det er jo helt centralt for arbejdsevnen, for her ser man at folk kan blive nedslidte og af den grund miste deres arbejdsevne, med mindre man kan ændre arbejdsbyrden, indrette sig anderledes, organisere sig anderledes, finde noget nyt smart udstyr og så videre.



Den sidste her hedder "Andre forhold". Der kan jo være mange andre ting der spiller ind, for eksempel arbejdsmiljøet i lokalet, støj, dampe, kemi, indeklima, omklædningsfaciliteterne med mere.

Som I kan se, begynder det hele at blande sig rigtig godt sammen med både røde og grønne forhold rundt omkring og både i forhold til det fysiske, psykiske og sociale arbejdsmiljø. Og så er vi endda kun halvvejs igennem felterne."



Der vil angiveligt også være kommet en række eksempler på at felterne i Analyse-hjulet er meget forbundne og sammenhængende. Det kan med fordel klargøres at arbejdslivet er komplekst, og at forskellige forhold i arbejdsmiljøet hænger sammen på kryds og tværs i et rød-grønt mønster.

Step 5: Individet - Fagligt-socialt-psykisk-kropsligt

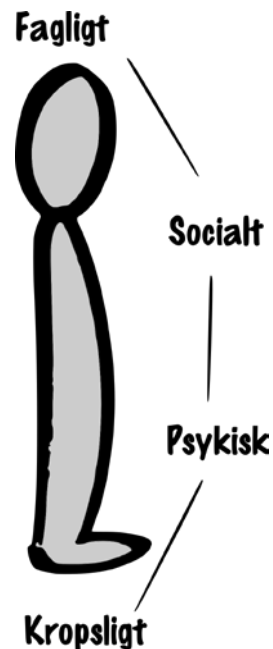
"Prøv at tænke på hvad I har med jer som mennesker når I går ind ad porten om morgenen. Hver eneste af jer i teamet har også en række personlige rød-grønne forhold."

Brikken med teksten "Fagligt – Socialt – Psykisk – Kropsligt" lægges på.

"Det faglige er de færdigheder og kompetencer som I har lært og uddannet jer til. Det drejer sig både om de kompetencer I har fået i skolen, på kurser og i det daglige, hvor I lærer af hinanden. Er I klædt på til opgaven? Kan I læse instruktionerne og beskedene, også på engelsk? Bliver I tilbudt kurser til opkvalificering af jeres faglige kunnen?"

Det sociale spiller lidt sammen med det psykiske. Det handler ikke kun om hvorvidt man er socialt anlagt, selvom det selvfølgelig også spiller en rolle. Det handler også om hvorvidt man kan indgå i teamarbejde, og om man kan overholde de aftaler man laver. Befinder I jer godt med den måde I arbejder sammen på? Hvordan er jeres arbejdsmoral? Har I tillid til andre? Forstår I de sociale spil på arbejdspladsen?

Det psykiske kan for eksempel være om man har selvtillid og selv tror på at man kan klare udfordringerne i arbejdet. Er I motiverede og tilfredse



eller demotiverede og utilfredse? Hvad med i tiden der kommer? Er I ved godt mod og har overskud til at løse arbejdsopgaven? Hvad er jeres personlige og menneskelige værdier, og hvordan passer disse til arbejdet?

Vi slutter med det kropslige. I bruger kroppen i alle de bevægelser vi talte om før."

Spørg åbent til hvilke røde og grønne forhold de kan se i forhold til kroppen.

"Kan kroppen klare arbejdsopgaven både nu og i fremtiden? Enhver person har både røde og grønne forhold i kroppen, styrker og svagheder. For eksempel vil stærke muskler, smidighed og en god balance være grønne forhold, mens nedslidte muskler, smerter og sportsskader vil være røde forhold."

Husk at eksemplerne helst skal komme fra deltagerne.

Step 6: Individet, del 2: Privatliv og fritid

"Den næste brik minder os om at vi alle jo har et liv uden for arbejdet også. Vi er hele mennesker, og de ting der enten gør os glade eller kede af det i vores private liv påvirker også hvordan vi har det på arbejdet."

Brikken med fritid-privatliv lægges på.

"Her kan der selvfølgelig også være både røde og grønne forhold. Det er helt frivilligt om I vil tale om disse forhold her i dag. Men privatlivet hører jo selvfølgelig med til det samlede billede af arbejdsevnen."

Spørg til medarbejdernes opfattelse af røde og grønne forhold her og respektér om de vil svare eller ej.

"Har man et godt bagland, er det grønt. Har man ondt i privatlivet, er det rødt."

Tilføj gerne lidt humor, for eksempel: "Kan manden eller konen derhjemme være så sur at man er glad for at komme på arbejde og ikke skal pensioneres for tidligt?"

"Også fritidsinteresser spiller ind på arbejdsevnen, og det kan være både rødt og grønt. Hvis I for eksempel dyrker sport er det som regel grønt, fordi det er sundt og styrker det kropslige og giver overskud på den mentale konto. Men man kan på den anden side også få sig en sportsskade, som pludselig forringer arbejdsevnen."

Fritid

Privatliv



Step 7: Samarbejdet med andre teams/grupper/afdelinger

Den første brik med billedet af en "teambro" lægges op.

"Der er også andre grupper/teams/hold, I skal samarbejde med. Hvilke grupper er det for jer? Hvordan fungerer dette samarbejde?"

Måske arbejder de med den samme opgave, men på et andet tidspunkt (dag-/aften-/nathold). Måske ligger deres arbejdsopgave før eller efter jeres i arbejdsflowet. Måske arbejder de sideløbende med jeres arbejdsopgaver, for eksempel som håndværkerne eller med en anden form for support.

Hvordan er samarbejdet med disse andre teams/grupper/afdelinger? Rødt eller grønt? Hjælpsomt og tillidsfuldt eller problematisk og negativt? Det har stor betydning for både produktionsomkostninger, varens pris, produktionstid og kvalitet, som alle er vigtige for kunderne, men også for jeres trivsel og arbejdsmiljø. Og I har sikkert rigtig mange broer til mange andre grupper/hold/teams. Her har vi kun tegnet to relationer op."

Den anden brik med billedet af en "teambro" lægges på.

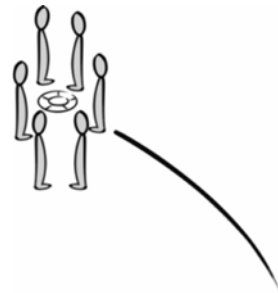
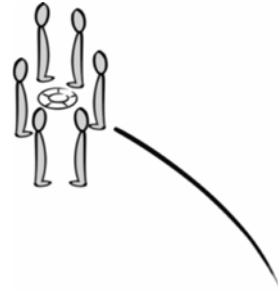
Step 8: Teamleder

Brikken med teamlederen lægges på måtten.

"Med så mange i gruppen/teamet, så er der brug for at ansætte en person til at fortælle om opgaverne, at organisere arbejdet og at hjælpe med diverse ting, så teamet kan koncentrere sig om deres arbejdsopgave. Den person kalder vi en leder. Og det er jo dig, (teamleder)."

På dette tidspunkt er der måske slet ikke brug for at lave denne slags indledninger. Du kan måske bare sige: "Og så er der jo jeres teamleder, der må også være nogle røde og grønne forhold her."

Og der er garanteret også ting som du gør der virker både rødt og grønt på medarbejdernes mulighed for at løse opgaven."



I denne sammenhæng kan det måske være en fordel hvis du som mødeleder kommer med en række eksempler, eftersom det kan være svært for gruppen at tillade sig at fremkomme med dem.

"Teamlederen skal for eksempel passe på ikke at give modstridende ordrer, ikke at være med til at skabe en dårlig stemning i gruppen og så videre.

Og det handler jo både om ting lederen gør i forhold til hele gruppen på for eksempel møder, men også i forhold til den enkelte. For eksempel hvordan teamlederen reagerer, når en medarbejder søger hjælp."

Det er vigtigt at understrege at vi her taler om funktionen og ikke personen.

Step 9: Ledelse og direktion

"Teamlederen er jo blevet sat til opgaven af sin egen leder, for eksempel en afdelingsleder eller den øvre ledelse – og disse kan også have rød og grøn indvirkning på jeres arbejdsveje. Sådan er der en række ledelsesniveauer helt op til direktionen.

Der er også en række stabsafdelinger og stabsfunktioner, som understøtter arbejdet her på arbejdspladsen, eksempelvis HR, planlægning og så videre."

Nævn eventuelt relevante eksempler du kender fra arbejdspladsen.

"Hvad er det røde og grønne her?"

Brikken med de tre kasser med "Øverste ledelse", "Stabsafdelinger" og "Arbejds- miljø- og samarbejdsorganisation" lægges på.

Øverste ledelse

Stabsafdelinger

**Arbejds-
miljø-org.
Samarbejds-org.**

Step 10: AMR, TR og AMO/SU/MED

"Hvis vi så går tilbage til arbejdsopgaven og Analysehjulets enkelte brikker, så var der jo en række forhold som spillede ind her. Hvordan er lokalet indrettet, er der de rette hjælpemidler, risikerer man en arbejdsskade og så videre.

Man har her i landet valgt at de forhold er så vigtige for et godt arbejdsmiljø at man har lavet en speciel arbejdsmiljølov, og man kræver at arbejdspladser har en arbejdsmiljørepræsentant. I har valgt at (AMR's navn) skal have specielt fokus på de ting, og han/hun er jeres arbejdsmiljørepræsentant. Han/hun indgår i en hel organisering, arbejdsmiljøorganisationen, med møder, trivselsundersøgelser, arbejdsmiljøtilbud og så videre."

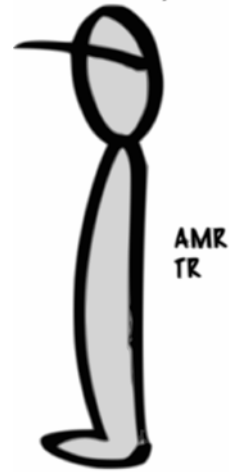


Brikken med AMR/TR lægges på måtten.

"Det er dels her på arbejdspladsen, dels udenfor i form af fagforeningerne. Hvordan oplever i den funktion, som AMR udfylder? Er det rødt eller grønt for jer?"

Hvordan oplever AMR sin rolle – er det rødt eller grønt at have din kasket på?"

Hvis TR er til stede kan du også nævne denne i introduktionen her.



Pause

Vær opmærksom på stemningen blandt deltagerne i pausen: virker de som om de har forstået SAM-modellerne og hvordan de skal bruges?

I pausen lægges Arbejds miljøkortet i tom udgave ud på deltagernes pladser. Deltagerne kan bruge de røde og grønne tuscher til at udfylde deres egne Arbejds miljøkort inden de skal til individuelle Kortlægningssamtaler.

Efter pausen

Individuel udfyldelse af Arbejds miljøkortet

Efter pausen skal deltagerne sidde 5-8 minutter og udfylde kortet med de vigtigste rød-grønne forhold i relation til deres egen arbejdsevne.

"I får her en personlig udgave af Arbejds miljøkortet. Vi skal om lidt fortsætte vores fælles snak her om bordet om hvilke røde og grønne ting der er de vigtigste for de fleste af jer og sammen udfylde jeres fælles kort. Men prøv først lige at forberede jer hver især i stilhed.

I skal ikke aflevere jeres seddel, så det er kun notater til jer selv og den snak vi skal have om lidt. Dette kort med jeres egne røde og grønne forhold skal I have med til jeres individuelle Kortlægningssamtale med jeres teamleder. Dén vender vi tilbage til. Husk på alle de ting vi har talt om indtil nu. Dem må I gerne skrive på, selvom det er gentagelser."

Denne opgave er individuelt arbejde – imens får mødelederen styr på hvilke røde og grønne forhold der blev nævnt under gennemgangen, for at have dem i baghånden hvis der mangler input. Det er vigtigt at man som mødeleder bliver ved bordet og "holder rummet", det vil sige sørger for at energien ikke forsvinder fra opgaven.

En note: nogle gange kan det være svært for medarbejderne at komme i gang med opgaven, måske fordi de lige har tænkt på noget andet i pausen eller fordi de kun kan tænke på de krav og ressourcer der blev bragt op mens Arbejds miljø-kortet blev bygget op før pausen. Her er det en god idé som mødeleder at være klar til at skride ind, så der ikke opstår en lang pause hvor deltagerne blot kigger ud i luften. For eksempel kan du sige:

"Er det svært at komme i gang? OK, så laver vi det i par i stedet for (mødelederen nævner hvem, der arbejder sammen). Husk at I gerne må nævne de emner, vi talte om før, hvis de er vigtige for jer."



Fortsat fælles udfyldelse af Arbejds miljøkortet

Vejen fra den enkelte medarbejders Arbejds miljøkort til det fælles kort følger metoden "1, 2, mange".

- 1 = Medarbejderen udfylder Arbejds miljøkortet selv.
- 2 = Snak med sidemanden. Deltagerne deler med sidemanden (2-3 mands gruppe) deres umiddelbare bud på de vigtigste røde og grønne forhold med hensyn til deres arbejdssevne. Det er ikke nødvendigt at blive enige, men man må gerne lade sig inspirere af hinanden.
- Mange = Hele gruppen diskuterer samlet styret af mødeleder.



Kvaliteten ved denne metode er blandt andet at flere får taletid. De usikre kan i 2-mands snakken "varme op" til et indlæg i plenum. Det er ikke en garanti mod at nogle få personer fylder meget på en workshop, men det kan modvirke tendensen

Det kan være nødvendigt at rykke rundt på folk for at lave nogle gode grupper. Det kan være for at skabe ligeværdige grupper, for eksempel ved at sætte elever sammen. Det kan også være for at neutralisere en "Rasmus Modsat" eller for at sætte en person, der er passiv, sammen med en mere aktiv medarbejder.

Når gruppen samles igen, styrer mødelederen samtalen og er pennefører, det vil sige at man som mødeleder skriver bidragene til det fælles Arbejdsmiljøkort på små røde og grønne post-it-sedler. Mødelederen skriver for at forhindre eventuel forlegenhed over for eksempel stavebesvær og for at disponere relevant med pladsen på papiret. Efterfølgende placeres sedlen det sted på Arbejdsmiljøkortet, hvor medarbejderne synes, at den hører til (så længe at placeringen ikke tyder på en misforståelse af kortet).

En instruktion kunne lyde:

"OK, nu har I siddet lidt for jer selv og fundet de vigtigste røde og grønne forhold, og I har drøftet det lidt med sidemanden. Nu skal vi have en fælles drøftelse, hvor jeg noterer jeres bud.

I første omgang skal vi lede efter: (kernesætning #2 lægges på bordet)"

"Hvilke røde og grønne forhold er de vigtigste for de fleste af jer?"

Herefter følger udfyldelsen af det fælles kort – selve kortlægningen.

Når der kommer et rødt eller grønt bud kan du oplagt spørge videre ud i kredsen om andre har haft det samme. Det kan hurtigt blive til små drøftelser af emnet, eksempelvis noget der relaterer til Analysehjulet. Dette kan måske hjælpe til en mere præcis formulering af de røde og grønne forhold.

Målet er primært at få indkredset problematikkerne og et mønster i de røde og grønne forhold, så alle ved hvad der er tale om. Målet for denne workshop er ikke at løse problematikkerne. Det kommer på de senere workshops.

Deltagerne er velkomne til samtidig at skrive på deres eget personlige Arbejdsmiljøkort.

Vigtigt for metoden: det skal være deltagernes egne ord og pointer der kommer frem og bliver skrevet ned på post-it-sedlerne. Som mødeleder skal du derfor spørge nysgerrigt rundt omkring på kortet, hjælpe med at trække sammenhænge og mønstre frem, men samtidig være tilbageholdende med at undervise og forklare og selv komme med pointer. Du kan også trække nogle af de emner frem som medarbejderne selv nævnte inden pausen.

Som mødeleder skal du være tilbageholdende med at rette deltagernes ord. På for eksempel ergonomi- og arbejdsmiljøområdet er der rigtig meget fagjargon. Man skal passe på ikke at rette bidragene ind i denne sproglige retning, da vi så risikerer at også tankegangen bliver ensrettet. Det vil i værste fald betyde, at man begrænser og afskrækker nye kreative tilgange og handleplaner. Det kan være svært for vidende kompetente mødeledere, men det er vigtigt at det bliver deltagernes billede der tegnes op.

I etableringen af det fælles kort vil der komme en lang række eksempler på at tingene hører sammen på kryds og tværs af felter og farver. Det skal ikke ses som et problem at emnerne ikke lige kan lande på kun ét felt med kun én farve. Verden og livet på en arbejdsplads er kompleks og hænger sammen på kryds og tværs.

Selve kortlægningen afsluttes med en opfordring til at medarbejderne kan opdatere kortet frem mod Forbedringsworkshoppen, hvis de kommer på røde og grønne forhold der mangler at blive kortlagt. Der vil blive udleveret røde og grønne post-it-sedler, som kan lægges i nærheden af tavlen.





Idébanken

Hvis der undervejs kommer forslag til indsatser, tiltag eller forandringer, noteres disse i "Idébanken", et særskilt A4-ark med et billede af en lysende pære. Gerne akkompagneret med kommentarer á la:

"Spændende idé. Skønt at høre at I har tanker om hvad der kunne gøres. Vi kan skrive den op her i Idébanken, og så tager vi den op næste gang på Forbedringsworkshoppen. Søren, kan du ikke lige skrive den op så vi ikke glemmer den."



Herefter kan arket bevæge sig rundt blandt deltagerne. Det sker ofte naturligt at de selv sender det videre, spørger efter det og lignende.

Idébanken kan mest oplagt tages frem på det tidspunkt, når der første gang kommer en god idé eller et godt løsningsforslag op, uanset hvor i workshopforløbet man er.

Er det ikke sket af sig selv i løbet af arbejdet med Arbejds miljøkortet introduceres Idébanken på dette tidspunkt i forløbet (altså efter den fælles kortlægning). Der udleveres i den forbindelse et fælles dobbelttrykt A4-ark til alle (Idébanken med instruktioner på bagsiden), som de kan bruge til at notere idéer på i tiden fremover.

Målet for denne første workshop er ikke at udvikle idéer til handleplaner. Kommer de af sig selv, skal de dog ikke afvises, men netop noteres og fastholdes:

"Rigtig godt, der kom jo faktisk en idé til en forandring! Skønt, det er jo det vi skal finde og gennemføre i dette forløb. Det er specielt næste gang vi har det på dagsordenen."

