

'Nærvær på arbejdspladsen'

*Udvikling af job og samarbejde, som skaber nærvær for
grupper af medarbejdere med anden etnisk baggrund*

Af rapportering og evaluering

Januar 2005

Teknologisk Institut, Arbejdsliv
Gregersensvej
2630 Taastrup

Tlf.: 7220 2620

Fax: 7220 2621

E-mail: arbejdsliv@teknologisk.dk

ISBN: 87-90489-68-3

\\fildmwt\dmw_docs\1102311-05\670320_Rapport samlet m bilag.doc

Indholdsfortegnelse

Resume	4
1 Indledning.....	6
2 Baggrund og formål.....	8
Baggrund	9
Formål	9
3 Projektforløbet på arbejdspladserne	11
Forskningscenter Risø.....	12
Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole.....	15
Royal Copenhagen.....	17
Teknologisk Institut.....	18
4 Lederudviklingsforløbet.....	20
Formål med uddannelsen	21
Lederuddannelsens indhold og varighed	22
Lederuddannelsen for 'nye' ledere i distriktet.....	26
5 Pilotprojekt vedrørende udvikling og forbedring af serviceledernes jobfunktion	28
6 Resultater og konklusioner	32
Interview med kundechefer, arbejdsledere og medarbejdere om baggrunden for resultatet.....	35
7 APV	39
Udvikling og afprøvning af en APV-metode.....	39
Interview og handlingsplaner.....	41
Opstilling af handlingsplaner og opfølgning	41
Erfaringer med at gennemføre den psykiske APV	42
Konklusion.....	42
8 Forankring og spredning.....	43
Bilag 1 - Afrapportering af første spørgeskemaundersøgelse	
Bilag 2 - Rapport Fotosafari	
Bilag 3 - Modulplan og programmer for lederudviklingsforløb	
Bilag 4 - Afrapportering af den anden spørgeskemaundersøgelse	
Bilag 5 - Velkomstfolder til nye medarbejdere	
Bilag 6 - Nyhedsbrev	

Resume

ISS Danmark søgte og fik i 2002 bevilget støtte fra Arbejdstilsynet til projektet 'Nærvær på arbejdspladsen - Udvikling af job og samarbejde, som skaber nærvær for grupper af medarbejdere med anden etnisk baggrund'.

Baggrunden for at søge støtte til projektet var, at rengøringsassistenterne havde begrænsede udfordringer og variation i deres arbejde. Assistenterne arbejdede alene på arbejdsområder med begrænsede muligheder for et arbejdsmæssigt og socialt fællesskab med kollegaer. Assistenterne havde forskellige arbejdskulturer såvel som forskellige sociale normer og værdier. Desuden var der tilsyneladende sproglige barrierer, som vanskeliggjorde samarbejde og kommunikation. Indflydelse og ansvar i forhold til arbejdet var begrænset af en række af de nævnte faktorer samt af manglende muligheder for at gennemføre jobudvidelse og jobberigelse. Det skyldes, at der ikke eksisterede muligheder for at overføre arbejdsopgaver til assistenterne fra nærliggende arbejdsområder. Ligeledes kunne gentagne udliciteringer og omstillinger i den forbindelse medvirke til, at assistenterne følte uro og ængstelse for efterfølgende forandringer. Flere af disse årsager kunne enkeltvist eller i kombination med hinanden medvirke til, at det var vanskeligt at fremme nærvær og trivsel på arbejdspladsen for assistenterne. Det kunne også medvirke til et højt sygefravær. På de tre arbejdspladser, som medvirkede i projektet fra starten, var der således et højt sygefravær og personalegennemtræk ved projektstart.

Formålet med projektet var på den baggrund at fremme det psykiske arbejdsmiljø på de tre arbejdspladser, herunder danne grundlag for, at medarbejderne fik mere indflydelse, variation i arbejdet, bedre støtte af kolleger og leder, fremme kommunikation mellem medarbejdere og leder m.v. Dermed også at reducere sygefravær og personaleomsætningen.

Der er blevet gennemført en række aktiviteter med det formål på fire arbejdspladser. På *Forskningscenter Risø* er der blandt andet gennemført danskundervisning med fokus på overenskomst, rengøringsplaner, projektet om psykisk arbejdsmiljø og andre emner fra medarbejdernes arbejde. Medarbejderne har drøftet håndtering af ferieplanlægning og muligheder for at tage individuelle hensyn. Der har været arrangeret en rundtur på arbejdspladsen for at give assistenter indblik i 'produktionen' på Risø. De har også været på besøg hos kolleger på Teknologisk Institut med digitalt kamera for at tage billeder af det psykiske arbejdsmiljø og få et indtryk af en anden arbejdsplads. På *Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole* har procedurer og opfølgning i forbindelse med sygefravær været drøftet og fastlagt. Blandt andet sendes der nu blomster hjem til sygemeldte, når sygefraværet er længerevarende. Der er tillige valgt både tillids- og sikkerhedsrepræsentant for at forbedre kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere, og der afholdes nu månedlige informationsmøder. Medarbejderne er også blevet præsenteret for kunden, således at eventuelle mangler kan udbedres i samarbejde mellem kunde og den enkelte medarbejder. Der udarbejdes også en APV hver 3. måned. På *Royal Copenhagen* var der især fokus på konsekvenserne for medarbejderne af lukning og udflytning af virksomheden, herunder jobmuligheder inden for ISS eller i øvrigt. *Teknologisk Institut* har gennemført et dialogspil om psykisk arbejdsmiljø for at afdække belastninger, og

medarbejderne var også på besøg hos kollegerne på Risø med digitale kameraer med henblik på at tage billeder af det psykiske arbejdsmiljø.

Der er desuden gennemført et lederudviklingsforløb for ca. 40 ledere. Lederuddannelsen blev gennemført i to omgange. Første forløb blev gennemført for de ledere, der var ansat i distriktet på tidspunktet for projektets opstart; andet forløb for ledere, der i forbindelse med en sammenlægning, kom til distriktet. Det første forløb blev gennemført i seks moduler á tre timers varighed, mens det andet forløb blev afviklet som 3 hele dage. Indholdsmæssigt har forløbet været bygget op omkring en vekselvirkning mellem oplæg samt arbejde i grupper omkring refleksioner over egen praksis eller afprøvning af metoder til afdækning eller forbedring af medarbejderes og lederes psykiske arbejdsmiljø. For at kunne relatere uddannelsens teori og metode til egen praksis, har der været indlagt en hjemmeopgave, hvor lederne skulle gennemføre tiltag til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø inspireret af lederuddannelsen mellem de seks moduler.

På baggrund af projektet har ISS taget en række initiativer, der fremover skal forbedre det psykiske arbejdsmiljø, herunder især udvikling af en lederuddannelse om det psykiske arbejdsmiljø samt et forsøg, som skal reducere den tid, hvor lederne - med mobiltelefonen åben - skal stå til rådighed for medarbejderes henvendelser.

Der har været gennemført en spørgeskemaundersøgelse i forbindelse med projektopstart og -afslutning. Sammenligningen viser, at det psykiske arbejdsmiljø, herunder ledelse, støtte og kommunikation, er blevet forbedret i projektperioden. Målinger af sygefravær og især medarbejderomsætning viser, at begge tillige er reduceret.

1 Indledning

ISS Facility Services har i samarbejde med Teknologisk Institut gennemført projektet 'Nærvær på arbejdspladsen - udvikling af job og samarbejde, som skaber nærvær for grupper af medarbejdere med anden etnisk baggrund' finansieret af Arbejdstilsynets pulje 'Forbedring af det psykiske arbejdsmiljø og nedbringelse af sygefravær'.

Projektet har været organiseret med en *styregruppe* bestående af følgende personer fra ISS Danmark:

- Distriktschef Jan Larsen/Distriktschef Kim Steendahl
- Projektkonsulent Susanne Bennike
- Kundechef Nicky Peter Gulholm
- Kundechef Gert Träger
- Kundechef Peter Ipsen
- Sikkerhedschef Hardy Ernst
- Økonomiansvarlig Brian Thanner
- Sikkerhedsleder Marie Enebo Nielsen
- Sikkerhedsleder Ingrid Hansen.

Og fra Teknologisk Institut, Arbejdsliv:

- Konsulent Gitte Holm Rasmussen
- Konsulent Tom B. Hansen
- Konsulent Lene Wendelboe Johannsen.

Regionschefen har været formand for styregruppen og har haft det formelle projektsvar. Styregruppen har holdt møder og løbende fulgt projektet.

Udover styregruppen har der været nedsat en *central APV-gruppe*, som har udviklet proces og indhold omkring APV (arbejdspladsvurdering). Den har bestået af sikkerhedschef, daglig sikkerhedsleder, sikkerhedsgrupperne fra de tre arbejdspladser og konsulenter fra Teknologisk Institut. En *lokal APV-gruppe* har bestået af sikkerhedsgruppen, driftschef, en medarbejder og en konsulent fra Teknologisk Institut. Udviklingsarbejdet i projektet har i overvejende grad været overdraget til Teknologisk Institut, Arbejdsliv, som har haft ansvar for spørgeskemaundersøgelsen, udvikling af en psykisk APV-metode, lederuddannelsen og for proceskonsultation i forbindelse med forløbene på de tre arbejdspladser. ISS har derudover selv gennemført møder og lignende, hvor det psykiske arbejdsmiljø var på dagsordenen, eller som opfølgning på tidligere iværksatte aktiviteter.

Denne afrapportering og evaluering bygger på skriftlige kilder, herunder mødereferater, billedmateriale, aktivitetsbeskrivelser, programmer for lederuddannelsesforløbet, spørgeskemaundersøgelse vedrørende det psykiske arbejdsmiljø, sygefraværs- og persona-

leomsætningsstatistik m.v. Derudover er der gennemført interview med kundechefer, arbejdsledere og medarbejdere på de tre arbejdspladser, der indgik i projektet, og konsulentene fra Teknologisk Institut har bidraget med deres erfaringer fra projektførelsen.

Af rapporteringen og evalueringen følger retningslinierne i puljens administrationsgrundlag og omfatter - udover denne indledning - følgende temaer:

- Baggrund og formål
- Projektets indhold og forløb på de tre arbejdspladser i ISS Facility Services, der har deltaget i projektet
- Lederudviklingsforløbet
- Resultater og konklusioner, herunder resultater af spørgeskemaundersøgelser om det psykiske arbejdsmiljø, udvikling af sygefravær og medarbejderomsætning
- Udvikling af APV
- Forankring og spredning af projektets erfaringer.

Det uddybes i det følgende.

2 Baggrund og formål

Det har været ISS Facility Services Distrikt København 2, som har deltaget i projektet i samarbejde med Teknologisk Institut, Arbejdsliv. Da projektet startede, var ISS Facility Services Distrikt København 2 ledet af en regionschef med ansvar for 5 driftsområder. Ledelsesansvaret for driftsområderne var uddelegeret til 5 kundechefer med ansvar for 22 forskellige arbejdspladser, hvor ISS varetog rengøringen. Den daglige rengøring på arbejdspladserne blev varetaget af 24 arbejdsledere og 350 rengøringsassistenter.

Interventionerne skulle gennemføres på tre arbejdspladser; nemlig Den Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole, Royal Copenhagen og Forskningscenter Risø. På disse arbejdspladser var der ansat 52 rengøringsassistenter og fire arbejdsledere. Hovedparten af rengøringsassistenterne havde anden etnisk baggrund. De lande, rengøringsassistenterne kommer fra, er blandt andet Tyrkiet, Pakistan, Tanzania, Bosnien, Colombia, Gambia og Filippinerne.

Der er imidlertid undervejs i projektet sket forandringer i ISS' interne organisation og i kundeporteføljen, som har haft indflydelse på projektet. Den 1. oktober 2003 forlod regionschef Jan Larsen ISS, og rollen som projektansvarlig blev overtaget af kundechef Peter Ipsen. Den 31. december 2003 - det vil sige ca. ét år eller halvvejs inden i projektet - mistede ISS Royal Copenhagen som kunde i licitation. Projektet manglede derfor en væsentlig arbejdsplads, som kunne deltage i projektet i stedet for. Valget faldt på Teknologisk Institut i Taastrup, som passede på profilen med et større antal faste medarbejdere og medarbejdere med anden etnisk baggrund. Teknologisk Institut overtog pladsen fra Royal Copenhagen pr. 1. januar 2004. Samtidigt skete der i ISS en større organisationstilpasning i december 2003 og januar 2004. Det distrikt, hvori projektet var forankret, blev lagt sammen med to andre afdelinger. Distriktet blev derved udvidet med 12 ledere og et større antal kunder/arbejdspladser.

Den 1. maj 2004 blev der tillige ansat en projektkonsulent, der fik følgende opgaver:

- Deltage i lederuddannelse
- Tilegne sig viden om projektet og de 3 arbejdspladser
- Kompetenceafklaring af ledere og medarbejdere
- Behovsafdækning og tilmelding af kurser for disse
- Oplæg til revideret stillingsbeskrivelse for arbejdsledere i forbindelse med ændrede tiltag på baggrund af projektet
- Deltage i projektets styregruppe
- Medansvarlig for implementering af projektets resultater inden for ISS
- Ansvarlig for at gennemføre pilotprojekt i distriktet på baggrund af resultaterne i lederuddannelse
- Deltage i kurset mangfoldighedsledelse
- Ansvar for udarbejdelse og gennemførelse af spørgeskemaundersøgelse for arbejdslederne i distriktet på baggrund af lederuddannelsen

- Afholde indlæg om implementering af projektets resultater på konferencen den 18. november 2004
- Beskrive pilotprojektets formål, tidsplan og praktiske gennemførelse.

Samtlige arbejdsledere og kundechefer i distriktet har deltaget i projektets lederudviklingsforløb om psykisk arbejdsmiljø - i alt ca. 42 ledere og kundechefer.

Baggrund

Det psykiske arbejdsmiljø på de tre arbejdspladser, der deltog i projektet fra starten, var kendetegnet ved, at rengøringsassistenterne havde begrænsede udfordringer og variation i deres arbejde. Assistenterne arbejdede alene på arbejdsområder med begrænsede muligheder for et arbejdsmæssigt og socialt fællesskab med kollegaer. Assistenterne havde forskellige arbejdskulturer såvel som forskellige sociale normer og værdier. Desuden var der tilsyneladende sproglige barrierer, som vanskeliggjorde samarbejde og kommunikation. Indflydelse og ansvar i forhold til arbejdet var begrænset af en række af de nævnte faktorer samt af manglende muligheder for at gennemføre jobudvidelse og jobberigelse. Det skyldes, at der ikke eksisterede muligheder for at overføre arbejdsopgaver til assistenterne fra nærliggende arbejdsområder. Ligeledes kunne gentagne udliciteringer og omstillinger i den forbindelse medvirke til, at assistenterne følte uro og ængstelse for efterfølgende forandringer.

Flere af disse årsager kunne enkeltvist eller i kombination med hinanden medvirke til, at det var vanskeligt at fremme nærvær og trivsel på arbejdspladsen for assistenterne. Det kunne også medvirke til et højt sygefravær.

På de tre arbejdspladser var sygefraværet på henholdsvis 3,0, 5,5 og 10,0 %. Sygefraværs-procenten blev beregnet på grundlag af udbetalte sygedagpenge, og det måtte derfor antages, at de reelle sygefraværsprocenter lå ca. 5 % højere end registreringerne viser. Samtidig lå personaleomsætningen på op til 100 % på disse arbejdspladser. Der var en fast kerne af medarbejdere med en længere anciennitet. En anden gruppe af medarbejdere var vanskelige at fastholde og var derfor ansat i kortere perioder.

Formål

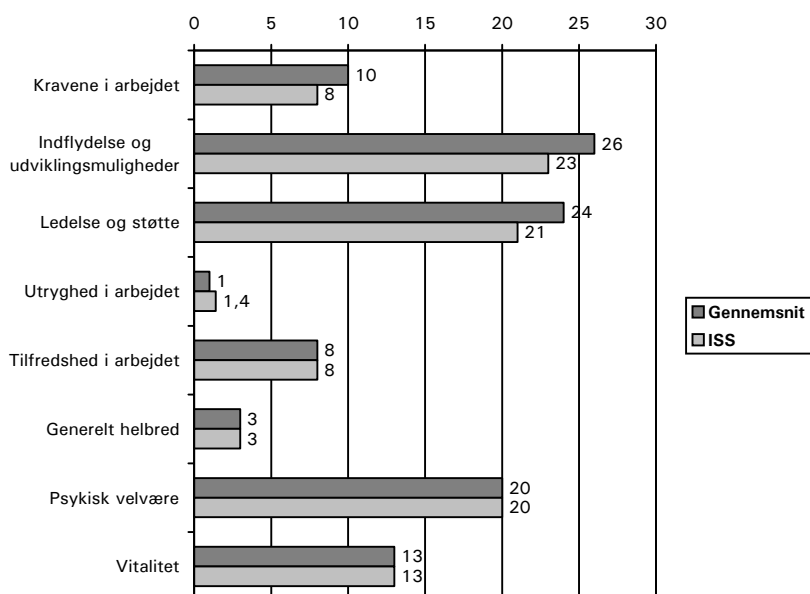
Formålet med projektet var på den baggrund at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø med mindre sygefravær og personaleomsætning blandt medarbejdere med hovedsageligt anden etnisk baggrund ved at:

- Udvikle jobbene og samarbejdet på arbejdspladserne, således at medarbejderne oplever større nærvær.
- Skabe fælles værdier for ledere og medarbejdere på tværs af forskellige kulturer og traditioner.
- Udvikle en arbejdskultur, som kan rumme forskellige etniske grupper.

I næste kapitel præsenteres de konkrete aktiviteter, der blev gennemført på arbejdspladserne med henblik på at fremme det psykiske arbejdsmiljø, herunder også reducere sygefravær og personaleomsætning.

3 Projektforløbet på arbejdspladserne

Udover informationsmøder på de tre berørte arbejdspladser, startede vi projektet op med at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø blandt medarbejderne som angivet i Arbejdstilsynets retningslinier. Arbejdsmiljøinstituttets korte spørgeskema blev i samarbejde med Teknologisk Institut valgt til opgaven. Resultatet af den første spørgeskemaundersøgelse fremgår af figur 1. Se også bilag 1 for en mere uddybende præsentation.



Figur 1: Resultat af den første spørgeskemaundersøgelse

Spørgeskemaundersøgelsen viste, at servicemedarbejdernes psykiske arbejdsmiljø minder meget om landsgennemsnittet. Det psykiske arbejdsmiljø var imidlertid mere belastet end landsgennemsnittet på dimensionerne 'Indflydelse og udviklingsmuligheder' samt 'Ledelse og støtte'. Der var et godt fællesskab og samarbejde på arbejdspladserne, men der var behov for at gøre en indsats over for servicemedarbejdernes mulighed for at få indflydelse på arbejdet og udvikle sig. Og derudover at forbedre støtten fra den nærmeste ledelse og fra kollegerne. På den baggrund formulerede Teknologisk Institut følgende spørgsmål til det videre udviklingsarbejde på de tre arbejdspladser:

- Kan medarbejderne få mere indflydelse på hvornår og hvordan der holdes pauser, hvad den enkelte laver på arbejdet og mængden af arbejdet?
- Kan medarbejderne få mulighed for at lære nyt?
- Kan medarbejderne blive bedre til at støtte og hjælpe hinanden?
- Kan medarbejderne blive bedre til at tale med hinanden om hvor godt de udfører arbejdet?

Og i forhold til lederne:

- Hvordan løses konflikter?
- Give mere information om vigtige beslutninger
- Planlægge arbejdet på arbejdspladsen
- Støtte og hjælpe medarbejderne
- Tale med medarbejderne om hvordan de udfører deres arbejde.

Disse spørgsmål dannede udgangspunkt for den videre dialog og det videre arbejde med ledere og medarbejdere på arbejdspladserne. Det uddybes i det følgende for hver arbejdsplads.

Forskningscenter Risø

Der er ansat 18 servicemedarbejdere og 1 arbejdsleder (funktionær) på Forskningscenter Risø. Fordelingen af mænd og kvinder er: 16 kvinder og 2 mænd. Medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk udgør 14 ud af de 18 medarbejdere. Tidspunktet for udførelse af rengøring er mellem 05:00 og 14:00 dagligt. Typen af rengøring er mest kontorer, laboratorier, møderum og gangarealer. Kendetegnende ved Risø er, at det ligger på et stort geografisk område, hvorfor der kan være langt mellem de enkelte bygninger. Rengøringsprogrammet er det vi kalder frekvensrengøring, hvor det på forhånd er helt fastlagt, hvad der skal udføres på de enkelte lokationer.

På Forskningscenter Risø gav spørgeskemaundersøgelsen anledning til at arbejde med at forbedre indflydelses- og udviklingsmuligheder, ledelse, støtte og kommunikation samt reducere utrygheden:

Indflydelses- og udviklingsmuligheder

For at øge indflydelses- og udviklingsmulighederne på Risø blev det som udgangspunkt besluttet, at medarbejderne selv skulle deltage aktivt i vurderingen af deres arbejde. Førhen lå dette ansvar alene på servicelederen, hvor der efter endt kontrol blev udleveret en kopi af kontrolskemaet til assistenten med kommentarer på det udførte arbejde. For at kunne løse denne nye opgave, skulle assistenterne naturligvis gennem en proces, hvor man lærte at udfylde disse skemaer samt lærte at være objektiv i vurderingen af eget arbejde - at tage 'kundens briller på' så at sige. I samråd med de bygningstilsynsførende på Risø - ca. 18 personer - blev der udarbejdet en konkret datoplan for, hvornår disse kontroller skulle udføres med medarbejderne. Et af formålene med dette var at give medarbejderne en større forståelse for, hvad kunden oplever og lægger vægt på i hverdagen og øge dialogen mellem kunde og assistent og dels at styrke den enkelte medarbejders ansvarsfølelse og kompetencer så kunden oplever en mere ensartet kvalitet i leverancen. I denne proces har der været behov for det man kalder 'sidemandsoplæring' - dvs. at flere medarbejdere hjælper hinanden med at udføre kontrollerne - dette styrker både kommunikationen blandt medarbejderne og fællesskabet på arbejdspladsen.

I oktober 2003 blev det mere og mere tydeligt, at en gruppe medarbejdere stadigvæk ikke deltog aktivt i dialogen og virkede hæmmede grundet sproglige vanskeligheder. Det blev besluttet, at denne gruppe skulle gennemføre et kursus i danskundervisning for at styrke disse kundskaber. I samarbejde med Roskilde Sprogcenter udarbejdedes en plan for undervisningen af disse medarbejdere i november, december 2003 samt januar 2004. Da vi besluttede, at undervisningen skulle være obligatorisk og være en del af arbejdstiden, var det derfor påkrævet at sørge for den nødvendige afløsning i kursusperioden for disse medarbejdere. Da Risø geografisk ligger lidt uden for Roskilde, blev kurserne derfor afholdt på Risø i lånte undervisningslokaler. Lærerne kom derfor ud på Risø og underviste der, hvor vores medarbejdere var. Undervisningen gennemførtes 2 gange ugentligt á 3 timers varighed med et indhold defineret af ISS og Roskilde Sprogcenter. Indholdet var blandt andet baseret på ISS' fællesoverenskomst, rengøringsplaner, beskrivelse af projektet, m.m. for at give så meget relevant information som muligt med udgangspunkt i medarbejdernes dagligdag og ansættelsesvilkår.

Det var tydeligt herefter, at denne gruppe medarbejdere blev mere aktive i den daglige kommunikation og kom med spørgsmål på vores møder. Den 'tekniske' del af sproget var måske ikke væsentligt forbedret, men det havde tydeligvis givet en større forståelse samt en vilje til at fremføre synspunkter baseret på denne nye viden. Enkelte har senere - af egen drift - søgt yderligere danskundervisning.

Ved projektets afslutning i december 2004 arbejdes der igen sammen med Roskilde Sprogcenter for at gennemføre endnu et kursusforløb på Risø i februar 2005.

Selv om der på Risø ofte blev afholdt møder, hvor der blev spurgt ind til problemer, forslag og andre forhold, var der en fornemmelse af, at medarbejderne ikke ville 'stå frem' og tale om visse forhold. Derfor blev det i samråd med medarbejderne besluttet at lave en 'emnekasse'. I denne kasse kunne man så **helt anonymt** fremkomme med kritik, ros, forslag samt ytre sig om alt, hvad man ønskede skulle debatteres på møderne. Emnekassen blev et fast punkt på dagsordenen, og indkomne emner blev så fremlagt og drøftet i gruppen.

Ferieplanlægningen var et af de emner, det var svært at tale om. Grundet antallet af fuldtidsansatte på Risø har der altid omkring ferieplanlægningen været meget diskussion og frustration vedrørende tildelingen af ferieønsker. Igennem en lang årrække har man haft et system, der prioriterede medarbejderne efter hvem, der havde haft ferie i de 'gode uger' (juni/juli), som så næste år måtte vige for at en anden kollega kunne få ferie i disse uger. Da mange af medarbejderne ikke har herboende familie, har man ofte søgt om mere end 3 ugers ferie til at tage til hjemlandet og besøge familie og venner. Dette lægger naturligvis endnu mere 'pres' på planlægningen, og ferieperioden strækker sig derfor over flere måneder. Det blev derfor besluttet, at medarbejderne selv skulle forsøge at fremkomme med alternative forslag til løsning af problemet. Efter at medarbejderne havde afholdt møde herom, måtte man konstatere, at den nuværende 'rotationsmodel' var det bedste kompromis, og at man ville fortsætte med denne løsning. Formålet med denne opgave var at give medarbejderne mulighed for at få indflydelse på beslutningen samt opnå indsigt i hinandens privatliv. Ydermere styrkede det også sammenholdet blandt medarbejderne. Og de kunne se nødvendigheden i en gang imellem at indgå kompromis for selv at blive tilgodeset.

I forbindelse med at Risø var nødsaget til at opsige kontrakten med ISS i slutningen af september 2004 for at imødegå besparelser i 2005 på ca. 15 mio. kr., blev medarbejderne opfordret til at komme med forslag til besparelser. Det vigtigste her var medinddragelse af medarbejderne til at komme med forslag til effektivisering af kontrakten. Horisonten for denne opgave var 3 uger, hvilket kan forklare, at der ikke var nødvendig tid for medarbejderne til at fremkomme med forslag til besparelserne. Det er dog lykkedes alligevel, og samarbejdet mellem Risø og ISS fortsætter indtil videre frem til 2007.

Ledelse, støtte og kommunikation

Medarbejderne på Risø arbejder spredt ud over øen i mange forskellige bygninger uden direkte kontakt til hinanden under arbejdet. Derfor var der måske heller ikke oparbejdet en kultur omkring kaffepauser, frokostpauser samt fællesmøder generelt. Dette havde medført, at der ikke var det store kendskab til hinanden og kollegaens arbejdsområde samt mulighed for udveksling af erfaringer og generelt socialt samvær. Det var blandt andet projektets opgave at fremme og styrke dette. Dette blev drøftet, og det blev besluttet at holde et 'kaffemøde' 1 gang om måneden med en dagsorden bestående af relevant information om kunden, nyheder fra ISS, afdelingen, sociale arrangementer samt tømning og debat omkring emner fra 'emnekassen'. Nedenstående er blandt andet arrangementer, der er blevet foreslået på disse møder.

Besøgscenter: Der blev afholdt et arrangement på Risøs besøgscenter for at give medarbejderne et indblik i, hvad Risø er for en virksomhed. En formiddag blev 'revet ud' af kalenderen, og alle medarbejdere mødte op og fik en gennemgang af, hvilken forskning der blev arbejdet med på Risø. Medarbejderne hørte om biokemi, brændselsceller, solenergi, vindmølleenergi, vandenergi og mange andre spændende projekter og forskning. Dagen sluttedes af med fælles frokost for alle.

Julefrokost: For at styrke det sociale blev det foreslået og vedtaget, at årets julefrokost i 2003 skulle afholdes kun for medarbejderne på Risø. Der blev udarbejdet en festkomité, der med et fastlagt budget i hånden fik til opgave at arrangere og gennemføre en julefrokost. Den 28. november mødte 17 ud af 18 medarbejdere op til en hyggelig aften samt julefrokost sammen med serviceleder og driftsleder på en restaurant i Roskilde. Antallet af deltagere til arrangementet må klart anses at være en bragende succes i forhold til tidligere år. En succes der skal gentages!

Fotosafari: Et moderne arbejdspladsbesøg hvor medarbejderne fra Risø besøgte deres kollegaer på Teknologisk Institut og omvendt. Udstyret med digitalkamera og i grupper af 4-5 personer var formålet at fastholde de indtryk, man får ved et arbejdspladsbesøg: Hvordan er arbejdsmetoderne? Hvordan er tilgængeligheden på områderne? Er der fælles pauser? Er der fælles rum? Hvilke arbejdsopgaver skal løses? Hvilke gode ideer kan bruges på vores plads? Der blev rundt regnet taget 200 billeder i grupperne, der efterfølgende blev prioriteret og præsenteret for deres kollegaer ved et afsluttende fællesarrangement med alle involverede. Se bilag 2 for en samlet rapport. Her blev der både grinet og diskuteret, hvilke forhold man ønskede gennemført på ens egen arbejdsplads samt ideer til løsning af fælles problemstillinger. Eksempelvis er der på Risø ophængt et A4 ark med medarbejderfoto, navn, rengøringstid, billede af serviceleder og kontaktinformation i hver bygning. Til trods for, at der, inden fotosafarien gik i gang, var en stor portion skepsis omkring udbytte og indhold, blev det en så stor succes, at man ønskede en fotosafari afholdt i 2005 for at se om ideerne så er blevet omsat til virkelighed.

Utryghed

Da ISS er i en branche præget af stærk fokus på pris, har dette meget direkte indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø, og det sker ofte, at der mistes arbejdspladser til konkurrenter. De seneste år har licitation vundet indpas i det offentlige samt større private virksomheder. Det er kendetegnende, at licitation ofte er begrænset af korte kontraktperioder mellem 3-5 år med stærk fokus på pris. Risø havde senest været i licitation ultimo 2001, hvor alle medarbejdere var opsagt i en periode, indtil en afklaring på valg af leverandør forelå. ISS vandt licitationen, men medarbejderne havde i en meget lang periode været uden information om, hvordan forløbet foregik, og var naturligt frustrerede i denne periode. Der manglede information fra ISS' ledelse, skriftlige opsigelser blev fremsendt pr. post, og man blev ikke hørt.

For at ændre på dette har medarbejderne løbende på vores månedsmøde fået information om det overordnede samarbejde mellem Risø og ISS. Konsekvenser i ændring af samarbejdet er omgående bagefter blevet kommunikeret ud, og i andre tilfælde har også kunden medvirket på vores interne månedsmøder for at informere om ændringer. Dette er også blevet kutyme for at imødegå sladder og løbende 'løse' rygter.

Som nævnt tidligere modtog ISS en opsigelse på samarbejdet med Risø i slutningen af september 2004 grundet besparelser i 2005. Dagen efter blev der afholdt møde med samtlige medarbejdere, der blev orienteret om situationen. Alle blev informeret om, at man ville modtage en opsigelse af ansættelsesforholdet, og hvilken proces der nu skulle i gang. Der blev informeret om, hvornår der skulle afgives tilbud, hvilke forudsætninger kunden ønskede og hvilken betydning det kunne få for den enkelte medarbejder. Mandag den 1. november 2004 blev ISS orienteret om, at Risø havde valgt at fortsætte samarbejdet frem til 2007. Tirsdag den 2. november fik medarbejderne den glade nyhed; dog kunne der ikke nøjagtigt gives besked om omfanget af den nye kontrakt for den enkelte medarbejder. Medarbejderne har fået information om, at denne del er færdigarbejdet inden 15. december 2004, hvor alle vil få direkte besked om deres nye ansættelsesvilkår.

Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole

På Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole (KVL) er der ansat 13 serviceassistenter og 1 serviceleder. Arbejdet foregår mandag til fredag i tidsrummet kl. 05.00-13.00. Alle assistenter har over 30 timer om ugen. Selve rengøringen er programmeret, og der er overvægt af kontorer samt laboratorier. Der bliver holdt pause hver dag mellem kl. 8.45 og 9.15, hvor 10 af assistenterne deltager, og om fredagen deltager alle 13. Det er fordi der ligger en lokation, hvor 3 af assistenterne gør rent på den anden side af Rolighedsvej på Frederiksberg.

Ledelse, støtte og kommunikation

Da sygefraværet har været højt i perioder, har vi taget stilling til om den forhenværende sygemeldingsprocedure var god nok. Her kontakter assistenten teleresponse i ISS og melder sig syg, hvorefter teleresponse kontakter arbejdslederen efter kl. 04.30, hvor servicelederen møder. Herefter sker der intet, før assistenten melder sig rask. På et møde med alle assistenterne blev det besluttet, at man fortsat ringer til teleresponse, da den er meget fleksibel i forhold til medarbejderne og servicelederen, men på 4. dagen kontak-

tes den syge assistent for at få indblik og en god snak om sygdommen uden at det virker kontrollerende. På 10. dagen sendes blomster og kort til den sygemeldte.

For at styrke kommunikationen mellem assistenter og ledelse, blev det besluttet, at der skal være en tillidsrepræsentant blandt assistenterne, så man har en af sine nærmeste kollegaer at gå til, hvis man ikke kan forstå ledelsens tiltag, samt overenskomstmæssige forhold. Assistenterne valgte tillidsrepræsentant Iddi Omar Hassan, da han er en god kollega og ikke er bange for at stille spørgsmål til ledelsen. Efterfølgende er Iddi også blevet valgt ind i samarbejdsudvalget i distriktet.

