

Branchearbejdsmiljørådet
Finans / Offentlig Kontor & Administration
Devaluering
“Psykisk arbejdsmiljø”

23. juni 2003

Nordisk Kommunikation

Denmark
Nordisk Kommunikation ApS
Jorcks Passage, opg B, 4 sal
DK-1162 København K
T +45 3332 2406
F +45 3332 2408
Nk@nordisk-kommunikation.com
www.nordisk-kommunikation.com
Giro nr 516-7833
SE-nr DK 1699 1449

Sweden
Nordisk Kommunikation AB
Sveavägen 76
SE 113 59 Stockholm
T +46 8612 5550
F +46 8612 5559
nk@nordisk-kommunikation.com
www.nordisk-kommunikation.com
Giro nr 5552-6073
SE-nr SE 556590-1484

Indholdsfortegnelse

Baggrund & metode 3

Evalueringens formål 3

Evalueringens metode 4

Indsatsens effekt – er målene nået? 5

Kendskabet i den finansielle sektor er beskedent 5

Ingen entydige konklusioner for den offentlige sektor 5

”Seks ledelsesværktøjer” er ikke relevante for toplederne 5

Generel tilfredshed med ledelsesværktøjerne 6

Ledelsesværktøjerne er for dyre 6

Distribution 6

– Bysted HQ’s distributionsstrategi af gratis eksemplarer 6

– Den endelige distribution af gratis eksemplarer 7

– Distributionen i finanssektoren har ikke fungeret 7

– Materialerne distribueres ikke til Arbejdstilsynet 8

– Antal købte ledelsesværktøjer 8

– Antal rekvirerede ledelsesværktøjer fra Branchearbejds miljørådet FOKAs website 9

– Der et stort behov for materialet om psykisk arbejdsmiljø 10

Tæt på indsatsens målgrupper 10

– Toplederne i stat, styrelser, amt og kommuner 10

– Sikkerheds – og tillidsrepræsentanterne 11

Vurdering af indhold & udformning 12

– De seks ledelsesværktøjer 12

– Den elektroniske branchevejledning 13

– Manglende kobling mellem ledelsesværktøjerne og branchevejledning 14

– Forskellige grafiske profiler 14

– Ledelsesværktøjerne og branchevejledningen har forskellige målgrupper 15

– Det robuste æg 15

– De to nyhedsbreve 15

– Temamøder 15

Konklusion 17

Anbefalinger 18

Appendiks A 19

Appendiks B 21

Appendiks C 22

Baggrund & metode

I 2001 iværksatte Branchearbejdsmiljørådet FOKA en indsats om psykisk arbejdsmiljø, der skulle været afsluttet i februar 2002. De overordnede arbejdsmiljømål for indsatsen var, at forebygge psykisk dårligt arbejdsmiljø, som følge af de forandringer og nye krav ledelse og medarbejdere står overfor, samt at forbedre trivsel på arbejdspladsen ved at udvikle nye konkrete værktøjer til arbejdspladserne, således de bliver bedre i stand til at håndtere de nye udfordringer.

På vegne af Branchearbejdsmiljørådet FOKA har Nordisk Kommunikation ApS gennemført en evaluering af denne indsats, som indeholdt følgende elementer:

- Frontløberen 'Det robuste æg'
- De seks foldere 'Seks ledelsværktøjer'
- En directmail
- To nyhedsbreve
- En elektronisk branchevejledning
- Tre regionale temamøder
- Klistermærker, logo samt brevpapir
- Ekspertbesøg
- Uddannelse af workshopledere

Bysted HQ stod - i samarbejde med styregruppen - for det kommunikationsstrategiske oplæg i forbindelse med indsatsen og var derudover tovholder i forhold til den praktiske gennemførelse. Strategien gik ud på, at henvende sig til topledelsen for at få denne gruppe til at benytte ledelsværktøjerne og efterfølgende sprede kendskabet til værktøjerne på deres respektive arbejdspladser. Andersen Management International stod for udarbejdelsen af en del af det indholdsmæssige materiale, herunder de "Seks ledelsværktøjer", afholdelse af de tre regionale temamøder og uddannelse af workshopledere.

Udgangspunktet for indsatsen var at informere om psykisk arbejdsmiljø på en anderledes måde ved at koble psykisk arbejdsmiljø med tankegangen bag Human Resource Management. Denne kobling har til formål at gøre emnet psykisk arbejdsmiljø mere interessant for den primære målgruppe - toplederne.

Evalueringsens formål

Det er evalueringens overordnede formål at vurdere, hvorledes indsatsens forskellige dele er blevet modtaget af den primære målgruppe - topledere inden for Finans / Offentlig Kontor & Administration, og den sekundære målgruppe - sikkerhedsorganisationerne herunder samarbejds- og sikkerhedsudvalgene.