Inden næste gang, intro til Kortlægningssamtalen

Til sidst sikres det at alle deltagerne har følgende (noget af det er måske blevet udleveret tidligere på workshoppen):

- rød og grøn tusch
- det Arbejds miljøkort, medarbejderne har udfyldt selv på workshoppen
- handout om Kortlægningssamtalen med nærmeste leder. Dette skal forklares og gennemgås, for eksempel med hjælp fra teamleder.

Alle deltagernes navne skrives på det store Arbejds miljøkort.

Tak for nu

Nu er workshoppen slut, og mødelederen takker af, siger farvel og på gensyn på Forbedringsworkshoppen.

Efter Kortlægningssworkshoppen

Som hovedregel vælger arbejdspladserne at lave en opsummering af de røde og grønne forhold der er blevet kortlagt på de enkelte workshops. Der skal derfor tages et billede af Arbejds miljøkortet, eller post-it-sedlerne skal skrives af. Aftal gerne med teamlederen hvem der gør dette, og eventuelt hvem der laver den endelige oversigt over røde og grønne post-it-sedler.

Som mødelederen sikrer du at teamlederen hænger det udfyldte Arbejds miljøkort samt Idébanken op et sted hvor medarbejderne har adgang. Derudover giver man teamlederne en stak røde og grønne post-it-sedler med, så medarbejderne eventuelt kan tilføje nye røde og grønne forhold til kortet.

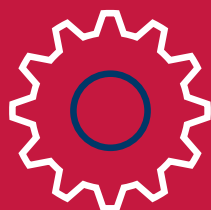
Huskeliste

Til deltagerne:

- Røde og grønne tuscher
- Gruppens udgave af Arbejds miljøkortet (A2-format eller større)
- Handout: Arbejds miljøkortet (A3 eller A4). Husk at have ekstra med, som gives til teamlederen i tilfælde af, at nogle skulle glemme at tage kortet med til Kortlægningssamtalen
- Handout: Idébanken (inklusive bagside)
- Ekstra skriveredskaber (blyant, kuglepen) til udlån
- Røde og grønne post-it-sedler i miniformat
- Eventuelt ekstra informationsark om projektet og Kortlægningssamtale

Til mødelederens eget brug:

- Måtte
- Arbejds miljøkortet i brik-udgave. Man kan med fordel sortere dem på forhånd, lægge dem med bagsiden opad med en nummerering på
- Ballonmodellen i lamineret fremvisningsudgave
- De Tre Kernesætninger på et A4-ark, også gerne i lamineret fremvisningsudgave



Forbedrings- workshoppen

Fra kortlægning
til handling

Forbedringsworkshoppen

Fra kortlægning til handling

I denne workshop skal medarbejdere og teamlederen udvikle og aftale planer for hvordan arbejdsmiljøet kan forbedres.

I den proces tager deltagerne udgangspunkt i kortlægningen fra første workshop. Gennem den meget konkrete kortlægning af problemer i arbejdsmiljøet skulle det også gerne være muligt at finde frem til konkrete løsninger.

Ligesom under første workshop kræver Forbedringsworkshoppen nogle remedier. Dem har vi noteret og forklaret i en materialeliste nedenfor dette afsnit.

Vi anbefaler at du kopierer eller printer materialelisten ud, så du kan kigge på den undervejs og se hvad det er for nogle materialer vi omtaler i løbet af introduktionen til Forbedringsworkshoppen. Igen findes der en huskeliste sidst i kapitlet, som du kan støtte dig til når du forbereder workshoppen.

Materialeliste til Forbedringsworkshoppen

Til Forbedringsworkshoppen bruges mange af de samme materialer som blev brugt til Kortlægningsworkshoppen. Men der bruges også to ting der ikke har været brugt før:

Forbedringstavlen er en tavle eller planche i storformat (eksempelvis A0, det vil sige 841 x 1189 mm), som tjener to formål: på Forbedringsworkshoppen er Forbedringstavlen med til at styre diskussionerne så handleplanerne bliver velgennemtænkte, praktisk gennemførlige og nemme at følge op på.

Efter Forbedringsworkshoppen hænges Forbedringstavlen op et sted, hvor medarbejderne færdes til daglig, sådan at de kan følge gennemførslen af handleplanerne og eventuelt sætte nye handleplaner på tavlen.

Handleplaner kan man skrive på magnetstrimler der er lavet til formålet ud fra en skabelon (se bilag) eller på almindelige store post-its. Fordelen ved at bruge magnetstrimler er at de ikke så nemt falder af Forbedringstavlen, og at man kan skrive mere på strimlerne. Dog forudsætter brugen af magnetstrimler at man er sikker på at Forbedringstavlen bliver lavet på en måde hvor magneterne kan hænges fast – for eksempel ved at lave Forbedringstavlen som en folie, der klæbes på en tavle af metal. Magnetstrimlerne kan produceres af mange reklametrykkerier, hvis man ikke har mulighed for det på sin arbejdsplads.



Køreplan

Klargøring af lokalet

Kort navnerunde - *"Vi har jo mødtes før"*

Ydre rammer for workshoppen: fortæl om sluttid, pauser, mødelederens rolle, teamlederens rolle

Tre workshops: kortlægning – handleplan – opfølgning

Kernesætning #1 og #2 nævnes kort. Kernesætning #3 introduceres

Arbejds miljøkortet, opdatering - *"Hvad fylder i jeres arbejdsliv lige nu?"*

Er der kommet nye idéer i Idébanken?

Introduktion til Aktionsradius (store og små ting, der kan gøres) og Tre Fluer

Præsentation af Forbedringstavlen (lad eventuelt deltagerne præsentere tavlen)

Selve udviklingen af handleplaner:

- Idébanken
- Gå igennem Arbejds miljøkortet og interview idéer frem
- Del eventuelt deltagerne i grupper (f.eks. indenfor/udenfor Analysehjulet) og præsentér fælles
- Stafetter

Diskuter hvor ofte og hvornår deltagerne kan holde tavlemøder

Præsentér indholdet på et tavlemøde:

- Forbedringstavlen opdateres
- Fejr succeser
- Nye idéer?

Inden næste gang: eventuelt individuelle Kortlægningssamtaler hvis de ikke har været afholdt, tidspunktet for og formålet med næste workshop nævnes, afrunding



Kort om Forbedringsworkshoppen

På Forbedringsworkshoppen er målet at få omsat kortlægningen fra den første SAM-workshop til konkrete handleplaner i forhold til arbejdsmiljøet.

For at understøtte denne proces bliver medarbejderne guidet igennem Forbedringstavlens brug. Idéen med Forbedringstavlen er at understøtte medarbejdernes overvejelser og diskussioner omkring handleplanerne, sådan at disse bliver så gode og gennearbejdede som muligt.

Det er vigtigt at man som mødeleder skaber tryghed blandt medarbejderne så de kan koncentrere sig om deres opgave på workshoppen:

"At udvikle handleplaner der kan forbedre balancen mellem de krav og ressourcer de har kortlagt på Kortlægningsworkshoppen"

Medarbejderne skal samtidig vide at forandringer kræver arbejde, måske også ud over de opgaver der formelt er nævnt i deres stillingsbetegnelse.

På den gode forbedringsworkshop bliver medarbejderne, teamlederen og mødelederen opslugt i dialogen om forskellige handleplaner. Det gør at nye muligheder på kendte problemer toner frem, hvilket kan give stor energi i forhold til at gennemføre handleplanerne.

Før Forbedringsworkshoppen

Ligesom ved Kortlægningsworkshoppen er det i sidste ende mødelederens ansvar at der er styr på de ydre rammer – det vil sige om deltagerne er inviterede og har fået den nødvendige information, er der sørget for forplejning, har du skaffet materialerne og så videre.

I udgangspunktet vil det være en fordel hvis samme mødeleder følger gruppen på de forskellige workshops for at drage nytte af det allerede vundne gensidige kendskab og tillid.

Forskellige kalendermæssige udfordringer kan måske forhindre dette. Så må man som mødeleder bruge noget tid og fokus på at sætte sig ind i gruppens hidtidige forløb via for eksempel en snak med den tidligere mødeleder, læsning af Arbejdsmiljøkortet og Idébanken.



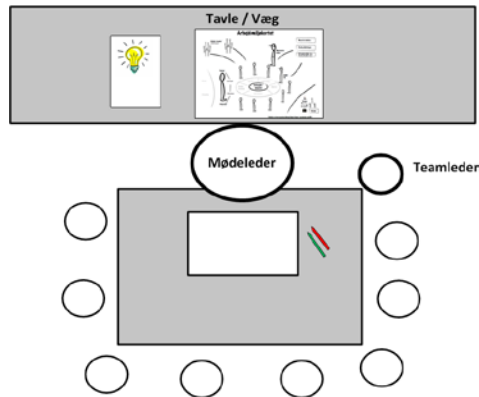
Man kan også spørge den aktuelle teamleder om hvor mange Kortlægnings-samtaler der er gennemført, om der generelt er fokus på SAM-projektet og lignende. Hvis ikke før, så er det oplagt at tale om dette mens der gøres klar til workshoppen.

Selve Forbedringsworkshoppen

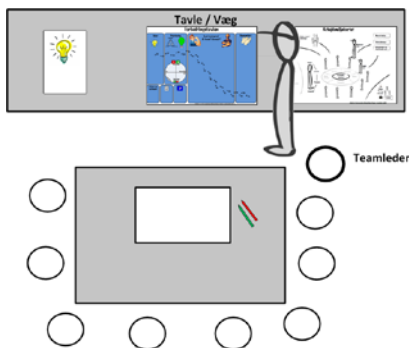
Klargøring af rummet, ledelse af de fysiske rammer

På Forbedringsworkshoppen benyttes variationer over tre grundopstillinger, henholdsvis (A), (B) og (C), som illustreret nedenfor. (A) benyttes i tiden inden pausen. Den svarer til opstillingen på Kortlægningsworkshoppen, hvor man samles om et fælles emne midt på bordet. Fra starten af workshoppen hænger følgende på tavlen bagved mødelederen eller ligger på bordet, så deltagerne kan se det:

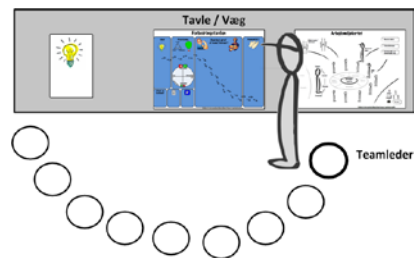
- Gruppens Arbejdsmiljøkort (som blev udfyldt på Kortlægningsworkshoppen)
- Gruppens Idébank (som blev udleveret på Kortlægningsworkshoppen)



FIGUR 1: OPSTILLING A



FIGUR 3: OPSTILLING B



FIGUR 2: OPSTILLING C

(B) og (C) benyttes i tiden efter pausen, hvor man har sat Forbedringstavlen op på væggen og har åbnet cirklen ved at dreje mødelederens og teamlederens stole ud til siden (B) eller inviterer deltagerne op til et stående møde omkring tavlen (C).

Efter pausen kan man stadig benytte (A) ved at dreje mødelederens og teamlederens stole tilbage og for eksempel tage en drøftelse af en handleplan.

Velkomst og opstart

Det vil virke distancerende at starte forfra med præsentationen uden at omtale den tidligere fælles oplevelse. Så hellere være ærlig og sige:

"Vi har jo mødtes før, men jeg kan simpelthen ikke huske jeres navne. Men selv hedder jeg jo (dit navn). Og hvad var det nu du hed?"

Det hele gerne i en tydeligt styret, men alligevel uformel velkommende måde. Ikke mindst her er det oplagt at du som mødeleder finder din egen stil.

Det vigtigste er at man som mødeleder viser sig reelt respektfuld og interesseret i hvad de svarer.

Ligesom med første workshop er det vigtigt at gennemgå planen for workshoppen:

- *"Vi har workshop indtil klokken XX."*
- *"Vi har en kort pause midtvejs ca. klokken XX."*
- *"Det er mig der er mødeleder."*
- *Klargøring af teamlederens rolle: "Teamlederen sidder lidt "i baghånd" men må gerne deltage, tale, supplere og spørge ind."*

Det er en god idé at præsentere baggrunden og formålet med de tre SAM-workshops igen. Denne gang skal præsentationen dog være kortere, nærmest som overskrifter, da deltagerne allerede har fået denne information på Kortlægningsworkshoppen.

Er der en deltager der ikke var med på Kortlægningsworkshoppen, kan det være nødvendigt at give en grundigere præsentation af SAM overfor denne person, eventuelt før workshoppen eller i pausen.

En introduktion til Forbedringsworkshoppen, der samtidig giver en genopfriskning af SAM, kan gives sådan:



"Denne sætning opsummerer hvad SAM handler om" (kernesætning #1 lægges på bordet)

"Hvad skulle du gøre i dag og i tiden fremover hvis det skal være muligt for dig at gå glad, sund og rask ind ad porten som 70-årig... og blive lukket ind?"

Nogle af hovedpunkterne du kan forklare igen er:

- *"Det handler om at forbedre arbejdsmiljøet."*
- *"SAM er et forandringsprojekt."*
- *"Det er ikke på forhånd bestemt hvad det vil være en god idé at gøre."*
- *"Fokus er på gruppen eller teamet/holdet."*
- *"Ballonmodellen er den grundlæggende model."*

"Sidste gang arbejdede vi på at skabe et billede over de vigtigste krav og ressourcer for de fleste af jer (Læg kernesætning #2 på bordet)"

"Hvilke røde og grønne forhold er de vigtigste for de fleste af jer?"

"Og nu kommer så sætningen der beskriver hvad vi skal lave i dag. I dag skal vi smøge ærmerne op og planlægge nogle konkrete forbedringer I selv kan lave, så I kan få en endnu bedre balance mellem jeres krav i arbejdet og jeres ressourcer (Læg kernesætning #3 på bordet)"

"Hvilke indsatsen inden for jeres egen Aktionsradius vil have de største røde og grønne effekter for de fleste af jer?"

"Aktionsradius henviser til hvad I selv kan gøre for at forbedre balancen mellem krav og ressourcer. Det vender vi tilbage lidt senere."

Siden sidst

Gruppens Arbejdsmiljøkort lægges på bordet.

Her åbnes op for en fornyet snak om kortets rød-grønne billede. Er der sket tilføjelser til Arbejdsmiljøkortet siden vi var sammen sidst? Du kan med fordel fremtrække nogle af de røde og grønne hovedpunkter fra det konkrete arbejdsmiljø. Er der deltagere der ikke var med til Kortlægningsworkshoppen kan du kort forklare grundlogikken, eksempelvis farvernes betydning eller opbygningen af kortets felter.

Er det rød-grønne billede fra Kortlægningsworkshoppen stadig dækkende?
Er det stadig de vigtigste røde og grønne forhold der ses?
Der kan rettes i billedet - tilføjes, fremhæves eller fjernes sedler.

Denne snak kan også komme omkring de individuelle Kortlægningsamtaler, uden at der dog nødvendigvis skal refereres herfra. Har nogen lyst til at dele deres erfaringer fra en Kortlægningsamtale, er de selvfølgelig velkomne.

Aktionsradius & Tre Fluer

"I skal jo i gang med at lave nogle helt konkrete forbedringer der skal give et bedre rød-grønt mønster. Her er det vigtigt at I fokuserer på de ting som I faktisk kan gøre noget ved.

Der er måske nogle stærke rød-grønne forhold som ligger udenfor jeres Aktionsradius, og som har betydning for jeres arbejdsevne på kort og lang sigt.

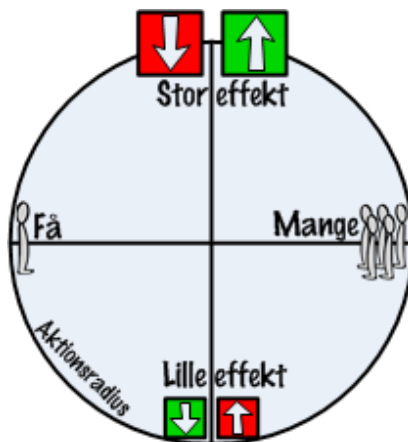
Og det kunne være skønt hvis man kunne ændre på dem, men mange af dem ligger udenfor jeres Aktionsradius, og det er ikke noget vi kan klare på denne workshop. Så vi skal fokusere på hvad I kan gøre i forhold til dét I har mulighed for at påvirke, direkte eller indirekte.

Mange ting kan I gøre hver især som individer, for eksempel de ting der ligger i jeres privatliv og fritid. Andre kan I gøre som gruppe.

Nogle områder kan I måske ikke ændre direkte på, men måske alligevel nå indirekte, hvis I benytter jeres kontakter og trækker i de tråde I kan nå. For eksempel gennem teamlederen til resten af ledelsen eller via TR og AMR til arbejdsmiljøorganisationen.

I kan også bruge Aktionsradiusen til en snak om hvor ambitiøse I vil være. Ethvert problem vil typisk have en lang række håndteringsmåder som er mere eller mindre omfattende. Vil I gå efter den lille lette løsning eller en større og mere grundig?

Så alt i alt: fokusér på de ting I kan gøre noget ved, men samtidigt at I måske kan mere end I umiddelbart tror, hvis I bare klør på, er lidt strategiske og bruger de rigtige kanaler. Derfor lyder sætningen som den gør (kernesætning #3):



Hvilke indsatser indenfor jeres egen Aktionsradius vil have de største rød-grønne effekter for de fleste af jer?



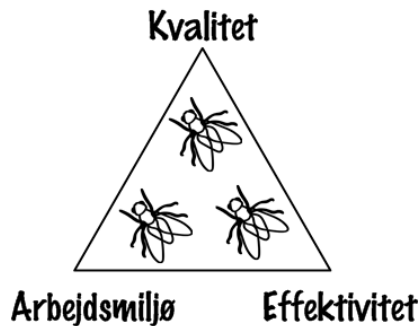
Man kan også sige at I skal vælge de indsatser hvor I får mest rød-grøn effekt for indsatsen. Mest valuta for pengene. I må gerne lave handleplaner med lille effekt, men så skal indsatsen og tiden I bruger på det også være tilsvarende. Det er illustreret på Forbedringstavlen med "Få Mange" her vandret, og lodret er det "Lille effekt" foroven og "Stor effekt" foroven.

Og så er der lige endnu en ting vi skal tænke med når vi udvikler handleplanerne. Udover at de skal være inden for Aktionsradius, og udover at de skal give de største effekter for de fleste af jer, skal de også helst ramme Tre Fluer med ét smæk!"