På KVL har der i visse perioder været problemer med, at gulvene virkede fedtede, og til løsning af dette er der brugt mange forskellige metoder og midler, uden at det rigtig har givet det forventede resultat. Flere af assistenterne gav udtryk for, at de en gang for alle må have en repræsentant ud fra deres middelleverandør og se på alle gulvene, så der bliver brugt det korrekte middel. En repræsentant fra JohnsonDiversey dukkede herefter op og fortalte om produkter og svarede på spørgsmål. Herefter blev alle gulvene gennemgået, og der blev foretaget en ensretning af alle produkterne. Det viste sig dog i mange af tilfældene at være instruktionsproblemer, da der ikke blev doseret korrekt samt brugt den korrekte metode, så her var det en opgave for servicelederen at instruere assistenterne korrekt.

For at styrke kommunikationen så assistenterne ved, hvad der bliver talt med kunden om, samt hvad der sker i ISS, blev det vedtaget, at der hver måned afholdes et informationsmøde, hvor driftslederen kommer forbi med nyheder fra ISS m.m. med dagsorden. Endvidere skal der opstilles en pc, hvor assistenterne kan søge informationer og få hjælp til dagligdags problemer i det danske system.

Utryghed

Der har desværre gennem en længere periode været mange klager over rengøringen. På KVL er klageproceduren, at hvis brugeren vil klage, kontakter man driftsafdelingen, hvor ISS' kontaktpersoner sidder, som herefter viderebringer klagen til ISS. Vi vil forsøge at komme dette til livs, da mange af assistenterne var utrygge ved alle disse klager, samtidig med, at der aldrig kom nogen ros, andet end fra ledelsen i ISS. Her forsøgte vi at bedre relationerne med brugerne på KVL og assistenterne, hvor servicelederen fik til opgave at være meget synlig over for brugerne og præsentere assistenten for dem. Dette har betydet, at mange af klagerne nu er blevet drøftet af brugeren og assistenten frem for gennem deres kontaktperson, så de nu oplever utroligt få klager.

I forbindelse med at flere af medarbejderne var usikre på skiltemærkningen på nogle af områderne, blandt andet om radioaktivitet, udarbejdes der hver 3. måned en APV for hvert område. Her får assistenten mulighed for at tale med brugerne om, hvad skiltene betyder samt hvordan man skal forholde sig. Endvidere benytter servicelederen sig af psykisk arbejdsmiljø spørgsmål over for assistenten, for at høre om de trives i hverdagen, samt hvad der kan gøres bedre.

Da mange af assistenterne nærmer sig pensionsalderen, var flere af dem usikre på reglerne for pension i Danmark m.v. Til dette fik vi inviteret KAD og Sanitørernes fagforening til et møde, hvor der blev fortalt om faglige og sociale forhold og blev svaret på mange gode spørgsmål fra assistenterne. Her fik de også sat ansigt på fellestillidsrepræsentanterne, som man altid kan ringe til og blive vejledt af.

Sociale forhold

Da der er et stort socialt behov mellem assistenterne, blev det besluttet at etablere et festudvalg, som arrangerer en skovtur om sommeren og en julefrokost. Indtil videre har de spillet bowling og været i planetariet, samt efterfølgende spist på tyrkisk restaurant. Til julefrokosterne har de spist en herlig julebuffet i deres personalerum. Alle assistenter har deltaget fornøjeligt i disse arrangementer.

Alle fødselsdage fejres med morgenmad, og ISS giver en lille gave i form af chokolade.

Resultat: Ifølge assistenterne er alle blevet mere åbne, og der er en meget mere positiv stemning på arbejdspladsen.

Royal Copenhagen

Organiseringen på Royal Copenhagen var 20 medarbejdere og 2 timelønnede arbejdsledere. Rengøringen blev foretaget i 2 hold: 14 medarbejdere fra 15:00-22:30 og 6 medarbejdere fra 05:00-13:00. Rengøringen havde visse steder karakter af industrirengøring, og der var mange tunge løft, og specielle arbejdsforhold på enkelte områder, hvor der arbejdes med kobolt. Der var en markant overvægt af medarbejdere med etnisk baggrund. Som tidligere nævnt trådte Royal Copenhagen ud af projektet den 31. december 2003 grundet lukning.

På Royal Copenhagen kom projektet naturligt til at handle meget om, hvordan den forestående lukning skulle håndteres og hvilke muligheder den enkelte medarbejder havde for at fastholde beskæftigelse. Indledningsvist var der dog også indflydelses- og udviklingsmuligheder samt på ledelse, støtte og kommunikation. Det uddybes i det følgende.

Indflydelse og udvikling

For at styrke denne dimension ønskede medarbejderne at involvere sig mere i udførelse af kvalitetskontrol/egenkontrolskemaer. Medarbejderne gennemgik en grundig oplæring i principperne herom og lærte at fokusere mere objektivt på deres egen arbejdsindsats. Medarbejderne styrkede tillige deres indflydelse på planlægning af arbejdet i forbindelse med sygdom og andet fravær, ved aktivt at forbedre den daglige kommunikation med kollegaer. Medarbejderne løste ofte disse opgaver uden direkte involvering fra arbejdslederen. Man besluttede også at tage fælles ansvar for at renholde vogne og andet udstyr til udførelse af arbejdet - under begrebet 'Orden i eget hus'. Medarbejderne søgte selv aktivt at få udarbejdet en individuel uddannelsesplan i samarbejde med ISS og AMU. Man deltog også aktivt i udarbejdelse af APV på eget område med støtte fra den stedlige sikkerhedsrepræsentant og ISS' sikkerhedschef Hardy Ernst.

Ledelse, støtte og kommunikation

Man styrkede kommunikationen og den daglige kontakt til lederen ved at fastsætte tidspunkt for afholdelse af en daglig fællespause, hvor man ønskede at fremme brugen af dansk som fællessprog. En gang ugentligt skulle der indkøbes brød, hvor ansvaret for dette gik på skift mellem medarbejderne. På møderne skulle der, ud over information om dagligdagen hos kunden og den generelle planlægning, gives mere information fra

ledelsen omkring forhold i ISS, afdelingen og distriktet, som kunne være interessant. Man indførte også, at medarbejdernes mærkedage, herunder fødselsdage og jubilæer m.m., skulle fejres.

Utryghed

Royal Copenhagen havde gennem 2003 arbejdet med at tilpasse virksomheden, og en flytning af fabrikken skulle gennemføres i 2004. Dette gav naturligt en vis utryghed blandt medarbejderne om hvilken jobsituation, der ville være for dem i fremtiden. Gennem hele 2003 fik medarbejderne løbende information fra ledelsen i ISS omkring denne situation for at imødegå rygtedannelse samt besvare spørgsmål i relation hertil. Da det i slutningen af 2003 stod klart, at samarbejdet mellem ISS og Royal Copenhagen ikke ville fortsætte, blev der med den enkelte medarbejder taget kontakt til AFs jobformidling samt ISS' jobcenter for mulige omplaceringer eller nye jobmuligheder uden for ISS.

Teknologisk Institut

På Teknologisk Institut er der ansat 9 fuldtidsmedarbejdere og 1 timelønnet arbejdsleder. Rengøringen foretages i tidsrummet 05:15-13:00. Der er fællespause kl. 09:00-09:30 dagligt. Alle medarbejdere er af anden etnisk herkomst end dansk - undtagen arbejdsleder. Det er typisk kontor rengøring. Den 1. januar 2003 overgik Teknologisk Institut til ResultatRengøring, hvilket betyder, at medarbejderne arbejder med en farvelagt rengøringsplan, hvor det enkelte lokale har en farve passende til det af kunden valgte rengøringsniveau. På TI arbejdes med 3 farver/miljøer: Gul = Basismiljø (typisk kælder/arkiver); Rød = Økonomimiljø (typisk kontorer/gange) og Blå = Rent Miljø (typisk direktion/reception/toiletter). Denne type rengøring er mere udfordrende, da det er medarbejderen selv, der skal vurdere indsatsen for opfyldelse af rengøringsniveauet i det enkelte lokale.

Indflydelse og udvikling

For at styrke denne dimension ønskede medarbejderne at involvere sig mere i udførelse af kvalitetskontrol/egenkontrolskemaer. Medarbejderne gennemgik en grundig oplæring i principperne herom og lærte at fokusere mere objektivt på deres egen arbejdsindsats. Medarbejderne styrkede tillige deres indflydelse på planlægningen af arbejdet i forbindelse med sygdom og andet fravær ved aktivt at forbedre den daglige kommunikation med andre kollegaer. For at få mere indflydelse blandt medarbejderne og få valgt en tillidsmand/-kvinde blandt kollegaerne, inviterede ISS 2 repræsentanter fra ISS' fællestillidssekretariat - 1 fra KAD og 1 fra Sanitørernes Fagforening. Dette med henblik på at give information om vigtigheden af at være organiseret og fordelene ved at få valgt en tillidsrepræsentant. På baggrund af denne aktivitet lykkedes det at få valgt en TR blandt medarbejderne. Sikkerhedschef Hardy Ernst fra ISS afholdt ligeledes et møde med medarbejderne, og en SR blev valgt.

Medarbejderne fra TI deltog også i aktiviteten 'fotosafari', som er beskrevet ovenfor under afsnittet om Forskningscenter Risø.

Ledelse, støtte og kommunikation

Medarbejderne deltog i et dialogspil om psykisk arbejdsmiljø, der skulle give indblik i medarbejdernes forskellighed i holdninger, adfærd samt hvordan man opfatter sine kollegaer på arbejdspladsen. Dialogspillet skulle give ledere og medarbejdere en mulighed for at komme i gang med at drøfte og forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Det blev på baggrund af spillet imidlertid klart, at leder og medarbejdere ikke var vant til at snakke med deres kolleger om, hvordan deres arbejdsplads fungerer. Derudover virkede terminologien og forståelsen af, hvad psykisk arbejdsmiljø er for en størrelse, som en barriere for at spillet kunne udfylde sin funktion.

Man styrkede kommunikationen og den daglige kontakt til lederen ved at fastsætte tidspunkt for afholdelse af en daglig fællespause, hvor man ønskede at fremme brugen af dansk som fællessprog. 1 gang ugentligt skulle der indkøbes lidt brød, hvor ansvaret for dette gik på skift mellem medarbejderne. På møderne skulle der udover information om dagligdagen hos kunden og den generelle planlægning gives mere information fra ledelsen omkring forhold i ISS, afdelingen og distriktet, som kunne være interessant. Man indførte også, at medarbejdernes mærkedage herunder fødselsdag og jubilæer, m.m., skulle fejres.

Utryghed

For at give mere tryghed blandt medarbejderne, bliver de på baggrund af månedsmøder med kunden informeret om det generelle samarbejde og hvilke ændringer i samarbejdsaftalen, der er aftalt mellem ledelsen på TI og ISS samt eventuelle konsekvenser heraf.

4 Lederudviklingsforløbet

Lederudviklingsforløbet om psykisk arbejdsmiljø har haft fokus på at:

- Sætte lederne i stand til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen
- Forbedre ledernes eget psykiske arbejdsmiljø.

Forbedring af det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen

Arbejdslederne spiller en central rolle for det psykiske arbejdsmiljø i den måde de formidler organisationens bærende værdier på gennem deres personaleledelse. I ISS er de bærende værdier:

- Ærlighed.....Vi viser respekt
- Entreprenørånd.....Vi handler
- Ansvarlighed..... Vi tager ansvar
- Kvalitet.....Vi leverer

Hvordan disse værdier viser sig og er til stede i den daglige praksis, afhænger i høj grad af, hvordan den enkelte arbejdsleder medvirker til at udforme de rammer og betingelser for medarbejdernes varetagelse af opgaven, der udgør grundlaget for det psykiske arbejdsmiljø.

Som medarbejdernes nærmeste ledelsesrepræsentant har arbejdslederen det daglige ansvar for det psykiske arbejdsmiljø. Det vil sige ansvaret for at:

- Kravene i arbejdet svarer til medarbejdernes ressourcer
- Medarbejderne har indflydelse og udviklingsmuligheder
- De samarbejds-mæssige og ledelses-mæssige relationer bygger på respekt og ligeværdighed, og at alle oplever det meningsfuldt at arbejde i ISS.

Arbejdslederens eget psykiske arbejdsmiljø

Samtidig er arbejdslederne som ansatte i organisationen selv underlagt rammer og betingelser, der er med til at definere deres eget psykiske arbejdsmiljø. Kravene til varetagelsen af de daglige ledelsesopgaver kan føre til god ledelse og dermed være medvirkende til et godt psykisk arbejdsmiljø. Men kravene kan også skabe nogle ledelsesmæssige dilemmaer og stress, hvor den enkelte leder kan komme i værdimæssig konflikt med sig selv, sin egen ledelse eller sine medarbejdere.

På samme måde har medarbejderne nogle arbejds-mæssige værdier, som de bringer med ind i virksomheden. Der vil derfor være et samspil mellem, hvordan den enkelte leder opfatter og handler i forhold til, hvad der betinger og skaber et godt psykisk arbejdsmiljø og medarbejdernes forestillinger og ønsker til dette. Eller med andre ord: Hvordan

organisationens, lederens og medarbejdernes værdier kan spille sammen og tilgodeses i virksomhedens udførelse/løsning af opgaven.

Formål med uddannelsen

Formålet med uddannelsen af arbejdslederne har på den baggrund været at:

- Skabe større viden, bevidsthed og opmærksomhed hos lederne om betydningen af det psykiske arbejdsmiljø for medarbejdernes trivsel, nærvær og effektivitet.
- Klæde lederne på til at udvikle et godt psykisk arbejdsmiljø for og i samarbejde med medarbejderne, herunder at håndtere de forskelligheder, der er repræsenterede i medarbejdergruppen som resourcer og styrker.
- Sætte fokus på arbejdsledernes eget psykiske arbejdsmiljø.
- Belyse sammenhængen mellem arbejdsledernes eget psykiske arbejdsmiljø og medarbejdernes.
- Undersøge hvordan forskellighed, ligeværdighed, tolerance og mangfoldighed som bærende værdier praktiseres i det daglige ledelsesarbejde i virksomheden og hvilke dilemmaer, der opstår.
- Sætte fokus på, hvordan motiverende ledelse praktiseres i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.

Forventninger til lederuddannelsen

Kommunikation, samarbejde og sociale forhold

- Værktøj om kommunikation
- Værktøj der kan fremme socialt samvær
- Bedre samarbejde i forbindelse med opgaver
- Skabe sammenhold på arbejdspladsen - eksempelvis gennem pauser

Udvikling og forandring

- Lære at tænke udvikling og forandring
- Hvad er psykisk arbejdsmiljø og hvordan kan det forbedres i praksis?

Forholdet til medarbejderne

- Højne og motivere til mere ansvar blandt medarbejderne
- Hvordan får man mere positive medarbejdere?
- Hvordan sammensættes arbejdsgrupper?
- Uddelegere ansvar fra arbejdsledere til medarbejdere
- Bekræftelse af det vi gør i dag- om det er rigtigt eller forkert?

Sygefravær

- Den svære samtale - hvordan gør man det i virkeligheden f.eks. i forhold til sygdom?
- Hvordan fremmer man mindre fravær?
- Fokus på sygefravær

Kontakten mellem lederne

- Forbedre kontakten mellem ledere og medarbejdere (ved skiftende arbejdstider - hvis man kun har kontakt på mobiltelefon)
- Coaching mellem ledere
- Konkrete værktøjer, metoder eller skemaer, som kan anvendes til at tackle forhold på arbejdspladsen
- Hvordan kan man støtte hinanden som ledere?
- Bedre forståelse fra ledelsen oppefra - der bliver givet retningslinier fra den øverste ledelse, som er vanskelige at praktisere

Arbejdslederens arbejdsmiljø

- Fokus på arbejdsledernes eget arbejdsmiljø

Psykiske belastninger

- Mindre stress i hverdagen for arbejdslederne og medarbejderne

Forskellige baggrunde

- Forstå og skabe indsigt omkring etnisk baggrund, ligestilling, køn, alder
- Indsigt i andre kulturer
- Ikke problematisere etnicitet for meget - der bliver talt for meget om det.

- Iværksætte forandringsprojekter på arbejdspladsen i samarbejde med medarbejderne, som medvirker til forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø.

Lederuddannelsens indhold og varighed

Lederuddannelsen blev gennemført i to omgange. Første forløb blev gennemført for de ledere, der var ansat i distriktet på tidspunktet for projektets opstart; andet forløb for ledere, der i forbindelse med den tidligere omtalte sammenlægning, kom til distriktet. Det første forløb blev gennemført i seks moduler á tre timers varighed, mens det andet forløb blev afviklet som 3 hele dage. Indholdsmæssigt har forløbet været bygget op omkring en vekselvirkning mellem oplæg fra konsulenterne fra Teknologisk Institut samt arbejde i grupper omkring refleksioner over egen praksis eller afprøvning af metoder til afdækning eller forbedring af medarbejderes og lederes psykiske arbejdsmiljø. For at kunne relatere uddannelsens teori og metode til egen praksis, har der været indlagt en hjemmeopgave, hvor lederne skulle gennemføre tiltag til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø inspireret af lederuddannelsen mellem de seks moduler. En samlet oversigt over uddannelsens seks moduler og tilhørende formål og program er vedlagt som bilag 3 og uddybes her i det følgende

1. modul: Lederen og det psykiske arbejdsmiljø

Det første modul blev indledt med at introducere deltagerne og indkredse deres ønsker til lederuddannelsen (se tekstboks for ledernes forventninger). Derudover var det *ene* formål at præsentere begreberne 'det psykiske arbejdsmiljø' og 'sygefravær' i bred forstand, herunder hvilken rolle det psykiske arbejdsmiljø spiller for fravær og nærvær på arbejdspladsen, hvordan fravær og nærvær kan fortolkes samt hvilken rolle og opgaver ledelsen har i forhold til at fremme det psykiske arbejdsmiljø. Det *andet* formål med det første modul var at forberede et projektarbejde, som lederne skulle afprøve på deres egen arbejdsplads og løbende udvikle undervejs gennem lederuddannelsen. Tanken var, at et projektarbejde på egen arbejdsplads ville give lederne mulighed for at afprøve lederuddannelsens teori og metode i praksis. Som inspiration til forsøg på egen arbejdsplads blev lederne præsenteret for resultaterne af den første spørgeskemaundersøgelse af medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø på de tre projektarbejdspladser samt for de initiativer, der på baggrund af undersøgelsen var blevet sat i gang. Afslutningsvist udfyldte lederne selv spørgeskemaet om det psykiske arbejdsmiljø med henblik på at bruge det som grundlag for at arbejde med forbedringer af ledernes eget psykiske arbejdsmiljø på senere moduler.

2. modul: Forandringsprojekt/proces med medarbejderinvolvering

Formålet med det 2. modul af lederuddannelsen var at præsentere og drøfte hjemmeopgaven, som den enkelte leder havde valgt at arbejde med mellem kursusforløbene. Præsentationen skulle anvendes til at drøfte fælles problemområder og skabe grundlag for at udveksle erfaringer om det psykiske arbejdsmiljø.

Indledningsvist præsenterede lederne i fire grupper de projektidéer, de havde med sig. En opsamling og præsentation i plenum dannede grundlag for, at lederne valgte de ideer ud, de ville arbejde videre med. Efterfølgende var der et konsulentoplæg om, hvordan et udviklingsprojekt formuleres og fremmes. Der var derefter mulighed for at arbejde videre med projektformulering og -udvikling i grupper á to med konsulentstøtte. Der var

fokus på, hvordan man inddrager medarbejdere undervejs i forløbet, herunder medarbejdere med anden etnisk baggrund; hvilken betydning projektet havde for det psykiske arbejdsmiljø? Hvordan projektet konkretiseres samt fokus på tids- og handlingsplaner. Resultatet af det andet modul var derfor en introduktion til projektformulering og beskrivelse samt en række projekter, som lederne kunne gå hjem og videreudvikle/gennemføre i praksis.

3. modul: Lederrollen og det psykiske arbejdsmiljø i forhold til den enkelte medarbejder

Formålet med det 3. modul af lederuddannelsen var at se nærmere på lederrollen i forhold til den enkelte medarbejder, herunder hvordan arbejdslederen kan medvirke til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø omkring tilrettelæggelsen og udførelsen af arbejdet. Modulet satte fokus på følgende spørgsmål:

- Hvordan kan arbejdslederen skabe gode og trygge rammer med plads til forskellighed?
- Hvordan kan arbejdslederen medvirke til, at den enkelte får udfordrende opgaver, får større indflydelse og bedre udviklingsmuligheder?
- Hvordan kan ledelsen vurdere den enkeltes ressourcer, så kravene i arbejdet passer til hvad den enkelte formår?
- Hvilken betydning har de kulturelle forskelle i medarbejdergruppen?
- Hvordan håndteres mobning, konflikter og vanskelige samtaler?

Desuden var formålet, at arbejdslederne kort præsenterede status for det projekt, de havde valgt at arbejde med på arbejdspladserne. Det 3. modul blev indledt med denne præsentation. Det viste sig her, at mange ledere havde haft svært ved at få tid til at gennemføre projekterne eller var stødt ind i barrierer, der ikke gjorde det muligt at gennemføre projektet. Der var generelt set behov for mere støtte til at udvikle og implementere projekterne. Det fik konsulenterne til at foreslå, at der blev etableret netværk mellem arbejdslederne, så de kunne støtte hinanden og arbejde sammen mellem kursusdagene.

Konsulenterne fra Teknologisk Institut holdt derudover tre forskellige oplæg som inspiration til projektarbejdet og udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø på deres egne arbejdspladser:

Mangfoldighedsledelse - hvordan tackles og udnyttes forskellighed på arbejdspladser? Oplægget havde baggrund i, at en stor andel af medarbejderne i ISS har anden etnisk baggrund end dansk, og at mange ledere oplever at have en særlig udfordring i at lede medarbejdere med anden etnisk baggrund

Indflydelse, ansvar og uddelegering - hvorfor og hvordan får medarbejdere mere indflydelse og udviklingsmuligheder i deres arbejde? Kortlægningen af medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø viste, at medarbejderne havde mindre indflydelse på deres arbejde end landsgennemsnittet samt, at deres udviklingsmuligheder var tilsvarende mindre end landsgennemsnittet. Det var tillige indtrykket, at mange ledere praktiserede en traditionel form for ledelse, hvor de primært fortolkede deres opgave som at kontrollere kvaliteten af medarbejdernes rengøring.

Den vanskelige samtale - en metode til at håndtere konflikter, mobning, kriser m.v. En del ledere gav i forbindelse med afklaring af forventninger til lederuddannelsen udtryk for, at de godt kunne ønske sig at blive bedre til at håndtere samtale og kommunikation med medarbejdere om konflikter med baggrund i både forhold på arbejdspladsen (mobning, fravær, samarbejde med kolleger m.v.) og i privatlivet.

4. modul: Lederrollen og det psykiske arbejdsmiljø i forhold til gruppen af medarbejdere

Formålet med 4. modul var at se nærmere på lederrollen i forhold til gruppen af medarbejdere. Lederen står over for øgede krav om at skulle forbedre samarbejdet i en gruppe og skabe plads for mere indflydelse og udvikling - ikke kun for en assistent, men for alle de assistenter, der er på arbejdspladsen. Hvordan kan lederen arbejde med denne udfordring og skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø for hele gruppen af medarbejdere? Hvordan kan lederen sikre, at assistenterne oplever, at de har indflydelse? Hvordan kan assistenterne lære nyt i arbejdet? Hvordan kan en APV-metode medvirke til at åbne op for problemstillinger i en gruppe? Hvordan kan en mere åben dialog gøre det lettere at være arbejdsleder? Endelig var formålet også at få en status på hjemmeopgaven.

Det 4. modul blev på den baggrund indledt med et oplæg om, hvordan lederen kan give medarbejderne mere indflydelse og bedre udviklingsmuligheder. Oplægget tog udgangspunkt i spørgeskemaundersøgelsens resultater og dimensionen 'Indflydelse og udviklingsmuligheder', som blandt andet viste, at medarbejderne oplever forholdsvist lidt indflydelse på, hvornår og hvordan der holdes pauser, hvad den enkelte laver på arbejdet samt mængden af arbejdet. På den baggrund blev der præsenteret en række muligheder for at fremme medarbejdernes indflydelse på disse områder.

Men først en metode til at afdække det psykiske arbejdsmiljø: Lederne kom fra mange forskellige arbejdspladser ud over de tre arbejdspladser, som deltog i projektet og hvor spørgeskemaundersøgelsen var gennemført. På den baggrund havde lederne behov for som udgangspunkt at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø på deres egne arbejdspladser som afsæt for at kunne iværksætte tiltag til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Lederne var tidligere blevet præsenteret for spørgeskemaundersøgelsesmetoden, og derfor fik de mulighed for at afprøve en dialogbaseret metode til at afdække det psykiske arbejdsmiljø i grupper med udgangspunkt i den APV om psykisk arbejdsmiljø, som var blevet udviklet sideløbende med lederuddannelsen. Lederne blev præsenteret og kort instrueret i metoden samt fik udleveret en kort skriftlig vejledning. De blev efterfølgende inddelt i grupper og fik her - én leder ad gangen - lejlighed til at af-

Gode ting for ledernes psykiske arbejdsmiljø

- Stabile medarbejdere
- Fælles pauser
- Kollegial støtte i forbindelse med sygdom/ferie
- God kontakt til kunder
- Frihed under ansvar
- Udfordringer og variation i arbejdet

Ting, der skal gøres bedre

- Kontrakter der er i udbud/licitation
- Utryghed vedrørende tab af kunder
- For lidt information om nye tiltag, kunder m.v.
- Rygtedannelse
- Medarbejdere der ikke hjælper hinanden
- Skiftende arbejdstider
- Svært at planlægge ferie for medarbejdere
- Mange afløsere og nye medarbejdere

prøve metoden i praksis med lederkolleger, som så agerede medarbejdere. Lederne fik efterfølgende mulighed for at udveksle erfaringer med hinanden om metoden. De oplevede, at det især var svært at forblive i en spørgende og undersøgende rolle og ikke hurtigt gå ind og forsøge at løse et problem.

5. modul: Lederens eget psykiske arbejdsmiljø

Lederne er som ansatte i ISS Danmark A/S underlagt krav og rammer, der er med til at definere deres eget psykiske arbejdsmiljø. Kravene til at varetage de daglige ledelsesopgaver kan føre til god ledelse og dermed medvirke til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø for medarbejderne. På den anden side kan kravene også medføre nogle ledelsesmæssige dilemmaer og stress, hvor den enkelte leder kan komme i konflikt med sig selv, sin egen ledelse eller sine medarbejdere. Formålet med 5. modul var på den baggrund at sætte fokus på, hvad der er godt, hvad der skal gøres bedre og hvordan ledernes psykiske arbejdsmiljø i praksis kan forbedres.

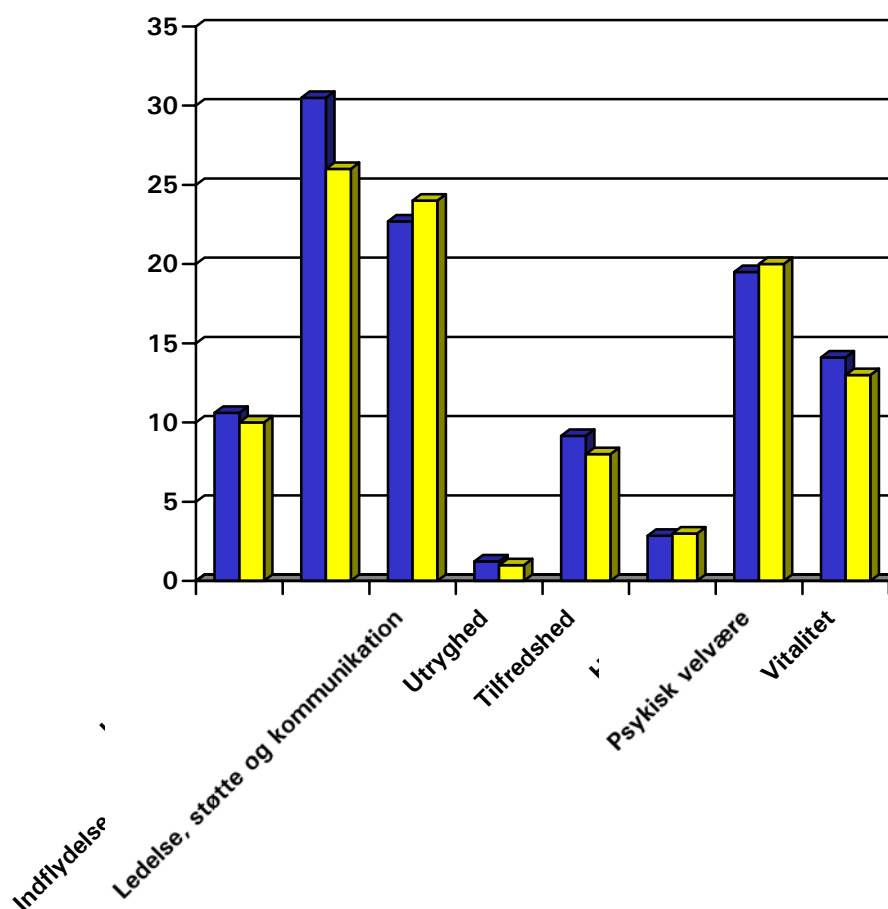
Modulet blev indledt med et kort oplæg om 'Det gode arbejde', herunder alle de forhold på et arbejde, der har betydning for ledernes trivsel, sundhedstilstand, identitet, sociale liv og livskvalitet. Derefter fik lederne i grupper mulighed for at reflektere over disse faktorer i forhold til deres eget arbejde og beskrive, hvad der er godt og hvad der skal gøres bedre i forhold til deres eget arbejde og deres eget psykiske arbejdsmiljø (se tekstboks for udvalgte eksempler). Lederne fik også mulighed for at komme med bud på, hvordan belastningerne i deres psykiske arbejdsmiljø kunne afhjælpes. De pegede blandt andet på at:

- uddelegere ansvaret for planlægning af ferie til medarbejdere, herunder inddrage kunden i ferieplanlægningen, da ISS og kunden i fællesskab måske har mulighed for at tilpasse og nedjustere arbejdet i sommerperioden, så flere kan få fri i sommermånederne
- afholde et fællesmøde for alle ledere for at blive orienteret om nye tiltag, nye kunder, nye tilbud m.v. og for at lederne kan bruge hinanden mere end det var tilfældet.

6. modul: Ledernetværk

Formålet med det sidste modul i lederuddannelsen var at præsentere lederne for en metode, der kunne bruges til at strukturere kommunikationen med hinanden, herunder i forbindelse med at løse konflikter imellem dem selv og i forhold til deres medarbejdere som en måde at forbedre både deres eget og medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø. Derudover at præsentere et billede af deres eget psykiske arbejdsmiljø via en spørgeskemaundersøgelse gennemført på et tidligere modul. Afslutningsvist at evaluere forløbet og snakke om det videre forløb.

Resultatet af spørgeskemaundersøgelsen blev følgende:



Figuren viser, at ledernes psykiske arbejdsmiljø generelt set var bedre end eller på niveau med landsgennemsnittet. På dimensionen 'Ledelse, støtte og kommunikation' var det imidlertid en smule mere belastet end landsgennemsnittet. På den baggrund var det naturligt at give lederne et redskab til at forbedre kvaliteten af deres indbyrdes samarbejde og kommunikation. I det afsluttende gruppearbejde blev lederne bedt om at forholde sig til, om deres psykiske arbejdsmiljø er godt nok som det er nu og/eller, hvordan de ville kunne arbejde videre.

Lederuddannelsen for 'nye' ledere i distriktet

På det første forløb var der ledere, der kun deltog på nogle af modulerne, og den planlagte hjemmeopgave blev også kun gennemført hos nogle ledere. Styregruppen drøftede denne udvikling og konkluderede, at det er meget vanskeligt at gennemføre forløb over halve dage med arbejdsledere, der er driftmæssigt hårdt ophængt. De har haft vanskeligt ved at være til stede i undervisningen, og har ofte måttet gå til telefonen for at varetage akutte problemstillinger for medarbejderne. Det første hold arbejdsledere udgjorde tillige en meget stor gruppe på 25-30 personer, hvilket gjorde det tungt, når der eksempelvis var fremlæggelser fra et gruppearbejde. Der første hold har klart fungeret bedst i de mindre grupper, hvor der har været mulighed for, at mange kan komme til orde både med synspunkter på temaerne, og i forhold til at kunne afprøve og træne nogle af de præsenterede metoder og værktøjer. Styregruppen besluttede med disse erfaringer i mente at gennemføre et indholdsmæssigt nogenlunde tilsvarende forløb for de 'nye' ledere, der var kommet til distriktet i forbindelse med den tidligere nævnte sammenlæg-

ning. Det nye hold kom til at bestå af 12 ledere, der overvejende havde mange små arbejdspladser. Derudover bestod forløbet af tre hele kursusdage i stedet for de tidligere seks halve dage. Og konklusionen er, at det har fungeret klart bedre med hele dage og en mindre gruppe på 12, hvilket har givet bedre mulighed for fordybelse i temaerne.

Den stress og den daglige drift, der præger mange arbejdsledere - og måske især mobilinspektører med mange små arbejdspladser - var imidlertid stadig synligt til stede i undervisningslokalet på det andet forløb. Konsulenterne fra Teknologisk Institut tegnede deres billede af ledernes psykiske arbejdsmiljø på følgende måde:



På den baggrund var arbejdsledernes eget psykiske arbejdsmiljø som forudsætning for at tage hånd om medarbejdernes meget i fokus på det andet forløb. Dette satte i høj grad fokus på arbejdslederens vilkår som alenearbejdende og konsekvenserne af dette. Derudover førte det andet modul til en beslutning om at igangsætte et projekt, der skal skabe balance mellem arbejds- og familieliv. Projektet præsenteres i næste kapitel.