Herunder at vurdere om det har været muligt at påvirke målgruppernes viden, holdninger og handlemåder, når det gælder håndteringen af det psykiske

arbejdsmiljø på arbejdspladsen, samt om indsatsen har skabt forståelse blandt toplederne for at arbejde forebyggende med det psykiske arbejdsmiljø.

Evalueringsens spørgsmål

- Har den primære målgruppe - toplederne - fundet indsatsen relevant?
- Har det været hensigtsmæssigt at udpege toplederne som den primære målgruppe, og sikkerhedsorganisationen som en sekundær målgruppe?
- Er det lykkedes at informere om psykisk arbejdsmiljø på en enkel måde, og skabe en dialog om emnet ved at gennemføre og producere flere forskellige initiativer herunder ledelsesværktøjer, frontløberen og temadage?
- Har inddragelse af Human Ressource Management tankegangen i ledelsesværktøjerne været hensigtsmæssig i forhold til at vække toplederens interesse?
- Er det lykkedes at skabe et fælles sprog og en fælles forståelsesramme omkring psykisk arbejdsmiljø?
- I hvilket omfang benyttes den elektroniske branchevejledning? Er det en hensigtsmæssig kanal at benytte i forhold til at informere om emnet psykisk arbejdsmiljø?

Evalueringsens metode

Evalueringen er blevet gennemført som en kvalitativ og kvantitativ analyse. Der er foretaget to fokusgruppinterviews med deltagelse af fem personer i begge interviews. Endvidere er der blevet foretaget fem telefoninterviews. Derudover er der inddraget statistisk datamateriale fra WebTrends, UNI-C.

Fordeling af de kvalitative interviews

- Otte interviews med ledere inden for hhv. stat, styrelse, amt og kommune.
- Tre interviews med sikkerhedsledere og sikkerheds- og tillidsrepræsentanter i stat, amt og kommune.
- To interviews med repræsentanter fra Finanssektorens Arbejdsgiverforening.
- Et interview med en repræsentant fra Finansforbundet.
- Et interview med den tidligere projektleder fra Bysted HQ.

Da det af Branchearbejdsmiljørådet FOKA desværre ikke lykkedes at opfylde Nordisk Kommunikations kriterier for rekruttering af informanter i finanssektoren. De tre informanter der er blevet interviewet er medlemmer af styregruppen, hvorfor det ikke er muligt at konkludere hvad målgruppen i finanssektoren mener om indsatsen.

Da der ikke er blevet gennemført en directmail indsats, er den ikke med i evalueringen. Indsamlingen og analysen af datamaterialet vurderes at opfylde gældende krav til videnskabelige undersøgelser herunder reliabilitet og validitet.

Nordisk Kommunikation ApS

Jesper Witt Jakobsen & Pelle Carlo Nilsson



Indsatsens effekt – er målene nået?

Alle Informanter giver udtryk for, at der i dag er et større fokus på det psykiske arbejdsmiljø end for tre år siden, da indsatsen blev søsat. Dette skyldes, ifølge informanterne, at begge sektorer i de seneste år har været præget af omstruktureringer, rationaliseringer og nedskæringer. En anden og mere konkret årsag til at det psykiske arbejdsmiljø er kommet på dagsorden er, ifølge informanterne, brugen af Arbejdspladsvurderingen (APV) som et redskab til at vurdere arbejdsmiljøet.

Kendskabet i den finansielle sektor er beskedent

I forhold til den finansielle sektor har Finansforbundets rapport fra 2001 ”De smiler stadig men, hvad ligger der bag smilet?” ligeledes spillet en rolle i en opprioritering af det psykiske arbejdsmiljø inden for sektoren. Rapportens resultater påpegede en række områder, hvor det psykiske arbejdsmiljø haltedede.

De to informanter fra henholdsvis Finansforbundet og Finanssektorens Arbejdsgiverforeningen giver udtryk for, at det er en meget lukket branche, der har tendens til at søge i egne rækker efter løsninger på alle typer af opgaver. Ifølge informanterne er topledere i højere grad interesserede i målbare resultater. Problemstillinger omkring det psykiske arbejdsmiljø har derfor ikke i særlig høj grad vundet indpas på finanssektorens dagsorden. Ovenstående faktorer resulterer i, at de to informanter vurderer, at kendskabet i finanssektoren er beskedent.

Ingen entydige konklusioner for den offentlige sektor

Det er vores indtryk, at der, i forhold til den offentlige sektor, ikke kan gives et entydigt billede af deres opfattelse af kendskabet til indsatsen, dertil er den offentlige forvaltning for uhomogen en størrelse. Der er delte meninger blandt informanterne fra de offentlige forvaltninger om, hvorvidt de ”Seks ledelsværktøjer” gør dem i stand til at sætte en diskussion på dagsordenen om, hvad psykisk arbejdsmiljø kan indeholde på deres arbejdsplads.