(Tre Fluer-modellen lægges på bordet)

"De Tre Fluer er

- a. Det skal gavne arbejdsmiljøet og den rød-grønne balance.
- b. Det skal gavne kvaliteten i det produkt eller den ydelse man leverer. Det handler altså om at lave et stykke arbejde man kan være fagligt stolt af, og som vil gøre kunden tilfreds.
- c. Og så skal det gavne - eller i hvert fald ikke gå ud over - effektiviteten, altså at man er produktiv, at man gør det så billigt og effektivt som muligt.



Alle arbejdspladser skal finde deres Tre Fluer-balance, for ellers kan der komme nogle skævvredne trekanter - for eksempel hvis man skal være så effektiv at det går ud over arbejdsmiljøet og kvaliteten af produktet. At arbejdet bliver dårligt udført, eller at man bliver stresset over effektivitetspresset.

Man kan også komme til at skrue så højt op for kvaliteten at man bliver perfektionist eller gør for meget ud af en opgave, så det ikke er effektivt nok. Det er også en skævvreden trekant.

Man skal også passe på at man ikke tager unødigt mange medarbejderhensyn og beskytter arbejdsmiljøet så meget at det bliver ineffektivt, eller man ikke kan lave et godt stykke arbejde.

Men det kan altså også lade sig gøre at slå Tre Fluer med ét smæk.

Det er svært, men det er muligt at lave forbedringer der gavner alle tre hjørner, eller som gavner for eksempel to hjørner og undlader at belaste det sidste.

Her skal I også tænke lidt på både den korte og den lange bane, så der for eksempel kan være en udgift på kort sigt, som så giver en besparelse på lidt længere sigt.

En ny teknologi eller et hjælpemiddel vil for eksempel altid koste noget økonomisk. Men forhåbentlig bliver den udgift på den korte bane tjent ind på den lange bane.

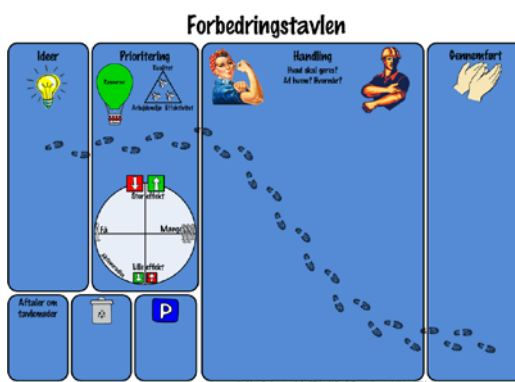
Det samme med hjælpemidler, for eksempel hvis I undgår nedslidning, arbejdsskader eller mistrivsel.

Men altså: det skal helst være Tre Fluer med ét smæk. I næstbedste fald: to fluer med ét smæk.

I må gerne ramme én flue, men handleplanen bør så ikke tage lang tid at implementere og må ikke gå ud over de to andre fluer.”

Pause med omstilling

I pausen gøres klar til opstilling (B) og (C). Forbedringstavlen hænges midt på tavlen eller væggen. Mødelederen gør klar til at sætte ting ind på denne, både ideer fra Idébanken og meget gerne også handleplanslignende aktiviteter, som man måske har opfanget i første workshop eller aktuelt er i gang med.



Pointen er at den gerne må være lidt udfyldt før den overhovedet bliver introduceret, ganske ligesom flere af ikonerne er kendte i forvejen fra SAM.

Efter pausen

Forbedringstavlen

Efter pausen er rummet indrettet efter bordopstilling (B) eller (C) (se side 41). Du kan som mødeleder frit vælge om du vil bruge (B) eller (C) til den nedenstående proces. Det afhænger blandt andet af om deltagerne kan læse indholdet på Forbedringstavlen (for eksempel Prioriteringsfeltet) mens de sidder ned i (B). Der kan



også undervejs komme et behov for at rejse sig og bevæge sig lidt, så vil opstilling (C) være at foretrække.

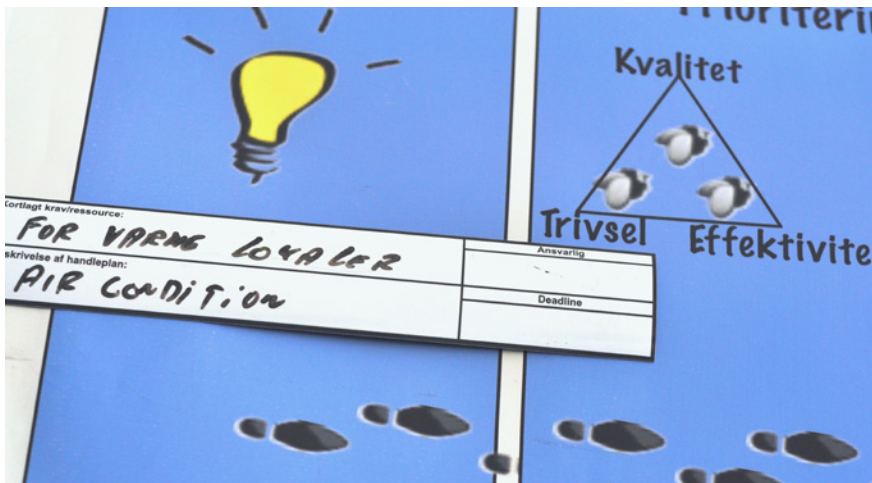
Overordnet set er det dog oplagt at bruge den siddende udgave (B) til gruppearbejde og den stående udgave (C) til prioriteringsarbejde.

"Som I kan se er der kommet en Forbedringstavle op at hænge. Den skal I bruge i resten af SAM-forløbet. I kender jo flere af symbolerne allerede: Idébanken, Ballonmodellen og Tre Fluer.

Forbedringstavlen skal bruges til at holde styr på de handleplaner I skal til at lave. Det bliver et sted hvor man samlet kan få lidt overblik over hvad der sker i projektet, og det skal I gøre på korte tavlemøder, for eksempel.

Idébanken på Forbedringstavlen erstatter den Idébank i papirudgave vi brugte sidst. Her kan I skrive jeres nye idéer op løbende. Det kan også være en frustration eller en irritation, det vil sige en rød-grøn ubalance. Man behøver altså ikke at have en færdig idé til forbedringen for at kunne skrive en ting på tavlen. Den gode idé kan I bagefter hjælpe hinanden med at få. I kan gøre det løbende, onsdag eftermiddag, torsdag nat, to minutter før tavlemødet, på tavlemødet og så videre.

Eksempelvis må man godt skrive "dårlig mødedisciplin" her (og som I kan høre, så er det faktisk noget der også kunne skrives med rødt på Arbejdsmiljøkortet). På tavlemødet kan I så sammen få ideerne til hvad I kan gøre for at forbedre mødedisciplinen.



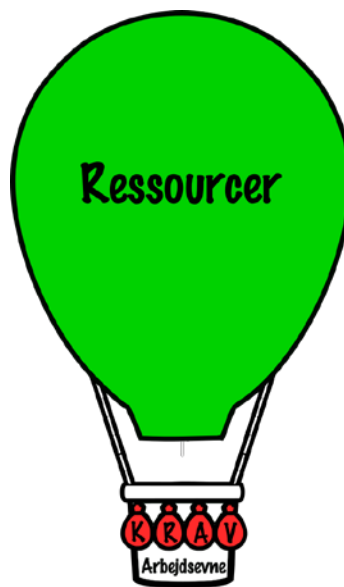
I kan betragte Idébanken som et brainstormingsfelt. Bare skyd løs, det behøver ikke være gennemtænkt. Det må også godt være elendige idéer, for de kan være anledning til at en bedre idé opstår. Sidenhen skal der nok blive forbedret, sorteret fra og så videre.

Det er det samme som I indtil nu har gjort i Idébanken. Så Idébanken som papirark er faktisk overflødig fra i dag, da den er indarbejdet i Forbedringstavlen.

Efter idéer kommer prioriteringen.

Prioriteringsfeltet kan man se som en forhindringsbane. Der er en række ting der gerne skal være opfyldt for at en handleplan er god.

Prioriteringsfeltet bestemmer ikke for jer om et tiltag er værd at gennemføre eller ej. Den afgørelse skal I tage. Og her må man nogle gange gå på kompromis med den ene forhindring hvis der for eksempel er store gevinster på en anden del. For eksempel at gennemføre noget der vil give stor rød-grøn effekt for mange, men kun vil gavne en eller to af flue-hjørnerne.

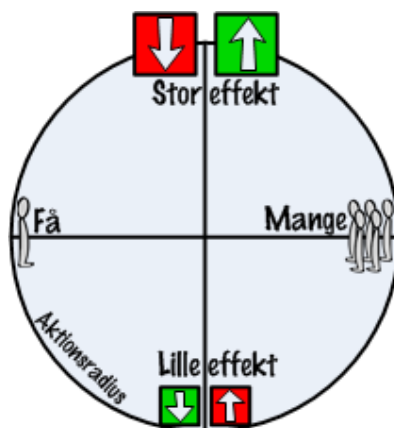


- Vigtigst: det skal selvfølgelig gøre noget godt for den rød-grønne balance (peg på Ballonmodellen), så I må aldrig lave tiltag der forværrer den rød-grønne balance.
- Det må meget gerne være Tre Fluer på den korte eller den lange bane
- Størst rød-grøn effekt set i forhold til indsatsen (peg på lodrette akse), gerne for flere af jer (peg på vandrette akse).
- Det skal være indenfor Aktionsradius (peg på cirklen), for ellers kan I jo slet ikke udføre det.

Der er ingenting som I absolut skal, og ingenting I slet ikke må. Det skal være noget som I vurderer på normal vis med jer selv i gruppen og med teamlederen.

Efter Prioriteringsfeltet kan idéen gå tre veje:

Skraldespenden er til de handleplaner I ikke vil gå videre med. I skal jo bare fyre løs med idéerne, så derfor vil der forhåbentligt også komme nogle ideer, der skyder skævt.





Parkeringspladsen er til:

- *de handleplaner man endnu ikke helt kan vurdere om man skal gennemføre, måske fordi man mangler informationer.*
- *indsatser som man venter på at gennemføre til et bedre tidspunkt, for eksempel hvis en bestemt person er på barsel eller lignende og man derfor venter til han eller hun kommer tilbage igen.*

En gang imellem kan man tage handleplansideerne fra Parkeringspladsen og køre dem igennem Prioriteringsfeltet en gang til, så kan det være at de bliver sat i gang, eller de kan ryge i skraldespanden i anden omgang.

Den mest spændende vej er selvfølgelig den tredje vej som er til Handlingsfeltet, hvor vi aftaler hvad der skal gøres af hvem og hvornår - som er illustreret med at smøge ærmerne op. Det er jo ikke nok at tale om det. Der skal også ske noget konkret.

Det er med vilje ikke helt fastlagt hvordan I skal bruge dette felt, kun at det skal bruges. Det vil være helt fint hvis I udvikler jeres egen måde at bruge det på.

De tanker vi har haft i SAM-projektet er:

- *En handleplan består af en række enkelte opgaver. Hver lille opgave kan man vælge at skrive på en post-it-seddel (eller magnetstrimmel) efter opskriften "hvem gør hvad og hvornår". Der er ingen bagatelgrænser. Hvis en person har fire forskellige delopgaver koblet til den samme handleplan, så kan man altså lave fire sedler (eller strimler). Men I kan også samle dem til én handleplan, hvis det er nemmere at holde styr på for jer.*
- *Mit forslag er at når man har sat sig selv på opgaven sætter man den i Handlingsfeltet hvor fodsporene starter. Når man er godt i gang med den, står den midtvejs, når man næsten er færdig, rykker den til højre og endelig helt ind i Gennemført, når man er færdig med den delopgave."*

Dette afsnit tilrettes det konkrete hold, for eksempel i forhold til om man vil gøre brug af post-it-sedler eller magnetstrimler.

Indflet gerne et eksempel der har været oppe tidligere på workshoppen:

"Lad os bare tage Torbens lille forandring med XXX. Du har allerede gjort a), b), og c) (skrives på hver sin post-it-seddel eller magnetstrimmel og sættes op), men mangler at gennemføre d), og e) (skrives også op på post-it-sedler eller magnetstrimler). Hvor langt vil du sige at du er med dem? Midtvejs eller slet ikke i gang endnu? Hvor langt vil du sige, at du er kommet med dem? Hvor skal de sidde?"

Det skal gøres i tæt dialog med den pågældende medarbejder, flettet sammen med fortsat introduktion til tavlens logik.

Indkredsning af indsatser og udfyldelse af tavlen

Første idé behandles som eksempel fra start til slut, dernæst anden og tredje fra start til slut. Arbejdet sker i opstilling (C), det vil sige stående foran Forbedrings-tavlen.

"Nu skal vi bruge værktøjerne og tavlen til noget konkret.

Vi skal have set på jeres ideer, vi skal have skabt nogle nye ideer der skal prioriteres, og vi skal aftale hvem der gør hvad og hvornår. Det er dét resten af workshoppen skal handle om."

Slagplan for behandling af idéer - processen styres af mødeleder:

1. En idé udvælges, beskrives, uddybes. Denne fase kan tage en del tid når deltagerne diskuterer hvilken strategi der er den rigtige, og hvad der er muligt. Det er selvfølgelig tilladt at droppe den oprindelige idé og arbejde videre med andre som adresserer den konkrete rød-grønne ubalance bedre.
2. Når der synes at være konsensus om hvordan en eventuelt handleplan bør se ud, vurderes den i Prioriteringsfeltet, som kan ses som en forhindringsbane

Forhindringerne er:

- Hvilken rød-grøn ubalance på Arbejds miljøkortet retter idéen sig mod?
 - Er idéen i sin nuværende form relevant for denne rød-grønne ubalance?
 - Vil idéen ramme Tre Fluer, to eller måske kun én?
 - Vil idéen have en passende effekt i forhold til indsatsen?
 - Vil idéen have en effekt for tilpas mange i gruppen?
 - Er idéen indenfor egen Aktionsradius?
3. Hvis idéen overlever Prioriteringsfeltet, skrives den ned som handleplan og man finder ud af hvem der skal have ansvar for handleplanen, og hvornår der er deadline. Herefter sættes handleplanen i Handlingsfeltet. Der kan eventuelt laves flere handleplaner, hvis det er en omfangsrig plan med flere delelementer. Hvis idéen ikke "overlever" skal medarbejderne afgøre om den kan være relevant på et senere tidspunkt (i så fald placeres den foreløbige post-it-seddel på Parkeringspladsen), eller om den simpelthen skal smides ud (placeres i Skraldespanden).

I realiteten vil trinnene nogle gange blande sig sammen. Eksempelvis kan det under udfyldelsen af handleplanen blive klart at noget mangler, og at den indledende analyse og vurdering måske ikke var gennemtænkt.



Hvis der er tid, behandles nye idéer

Som nævnt skal den primære metode være en mødelederstyret gennemgang af idéer fra start til slut. Det skyldes vigtigheden af, at metoden indlæres godt fra starten under styring fra dig som mødeleder. Derfor prioriteres tiden til behandling af en, to eller måske tre idéer på denne måde.

Hvis gruppen herefter virker kompetente i at bruge metoden, og hvis der er tid samt flere egnede idéer at arbejde med, kan du vælge at arbejde videre med idéerne på en måde, hvor medarbejderne har mere styring.

Som mødeleder må du således gerne lade deltagerne tage over i dele af processen, så længe gruppen ser ud til at arbejde godt, og så længe de arbejder efter logikken beskrevet her i manualen. Målet er at træne gruppen i selv at lave disse møder. Det vil være forskelligt fra gruppe til gruppe, hvor hurtigt de vil føle sig trygge nok ved metoden til at gennemføre idé-behandlingen.

For eksempel kan deltagerne opdeles i mindre grupper, der arbejder parallelt med hver deres idé. Gruppeinddelingen bør i udgangspunktet være interessebetonet, men i sidste ende må du som mødeleder skære igennem og lave en velfungerende gruppeinddeling. Benytter du gruppemetoden, selvom tiden er knap, kan du fra starten sige, at *"der ikke er tid til at gøre arbejdet færdigt, men jo længere I kommer her i dag, jo mindre skal I lave selv fremover."*

Undervejs i dette gruppearbejde kan du cirkulere mellem grupperne og støtte dem. For eksempel hvis du skønner det nødvendigt at give starthjælp til gruppen. Du kan som mødeleder også tillade dig at tage ordet i plenum og give fælles instruktioner og metodiske kommentarer, hvorefter grupperne kan arbejde videre.

Til sidst sætter grupperne deres producerede handleplaner på tavlen. Og hvis der er tid, gennemgår de for hinanden hvad de sætter gang i. Der kan i denne forbindelse komme relevante input fra de andre grupper som skal indarbejdes. Ideelt set er der fremlæggelse fra grupperne inden man går videre. Det næstbedste kan være at udskyde denne fremlæggelse til førstkommande lejlighed (ofte et tavlemøde) hvor planerne på Forbedringstavlen gennemgås.

Ved gruppearbejde er det vigtigt at den lille arbejdsgruppe ikke tager monopol på handleplanen. Logikken er at den lille gruppe arbejder med emnet på den store gruppes vegne.

A. Hvis der ikke er nok idéer fra start

Hvis der fra starten ikke er nok idéer at arbejde med (eller slet ingen), kan man forklare vigtigheden af at gruppen finder på flere idéer. Analysedelen via Arbejds-miljøkortet er ikke nok i sig selv, det er de konkrete forbedringer, der skal skabe en bedre rød-grøn balance.

Måske har du som mødeleder selv noteret dig nogle idéer til handleplaner som du kan dele med gruppen. Her er det dog vigtigt at gruppen – det vil sige medarbejderne - tager ejerskab for idéerne, da dét er den grundlæggende idé bag SAM.

Det kan godt forsvares at gennemføre en seance ved Forbedringstavlen med en tænkt idé (en case-idé), men det skal være i yderste nødstilfælde hvor gruppen slet ikke kan mønstre deres egne idéer til handleplaner.

Hvis man står i en situation uden brugbare idéer, kan man opdele gruppen i mindre grupper, som får til opgave at finde idéer til handleplaner inden for hver deres udsnit af Arbejds miljøkortet. Eksempelvis: 1) Analysehjulet i forhold til en bestemt arbejdsproces, 2) Team-samarbejdet og privatliv/fritid, 3) Relationen til andre grupper/afdelinger, 4) Teamlederen, AMR og den øvrige organisation.

Det er ønskeligt at valget af gruppe kan være interessebetonet, men mødelederen skal samtidig være rimeligt styrende i gruppedannelsen og alle bør sidde i en gruppe. Opgaven for gruppen er at de på ca. 10 minutter skal brainstorme og komme på idéer til handleplaner og indsatsområder der kan skabe en bedre rød-grøn balance.