5 Pilotprojekt vedrørende udvikling og forbedring af serviceledernes jobfunktion

I forlængelse af 'Projekt nærvær' og lederuddannelsen blev det besluttet at se lidt nærmere på serviceledernes (herefter kaldet SL) arbejdsmiljø. Lederuddannelsen viste tydeligt, at SL havde behov for at drøfte eget arbejdsmiljø og de problemer, de følte var forbundet hermed, inden de havde energi og overskud til at varetage servicemedarbejdernes arbejdsmiljø. Derfor tog vi initiativ til at starte et mindre pilotprojekt med det formål at udvikle og forbedre serviceledernes arbejdsproces i forbindelse med ikke planlagte og ikke forudsete aftenaktiviteter. Projektet skulle danne grundlag for at gennemføre en ordning, hvor mobilinspektørerne kunne overlappende hinanden og derved give denne gruppe af ledere en mulighed for reel frihed fra arbejdet på bestemte dage, hvilket også vil reducere deres stress. Midlet var at oprette og implementere en aftenvagtsordning, hvor gruppens serviceledere på skift besvarer telefonopkald eller andre henvendelser fra alle arbejdspladser (medarbejdere og kunder) i gruppen.

Servicelederens arbejde er i dag organiseret omkring det driftsmæssige og vedligeholdende arbejde og ansvar for en specifik kundegruppe og tilhørende serviceassistenter. Hver enkelt kundegruppe består almindeligvis af såvel morgen- som dag- og aftenkunder. SLs arbejde i relation til kunder og administration udføres i sagens natur i dagtimerne mellem 08.00 og 16.00, mens arbejdet i relation til servicemedarbejdere i princippet er udstrakt til at omfatte hele det tidsrum, hvor den enkelte SL får udført arbejdsopgaver. Dette tidsrum er almindeligvis kl. 05.00-01.00. Sidstnævnte arbejdsopgaver består dels i *planlagte* aktiviteter, såsom medarbejderbesøg og kontrolbesøg på arbejdspladserne, dels i *ikke-planlagt* aktivitet, såsom rekvirering af afløsning ved pludselig sygdom samt råd, hjælp og vejledning ved (akut) opståede problemer. For SL indebærer dette i praksis en rådighedsforpligtelse, der opleves at strække sig langt ud over normal arbejdstid.

Baggrund for pilotprojekt

En effekt af den måde hvorpå serviceledernes jobfunktion er organiseret i dag er, at hver enkelt serviceleder i princippet altid er forpligtet til at være sin egen 'bagvagt'. Dels har medarbejderne uanset arbejdstidspunkt i princippet et velbegrundet krav på at kunne henvende sig, dels med spørgsmål vedrørende arbejdet, dels med akut indtrufne problemer, som den overordnede er nødt til at tage hånd om eller bistå til løsning af.

Dette indebærer i praksis, at SL oplever aldrig at kunne koble helt af men derimod føler sig forpligtet til altid at stå til rådighed og derfor bærer arbejdstelefonen med sig - også ved private gøremål. Dette arrangement opleves at medføre en følelse af stress, der indvirker negativt på såvel den almindelige trivsel som på følelsen af at være på forkant med arbejdet.

Der er en vis variation i gruppen på, hvorledes man individuelt oplever den nævnte problemstilling, men der er enighed om, at den manglende organisering af aftenarbejdet udgør en uforholdsmæssigt stor ulempe ved SL-arbejdet som helhed.

Hvad er den konkrete løsning?

Ideen i pilotprojektet har derfor været at iværksætte en ordning, hvor servicelederne på skift varetager aftenvagten og mobiltelefonerne for alle ledere i afdelingen. Her er altså tale om en aktiv løsning frem for den hidtidige lidt passive. Aftenvagten serviceres i praksis af vagthavende SL, der på en specifik mobiltelefonmodtager viderestiller opkald fra alles telefoner. Aftenvagten er aktiv i et nærmere fastlagt tidsrum efter almindelig arbejdstids ophør. Hermed har hver SL i praksis 'fri' fra alle uplanlagte aktiviteter. Det bemærkes, at man naturligvis stadig udfører planlagte aktiviteter såsom medarbejder- og kontrolbesøg på arbejdspladserne.

Fremadrettede perspektiver

Der er enighed om, at ordningen vil kunne medføre et mere attraktivt job og dermed formentlig bidrage til såvel at øge SLs aktuelle trivsel og kvalitet i arbejdet som at øge fremtidige ansøgers interesse for jobbet. Med andre ord: De faktorer, som ligger tæt op ad de mål, der blev sat for lederuddannelsen og forbedring af lederes og medarbejderes psykiske arbejdsmiljø. Hertil kommer, at de tiltag, der er nødvendige for at få ordningen til at fungere i form af øgede krav til systematisk formalisering og kvalitet af dokumentation af kundeforhold, generelt kan bidrage til at opkvalificere SL-arbejdet og tilbyde muligheder for nye løsningsformer, der støtter sig på fælles håndtering af alle kunder. I pilot-gruppen har vi drøftet, hvilke synergier vi gerne vil opnå ved at gennemføre arbejdet med at ændre lidt på SLs hverdag. Vi har i gruppen drøftet hvilke fordele og forbedringer løsningen forventes at tilbyde for fire relevante områder: ISS som virksomhed, kundegruppen, serviceassistenterne og SL selv. I næste afsnit gennemgås aftenvagtløsningen mere skematisk.

Præsentation af aftenvagtløsningen

Som nævnt skal aftenvagten serviceres af servicelederne på skift. Der laves en plan for en passende fremtidig tidsperiode for, hvem der servicerer vagten. Efter normal arbejdstid kl. 16.00, viderestiller alle serviceledere nu deres telefon til en mobiltelefon, der udelukkende anvendes til aftenvagtfornål. De øvrige serviceledere har nu i princippet fri. Den vagthavende SL har kl. 16.00 hentet aftenvagt telefonen på kontoret, og kan nu varetage vagten på kontoret eller hjemme efter eget valg.

De henvendelser, som aftenvagten vil modtage, vil falde i tre kategorier: 1. opkald af ikke presserende karakter (varebestilling, ønsker om frihed m.v.), 2. opkald hvor servicemedarbejderen udbeder sig råd og vejledning i forbindelse med indeværende aftenens arbejde, 3. opkald af akut presserende karakter, hvor hjælp eller bistand skal ydes på servicemedarbejderens arbejdsplads eller lignende (sygemelding, alarmproblem, uheld). Alle typer problemstillinger er velkendte for servicelederen, og de løses som vanligt. Til støtte for aftenvagten har pilotgruppen udfærdiget en såkaldt kundemappe, der indeholder formaliserede, relevante data for hver kunde, således at man sættes i stand til at servicere vedrørende alle kunder, og ikke kun dem, som den enkelte SL har personligt kendskab til. Alle indtrufne begivenheder løses af aftenvagten. Der skal med andre ord være 'rent bord', når man slutter aftenens vagt. Ved aftenvagtens afslutning indtales eventuelle nødvendige beskeder til øvrige serviceledere, og mobiltelefonen slukkes. Ligeledes skrives notater i en dertil indkøbt logbog, således at erfaringer (gode som dårlige) kan blive evalueret løbende.

Fordele og forbedringer for berørte grupper

De fleste forbedringer tænkes at udspringe af, at SL får en klar adskillelse mellem arbejde og fritid og hermed ikke længere skal opleve eller føle 'altid' at være lidt på arbejde. Dermed er det i høj grad SLs psykiske og fysiske arbejdsmiljø, der forbedres, og virkningerne vil være afledt heraf. Der er dog heller ikke tale om nogen revolution, men blot om at udvikle og modernisere vores jobfunktion.

Serviceledere (SL)

Ideen er at komprimere det ikke planlagte aftenarbejde på en aftenvagt og derved frigøre resten af SL-gruppens tid. Det bemærkes, at ordningen ikke vedrører ansættelsesvilkår og ikke er fordyrende med hensyn til tidsforbrug eller lignende. Det skal alene ses som en effektivisering og forbedring af det psykiske arbejdsmiljø inden for egne rækker.

Det virker indlysende, at det fleksible element i SLs ansættelsesforhold retter sig mod nødvendigheden af at være indstillet på at skulle udføre arbejdsopgaver, der i sagens natur ikke kan udføres i dagtimerne, såsom medarbejderbesøg, instruktion, kontrol og lignende. I den forstand kan SLs arbejdsdag nødvendigvis ikke ligge inden for et fast tidsinterval.

For SL vil ordningen medføre en klarere adskillelse af privat- og arbejdsliv.

I forbindelse med ferier og sygefravær vil ordningen også tilbyde en løsning, idet den dokumentation, der skal udfærdiges for hver kunde i den nævnte kundeplan, vil sætte os i stand til at håndtere hinandens kunder. Således vil den forberedelse, der i dag foretages med henblik på en kollegas ferie eller lignende, blive overflødig.

Servicemedarbejdere

For servicemedarbejderne vil den nye aftenvagttordning indebære, at det altid vil være muligt at komme i kontakt med en SL. Servicemedarbejderne vil ikke som nu risikere at være henvist til en telefonsvarer og at skulle afvente vores henvendelse. Servicemedarbejderne vil ikke føle, at de er til 'ulejlighed' - de forstyrrer os ikke i vores privatsfære, men derimod i en veldefineret arbejdssammenhæng. I denne forbindelse kan man forestille sig, at servicemedarbejderne vil gøre mere brug af os som her-og-nu-rådgivere. De skal ikke længere være bange for at forstyrre. Man kan forvente, at det vil være et stort fremskridt både for dialogen med servicemedarbejderne og opkvalificeringen af dem, hvis vi får forøget sådan rådførende dialog. Hermed tilgodeses også servicemedarbejdernes ønske om opbakning, støtte fra ledelsen samt en generel god kommunikation. Hertil kommer, at de besøg, vi foretager hos servicemedarbejderne om aftenen, kan forventes at blive mere nærværende og kvalificerede. Der vil være mere plads til uddybende dialog mellem serviceleder og servicemedarbejder, og det kan tænkes, at der tales mere om muligheder for jobrotation eller for eksempel uddannelsesønsker allerede i den daglige dialog - et punkt hvor der er meget plads til forbedring.

Vi vil kunne planlægge og aftale tidspunkt for vores besøg og ikke have travlt med at komme videre. Begge parter vil have systematisk mulighed for at forberede sig på besøget. I forbindelse med det standende ønske om at opkvalificere osv., kan dette bære en mulighed i sig for at indgive assistenten et større indtryk af og forpligtelse til at være 'sparringspartner' i stedet for som nu, hvor mange besøg nok har sådan noget 'kontrol-tilsyn-fjern-den-plet-og-det-støv-og-ellers-ser-her-pænt-ud' over sig.

ISS som kundeorienteret virksomhed

Ordningen indebærer en bedre udnyttelse af vores tid; en fjernelse af en stressfaktor; en klar adskillelse mellem job og fritid og hermed et mere attraktivt job. Hermed kan det tænkes, at udskiftningen blandt SL reduceres. Når der skal rekrutteres nye medarbejdere, vil det alt andet lige være nemmere med et klart defineret jobindhold.

Samlet set vil ordningen også medføre, at hele dokumentationen af vores kunder systematiseres og gøres mere ensartet og sammenhængende og ikke mindst tilgængelig for alle. Dette vil være et fremskridt i forhold til såvel afløsere som nye SL, idet det vil blive uproblematisk at overtage selv en stor gruppe kunder. Man vil ikke som nu være afhængig af en anden SL med forhåndskendskab til specielle forhold vedrørende kunden. Det skal fremhæves, at hvis vi kan dokumentere vores kunder skriftligt på en tilfredsstillende måde, er det overhovedet ikke nødvendigt at 'kende' hinandens kunder på forhånd for at kunne varetage dem på en forsvarlig måde.

Kunder

Kunderne kan tænkes at profitere af ordningen, idet SLs indfaldsvinkel til kundebesøg bliver mere fokuseret på kvalitetsudvikling og udvikling af ydelserne til kunden. Når arbejdsrytmen i højere grad har karakter af planlagt arbejde, og dvs. at den stress, der er forbundet med aldrig at slippe arbejdsforpligtelsen helt er fjernet, er det oplagt, at SL kan arbejde mere systematisk og energisk med kunderelationen.

Evaluering

Pilotprojektet skal køre i perioden 1. december 2004 til 1. februar 2005. På nuværende tidspunkt har aftenvagttordningen fungeret i ca. 14 dage. Det har vist sig, at 4 af i alt 6 serviceledere benytter sig af ordningen. De 4 serviceledere, som benytter sig af løsningen, synes den fungerer yderst tilfredsstillende, og at det er en meget markant forbedring af deres arbejdsituation, at de faktisk er mobiltelefon-fri nogle bestemte aftener om ugen. For dem har vagttordningen gjort det muligt at have nogen aftener om ugen, hvor man 100 % kan hellige sig privatlivet, uden dårlig samvittighed og uden frygten for, at medarbejderen står med et for ham/hende uløseligt problem.

De to serviceledere, som ikke har benyttet sig af at kunne omstille telefonen til en kollega efter kl. 16.00, har begrundet det med, at de ikke helt har styr på afløsere i deres egen 'butik', hvilket selvfølgelig ville vanskeliggøre arbejdet for en given kollega. Derudover har en svært ved at give ansvaret fra sig. Gruppen har imidlertid besluttet, at de vil mødes den 22. december 2004, for at sikre det videre forløb og understrege vigtigheden af, at alle deltager i denne vagttordning.

Vigtigt er det også at understrege, at der faktisk ikke er ret mange opkald om aftenen - men de få der er, vil blive behandlet af en serviceleder - fordi der altid er en serviceleder på vagt. Ydermere har vi fjernet den 'psykiske' del af arbejdspresset, idet servicelederen har 100 % fri, og ikke 50 % fri og 50 % mentalt på arbejde hver evig eneste dag, aften, nat og weekend.

6 Resultater og konklusioner

Arbejdstilsynet har i puljens administrationsgrundlag betinget tilskud til projektet med, at der blev gennemført en måling af det psykiske arbejdsmiljø både før og efter projektets gennemførelse. Disse spørgeskemaundersøgelser med Arbejdsmiljøinstituttets korte spørgeskema er gennemført og er en kilde til at vurdere projektets resultater. En anden er udviklingen i sygefraværet i projektperioden og en tredje personalegennemstrømningen, der ved projektets start var helt op til 100 pct. Resultatet af de tre målinger præsenteres i det følgende:

AMIs spørgeskemaundersøgelse

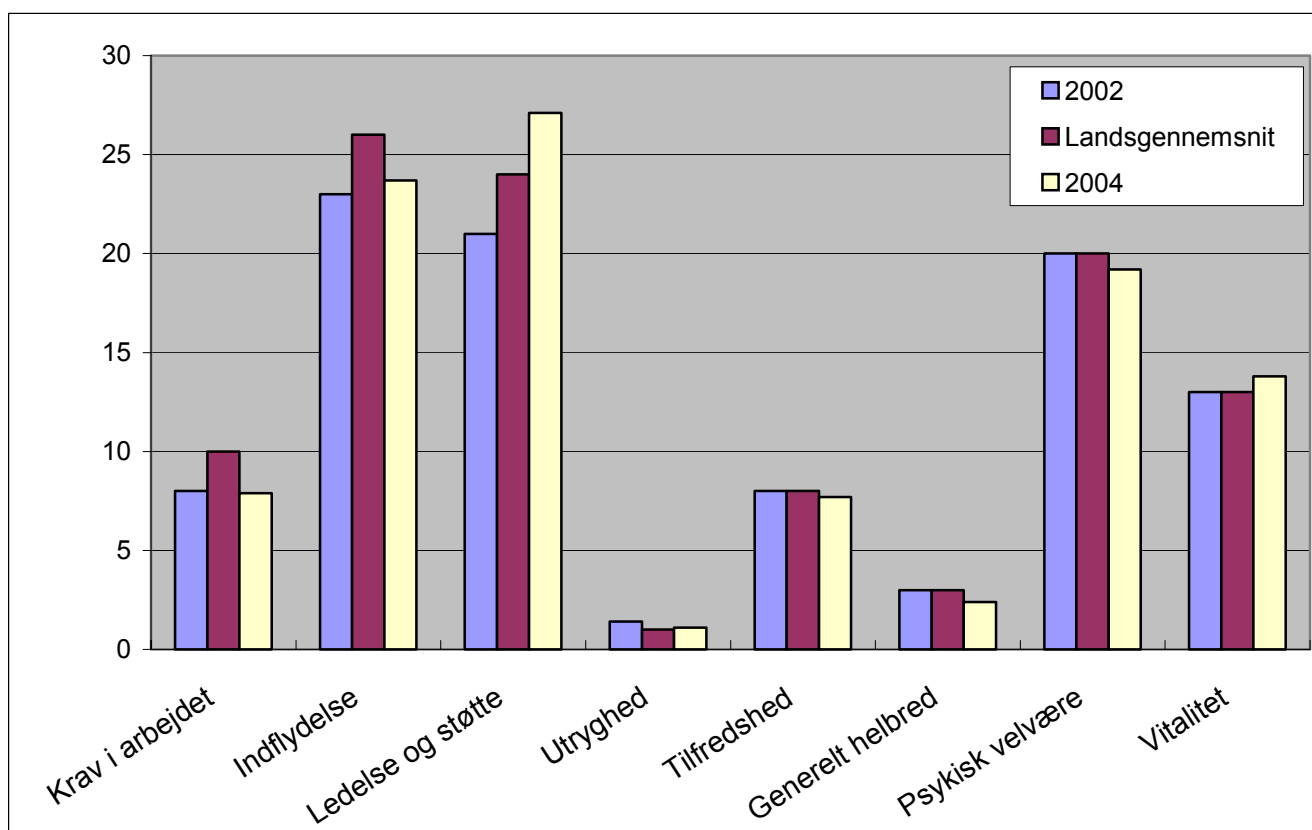
Den *første* spørgeskemaundersøgelse blev gennemført i perioden medio oktober til medio november 2002. Spørgeskemaet blev udleveret til medarbejderne på de tre arbejdspladser, der deltog i projektet ved et informationsmøde, hvor der blev givet en kort introduktion til spørgeskemaundersøgelsen og til spørgeskemaets konkrete indhold. Den overvejende del af serviceassistenterne havde anden etnisk baggrund, og de blev derfor tilbudt tolkebistand via Analysefirmaet Catinét til udfyldelse af spørgeskemaet. Det var der imidlertid kun meget få, der benyttede, og tilbuddet blev på den baggrund ikke gentaget i den anden spørgeskemaundersøgelse. Ved gennemførelsen af begge spørgeskemaundersøgelser og kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø er der lagt vægt på, at det er frivilligt for medarbejderne at deltage i undersøgelsen, og besvarelsen har været anonym.

Svarprocenten for den første spørgeskemaundersøgelse blev på 56 % på baggrund af udlevering af 50 spørgeskemaer. Der var altså 28 medarbejdere, som besvarede spørgeskemaet. Svarprocenten varierede lidt mellem de enkelte arbejdspladser; på Den kongelige Veterinær- og Landbohøjskole er svarprocenten 50 %, på Risø er den 67 % og på Royal Scandinavian er den 50 %.

I den *anden* spørgeskemaundersøgelse deltog ISS-medarbejdere på Forskningscenter Risø, Den Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole samt på Teknologisk Institut i overensstemmelse med den udskiftning af Royal Scandinavian, som var nødvendig, fordi ISS tabte arbejdspladsen i en licitation. Der blev udleveret i alt 40 spørgeskemaer, og i alt 31 blev returneret i udfyldt stand. Det giver en svarprocent på 80 %. Altså betydeligt bedre end de 56 pct., der var svarprocenten i den første spørgeskemaundersøgelse.

Både Royal Copenhagen og Teknologisk Institut havde et større antal ISS medarbejdere, hvor en betydelig andel havde anden etnisk baggrund. Begge arbejdspladser har tillige haft en fast stationeret arbejdsleder på arbejdspladsen. De to arbejdspladser adskiller sig på den måde at, rengøringen på Royal Copenhagen visse steder havde karakter af industrirengøring med tunge løft, hvor det på Teknologisk Institut typisk er kontorrengring. Den forskel har ikke umiddelbart indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø. På den baggrund vil resultatet af den første spørgeskemaundersøgelse, hvor Royal Copenhagen har deltaget, kunne sammenlignes med den anden, hvor Teknologisk Institut har deltaget.

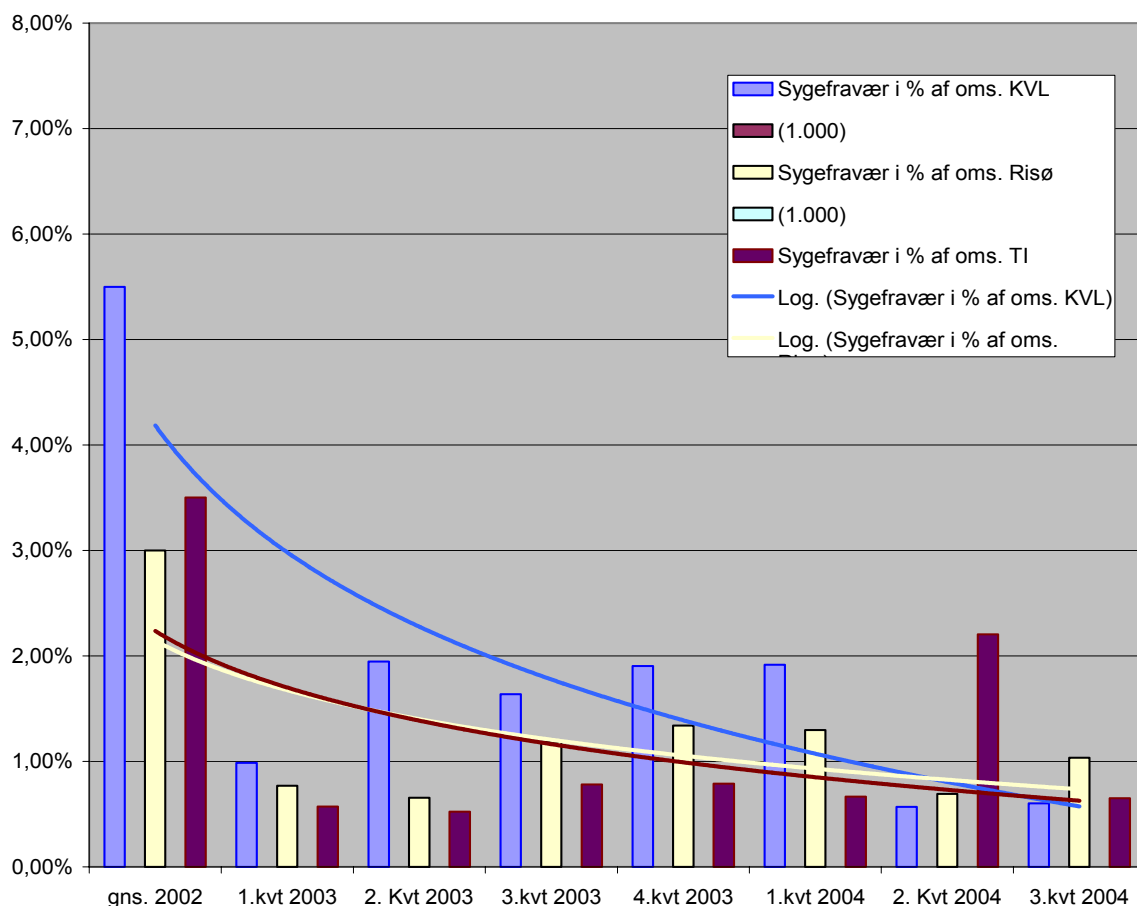
Resultatet af sammenligningen af spørgeskemaundersøgelserne fra henholdsvis 2002 og 2004 fremgår nedenfor. De bagvedliggende data for den første og anden spørgeskemaundersøgelse fremgår af henholdsvis bilag 1 og 4.



Sammenligningen viser stort set det samme billede for samtlige dimensioner. Undtagelsen er dimensionen 'Ledelse, støtte og kommunikation'. Det ser ud til, at der for denne dimension er tale om en mere signifikant forbedring.

Udvikling af sygefravær

ISS råder alene over data vedrørende sygefravær med kommunal refusion. Det vil sige sygefravær, der er mindre end 14 dage. Opgørelsen omfatter på den baggrund alene denne type af sygefravær. Dataene giver heller ikke mulighed for at afdække sygefraværsvareigheden inden for de 14 dage. Udgangspunktet for at vurdere udviklingen i sygefravær i projektperioden er gennemsnittet for sygefraværet i 2002. Dette gennemsnit sammenholdes med det kvartalsvise gennemsnit gennem hele projektperioden. Sygefraværet i figuren nedenfor er vist i procent og udtrykker dagpengerefusionen i forhold til arbejdspladsens omsætning.



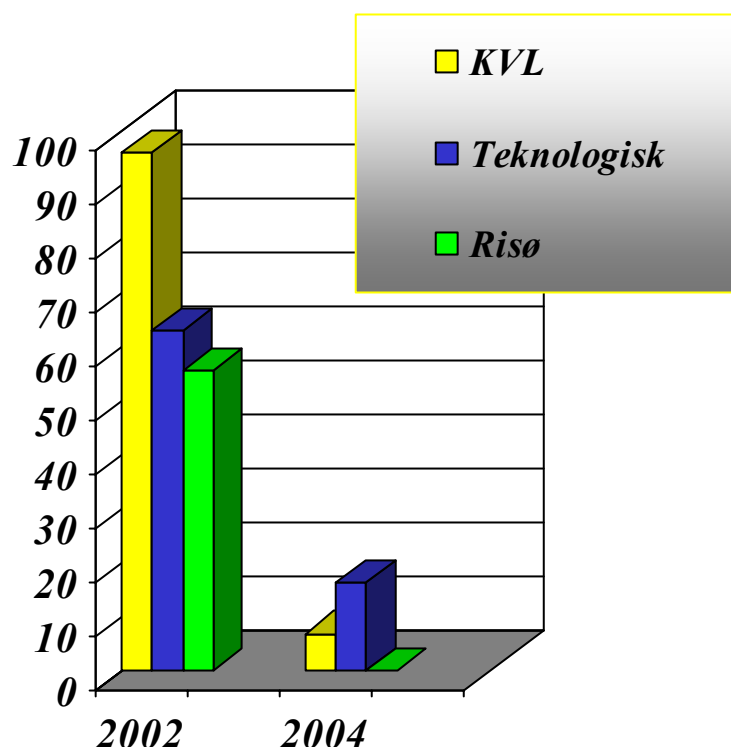
Figuren viser en positiv udvikling, hvor den generelle trend viser en reduktion af sygefraværet med nogle periodevise udsving. Den mest markante forbedring ses på Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole, der er gået fra ca. 5,5 % til 0,60 %, men også på Forskningscenter Risø og Teknologisk Institut er fraværet reduceret. Reduktionen sker primært i overgangen fra 2002 til 2003.

ISS Danmark har ikke gennemført andre tiltag med henblik på at reducere sygefravær end projektet om psykisk arbejdsmiljø. På den baggrund må reduktion i sygefraværet tilskrives projektet, herunder det fokus, som projektets aktiviteter har sat på det psykiske arbejdsmiljø og sygefravær. APV-arbejdet må tillige have haft en positiv indflydelse på sygefraværet.

Udvikling i medarbejderomsætning

Udviklingen i medarbejderomsætningen er også medtaget her, da en høj medarbejderomsætning har betydning for ISS og sandsynligvis også har en sammenhæng med det psykiske arbejdsmiljø: Et godt psykisk arbejdsmiljø vil med stor sikkerhed indebære, at en virksomhed/arbejdsplads i højere grad kan fastholde medarbejdere. For ISS betyder en stor medarbejderomsætning store udgifter i forbindelse med oplæring af nye medarbejdere og reduktion af effektiviteten blandt medarbejdere i en opsigelsesperiode eller i den periode, hvor medarbejderen har besluttet sig for at lede efter et andet arbejde. Udviklingen i medarbejderomsætningen for de tre arbejdspladser fremgår af figuren:

	2002 (%)	2004 (%)
Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole	96	7
Forskningscenter Risø	63	17
Teknologisk Institut	56	0



Det fremgår, at der er tale om markante reduktioner af medarbejderomsætningen for alle tre arbejdspladser og størst for de to arbejdspladser, der har deltaget i hele projektperioden. Resultatet indikerer en stærk sammenhæng mellem forbedret ledelse, støtte og kommunikation og reduktion af medarbejderomsætning, jf. spørgeskemaundersøgelsesresultatet.

Som i tilfældet med sygefravær, har ISS Danmark ikke gennemført særlige initiativer med henblik på at reducere personaleomsætningen. På den baggrund må reduktion i personaleomsætningen tilskrives projektet om psykisk arbejdsmiljø, herunder APV-arbejdet.

Interview med kundefchefer, arbejdsledere og medarbejdere om baggrunden for resultatet

Resultaterne præsenteret ovenfor rejser spørgsmålet om, hvad der er baggrunden for, at det psykiske arbejdsmiljø, herunder ledelse, støtte og kommunikation, er blevet forbed-

ret og sygefraværet og medarbejderomsætningen reduceret. Samt i hvor høj grad reduktion i sygefravær og medarbejderomsætning kan tilskrives forbedringen af det psykiske arbejdsmiljø. Der er gennemført (fokusgruppe-)interview med ledere, der har deltaget i lederuddannelsen, og medarbejdere fra de tre projektarbejdspladser med henblik på at dykke dybere ned i det spørgsmål. Der er gennemført ét fokusgruppeinterview med fem arbejdsledere, et fokusgruppeinterview med projektlederen/kundechef samt yderligere én kundechef samt ét interview med seks medarbejdere - to fra hver af de tre arbejdspladser, der deltog i projektet. Interviewene satte fokus på, hvad respondenterne så som de vigtigste resultater, dels af selve projektet og udviklingsaktiviteter på arbejdspladserne, dels af lederudviklingsforløbet, herunder hvad der gik godt og hvad der gik mindre godt. Derudover blev deltagerne spurgt til fremtiden og hvordan ISS kan udvikle det psykiske arbejdsmiljø fremover. Svarene præsenteres kort i det følgende:

Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole (KVL). På KVL har der været arbejdet med blandt andet procedurer i forbindelse med sygefravær samt med at gennemføre forskellige sociale arrangementer. Medarbejderne mødtes i forvejen hver morgen og til en kaffe-pause i løbet af dagen, og det har tilsammen givet folk lyst til at gå på arbejde og lyst til at hjælpe hinanden. Arbejdslederne siger: *Vi snakker åbent om det (sygefraværet) nu. Og der har stort set ikke været nogen sygdom på det sidste. Ved problemer med en medarbejder, har jeg det psykiske arbejdsmiljø i baghovedet. Der var en medarbejder, der ikke rigtigt følte sig accepteret, og at folk ikke sagde god morgen til ham. Det tog jeg op med de to andre, det drejede sig om, og fik opklaret misforståelserne. Det er vigtigt, at vi har et godt psykisk arbejdsmiljø.*

Medarbejderne peger tillige på, at man nemmere kan fortælle kolleger om svagheder eller det man er utilfreds med. Men de mener også, at det er nemmere at fastholde medarbejderne, når de har fuld tid, og at synlig rengøring har gjort det muligt at rette op på rengøringskvaliteten, hvis brugerne ikke var tilfredse. Generelt oplever medarbejderne, at de er bedre til at klare sig selv end tidligere: *Før projektet kunne vi ikke klare os uden en leder, men vi klarede den uden leder i 4 uger i sommerferien, hvor kundechefen kun var på besøg en gang imellem. Alle var interesserede i at hjælpe og at det skulle lykkes. Der har også været en reduktion i udskiftningen af medarbejdere, hvilket har hjulpet. Og så har vi fået mere synlig rengøring, som især har gjort en stor forskel for de medarbejdere, der arbejder om aftenen. Det giver os altid mulighed for at rette op på ting, vi har overset, men vi oplever også sure kunder. Mange begynder i vores branche, men har andre ambitioner. Det gælder eksempelvis folk med en uddannelse, eller folk, der har et andet arbejde ved siden af eller i tilfælde, hvor de skal giftes og det er en betingelse, at de har et arbejde. Men det er under alle omstændigheder vigtigt med projektet, da vi er mange udlændinge, og det giver problemer - folk har ingen uddannelse og meget svært ved at forklare sig. I forhold til fremtiden mener en medarbejder, at det er ledelsens ansvar, at projektet bliver videreført, og at der også er behov for, at medarbejderne bliver tilbudt kurser om udvikling af det psykiske arbejdsmiljø.*

Forskningscenter Risø (Risø). Projektlederen, der selv har Risø som ansvarsområde, mener, at medarbejderne blevet bedre til at hjælpe hinanden, og at de er blevet bedre til at inddrage medarbejdere i forbindelse med opsigelse af kontrakt. Denne inddragelse ville ikke have fundet sted før projektet. Medarbejderne får mere information, og de er bedre til at få kritik frem i lyset og håndteret. Lederne oplever, at medarbejderne kan håndtere flere ting selv, og det afgiver tid til dem til at udvikle arbejdspladsen. Altså en positiv spiral.