”Seks ledelsværktøjer” er ikke relevante for toplederne

I forhold til Bysteds HQ's strategi - at udpege toplederne i henholdsvis de offentlige forvaltninger og den finansielle sektor som den primære målgruppe - er det ikke lykkedes at få kontakt med denne. Dette skyldes, ifølge informanternes vurdering, både at materialet rent indholdsmæssigt og i forhold til ansvarsområde ikke er relevant for netop denne målgruppe. Ifølge informanterne bør indsatsens målgruppe i højere grad inddeles i forhold til andre kriterier, nemlig – erfarne ledere og uerfarne ledere, top- og mellemledere.



Informanterne foretager denne skelnen fordi, de oplever, at materialet i højere grad er relevant for den uerfarne leder og for enkelt for den erfarne leder. Desuden er materialet mere relevant for mellemledere end for topledere, da det er mellemlederne, der har den daglige kontakt til medarbejderne, hvorimod topledere prioriterer andre ansvarsområder højere end det psykiske arbejdsmiljø. Indsatsen har derfor ikke formået at fange topledernes opmærksomhed, hverken i de offentlige forvaltninger eller den finansielle sektor.

Generel tilfredshed med ledelsesværktøjerne

Det er, ifølge informanterne, lykkes Branchearbejds miljørådet FOKA at gøre opmærksom på nødvendigheden af at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø i et forebyggende perspektiv. Det er ligeledes informanternes opfattelse, at materialet ”Seks ledelsesværktøjer” giver en god og grundlæggende indføring i, hvordan man kan håndtere de seks forskellige emner, som ledelsesværktøjerne tager udgangspunkt i. Det er især de enkelte materialer ”Den vanskelige samtale” og ”Fravær og personalegennemtræk”, der beskrives som bedst anvendelige.

Ledelsesværktøjerne er for dyre

Endvidere giver informanterne enslydende udtryk for, at materialet ”Seks ledelsesværktøjer” med en pris på 200,- kr. er for dyrt. Flere af informanterne giver derfor udtryk for, at de gerne ville have modtaget materialet i flere eksemplarer.

Distribution

Det vurderes, at distributionen ikke har fungeret hensigtsmæssigt, fordi antallet af distribuerede materialer ikke har været tilstrækkeligt, samt at den primære målgruppe for distributionen – topledere - ikke har videreformidlet materialerne ud i organisationerne. I distributionsstrategien indgår der dels en gratis uddeling af ledelsesværktøjerne og et efterfølgende salg af disse gennem Arbejds miljørådets Service Center (ASC). Derudover er det muligt at downloade ledelsesværktøjerne fra Branchearbejds miljørådet FOKAs website.

Bysted HQ's oplæg til distributionsstrategi af gratis eksemplarer

I forhold til distributionsstrategien indeholder Bysted HQ's oplæg til distribuering af materialet de ”Seks ledelsesværktøjer” i alt 3.562 eksemplarer (Se detaljeret distributionsliste i Appendiks B).

Frontløberen ”Det robuste æg” skulle udsendes i ialt 2600 eksemplarer, og 4540 eksemplarer ’Nyhedsbreve’ skulle distribueres ad to omgange, i alt 9080 eksemplarer. Derudover indeholdt Bysted HQ's oplæg et forslag til gennemførelsen af en Directmail indsats, samt efterfølgende telefonisk opfølgning til 200 personer.

Bysteds HQ's forslag til en distributionsstrategi blev ikke fulgt til punkt og prikke på grund af manglende økonomiske ressourcer hos Branchearbejdsmiljørådet FOKAs medlemsorganisationer. Derfor blev ledelsværktøjerne distribueret i et mindre antal efter de enkeltes organisationers egen vurdering. Det er vurderingen fra flere af informanterne, der fulgte processen, at distributionsstrategien blev fulgt i forhold til udsendelsen af materialerne til de offentlige forvaltninger herunder kommunerne, amterne og ministerierne. Derimod har de statslige styrelser ikke i samme omfang modtaget materialet, som Bysted HQ havde lagt op til. I forhold til den finansielle sektor er de anførte 200 sæt ledelsværktøjer blevet distribueret.

Den faktiske distribution af gratis eksemplarer

Den faktiske distribution kom derfor til at se således ud. Frontløberen "Det robuste æg" blev sendt ud i 2600 eksemplarer, som der var lagt op til i Bysted HQ's strategi (Se detaljeret distributionsliste i Appendiks B). Der er i alt blevet distribueret 2.456 sæt af ledelsværktøjerne modsat de 3.762 Bysted HQ havde lagt op til i deres forslag til en distributionsstrategi.