Derefter styrer mødelederen en fremlæggelse fra grupperne, hvor medlemmerne fra de andre grupper kommenterer og byder ind med egne idéer og forslag. Det kan eksempelvis gøres ved brug af Prioriteringsfeltet på Forbedringstavlen. I denne proces noteres der hele tiden idéer til indsatser.



Det er vigtigt at sige og vise at den fremlæggende gruppe ikke har monopol på en idé til en handleplan. Selv om nogle medarbejdere har fundet på en idé i forhold til eksempelvis team-samarbejdet kan de andre deltagere godt udfordre eller supplere denne idé senere.



B. Stafetter

Idéer og røde forhold udenfor Aktionsradius kan med fordel sendes videre til rette vedkommende i organisationen. Dette kan i sig selv gøres til en handleplan.

Eksempelvis *"teamlederen orienterer sektionslederen om ønsket om nye computere"* eller *"AMR orienterer Health and safety-afdelingen om problemer med at forstå flere af spørgsmålene i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen"*.

Man kan kalde disse for stafetter: det vil sige en handleplan man sender videre til andre, for at de kan løbe videre med den.

Det er kun det næstbedste i forhold til selv at gøre noget ved sagerne, men hvis opgaverne reelt ligger udenfor medarbejdernes Aktionsradius vil det være mere ansvarligt at give stafetten videre end blot at lade den falde på gulvet.

C. Også sedler på tiltag, der allerede er i gang og kører andetsteds

Det er OK at inkorporere idéer som allerede er sat i gang i systemet, for eksempel siden Kortlægningsworkshoppen. Det kan også være personlige indsatser man laver i forlængelse af Kortlægningsamtalen.

Det kommer sig ikke så nøje om de er "rene" SAM-tiltag eller ej. De er oplagte at benytte ved introduktionen til Forbedringstavlen, hvorved man kan få trænet deltagere i at bruge alle dele af tavlen, måske inklusiv Gennemført-feltet.

Det vil både være illustrativt for forståelsen af Forbedringstavlen og samtidig give deltagerne en oplevelse af allerede at være godt i gang med at lave forbedringer.

D. Interessebetonede valg

Det er oplagt at lade medarbejderne arbejde ud fra interesse og selv vælge den idé, de vil arbejde med. Det er svært at fastsætte en oplagt gruppestørrelse. Det kan endda ikke udelukkes at der kan arbejdes individuelt.

Emnevalget bør dog være indsatser der kan gavne flere. Men selv her kan det ikke kategorisk udelukkes at der kan arbejdes individuelt med en individuel tematik, for eksempel inspireret af Kortlægningssamtalen.

E. Plenuminstruktioner under gruppearbejde

Du kan som mødeleder oplagt lave pauser i gruppearbejdet hvor I i plenum tager temaer op. For eksempel kan man klargøre instruktionen, give gode eksempler fra en gruppe videre til den andre til inspiration og så videre.

F. Hvordan tages beslutninger om valg af handleplaner under workshopen?

Det er svært på forhånd at fastlægge hvordan beslutningsprocessen skal være på workshopen i forhold til at udvælge idéer til handleplaner, og hvordan man afgør om en handleplan skal gennemføres eller ej. Der benyttes i udgangspunktet fra SAM's side ikke nogen afstemningsprocedure med eksempelvis almindeligt flertal, 2/3-flertal, vetoret og så videre.

Hvis en påtænkt handleplan kun tiltaler få i gruppen, kan disse beslutte at gennemføre den. Det forudsætter dog at det ikke vil gå ud over andres situation eller muligheder, så bør disse selvfølgelig have indflydelse på beslutningen.

G. Hvordan tages beslutninger om handleplaner efter workshopen?

SAM kommer ikke med specielle beslutningsprocedurer eller -logikker, og derfor gælder de lokale måder at tage beslutninger på fortsat.

SAM annullerer ikke de almindelige beslutningsgange. Der skal stadig gives grønt lys fra diverse ledelsesniveauer, bevilges midler, stadig cleares diverse steder og orienteres andre steder.

Der er heller ikke ekstra tilgængelig økonomi knyttet til SAM. Det er derfor vigtigt at disse udenomsforhold er tænkt ind i den enkelte handleplan.

Skal der øremærkes tid til at medarbejderen kan gennemføre handleplanen? Eller kan han/hun nå det ved siden af sit normale arbejde? Er handleplanens gennem-

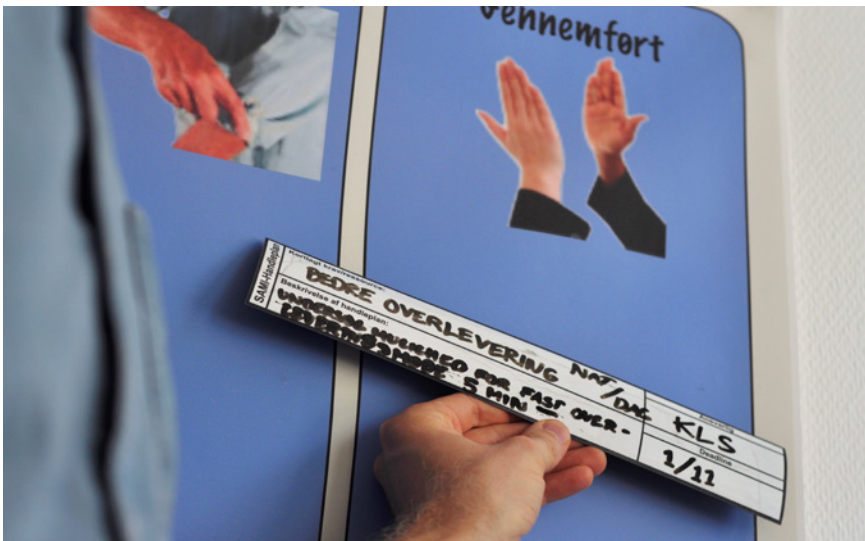


førsel afhængig af at medarbejdere udenfor SAM-projektet bidrager (for eksempel supportere eller stabsfunktioner)? Så skal det sikres at disse også kan prioritere tid til at hjælpe - hvilke aftaler kræver dette? Hvem går man til hvis man ikke kan komme igennem med en handleplan? Der er meget projektledelse eller forandringsledelse i at gennemføre handleplaner, specielt hvis de er komplekse.

Dette er typisk ikke en del af medarbejdernes rolle, og det er derfor vigtigt at medarbejderne bliver støttet i at tænke processen igennem og afklare mulige problemer på forhånd.

H. Hvem har ejerskabet og forpligtelsen for de enkelte handleplaner?

Man har ikke monopol, patent eller vetoet på en indsats, bare fordi man kom i en bestemt gruppe eller selv er idémand bag den. Pointen er mere at man påtager sig en opgave på alles vegne, samtidig med at andre påtager sig deres opgaver på alles vegne.



Undervejs: hvis man vil tilkalde assistance fra personer med særlig arbejdsmiljøviden

Ved nogle problemstillinger kan det være relevant at tilkalde hjælp fra enten interne medarbejdere eller eksterne rådgivere der har en særlig viden om for eksempel kemi, ergonomi eller erhvervspsykologi. I alle tilfælde hvor deltagerne diskuterer muligheden for at tilkalde hjælp, anbefaler vi at hjælpen så vidt muligt tager udgangspunkt i medarbejdernes kortlægning af problemet og inddrager medarbejderne i at finde løsninger. Ellers skabes der et underligt brud med den fremgangsmåde, som SAM står for, og styringen skifter fra at ligge hos medarbejderne til at ligge hos en "ekspert". Det kan skabe tvivl hos deltagerne om arbejdspladsens opbakning til SAM.

Hvis der er blevet kortlagt ergonomiske problemstillinger, anbefaler vi at hjælpen følger principperne for såkaldt "participatorisk ergonomi". Se sektionen "Andre aktiviteter" for mere om ergonomi.

De næste skridt: at holde processen i gang

Som mødeleder inviterer du herefter til en dialog om hvordan gryden kan holdes i kog. Det er vigtigt at det bliver aftalt hvornår gruppen skal holde SAM-tavlemøder.

"Nu ses vi jo først igen om noget tid til Opfølgingsworkshoppen, hvor vi skal gøre status på jeres handleplaner. Så jeg kommer ikke løbende og holder jer til ilden.

Og I har mange andre ting I også skal lave, så hvordan sikrer I at SAM får den fornødne plads og opmærksomhed? Hvad skal I gøre for at sikre at I får gennemført jeres handleplaner, og dermed lavet jeres forbedringer? Hvordan vil I mødes omkring tavlen og hvor tit? Hvem skal lede disse møder? Det skal I tage en snak om nu."

Det vil være naturligt (men ikke et must) at teamlederen tager en ansvarlig rolle i denne sammenhæng og får tildelt specielle opgaver med at arrangere møder omkring Forbedringstavlen. I første omgang har teamlederen ansvaret for at Forbedringstavlen kommer op at hænge på et specificeret sted.

"Husk på at tingene på tavlen gør I for jeres egen skyld. Hvad mange andre indsætter angår, vil der være ledelsesniveauer ovenover jer som holder jer til ilden, beder om svar, sætter en deadline. Det er der ikke her, der er kun jer selv. Og det kan godt gøre det sværere at holde sig til ilden.

Der er nogle minimumskrav, I skal overholde:

- SAM-tavlemøder holdes med en rytme som I aftaler på forhånd, eksempelvis hver anden eller fjerde uge.
- Find en mødeleder til tavlemøder.
- Opdatér placeringen af handleplanerne i forhold til hvor tæt de er på at være gennemførte. Dette inkluderer fejring af succeser i form af markering af indsatser der er kommet i Gennemført-feltet. I finder selv ud af hvad en fejring består i.
- Diskutér nye idéer eller problematikker der rejses i Idébanken. Hvis I kan nå at finde en form til en ny handleplan, kan I prioritere den og videresende den til enten Skraldespanden, Parkeringspladsen eller til Handlingsfeltet.
- Spørg til nye rød-grønne problemer og idéer i tilfælde af at medarbejderne har forslag som ikke er kommet op i Idébanken. Ofte får man de gode idéer under mødet.

I feltet "Aftaler om tavlemøder" skriver I hvornår I næste gang holder tavlemøde (eller en fast dato/tidspunkt) og hvem der er mødeleder. Det er vores erfaring at møderne fungerer bedst hvis der er en fast mødeleder, gerne teamleder/holdleder eller AMR, og et fast tidspunkt."



Efter introduktionen af SAM-tavlemøderne kan du som mødeleder med fordel træde et skridt tilbage fra processen, også selvom det efterlader lidt pinlig tavshed. Pointen skal stå klar; det er gruppen selv der står med opgaven: *"Hvad vil I selv gøre, hvem gør hvad?"*



Evaluering af workshoppen: tak for i dag

"Det er tid til at sige tak for i dag."

Indflet gerne nogle betragtninger om dagens arbejde.

"Og opgaven for jer er i tiden fremover at få liv i denne Forbedringstavle."

Og så ses vi til tredje SAM-workshop d. (dato). Jeg glæder mig til at se hvad I får lavet, og hvad det betyder for jeres rød-grønne balancer. Som I kan forstå på det hele, er det op til jer om der skal ske noget.

Pointen med forløbet er at de forbedringer der skabes her er meget mere betydningsfulde og virksomme, fordi I selv står bagved dem. God arbejdslyst!"

Efter Forbedringsworkshoppen

Du kan som mødeleder notere dig eventuelle lærerige evaluerende kommentarer, som du enten kan bruge i din egen mødeledelse eller som med fordel kan deles med andre mødeledere.

Teamlederen bør tage opgaven med at ophænge Forbedringstavlen og det reviderede Arbejds miljøkort på gruppeniveau. Sidstnævnte skal hænges op som en påmindelse om meningen med projektet, selvom fokus nu skal være på Forbedringstavlen.

Hvis flere hold skal bruge samme fysiske Forbedringstavle i dagligdagen, er det en god idé at holde handleplanerne adskilt, så der ikke opstår forvirring – for eksempel ved at dele Handlingsfeltet ind i flere zoner eller ved at bruge forskellige farvede post-it-sedler til de forskellige grupper.

Derimod skal A3-udgaven af Idébanken **ikke** længere hænge oppe, da den er indarbejdet i Forbedringstavlen, men må selvfølgelig gerne være tilgængelig, blandt andet for beskrivelsen på bagsiden.

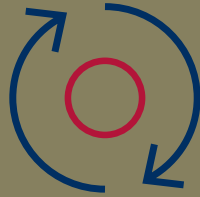
Huskeliste

Til deltagerne

- Forbedringstavlen (1 stk. i alt)
- Gruppens Arbejds miljøkort + Idébank (medbringes gerne af teamlederen)
- Tre Fluer-handout
- Ekstra skriveredskaber (blyant, kuglepen) til udlån
- Et par sæt af de røde og grønne tuscher til placering på bordet som en påmindelse om den rød-grønne balance og processen med Arbejds miljøkortet
- Handleplaner (post-it-blokke/magnetstrimler)

Til mødelederens eget brug

- De Tre Kernesætninger på et A4-ark
- Ballonmodellen



Opfølgnings- workshopp

Sk der
forbedringer?

Opfølgingsworkshoppen

Sket der forbedringer?

Den tredje og sidste workshop er Opfølgingsworkshoppen. Når man går i gang med Opfølgingsworkshoppen, har deltagerne på forhånd arbejdet med at gennemføre de handleplaner der blev formuleret på forrige workshop - Forbedringsworkshoppen. Nu skal arbejdet evalueres og diskuteres og nye handleplaner skal formuleres til tiden fremover.

Opfølgingsworkshoppen har således to hovedformål:

1. Evaluering af igangværende og afsluttede handleplaner samt evaluering af SAM-forløbet generelt. Desuden at gruppen aftaler hvordan SAM-aktiviteterne skal køre fremover. Det skal styrke gruppens fremtidige arbejde med at lave forbedringer i arbejdsmiljøet og deres dialog om forbedringsarbejdet.
2. Vurdering af den nuværende rød-grønne balance på gruppe- og individniveau og udvikling af en række nye handleplaner.

Vi anbefaler at du som mødeleder læser manualafsnittene "Sådan hænger det sammen" og "Mødelederens rolle og værktøjer" igennem igen, så du får genopfrisket hukommelsen omkring din rolle og hvordan du skal forberede rummet.

Udover et bakspejl som rekvisit indgår der ikke nye materialer i Opfølgingsworkshoppen, men man skal bruge materialerne fra Kortlægningsworkshoppen og Forbedringsworkshoppen. Se sidst i kapitlet for en huskeliste over de ting du som mødeleder skal medbringe til workshoppen.



Køreplan

Klargøring af lokalet
Kort navnerunde - <i>"Vi har jo mødtes før"</i>
Ydre rammer for workshoppen: fortæl om sluttid, pauser, mødelederens rolle, teamlederens rolle
Tre workshops: kortlægning – handleplan – opfølgning
Arbejds miljøkortet, opdatering - <i>"Hvad fylder i jeres arbejdsliv lige nu?"</i>
Bakspejlet: følge op på og lære af handleplaner (har de handleplanerne med?)
<ul style="list-style-type: none"> • Gennemgå gennemførte handleplaner <ul style="list-style-type: none"> - Hvad skulle der ske? - Hvorfor? - Blev det rød/grønne mønster reelt påvirket af handleplanen? • Handleplaner der stadig er undervejs • Handleplaner der er stoppet • Opsummering <ul style="list-style-type: none"> - Brug gruppens egne pointer, tag noter undervejs - Fejr succeser - Bakspejlet lægges væk
Pause (hvis der er behov for det her)
Status + nye handleplaner <ul style="list-style-type: none"> • Idébanken op, Arbejds miljøkortet på bordet • Gruppearbejde, 5 min. summeøvelse med udgangspunkt i Arbejds miljøkortet, deltagerne behøver ikke have idéer • Gennemgang af gruppens/gruppernes idéer
Afklaring af opfølgning (tavlemøder) – fungerer det? Er der behov for nye aftaler?
Genopfriskning af tavlemødets dagsorden: opdatér Forbedringstavlen, fejr succeser, nye idéer
Overordnet feedback fra medarbejderne om SAM

Før Opfølgningsworkshoppen

Igen er det mødelederens ansvar at sikre at der er styr på rammerne: at der er udsendt invitationer til deltagerne med den relevante information, skaffet et lokale og forplejning og så videre (se eventuelt beskrivelsen af Kortlægningsworkshoppen).

I forhold til netop Opfølgningsworkshoppen bør du som mødeleder bede de deltagende medarbejdere om at medbringe deres handleplaner til workshoppen eller en afskrift af dem, idét det hjælper på hukommelsen at have handleplanerne ved hånden.

Selve Opfølgningsworkshoppen

På Opfølgningsworkshoppen benyttes variationer over tre grundopstillinger fra Forbedringsworkshoppen, henholdsvis (A), (B) og (C) (se side 41). (A) benyttes i tiden inden pausen. Den svarer til opstillingen på Kortlægningsworkshoppen, hvor man samles om et fælles emne midt på bordet, men i modsætning til de tidligere workshops hænges Forbedringstavlen dog op fra starten, da den allerede er kendt af deltagerne.

Efter pausen benyttes enten (A), (B) eller (C), afhængig af hvad der fungerer bedst i forhold til den konkrete opgave man arbejder med. Som mødeleder er det en god idé at styre energien i rummet ved at skifte mellem stående og siddende positioner – den siddende indbyder til en mere eftertænksom dialog med lavere energi, mens den stående position kan give lidt mere intensitet og ”kvikke op” når der er brug for dette.

Læs mere om opstillingen i kapitlet om Forbedringsworkshoppen.

Velkomst og opstart

Ved workshopkens begyndelse hænger Forbedringstavlen som nævnt på væggen bag mødelederen, og mødelederen har gruppens Arbejds miljøkort ved hånden.

Ligesom til Forbedringsworkshoppen bør det afspejle sig i workshopkens begyndelse hvis du også har fungeret som mødeleder på en tidligere workshop med gruppen. Vær ærlig hvis du har brug for at høre deltagernes navne igen.

Vær opmærksom på nye deltagere, der kan have brug for at høre lidt flere detaljer om projektet, selv om der ikke er tid til at give en længere introduktion i alles påhør.



Det er fortsat en god idé at give deltagerne mulighed for at "tjekke ind" ved at fortælle om hvordan de synes det går på arbejdspladsen - både for at du som mødeleder kan trække på denne viden i løbet af workshoppen når det er relevant, og for at medarbejderne kan få luftet de ting der gør dem glade eller mindre glade for at gå på arbejde for tiden. Husk også at fortælle om de formelle rammer for workshoppen, så som roller og vigtige tidspunkter.