Medarbejderne oplever tillige, at de er kommet tættere på hinanden: *Vi hjælper hinanden mere nu end tidligere. Vi har fået mere ansvar for rengøringen på de andre områder og kan bedre dække for hinanden og hjælper automatisk hinanden. Vi holder flere møder, selv om det er svært, når vi møder på forskellige tidspunkter, henter nøgler på forskellige tidspunkter og går hjem på forskellige tidspunkter. Derudover arbejder vi geografisk langt fra hinanden. Men nu har vi fået cykler, så er det hurtigere at komme fra afdelingen til kontoret, hvor vi holder møder.*

I forhold til fremtiden fremhæver medarbejderne, at: *Både leder og medarbejdere skal være interesserede i at fortsætte. Vi fortsætter, fordi vi ikke tænker så meget på, at det er et projekt.*

Teknologisk Institut (TI). Teknologisk Institut kom senere ind i projektet og har på den baggrund ikke så mange erfaringer som de to andre arbejdspladser. Lederen giver udtryk for, at det har været godt at se en anden arbejdsplads, og at billeder var gode til at fastholde indtrykkene. En ny medarbejder giver udtryk for, at hun ikke var klar over, at de var med i et projekt om psykisk arbejdsmiljø, men hun mener i øvrigt, at de er gode til at hjælpe hinanden. Hun oplever, at det er nemt at få og gennemføre ideer, fordi man har kolleger at snakke med. Det betyder meget, at de mødes hver dag.

Lederudviklingsforløbet. Den løbende erfaringsudveksling i lederudviklingsforløbet har tilgodeset behovet for kollegialt fællesskab på lederniveau, men har også synliggjort behovet for ændringer i arbejdsorganiseringen, som kan være en hjælp til, at arbejdslederne i fællesskab kan håndtere de krav om fleksibilitet, der i dag opleves som krav om at stå til rådighed uden grænser fra den enkelte arbejdsleder. ISS har taget initiativ til at imødekomme dette behov ved - som et pilotforsøg omtalt i kapitel 4 - at lade lederne skiftes til at have vagt og håndtere henvendelser fra arbejdspladser om aftenen.

I forhold til udbyttet af lederudviklingsforløbet gav arbejdslederne, som ikke kom fra projektarbejdspladser, udtryk for, at uddannelsen havde givet dem et indblik i terminologien omkring det psykiske arbejdsmiljø, herunder hvad det psykiske arbejdsmiljø overhovedet er for en størrelse. Der var lagt op til, at lederne undervejs i uddannelsen skulle gennemføre aktiviteter for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Det blev imidlertid kun gennemført af en meget lille del af lederne. Det er konsulenternes indtryk, at de ledere, som rent faktisk fik gennemført nogle aktiviteter på deres arbejdspladser, også fik det største udbytte af uddannelsen. Problemet var ofte, at den daglige drift gik forud for uddannelsesaktiviteter, og at det i nogle tilfælde ikke var muligt at kombinere driftsansvaret med deltagelse på kurset. Det gav anledning til at drøfte arbejdsledernes rolle i forhold til medarbejderne, herunder især muligheder for i højere grad at:

- *Delegere ansvar* til serviceassistenterne og dermed indtage en mere vejledende og støttende lederrolle. Forløbet satte som følge deraf fokus på ledernes relation til medarbejderne, herunder deres evne til at lytte og stille uddybende spørgsmål. Lederne giver udtryk for, at de har lært bedre at tackle medarbejderne, men at det også er svært at slippe ansvaret og at de fortsat skal lære at støtte medarbejderne og ikke 'tage over'.
- *Lederne indbyrdes støtter hinanden* i deres arbejde. I praksis er lederne meget alene og deres egen 'lykkes smed'. De måler sig fortsat i forhold til hvor travlt de har. Pi-

lotprojektet har også sat fokus på, hvor svært det er at slippe mobiltelefonen, da det også er en måde at blive efterspurgt på. Kvaliteten af de møder, de holder, skal forbedres, og metoden 'kollegial sparring', hvor kommunikationen i højere grad styres, kan anvendes i den sammenhæng.

7 APV

I dette kapitel beskrives det arbejde, der er gennemført for at forbedre indsatsen over for det psykiske arbejdsmiljø og sygefravær i relation til APV. Først beskrives arbejdet i den nedsatte APV-gruppe, der planlagde og udviklede APVen. Derefter præsenteres indholdet i den psykiske APV. Til sidst opsamles erfaringerne med metoden.

Projektets styregruppe nedsatte en APV-gruppe bestående af daglig sikkerhedsleder, tre driftsledere, tre arbejdsledere og to sikkerhedsrepræsentanter samt en konsulent fra Teknologisk Institut. Der deltog ingen sikkerhedsrepræsentant fra en af arbejdspladserne, hvorfor der fra gruppens side blev gjort en indsats for at motivere medarbejderne til at gå ind i arbejdsmiljøarbejdet. Dette arbejde førte til, at der blev valgt en sikkerhedsrepræsentant på den tredje arbejdsplads.

Formålet med APV-gruppens arbejde var at udvikle og afprøve en psykisk APV, som kunne supplere den APV-metode, ISS normalt anvender på arbejdspladserne.

Udvikling og afprøvning af en APV-metode

APV-arbejdet blev udviklet og afprøvet på grundlag af følgende 5 trin:

1. Udvikling af et interviewskema og en vejledning
2. Forberedelse og information på arbejdspladserne
3. Interview og analyser
4. Opstilling af handlingsplaner
5. Opfølgning.

De uddybes i det følgende.

Udvikling af interviewskema og vejledning

På grundlag af spørgeskemaresultatet besluttede APV-gruppen at udvikle en dialogbaseret APV-metode, hvor sikkerhedsgrupperne kunne sammenkalde medarbejderne i mindre grupper og tale om det psykiske arbejdsmiljø. Der blev desuden lagt op til, at der kunne gennemføres individuelle samtaler.

På grundlag af resultatet af spørgeskemaundersøgelsen vedrørende det psykiske arbejdsmiljø blev der udvalgt en række temaer, som var særligt relevante at drøfte på arbejdspladserne. Derefter blev der opstillet en række hjælpespørgsmål, som kunne anvendes af sikkerhedsgrupperne under samtalerne.

Nedenstående boks viser, hvilke temaer og spørgsmål, der var vigtige at berøre under samtalen eller dialogen.

Som det fremgår af oversigten, lagde APV-gruppen vægt på, at der blev talt om mange forskellige emner vedrørende kommunikation, information, samarbejde, indflydelse og

udvikling. Dertil kom en række spørgsmål, som havde en særlig betydning i forhold til rengøringsarbejdet, såsom relationer til kunden. Endelig blev der formuleret spørgsmål om mobning, sygefravær og kontakten til fagforeningen.

Besvarelsenerne skulle prioriteres med det samme ud fra følgende skala, som anvendes af ISS i forhold til APV-arbejdet:

Prioritering 1: Alvorlige forhold, der skal rettes nu, leder har kompetence.

Prioritering 2: Alvorlige forhold, der skal rettes over tid, leder har kompetence.

Prioritering 3: Alvorlige forhold, der skal løses i samarbejde med ledelsen/kunden.

Prioritering 4: Forholdene er bragt i orden - angiv dato.

Vejledningen på næste side blev udarbejdet til sikkerhedsgrupperne om hvordan de skulle gennemføre samtaler omkring det psykiske arbejdsmiljø. Denne vejledning blev gennemarbejdet med sikkerhedsgrupperne.

Emner der berøres under samtalen mellem sikkerhedsgruppen og medarbejderne

Kommunikation, information, samarbejde

Er der brug for fælles tid til at tale sammen?
Kan der gøres noget for at lære hinanden bedre at kende?
Holdes der fælles pauser?
Er der tryghed og åbenhed på arbejdspladsen?
Er vi gode til at give ris og ros? (ledere/ kolleger)
Er det let at få fat i en leder, når der er brug for det?
Skal der informeres på en anden måde end nu?

Indflydelse på arbejdet

Bliver du hørt i forhold til eget arbejde?
Kan du bestemme arbejdsgangen i eget område?
Hvordan er det at arbejde alene - sammen med andre?
Har du behov for skift i arbejdet? (rotation, nyt område)
Sker der noget, når du har gjort opmærksom på et problem?
Har du indflydelse på pauser og ferier? (arbejdstidspunkt).

Relationer til kunden

Taler du med kontaktpersonen og med brugerne?

Udviklingsmuligheder

Får du tilbudt kurser? (omfang, personlig udvikling)
Vil du gerne videre i systemet - lære nye opgaver og nye områder?
Vil du gerne lave noget, som ikke har med rengøring at gøre? (andre opgaver)
Får du tilbudt medarbejdersamtaler?

Mobning

Driller man hinanden på en ubehagelig facon?

Sygefravær

Hvordan kan arbejdspladsen kontakte og fastholde en kontakt med dig, når du er syg?

Forberedelse og information til arbejdspladserne

På alle tre arbejdspladser var sikkerhedsgrupperne blevet sat ind i de psykiske APVer, så de var i stand til at forberede medarbejderne på personalemøder. Derefter blev der afholdt informationsmøder om det generelle APV-arbejde, og herunder blev den psykiske APV gennemgået med deltagelse af alle medarbejdere samt den daglige sikkerhedsleder og en konsulent fra Teknologisk Institut.

På disse møder fik medarbejderne desuden en tilbagemelding om resultatet af spørgeskemaundersøgelsen.

Interview og handlingsplaner

På alle tre arbejdspladser blev der gennemført 'et helt APV-forløb', dvs. at sikkerhedsgrupperne sammen med daglig sikkerhedsleder gik arbejdspladserne igennem for at få udarbejdet en up-to-date APV.

I den forbindelse blev de problemfyldte områder fotograferet som led i at fremme dialogen med de mange medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk.

De registrerede problemer blev prioriteret sammen med de medarbejdere, som deltog i samtalerne omkring APV. Disse samtaler foregik på 'åstederne' for at fremme dialogen omkring APVen.

Den psykiske APV blev ikke udfyldt samme dag som den øvrige del af APV'en. De tre arbejdspladser valgte at gennemføre den psykiske APV på tre forskellige måder:

- På den ene arbejdsplads valgte sikkerhedsgruppen at tale med 1-2 medarbejdere ude på de steder, hvor der bliver gjort rent.
- På den anden arbejdsplads samlede sikkerhedsgruppen 2-3 medarbejdere på kontoret.
- På den tredje arbejdsplads blev alle medarbejdere samlet på et stort møde, hvor de gruppevist besvarede spørgsmålene i interviewskemaet.

Vejledning i samtalen om det psykiske arbejdsmiljø

1. Tal med en eller flere medarbejdere sammen.
2. Find et lokale, hvor der er fred og ro til samtalen.
3. Undgå at gøre samtalen meget personlig, men tal om rammerne og forholdene i stedet for om, hvordan de enkelte personer har det med hinanden og hvordan de behandler hinanden.
4. Gennemgå ikke spørgsmålene slavisk, men brug spørgsmålene til at drøfte hovedindholdet i det tema, som I undersøger nærmere.
5. Der er ikke tale om en medarbejdersamtale - det er lederens forpligtigelse. Samtalen om det psykiske arbejdsmiljø er et spørgsmål om at drøfte enkelte arbejdsforhold, som kan tages op til drøftelse i fællesskabet. Det er altså ikke problemstillinger, som er tæt knyttede til den enkelte assistent.
6. Skriv efter samtalen ned på papiret, hvad der kunne være et problem, som der bagefter skal gøres noget ved.

Opstilling af handlingsplaner og opfølgning

Alle sikkerhedsgrupper opstillede herefter en plan for, hvordan de ville prioritere og forholde sig til de emner og problemstillinger, der var blevet rejst under samtalerne og møderne.

Handlingsplanerne blev integreret i projektarbejdet med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Sikkerhedsgrupperne har på dette grundlag løbende gjort status over, hvor langt de var nået i arbejdet med at forbedre arbejdsmiljøet. En af arbejdspladserne valgte at gennemføre sikkerhedsrunder 1 gang om måneden, for at få styr på flere af de fysiske/kemiske

belastninger i arbejdet. Undervejs i dette forløb erkendte mange, at det også var vigtigt, at disse forhold var i orden, fordi eksempelvis håndtering af laboratorieaffald kan være forbundet med en risiko, som kan påvirke medarbejderne psykisk.

Erfaringer med at gennemføre den psykiske APV

Der blev anvendt tid på en grundig forberedelse og information om APV, og herigen- nem blev der sat fokus på hele arbejdsmiljøet. Den tid, der blev investeret i dette arbej- de, var godt givet ud, fordi det var med til at åbne dialogen og gøre medarbejderne tryg- ge ved at skulle tale sammen - i første omgang om det fysiske, ergonomiske og kemiske arbejdsmiljø og i anden omgang om det psykiske arbejdsmiljø.

I forbindelse med informationsmøderne blev resultatet af spørgeskemaundersøgelsen fremlagt, hvilket gav mulighed for at rejse en lang række spørgsmål om årsagen til de konstaterede psykiske problemer.

Sikkerhedsgrupperne gav udtryk for, at de spørgsmål, der er stillet i den psykiske APV, har været en god støtte under samtalerne og møderne med medarbejderne. Spørgsmåle- ne har været lettere for dem at forstå og forholde sig til, end de spørgsmål, der er formu- leret i AMIs spørgeskema. For nogle grupper har det været vanskeligt at få en god dia- log i gang, og for andre har det været lettere. Flere har også påpeget, at de kom til at tale om de samme emner, som de havde talt om under gennemgangen af spørgeskemaunder- søgelserne. Spørgsmålene fra AMIs spørgeskema og fra den psykiske APV var forskel- lige, men de kredsede alligevel omkring de samme problemstillinger og kom derfor til at ligne hinanden.

Fotoarbejdet i forbindelse med APV-arbejdet var et meget godt supplement og satte hurtigt billeder på samtalerne om arbejdsmiljøet. Metoden medvirker ikke kun til at sæt- te billeder på det fysiske/ergonomiske/kemiske arbejdsmiljø, men den giver også anled- ning til at tale om forholdet til kunderne, travlheden i arbejdet, alenesituationer og for- hold, som kan være lidt risikobetonede og dermed angstfulde.

Den dialog, der er opstået mellem medarbejdere og sikkerhedsgruppen, har været posi- tiv og givet anledning til en nærmere drøftelse af forskellige problemstillinger. Der er åbnet op for en anden måde at drøfte arbejdet på - et fælles rum for samtale om em- ner/temaer, som ikke tidligere er blevet berørt i fællesskab. Desuden har APV-arbejdet været et vigtigt signal til medarbejderne om, at deres helbred og deres vilkår på arbejds- pladsen er noget, ISS tager alvorligt.

Konklusion

Udvikling af en psykisk APV har medvirket til at fremme dialogen om emner, som el- lers kan være vanskelige at tale om på en arbejdsplads. Det arbejde, der er udført på ar- bejdspladserne, viser at det kan være en god ide at koble samtaler og dialog omkring billeder (foto) af de problemfyldte områder og koble en drøftelse af arbejdsforhold, der påvirker det psykiske arbejdsmiljø sammen med mere fysiske problemer.

8 Forankring og spredning

I dette afsnit beskrives, hvordan distrikt 1330 i ISS - hvor projektet har været forankret - vil udvikle det psykiske arbejdsmiljø fremover. Det vil sige, hvilke aktiviteter som, afledt af 'Projekt Nærvær' vil blive prioriteret. Projektkonsulenten, der er blevet ansat i forbindelse med implementering af Projekt Nærvær, fortsætter og vil i de fleste opgaver agere dels initiativtager, dels motivator, samt ikke mindst videreformidler til drift. Opfølgningen påhviler projektconsulenten og øvrige ledere i fællesskab. De planlagte aktiviteter er følgende:

- Udvikle og udbyde en uddannelse for ledere i ISS om det psykiske arbejdsmiljø
- Evaluere og følge op på pilotprojekt, som skal aflaste ledere om aftenen
- Uddele og opdatere folder til nyansatte
- Oprette og drive ledernetværk
- Redigere nyhedsbrev til alle medarbejdere i distriktet
- Videreudvikle det psykiske arbejdsmiljø på små arbejdspladser.

De enkelte initiativer uddybes i det følgende:

Uddannelse om psykisk arbejdsmiljø

ISS vil udvikle og udbyde en decideret uddannelse om psykisk arbejdsmiljø - hvor servicelederne får mulighed for at belyse deres egen hverdag og arbejde med potentielle ændringer på arbejdsmiljøområdet - for herigennem at blive i stand til i højere grad at sætte fokus på servicemedarbejdernes arbejdsmiljø.

I støbeskeen ligger p.t. et oplæg på et **tre dages kursus** fordelt over to perioder. Første to dage med fokus på noget grundlæggende viden om det psykiske arbejdsmiljø, derefter arbejde med en konkret problemstilling/fokusområde i marken/hverdagen - for endeligt at deltage på en opfølgningsdag (fx en måned senere) - hvor eventuelle nye tiltag i egen afdeling kan blive præsenteret.

Indholdet på kurset vil omhandle emner, som direkte kan berøre en arbejdsleders hverdag, for eksempel:

- hvad er stress?
- håndtering af stress
- natarbejde
- personlig skelnen mellem arbejde og fritid
- konflikthåndtering
- sociale relationer
- skabelse af nærvær og distance, skelnen mellem disse yderligheder m.m.

Den mere præcise fastlæggelse af uddannelsens indhold sker i løbet af januar måned.

Det er vores hensigt, at kurset skal opleves spændende og nytænkende. Undervisningen skal være præget af henholdsvis teori og praksis, og der skal være en god portion humor og selverkendelse i oplægget. Med andre ord - der skal ske noget på kurset; vores serviceledere er vant til meget mobilitet i deres hverdag, de holder ikke til at sidde passivt i mange timer.

Hvor mange deltagere vi vil få på disse kurser, har vi ingen præcise mål for endnu - men alle serviceledere med ansatte medarbejdere under sig vil være oplagte emner som deltagere. Vi må samtidig erkende, at det er en hyppigt sagt bemærkning i krogene, at *"det er også så hårdt og ingen dans på roser at være arbejdsleder i dag"* - så måske vi har meget at arbejde med - og det er meget holdninger, der skal præges i en mere positiv retning. Sidst men ikke mindst skal uddannelsen også give serviceledere i andre distrikter i ISS mulighed for indblik i de faktorer, som berører det psykiske arbejdsmiljø. Til gavn for både dem selv, vores servicemedarbejdere og i sidste ende vores kunder.

Pilotprojektet

Som tidligere beskrevet, har vi nu med succes evalueret første del af pilotprojektet. Denne evaluering vil komme til at ske løbende, og meget struktureret. *Dels* fordi denne vagtordning, som nu er etableret, er et meget nytænkende arbejdslederværktøj, som skal udbredes til øvrige dele af ISS, såfremt andre afdelinger har samme oplevelse af arbejdsmiljøet og således er motiverede for at etablere en lignende ordning i deres afdeling. *Dels* fordi den tilgodeser de arbejdsmiljømæssige problemer, som servicelederne havde meget fokus på i lederuddannelsen, nemlig det faktum, at det er svært at skelne mellem arbejde og privatliv. Faktum er, at vi fortsat skal arbejde med værktøjer, som kan forbedre serviceledernes hverdag - for herigennem at få skabt nogle gode og spændende og ikke mindst attraktive arbejdslederjob i ISS.

I distrikt 1330, hvor Projekt Nærvær har været forankret, bliver dette et af fokusområderne, specielt fordi distriktet fremover vil få behov for at rekruttere nye arbejdsledere - som følge af en høj gennemsnitsalder på de eksisterende arbejdsledere. Projektkonsulenten arbejder allerede her nu med en mindre grad af talentudvikling samt udvikling af kompetencer hos eksisterende servicemedarbejdere, som måske har lederpotentialer.

Folder til allerede ansatte samt nyansatte servicemedarbejdere

Som led i pilotprojektet besluttede vi at udarbejde en folder til vores ansatte, hvori de kan finde oplysninger omkring deres ansættelsesforhold, se bilag 5. Denne folder giver oplysninger om, hvor og hvornår de kan træffe deres serviceleder, hvornår de kan bestille varer, få oplysninger om lønforhold mv. De bliver også oplyst om, hvem der besvarer deres teleopkald om aftenen. Folderen er lavet med det formål at mindske forstyrrende opkald uden for arbejdstid, hvor en arbejdsleder allerede ikke er i stand til at hjælpe, fx lønspørgsmål kl. 23.00 en lørdag aften eller lignende. Velkomstfolderen kan løbende redigeres, hvilket betyder, at den kan bruges i andre afdelinger også... med relevante oplysninger for den specifikke serviceleder. Projektkonsulenten arbejder p.t. på at gøre den til et brugbart værktøj i alle afdelinger i 1330.

Erfa-gruppe på tværs af distrikter i ISS

I takt med udviklingen af Facility Service kunder, herunder det vi tidligere kaldte Company Care kunder (kunder hvor ISS udfører forskellige services ud over rengøring, herunder anretning af frokost mv.), har ISS taget initiativ til at oprette en erfa-gruppe. Flere serviceledere har nu fået denne type kunder, hvilket betyder, at der er stort behov for er-

faringsudveksling og videndeling på tværs af såvel distrikter som afdelinger. Netværket skal bruges til at drøfte blandt andet:

- Ansættelse af kvalificeret personale (anretning af frokost forudsætter, at servicemedarbejderne har et kursus i almen fødevarehygiejne)
- Telefonpasning, arkivering, andre opgaver... hvordan finder vi medarbejdere og ikke mindst afløsere, der kan varetage disse opgaver?
- Hvilke merydelser kan vi sælge til vores kunder inden for denne kategori?

Oprettelse af en erfa-gruppe er et led i at skabe nærvær på tværs af distrikter for at den enkelte serviceleder ikke føler sig alene med sine opgaver/problemstillinger. Der er brug for sparring, kommunikation, støtte og opbakning også på dette meget vigtige område. Det er absolut vores oplevelse, (også i lederuddannelsen) at netop sparring motiverer servicelederne til ikke at opgive på forhånd, ikke at opleve små opgaver som kæmpe forhindringer og igen føle, at arbejdslederjobbet er utaknemmeligt. Sidst men ikke mindst er det i tråd med ISS' strategi, nemlig at vi vil lede og udvikle markedet for Facility Service. Og det er vores arbejdsledere, der står med de konkrete opgaver, når kunderne er i hus.

Udvikling af nyhedsbrev til alle servicemedarbejdere ansat i 1330

For at tilgodese ønsket om indflydelse og udvikling samt ikke mindst ledelse, støtte og kommunikation, har ISS udarbejdet en nyhedsfolder, se bilag 6. Et medie som udkommer 4 gang årligt, og hvor alle servicemedarbejdere, arbejdsledere samt ansatte i drift og stab i øvrigt kan berige vores timelønnede (servicemedarbejdere) ansatte med nyttige informationer om, hvordan det går i 1330. Der er i nyhedsfolderen lagt op til, at mediet netop skal være tilegnet vores servicemedarbejdere, og at indholdet matcher emner relevante for arbejdsområder. I folderen kan man give ros til en kollega, fortælle en berigende historie fra hverdagen, fortælle om eventuelle nye kemiprodukter til brug i det daglige arbejde, fortælle om vigtigheden af sikkerhedsorganisering og sikkerhedsgrupper på arbejdspladsen mv. Der er således tale om videndeling mellem kolleger, hvilket i høj grad er med til at forbedre arbejdsmiljøet.

Aktiviteter på de små arbejdspladser

Det er et velkendt og naturligt fænomen, at det ofte er nemmere at skabe nærvær på de store arbejdspladser (steder med mange servicemedarbejdere ansat) end på små arbejdspladser med kun en eller meget få medarbejdere. På de store pladser er det nemmere, for eksempel i den daglige kaffepause, at drøfte indflydelses- og udviklingsmuligheder end på små pladser i de mobile sektioner. Kunderne på de mobile sektioner er ofte fordelt over et større geografisk område, hvilket gør det vanskeligt for den mobile serviceleder at samle sit personale.

Men ikke desto mindre er det vigtigt, (i det omfang det er muligt), at nærværet også skabes på de mobile sektioner. Vores medarbejdere har lige så stort et behov for at udvikle sig, føle sig værdsat og ikke mindst føle sig som en del af en helhed.

For at tilgodese dette, vil projektkonsulenten bruge en stor del af sin tid på at besøge arbejdsledere i de mobile sektioner, give værktøjer til hvordan nærværet her kan skabes, samt give arbejdslederne værktøjer til afholdelse af MUS (medarbejderudviklingssamtaler) samt udarbejdelse af uddannelsesplaner for den enkelte servicemedarbejder. Dette

gøres for at opnå målet, nemlig at skabe basis for indflydelse og udvikling af individet - sammenholdt med servicemedarbejderens daglige funktion i ISS. Udviklingen af såvel serviceledere som servicemedarbejdere gøres i tæt samarbejde med kundechefer i de enkelte afdelinger.

Projektkonsulentens rolle

Projektkonsulentens primære rolle i distrikt 1330 er at fortsætte det gode arbejde med at tage hånd om arbejdsmiljøet generelt. Her tales både om det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Projektkonsulenten er en del af staben, hvilket gør det lettere at have berøringsflade med mange serviceledere på tværs af de enkelte afdelinger, men også sparre med øvrige distrikter i ISS. Der er allerede et tæt samarbejde med driften, som har det egentlige ledelsesansvar, så at informationer deles drift og stab imellem.

Projektkonsulenten deltager også aktivt i et HR forum, hvor øvrige kolleger med lignende opgaver er repræsenterede, og hvor ISS' personaleudviklingskonsulenter også indgår i et aktivt samarbejde. HR gruppen mødes 4 gange om året og udveksler erfaringer på tværs af distrikter. ISS vil også se på udvikling af det eksisterende undervisningsmateriale inden for arbejdsmiljøområdet, herunder udvikling af kurser inden for afholdelse af MUS, instruktionsteknik (forbedring af vores servicemedarbejders kvalifikationer) m.m.

Bilag 1 – Afrapportering af den første spørgeskemaundersøgelse vedrørende det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladser hos ISS

December 2002

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	49
1.1. Spørgeskemaets indhold	50
2. Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen.....	51
2.1. Dimension 1: Krav i arbejdet	51
2.2. Dimension 2: Indflydelse og udvikling i arbejdet.....	52
2.3. Dimension 3: Ledelse, støtte og kommunikation på arbejdspladsen	54
2.4. Dimension 4: Utryghed i arbejdet.....	56
2.5. Dimension 5: Tilfredshed med arbejdet.....	57
2.6. Dimension 6: Generelt helbred	58
2.7. Dimension 7: Psykisk velvære	59
2.8. Dimension 8: Vitalitet	60
3. Opsamling	62
Bilag 1 Spørgeskema til vurdering af det psykiske arbejdsmiljø	64
Bilag 2 Svarfordeling for spørgeskemaundersøgelse blandt ISS-medarbejdere	71
Bilag 3 Gennemsnitlig scorefordeling sammenlignet med resten af arbejdsstyrken.....	75

1 Indledning

Som opstart på projekt 'Nærvær på arbejdspladsen' er der gennemført en kortere spørgeskemaundersøgelse blandt serviceassistenterne på 3 udvalgte ISS arbejdspladser.

Spørgeskemaundersøgelsen sigter mod at give indblik i det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladserne.

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført i perioden medio oktober til medio november 2002. Spørgeskemaundersøgelsen er baseret på et spørgeskema, som er udviklet af Arbejdsmiljøinstituttet (AMI)¹. AMI har udviklet 3 spørgeskemaer til brug ved vurdering af det psykiske arbejdsmiljø; et langt skema til forskningsbrug, et mellemlangt til brug for arbejdsmiljøprofessionelle og et kort skema til brug for virksomheder. I samråd med styregruppen for projekt 'Nærvær på arbejdspladsen' er det besluttet at benytte det korte skema. (Se bilag 1).

Spørgeskemaet blev udleveret til medarbejderne på hver af de tre arbejdspladser ved et informationsmøde, hvor der blev givet en kort introduktion til spørgeskemaundersøgelsen og til spørgeskemaets konkrete indhold.

Der har deltaget serviceassistenter fra tre arbejdspladser i spørgeskemaundersøgelsen:

- Den kongelige veterinær landbohøjskole (14 serviceassistenter)
- Risø (18 serviceassistenter)
- Royal Scandinavian (18 serviceassistenter)

Der er udleveret et spørgeskema til alle 50 ISS-medarbejdere fra de tre deltagende arbejdspladser. Den overvejende del af serviceassistenterne har anden etnisk baggrund. Assistenterne er derfor blevet tilbudt tolkebistand til udfyldelse af spørgeskemaet, hvis de ønskede det.

Ved gennemførelsen af spørgeskemaundersøgelsen/kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø er der lagt vægt på, at det er frivilligt for medarbejderne at deltage i undersøgelsen og besvarelsen skal foregå anonymt.

Disse forudsætninger er blevet efterlevet i denne undersøgelse. Der er derfor ikke gennemført en rykkeprocedure efter, at svarfristen for spørgeskemaundersøgelsen udløb. For at fremme besvarelsen af spørgeskemaet er svarfristens periode dog forlænget.

Svarprocenten for spørgeskemaundersøgelsen er på 56 %, hvilket svarer til, at 28 ud af de 50 serviceassistenter har ønsket at deltage i undersøgelsen. Svarprocenten varierer lidt mellem de enkelte arbejdspladser; På Den kongelige veterinær landbohøjskole er svarprocenten på 50 %, på Risø er den 67 % og på Royal Scandinavian er den 50 %.

¹ AMI's korte spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø er udviklet i forbindelse med et større projekt, hvor ca. 2.000 medarbejdere besvarede spørgsmål om deres psykiske arbejdsmiljø og helbred.

Det er ligeledes en væsentlig forudsætning i undersøgelsen, at resultaterne opgøres for grupper, der er så store, at man ikke kan genkende enkeltpersoner. Det er således virksomheden og dens afdelinger, der bliver undersøgt. Ikke de enkelte medarbejdere.

For at efterleve dette afrapporteres resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen ikke for de enkelte arbejdspladser, men opgøres samlet for de tre arbejdspladser.

1.1 Spørgeskemaets indhold

Spørgeskemaet indeholder i alt 44 spørgsmål og belyser 8 dimensioner vedrørende det psykiske arbejdsmiljø:

1. Krav i arbejdet (6 spørgsmål)
2. Indflydelse og udviklingsmuligheder (10 spørgsmål)
3. Ledelse, støtte og kommunikation (10 spørgsmål)
4. Utryghed i arbejdet (4 spørgsmål)
5. Tilfredshed med arbejdet (4 spørgsmål)
6. Generelt helbred (1 spørgsmål)
7. Psykisk velvære (5 spørgsmål)
8. Vitalitet (4 spørgsmål)

Spørgeskemaet er vedlagt som bilag.

For hver dimension kan der udregnes en gennemsnitlig score for den gruppe af medarbejdere, som deltager i undersøgelsen. Gennemsnittet belyser, hvordan den samlede gruppe af medarbejdere vurderer den pågældende dimension. Dette vil løbende blive sammenlignet med gennemsnittet for hele den danske arbejdsstyrke². På den måde er det muligt at belyse, på hvilke områder arbejdspladserne kunne styrkes eller står godt i forhold til gennemsnittet. Resultaterne kan dermed danne grundlag for diskussion om det psykiske arbejdsmiljø på virksomheden.

² Gennemsnittet for arbejdsstyrken er baseret på en tidligere undersøgelse fra AMI. Der deltog omkring 2.000 arbejdstagere i undersøgelsen, som besvarede spørgsmål om deres psykiske arbejdsmiljø og helbred.

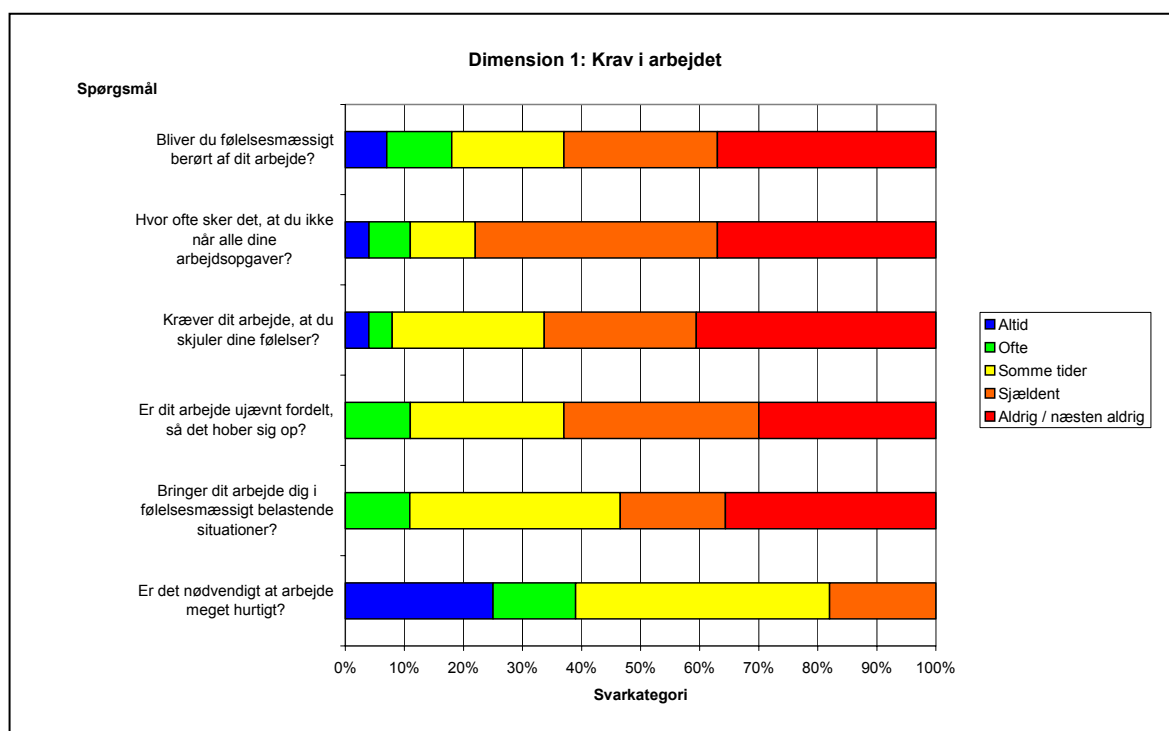
2 Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen

2.1 Dimension 1: Krav i arbejdet

I spørgeskemaet er der spurgt ind til medarbejdernes oplevelse af kravene i arbejdet. Spørgsmålene relaterer sig til såvel kvantitative krav som emotionelle krav. De kvantitative krav handler om, hvorvidt medarbejderne oplever at have for meget arbejde i forhold til den tid, der er til rådighed, mens de emotionelle krav vedrører følelsesmæssige belastninger i arbejdet, samt krav om at skjule sine følelser.