Der blev sendt 400 nyhedsbreve til Kommunernes Landsforening, 20 nyhedsbreve til Frederiksberg Kommune, 800 nyhedsbreve til Finanssektorens Arbejdsgiverforening, 14 nyhedsbreve til Amdradsforeningen, Ministerier og styrelse modtog hver tre nyhedsbreve, 150 nyhedsbreve til HK/STAT.

I forhold til ovenstående er der forskel på både, hvor mange frontløbere og sæt af ledelsværktøjerne der er distribueret, og hvem der har modtaget frontløberen og ledelsværktøjerne. Dette synes at være uhensigtsmæssigt i forhold til, at frontløberen efter den forslag til en strategi skulle fungere som en appetitvækker. Hvis strategien skulle have været efterlevet, burde frontløberen have været distribueret i minimum samme antal og til de samme organisationer som de "Seks ledelsværktøjer". Invitationen til temadagene, samt de efterfølgende to nyhedsbrevene blev distribueret til de samme personer, som oprindeligt fik værktøjerne.

Directmail indsatsen blev, på grund af vanskeligheder med at få opdaterede adresselister fra organisationerne, ikke gennemført, dermed blev der heller ikke gennemført 200 telefoniske opfølgningssamtaler.

Hvis Bysted HQ's distributionsstrategi og den efterfølgende telefoniske opfølgning var blevet fulgt, ville kendskabet til ledelsværktøjerne være nået ud til en bredere skare. Dette er dog ikke ensbetydende med, at indsatsen ville have haft en større effekt i forhold til lederne anvendelsen af ledelsværktøjerne. Idet de interviewede ledere ikke har fundet ledelsværktøjerne relevante for dem. Hvilket også kan bevirke, at toplederne ikke videreformidler værktøjerne til mellemliderne.

Distributionen i finanssektoren har ikke fungeret

I finanssektoren har distributionen af de "Seks ledelsværktøjer" ikke fungeret efter hensigten. Det er informanternes opfattelse, at kendskabet i finanssektoren er beskedent. Den efterfølgende formidling og distributionen fra toplederne og ud i de respektive organisationer, som er en forudsætning for indsatsen succes, er ikke sket.



Selvom Finansforbundet efterfølgende udsendte et antal eksemplarer til en række af dets medlemmer (primært sikkerhedsrepræsentanter), har distributionen af de oprindelige 200 eksemplarer af værktøjerne til topledere ganske enkelt ikke været tilstrækkeligt til at skabe opmærksomhed i en sektor, hvor der er over 400 relevante virksomheder med ca. 50.000 medlemmer.

Huller i distributionen til Arbejdstilsynets kredse

Selvom Branchearbejds miljørådet FOKA distribuerer informationsmaterialet centralt til Arbejdstilsynet, oplevede informanten fra Arbejdstilsynet, at materialet ikke bliver videre distribueret til Arbejdstilsynets forskellige kredse, hvilket er uhensigtsmæssigt, da Arbejdstilsynet ved kontakt med indsatsens målgrupper ikke har kendskab til materialet.

Konsekvensen er, at Arbejdstilsynet hverken er istand til at anbefale eller fremhæve materialet, når de er ude og føre tilsyn. Det er således ikke muligt for Arbejdstilsynet at henvise til materialet, når de bliver opmærksomme på, at der eksisterer et behov for viden, som kan forebygge og afhjælpe problemstillinger omkring det psykiske arbejdsmiljø. ”Det er ikke altid, vi får tingene i Arbejdstilsynet, og nogle gange kan vi slet ikke få fat på materialet, selvom vi henvender os til Branchearbejds miljørådet FOKA, og det er jo ikke særligt smart.” (Kredschef, Arbejdstilsynet).

Arbejdstilsynet har, i kraft af dets position som myndighed, en central rolle som kommunikationsstrategisk målgruppe, og kan med fordel anvendes til at øge kendskabet til indsatsen og i sidste ende Branchearbejds miljørådet FOKA. Branchearbejds miljørådet FOKA bør fortsat betragte Arbejdstilsynet som en væsentlig målgruppe og sikre at Arbejdstilsynets forskellige kredse modtager informationsmaterialet fra Arbejdstilsynet, eller selv distribuere materialet til de enkelte kredse.

Antal købte ledelsesværktøjer

For at få et overblik over omfanget af, hvor meget de ”Seks ledelsesværktøjer” er blevet efterspurgt, har vi foretaget en optælling over, hvilke offentlige forvaltninger og private virksomheder, samt enkelt personer, der henholdsvis har bestilt materialerne fra Arbejds miljørådets Service Center samt down loaded ledelsesværktøjerne fra Branchearbejds miljørådet FOKAs website.

I nedenstående tabel ses fordelingen af bestilte materialer fra 2001 til 2003:

Periode	2001	2002	2003 jan – april
Antal sæt	1082 sæt	469 sæt	240 sæt

Optællingen viser, at der er blevet bestilt 1781 sæt i alt fra Arbejds miljørådets Service Center. Der har i alt været 665 forskellige offentlige forvaltninger, private virksomheder og enkeltpersoner, der har købt materialet.