Kort introduktion til workshoppen

Denne gang skal præsentationen være meget kort, nærmest som overskrifter, da deltagerne allerede har fået denne information på Kortlægningsworkshoppen og Forbedringsworkshoppen, og endvidere fordi flere af disse ting indgår direkte i programmet der følger.

Kernesætning #1 lægges på bordet. Hovedpunkterne i præsentationen af SAM og projektet er:

"Det er jo noget tid siden at I har været til workshop, så lad os genopfriske hvad formålet er med projektet og med dagen i dag. Denne sætning opsummerer hvad SAM handler om:"

"Hvad skulle du gøre i dag og i tiden fremover hvis det skal være muligt for dig at gå glad, sund og rask ind ad porten som 70-årig... og blive lukket ind?"

"Så det er altså noget med både at ville blive i sit arbejde og at kunne blive i sit arbejde, både at være glad, sund og rask og en værdifuld medarbejder på arbejdspladsen.

Det handler om at styrke arbejdsevnen ved at få en god balance mellem ressourcer og krav, det grønne og det røde – ligesom i Ballonmodellen.

På Kortlægningsworkshoppen arbejdede vi på at skabe et billede over de krav og ressourcer I ser i jeres arbejdsmiljø (læg kernesætning #2 på bordet)"

"Hvilke røde og grønne forhold er de vigtigste for de fleste af jer?"

"Det kom der et kort ud af med en masse krav og ressourcer markeret på. På Forbedringsworkshoppen tog vi kortet frem igen og smøgede ærmerne op. Vi fik peget på: (Læg kernesætning #3 på bordet)"

"Hvilke indsatser indenfor jeres egen Aktionsradius vil have de største rød-grønne effekter for de fleste af jer?"

"Planen for i dag er, at vi både skal tale om fortid, nutid og fremtid:

- *Fortid: hvad er der sket i forhold til SAM indtil nu, og hvad kan vi lære af det?*
- *Nutid: hvad er status for jeres arbejdsmiljø lige nu og jeres arbejde med SAM?*
- *Fremtid: hvilke ting skal ske fremover?*
- *Cirka midtvejs i workshoppen kommer der en pause.*

Teamlederens rolle i denne workshop er som på de øvrige workshops at være i baghånd, men at spille med."

NB! Det er vigtigt ikke at signalere afslutning af forløbet, for SAM skal jo forhåbentlig leve videre på arbejdspladsen gennem tavlemøderne, medarbejdernes arbejde med at gennemføre handleplaner og måske på længere sigt en ny række SAM-workshops.

Du kan med fordel flere gange omtale den kommende tid, de næste tavlemøder, de næste handleplaner med mere, så deltagerne får det rigtige indtryk: at der er tale om begyndelsen på dén periode hvor gruppen på egen hånd skal bruge værktøjerne.

I resten af workshoppen må du som mødeleder gerne undervejs komme med referencer til SAM-grundtankerne, så workshopdeltagerne får genopfrisket de forskellige begreber:

- Det handler om at forbedre den rød-grønne balance, som Ballonmodellen er et symbol på.
- SAM er medarbejderstyret, ikke leder- eller ekspertstyret.
- Krav og ressourcer kan findes tværfagligt/på tværs af Arbejdsmiljøkortets områder.
- Handleplaner må gerne ramme to eller tre af de Tre Fluer: arbejdsmiljø, kvalitet, effektivitet.
- Handleplaner skal være indenfor Aktionsradius (eventuelt via andres hjælp).

Gennemgang af handleplaner

Som nævnt kan man bruge et bakspejl som en humoristisk rekvisit i den næste øvelse. Men der er måske nogle arbejdspladser hvor dette ikke vil fungere godt – her bør du som mødeleder bruge din fornemmelse for deltagerne. Hvis du har medbragt et bakspejl placeres det nu på bordet, ellers må du tale om bakspejlet i overført betydning.



"Vi har taget et bakspejl med, og det er måske lidt pudsigt. Men det er for at minde os selv om de ting man ser lidt mere klart, når man ser dem "i bakspejlet". I har nok gjort jer nogle erfaringer om hvilke handleplaner der fungerede godt, og hvilke der fungerede mindre godt. De erfaringer skal vi holde fast i og gøre brug af fremadrettet i jeres videre arbejde med SAM.

I dag skal vi aktivt bruge bakspejlet og lære af:

- *handleplaner der er gennemført*
- *handleplaner der er i gang med at blive gennemført*
- *handleplaner der er stoppet af forskellige grunde"*

Herefter gennemgås de **gennemførte** handleplaner ved at mødelederen interviewer de handleplansansvarlige medarbejdere samt andre der kan bidrage til gennemgangen (se nedenfor). Der kan med fordel tages udgangspunkt i den konkrete handleplan hvis denne er til stede på workshoppen i form af en post-it-seddel, magnetstrimmel eller i afskrevet version.

Sidenhen kan der arbejdes på samme måde med handleplaner der for tiden er **undervejs** eller **stoppet**, hvilket også kan give værdifuld viden om forbedringsarbejde, handleplansarbejde og SAM-projektet generelt.

På resten af workshoppen har du som mødeleder til opgave at fremhæve og bekræfte deltagernes egne pointer om forandringsarbejde og pointer om SAM-projektet. Som mødeleder styrer du gennemgangen af hver handleplan ud fra følgende interview-spørgsmål:

A: *"Hvad skulle der ske? Hvad satte I jer for, hvad skulle der helt konkret udføres i handleplanen?"*

B: *"Hvorfor skulle det ske? Tænk tilbage på dengang I lavede handleplanen: hvilket konkret rød-grønt mønster skulle den påvirke positivt?"*

Her er det en fordel at have Arbejdsmiljøkortet ved hånden, da deltagerne vil have lettere ved at pege på kortet end at huske navnene på de forskellige områder. Punktet holdes i datid med fokus på hvordan situationen så ud dengang planen blev lavet. Gerne med referencer (også fra mødelederens side) tilbage til Kortlægningsworkshoppen og Forbedringsworkshoppen.

Vær opmærksom på om handleplanen er skabt på deres eget initiativ efter Forbedringsworkshoppen. Hvordan skete dette? Fremtræk positive elementer i historien.

C: *"Lykkedes det så? Havde indsatsen den ønskede virkning?"*

Mulige spørgsmål du som mødeleder kan stille:

- *"Skete de ventede positive rød-grønne forandringer eller ej?"*
- *"Skete der uventede rød-grønne forandringer (herunder ikke-tiltænkte gevinster)?"*
- *"Har andre påvirkninger haft betydning for resultatet (udefrakommende vilkår, andre igangværende handleplaner med mere)?"*
- *"Havde selve handleplansforløbet, det vil sige den måde I løste opgaven på (samarbejdet, det processuelle), betydning for det rød-grønne mønster, positivt som negativt?"*

Undervejs foretager du som mødeleder (gerne suppleret af deltagere) referencer til modellerne på tavlen når det er relevant:

- Ballonmodellen, den rød-grønne balance.
- De Tre Kernesætninger
- Arbejdsmiljøkortet, inklusiv det sammenhængende komplekse mønster
- Forbedringstavlen
- Tre Fluer
- Om handleplanen har stor/lille betydning, for mange eller få, og om den er inden for Aktionsradius.

Efter de gennemførte handleplaner er blevet diskuteret, gennemgås de igangværende handleplaner efter samme model. Som variationsmulighed kan det overvejes at lave grupper, som så gennemgår hver deres handleplaner.



Som en opsummering og afslutning af gennemgangen samler mødelederen op på de "bakspejls-kommentarer" der er gjort undervejs. Deltagerne må gerne supplere og diskutere denne opsamling. Din rolle som mødeleder skal her snarere ses som et slags vidne til gruppens indsats end en evaluator. Fremhæv det gerne hvis handleplanerne har påvirket hinanden indbyrdes.

Pointen er at forbedringsarbejdet kan være uforudsigeligt, komplekst og måske lidt utaknemmeligt til tider. Men med omtanke, planlægning og erfaringer bliver det nemmere, og man får flere succeser. For nogle medarbejdere vil det være første gang at de har ansvaret for denne type opgaver, der kan være ganske anderledes end deres sædvanlige arbejde.

Som mødeleder anerkender man succeserne og spørger eventuelt ind til fejring af disse. For eksempel en high-five, klapsalve eller lignende med det samme. Eller måske en fejring (kage, socialt arrangement eller lignende) som medarbejderne vil planlægge til et andet tidspunkt. I dette tilfælde kan fejringen formuleres om til en handleplan til Forbedringstavlen.

Herefter markerer man som mødeleder at bakspejlsarbejdet hermed er afsluttet ved at lægge bakspejlet til side, men anbefal deltagerne at bruge metaforen om bakspejlet i deres fremtidige tavlemøder.

Pause

Pausen kan også ligge på andre tidspunkter. Det vigtigste er at pausen falder når deltagerne har brug for det. I pausen skal du som mødeleder ikke tænke på at ændre indretning og er fri til at snakke med deltagerne eller tænke igennem hvordan resten af workshoppen afvikles bedst muligt.

Efter pausen

Status + nye handleplaner

Du skal som mødeleder markere at vi nu bevæger os fra fortid til nutid og fremtid, at dette er et opfølgingsmøde, og at arbejdet med Forbedringsstavlen med mere fortsætter efter SAM-forløbet er slut.

Her vil ofte være tid til at udvikle et antal nye handleplaner. Det kan være en støtte for medarbejderne at træne dette på workshoppen fordi de måske ikke husker hvordan det gøres, eller fordi de løbende tavlemøder er for korte til at komme i dybden med nye handleplaner.

Som på Forbedringsworkshoppen kan man vælge at lade deltagerne udvikle nye handleplaner fælles eller i mindre grupper.

Hvis gruppen arbejder **samlet**, bruges opstilling (A), og der åbnes op for en fornyet snak om Arbejds miljøkortets rød-grønne billede. Er der sket tilføjelser til kortet, siden vi var sammen sidst? Man kan med fordel fremtrække nogle af de rød-grønne hovedpunkter fra det konkrete Arbejds miljøkort. Er der deltagere som ikke var med til Kortlægningsworkshoppen eller Forbedringsworkshoppen, kan man med fordel forklare grundlogikken lidt: for eksempel farvernes betydning og opbygningen af kortets felter.

"Er det rød-grønne billede stadig dækkende? Er det stadig de vigtigste rød-grønne forhold?"

Der kan rettes i billedet, tilføjes og fremhæves forhold. For hvert forhold der kommer til eller ændres tages en kollektiv brainstorm i forhold til mulige handleplaner. Og der er selvfølgelig også mulighed for at deltagerne kan foreslå idéer de har gået og tænkt på forinden.



Herefter behandles hver idé én efter én:

- Hvilken rød-grøn ubalance på Arbejdsmiljøkortet adresserer den? (Arbejdsmiljøkortet)
- Idé-generering i gruppen: hvad kunne man gøre? (Idébanken på Forbedringstavlen)
- Ballonmodellen, Tre Fluer, Aktionsradius (Prioriteringsfeltet)
- Handleplan udarbejdes, sættes på Forbedringstavlen (Fodspor).

Hvis deltagerne opdeles i mindre grupper, må du som mødeleder gerne flytte rundt på pladserne så der bliver gode arbejdsgrupper, for eksempel ved at samle lærlinge i én gruppe. Grupperne får udleveret et tomt Arbejdsmiljøkort i A3 med denne mundtlige instruktion:

*"Dette ark er til jeres egne notater, I skal ikke aflevere det. Men diskuter lige fem minutter i grupperne: hvordan er jeres arbejdsmiljø, sådan som det er lige nu?
Hvor får I lyst til at lave forbedringer?
Er der røde forhold som I gerne vil skrue ned for?
Er der grønne forhold som I gerne vil skrue op for?
I behøver ikke at have idéen til hvad der skal gøres - det skal vi nok finde sammen om lidt."*

Denne gruppe-summe-tid på fem minutter kan du benytte til på eget ark at få et overblik over de idéer og aktuelle frustrationer der har været (også i dit eget hoved) undervejs i workshoppen.

Det er valgfrit for den enkelte mødeleder om det følgende gennemføres med deltagerne siddende ved bordet eller stående ved Forbedringstavlen (C). Gør man det siddende bør mødelederen dog stå op ved Forbedringstavlen for at illustrere et tavlemøde (B). En oplagt mellemløsning er at de aktuelle idé-folk kommer op skiftevis i grupper og står med mødelederen ved tavlen.

Som mødeleder spørger du deltagerne én efter én om de har idéer eller synes at der er områder i Arbejdsmiljøkortet som gruppen skal se nærmere på. Det undersøges om andre i gruppen har et overlappende tema. I givet fald behandles de sammen. Deltagerne skal mødes men skal i sidste ende også have lov til at melde pas på at byde ind med noget. Idéer behandles efter de samme fire punkter som er nævnt ovenfor.

Variationsmulighed - hvis der ikke er idéer nok og for meget tid:

- Hvis gruppen udviser interesse for handleplanerne og har energi til det, kan man gå mere i detaljer med handleplanerne mens de udvikles - pas dog på at der ikke bliver for mange passive tilskuere i gruppen imens.
- Lav endnu en summe-pause hvor deltagerne noterer nye idéer. Det kan gøres med en instruktion om at der jo ikke er nogen bagatelgrænse for handleplanerne, og at de eksempelvis også kan angå privatliv. Det skal accepteres 100 procent hvis de ikke ønsker at bringe dette ind på mødet.
- Denne snak kan oplagt også komme omkring de individuelle Kortlægnings-samtaler, uden at der dog nødvendigvis skal refereres herfra eller lignende. Har nogen lyst til at dele deres erfaringer fra en Kortlægnings-samtale, er de selvfølgelig velkomne.

Tavlemøder og gruppens SAM-liv fremover

Gruppen drøfter og klargør hvordan de vil køre SAM-projektet fremover. I udgangspunktet sker det ved mødelederens styring, men tager andre over (for eksempel teamlederen eller AMR) på en konstruktiv måde kan du som mødeleder træde et skridt tilbage.

"Skal tavlemøderne foregå på de samme tidspunkter som nu? Lige så tit?"

Herunder muligheden for at der laves om i nogle roller, for eksempel nye tavlemødedere med mere. Dette kan muligvis give anledning til nogle nye handleplaner som formuleres og sættes på Forbedringstavlen.

Det kan muligvis også give anledning til nogle bakspejlskommentarer omkring tavlemøderne indtil nu. Er dette tilfældet, kan man som mødeleder eventuelt tage bakspejlet frem igen og klargøre nogle pointer.



Afslutning og overordnet feedback på SAM

"Hvis SAM bliver en fast fremtidig metode her på stedet, hvad vil I så foreslå, at man gjorde? Hvad skulle ændres? Hvad er jeres gode råd til deltagere der skal i gang med SAM i fremtiden?"

Som mødeleder er du igen pennefører og tjekker af undervejs om deltagerne har forstået pointerne korrekt (samme teknik som på Kortlægningsworkshoppen). Det skal være tydeligt at det er gruppens pointer der kommer videre.

Fordi Opfølgingsworkshoppens indhold afhænger meget af deltageres input omkring deres egne erfaringer med forbedringsarbejdet (før pausen) og med eventuelle nye handleplaner (efter pausen), er det sværere at styre tiden præcist end ved de to tidligere workshops. Er man meget forud for tidsplanen, for eksempel fordi der ikke er meget input til de forskellige elementer, skal tidsplanen ikke tvinges igennem – hellere slutte tidligt.

Efter workshoppen

Som mødeleder sikrer man sig at de nye handleplaner sættes op (for eksempel ved aftale med medarbejderne, AMR eller teamlederen) og samler eventuelle kommentarer til de der er ansvarlige for at styre SAM på arbejdspladsen.

Huskeliste

Til deltagerne

- Forbedringstavlen (1 stk. i alt)
- Gruppens Arbejdsmiljøkort i stor udgave (medbringes evt. af teamlederen)
- Ekstra skriveredskaber (blyant, kuglepen) til udlån.
- Et par sæt af de røde og grønne tuscher til placering på bordet som en påmindelse om den rød-grønne balance og processen med Arbejdsmiljøkortet
- Handleplaner (Post-it-blokke/magnetstrimler)
- Bakspejl

Til eget brug

- De Tre Kernesætninger på et A4-ark
- Ballonmodellen

Andre aktiviteter

Kortlægnings samtalen

De tre SAM-workshops giver gruppen af medarbejdere mulighed for at diskutere arbejdsmiljøet sammen og udvikle idéer til hvordan arbejdsmiljøet kan forbedres. Men ofte er der forhold som kun vedrører den enkelte medarbejder og ikke gruppen. Det kunne for eksempel være:

- behov for fleksible mødetider, hvis medarbejderen bor langt fra arbejdspladsen
- gamle skader, der gør at medarbejderen har svært ved at løse bestemte opgaver
- en særlig interesse for bestemte typer opgaver, som medarbejderen ønsker sig flere af
- ... eller noget helt fjerde

Det giver ikke altid mening at diskutere sådanne forhold i gruppen af medarbejdere til en workshop. I SAM håndteres de i stedet ved at medarbejderen og teamlederen holder en Kortlægnings samtale, hvor de diskuterer hvordan et godt arbejdsmiljø ser ud for netop denne medarbejder og måske laver aftaler om hvordan arbejdet bedre kan tilpasses den enkelte.

Det er ikke en MUS-samtale

På mange arbejdspladser har man i forvejen årlige samtaler med den enkelte medarbejder og disse kaldes forskellige navne så som "medarbejderudviklings-samtaler" (MUS), "dialogmøder" eller "én-til-én". Ofte taler man også om arbejdsmiljøet i sådan en samtale, men der er typisk også mange andre emner, der skal diskuteres: medarbejderens faglige udvikling, hvordan medarbejderen har løst sine opgaver, ønsker til kurser, samarbejdet med kollegaerne og så videre. Det er derfor sjældent at MUS-samtaler kommer rundt om hele medarbejderens arbejdsmiljø. Det er en skam, for individuelle tilpasninger af arbejdet kan bidrage til at afhjælpe belastninger, øge medarbejderens ressourcer og på sigt fastholde medarbejderen.

En årlig Kortlægnings samtale

Rent praktisk kan Kortlægnings samtalen afholdes i sammenhæng med de andre typer af årlige samtaler der blev nævnt ovenfor. I forhold til SAM-workshoppen anbefaler vi at Kortlægnings samtalen først indkaldes efter Kortlægningsworkshoppen, så medarbejderen ved mere om SAM-projektets idéer og kender til Arbejdsmiljøkortet.