Fordelingen af medarbejdernes besvarelse af de enkelte spørgsmål til kravene i arbejdet fremgår af nedenstående figur. (Der henvises også til bilag 2, hvor medarbejdernes besvarelser er opgjort i tabelform).

Dimension 1. Krav i arbejdet. Svarfordeling på de enkelte spørgsmål. Procent.



Størstedelen - 82 % - af medarbejderne oplever, at det kan være nødvendigt at arbejde meget hurtigt. Den overvejende del af medarbejderne oplever dog ikke, at arbejdet er så ujævnt fordelt, at det hober sig op. Flertallet af medarbejder peger ligeledes på, at de når alle deres arbejdsopgaver. Tidspresset fører på den led ikke til, at medarbejderne ikke kan nå at udføre deres arbejde.

Omkring halvdelen af medarbejderne har været ude for, at arbejdet bringer dem i følelsesmæssigt belastende situationer, mens kun knap 1/3 har oplevet, at arbejdet kræver, at det er nødvendigt at skjule deres følelser. 2/3 af medarbejderne giver udtryk for, at de ikke bliver fø-

lelsesmæssigt berørt af deres arbejde. Medarbejdernes vurdering af de emotionelle krav i arbejdet er altså ikke helt entydig.

Den gennemsnitlige score for dimension 1 ligger på 8 point blandt medarbejderne fra ISS-arbejdspladserne. Sammenlignes dette med gennemsnittet for den danske arbejdsstyrke, ligger kravene til ISS-medarbejdere lidt lavere end gennemsnittet. Kravene i arbejdet opleves således ikke så høje, som for arbejdstagere i den danske arbejdsstyrke generelt.

(Se bilag 3 for sammenligning med gennemsnitlige score (værdiskala) for den danske arbejdsstyrke).

2.2 Dimension 2: Indflydelse og udvikling i arbejdet

Dimension 2 - indflydelse og udvikling i arbejdet - er et meget væsentligt aspekt i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Under denne dimension ses der nærmere på, hvordan medarbejderne vurderer forhold som indflydelse, udviklingsmuligheder, frihedsgrader, mening i arbejdet og involvering i arbejdspladsen.

Hvis de ansatte scorer lavt på denne dimension, er der sandsynligvis problemer med det psykiske arbejdsmiljø. Et lavt niveau for indflydelse og udviklingsmuligheder kan føre til stress, helbredsproblemer, fravær, høj personaleomsætning og lav motivation i arbejdet. Det er derfor en meget central dimension i vurderingen af det psykiske arbejdsmiljø.

Set i relation til aspektet om indflydelse på arbejde, oplever den overvejende del af medarbejderne - 2/3 - at de har stor indflydelse på beslutninger om deres arbejde. Der er dog en del af medarbejderne - 1/3 - som ikke oplever at have indflydelse. Flertallet af medarbejderne mener imidlertid ikke, at de har indflydelse på *mængden* af arbejde. Derimod er medarbejderne lidt mere delte på spørgsmålet om, hvorvidt de har indflydelse på, *hvad* de laver på deres arbejde; her svarer knap 44 %, at de i meget høj eller høj grad har indflydelse, mens 37 % kun mener, at det er tilfældet i ringe grad. Resten mener delvist, at de har indflydelse på, hvad de laver. Medarbejderne er også delte på spørgsmålet om indflydelse på, *hvornår* de holder pause. Her tilkendegiver 39 %, at de selv kan bestemme, mens 31 % kun oplever, at de i ringe grad kan bestemme. Resten oplever, at de delvist kan bestemme. Medarbejdernes vurdering af på hvilke områder, de har eller ikke har indflydelse, varierer altså alt afhængig af hvilke situationer, der er tale om.

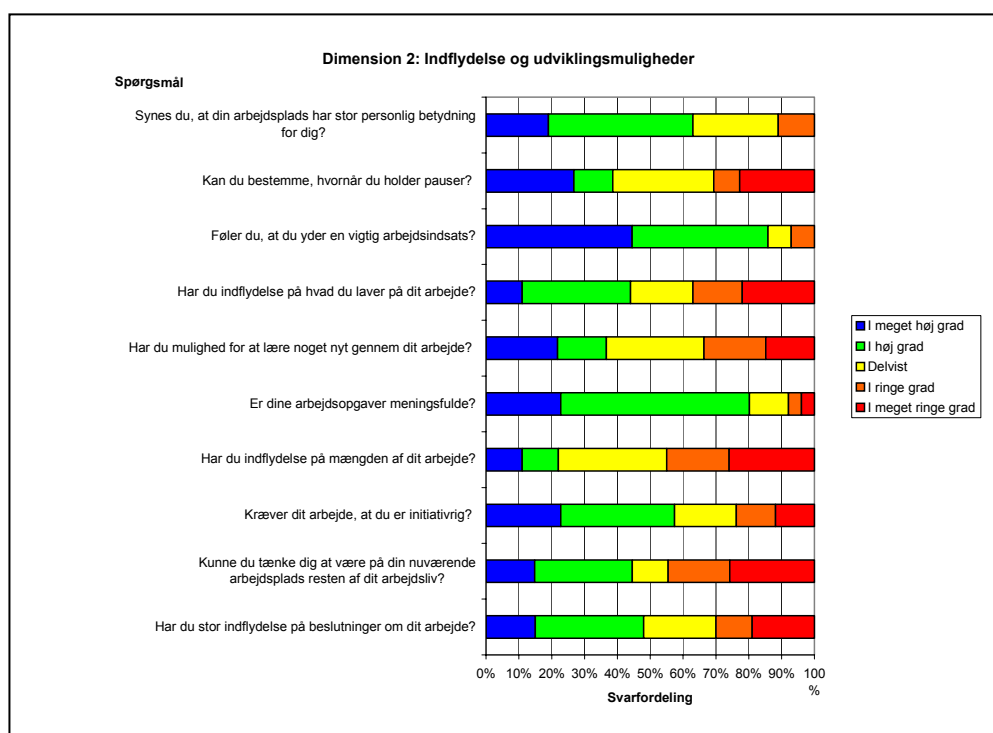
På spørgsmålet om medarbejderne har muligheder for at lære nyt gennem deres arbejde, er serviceassistenterne delt i tre næsten lige store grupper; 37 % synes, dette er tilfældet i høj grad, 30 % mener delvist det forholder sig sådan, mens resten kun mener, at det er tilfældet i ringe grad. Knap en tredjedel af medarbejderne oplever således ikke, at arbejdet er udviklende. Til gengæld tilkendegiver flertallet af medarbejderne, at de oplever, at arbejdet kræver, at de skal være initiativrige. Kun 1/4 mener ikke, dette er tilfældet.

Set i et fremadrettet perspektiv er medarbejderne delt i to lige store grupper på spørgsmålet om, hvorvidt de ønsker at være på deres nuværende arbejdsplads resten af deres arbejdsliv; 45 % ønsker det ikke, mens 45 % ønsker det. Den resterende gruppe ønsker det delvist. Det er altså en forholdsvis stor andel, som ikke ønsker at være på arbejdspladsen resten af deres arbejds-

liv. Til trods for at nogle ikke ønsker at forblive på arbejdspladsen resten af deres arbejdsliv, tilkendegiver hovedparten - 89 % - at de synes, at deres arbejdsplads har stor personlig betydning for dem. Størstedelen - 85 % - føler ligeledes, at de yder en vigtig arbejdsindsats og 93 % oplever, at deres arbejdsopgaver er meningsfulde. Der er altså flere parametre, som trækker i retning af, at arbejdet giver mening og har betydning for den enkelte medarbejder. Dette er meget vigtige faktorer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.

Samlet set er der flere aspekter vedrørende indflydelse og udvikling, som trækker i den positive retning. Der er dog gennemgående omkring 1/3 af medarbejderne, som ved flertallet af spørgsmålene giver udtryk for, at det kun er i ringe eller meget ringe grad, at de oplever at have indflydelse eller udviklingsmuligheder i jobbet. Dog er det værd at hæfte sig ved, at til trods for der er forhold, som kunne forbedres, er medarbejderne stort set enige i at arbejdet giver mening og har betydning. Dette er meget centralt for det psykiske arbejdsmiljø og de muligheder, der er for at arbejde med dette område.

Dimension 2. Indflydelse og udvikling i arbejdet. Svarfordeling på de enkelte spørgsmål. Procent



Sammenlignes ISS-medarbejdernes score på dimensionen indflydelse og udviklingsmuligheder med resten af arbejdsstyrken, ligger de dog lidt dårligere end gennemsnittet (faktisk på grænsen til meget dårligere end gennemsnittet). Indflydelses- og udviklingsmulighederne er således lidt bedre på arbejdsmarkedet generelt end tilfældet er på ISS-arbejdspladserne³.

³ I sammenligningen må der dog tages højde for, at gennemsnittet for arbejdsstyrken dækker over mange forskellige typer af arbejdspladser og ikke alene arbejdspladser for rengørings-/serviceassistenter.

2.3 Dimension 3: Ledelse, støtte og kommunikation på arbejdspladsen

Dimension 3 handler om det sociale klima på arbejdspladsen. Her ses der nærmere på forhold som social støtte, feedback, socialt fællesskab, relevant information på rette tidspunkt, samt god ledelseskvalitet. Temaet ledelse, støtte og kommunikation handler om, hvordan man omgås hinanden på virksomheden i det daglige arbejde. Hvis der scores lavt på denne dimension er det vigtigt, at alle inddrages i processen med at forbedre forholdene. Her er det ikke tilstrækkeligt at 'lave regler'.

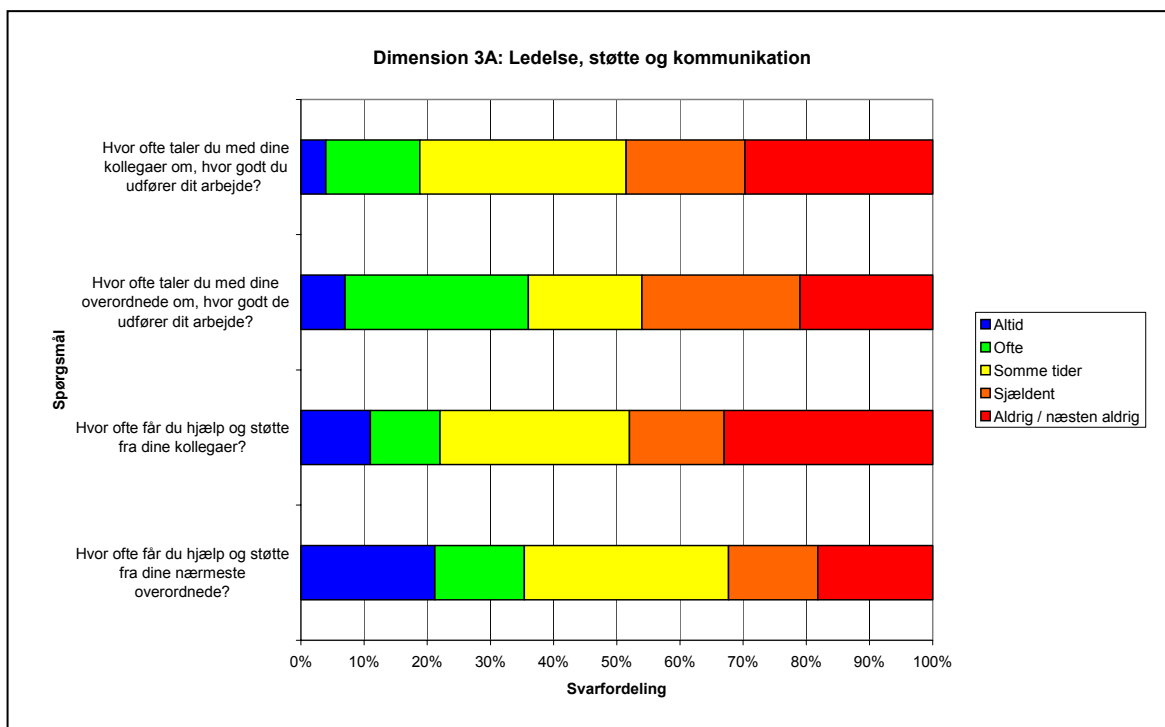
Spørgsmålene under denne dimension er fordelt i to blokke, da svarkategorierne er lidt forskellige, jævnfør nedenstående figurer.

Som del af denne dimension er der spurgt ind til, hvor hyppigt medarbejderne får hjælp og støtte, samt har kontakt dels til deres nærmeste overordnede og dels til kollegaer.

Lidt over 1/3 af medarbejderne giver udtryk for, at de får støtte og hjælp fra deres nærmeste overordnede. 1/3 oplever, at det sker somme tider, mens godt 1/3 finder, at det sker sjældent eller næsten aldrig. Det varierer altså blandt medarbejderne, hvilken opbakning medarbejderne oplever fra den nærmeste ledelse. Det samme gør sig gældende, hvis der ses nærmere på hjælpen og støtten fra kollegaerne; her er der dog en større andel (46 %), som synes, at de sjældent eller aldrig modtager hjælp eller støtte fra kollegaerne. Knap 1/4 oplever, at kollegaerne er behjælpelige, mens den resterende del kun oplever, at det sker somme tider eller sjældent. Forskellen i den oplevede støtte og hjælp fra ledelse og kollegaer, kan muligvis hænge sammen med, at mange af medarbejderne udfører 'alene-arbejde', og derfor hyppigere har kontakt til nærmeste overordnede end til kollegaer. Dette er dog ikke ensbetydende med, at medarbejderne ikke kan have behov for at have et sådant samspil med kollegaer.

Ses der nærmere på den oplevede feedback fra ledelse og kollegaer er der derimod ikke så stor forskel i svarfordelingen. Godt halvdelen af medarbejderne oplever således sjældent eller aldrig, at de taler hverken med den nærmeste ledelse eller med kollegaer om, hvor godt de udfører deres arbejde. Positiv feedback eller ros er således ikke en udbredt kultur på de udvalgte arbejdspladser. Når medarbejderne oplever, at de får positiv feedback, sker det dog hyppigere fra den nærmeste overordnede end med kollegaerne; Lidt over 1/3 har oplevet det i forhold til ledelsen, mens kun knap 20 % har snakket med kollegaer om det.

Dimension 3A. Ledelse, støtte og kommunikation på arbejdspladsen. Svarfordeling på de enkelte spørgsmål. Procent

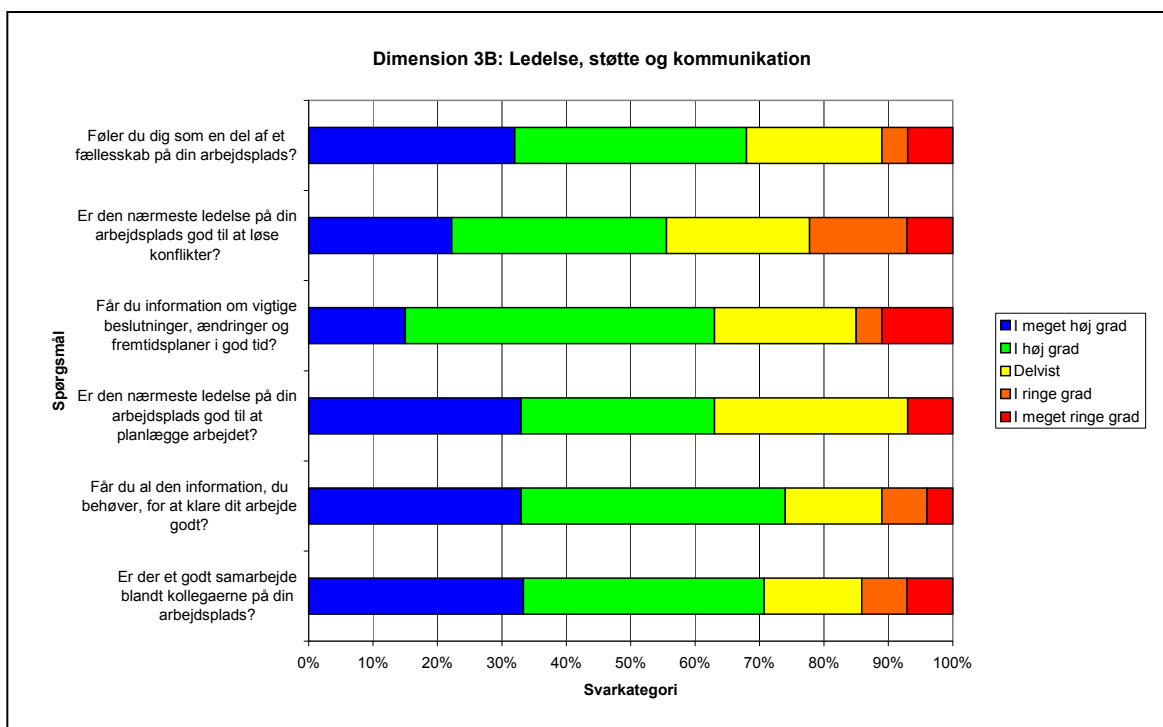


Selv om medarbejderne i mindre omfang får støtte og hjælp fra kollegaer, mener flertallet - 85 % - at der er et godt samarbejde blandt kollegaerne på arbejdspladsen. Det er altså kun en mindre del, som ikke mener, at det er tilfældet. Knap 90 % af medarbejderne giver også udtryk for, at de føler sig som en del af et fællesskab på arbejdspladsen. Det sociale fællesskab på arbejdspladsen synes på den led at være godt.

Et andet aspekt i relation til kommunikationen på arbejdspladsen drejer sig om, hvorvidt medarbejderne får de relevante informationer på det rette tidspunkt. I den forbindelse peger knap 3/4 af medarbejderne på, at de oplever at få den information, som de behøver for at klare deres arbejde godt. Der er kun 11 % som synes, at det sker i ringe grad. På tilsvarende vis oplever godt 2/3 af medarbejderne, at de får information om vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid. Medarbejderens besvarelser tyder altså på, at informationskulturen på arbejdspladserne er fornuftig.

Som den sidste del af 3. dimension, er der spurgt lidt mere ind til den nærmeste leders evne til at planlægge og løse konflikter. Her giver størstedelen af medarbejderne - 93 % - udtryk for, at den nærmeste leder i høj grad eller delvist er god til at planlægge arbejdet. Der er lidt færre som mener, at lederen er god til at løse konflikter. Andelen som mener, at lederen i høj grad eller delvis er god til at løse konflikter er dog alligevel høj; 77 %. Knap 1/4 mener, at lederen i ringe grad er god til at løse konflikter.

Dimension 3B. Ledelse, støtte og kommunikation på arbejdspladsen. Svarfordeling på de enkelte spørgsmål. Procent



Sammenlignes ISS-medarbejdernes gennemsnitlige score på dimensionen ledelse, støtte og kommunikation med resten af arbejdsstyrken, ligger de lidt dårligere. Sammenlignet med andre arbejdspladser kunne områder som ledelse, støtte og kommunikation således godt styrkes yderligere.

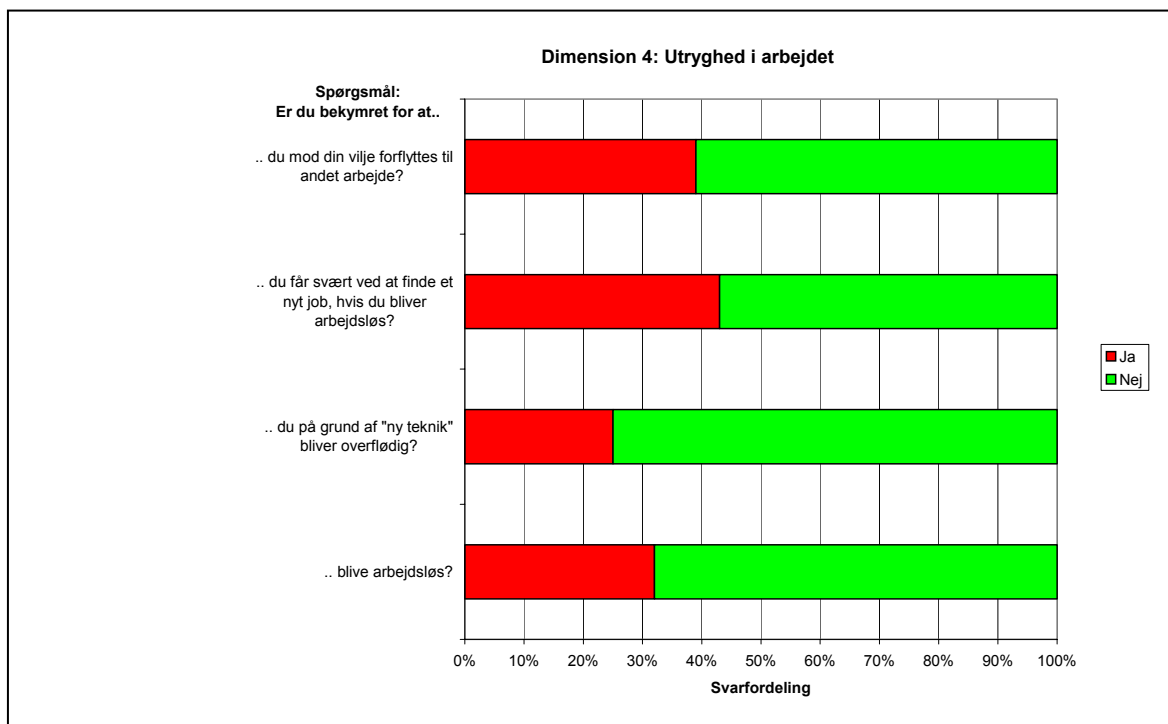
2.4 Dimension 4: Utryghed i arbejdet

Tryghed i arbejdet er et vigtigt aspekt for medarbejdere og deres oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø. Hvis medarbejderne føler sig utrygge i arbejdet kan det føre til stress, angstelse og andre lignende symptomer. Utryghed i arbejdet kan derfor medvirke til en større tendens til at søge væk for at opnå større tryghed og sikkerhed i ansættelsen.

Ses der nærmere på ISS-medarbejdernes besvarelse af spørgsmålene er medarbejderne overvejende trygge i arbejdet. Knap 1/3 af medarbejderne er dog bekymrede for at blive arbejdsløse og/eller, at de på grund af 'ny teknik' bliver overflødige. Knap 40 % er ligeledes bekymrede for, at de kan få svært ved at finde et nyt arbejde, hvis de bliver arbejdsløse og/eller er urolige for, at de mod deres vilje forflyttes til andet arbejde.

Serviceassistenternes besvarelser giver en indikation af, at der på dette punkt, kan være behov for at gøre en indsats i forhold til nogle af medarbejderne. Medarbejdernes oplevelse af utryghed i arbejdet, kan muligvis være en af de faktorer, som har betydning for den lidt større personalegennemstrømning, der er på nogle af arbejdspladserne.

Dimension 4. Utryghed i arbejdet. Svarfordeling på de enkelte spørgsmål. Procent.



Sammenholdes serviceassistenternes score på denne dimension med gennemsnittet for hele arbejdsstyrken, er de noget mere utrygge end gennemsnittet. Sammenlignet med resten af arbejdsmarkedet er der altså på dette felt forhold, som kan styrkes gennem arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø.

2.5 Dimension 5: Tilfredshed med arbejdet

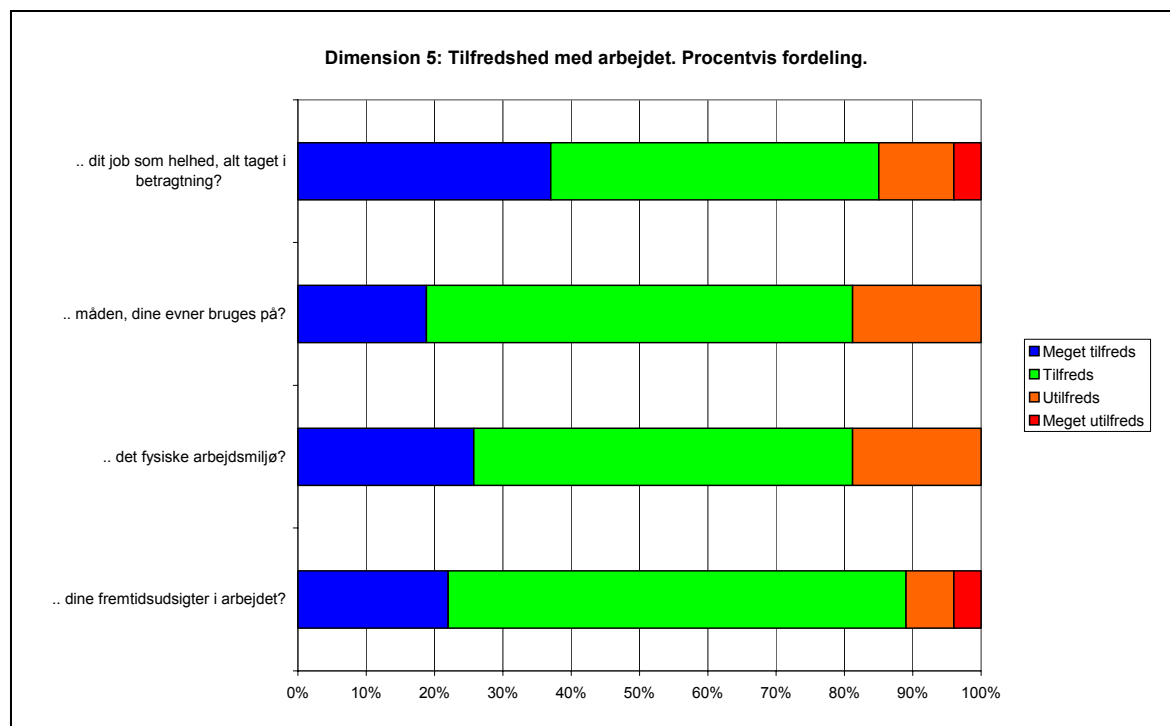
Med dimension 5 sættes der fokus på tilfredsheden med arbejdet eller på det, som der samlet kunne kaldes 'hvordan det går' på arbejdspladsen. Hvis der er utilfredshed med arbejdet kan det være et symptom på, at der er noget 'galt' på arbejdspladsen - noget der burde ses nærmere på. Hvis der er utilfredshed, kan svarene på, hvad der kan være problemet, findes under nogle af de andre dimensioner.

Som det fremgår af figuren er serviceassistenterne overvejende tilfredse med deres arbejde. Knap 90 % er således tilfredse eller meget tilfredse med fremtidsudsigterne i deres arbejde. Den utryghed, som kom til udtryk i den foregående dimension (dimension 4) hænger således tilsyneladende ikke sammen med fremtidsudsigterne i arbejdet. Det kan derimod muligvis mere være et udtryk for en utryghed, som skabes af forhold uden for arbejdspladsen (eks. vedvarende udliciteringer m.v.).

Den overvejende del - 82 % - er ligeledes tilfredse eller meget tilfredse med det fysiske arbejdsmiljø og med den måde, som deres evner bruges på i arbejdet. 85 % af medarbejderne er da også glade for deres job som helhed - alt taget i betragtning. I den forbindelse kan det fremhæves, at hele 37 % er endog meget tilfredse med jobbet som helhed.

Der er altså ikke noget der tyder på, at der i udpræget grad er noget 'galt' på arbejdspladserne. Der er kun en mindre del af medarbejderne, som er utilfredse med deres arbejde; mellem 11 og 19 % er utilfredse med deres arbejde. Andelen af utilfredse medarbejdere er størst i forhold til det fysiske arbejdsmiljø og med den måde, som deres evner bruges på.

Dimension 5. Tilfredshed med arbejdet. Svarfordeling på de enkelte spørgsmål. Procent



Set i relation til dimension 5 om tilfredshed med arbejdet ligner ISS-arbejdspladserne gennemsnittet for virksomheder i Danmark. Tilfredsheden med arbejdet ligger altså på højde med den tilfredshed, der gennemsnitligt kan genfindes blandt danske arbejdstagere. Dette til trods for, at ISS på andre dimensioner har lavere gennemsnitligt score.

2.6 Dimension 6: Generelt helbred

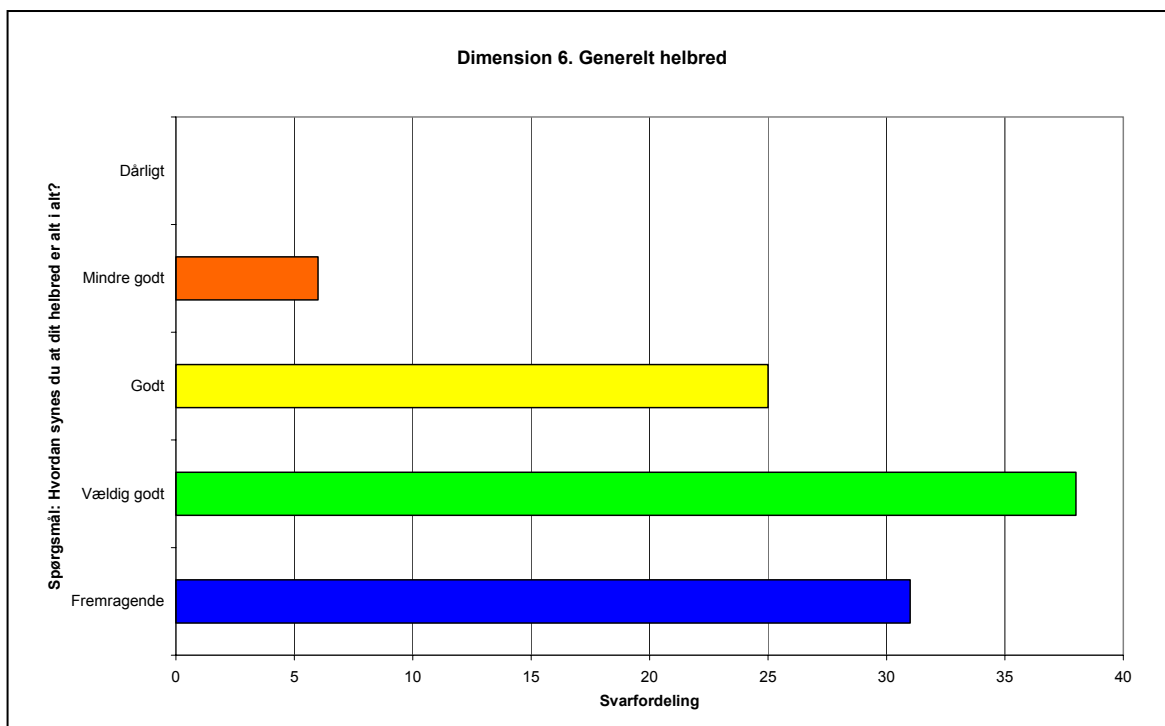
Andre større arbejdsmiljø-undersøgelser viser, at selvvurderet helbred er et meget vigtigt element i et menneskes samlede sundhed. Undersøgelserne peger på, at personer, som selv vurderer deres helbred som dårligt, også har højere fravær, medicinforbrug, brug af læger, flere hospitalsindlæggelser m.v. Selvvurderet helbred er derfor en vigtig indikator for sundhedstilstanden på en arbejdsplads.

På spørgsmålet om selvvurderet helbred vurderer flertallet - 94 % - at deres helbred alt i alt er godt, vældig godt eller fremragende. Som indikator tyder besvarelser altså på, at sundhedstilstanden på arbejdspladsen er god. Sammenholdes dette med gennemsnittet for øvrige virk-

somheder i Danmark ligger ISS-arbejdspladserne på højde hermed. Den gennemsnitlige score følger gennemsnittet for den samlede arbejdsstyrke.

I tolkningen af denne kategori skal der dog tages højde for, at der kun er 16 medarbejdere, som har ønsket at svare på dette spørgsmål. Det er således muligt, at de resterende medarbejdere vurderer deres helbred som dårligere end tilfældet er blandt de medarbejdere som har besvaret spørgsmålet. Det giver spørgeskemaundersøgelsen ikke mulighed for at belyse.

Dimension 6. Generelt helbred. Svarfordeling på de enkelte spørgsmål. Procent



2.7 Dimension 7: Psykisk velvære

Med dimension 7 - psykisk velvære - sættes der fokus på, hvor godt medarbejderne har det psykisk. Under denne dimension ses der nærmere på forhold som nervøsitet, stress og dårligt humør men også glæde, tilfredshed og engagement.