Salget er faldet markant fra 2001, hvor indsatsen blev iværksat, til marts 2002, hvor den blev afsluttet. Umiddelbart kan det tyde på, at det ikke har været muligt for



Branchearbejdsmiljørådet FOKA, at bevare interessen for og udbygge efterspørgslen på ledelsværktøjerne.

Der er 39 kommuner, 19 bedriftssundhedstjenester, syv pengeinstitutter, to realkreditinstitutioner og to forsikringselskaber, seks amter og 22 sygehuse, der har benyttet muligheden for at rekvirere materialet. Derudover er der flere forskellige HK organisationer, der har bestilt materialet.

Et eksempel på en organisation der har bestilt flere ledelsværktøjer er et sygehus, der har købt 25 eksemplarer. Informanten fra sygehuset fortæller, at de blandt andet har benyttet materialet i forhold til deres mellemledere på en række af sygehusets afdelinger. Eksempelvis har en af sygehusets oversygeplejersker rekvireret materialet for derefter at give det til hendes mellemledere, det vil sige afdelingssygeplejersker og ledende lægesekretærer. Ifølge deres tilbagemeldinger til den pågældende oversygeplejerske er det især ledelsværktøjerne ”Den vanskelige samtale” og ”Konflikt håndtering”, der bliver benyttet af mellemlederne.

Antal rekvirerede ledelsværktøjer fra Branchearbejdsmiljørådet FOKAs website
Nedenstående tabel viser, hvor mange ledelsværktøjer, der er blevet down loaded fra Branchearbejdsmiljørådet FOKAs website. Det har kun været muligt, at skaffe data fra 2003, da de statistiske data ikke er gemt.

Ledelsværktøjer	Januar	Februar	Marts	April	I alt (2003)
'For stort arbejdspress'	149	163	178	139	629
'Konflikt-håndtering'	415	335	400	237	1387
'Fravær og personale gennemtræk'	120	143	196	102	561
'Den vanskelige samtale'	201	308	458	183	1150
'Manglende indflydelse'	76	90	192	101	459
'Forandringer på arbejdspladsen'	234	341	319	298	1192

Ifølge ovenstående tabel er der blevet down loaded i alt 5378 ledelsværktøjer alene de første fire måneder, hvilket er langt flere end, hvad Arbejdsmiljørådets Service Center har solgt siden 2001. Det skal dog nævnes, at ledelsværktøjer blev genoptrykt i januar 2002. Det kan endvidere forventes, at kendskabet er højere end det faktiske antal angiver, idet det må formodes at der har været en vis spredning af de down loaded værktøjer. Dette tyder således på, som informanterne ligeledes giver udtryk for, at prisen på ledelsværktøjerne er en barriere for at rekvirere materialet fra Arbejdsmiljørådets Service Center. Netop det store antal af down loadede ledelsværktøjer kan være forklaringen på faldet i bestilte sæt fra Arbejdsmiljørådets Service Center.

Der et stort behov for materialet om psykisk arbejdsmiljø

På trods af at flere af informanterne mener, at det er besværligt at hente (mangler Acrobat reader) og printe, det tager ifølge informanternes opfattelse for lang tid at udskrive værktøjer på Branchearbejdsmiljørådet FOKAs website, er antallet af downloadede ledelsesværktøjer for 2003 alene meget stort. Det er især værktøjerne ”Konflikthåndtering” (1387), ”Forandring på arbejdspladsen” (1192) og ”Den vanskelige samtale” (1150), der er de mest efterspurgte af de seks værktøjer.

Den store efterspørgsel på ledelsesværktøjerne tyder på, at der er stort behov for materiale om psykisk arbejdsmiljø, ikke blot blandt de forskellige medlemmer som er en del af Branchearbejdsmiljørådet FOKAs medlemsorganisationer, men også blandt andre fag- og personalegrupper både inden for den offentlige som den private sektor. Dette ses også i forhold til optællingen af rekvirerede materialer hos Arbejdsmiljørådets Service Center.

Tæt på indsatsens målgrupper

Indsatsen henvender sig overordnet til toplederne. Toplederne er blevet valgt som den primære målgruppe fremfor sikkerhedsorganisationen, som traditionelt er Branchearbejdsmiljørådenes primære målgruppe, ud fra opfattelsen af, at uden topledernes anerkendelse af indsatsen ville implementeringen af ledelsesværktøjerne have vanskelige vilkår. I det følgende gives en kort beskrivelse af, hvordan indsatsen, ifølge informanterne, er blevet modtaget.