Brug Arbejdsmiljøkortet som udgangspunkt

Ved at bruge Arbejdsmiljøkortet som udgangspunkt i Kortlægnings samtalen bliver det nemmere for medarbejder og teamleder at diskutere den enkeltes arbejdsmiljø da begge allerede kender fremgangsmåden fra Kortlægningsworkshoppen. Medarbejderen kan medbringe det Arbejdsmiljøkort som han eller hun selv har udfyldt på Kortlægningsworkshoppen, eller der kan udfyldes et nyt til Kortlægnings samtalen. Det vigtige er at samtalen tager udgangspunkt i netop de styrker og udfordringer som den enkelte medarbejder oplever at have i forhold til arbejdsmiljøet – og ikke medarbejdergruppens samlede Arbejdsmiljøkort.

Her følger nogle pointer om fremgangsmåden for samtalen:

- Samtalen tager udgangspunkt i hvad medarbejderen ønsker at tale om – hvad er vigtigst for netop denne medarbejder at få sagt?
- Lederens opgave er at være en god samtalepartner – lederen kan spørge ind til de forskellige områder i Arbejdsmiljøkortet: "hvorfor er dette rødt/grønt for dig?", "hvad kan vi gøre for at det bliver mindre rødt?" og så videre.
- Det er ikke en samtale hvor lederen giver sin vurdering af medarbejderens rød-grønne mønster.
- Ved samtale afslutning bør lederen opsummere hvad medarbejderen og lederen har talt om. Medarbejderen og teamlederen bestemmer sammen om der skal laves forandringsindsatser efter samtalen, og hvis der er truffet aftaler er det en god idé at opsummere disse for at undgå misforståelser.
- Samtalen skal ikke føre til et referat som kan ligge i en personalemappe eller lignende – dette kan afskrække medarbejderen fra at sætte ord på ønsker og problemer.

Teamlederen kan hente inspiration til hvordan han eller hun kan bidrage til en god samtale ved at sætte sig ind i "Guide til Kortlægnings samtalen" sidst i manualen under bilag.

Muligheder for Støtte

- Servicetjek af arbejdspladsens støtteordninger

Måske de har gode kollegaer at snakke med. Eller måske de har en forstående teamleder som de kan tale fortroligt med. Endelig kan der være forskellige systemer og ordninger på arbejdspladsen som kan give medarbejderne støtte i forhold til forskellige problemstillinger. Det kunne for eksempel være en tilknyttet stresscoach, men man kan også se de sociale arrangementer i en medarbejderforening eller muligheden for fysisk træning i arbejdspladsens idrætsklub som en form for støtte.

Fordi der kan være tale om mange forskellige ordninger som er forskellige fra arbejdsplads til arbejdsplads, har vi valgt at kalde disse for "Muligheder for Støtte".

Støtteordninger kan hjælpe med at sikre arbejdsmiljøet

I praksis er det umuligt at opretholde så mange støtteordninger at det fanger alle de problemer og behov der kan være på en arbejdsplads. Og det kan også være svært for de ansatte at bevare overblikket over de muligheder for støtte der findes, fordi de typisk kun bruger enkelte af dem. Måske er det ikke nødvendigt at lave nye ordninger når der viser sig et udækket behov, men snarere at justere de ordninger man allerede har? Og måske kan nogle af de eksisterende støtteordninger ændres til at dække de ønsker fra medarbejderne der kommer frem i løbet af SAM-workshoppene og Kortlægningssamtalerne? Derfor kan det være en god idé at lave et "servicetjek" af mulighederne for støtte i forbindelse med SAM-projektet.

Et servicetjek kan laves på mange måder, men her er nogle af de principper som vi anbefaler at man følger:

- I første omgang skal der dannes et samlet overblik over alle de ordninger som findes på arbejdspladsen. Der kan være overraskende mange, og det er ofte nødvendigt at tale med en række forskellige medarbejdere inden for arbejdsmiljø og HR for at få samlet alle. Hvis arbejdspladsen hører til en koncern, er der måske også relevante tilbud der gælder alle medarbejdere i hele koncernen.
- Med en liste over ordninger og tilbud i hånden kan man interviewe forskellige medarbejdere og ledere om deres erfaringer med at bruge nogle af støtteordningerne. Hvem går medarbejderne og lederne til hvis de har et problem? Bruger de arbejdspladsens ordninger eller opsøger de kollegaer eller en teamleder? Kender de overhovedet til arbejdspladsens muligheder for støtte? Hvilke gode og dårlige erfaringer har de med arbejdspladsens ordninger? Er der forhold der gør at medarbejderne ikke bruger en mulighed for støtte (for eksempel at man ikke ønsker at stå frem med et problem)?

- Husk at medarbejdere og ledere gerne vil være gode kollegaer – sætter man AMR eller en HR-medarbejder til at holde interviewene, vil medarbejdere og ledere ofte holde tilbage med eventuelle kritiske kommentarer, også selv om de er blevet lovet anonymitet. Måske kan interviewene holdes af én der kommer udefra eller fra et helt andet sted på arbejdspladsen?
- Oversigten over støtteordninger og hovedpointerne fra interviewene samles i en kort rapport, der opsummerer hvad man fandt ud af under servicetjekket. Rapporten kan præsenteres på et møde med arbejdsmiljø-organisationen eller en gruppe, der er sammensat til lejligheden. På mødet kan man tale om rapporten, og om hvorvidt arbejdspladsen bør ændre på ordningerne så de bliver en større hjælp for medarbejderne.

Her er nogle eksempler på hvad vi i forskningsprojektet bag SAM fandt ud af da vi lavede et servicetjek af støtteordninger på enkelte arbejdspladser. Listen skal ikke tjene som en vejledning i hvad I skal have særligt fokus på på jeres arbejdsplads, men som en inspiration til hvilke typer af problemer man kan blive opmærksom på gennem denne slags "servicetjek":

- at medarbejderne næsten altid taler med kollegaer eller teamlederen om deres problem før de opsøger ordninger på arbejdspladsen
- at mange medarbejdere og ledere ikke kender de tilgængelige ordninger eller var usikre på hvordan de kunne bruges
- at nogle tilbud der var tænkt som en hjælp til medarbejderne oplevedes som formynderiske ved overvejende at handle om motion, kost og rygestop, i stedet for andre typer af sociale aktiviteter
- at medarbejdere der boede langt fra arbejdspladsen, eller som arbejdede på skiftehold, havde svært ved at bruge tilbud der ikke lå i direkte forlængelse af arbejdstiden
- at en ordning for seniorer om at kunne gå ned i arbejdstid sjældent blev brugt, fordi ordningen i praksis ofte medførte at medarbejderne skulle flytte til et andet team, hvor de ville få nye opgaver og kollegaer – noget de færreste ønskede sig få år inden de forventede at gå på pension.

Ergonomisk sparring

For mange medarbejdere er arbejdslivet præget af ergonomiske udfordringer, der enten medfører træthed og smerter eller vanskeliggør udførelsen af arbejdsopgaverne. Derfor bliver denne type problemstillinger ofte rejst i løbet af SAM-workshops. Når medarbejderne på Forbedrings- eller Opfølgingsworkshoppen diskuterer hvad der kan gøres ved udfordringerne, kan det være relevant at overveje at tilkalde støtte fra specialister inden for ergonomi – enten eksterne konsulenter eller interne medarbejdere med faglig viden, hvis arbejdspladsen råder over dem.

Der findes flere forskellige måder at arbejde med ergonomiske problemstillinger på, men i SAM anbefaler vi at man vælger en tilgang som kaldes **participatorisk ergonomi**. Participatorisk ergonomi er kendetegnet ved at medarbejderne spiller en stor rolle i at kortlægge problemerne og at udvikle løsningerne. Participation betyder netop "deltagelse" og henviser til at medarbejderne deltager i opgaven med at løse problemerne, snarere end blot at modtage råd fra en ekspert.

Forskningen peger på en række fordele ved participatorisk ergonomi. For eksempel:

- at kortlægningen af problemer bliver meningsfuld for medarbejderne
- at løsningerne bliver mere velovervejede
- at medarbejderne lærer at tænke selvstændigt ergonomisk om hvordan opgaverne bør udføres, snarere end blot at lære overordnede "regler"
- at medarbejderne er mere motiverede for at bruge løsningerne efterfølgende

Når man arbejder med participatorisk ergonomi, vil man typisk undersøge den specifikke arbejdsopgave der volder problemer: medarbejderne og ergonomikonsulenten mødes dér hvor arbejdet udføres og analyserer sammen hvilke ressourcer og krav der er i forhold til opgaven. Man vil typisk se på:

- Byrde: Hvor tunge er de ting der skal løftes, bæres eller skubbes?
- Indretning: Hvordan er arbejdspladsen indrettet der hvor opgaven udføres?
- Udstyr: Hvilket udstyr er til rådighed der kan hjælpe medarbejderne med opgaven?
- Bevægelse: Hvilke bevægelser laver medarbejderne for at løse opgaven?
- Andre forhold: Er der andre forhold i arbejdsmiljøet med betydning for hvordan opgaven løses? For eksempel travlhed, der gør at alle gode råd om løfteteknik eller hjælpemidler glemmes imens arbejdet står på?

Som det fremgår dækker analysen de fem elementer du kender fra Analysejuleet, der indgår i Arbejdsmiljøkortet.

På baggrund af denne analyse designer medarbejderne og konsulenten en eller flere løsninger som mindsker eller fjerner de ergonomiske problemer. Løsnings-

forslagene er således en slags skræddersyede, smarte arbejdsmetoder. Herefter afprøves løsningsforslagene i praksis, og medarbejderne indsamler erfaringer som de eventuelt kan bruge til at udvikle løsningsforslaget yderligere. For at fastholde de nye arbejdsmetoder skal de trænes af medarbejderne i produktionen, og de skal videreformidles til alle kollegaer som arbejder med arbejdsopgaven.

Ud over at udvikle løsningsforslag kan partcipatorisk ergonomi handle om at skabe en generel viden og kropsbevidsthed blandt medarbejderne om hvordan kroppen virker og bliver påvirket af arbejdet. Ofte kan medarbejderne være så fokuserede på selve arbejdsopgaverne eller på at nå bestemte produktionsmål at de glemmer at tænke kroppen og det fysiske miljø omkring arbejdsopgaven med. Her anbefaler vi at træne med medarbejderne i praktiske situationer, så medarbejderne lærer at arbejde professionelt med kroppen og måske fremadrettet selv kan fjerne uhensigtsmæssige bevægelser i deres arbejde. På den måde kan partcipatorisk ergonomi også være en slags uddannelse af medarbejderne.

Det er således ikke foreneligt med partcipatorisk ergonomi hvis alle medarbejdere blot anbefales samme generelle løsning (for eksempel at styrketræne eller at løfte med lårene i stedet for med ryggen) eller hvis man alene ser på enkelte dele af arbejdsopgaven (for eksempel hvor tungt noget er, der skal bæres) uden at overveje hvad det er for en sammenhæng opgaven skal løses i.

Afrunding

Du er nu nået til manualens afslutning. Vi håber at du har fundet støtte til selv at tage mødeleder-rollen i et SAM-forløb, inspiration til hvordan I kan inddrage medarbejderne i jeres arbejdsmiljøindsatser på arbejdspladsen, eller måske blot nogle teknikker til hvordan du kan blive en bedre mødeleder og facilitator. Som nævnt er det vigtigt at metoderne tilpasses til netop dén arbejdsplads de skal bruges på, og det kan betyde at værktøjerne, køreplanerne og instruktionerne til medarbejderne skal ændres i større eller mindre grad for at blive vellykkede for jer. Når I prøver metoden af vil I også se hvad der fungerer godt og mindre godt, og det vil give inspiration til flere justeringer. Vores erfaring fra forskningen i arbejdsmiljøindsatser er at projekter altid bør tage højde for netop dé forhold der gælder på den enkelte arbejdsplads.

Vi vil gerne takke alle de medarbejdere og ledere på deltagervirksomhederne i det oprindelige Styrket Arbejdsevne for Medarbejdere i Industrien-projekt for at have deltaget i afprøvningen af metoderne. Derudover vil vi gerne takke nuværende og tidligere kollegaer på NFA, der har bidraget til SAM med deres idéer, kommentarer og tid. Særligt tak til Caroline Stordal Christiansen, Marie Højbjerg Ravn, Maria Weiland Niemann, Anna-Natalia Grillis, Gunilla Marlene Hesselund, Esben Olsen og Nanna Vinkel Jørgensen, der har været tilknyttet projektet som ansatte, specialstuderende eller praktikanter. Endelig vil vi takke vores nationale følgegruppe for sparring i forbindelse med udviklingen af de metoder, der er beskrevet i denne manual.

Bilag

Sådan skaffer I materialer og hjælp til at gennemføre SAM

På de følgende sider præsenteres SAM-værktøjerne i et format som kan printes ud og anvendes i workshops. Ønsker man værktøjerne og de andre bilag i digitalt format kan de findes på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø's hjemmeside, hvor de findes i fuld opløsning og er optimeret til print. Se:

www.nfa.dk/sam

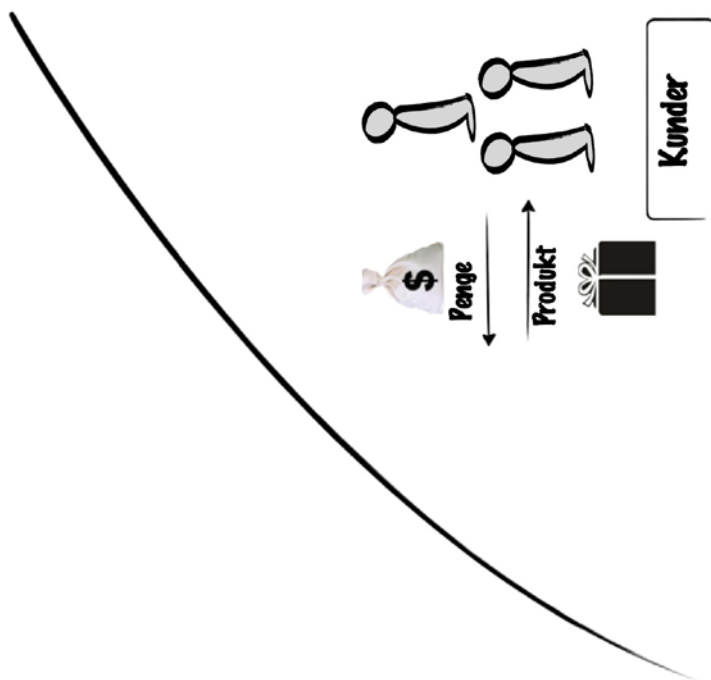
Vi anbefaler at man får trykt Arbejdsmiljøkortet og Forbedringstavlen i stort format – som nævnt har vi anvendt A1 til Arbejdsmiljøkortet (594 x 841 mm) og A0 til Forbedringstavlen (841 x 1189 mm). SAM-handleplanerne har været printet som magnetstrimler i et format på 55 x 297 mm, som passer godt til en Forbedringstavle i A0-format. Dette vil mange reklametrykkerier kunne hjælpe med.

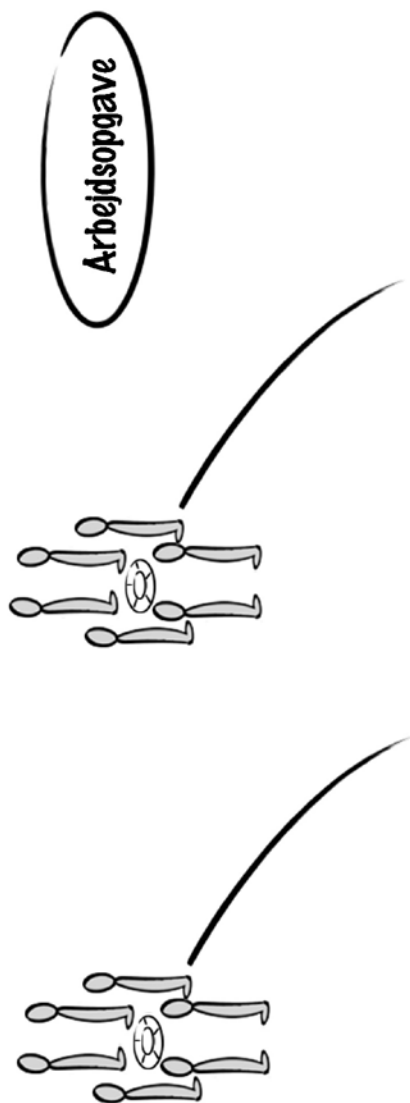
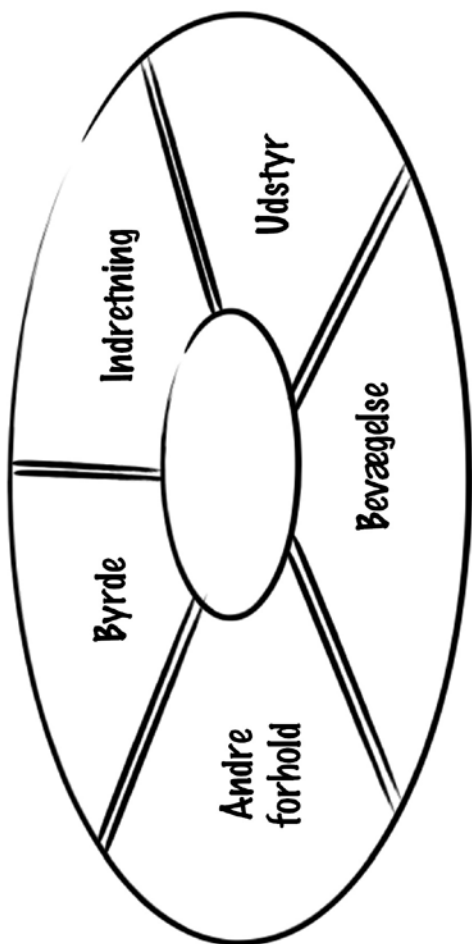
Arbejdsmiljøkortet som brikker, der nævnes i kapitlet om Kortlægningsworkshoppen, kan enten laves ved at klippe nedenstående Arbejdsmiljøkort ud, eller endnu bedre ved at hente denne printopsatte version ved at følge linket ovenfor.