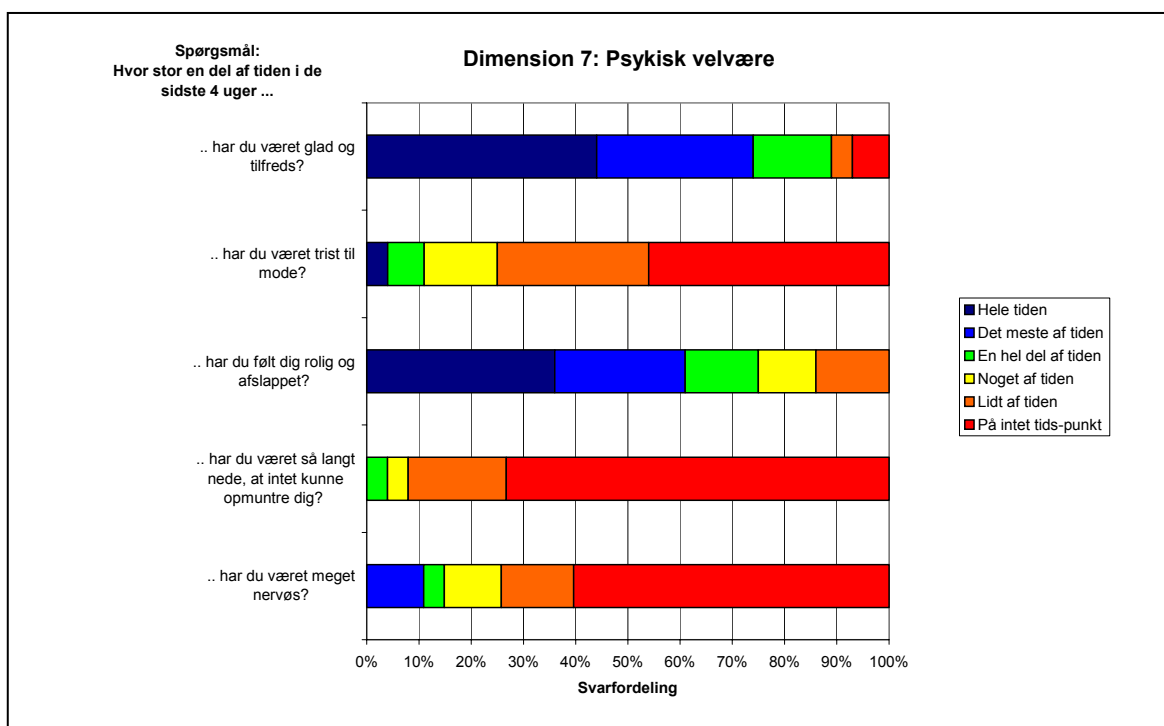
Udover at psykisk velvære kan have en værdi i sig selv, viser andre undersøgelser også, at stress og depression kan føre til dårligt helbred og udstødning fra arbejdsmarkedet. Andre undersøgelser viser ligeledes, at psykisk velvære hænger sammen med, hvordan arbejdsmiljøet er. Det psykiske velvære er selvfølgelig også påvirket af en række forhold i fritiden og i familielivet. Hvis niveauet for det psykiske velvære er lavt på en arbejdsplads, bør man derfor undersøge om det skyldes arbejdsmiljøet - eller om der er andre forhold, som spiller ind.

Det er et fåtal af medarbejderne, som har ikke har det godt psykisk. Det er således kun en mindre del af medarbejderne som hele tiden, det meste af tiden eller en del af tiden har været meget nervøs, trist til mode eller har været så langt nede, at intet kunne opmuntre dem i løbet

af de sidste 4 uger forud for spørgeskemaundersøgelsen. Derimod peger knap 90 % på, at de har været glade og tilfredse størstedelen af tiden, og 75 % har følt sig rolige og afslappede. Medarbejdernes besvarelser tyder alt i alt på, at det psykiske velvære er godt. Dimension 7 giver således ikke indikation på, at der er problemer med arbejdsmiljøet.

Sammenholdes ISS-medarbejdernes gennemsnitlige score på dette område, med andre virksomheder i Danmark følger de da også gennemsnittet. Det psykiske velvære er altså lige så godt som på andre arbejdspladser.

Dimension 7. Psykisk velvære. Svarfordeling på de enkelte spørgsmål. Procent



2.8 Dimension 8: Vitalitet

Vitalitet opfattes i denne dimension som det modsatte af udbrændthed og kronisk træthed. Vitalitet kan være påvirket af forhold i arbejdet - eksempelvis meget høje krav, lav indflydelse og manglende social støtte i arbejdet. Hvis medarbejderne score lavt på denne dimension, kan der derfor være grund til at undersøge om det skyldes arbejdsforholdene.

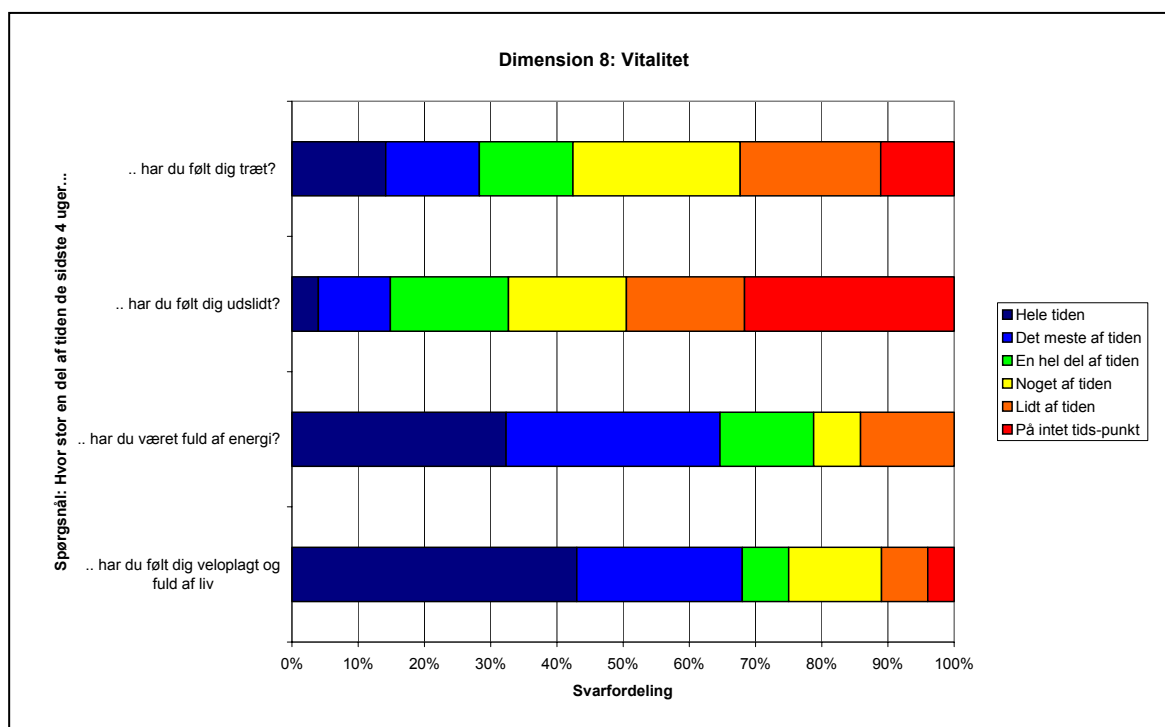
Også under denne dimension ligger medarbejdernes besvarelser i den positive ende - om end svarfordelingen er lidt mere spredt end tilfældet var i dimension 7 (psykisk velvære). 75 % af medarbejderne har følt sig veloplagt og fuld af liv hele tiden, det meste af tiden eller en hel del af tiden i de sidste 4 uger forud for spørgeskemaundersøgelsen. Omkring 1/4 har kun været veloplagt noget af tiden, lidt af tiden eller på intet tidspunkt. 78 % oplever ligeledes, at de har været fulde af energi i størstedelen af tiden de sidste 4 uger, mens 21 % kun har følt det sådant i noget eller lidt af tiden.

Knap halvdelen af medarbejderne peger dog på, at de har følt sig udslidte i perioder inden for de sidste 4 uger. 18 % medarbejderne har kun følt sig udslidt lidt af tiden, mens knap 1/3 på intet tidspunkt har haft følelsen af at være nedslidt.

Tilsvarende har 67 % af medarbejderne følt sig træt i perioder inden for de sidste 4 uger; heraf har 28 % følt sig træt hele tiden eller det meste af tiden. Godt 1/3 af medarbejderne har ikke eller har kun følt sig træt lidt af tiden.

Hvis følelsen af at være træt eller udslidt skyldes forhold i arbejdsmiljøet, er der altså på dette punkt forhold, som kunne forbedres.

Dimension 8. Vitalitet Svarfordeling på de enkelte spørgsmål. Procent



Sammenlignes ISS-medarbejdernes score på dimensionen vitalitet med resten af arbejdsstyrken, følger de gennemsnittet for virksomheder i Danmark. Vitaliteten blandt medarbejderne er således på højde med andre ansatte på arbejdsmarkedet.

3 Opsamling

Spørgeskemaundersøgelsen vedrørende det psykiske arbejdsmiljø blandt serviceassistenter på tre udvalgte ISS-arbejdspladser berører forskellige dimensioner. Spørgeskemaet indeholder i alt 8 dimensioner, som kan være med til at belyse, hvordan medarbejderne oplever det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen kan være med til at belyse, hvor der kan være behov for at sætte ind, eller hvor arbejdsmiljøet synes at fungere godt.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen tyder på, at det psykiske arbejdsmiljø på visse områder kan styrkes, mens det på andre er på højde med gennemsnittet for den danske arbejdsstyrke.

Undersøgelsen viser, at det psykiske arbejdsmiljø kan forbedres inden for områder som krav i arbejdet, indflydelses- og udviklingsmuligheder, ledelse, støtte og kommunikation på arbejdspladsen og til dels i forhold til trygheden i arbejdet.

Derimod synes det psykiske arbejdsmiljø at være godt på områder, som relaterer sig til tilfredsheden med arbejdet, selv vurderet helbred, psykisk velvære og vitalitet.

Dimension 1: Krav i arbejdet er lavere end gennemsnittet for arbejdsstyrken

Kravene i arbejdet er gennemsnitligt lavere end tilfældet er for arbejdsstyrken generelt. Medarbejderne oplever, at der er krav om at arbejde hurtigt. Tidspresset fører dog ikke til, at medarbejderne ikke kan nå at udføre deres arbejde. De følelsesmæssige belastninger - emotionelle krav - i arbejdet er ligeledes mindre.

Dimension 2: Indflydelses- og udviklingsmulighederne er lavere end blandt resten af arbejdsstyrken

Indflydelses- og udviklingsmulighederne er gennemsnitlig lidt lavere end blandt resten af arbejdsstyrken. Medarbejderne oplever at have indflydelse på beslutninger om deres arbejde, men ikke på mængden af arbejde og kun i et vist omfang på, hvad de laver. Knap 1/3 af medarbejderne oplever ligeledes ikke, at arbejdet er udviklende eller kræver, at de skal være initiativrige. Omkring halvdelen af medarbejderne ønsker ikke at forblive på arbejdspladsen resten af deres arbejdsliv. Flertallet giver dog udtryk for, at arbejdet giver mening og har betydning for den enkelte.

Dimension 3: Ledelse, støtte og kommunikation på arbejdspladsen ligger under gennemsnittet for andre virksomheder

Dimension 3 belyser det sociale klima på arbejdspladsen og, hvordan man omgås hinanden på virksomheden i det daglige arbejde. Også på dette punkt ligger ISS-arbejdspladserne lidt under gennemsnittet for den samlede arbejdsstyrke.

Medarbejderne giver udtryk for, at de delvist får opbakning fra den nærmeste ledelse og i mindre grad fra kollegaer. Godt halvdelen af medarbejderne oplever ikke, at de får positiv feedback eller ros hverken fra ledelsen eller fra kollegaer. Dette til trods peges der på, at der er et godt samarbejde og fællesskab på arbejdspladsen.

Der er ligeledes en god informationskultur på arbejdspladserne; medarbejderne får de relevante informationer, når de har brug for det. Medarbejderne mener desuden, at ledelsen er god til at planlægge og til at løse konflikter.

Dimension 4: Større utryghed i arbejdet end blandt hele arbejdsstyrken

ISS-medarbejderne føler sig mere utrygge i arbejdet end tilfældet er blandt hele arbejdsstyrken (gennemsnitligt set). Nogle af medarbejderne er bekymrede for at blive arbejdsløse og have svært ved at finde nyt arbejde. En del af medarbejderne er også bekymrede for at blive overflødiggjort af ny 'teknik' eller at blive forflyttet til andet arbejde.

Dimension 5: Tilfredsheden med arbejdet ligger på højde med andre arbejdstagere

Tilfredsheden med arbejdet ligger på højde med den tilfredshed der gennemsnitligt kan findes blandt andre danske arbejdstagere. Medarbejderne er overvejende tilfredse med deres arbejde; Det drejer sig dels om fremtidsudsigterne, det fysiske arbejdsmiljø, den måde, som deres evner bruges på og deres job som helhed, alt taget i betragtning.

Dimension 6: Selvvurderet helbred ligger på højde med andre arbejdspladser

Sundhedstilstanden på arbejdspladsen er god, og ligger på højde med resten af arbejdsmarkedet. Der er dog en del medarbejdere, som ikke har svaret på denne dimension, hvorfor resultatet skal tolkes med en vis forsigtighed.

Dimension 7: Det psykiske velvære følger andre arbejdspladser

Det psykiske velvære blandt medarbejderne er lige så godt som på andre arbejdspladser. Det er kun et fåtal af medarbejderne, som ikke har det godt psykisk.

Dimension 8: Vitaliteten ligner andre arbejdspladser

ISS-medarbejderne er gennemsnitligt lige så vitale som andre arbejdstagere. Mellem halvdele og 2/3 af medarbejderne har dog følt sig udslidte eller trætte i perioder inden for de sidste 4 uger.

Bilag 1

Spørgeskema til vurdering af det psykiske arbejdsmiljø

Psykisk arbejdsmiljø

Kort spørgeskema
til vurderingen af
det psykiske arbejdsmiljø

2. Udgave



Spørgeskemaet

Dette spørgeskema kan anvendes som et redskab til at kortlægge og vurdere det psykiske arbejdsmiljø. Når medarbejderne har udfyldt spørgeskemaerne, samles skemaerne sammen, og der udarbejdes en samlet oversigt over besvarelserne for arbejdspladsen og de enkelte afdelinger. Hvis der ser ud til at være problemer, kan man i samarbejds- eller sikkerhedsudvalget drøfte, hvad der skal gøres. Hvis man har brug for hjælp udefra, kan man få bistand fra BST, arbejdstilsynet, organisationer eller konsulentfirmaer.

Det er vigtigt, at alle etiske regler overholdes, når man bruger skemaet:

Det skal være frivilligt at deltage. Der må ikke lægges pres på nogen for at få dem til at svare. Den enkelte skal være anonym. Resultaterne skal gøres op for grupper, der er så store, at man ikke kan genkende enkeltpersoner.

Alle medarbejdere, som har bidraget til undersøgelsen, har ret til at se de samlede resultater. Det er virksomheden og dens afdelinger, der bliver undersøgt. Ikke de enkelte medarbejdere.

Hvilken afdeling arbejder du i?

- | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|-----|
| Kongelig Veterinær- og Landbohøjskole | ☐ | (1) |
| Risø | ☐ | (2) |
| Royal Scandinavian | ☐ | (3) |

1. De følgende spørgsmål handler om forskellige krav i arbejdet. Sæt kryds ved det svar, som passer bedst ud for hvert spørgsmål.

		Altid	Ofte	Somme tider	Sjældent	Aldrig/næsten aldrig
a.	Er det nødvendigt at arbejde meget hurtigt?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
b.	Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt belastende situationer?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
c.	Er dit arbejde ujævnt fordelt, så at det hober sig op?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
d.	Kræver dit arbejde, at du skjuler dine følelser?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
e.	Hvor ofte sker det, at du ikke når alle dine arbejdsopgaver?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
f.	Bliver du følelsesmæssigt berørt af dit arbejde?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0

2. De følgende spørgsmål handler om indflydelse og udviklingsmuligheder i arbejdet. Sæt kryds ud for hvert af spørgsmålene ved det svar, som passer bedst.

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
a. Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejde	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
b. Kunne du tænke dig at være på din nuværende arbejdsplads resten af dit arbejdsliv?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
c. Kræver dit arbejde, at du er initiativrig?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
d. Har du indflydelse på mængden af dit arbejde?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
e. Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
f. Har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
g. Har du indflydelse på, hvad du laver på dit arbejde?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
h. Føler du, at du yder en vigtig arbejdsindsats?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
i. Kan du bestemme, hvornår du holder pauser?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
j. Synes du, at din arbejdsplads har stor personlig betydning for dig?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0

3. De næste spørgsmål handler om ledelse, støtte og kommunikation på arbejdspladsen. Sæt kryds ud for hvert af de ti spørgsmål ved det svar, som passer bedst.

	Altid	Ofte	Somme tider	Sjældent	Aldrig/næsten aldrig
a. Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine nærmeste overordnede?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
b. Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine kolleger?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
c. Hvor ofte taler du med dine overordnede om, hvor godt du udfører dit arbejde?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
d. Hvor ofte taler du med dine kolleger om, hvor godt du udfører dit arbejde?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
e. Er der et godt samarbejde blandt kollegerne på din arbejdsplads?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
f. Får du al den information, du behøver, for at klare dit arbejde godt?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
g. Er den nærmeste ledelse på din arbejdsplads god til at planlægge arbejdet ?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
h. Får du information om vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
i. Er den nærmeste ledelse på din arbejdsplads god til at løse konflikter?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
j. Føler du dig som en del af et fællesskab på din arbejdsplads?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0

4. Er du bekymret for, at -

	Ja	Nej
a. blive arbejdsløs?	☐ 1	☐ 0
b. du på grund af 'ny teknik' bliver overflødig?	☐ 1	☐ 0
c. du får svært ved at finde et nyt job, hvis du bliver arbejdsløs?	☐ 1	☐ 0
d. du mod din vilje forflyttes til andet arbejde?	☐ 1	☐ 0

5. Angående dit job i almindelighed. Hvor tilfreds er du med -

	Meget tilfreds	Tilfreds	Utilfreds	Meget utilfreds
a. dine fremtidsudsigter i arbejdet?	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
b. det fysiske arbejdsmiljø?	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
c. måden, dine evner bruges på?	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
d. dit job som helhed, alt taget i betragtning?	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0

Herefter følger nogle spørgsmål om helbred, stress, træthed og velvære. Det er IKKE meningen, at du skal prøve at skelne mellem de symptomer, der skyldes arbejdet, og de symptomer, der skyldes andre forhold. Det gælder om at beskrive, hvordan du har det alt i alt.

6. Hvordan synes du, at dit helbred er alt i alt?

Fremragende	☐	(4)
Vældig godt	☐	(3)
Godt	☐	(2)
Mindre godt	☐	(1)
Dårligt	☐	(0)

7. De næste spørgsmål handler om, hvordan du har haft det i de sidste 4 uger. Hvor stor en del af tiden i de sidste 4 uger -

		Hele ti- den	Det meste af tiden	En hel del af tiden	Noget af tiden	Lidt af ti- den	På intet tidspunkt
a.	har du været meget nervøs?	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
b.	har du været så langt nede, at intet kunne opmuntre dig?	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
c.	har du følt dig rolig og afslappet?	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
d.	har du været trist til mode?	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
e.	har du været glad og tilfreds?	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0

8. De sidste spørgsmål handler også om, hvordan du har haft det i de sidste 4 uger. Hvor stor en del af tiden i de sidste 4 uger -

		Hele Tiden	Det meste af tiden	En hel del af tiden	Noget af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
a.	har du følt dig veloplagt og fuld af liv?	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
b.	har du været fuld af energi?	☐ 5	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
c.	har du følt dig udslidt?	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
d.	har du følt dig træt?	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Hvis du har yderligere bemærkninger eller kommentarer til det psykiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads, er du velkommen til at skrive her:

Bilag 2

Svarfordeling for spørgeskemaundersøgelse blandt ISS-medarbejdere

I det nedenstående er gengivet ISS-medarbejdernes besvarelser af spørgeskemaet vedrørende det psykiske arbejdsmiljø. Spørgeskemaet indeholder i alt 44 spørgsmål og belyser 8 dimensioner vedrørende det psykiske arbejdsmiljø:

3. Krav i arbejdet (6 spørgsmål)
4. Indflydelse og udviklingsmuligheder (10 spørgsmål)
5. Ledelse, støtte og kommunikation (10 spørgsmål)
6. Utryghed i arbejdet (4 spørgsmål)
7. Tilfredshed med arbejdet (4 spørgsmål)
8. Generelt helbred (1 spørgsmål)
9. Psykisk velvære (5 spørgsmål)
10. Vitalitet (4 spørgsmål)

Opgørelserne er procentvis fordelt for hver af de 8 dimensioner.

Dimension 1. Krav i arbejdet. Svarfordeling på de enkelte spørgsmål. Procent.

Spørgsmål	Svarkategorier				
	Altid	Ofte	Somme tider	Sjældent	Aldrig/næsten aldrig
Er det nødvendigt at arbejde meget hurtigt?	25	14	43	18	0
Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt belastende situationer?	0	11	36	18	36
Er dit arbejde ujævnt fordelt, så det holder sig op?	0	11	26	33	30
Kræver dit arbejde, at du skjuler dine følelser?	4	4	26	26	41
Hvor ofte sker det, at du ikke når alle dine arbejdsopgaver?	4	7	11	41	37
Bliver du følelsesmæssigt berørt af dit arbejde?	7	11	19	26	37

Note: Svarfordelingen er opgjort i procent og er oprundet til nærmeste hele tal. Rækkerne summer derfor ikke til 100 procent. Medarbejdernes score i forhold til de enkelte spørgsmål er beregnet ud fra følgende værdiskala: Svaret 'Altid' giver 4 point, 'Ofte' 3 point, 'Somme tider' 2 point, 'Sjældent' 1 point og 'Aldrig/næsten aldrig' 0 point.

Dimension 2. Indflydelse og udvikling i arbejdet. Svarfordeling på de enkelte spørgsmål. Procent.

Spørgsmål	Svarkategorier				
	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejde?	15	33	22	11	19
Kunne du tænke dig at være på din nuværende arbejdsplads resten af dit arbejdsliv?	15	30	11	19	26
Kræver dit arbejde, at du er initiativrig?	23	35	19	12	12
Har du indflydelse på mængden af dit arbejde?	11	11	33	19	26
Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?	23	58	12	4	4
Har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?	22	15	30	19	15
Har du indflydelse på hvad du laver på dit arbejde?	11	33	19	15	22
Føler du, at du yder en vigtig arbejdsindsats?	44	41	7	7	0
Kan du bestemme, hvornår du holder pauser?	27	12	31	8	23
Synes du, at din arbejdsplads har stor personlig betydning for dig?	19	44	26	11	0

Note: Svarfordelingen er opgjort i procent og er oprundet til nærmeste hele tal. Rækkerne summer derfor ikke til 100 procent. Medarbejdernes score i forhold til de enkelte spørgsmål er beregnet ud fra følgende værdiskala: Svaret 'I meget høj grad' giver 4 point, 'I høj grad' 3 point, 'Delvis' 2 point, 'I ringe grad' 1 point og 'I meget ringe grad' 0 point.

Dimension 3A. Ledelse, støtte og kommunikation på arbejdspladsen. Svarfordeling på de enkelte spørgsmål. Procent.

Spørgsmål	Svarkategorier				
	Altid	Ofte	Somme tider	Sjældent	Aldrig/næsten aldrig
Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine nærmeste overordnede?	21	14	32	14	18
Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine kollegaer?	11	11	30	15	33
Hvor ofte taler du med dine overordnede om, hvor godt de udfører dit arbejde?	7	29	18	25	21
Hvor ofte taler du med dine kollegaer om, hvor godt de udfører dit arbejde?	4	15	33	19	30

Note: Svarfordelingen er opgjort i procent og er oprundet til nærmeste hele tal. Rækkerne summer derfor ikke til 100 procent. Medarbejdernes score i forhold til de enkelte spørgsmål er beregnet ud fra følgende værdiskala: Svaret 'Altid' giver 4 point, 'Ofte' 3 point, 'Somme tider' 2 point, 'Sjældent' 1 point og 'Aldrig/næsten aldrig' 0 point.

Dimension 3B. Ledelse, støtte og kommunikation på arbejdspladsen. Svarfordeling på de enkelte spørgsmål. Procent.

Spørgsmål	Svarkategorier				
	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Er der et godt samarbejde blandt kollegaerne på din arbejdsplads?	33	37	15	7	7
Får du al den information, du behøver, for at klare dit arbejde godt?	33	41	15	7	4
Er den nærmeste ledelse på din arbejdsplads god til at planlægge arbejdet?	33	30	30	0	7
Får du information om vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid?	15	48	22	4	11
Er den nærmeste ledelse på din arbejdsplads god til at løse konflikter?	22	33	22	15	7
Føler du dig som en del af et fællesskab på din arbejdsplads?	32	36	21	4	7

Note: Svarfordelingen er opgjort i procent og er oprundet til nærmeste hele tal. Rækkerne summer derfor ikke til 100 procent. Medarbejdernes score i forhold til de enkelte spørgsmål er beregnet ud fra følgende værdiskala: Svaret 'I meget høj grad' giver 4 point, 'I høj grad' 3 point, 'Delvist' 2 point, 'I ringe grad' 1 point og 'I meget ringe grad' 0 point.

Dimension 4. Utryghed i arbejdet. Svarfordeling på de enkelte spørgsmål. Procent.

Spørgsmål	Svarkategori	
Er du bekymret for, at...	Ja	Nej
.. blive arbejdsløs?	32	68
.. du på grund af 'ny teknik' bliver overflødig?	25	75
.. du får svært ved at finde et nyt job, hvis du bliver arbejdsløs?	43	57
.. du mod din vilje forflyttes til andet arbejde?	39	61

Note: Svarfordelingen er opgjort i procent og er oprundet til nærmeste hele tal. Rækkerne summer derfor ikke til 100 procent. Medarbejdernes score i forhold til de enkelte spørgsmål er beregnet ud fra følgende værdiskala: Svaret 'Ja' giver 1 point og 'Nej' 0 point.

Dimension 5. Tilfredshed med arbejdet. Svarfordeling på de enkelte spørgsmål. Procent.

Spørgsmål	Svarkategorier			
Angående dit job i almindelighed. Hvor tilfreds er du med....	Meget tilfreds	Tilfreds	Utilfreds	Meget utilfreds
.. dine fremtidsudsigter i arbejdet?	22	67	7	4
.. det fysiske arbejdsmiljø?	26	56	19	0
.. måden, dine evner bruges på?	19	63	19	0
.. dit job som helhed, alt taget i betragtning?	37	48	11	4

Note: Svarfordelingen er opgjort i procent og er oprundet til nærmeste hele tal. Rækkerne summer derfor ikke til 100 procent. Medarbejdernes score i forhold til de enkelte spørgsmål er beregnet ud fra følgende værdiskala: Svaret 'Meget tilfreds' 3 point, 'Tilfreds' 2 point, 'Utilfreds' 1 point og 'Meget utilfreds' 0 point.

Dimension 6. Generelt helbred. Svarfordeling på de enkelte spørgsmål. Procent.

Spørgsmål	Svarkategorier				
	Fremragende	Vældig godt	Godt	Mindre godt	Dårligt
Hvordan synes du, at dit helbred er alt i alt?	31	38	25	6	0

Note: Svarfordelingen er opgjort i procent og er oprundet til nærmeste hele tal. Rækkerne summer derfor ikke til 100 procent. Medarbejdernes score i forhold til de enkelte spørgsmål er beregnet ud fra følgende værdiskala: Svaret 'Fremragende' giver 4 point, 'Vældig godt' 3 point, 'Godt' 2 point, 'Mindre godt' 1 point og 'Dårligt' 0 point.

Dimension 7. Psykisk velvære. Svarfordeling på de enkelte spørgsmål. Procent.

Spørgsmål	Svarkategorier					
	Hele tiden	Det meste af tiden	En hel del af tiden	Noget af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
Hvor stor en del af tiden i <u>de sidste 4 uger...</u>						
.. har du været meget nervøs?	0	11	4	11	14	61
.. har du været så langt nede, at intet kunne opmuntre dig?	0	0	4	4	19	74
.. har du følt dig rolig og afslappet?	36	25	14	11	14	0
.. har du været trist til mode?	4	0	7	14	29	46
.. har du været glad og tilfreds?	44	30	15	0	4	7

Note: Svarfordelingen er opgjort i procent og er oprundet til nærmeste hele tal. Rækkerne summer derfor ikke til 100 procent. Medarbejdernes score i forhold til de enkelte spørgsmål er beregnet ud fra følgende værdiskala: Svaret 'Hele tiden' giver 0 point, 'Det meste af tiden' 1 point, 'En hel del af tiden' 2 point, 'Noget af tiden' 3 point, 'Lidt af tiden' 4 point og 'På intet tidspunkt' 5 point.

Dimension 8. Vitalitet Svarfordeling på de enkelte spørgsmål. Procent.

Spørgsmål	Svarkategorier					
	Hele tiden	Det meste af tiden	En hel del af tiden	Noget af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
Hvor stor en del af tiden i <u>de sidste 4 uger...</u>						
.. har du følt dig veloplagt og fuld af liv	43	25	7	14	7	4
.. har du været fuld af energi?	32	32	14	7	14	0
.. har du følt dig udslidt?	4	11	18	18	18	32
.. har du følt dig træt?	14	14	14	25	21	11

Note: Svarfordelingen er opgjort i procent og er oprundet til nærmeste hele tal. Rækkerne summer derfor ikke til 100 procent. Medarbejdernes score i forhold til de enkelte spørgsmål er beregnet ud fra følgende værdiskala: Svaret 'Hele tiden' giver 5 point, 'Det meste af tiden' 4 point, 'En hel del af tiden' 3 point, 'Noget af tiden' 2 point, 'Lidt af tiden' 1 point og 'På intet tidspunkt' 0 point.

Bilag 3

Gennemsnitlig scorefordeling sammenlignet med resten af arbejdsstyrken

For hver dimension i spørgeskemaet kan der udregnes en gennemsnitlig score for den gruppe af medarbejdere, som deltager i undersøgelsen. Gennemsnittet belyser, hvordan den samlede gruppe af medarbejdere vurderer den pågældende dimension. Dette kan sammenlignes med gennemsnittet for hele den danske arbejdsstyrke.

Gennemsnittet for arbejdsstyrken er baseret på en tidligere undersøgelse fra Arbejdsmiljøinstituttet (AMI). Der deltog omkring 2.000 arbejdstagere i undersøgelsen, som besvarede spørgsmål om deres psykiske arbejdsmiljø og helbred.

Ved at sammenligne gennemsnittet fra ISS-arbejdspladserne med hele arbejdsstyrken er det muligt at belyse, på hvilke områder arbejdspladserne kunne styrkes eller står godt i forhold til gennemsnittet. Resultaterne kan dermed danne grundlag for diskussion om det psykiske arbejdsmiljø på virksomheden.

I det nedenstående er gengivet dels hvilket gennemsnit der er opnået for ISS-medarbejderne og dels den værdiskala som ligger til grund for sammenligningen med hele arbejdsstyrken.

Dimension 1: Krav i arbejdet

Den gennemsnitlige score for dimension 1 ligger på 8 point blandt medarbejderne fra ISS-arbejdspladserne. Sammenholdes dette med den gennemsnitlige score for hele arbejdsstyrken ligger kravene lidt lavere end gennemsnittet, jævnfør nedenstående tabel.

Dimension 1: Krav i arbejdet. Værdiskala for hele arbejdsstyrken.

Kravene ligger meget højere end gennemsnittet:	Over 12 points
Kravene ligger lidt højere end gennemsnittet:	10-12 points
Gennemsnit for virksomheder i Danmark:	10 points
Kravene ligger lidt lavere end gennemsnittet:	8-10 points
Kravene ligger meget lavere end gennemsnittet:	Under 8 points

Dimension 2: Indflydelse og udviklingsmuligheder

Den gennemsnitlige score for dimension 2 ligger på 23 point blandt medarbejderne fra ISS-arbejdspladserne. Sammenholdes dette med den gennemsnitlige score for hele arbejdsstyrken ligger indflydelses- og udviklingsmulighederne lidt lavere end gennemsnittet, jævnfør nedenstående tabel.

Dimension 2: Indflydelse og udviklingsmuligheder. Værdiskala for hele arbejdsstyrken.

Indflydelse og udviklingsmuligheder er meget bedre end gennemsnittet:	Over 29 points
Indflydelse og udviklingsmuligheder er lidt bedre end gennemsnittet:	26-29 points
Gennemsnittet for virksomheder i Danmark:	26 points
Indflydelse og udviklingsmuligheder er lidt dårligere end gennemsnittet:	23-26 points
Indflydelse og udviklingsmuligheder er meget dårligere end gennemsnittet:	Under 23 points

Dimension 3: Ledelse, støtte og kommunikation

Den gennemsnitlige score for dimension 3 ligger på 21 point blandt medarbejderne fra ISS-arbejdspladserne. Sammenholdt med den gennemsnitlige score for hele arbejdsstyrken ligger dette lidt lavere end gennemsnittet, jævnfør nedenstående tabel.

Dimension 3: ledelse, støtte og kommunikation. Værdiskala for hele arbejdsstyrken.

Ledelse, støtte og kommunikation er meget bedre end gennemsnittet:	Over 27 points
Ledelse, støtte og kommunikation er lidt bedre end gennemsnittet:	24-27 points
Gennemsnittet for virksomheder i Danmark:	24 points
Ledelse, støtte og kommunikation er lidt dårligere end gennemsnittet:	21-24 points
Ledelse, støtte og kommunikation er meget dårligere end gennemsnittet:	Under 21 points

Dimension 4: Utryghed i arbejdet

Den gennemsnitlige score for dimension 4 ligger på 1,4 point blandt medarbejderne fra ISS-arbejdspladserne. Sammenholdt med den gennemsnitlige score for hele arbejdsstyrken ligger dette lidt lavere end gennemsnittet, jævnfør nedenstående tabel.