Toplederne i stat, styrelser, amt og kommuner

Ifølge informanterne er toplederne berørt af arbejdsmiljøområdet i form af, at det psykiske arbejdsmiljø overordnet er deres ansvarsområde, men de finder ikke indsatsen relevant. Det kan blandt andet skyldes, at materialet ikke henvender sig til den erfarne leder i sin udformning, men, ifølge informanterne, henvender sig til den uerfarne leder samt sikkerheds- og tillidsrepræsentanten. Informanterne vurderer, at ledelsesværktøjerne er for simple til, at toplederne oplever det henvender sig til dem.

Fordi toplederne, ifølge informanterne, ikke finder materialet relevant, vil en henvendelse til denne målgruppe ikke fremme en dialog omkring det psykiske arbejdsmiljø. Det har været Branchearbejdsmiljørådet FOKAs ønske, at toplederne vil formidle materialet ud i organisationen til eksempelvis mellemliderne. Dette er ikke sket, hvilket dels skyldes, at toplederne ikke har fundet materialet relevant, og dels, at toplederne har haft for få sæt værktøjer, at give videre.

Ud fra informanternes synspunkt, at materialet er mest relevant for den uerfarne leder. Derfor er toplederne ikke en hensigtsmæssig målgruppe at henvende sig til med materialet. Det er derimod mellemlider niveauet og den uerfarne, som bør være den primære målgruppe for indsatsen på lige fod med sikkerheds- og tillidsrepræsentanterne.

Strategien - at formidle psykisk arbejdsmiljø enkelt - har været hensigtsmæssig til at give en god basisviden om emnet, men bevirker samtidig, at mellemledere og de uerfarne ledere er mere oplagte som primær målgruppe for indsatsen end topledere, som qua deres position allerede har indgående erfaringer med at håndtere eksempelvis forandringer på arbejdspladsen eller den svære samtale.

Koblingen mellem det psykiske arbejdsmiljø og Human Ressource Management har været hensigtsmæssig i forhold til at skabe relevans for ledergrupperne. Det er i høj grad denne kobling, som gør, at interviewpersonerne finder ledelsesværktøjerne brugbare.

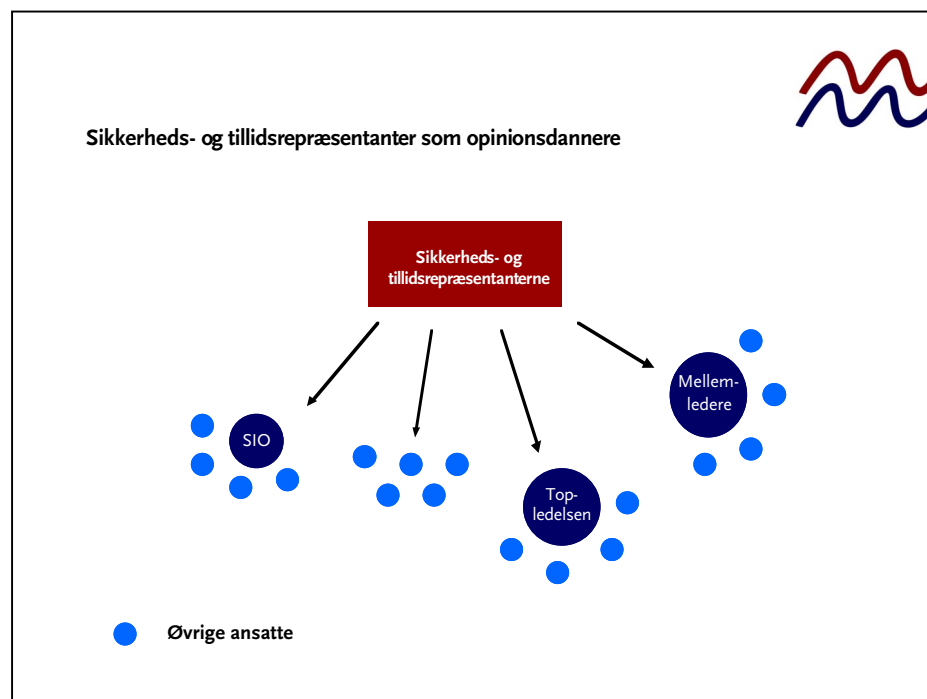
Sikkerheds- og tillidsrepræsentanterne

Ifølge informanterne er det psykiske arbejdsmiljø primært sikkerheds- og tillidsrepræsentanternes arbejdsområde. Det fremgår gennem interviewene, at informanterne oplever, at problemstillinger omkring det psykiske arbejdsmiljø er både vigtige og relevante for dem. Derfor er sikkerheds- og tillidsrepræsentanter en vigtig målgruppe for indsatsen, fordi de kan være med til at skabe dialog om arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø gennem deres jobfunktion, og samtidig har de et overblik over, hvilke eventuelle problemer som rører sig i organisationen.