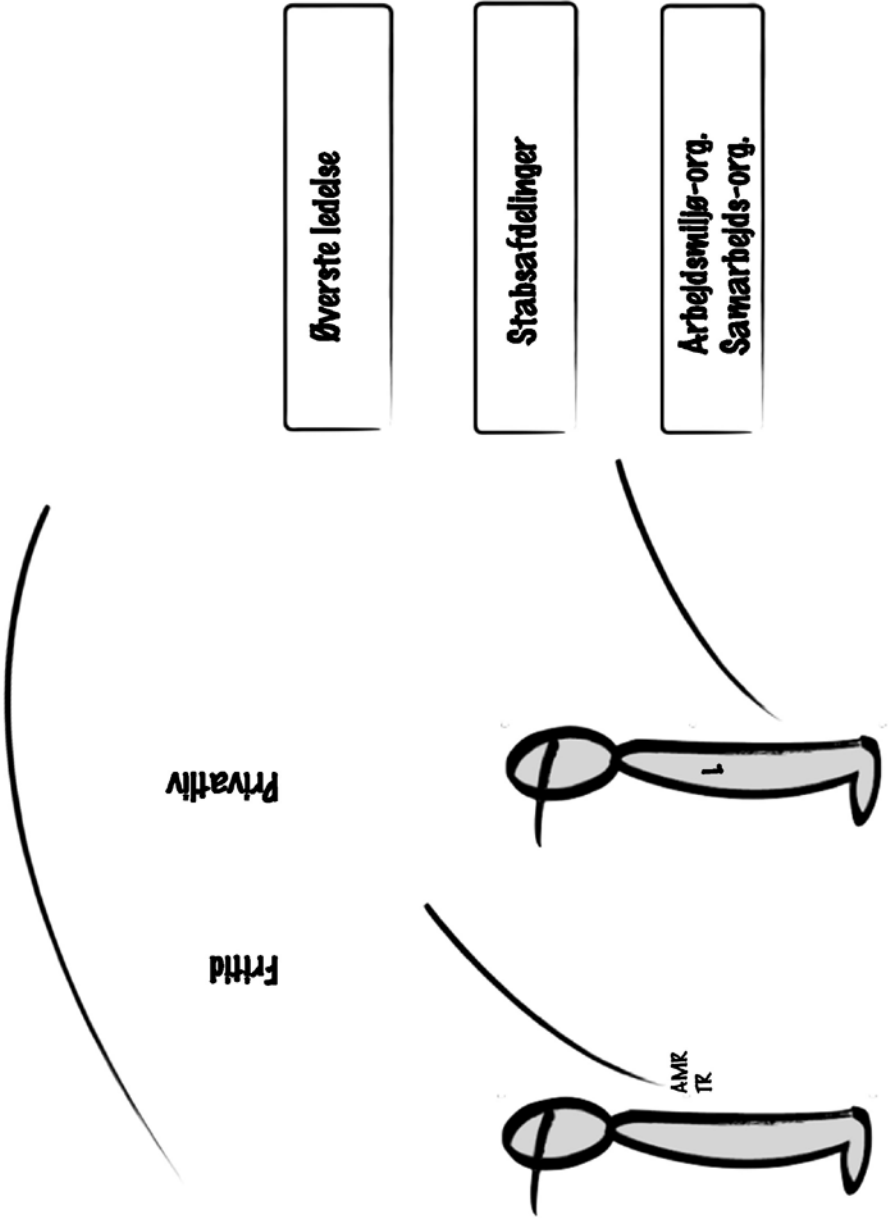
Arbejds miljø kortet som brikker

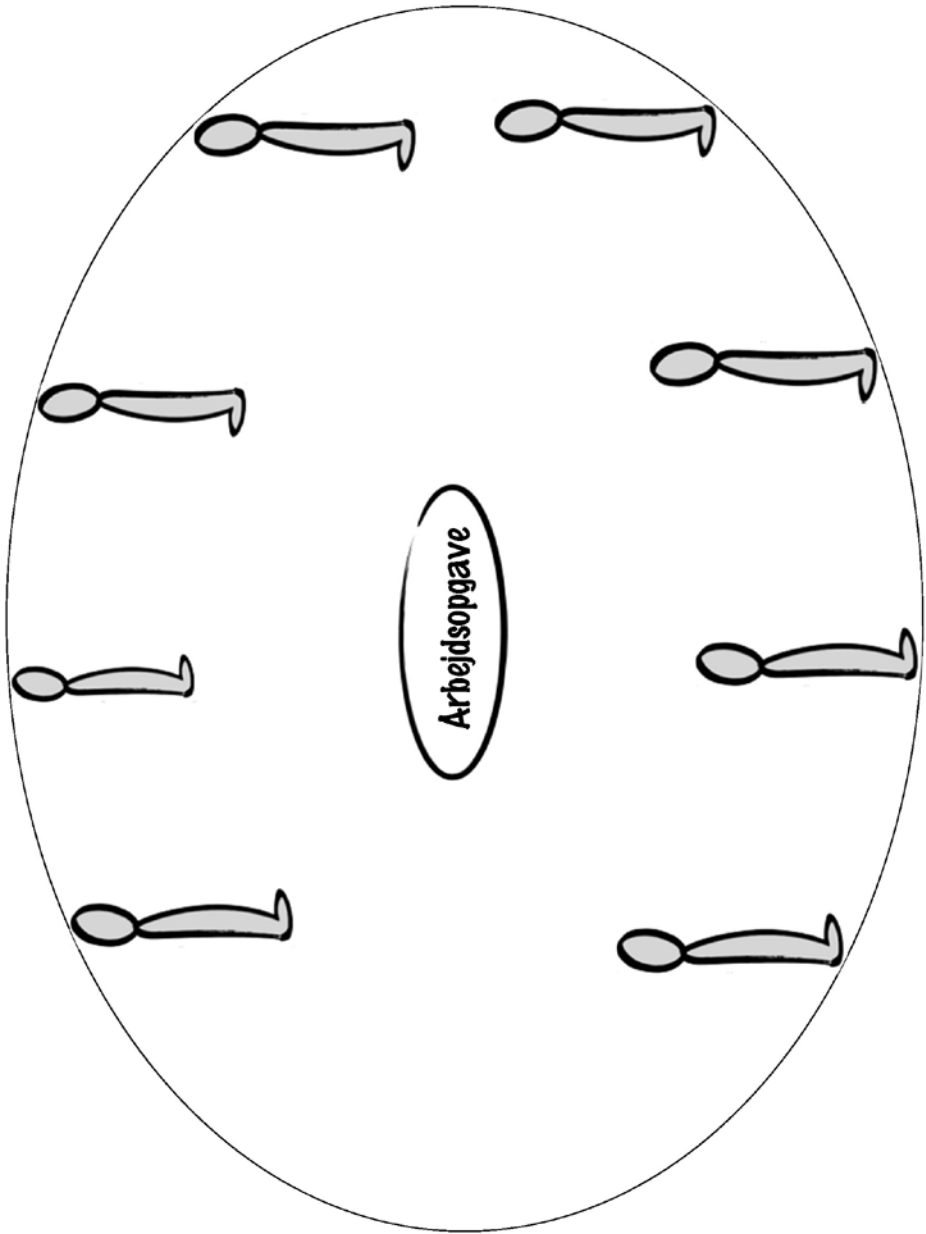
De næste 6 sider er udklipningsark til brug for mødeledere på kortlægningsworkshop. Du kan med fordel hente en print version i A4-format fra www.nfa.dk/sam eller kopiere så en side fylder et helt A4-papir, gerne på tykt papir.

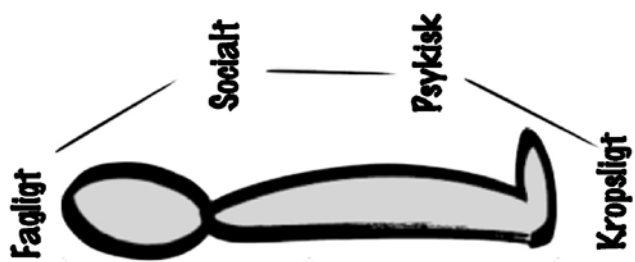
Derefter klippes elementerne ud, og præsenteres i rækkefølge på "bordtavlen".
Se kapitlet om "Kortlægningsworkshoppen".

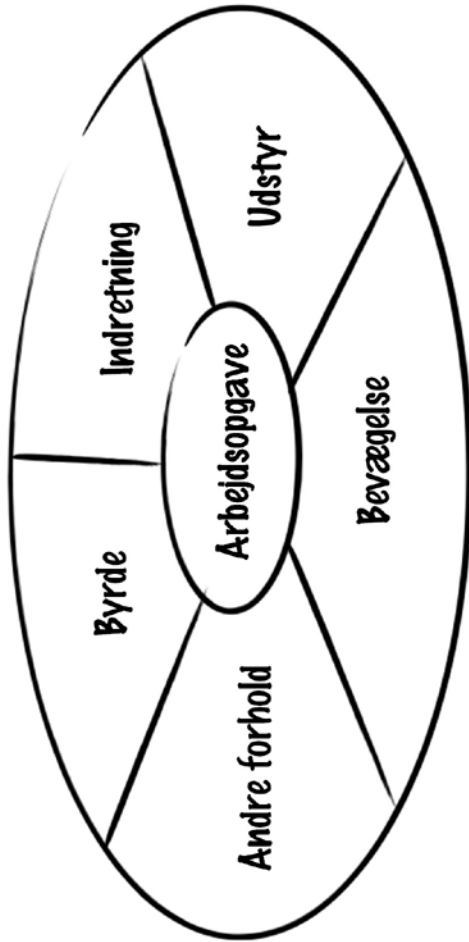




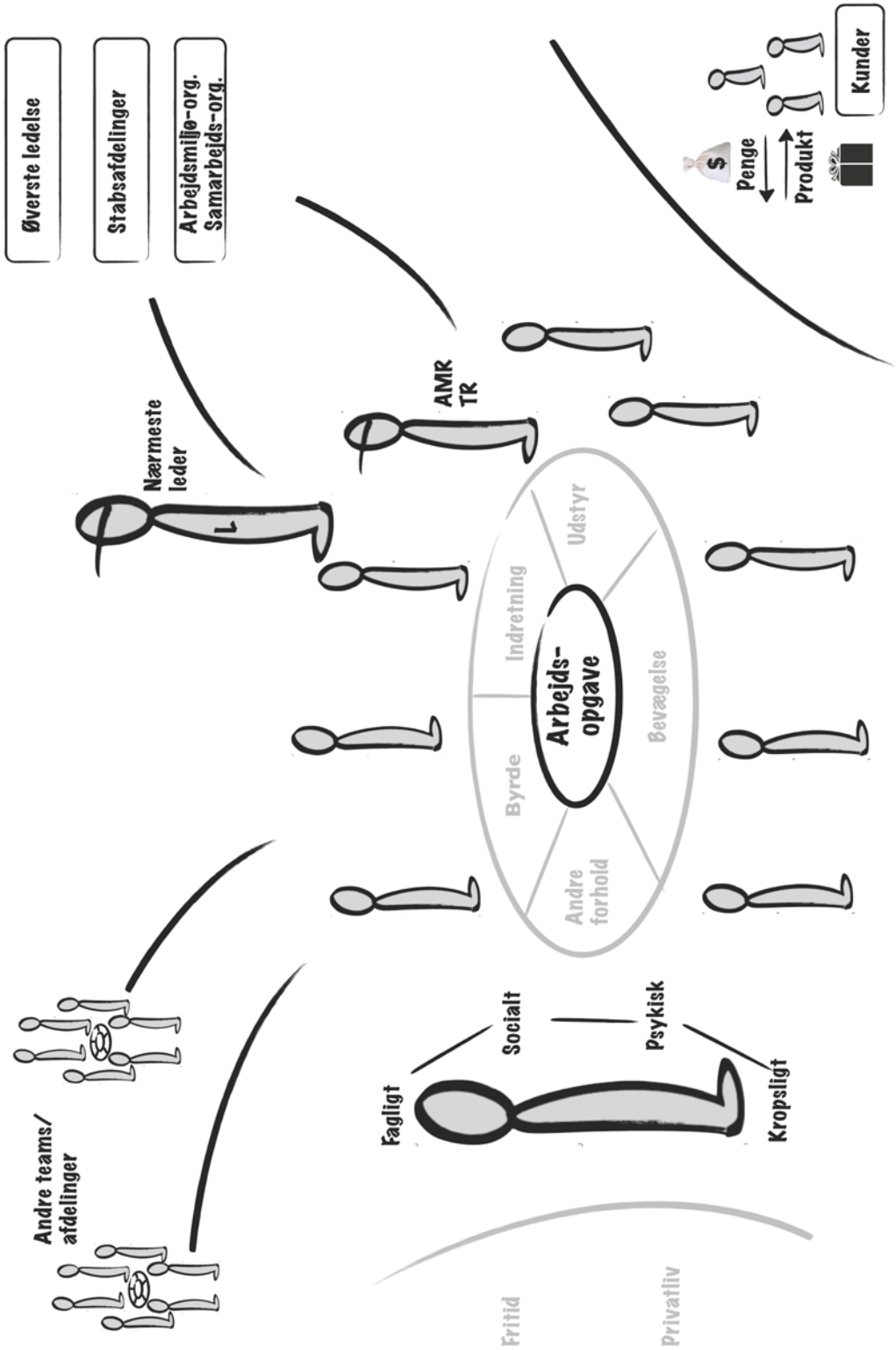








Arbejds miljø kortet



Forbedringstavlen

Ideer



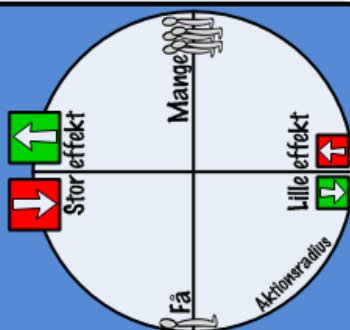
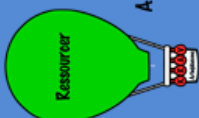
Prioritering

Kvalitet



Arbejdsmiljø

Effektivitet



Aftaler om tavlemøder



P

Handling

Hvad skal gøres?
Af hvem? Hvornår?



Gennemført



Skabelon til SAM-Handleplaner

SAM-Handleplan	
Kortlagt krav/ressource:	Ansvarelig
Beskrivelse af handleplan:	
	Deadline

SAM-Handleplan	
Kortlagt krav/ressource:	Ansvarelig
Beskrivelse af handleplan:	
	Deadline

De Tre Kernesætninger

Kernesætning #1:

"Hvad skulle du gøre i dag og i tiden fremover hvis det skal være muligt for dig at gå glad, sund og rask ind ad døren til arbejdspladsen som 70 årig... og blive lukket ind?"

Kernesætning #2:

"Hvilke røde og grønne forhold er de vigtigste for de fleste af jer?"

Kernesætning #3:

"Hvilke indsatser indenfor jeres egen Aktionsradius vil have de største rød-grønne effekter for de fleste af jer?"

Idébanken



Har du en idé til hvordan arbejdsmiljøet kan forbedres?

En idé som kan styrke noget af det grønne (ressourcerne) eller kan begrænse eller fjerne noget af det røde (kravene)?

Så skriv idéen på en post-it seddel og sæt den på Idébanken.



Det må gerne være en lille og ubetydelig idé.
Der er ingen bagatelgrænser.

Det må også gerne være en irritation og frustration over noget,
eller et område hvor du efterlyser idéer.

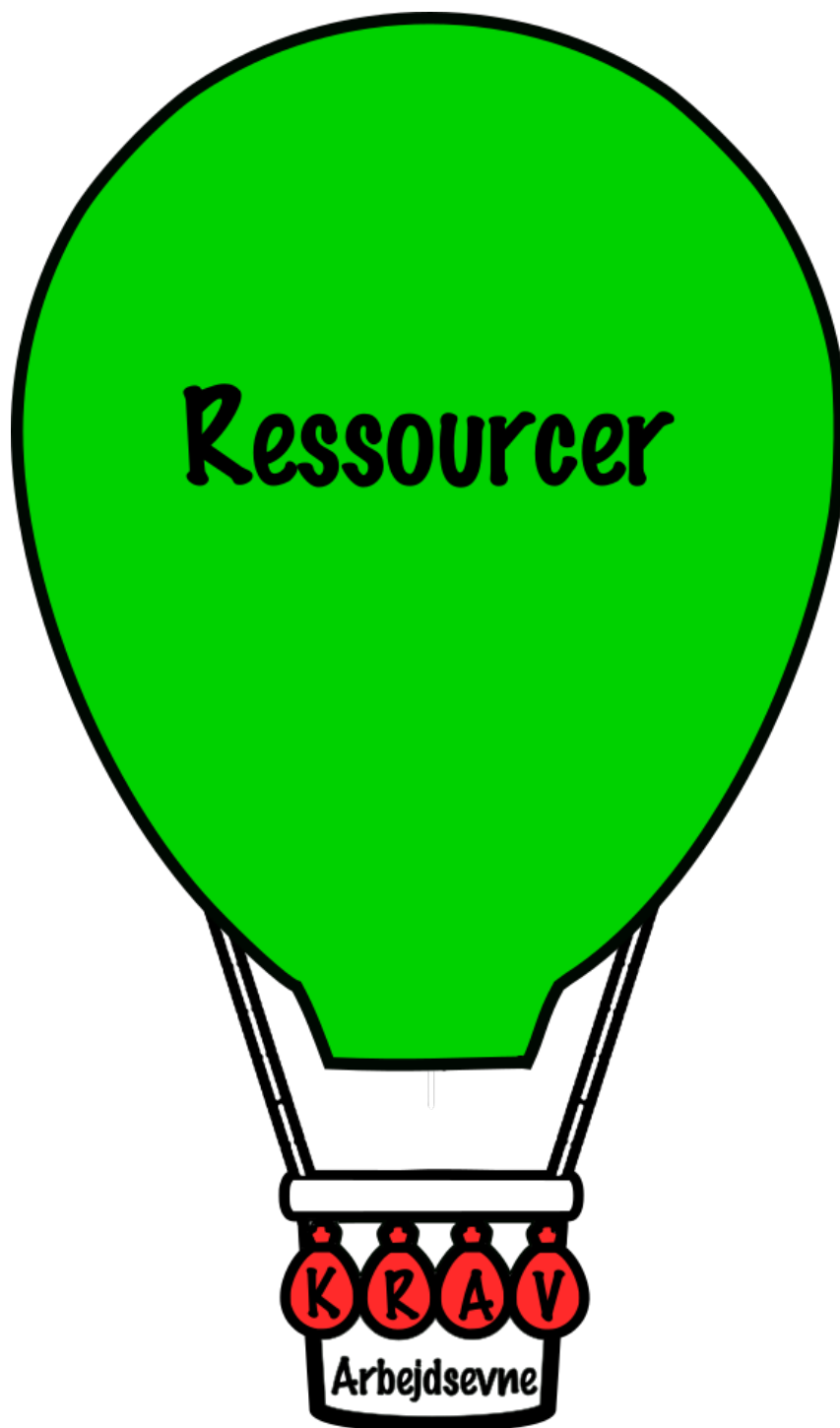
Idéen må godt være en skitse eller en foreløbig idé.
Det er OK hvis den kun er halvt gennemtænkt.