Dimension 4: Utryghed i arbejdet. Værdiskala for hele arbejdsstyrken.

Meget mere utryghed end gennemsnittet	Over 2 points
Noget mere utryghed end gennemsnittet:	1-2 points
Gennemsnittet for virksomheder i Danmark:	1 point
Mindre utryghed end gennemsnittet:	0-1 point

Dimension 5: Tilfredshed i arbejdet

Den gennemsnitlige score for dimension 5 ligger på 8 point blandt medarbejderne fra ISS-arbejdspladserne. Sammenholdt med den gennemsnitlige score for hele arbejdsstyrken følger dette gennemsnittet, jævnfør nedenstående tabel.

Dimension 5: Tilfredshed i arbejdet. Værdiskala for hele arbejdsstyrken.

Tilfredsheden med arbejdet ligger meget bedre end gennemsnittet:	Over 9 points
Tilfredsheden med arbejdet ligger lidt bedre end gennemsnittet:	8-9 points
Gennemsnittet for virksomheder i Danmark:	8 points
Tilfredsheden med arbejdet ligger lidt dårligere end gennemsnittet:	7-8 points
Tilfredsheden med arbejdet ligger meget dårligere end gennemsnittet:	Under 7 points

Dimension 6: Generelt helbred

Den gennemsnitlige score for dimension 6 ligger på 3 point blandt medarbejderne fra ISS-arbejdspladserne. Sammenholdt med den gennemsnitlige score for hele arbejdsstyrken følger dette gennemsnittet, jævnfør nedenstående tabel.

Dimension 6: Generelt helbred. Værdiskala for hele arbejdsstyrken.

Selvurderet helbred er bedre end gennemsnittet:	Over 3 points
Gennemsnittet for virksomheder i Danmark:	3 points
Selvurderet helbred er lidt dårligere end gennemsnittet:	2-3 points
Selvurderet helbred er meget dårligere end gennemsnittet:	Under 2 points

Dimension 7: Psykisk velvære

Den gennemsnitlige score for dimension 7 ligger på 20 point blandt medarbejderne fra ISS-arbejdspladserne. Sammenholdt med den gennemsnitlige score for hele arbejdsstyrken følger dette gennemsnittet, jævnfør nedenstående tabel.

Dimension 7: Psykisk velvære. Værdiskala for hele arbejdsstyrken.

Det psykiske velvære er meget bedre end gennemsnittet:	Over 22 points
Det psykiske velvære er lidt bedre end gennemsnittet:	20-22 points
Gennemsnittet for virksomheder i Danmark:	20 points
Det psykiske velvære er lidt dårligere end gennemsnittet:	18-20 points
Det psykiske velvære er meget dårligere end gennemsnittet:	Under 18 points

Dimension 8: Vitalitet

Den gennemsnitlige score for dimension 8 ligger på 13 point blandt medarbejderne fra ISS-arbejdspladserne. Sammenholdt med den gennemsnitlige score for hele arbejdsstyrken følger dette gennemsnittet, jævnfør nedenstående tabel.

Dimension 8: Vitalitet. Værdiskala for hele arbejdsstyrken.

Vitaliteten ligger meget bedre end gennemsnittet:	Over 15 points
Vitaliteten ligger lidt bedre end gennemsnittet:	13-15 points
Gennemsnittet for virksomheder i Danmark:	13 points
Vitaliteten ligger lidt dårligere end gennemsnittet:	11-13 points
Vitaliteten ligger meget dårligere end gennemsnittet:	Under 11 points

Nærvær på arbejdspladsen

*Rapport fra fotosafari om psykisk arbejdsmiljø for ISS
servicemedarbejdere på Teknologisk Institut og
Forskningscenter Risø*

Juni 2004



Nærvær på arbejdspladsen
Fotosafari som led i arbejdspladsudvikling

Tom Bødker Hansen

Juni 2004

© Teknologisk Institut
Tlf. + 45 7220 2000
Fax + 45 7220 2621

\\fildmwta\dmw_docs\1102311-04\460735_Rapport fotosafari.doc

Forord

Denne rapport indeholder udvalgte billeder taget på to arbejdspladsbesøg for ISS serviceassistenter. ISS serviceassistenter fra Forskningscenter Risø har besøgt deres kolleger på Teknologisk Institut og vice versa. Arbejdspladsbesøgene blev gennemført som led i projektet 'Nærvær på arbejdspladsen', der sætter fokus på det psykiske arbejdsmiljø på tre udvalgte arbejdspladser i ISS Danmark: Den Kongelige Veterinære Landbohøjskole i København, Forskningscenter Risø samt Teknologisk Institut.

På arbejdspladsbesøgene blev de besøgende udstyret med digitale kameraer for bedre at fastholde de indtryk, erfaringer og gode ideer, der typisk er formålet med at besøge andre arbejdspladser. Denne metode er døbt fotosafari. Der er blev taget rundt regnet 200 billeder, og medarbejderne har efterfølgende prioriteret og præsenteret de udvalgte billeder for kolleger og ledere på både Teknologisk Institut og Forskningscenter Risø. Billederne, og de kommentarer, som de fik med, fremgår af denne rapport.

Indhold

Forord	81
1 Fotosafari på Risø.....	83
2 Fotosafari på Teknologisk Institut.....	93

1 Fotosafari på Risø



Rengøringsvogn anvendt på Risø. Billedet gav anledning til en snak om brug af rengøringsmidler og hvilke hensyn, der bestemmer brug af rengøringsmidler. Billedet blev taget, fordi assistenterne fra Teknologisk Institut kunne se, at kollegerne fra Risø brugte mere og flere forskellige slags rengøringsmidler. En leder på TI fremhævede, at de anvender så lidt sæbe som muligt - dels af miljøhensyn og dels fordi det fedter meget. Derudover har Risø langt flere forskellige gulve og mange laboratorier, der kræver forskellige rengøringsmidler



På Risø er rengøringsvognene tilsyneladende ikke store nok. Til gengæld er de nemmere at køre.



På Risø anvendes plastikposer i affaldskurvene, og der ligger en rulle i bunden af affaldskurvene, som automatisk trækkes op, når affaldskurven skal tømmes. TI assistenter mente, at det vil gøre tømning mindre hårdt rent fysisk og at det ville gå hurtigere. Baggrunden for at man ikke anvender plasticposer på TI eller har en rulle liggende i bunden, er at rullen optager plads i affaldskurven, så der er plads til mindre affald, og at der skal ligge mange poser rundt omkring. Bygningsservice på TI har p.t. besluttet at gøre det på den måde. Risø assistenterne mente at poseforbruget var det samme og at man kan genbruge posen.



På TI bruges der ikke plasticposer i skraldespande, men det vil gøre det mere hygiejnisk, og skraldespandene ville være renere. Forbruget af plasticposer er imidlertid mindre, og Bygningsservice på TI har af miljøhensyn valgt denne løsning.

Men de ansatte på TI hælder i nogle tilfælde kaffe ned i spanden, og assistenterne har ikke tid til at vaske spandene. TI vil i samarbejde med Bygningsservice overveje brugen af plasticposer, da der også er problemer med myrer.





Det er meget smart med billeder af medarbejderne, så de ansatte ved hvem der gør rent hos dem og hvem de skal henvende sig til. Det er især godt, når der er synlig rengøring. Og så føler assistenterne også, at de hører med til arbejdspladsen og bygningen



Det er mere praktisk og hygiejnisk med engangsmobber/hygiejneruller. De smides ud, når de er brugt. Den ene ende kan nemmere komme ind under alle maskiner, de samler mere støv, og de er nemmere at have på vognene. Andre mente ikke, at de samlede mere støv, og at de er mindre økonomiske i brug. Baggrunden var også den, at der er flere hårde gulve på Risø, hvor man ikke må bruge koste - kun hygiejneruller. De egner sig ikke, hvis der ligger grus.



TI assistenterne synes generelt, at gulvene var flotte. Risø-kollegaen fortalte at de bliver mobbet hver dag og vasket en gang om ugen med maskine. På TI vaskes de hver dag, og kun med rent vand.





Der er mange laboratorier på Risø som er sværere at gøre rene - det er svært at komme til. I mange laboratorier må man ikke vaske borde, kun gulve.





Rengøringsrummene er små på Risø; der er lidt plads, og det er svært at komme til. Da Risø blev bygget, var man ikke opmærksom på behovet for rengøringsrum. Det må være charmen ved at arbejde på Risø.





TI assistenterne undrede sig over, at der ikke var en stor container



Toiletterne er nemme at gøre rene, da der ikke står ting på gulvet. Risø kollegaerne fortalte imidlertid, at der er relativt nye klinker på gulvene, og at kludene ofte hænger fast.



Det er ikke ISS, der passer blomsterne. Mulighed for mersalg!



Rengøringsplaner hænger på væggene, hvilket giver de ansatte mulighed for at se, hvornår der bliver gjort rent og hvor. På TI ligger rengøringsplaner på Intranettet. Desuden kan der være en modsætning mellem rengøringsplaner og resultatrensning.

Der er en flot udsigt fra Risø ud over Roskilde Fjord





2 Fotosafari på Teknologisk Institut



Hvordan kan man vaske gulv, når spanden står i midten? Den kan flyttes men den er stadigvæk ikke så praktisk.



Mikrofiberklude anvendes på TI men ikke på Risø fordi, de er dyre og der er problemer med at kludene forsvinder. Det man kan gøre, er at tælle dem op dagligt og tage dem med tilbage. Risø assistenterne kunne godt tænke sig fiberklude og et foredrag om brug af fiberklude. De er nemme at bruge og tager mere skidt.





Støvsuger på ryggen. Vægt, sugeevne og motorstørrelse skal gå op i en større enhed. Lige nu er de meget dyre. De bruges primært i biografer og på laboratorier. Risø har p.t. en til afprøvning.



Moppevask finder ikke sted på Risø, da de ikke kunne finde et sted at placere vaskemaskinen. Det er imidlertid dyrt at få andre til det.



Opholdsrummet var stort og gav mulighed for at holde fælles pauser. Der var en stor tavle over alle rengøringsområder, så man kunne se hvem der arbejder hvor. Det giver overblik.



10 gode råd om arbejdsmiljø ved rengøring



Nøgleboks og en plan for møder i mødelokaler, så der er mulighed for at tilrettelægge den daglige rengøring. På Risø skal mødelokalerne være færdige inden kl. 08.00, men nogle møder starter under tiden tidligere.



Charlotte viser mødeplanen.



Papirhåndklæder, hvor der kan være op til 3 pakker ad gangen. På Risø kan der kun være 1½, så de skal fyldes op hver dag.



Lagerrum med meget plads.





Styrketræning. - Det er der også mulighed for på Risø



Skraldespand er uhensigtsmæssig, da man skal gå ind på kontoret to gange

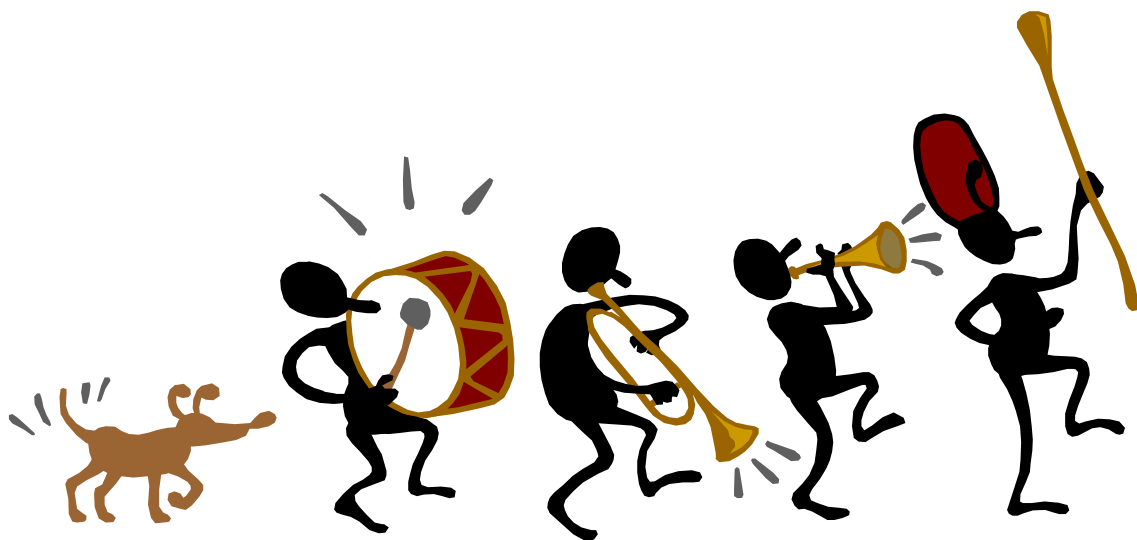
Bilag 3 - Modulplan og programmer for lederudviklingsforløb

Skitse til modulplan for lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø

Lederen og det psykiske arbejdsmiljø	1. modul: <i>lederen og det psykiske arbejdsmiljø</i>	2. modul: <i>forandringsprojekt med medarbejderinvolvering</i>	3. modul: <i>lederrollen i forhold til den enkelte medarbejder</i>	4. modul: <i>lederrollen i forhold til gruppen af medarbejdere</i>	5. modul: <i>lederens eget psykiske arbejdsmiljø</i>	6. modul: <i>ledernetværk</i>
Skitse til indhold i de 6 moduler.	• psykisk arbejdsmiljø • fravær/nærvær • mangfoldighed/forskellighed som ressource • resultater af spørgeskemaundersøgelsen • formulering af hjemmearbejde: ideer til forandringsprojekt og hvordan kan der arbejdes videre med ideerne?	• fra idé til projekt: formulering af forandringsprojekt. • Hvordan kan der arbejdes med projekter i det daglige? • tids- og handlingsplan for hjemmearbejdet	• lederrollen: opgaver og vanskeligheder i forhold til den enkelte servicemedarbejder • Kulturforskelle • Udviklings- og kvalifikationsbehov • mobning, konflikt • vanskelige samtaler: fravær/krise • rekruttering • opsigelse • projektarbejdet fortsat - feedback og vejledning	• lederrollen: opgaver og vanskeligheder • dialog og udvikling af gruppen med forskellig etnisk baggrund, forskellighed som ressource? • Ledelse/ medarbejderindflydelse • Ansvars- og kompetencefordeling • Opgavefordeling • Kvalitetssikring • Arbejdsmiljø • konflikter • Projektarbejde og vejledning	• Lederens, psykiske arbejdsmiljø, hvordan er det? - • Hvordan håndteres det? • Hvordan påvirker det servicemedarbejderne? • Hvad skal gøres bedre? • Lederens eget udviklingsprojekt • Projektarbejdet og vejledning	• Introduktion til kollegial samtale • Afprøvning af metoden • Etablering af netværksgrupper • Projektarbejde - hvordan kan der arbejdes videre med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø?

Hjemmearbejde	Idéer drøftes sammen med medarbejderne.	Hjemmearbejde i form af forandringsprojekter eller afprøvning af ideer, der kan forbedre det psykiske arbejdsmiljø og reducere fravær.
---------------	---	--

Lederuddannelse om psykisk arbejdsmiljø og sygefravær



1. modul: Lederen og det psykiske arbejdsmiljø
6. maj kl. 9.00 -12.00
ISS Møntmestervej 31, Konferencenter

Baggrund

Ledergruppen i ISS Facility Services - det vil sige driftsledere og arbejdsledere - får igennem et uddannelsesforløb over 6 moduler viden om psykisk arbejdsmiljø og sygefravær. Desuden bliver der mulighed for - under forløbet - at forbedre det psykiske arbejdsmiljø på egne arbejdspladser igennem en række hjemmeopgaver.

Uddannelsen foregår i forbindelse med projektet "Nærvær på arbejdspladsen", som har til formål at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø med mindre sygefravær og personaleomsætning blandt servicemedarbejderne. Dette projekt gennemføres på tre arbejdspladser: Royal Scandinavia, Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole og Forskningscenteret Risø. Disse arbejdspladser er i gang med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og resultaterne herfra vil blive inddraget undervejs i uddannelsesforløbet.

Formålet med uddannelsen

Formålet med uddannelsen i psykisk arbejdsmiljø er

- *at skabe større viden, bevidsthed og opmærksomhed hos lederne om betydningen af det psykiske arbejdsmiljø for medarbejdernes trivsel, nærvær og effektivitet*
- at klæde lederne på til at udvikle et godt psykiske arbejdsmiljø for og i samarbejde med servicemedarbejderne, herunder håndtere deres forskellige ressourcer og styrker
- at sætte fokus på ledernes eget psykiske arbejdsmiljø
- at belyse sammenhængen mellem ledernes eget psykiske arbejdsmiljø og servicemedarbejdernes psykiske arbejdsmiljø
- at undersøge, hvordan forskellighed, ligeværdighed, tolerance og mangfoldighed praktiseres i det daglige ledelsesarbejde i virksomheden
- at sætte fokus på, hvordan lederne kan motivere i forhold til det psykiske arbejdsmiljø
- at iværksætte forandringsprojekter på arbejdspladsen i samarbejde med medarbejderne, som medvirker til forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø

I undervisningsforløbet vil der blive taget udgangspunkt i

- lederens rolle overfor servicemedarbejderne
- lederens eget psykiske arbejdsmiljø
- lederen og det gode psykiske arbejdsmiljø

Lederens rolle over for servicemedarbejderne

Det er væsentligt at lederne videregiver virksomhedens grundlæggende synspunkter på personaleledelse igennem den måde ledelse udøves på i det daglige. I ISS er der lagt vægt på

- at vise respekt for forskellighed

- at forskellighed eller mangfoldighed skal opfattes som en ressource og en udviklingsmulighed
- at vise ligeværdighed og tolerance
- at ledelsen skal motivere til gode samarbejdsrelationer mellem medarbejderne på arbejdspladsen.

Hvorvidt lederne er i stand til at praktisere ledelse ud fra disse grundlæggende synspunkter afhænger i høj grad af, hvordan den enkelte leder medvirker til at udforme rammer og betingelser for servicemedarbejderne. Netop de grundlæggende rammer og betingelser udgør grundlaget for det psykiske arbejdsmiljø.

Som servicemedarbejdernes nærmeste ledelsesrepræsentant har arbejdsledere og driftsledere det daglige ansvar for det psykiske arbejdsmiljø. Det vil sige at disse ledere har ansvaret for

- at kravene i arbejdet svarer til medarbejdernes ressourcer
- at medarbejderne har indflydelse og udviklingsmuligheder
- at de samarbejds- og ledelsesmæssige relationer bygger på respekt og ligeværdighed
- at alle oplever det meningsfuldt at arbejde i ISS.

Lederens eget psykiske arbejdsmiljø

Samtidig er lederne som ansatte i organisationen selv underlagt rammer og betingelser, der er med til at definere deres eget psykiske arbejdsmiljø. Kravene til varetagelsen af de daglige ledelsesopgaver kan føre til god ledelse og dermed medvirke til et godt psykisk arbejdsmiljø. Men kravene kan også skabe nogle ledelsesmæssige dilemmaer og stress, hvor den enkelte leder kan komme i konflikt med sig selv, sin egen ledelse eller sine servicemedarbejdere.

På samme måde har servicemedarbejderne nogle arbejdsmæssige forhold de lægger vægt på, som de bringer med ind i virksomheden. Der vil derfor være et samspil mellem, hvordan den enkelte leder opfatter et godt psykisk arbejdsmiljø og hvilke forventninger medarbejderne har til et godt psykisk arbejdsmiljø. Eller med andre ord hvordan kan ledere og medarbejdere i fællesskab finde ud af, hvad et godt psykisk arbejdsmiljø er og hvordan kan et sådan miljø skal praktiseres.

Lederen og det gode psykiske arbejdsmiljø

Udviklingen af det gode psykiske arbejdsmiljø handler derfor grundlæggende om at arbejdspladsen kan udvikle måden arbejdet er organiseret på, indflydelsesmulighederne, kommunikationen og samarbejdet således at både arbejdsledere og medarbejdere får så gode arbejdsbetingelser, som muligt.

Det er derfor en væsentlig og betydningsfuld opgave, som en del af det daglige ledelsesansvar at kunne sætte fokus på det psykiske arbejdsmiljø, både for at sikre den løbende udvikling, men ikke mindst for at kunne håndtere de problemstillinger, der skal gøres noget ved, når dette viser sig at være nødvendigt. Eller med andre ord at skabe de bedste betingelser for nærvær på arbejdspladsen.

Det gode psykiske arbejdsmiljø handler derfor i høj grad om god ledelse, både i forhold til den enkelte servicemedarbejder og til gruppen af servicemedarbejdere. Et af projektets formål er derfor at sætte fokus på lederens rolle og opgaver i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, og at de inddrages som centrale bærere af forandringer i projektforsøget.

Lederuddannelsens forløb og opbygning

Uddannelsen er opdelt i 6 moduler à 3 timers varighed. Uddannelsen varer fra april 2003 til maj 2004. Imellem modulerne skal lederne gennemføre et hjemmearbejde (et mindre projekt), som kan forbedre det psykiske arbejdsmiljø på de arbejdspladser deltagerne kommer fra.

Modulerne gennemføres fra kl. 9.00 - 12.00 på følgende datoer:

Modul 1 -	6. maj 2003	Modul 4 -	3. dec. 2003
Modul 2 -	2. juni 2003	Modul 5 -	9. marts 2004
Modul 3 -	11. sep. 2003	Modul 6 -	4. maj 2004

På vedlagte modulplan er det foreløbige uddannelsesforløb skitseret, så deltagerne kan få et indtryk af forløbet og indholdet. En nærmere beskrivelse af indholdet vil dog først foreligge efter 1. modul, hvor deltagerne har haft mulighed for at få indflydelse på, hvilke emner der skal sættes på programmet.

Undervisningen er planlagt med oplæg fra konsulenter fra Arbejdsliv, Teknologisk Institut. Konsulenterne har erfaringer med undervisning og udvikling af det psykiske arbejdsmiljø på mange forskellige typer arbejdspladser. Desuden erfaringer med medarbejdergrupper med store kulturelle, etniske såvel som ressourcemæssige forskelligheder.

Program for 1. modul - lederen og det psykiske arbejdsmiljø

I løbet af 1. modul vil deltagerne blive introduceret til psykisk arbejdsmiljø og sygefravær. I løbet af 1. modul vil deltagernes ønsker til kursusforløbet og ideer til hjemmearbejde blive drøftet. Således bliver der lagt op til at arbejdsledere skal tilbage på arbejdspladserne og drøfte ideer til forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø. Disse konkrete ideer skal medbringes til 2. modul. Desuden skal lederne udfylde et spørgeskema om deres eget psykiske arbejdsmiljø.

09.00 Velkomst og program

- baggrunden for lederuddannelsen og præsentation af projektet

Præsentation af lederne - forventninger

- ønsker til lederuddannelsen

10.00 Oplæg: Psykisk arbejdsmiljø

- hvilken rolle spiller det psykiske arbejdsmiljø for fravær og nærvær på arbejdspladsen
- hvilke synsvinkler kan anlægges på begreberne fravær og nærvær

- hvilken rolle og opgave har ledelsen i forhold til det psykiske arbejdsmiljø

Præsentation af resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen

- medarbejdernes oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø på Royal Scandinavia, Kongelige Veterinære Landbrugshøjskole og Risø

11.15 Hvilke ideer er der til hjemmearbejde og hvordan kan medarbejderne inddrages

- hvad kan sættes i gang af projektarbejde på deltagernes arbejdspladser?

Ledernes psykiske arbejdsmiljø: udlevering af spørgeskema

12.00 Afslutning på modul 1

Lederuddannelse om psykisk arbejdsmiljø og sygefravær

2. modul - forandringsarbejde 2. juni kl. 9.00 - 12.00

Formålet med 2. modul af lederuddannelsen er at præsentere og drøfte de opgaver, som den enkelte leder har valgt at arbejde med mellem kursusforløbene.

Præsentationen skal desuden anvendes til at drøfte fælles problemområder og skabe grundlag for at udveksle erfaringer om det psykiske arbejdsmiljø. Desuden skal deltagerne opstille en tids- og handlingsplan for opgaven/projektet.

Program:

9.00 Indledning om dagens program

- Præsentation af opgaver
- gruppearbejde

10.00 Fremlæggelse af de valgte opgaver

- fælles præsentation af alle de valgte opgaver

Kort pause

10.45 Oplæg om projektarbejde

- hvordan griber man en opgave systematisk an og hvordan inddrager man medarbejdere undervejs i forløbet

11.00 Udarbejdelse af handlingsplan og tidsplan for alle opgaverne

- gruppearbejde

12.00 Afslutning

Med venlig hilsen

Tom, Janne og Gitte

Lederuddannelse om psykisk arbejdsmiljø og sygefravær

- 3. modul d. 11. september kl. 9.00 - 12.00

Tema: lederrollen i forhold til den enkelte medarbejder

Formålet med 3. modul af lederuddannelsen er at se nærmere på lederrollen i forhold til den enkelte medarbejder. Spørgsmålet er hvordan arbejdslederen kan medvirke til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø omkring tilrettelæggelsen og udførelsen af arbejdet. Samt hvilken betydning det har for det psykiske arbejdsmiljø, at arbejdslederen viser respekt, ligeværdighed og tolerance overfor den enkelte medarbejder.

Formålet er desuden at sætte fokus på følgende spørgsmål

- Hvordan kan arbejdslederen skabe gode og trygge rammer med plads til forskellighed?
- Hvordan kan arbejdslederen medvirke til, at den enkelte får udfordrende opgaver, får større indflydelse og bedre udviklingsmuligheder?
- Hvordan kan ledelsen vurdere den enkeltes ressourcer, så kravene i arbejdet passer til hvad den enkelte formår?
- Hvilken betydning har de kulturelle forskelle i medarbejdergruppen?
- Hvordan håndteres mobning, konflikter og vanskelige samtaler?

Desuden er formålet at arbejdslederne kort præsenterer status for det projekt de har valgt at arbejde med på arbejdspladserne.

Program:

9.00 Indledning om dagens program

Status over projektarbejdet

- hvordan er det gået med at få startet projekterne?

10.00 Arbejdslederens rolle i forhold til den enkelte medarbejder

- gruppearbejde

Kort pause

10.45 Oplæg og opsamling om arbejdslederens rolle i forhold til den enkelte medarbejder

- små oplæg fra konsulenterne vekslende med opsamling fra gruppearbejdet og erfaringsudveksling

12.00 Afslutning

Med venlig hilsen

Tom, Janne og Gitte

Lederuddannelse om psykisk arbejdsmiljø og sygefravær

- 4. modul d. 3. december 2003 kl. 9.00 - 12.00

Tema: Lederrollen i forhold til gruppen af assistenter

Formålet med 4. modul er at se nærmere på lederrollen i forhold til gruppen af medarbejdere. Lederen står overfor øgede krav om at skulle forbedre samarbejdet i en gruppe og skabe plads for mere indflydelse og udvikling ikke kun for en assistent, men for alle de assistenter, der er på arbejdspladsen. Hvordan kan lederen arbejde med denne udfordring og skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø for hele gruppen af medarbejdere?

Formålet er desuden at drøfte

- hvordan lederen kan sikre at assistenterne oplever at de har indflydelse
- hvordan assistenterne kan lære noget nyt i arbejdet
- hvordan kan en APV- metode medvirke til at åbne op for problemstillinger i en gruppe
- hvordan kan en mere åben dialog gøre det lettere at være arbejdsleder

Desuden ser vi nærmere på hjemmearbejdet og den handlingsplan, som I har udarbejdet.

Program

9.00 Dagens program

9.10 Ledernes rolle i forhold til gruppen af assistenter

- hvordan kan lederen medvirke til at medarbejderne får mere indflydelse og bedre udviklingsmuligheder?

9.45 Hvordan kan arbejdslederen undersøge gruppens behov for et bedre psykisk arbejdsmiljø?

- gruppeøvelse

10.30 Pause

10.45 Opsamling på øvelsen om lederens rolle i forhold til gruppen

- opsamling i mindre grupper

11.15 Status på handlingsplanerne

- hvor langt er I nået i forhold til tidsplanen

12.00 Afslutning

Med venlig hilsen

Tom, Janne og Gitte

Lederuddannelse om psykisk arbejdsmiljø og sygefravær

- 5. modul d. 9. marts 2004 kl. 9.00 -12.00

Tema: Lederens eget psykiske arbejdsmiljø

Lederne er som ansatte i ISS Danmark A/S underlagt krav og rammer der er med til at definere deres eget psykiske arbejdsmiljø. Kravene til at varetage de daglige ledelsesopgaver kan føre til god ledelse og dermed medvirke til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø for medarbejderne. På den anden side kan kravene medføre nogle ledelsesmæssige dilemmaer og stress, hvor den enkelte leder kan komme i konflikt med sig selv, sin egen ledelse eller sine servicemedarbejdere.

Formålet med 5. modul er på den baggrund at sætte fokus på hvad der er godt, hvad der skal gøres bedre og hvordan ledernes psykiske arbejdsmiljø i praksis kan forbedres.

Program

09.00 - 09.15	Oplæg: Det gode arbejde
09.15 - 09.45	Gruppearbejde: Hvad er godt og hvad skal gøres bedre i vores eget psykiske arbejdsmiljø
09.45 - 10.15	Præsentation af gruppearbejde i plenum
10.15 - 10.30	Pause
10.30 - 11.15	Prioritering og forslag til handlingsplaner
11.15 - 11.45	Præsentation af handlingsplaner
11.45 - 12.00	Feedback fra regionschef/driftsledere på handlingsplaner

Teknologisk Institut, Arbejdsliv

3. marts 2004

Lederuddannelse om psykisk arbejdsmiljø og sygefravær

- 6. modul d. 4. maj 2004 kl. 9.00 - 12.00

Tema: Ledernetværk

Det er sidste modul i lederuddannelsen, og vi tager udgangspunkt i de belastninger i ledernes eget psykiske arbejdsmiljø, som spørgeskemaundersøgelsen og referatet fra sidste modul viste. Derudover vil vi give jer lejlighed til at afprøve en metode til kollegial samtale. Afslutningsvis vil vi evaluere forløbet og snakke om det videre forløb.

Formålet er, at I kan bruge kollegial samtale som metode i jeres fremtidige ledersamarbejde til at forbedre jeres eget men også medarbejderes psykiske arbejdsmiljø. Derudover at forbedre det videre arbejde med det psykiske arbejdsmiljø.

Programmet ser på den baggrund ud på følgende måde:

Program

- 09.00 - 09.20 Præsentation af spørgeskemaundersøgelse om ledernes eget psykiske arbejdsmiljø samt referat fra gruppearbejdet på sidste modul
- 09.20 - 09.45 Prioritering: Hvad er det vigtigste område at forbedre vores eget psykiske arbejdsmiljø på?
- 09.45 - 10.15 Kollegial samtale som metode
- 10.15 - 10.30 Pause
- 10.30 - 11.30 Gruppearbejde: Hvad har vi lært? Er vores psykiske arbejdsmiljø godt nok nu? Hvordan skal vi arbejde videre?
- 11.30 - 12.00 Præsentation af gruppearbejde

Teknologisk Institut, Arbejdsliv

28. april 2004

Lederuddannelse om psykisk arbejdsmiljø og sygefravær

- 1. + 2. modul for nye ledere i Distrikt 1330, den 22. april 2004 kl. 9.00 - 15.00

Tema: Lederen og det psykiske arbejdsmiljø

Styregruppen for "Projekt Nærvær", der handler om at forbedre det psykiske arbejdsmiljø blandt ledere og medarbejdere i ISS Danmark, Distrikt 1330, har på det seneste møde besluttet at tilbyde nye ledere i distriktet at gennemføre lederuddannelsen om psykisk arbejdsmiljø og sygefravær. Programmet for de to første moduler, der afholdes samlet, ser ud på følgende måde:

Program

09.00 - 09.30	Velkomst og oplæg om Projekt Nærvær
09.30 - 10.30	Ledernes forventninger til lederuddannelsen
10.30 - 10.45	Pause
10.45 - 11.15	Oplæg om psykisk arbejdsmiljø
11.15 - 12.00	Gruppearbejde: Belastninger i medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø
12.00 - 12.30	Frokost
12.30 - 13.00	Præsentation af gruppearbejde
13.00 - 13.30	Oplæg om lederen og det psykiske arbejdsmiljø
13.30 - 13.45	Pause
13.45 - 14.30	Gruppearbejde om lederen og det psykiske arbejdsmiljø
14.30 - 15.00	Præsentation af gruppearbejde og afrunding

Teknologisk Institut, Arbejdsliv

19. april 2004

Lederuddannelse om psykisk arbejdsmiljø og sygefravær

- 3. + 4. modul for nye ledere i Distrikt 1330, den 6. maj 2004
kl. 9.00 - 15.00

Tema: Lederens muligheder for at forbedre medarbejderes psykiske arbejdsmiljø

Modul 3 og 4 handler om jeres muligheder for at forbedre jeres medarbejderes psykiske arbejdsmiljø. Vi vil tage udgangspunkt i de temaer, I udpegede sidst som jeres største udfordringer som ledere. Se referat. Vi vil sætte fokus på de konflikter, der opstår mellem lederen, medarbejderen og kunden, og give jer mulighed for at afprøve forskellige måder at løse disse konflikter på når udgangspunktet er, at I har mange små arbejdspladser med få medarbejdere. Programmet ser på den baggrund ud på følgende måde:

Program

09.00 - 09.30	Tegn den gode leder (med efterfølgende fernisering)
09.30 - 10.00	Hvad ligger der bag jeres udfordringer som ledere?
10.00 - 10.15	Pause
10.15 - 11.00	Gruppearbejde: Hvordan vil den gode leder løse udfordringerne?
11.00 - 12.00	Præsentation af den gode ledes løsninger
12.00 - 12.30	Frokost
12.30 - 14.00	Rollespil: Den gode leder i aktion
14.00 - 15.00	Hjemmeopgave

Teknologisk Institut, Arbejdsliv

30. april 2004

Lederuddannelse om psykisk arbejdsmiljø og sygefravær

- 5. + 6. modul for nye ledere i Distrikt 1330, den 21. juni 2004
kl. 9.00 - 15.00

Tema: Forbedring af lederens eget psykiske arbejdsmiljø

Modul 5 og 6 handler om jeres muligheder for at forbedre jeres eget psykiske arbejdsmiljø. Vi vil dog først høre hvordan det er gået med jeres "hjemmeopgave" men ellers sætte fokus på hvordan det psykiske arbejdsmiljø påvirker jer og hvordan det får jer til at reagere i de forskellige situationer I står i. I vil tillige få mulighed for at stifte bekendtskab til en metode til kollegial sparring.