Sikkerheds- og tillidsrepræsentanterne spiller en centrale rolle, når det drejer sig om det psykiske arbejdsmiljø. Dette skyldes, ifølge informanterne, at emnet for mange stadig er svært at tale om, og derfor lever problemer vedrørende medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø ofte i det skjulte. Sikkerheds- og tillidsrepræsentanter er i modsætning til topledere mere ligeværdige partnere for den enkelte medarbejder, som har problemer, da sikkerheds- eller tillidsrepræsentanten er en kollega, på lige fod med de øvrige medarbejdere.

Nedenstående model illustrerer sikkerheds- og tillidsrepræsentanternes meget omfangsrige berøringsflade i organisationen. Det ville derfor have været hensigtsmæssigt at have udpeget sikkerheds- og tillidsrepræsentanterne som den primære målgruppe for indsatsen på lige fod med top- og mellemledere.

De interviewede sikkerheds- og tillidsrepræsentanter finder samtidig ledelsesværktøjerne relevante og interessante, og er endvidere af den opfattelse at, der eksisterer et stort behov for at etablere en fælles forståelsesramme på området. Informanterne oplever til stadighed, at psykisk arbejdsmiljø for mange er tabubelagt og svært at tale om.



Vurdering af indhold & udformning

Det er informanternes vurdering, at kombinationen mellem udarbejdelsen af nogle konkrete værktøjer, temadage, en elektronisk branchevejledning og muligheden for at kunne rekvirere ledelsesværktøjerne over Internettet har suppleret hinanden udmærket. Kombinationen mellem 'Seks ledelsesværktøjer', temadagene og en elektronisk branchevejledning er ifølge både informaterne og udfra vores vurdering vellykket.

De seks ledelsesværktøjer

Samtlige informanter som er blevet interviewet i forbindelse med evalueringen er positive overfor materialet de 'Seks ledelsesværktøjer'. Sammenkoblingen mellem Human Ressource Management tankegangen og emnet psykisk arbejdsmiljø har været hensigtsmæssig, fordi netop denne kobling viser relevansen af at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø for andre grupper end sikkerhedsrepræsentanter, som traditionelt beskæftiger sig med området.

Der er delte meninger blandt interviewpersonerne om, hvorvidt de 'Seks ledelsesværktøjer' skaber et fælles sprog omkring det psykiske arbejdsmiljø. De informanter som mener, at indsatsen er med til at skabe et fælles sprog, har ikke i forvejen en fælles referenceramme til at tale om det psykiske arbejdsmiljø. Omvendt eksisterer der allerede en fælles referenceramme i organisationer, som ikke føler et behov for, at værktøjerne skal hjælpe med at skabe et fælles sprog. Dette gjorde sig eksempelvis gældende i Københavns Brandvæsen, som allerede har et beredskab til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø. Brandchefen i Københavns Kommune mente således ikke, at materialet gav anledning til diskussion hos dem.

Ifølge informanterne er det i praksis lykkedes at fremstille materialet således, at det er enkelt og let at gå til. Samtidig dækker materialet på udmærket vis de relevante emner, som ledere efterspørger i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Materialet



dækker således, ifølge informanterne, på en positiv måde et behov for inspiration til håndtering af det psykiske arbejdsmiljø. Ledelsesværktøjerne i papirudgave fungerer fint til målgruppen mellemledere og sikkerhedsrepræsentanter. Flere informanter giver udtryk for, at netop det trykte medie er et udmærket valg, idet at papirudgaven giver mulighed for at læse materialet i naturlige pauser i en ellers travl hverdag, som eksempelvis i toget til og fra arbejde ect.

Omvendt mener nogle af informanterne også, at den indholdsmæssige kvalitet af materialerne ikke lever op til den grafiske profil. Det nævnes i interviewene, at indholdet til tider bliver overfladisk og simpelt i stedet for enkelt. Den erfarne leder kan føle sig talt ned til, når der eksempelvis står i hæftet 'Den vanskelige samtale', "Du starter samtalen med, at sige...". Denne meget detaljerede indgang kan for den erfarne leder virke direkte overflødig.

Andre af informanterne roser brugen af eksempler, og mener modsat, at det netop er eksemplerne, som gør materialet operationaliserbart.

Alle informanter er enige om, at layoutet er meget vellykket. Der er enighed om, at det, at den grafiske profil er indbydende, har meget stor betydning for, at målgruppen overhovedet åbner og kigger i ledelsesværktøjerne. Det har derfor været nyttigt og hensigtsmæssigt, at tænke den grafiske formidling ind og prioritere netop dette i forhold til at få modtagernes opmærksomhed.