Det må godt være en idé som er gammel for dig selv,
men som du vil give videre til andre.

Det må gerne være en urealistisk idé.
Den kan måske sidenhen gøres realistisk?

Det må gerne være en idé du har "stjålet" et sted fra
eller som andre har inspireret dig til.

Ballonmodellen



Informationsark til medarbejdere



Styrk arbejdsmiljøet med Medarbejderne

Gør en forskel for dit arbejdsmiljø, din arbejdsevne og din trivsel sammen med dine kollegaer

SAM er et nyt projekt på (arbejdspladsens navn), der sigter mod at forbedre arbejdsmiljøet med udgangspunkt i medarbejdernes egne synspunkter og idéer. Projektets sigter både mod at bevare og styrke de gode forhold samt at løse de problemer I oplever.

I løbet af projektet vil du og dine kollegaer lære en ny metode, der kan bruges i forhold til mange forskellige emner, for eksempel både trivsel, ulykker eller muskel- og skeletbesvær. Arbejdet med emnerne er designet til at være overskueligt og engagerende. Ved at bruge jeres idéer som medarbejdere sikres det at løsnin-gerne så vidt muligt er praktiske og virksomme i hverdagen.

Projektet består af

- Deltagelse i tre workshops sammen med dine kollegaer, hvor I finder ud af, hvilke ting I ønsker at forbedre i arbejdsmiljøet og udvikler realistiske handleplaner
- Tilbud om en individuel samtale med din nærmeste leder, der sigter mod at styrke din trivsel og arbejdsevne. Du har mulighed for at tage din TR eller AMR med til samtalen
- (Eventuelt) tilbud om ergonomisk rådgivning i forbindelse med udfordringer i det fysiske arbejdsmiljø

Projektet begynder (starttidspunkt).

For yderligere information, kontakt venligst

(kontaktoplysninger på de projektansvarlige på arbejdspladsen)

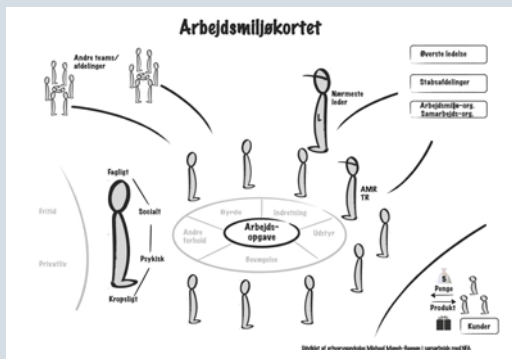
Handout til SAM-deltagere om:

Personlig Kortlægnings samtale

- Dine egne rød-grønne mønstre på kort og lang sigt

Du har nu været med til Kortlægningsworkshoppen i SAM-forløbet og har arbejdet med at udfylde Arbejdsmiljøkortet med dit teams rød-grønne mønstre.

Har du lyst til at arbejde med hvordan dit rød-grønne mønster på kort og på lang sigt?



Så er din teamleder klar til at holde en individuel Kortlægnings samtale med dig.

- Alle medarbejdere kan deltage i en Kortlægnings samtale med deres teamleder.
- Det er frivilligt, hvilke emner du vil tale om i samtalen, og også om I skal komme ind på forhold i dit privatliv eller ej.
- Det er frivilligt, om du bagefter vil lave forandringer, og hvilke det skal være.
- Der bliver ikke taget referat af samtalen.

Det er **ikke** en samtale, hvor lederen giver sin vurdering af dit rød-grønne mønster. Samtalen tager udgangspunkt i, hvad **du** ønsker at tale om og lederens opgave er at være en god samtalepartner. Samtalens formål er at få overblik over dine rød-grønne mønstre og eventuelt skabe idéer til, hvordan du fremover kan forbedre disse.

Du har mulighed for at tage din AMR eller TR med til samtalen. Hvis du ikke ønsker at deltage i samtalen har du mulighed for at afmelde dig den. Kontakt din teamleder hvis du har spørgsmål.

Guide til Kortlægningsamtalen

Denne vejledning er skrevet til de teamledere i SAM-projektet der skal gennemføre Kortlægningsamtaler med deres medarbejdere. Formålet med samtalen er både at kortlægge den enkelte medarbejders arbejdsmiljø og at få ideer til handleplaner der på sigt kan hjælpe medarbejderen. En overskrift for samtalen kan derfor lyde:

"Kortlægningsamtalen er en samtale der kan inspirere til positive forandringer af det rød-grønne mønster i dit eget arbejdsmiljø, på kort og på lang sigt."

Samtalens forløb kan opsummeres i punktform:

- Orientér medarbejderne om muligheden for at få en Kortlægningsamtale og hvordan man tilmelder sig den.
- Forbered lokalet, hvordan I skal sidde og eventuel forplejning.
- Byd velkommen og vær en god vært.
- Benyt eventuelt åbningsspørgsmål for at få snakken i gang. For eksempel: "Tror du at vi får mest brug for den grønne eller den røde i dag?"
- Fortæl om din egen rolle i samtalen og hvordan den adskiller sig fra andre slags samtaler.
- Fortæl at du nok skal styre tiden.
- Gør klart over for medarbejderen at I ikke skal tale om alt, men skal nå at komme omkring de vigtigste grønne og røde forhold i arbejdsmiljøet.
- Invitér eventuelt medarbejderen til at vælge hvad I skal fokusere på:
"Er der noget som det er vigtigt at vi kommer omkring?"
- Herefter kommer udforskningen af de røde og grønne forhold rundt på Arbejdsmiljøkortet, hvilket giver et billede af den nuværende situation.
- Undervejs, eller efter det rød-grønne billede, begynder I at tale om forandringsmuligheder. Hvad kan man konkret gøre for at få et bedre rød-grønt mønster?
- Orientér undervejs om hvilke muligheder og tilbud arbejdspladsen og du som leder kan bidrage med.
- Lav en opsummering hen mod samtalens afslutning.
- Fortæl at der ikke bliver lavet referat, med mindre I bliver enige om eksempelvis at indføre nogle af aftalerne i andre skemaer/systemer.
- Fortæl at der ikke bliver en opfølgning, og at det er op til medarbejderen selv at få udført indsatserne, med mindre I aftaler noget andet.

I det følgende sætter vi lidt flere ord på hvordan man som teamleder kan forholde sig og forberede sig til samtalen.

Deltagere i Kortlægnings samtalen

Deltagerne i Kortlægnings samtalen er ansatte der har deltaget i den første SAM-workshop, kaldet Kortlægningsworkshopen. Her bliver Arbejdsmiljøkortet gennemgået og udfyldt på gruppeniveau med indkredsning af hvilke krav og ressourcer som har indflydelse på deltagernes arbejdsevne. Derved kender deltagerne til opbygningen af Arbejdsmiljøkortet samt betydningen af de røde og grønne farver når de kommer til Kortlægnings samtalen.

Start på sikker grund

Står du foran dine første Kortlægnings samtaler? Måske skulle du starte med de samtaler du tænker vil gå lettest, for eksempel hvor tilliden mellem dig og medarbejderen er stor i forvejen. Eller med de medarbejdere som naturligt vil være med på metoder som denne?

I den enkelte samtale kan du også oplagt starte med et godt åbningsfelt som for eksempel: "Er dine arbejdsopgaver grønne eller røde for dig?". Det kan give en god snak om hvorvidt medarbejderen er glad for sit arbejde, er medarbejderen havnet på den rette hylde og lignende. Husk dog at I skal styre samtalen efter medarbejderens ønsker til emner, hvorfor man hurtigt skal begynde at spørge til disse.

Aftalen omkring samtalen

Aftalen omkring Kortlægnings samtalen skal beskrives på et handout, som medarbejderne får på Kortlægningsworkshopen, den første SAM-workshop. Dét giver en fælles forståelse af formålet med og forløbet for samtalen. Se de øvrige bilag for et eksempel på hvordan sådan et handout kan formuleres.

Også kortlægning, forbedringer og opfølgning i Kortlægnings samtalen

I SAM-workshoppene danner gruppen af medarbejdere et slags statusbillede ved at finde de røde og grønne forhold rundt omkring på Arbejdsmiljøkortet. For individet sker det i Kortlægnings samtalen med udgangspunkt i det lille Arbejdsmiljøkort som medarbejderen har udfyldt på workshopen. Alternativt kan der bruges et nyt ark, som så udfyldes til selve samtalen.

Forbedringer besluttet af medarbejdergruppen på den anden SAM-workshop, Forbedringsworkshopen, og gennemførelsen sker i tiden derefter. For individet sker beslutningen i stedet i slutningen af Kortlægnings samtalen sammen med teamlederen, og yderligere beslutninger og gennemførelser af indsatserne sker i tiden derefter.

Endelig er der opfølgning, som for gruppen af medarbejdere sker på den tredje SAM-workshop og ved de løbende tavlemøder. For individet er det ikke på forhånd fastlagt hvordan opfølgningen skal ske. Enten skal medarbejderne selv sørge for det, eller også kan der indgås aftaler med teamlederen om opfølgning. Dette element er dog nedtonet i forbindelse med Kortlægningssamtalen, da det gerne skal være tydeligt at man laver forandringsindsatserne for sin egen skyld, ikke for lederens.

Deltagerinvolvering - Styr processen, ikke indholdet

Inviterer du som teamleder til en Kortlægningssamtale, skal du styre processen og være mødeleder, men ikke styre indholdet og emnet. Deltagerinvolvering er et meget centralt element i SAM. Det er derfor meget vigtigt at det ikke bliver teamlederens egen analyse eller forslag til forandringsindsatser der kommer i fokus: det skal være medarbejderens egne!

Kort sagt:

- Medarbejderen har udspillet på om samtalen skal afholdes.
- Medarbejderen har udspillet på hvilke felter de vil tale om.
- Medarbejderen har udspillet på om de vil lave forandringsindsatser eller ej.

Det betyder rent praktisk at teamlederen ikke skal komme med sit forslag til medarbejderens rød-grønne mønster, eller hvad medarbejderen skal gøre fremadrettet for at få en bedre balance mellem krav og ressourcer. På samme måde som mødelederne til Kortlægningssamtalen gør meget ud af at det skal være deltagerens ord der noteres på Arbejds miljøkortet.

Du skal som teamleder være en samtalepartner eller coach, der kan hjælpe noget til verden som medarbejderen selv skaber. Du skal sidde i baghånd, det vil sige vente på at medarbejderen spiller ud. Og det kan være rigtig svært for teamledere, som ofte er valgt til at være ledere fordi de hurtigt kan analysere en situation og iværksætte et tiltag.

Mange samtaler med nærmeste leder vil meget naturligt have fokus på medarbejderens performance, for eksempel med lederens vurdering af denne. Performance-emnet er dog ikke udelukket fra Kortlægningssamtalen, da arbejdsplanen jo også handler om at kunne levere den rigtige vare til arbejdspladsen (=performe).

Vaner skal brydes

Dette kan give teamlederen en uvant rolle. Medarbejderen kan måske ikke forstå at lederen i Kortlægningssamtalen optræder på en ny måde. Derfor er det en god idé at omtale dette i starten af samtalen eller undervejs på et egnet tidspunkt (se punktet "Metakommunikation" senere i kapitlet).

Medarbejderen er måske også selv vant til at spille bolden og initiativet over på teamlederens banehalvdel. Sker dette, skal du sende bolden tilbage. Ellers bliver risikoen at medarbejderen spænder teamlederen for en vogn, og det bliver lederen der sidder og arbejder under samtalen. Medarbejderen skal selv drive værket, men du kan som teamleder og samtalepartner facilitere og være fødselshjælper.

En lille blødgøring: det er ikke forbudt for dig at melde ind med forslag til analyse og forandringsindsatser, ganske ligesom man jo godt må sende bolden af sted, selvom man er i baghånd. Det kan for eksempel være relevant at oplyse medarbejderen om arbejdspladsens muligheder for at støtte op om medarbejderens ønsker.

Medarbejderen i fokus

Det betyder konkret for samtalen at man efter velkomst og rammesætning (og eventuelt spørgsmål) bør spille bolden over til medarbejderen fra starten.

Du kan spørge:

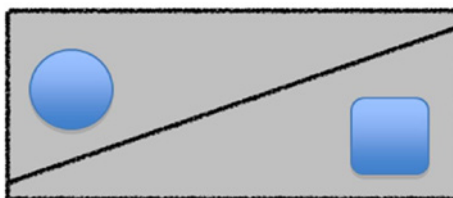
"Er der noget du synes vi skal snakke om?" "Har du et fokus for vores samtale?"

Senere i samtalen kan I snakke om hvordan forskellige områder af arbejdsmiljøet hænger sammen og lignende og eventuelt også spørge til områder I ikke har været inde på. Men man skal følge medarbejderens lyst/ulyst til hvad man skal arbejde med.

Vær opmærksom på at du ikke kommer til at styre medarbejderen ind på emner du kun selv ønsker at tale om. Hvis dette sker, er det bedre at du åbent stiller dit forslag og accepterer hvis medarbejderen ikke er med på det. Man kan godt "banke på", men det er medarbejderen der selv skal åbne døren.

"Firkantet bord"/"rundt bord"

Måden man placerer sig om et bord og bordets form kan signalere noget om hvordan samtalepartenerne forholder sig til hinanden. Modellen til højre kan måske inspirere:

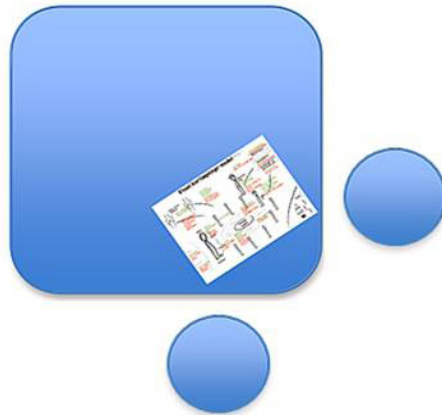


I typiske samtaler om et firkantet bord er der en "sag", som man kan se fra forskellige sider. Man sidder overfor hinanden og har hver sine interesser. En lønforhandling er en typisk "firkantet bord"-samtale. En performance-vurdering hælder også til at være "firkantet bord". En konflikt er tydeligt "firkantet bord", og man sidder overfor hinanden og ser på sagen med hver sin synsvinkel.

I "rundt bord"-samtaler er der en god "vi"-fornemmelse mellem de to parter. Man sidder i overført betydning på samme side af bordet (=sagen) og har en fælles interesse.

Alle samtaler mellem leder og medarbejder kan forstås ud fra de to typer samtaler. En fyring vil ligge helt ude til højre på figuren foroven, ved det firkantede bord. En small-talk i kantinen eller en snak til julefrokosten vil typisk ligge tættere på det runde bord, men på grund af leder-medarbejder forholdet vil der typisk altid være en snert af firkantet bord i samtalen. Kortlægningssamtalen skal også ligge ude til venstre, det vil sige med overvejende rundt bord.

I Kortlægningssamtalen kan I oplagt sidde på samme side af et bord eller rundt om hjørnet af bordet, når I kigger på Arbejds miljøkortet (til forskel fra at sidde overfor hinanden). Det gør det dels lettere at se på samme tegning med det samme perspektiv, man kan pege på tegningen, og ingen skal læse det på hovedet. Det vil også (lettere) give fornemmelsen af rundt bord og "vi"-fornemmelse.



Meta-kommunikation

Meta-kommunikation og gennemsigtighed er to små gavnlige værktøjer, som man kan bruge på passende tidspunkter i Kortlægningssamtalen.

Metakommunikation er **kommunikation om kommunikationen**.

Eksempler på meta-kommunikation:

"Er det her svære ting at snakke om?"

"Nu er vi gået i gang med de gode ideer, og det er rigtig godt. Men blev du færdig med at fortælle om det rød-grønne?"

"Nå, der kom vi lige ud af en tangent, skal vi finde tilbage på sporet igen?"

"Det er som om der ikke er så meget energi på det emne, er det rigtigt?"

"Jeg skal jo være lidt i baghånd og sende bolden tilbage til dig. Så det vil jeg gøre."

"Nu blev jeg lige forvirret."

De to sidste linjer er meta-kommunikation, men de er også eksempler på gen-nemsigtighed. Det betyder at man fortæller lidt om sig selv eller baggrunden for hvad man siger. Det er det modsatte af skjulte dagsordener og pokerfjæs.

Intet referat

Der tages ikke referat af Kortlægnings-samtalen, medmindre medarbejderen ønsker dette. Men i nogle sammen-hænge kan det være oplagt at overføre noget af det I taler om til andre systemer I har på arbejdspladsen.



Samtalen er påvirket af ydre forhold

Enhver samtale er en fortsættelse af alle tidligere samtaler og påvirket af blandt andet teamlederens personlige stil og samtalekulturen på arbejdspladsen. Uanset hvordan man skruer samtalen sammen, hvilke modeller, metoder og spilleregler man bruger, vil en samtale mellem en bestemt medarbejder og teamlederen altid være præget af det forhold de har - på godt og ondt - før samtalen starter.

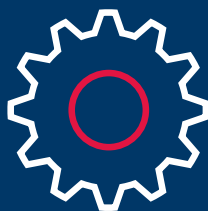
Er der for eksempel tillid til stede? Har medarbejderen og teamlederen tidligere følt sig godt hjulpet af den anden?

Samtalekulturen på arbejdspladsen spiller også ind. Hvilke ting ligger der mellem linjerne når man er til samtale hos sin leder? Hvordan oplever medarbejderne for eksempel udviklingssamtalerne og fraværssamtalerne? Skal man stå skoleret og blive stillet til regnskab? Bliver man bedømt? Kan det være farligt at være ærlig?

Dermed ikke sagt at man ikke kan lave nye typer samtaler, for eksempel ved at blive inspireret af nærværende guidelines. Blot skal man være opmærksom på at Kortlægnings-samtalen ligger i forlængelse af tidligere samtaler. Man bliver nødt til at finde sin egen personlige stil, ellers bliver det ikke troværdigt.



OVERBLIK



HANDLING



OPFØLGNING



Find manual og bilag på:

www.nfa.dk/sam