Program

09.00 - 09.15	Morgensang
09.15 - 10.45	Hjemmeopgaven
10.45 - 11.00	Pause
11.00 - 12.00	Lederens eget psykiske arbejdsmiljø, kort oplæg og gruppearbejde
12.00 - 12.30	Frokost
12.30 - 13.00	Opsamling fra gruppearbejde
13.00 - 13.30	Hvordan forbedre vi vores eget psykiske arbejdsmiljø
13.30 - 14.00	Præsentation af handlingsplaner
14.00 - 14.30	Metode til kollegial sparring
14.30 - 15.00	Evaluerings og det videre arbejde

Teknologisk Institut, Arbejdsliv

10. juni 2004

Bilag 4 – Data for den anden AMI spørgeskemaundersøgelse

Tabelmateriale/bilag til ISS 2004

Dimension 1: Krav i arbejdet

Er det nødvendigt at arbejde meget hurtigt?

	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig
2002	25	14	43	18	0
2004	23	19	42	13	3

Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt belastende situationer? *

	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig
2002	0	11	36	18	36
2004	0	3	55	26	16

Er dit arbejde ujævnt fordelt, så at det hober sig op? *

	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig
2002	0	11	26	33	30
2004	0	0	35	41	24

Kræver dit arbejde, at du skjuler dine følelser?

	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig
2002	4	4	26	26	41
2004	0	7	16	45	32

Hvor ofte sker det, at du ikke når alle dine arbejdsopgaver?

	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig
2002	4	7	11	41	37
2004	0	7	20	30	43

Bliver du følelsesmæssigt berørt af dit arbejde?

	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig
2002	7	11	19	26	37
2004	7	0	16	58	19

Dimension 2: Indflydelse og udviklingsmuligheder i arbejdet

Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejde?

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
2002	15	33	22	11	19
2004	17	27	33	13	10

Kunne du tænke dig at være på din nuværende arbejdsplads resten af dit arbejdsliv?

*

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
2002	15	30	11	19	26
2004	29	29	16	10	16

Kræver dit arbejde, at du er initiativrig?

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
2002	23	35	19	12	12
2004	14	24	41	10	10

Har du indflydelse på mængden af dit arbejde?

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
2002	11	11	33	19	26
2004	10	24	31	14	21

Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?

*

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
2002	23	58	12	4	4
2004	10	48	29	0	13

Har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
2002	22	15	30	19	15
2004	7	29	29	29	7

Har du indflydelse på, hvad du laver på dit arbejde?

*

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
2002	11	33	19	15	22
2004	23	36	19	16	7

Føler du at du yder en vigtig arbejdsindsats?

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
2002	44	41	7	7	0
2004	45	42	7	7	0

Kan du bestemme, hvornår du holder pauser?

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
2002	27	12	31	8	23
2004	7	36	32	3	23

Synes ud, at din arbejdsplads har stor personlig betydning for dig?

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
2002	19	44	26	11	0
2004	39	36	19	0	7

Dimension 3: Ledelse, støtte og kommunikation på arbejdspladsen

Hvor ofte får du hjælp og støtte fra mine nærmeste overordnede?

	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig
2002	21	14	32	14	18
2004	13	13	45	23	7

Hvor ofte får du hjælp fra kolleger?

	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig
2002	11	11	30	15	33
2004	10	10	29	26	26

Hvor ofte taler du med dine overordnede om, hvor godt du udfører dit arbejde?

	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig
2002	7	29	18	25	21
2004	7	32	39	3	19

Hvor ofte taler du med dine kolleger om, hvor godt du udfører dit arbejde?

	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig
2002	4	15	33	19	30
2004	7	32	29	3	14

Er der et godt samarbejde blandt kollegerne på din arbejdsplads?

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
2002	33	37	15	7	7
2004	32	29	26	7	7

Får du den information, du behøver, for at klare dit arbejde godt?

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
2002	33	41	15	7	4
2004	26	48	26	0	0

Er den nærmeste ledelse på din arbejdsplads god til at planlægge arbejdet?

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
2002	33	30	30	0	7
2004	16	52	23	10	0

Får du information om vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid?

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
2002	15	48	22	4	11
2004	13	39	42	3	3

Er den nærmeste ledelse på din arbejdsplads god til at løse konflikter?

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
2002	22	33	22	15	7
2004	27	30	37	3	3

Føler du dig som en del af et fællesskab på din arbejdsplads?

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
2002	32	36	21	4	7
2004	39	42	19	0	0

Dimension 4: Utryghed i arbejdet

Er du bekymret for at...

...blive arbejdsløs?

	Ja	Nej
2002	32	68
2004	26	74

...du på grund af ”ny teknik” bliver overflødig?

*

	Ja	Nej
2002	25	75
2004	7	94

...du får svært ved at finde et nyt job, hvis du bliver arbejdsløs?

	Ja	Nej
2002	43	57
2004	32	68

...du mod din vilje forflyttes til andet arbejde?

	Ja	Nej
2002	39	61
2004	43	57

Dimension 5: Tilfredshed med arbejdet.

Hvor tilfreds er du med...

...dine fremtidsudsigter i arbejdet?

	Meget tilfreds	Tilfreds	Utilfreds	Meget utilfreds
2002	22	67	7	4
2004	17	63	13	7

...det fysiske arbejdsmiljø?

	Meget tilfreds	Tilfreds	Utilfreds	Meget utilfreds
2002	26	56	19	0
2004	10	67	23	0

...måden, dine evner bruges på?

	Meget tilfreds	Tilfreds	Utilfreds	Meget utilfreds
2002	19	63	19	0
2004	21	66	3	10

...dit job som helhed, alt taget i betragtning?

*

	Meget tilfreds	Tilfreds	Utilfreds	Meget utilfreds
2002	37	48	11	4
2004	21	76	0	3

Dimension 6: Generelt helbred

Hvordan synes du, at dit helbred er alt i alt?

*

	Fremragende	Vældig godt	Godt	Mindre godt	Dårligt
2002	31	38	25	6	0
2004	10	30	50	10	0

Dimension 7: Psykisk velvære

Hvor stor en del af tiden i de sidste 4 uger...

...har du været meget nervøs?

	Hele ti- den	Det meste af tiden	En hel del af tiden	Noget af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
2002	0	11	4	11	14	61
2004	0	0	7	23	10	60

...har du været så langt nede, at intet kunne opmuntre dig?

	Hele ti- den	Det meste af tiden	En hel del af tiden	Noget af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
2002	0	0	4	4	19	74
2004	0	3	3	10	17	67

...har du følt dig rolig og afslappet?

*

	Hele ti- den	Det meste af tiden	En hel del af tiden	Noget af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
2002	36	25	14	11	14	0
2004	21	24	14	21	10	10

...har du været trist til mode?

	Hele ti- den	Det meste af tiden	En hel del af tiden	Noget af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
2002	4	0	7	14	29	46
2004	0	3	0	24	14	59

...har du været glad og tilfreds?

*

	Hele ti- den	Det meste af tiden	En hel del af tiden	Noget af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
2002	44	30	15	0	4	7
2004	27	43	10	10	3	7

Dimension 8: Vitalitet

Hvor stor en del af tiden i de sidste 4 uger...

...har du følt dig veloplagt og fuld af liv?

	Hele tiden	Det meste af tiden	En hel del af tiden	Noget af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
2002	43	25	7	14	7	4
2004	32	36	7	16	10	0

...har du været fuld af energi?

	Hele tiden	Det meste af tiden	En hel del af tiden	Noget af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
2002	32	32	14	7	14	0
2004	29	36	16	10	10	0

...har du følt dig udslidt?

	Hele tiden	Det meste af tiden	En hel del af tiden	Noget af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
2002	4	11	18	18	18	32
2004	7	0	16	26	26	26

...har du følt dig træt?

	Hele tiden	Det meste af tiden	En hel del af tiden	Noget af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
2002	14	14	14	25	21	11
2004	7	7	13	32	26	16

Bilag 5 – Folder til medarbejdere

Velkommen til ISS

Vigtige oplysninger til dig!



ISS Distrikt 1330 – her hører du til!



Hermed byder jeg dig velkommen til ISS Facility Service, distrikt 1330.

Jeg glæder mig til at lære dig at kende og ikke mindst til, at du bliver en del af vores team. Sammen skal vi forsøge at servicere vores kunder på bedst mulig vis, og jeg vil hjælpe dig til at kunne varetage dette job. Blandt andet ved at give dig disse vigtige oplysninger.

Det er vigtigt for mig, at du føler dig godt tilpas med dit arbejde – og at du altid ved hvem du kan spørge til råds, hvis du skulle være i tvivl om noget!

Derfor;

Her i denne folder vil du finde brugbare oplysninger om dit arbejdsforhold samt få relevante telefonnumre og navne på den/de personer som du skal have kontakt til. Du vil aldrig opleve at ringe forgæves, hvilket er et vigtigt mål for os.

Din primære kontaktperson vil altid være mig. Jeg er din serviceleder, og jeg hedder;

Tim Starzec

Du kan kontakte mig på telefon [40.44.28.06](tel:40.44.28.06), mellem 8.00-16.00 når det drejer sig om:

- *Lønforhold*
- *Arbejdsforhold*
- *Bestilling af arbejdstøj eller rengøringsartikler*
- *Øvrigt*

I dette tidsrum vil jeg altid have mulighed for at hjælpe dig.

Har du derimod brug for hjælp udenfor ovennævnte tidsrum, og ikke kan træffe mig - kan du altid lægge en besked på telefonsvareren, så vil jeg kontakte dig så snart jeg har



mulighed for det. Alternativt vil du få fat på en af mine kolleger, som vil kunne hjælpe dig. Det vil enten være Milan, Noelle, Pia, Jane eller Dorthe.

Sygdom / eller fravær af anden årsag:

Du er ifølge din overenskomst forpligtiget til at kontakte mig hvis du bliver syg eller er forhindret i at møde til aftalt tid. Dette skal du gøre minimum 1 time før din mødetid. Men det vil selvfølgelig hjælpe mig meget, hvis du ringer så snart du evt. føler dig syg eller ved, at du bliver forhindret på anden måde... således har jeg bedre tid og mulighed for at finde en afløser for dig på din arbejdsplads.

Velkommen til og held og lykke med dit nye job.

Hilsen din serviceleder

Tim

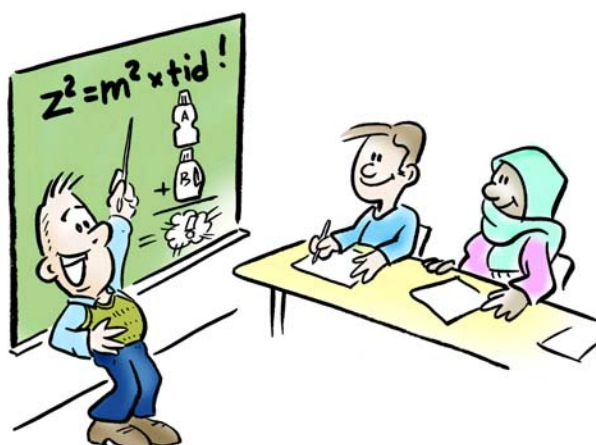
Når du bliver ansat hos ISS, vil vi sørge for, at du føler dig godt tilpas og bliver værdsat for det arbejde som du yder.

Vi vil sørge for at du bliver professionelt oplært, og vi vil give dig mulighed for uddannelse i henhold til de kvalifikationer vi kræver af dig. Du vil også blive tilbudt en årlig medarbejderudvikling samtale, efter det første år hvor du er ansat.

Til gengæld forventer vi, at du er eller udviser:

- *Et positivt engagement*
- *Er ansvarlig for din arbejdssituation, dine omgivelser og dig selv*
- *Samarbejdsvillighed*
- *Forandrings parat, når det gælder*
- *Arbejder selvstændigt*
- *Præsentabel*
- *Har vilje og evne til udvikling*
- *Deltager i arbejdet med at servicere og udvikle vores kunder*

Held og lykke med dit nye job!



Bilag 6 – Folder til medarbejdere



Indholdsfortegnelse

Nyhedsbrevet - december 2004.....	134
Kære nye kollega i distrikt 1330!	135
Uddannelse - det er også dit ansvar!	136
Nyt kursusprogram for 1. halvår 2005	137
Kursuserfaringer.....	137
Helbredsundersøgelse vedrørende natarbejde	139
Nyt fra kontorassistenten.....	140
Ros og skulderklap!.....	140
Hvad betyder Facility Service egentlig?	142
Vidste du at:	143
Hold fast i udviklingen.....	144
Stafet-moppen	146

Redaktion

Nyhedsbrevet er udgivet af distrikt 1330 - København

Indslag kan sendes, enten via post til adressen:

Møntmestervej 31, 2400 København NV, att. PK Susanne Bennike

eller via mail, på susanne.bennike@iss.dk

eller du kan ringe på tlf. 38173109



Nyhedsbrevet – december 2004

Så er det endnu engang blevet tid til at informere dig lidt om, hvad der foregår i den afdeling, hvor du er ansat - nemlig afdeling 1330.

Denne gang har vi blandt andet suppleret indholdet med nyt fra kontorassistenten. Læs det, det kan være nyttige informationer til dig.

Vi vil i øvrigt gerne høre din mening om dette blad. Får du noget ud af at læse det?, er der emner du gerne vil høre mere om eller bringer vi emner som er irrelevante for dig?. Dine kommentarer er med til at gøre nyhedsbrevet sjovere og mere relevant for dig.

Men lige en opsummering, skulle du have glemt hvad dette nyhedsbrev er for noget, så se lige nedenfor.

Med dette nyhedsbrev vil vi først og fremmest give alle en mulighed for at rose sin/sine medarbejdere eller kolleger. Ros og skulderklap gir glæde og arbejdslyst i hverdagen, selvom det måtte regne eller du har fået det forkerte ben ud af sengen. Derudover vil vi forsøge, at give dig relevante nyheder, historier og lignende fra det distrikt, som du er tilknyttet i ISS. Derved får du mulighed for at høre lidt om hvad der foregår specifikt i 1330 og høre lidt om dine kollegers hverdag.

Meningen med nyhedsbrevet er, at du til en hver tid kan komme med indslag, fx en sjov historie fra din hverdag - som vi vil glæde os til at bringe i de kommende udgaver.

Så fat pennen, fortæl en god historie om din kollega, beret om en god eller sjov oplevelse på netop din arbejdsplads eller?

Det er kun fantasien som sætter grænser!

Rigtig god læsning!

Kære nye kollega i distrikt 1330!

Først og fremmest vil jeg gerne byde dig velkommen til distriktet, hvor jeg håber du er/vil falde godt til.

Det er vigtigt for mig, at vores kunder kommer i centrum, således at kunden føler, at de får en god og professionel service tilpasset deres behov. Det er endvidere vigtigt at vores kunder oplever os som initiativrige og igangsættere. Her er du som ambassadør for ISS hos kunden en meget vigtig brik.

*For at kunne tilbyde kunden en professionel service har vi brug for professionelle og veluddannede medarbejdere. Det er derfor vigtigt for mig som chef, at du sammen med din nærmeste leder minimum en gang om året får drøftet din arbejdssituation igennem. **Den årlige medarbejdersamtale er et tilbud til dig - brug det!***

Ingen skal gå på arbejde med risiko for at komme til skade. ISS og distriktet forsøger derfor hele tiden at tilrettelægge arbejdet således at vi undgår ulykker. Du har dog selv et stort ansvar for at du ikke kommer til skade, så derfor - tænk dig om og pas på dig selv og dine kolleger.

Jeg håber, at du vil finde dig godt tilrette i distrikt 1330, og at du vil medvirke til at distriktet fortsat kan yde vores kunder en professionel service.

Velkommen til!

Med venlig hilsen

Kim G. Steendahl
Distriktschef

Uddannelse – det er også dit ansvar!

Masser af muligheder

Det er jo ikke nogen hemmelighed, at ISS gerne vil have nogen dygtige medarbejdere til at varetage de forskellige opgaver hos vores kunder. Og vi vil gerne gøre en aktiv indsats for det.

Derfor bliver du tilbudt uddannelse indenfor de arbejdsområder som du arbejder med, det kunne være uddannelse i service og synlig rengøring, arbejdsteknik, polishbehandling af gulve mv. Disse kurser kalder vi de fagspecifikke kurser, og de er med til at gøre dig til en dygtigere ISS medarbejder.

Men vi kan også tilbyde dig kurser i for eksempel dansk såfremt dine danskkundskaber ikke er helt i top eller du blot vil forbedre dig på dette område.

For alle kurser gælder det, at du får almindelig løn, selvom du er på kursus og ikke passer dit arbejde. Blot du er tilmeldt gennem din arbejdsleder. Og det er altid din arbejdsleder du skal tale med, når det gælder dine kursusønsker.

Må man sige nej tak til at komme på kursus?

Dette er et spørgsmål vi af og til støder på, når vi tilbyder jer kursus i arbejdstiden. Men her er ISS' s holdning helt klar.

Du kan aldrig blive tvunget til at tage på kursus. Det er dit eget valg. Men i forbindelse med din ansættelse, kan der være kvalifikationer som vi forlanger at du er i besiddelse af, for at du kan udføre et bestemt stykke arbejde for os. Ønsker du så ikke at uddanne dig, kan du selvfølgelig risikere, at en anden må overtage dit job. Men på den anden side..... det er da også bare med at tage imod det.... Det er jo fantastisk hele tiden at blive dygtigere!. Og husk, det er ikke kun ISS' s ansvar - uddannelse og kompetenceudvikling er også dit ansvar.

Kommende dansk kursus for ikke danske statsborgere

Allerede i uge 3, 2005 - starter nyt hold i danskundervisning. Denne gang forudsætter deltagelse, at du ikke er dansk statsborger - og dine dansk kundskaber vil blive testet inden opstart.

Kurset foregår om tirsdagen fra kl. 8.00-13.00 - og løber i 10 uger.

Du vil modtage bevis for at du har deltaget.

Der er stadig ledige pladser, så tal med din arbejdsleder - hvis det kunne have din interesse og passe ind i din jobsituation. Sidstnævnte er naturligvis også vigtigt.

Læs under "kursuserfaringer" hvad en kollega fik ud af at være på dansk kursus.

Nyt kursusprogram for 1 halvår 2005

Senest starten af januar 2005, udkommer det nye kursusprogram (udviklingsplan) for 1. halvår 2005. Altså en oversigt over kommende kurser, både internt i ISS og kurser hos AMU/Teknisk Skole. Din arbejdsleder vil få det, og du kan derefter tage en snak med ham eller hende omkring hvilke tilbud der kommer i det nye år, samt tid og sted.

Kursusprogrammet bør også benyttes når du skal snakke med din arbejdsleder under jeres årlige MUS samtale. Specielt når I skal planlægge dine uddannelsesaktiviteter, vil det være nyttigt at have kursusplanen med.

Er du i tvivl om noget, så spørg endelig.

Kursuserfaringer

Dansk kursus - erfaring fra KVL

Jeg ville meget gerne blive bedre til dansk - så jeg har nemmere ved at begå mig i det danske samfund. Derfor blev jeg meget glad, da jeg via mit arbejde hos ISS, blev tilbudt at komme på et udvidet dansk kursus. Kurset varede 10 uger, og foregik hver tirsdag fra kl. 8.00-13.00.

Det har virkelig været meget spændende, og jeg har lært en masse. Jeg er blandt andet blevet bedre til at stave, til at lave lange sætninger, til at udtale danske ord - og så er det blevet nemmere at forstå mine kolleger når vi snakker sammen. Jeg er også blevet bedre til at læse avis, og købe ind, da jeg bedre kan læse hvad der står på varerne. Det danske alfabet har jeg også helt styr på nu. Jeg skal til eksamen den 21. december, og hvis jeg består skal jeg fortsætte på danskkursus, trin 2 - så det håber jeg at få mulighed for.

Jeg kan klart anbefale andre i ISS at deltage på danskkursus.

Hilsen

Magsud Mohamed

Servicemedarbejder på KVL

Erfaringer fra kurset i teametablering

Jeg tilmeldte mig kursus i teametablering, fordi jeg gerne ville vide noget mere om emnet - og fordi jeg godt kunne tænke mig at opkvalificere nogen af mine medarbejdere. Lære dem noget nyt, for eksempel lære dem, at de sagtens kan arbejde i grupper og også selv tage beslutninger, uden at jeg hele tiden skal involveres. Det viste sig at være et rigtig godt kursus. Jeg blev meget inspireret på mange forskellige måder. Jeg har fået nogle metoder at arbejde videre med, og også fundet ideér til, hvordan jeg kan hjælpe mine medarbejdere i gang med at etablere teams på en bestemt arbejdsplads. Mine medarbejdere skal opleve, at de får mere indflydelse og mere medbestemmelse på eget arbejde - og selvom det er en lang proces, glæder jeg mig til at gå i gang med arbejdet. Jeg har ikke helt besluttet endnu hvilken arbejdsplads jeg vil starte med, men jeg træffer beslutningen først i det nye år, og glæder mig til at involvere mine medarbejdere. Det er selvfølgelig vigtigt, at de er indforstået med det og ønsker at se tingene på en ny måde. Men på den anden side, jeg har nogen meget dygtige medarbejdere, som gerne vil prøve noget nyt. Det bliver helt sikkert spændende.

Hilsen

Irene Christensen

Serviceleder i 1333

Kort seminar omkring forebyggelse af ulykker

Jeg deltog i et seminar omkring forebyggelse af ulykker. Det var meget spændende, og jeg kan varmt anbefale mine kolleger at deltage i sådanne små foredrag. Kort fortalt var det et lille møde en eftermiddag i november, hvor man samlede nogen medarbejdere fra forskellige brancher.

Jeg fik nogen nye gode ideer til hvordan man kan forebygge arbejdsulykker og jeg blev gjort opmærksom på nogen ting som jeg godt vidste, men som jeg ikke havde i frisk erindring. Det var rigtig positivt, og jeg ved, at det vil komme mine medarbejdere til gavn.

Hilsen

Irene Christensen

Serviceleder i 1333

Helbredsundersøgelse vedr. natarbejde

Formålet med helbredsundersøgelser indenfor natarbejde, er at opspore eventuelle sygdomssymptomer og herefter henvise til eventuel behandling.

Hvem har mulighed for en helbredsundersøgelse?

En natarbejder, der er ansat mindst 3 timer dagligt indenfor perioden 22.00-05.00 - i mindst 300 timer om året er berettiget til en samtale min. hver 3. år.

Undersamtalen vil der blive rådgivet i forhold til forebyggelse af gener, når man arbejder om natten - men også generel rådgivning om sund levevis i det hele taget.

Hvem har ansvaret?

- ISS har pligt til at gøre dig (hvis du hører under ovennævnte kriterier) kendt med din ret til denne undersøgelse.

- Og foretage de videre foranstaltninger, herunder sørge for mulighed for samtalen samt afholde omkostninger forbundet hermed.

Er du i tvivl om noget, er du mere end velkommen til at kontakte personalekonsulent Susanne Bennike på tlf. 40102720.

Nyt fra kontorassistenten

Hej alle,

Jeg vil gerne sikre, at du får din løn til tiden og at det er de korrekte oplysninger som står i vores lønadministrations system. Derfor er det vigtigt for mig, at du opgiver korrekt adresse, navn på døren til en evt. c/o adresse, korrekt telefonnummer, korrekt bankkonto nummer samt indsender skattekort til tiden. Husk det, for din egen skyld.

Hilsen

Tina (tlf. 38.17.34.04)

Ros og skulderklap!

Julefrokost i 1612 - København

Den 27. november 2004 blev der afholdt julefrokost i afdeling 1612. Det blev en sjov aften med masser af skøn mad, "blond" mavedans og masser af grin og hygge. Vi vil gerne takke alle vores medarbejdere, fordi de mødte op og gjorde aftenen til et hyggeligt socialt arrangement for alle parter. Vi håber, at alle og gerne resten af jer fra 1612 vil komme og deltage næste år.

Mange julehilsner

André, Inge, Dorte, Milan, Noelle, Tim, Pia og Jane

Næsten ingen sygefravær på KVL

For 3. måned i træk kan jeg glæde mig over, at vi næsten ingen sygefravær har på KVL. Jeg synes det er så flot. Jeg vil gerne benytte lejligheden til at rose mine dygtige medarbejdere/kolleger på KVL for deres fantastiske arbejdsindsats og ikke mindst gode humør.

Hilsen
Ingrid Hansen
Serviceleder i 1334

Til alle assistenter i 161504 Post Danmark Frederiksborg amt

Kære alle medarbejdere.

Da Birgitte Kjeldsen har besluttet at forlade os den 30. november, har vi ansat to nye mobile tilsynsførende, nemlig Lisbeth Jørgensen - mobil 40442808 - og Mehmet Gezen - mobil 23386601.

De vil være jeres nye arbejdsledere og Lisbeth vil fortrinsvis tage sig af alle jer, der arbejder øst for Hillerød og Mehmet vil tage sig af jer, der arbejder vest for Hillerød.

Jeg håber og tror at I vil tage godt i mod dem.

Samtidig skal I vide, at afdelingen er flyttet til nye lokaler og I skal derfor henvende jer på de nye adresse. I skal også huske at sende skatte kort hertil samt tro og love erklæring.

Vores nye adresse er: Høgevej 14, 3400 Hillerød

Til alle medarbejdere i Frederiksborg amt afdeling 1615

Jeg vil også gerne benytte mig til at takke jer alle sammen for jeres store indsats i det daglige arbejde. Skulle der være nogen af jer, der mangler timer for at komme på fuldt tid, eller bare en gang imellem gerne vil være afløsere for andre, kan I altid henvende jer til jeres arbejdsledere.

Vi vil ønske jer alle sammen en rigtig glædelig jul samt et godt og helsebringende nytår 2005

**Mange hilsener fra Lone Pagh, Inger Bachmann, Maryann David-
sen, Mehmet Gezen, Lisbeth Jørgensen og Eva Fischer**

Hvad betyder Facility Service egentlig?

I ISS taler vi hele tiden om begrebet Facility Service. ISS' s vision er, at vi vil lede og udvikle markedet for Facility Service i Danmark. Men er du også i tvivl om hvad det egentlig er, så se nedenfor:

Det er ISS' eget begreb, som bruges om sammensætningen af et totalt servicekoncept - en integreret serviceløsning - hvor ISS både organiserer, styrer og udfører serviceydelserne for kunden. Derved oplever kunden en stabil, effektiv og dynamisk serviceleverance.

Det handler nemlig om tid til kerneforretningen

Facility service handler ikke om at få andre til at gøre rent, omdele post, slå græs eller passe receptionen. Det handler om at få tid til at passe og udvikle sin kerneforretning.

Større fleksibilitet mht. arbejdskraften, større leveringssikkerhed af serviceydelserne og mindre internt ressourceforbrug på koordinering og styring af underleverandører - er nogle af de umiddelbare fordele en Facility service løsning giver.

Det handler for virksomheden om at frigive ressourcer til gavn for kerneforretningen. Det handler om fokusering. Det handler om synergi effekt og partnerskab.

En integreret serviceløsning, hvor ISS ikke alene organiserer og styrer men også i stor udstrækning udfører serviceydelserne, er hele grundtanken bag ISS.

Ved selv at være leveringsdygtige inden for et bredt spekter af serviceydelser, adskiller vi os fra traditionelle Facility Management leverandører, der benytter en række underleverandører til at udføre arbejdet.

Egenproduktion giver os fuld kontrol over både de langsigtede, strategiske perspektiver og det daglige arbejde. Derved oplever kunden en stabil, effektiv og dynamisk serviceleverance.

Et partnerskab med ISS starter altid med et uforpligtende og omkostningsfrit formøde.

Vidste du at:

Du kan blive medlem af ISS' s kunstforening og samtidig være heldig at vinde et flot maleri.

Som servicemedarbejder i ISS kan du blive medlem af kunstforeningen. Herigennem har du mulighed for at lære mere om kunst, være med til arrangementer, deltage i lodtrækningen om flotte malerier m.v.

Herunder fortæller vi lidt om kunstforeningen, er du interesseret i at vide mere, kan du klikke dig ind på ISS' s medarbejderportal. Hvis du er i tvivl, så kontakt din serviceleder.

Som medlem får du

- 8-10 nyhedsbreve om året med orientering om månedens kunstner og andre aktuelle nyheder om foreningen.
- Du deltager i lodtrækningen om månedens gave.
- Lejlighed til at deltage i eventuelle arrangementer, som kunstforeningen afholder - gerne med ledsager. Arrangementerne kan koste et beskedent beløb.
- Ret til hvert år at deltage i foreningens generalforsamling, hvor de indkøbte kunstgenstande (malerier, akvareller, skulpturer, billedtæpper, keramik, glas, smykker, antikviteter) udloddes blandt foreningens medlemmer.

- Hvert år chancen for at vinde et kunstværk. Du får et ekstra lod for hvert år, du ikke har vundet - dog max 10 lodder.

Hvem kan være medlem? Det kan alle ansatte i ISS koncernens danske selskaber samt fratrådte tidligere medlemmer, der har været i ISS i minimum 25 år (veteraner).

Hvad koster det? Det koster kr. 25,00 om måneden at være medlem. Kontingentet trækkes over lønnen. ISS giver derudover et tilskud pr. medlem.

Hvornår kan du deltage i lodtrækningen? For at deltage i den årlige lodtrækning skal du have været medlem et fuldt kalenderår. Og det kan sagtens lade sig gøre. Du kan nemlig melde dig ind med tilbagevirkende kraft, dvs. fra 01.01., også selvom du først er ansat senere eller har meldt dig ind senere på året.

Hvornår er der udlodning? Der er udlodning én gang om året på foreningens generalforsamling, der foregår i januar eller februar måned. Du er med i lodtrækningen, selvom du ikke deltager på generalforsamlingen.

Hold fast i udviklingen

Kære kollega!

Så nærmer endnu et år sig sin afslutning. 2004 har, i lighed med det foregående år, været præget af store og små forandringer, som i større eller mindre grad har haft indvirkning på din hverdag. Den 18. november afsluttede vi officielt "Projekt Nærvær" ved et arrangement på Risø. Jeg vil gerne her gentage min tak og anerkendelse for den indsats som alle I medarbejdere på Risø, Teknologisk Institut, KVL og Royal Copenhagen har ydet. Nu skal vi holde fast i de forbedringer vi har opnået og vi skal have de gode erfaringer kommunikeret ud til alle vores mange kolleger i distriktet.

Jeg har igennem samtaler med jer, når jeg har været rundt på pladserne og med jeres egne repræsentanter i distriktets Samarbejdsudvalg (SU) og Sikkerhedsudvalg (SIU), haft stor glæde af at høre hvordan I oplever jeres hverdag, og det er mit indtryk, at selv om

branchen er hård, så er det lykkedes os at lave tålelig forhold for alle. Husk i den forbindelse, at du også selv har et ansvar for at gøre noget ved din arbejdssituation. Jeg skal derfor også her opfordre dig til at overveje om du ønsker at blive valgt som tillidsrepræsentant og sidde med i SU, eller som sikkerhedsrepræsentant og sidde med i SIU - begge steder har vi brug for DIG!

Det er mit håb, at 2005 fortsat kommer til at stå i udviklingens tegn. Vi skal i fællesskab udvikle vores samarbejde med kunderne, så vi derigennem kan skabe nogle attraktive servicejob til dig og dine kolleger. Udviklingen gælder også dig. Sammen med din arbejdsleder og distriktets Personalekonsulent skal vi have lagt en plan for din udvikling. Jeg skal derfor endnu engang understrege vigtigheden af, at du tager imod den årlige medarbejdersamtale, som din arbejdsleder tilbyder dig.

Til sidst vil jeg sige dig tak for indsatsen i 2004 og ønske dig og din familie en glædelig jul samt et lykkebringende nytår. Jeg glæder mig til samarbejde i 2005.

Med venlig hilsen
ISS Facility Services

Kim G. Steendahl
Distriktschef

Stafet-moppen"

Vi glæder os fortsat til at modtage gode input fra dig.

Tak til alle jer som har sendt de gode historier ind til os.

De kommende nyhedsbreve vil udkomme til dig ca. 4 gange om året.
Se nedenfor.

Fordeling - forår/efterår 2005

Måned	Afdeling	Deadline til SB
Marts 2005	1612	10. marts 2005
Juni 2005	1332	10. juni 2005
September 2005	1334	10. september 2005
December 2005	1615	10. december 2005

Sidst men absolut ikke mindst vil vi gerne ønske jer alle,

En rigtig glædelig jul
samt et godt nytår!