Den elektroniske branchevejledning

I forhold til udbredelsen af ledelsesværktøjerne er muligheden for at hente og printe dem på Branchearbejds miljørådet FOKAs website et godt supplement til distributionen af værktøjerne i papirudgaven. Det har været og er stadigvæk afgørende for indsatsens effekt, at det er muligt at downloade ledelsesværktøjerne på Branchearbejds miljørådet FOKAs website. Som det fremgår tidligere, er der blevet downloadet i alt 5.378 ledelsesværktøjer alene i de første fire måneder af 2003, hvilket er over dobbelt så mange, som Arbejds miljørådets Service Center har solgt siden 2001. Det vurderes derfor, at netop muligheden for at hente ledelsesværktøjerne på Branchearbejds miljørådet FOKAs website har holdt liv i indsatsen frem til i dag. Flere af informanter giver dog udtryk for, at det i fremtiden bør gøres nemmere at printe ledelsesværktøjerne fra websitet.

I forhold til antal besøg på den elektroniske branchevejledning "Psykisk arbejdsmiljø", viser tabel 1 i Appendiks A antallet af besøgende fra januar til april 2003. I 2003 fra januar til april er der i alt 6.357 antal besøg på den elektroniske branchevejledning. Dette er i gennemsnit 52 besøg om dagen. Der var i årets første fire måneder 3.300 personer, der benyttede sig af vejledningen. Det er endvidere interessant, at en femtedel, nemlig 20% har besøgt vejledningen mere end en gang, hvilket må siges at være meget positivt.

Positiv udvikling i besøgstallet

Det er vores vurdering, at kendskabet til vejledningen øges gradvis. Denne udvikling i antallet af besøgende understøttes af tabel 2 i Appendiks A, hvor der dog ikke er tale om en fyldestgørende optælling af antallet af besøgende, idet der mangler enkelte måneder. Men tabel 2 i Appendiks A illustrerer på udmærket vis



tendensen for udviklingen. Tabel 2 i Appendiks A viser endvidere, at det samlede antal besøg fra 2001 til 2003 var 20.009.

Sammenlignes eksempelvis februar måned 2002 med februar måned 2003, fremgår det:

	Februar - 2002	Februar - 2003
Antal besøg på websitet	1.115	1.695
Antal personer der har besøgt websitet	664	886

I februar 2002 var der i alt 1.115 antal besøg på branchevejledningens website og heraf besøgte 664 personer vejledningen, hvorimod der i februar 2003 var 1.695 besøg og 886 personer, som besøgte branchevejledningen. Et hurtigt kig ned over månederne viser en klar udvikling af besøgstallet i positiv retning.

Det nuværende besøgsantal og udviklingen i besøgstallet må siges at være positivt. Derimod er det negativt, at flere af informanterne giver udtryk for, at de ikke har koblet ledelsværktøjerne sammen med den elektroniske branchevejledning. Dette kan efter vores vurdering skyldes, at henholdsvis ledelsværktøjerne og den elektroniske branchevejledning har to forskellige udgangspunkter i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Hvor ledelsværktøjerne tager udgangspunkt i Human Ressource Management tankegangen, så inddrages denne vinkel ikke i den elektroniske vejledning.

Manglende kobling mellem ledelsværktøjerne og branchevejledning

I Bysted HQ's oplæg lægges der vægt på, at der skal sikres og udvikles en synergi mellem de "Seks ledelsværktøjer" og den elektroniske branchevejledning "Psykisk arbejdsmiljø". For det første kan det undre, at de seks ledelsværktøjer optræder på Branchearbejds miljørådet FOKAs startside og ikke på startside af den elektroniske branchevejledning. Der skabes således ikke en direkte kobling mellem den elektroniske branchevejledning og ledelsværktøjerne. For det andet henvises der kun til, at materialerne kan købes gennem Arbejds miljørådets Service Center bagerst i ledelsværktøjerne, og det fremgår ikke, at de ligeledes kan downloades på Branchearbejds miljørådet FOKAs website.

Forskellige grafiske profiler

Flere af informanterne gør opmærksom på, at der er to forskellige grafiske profiler på henholdsvis den elektroniske branchevejledning og ledelsværktøjerne. Netop overensstemmelse i den grafiske profil mellem ledelsværktøjerne og den elektroniske branchevejledning er et af punkterne, som Bysted HQ fremhæver som vigtigt i deres strategiske oplæg til indsatsen. Da det ikke er tilfældet, mistes muligheden for at skabe kongruens og genkendelighed mellem de to elementer i indsatsen, hvilket informanterne ser som en svaghed ved den elektroniske branchevejledning.

Ledelsesværktøjerne og branchevejledningen har forskellige målgrupper

Det er vores vurdering at ledelsesværktøjerne henvender sig i indhold og udformning til ledere og sikkerheds- og tillidsrepræsentanter. Den elektroniske branchevejledning sætter fokus på den enkelte medarbejders individuelle oplevelse af sit eget psykiske arbejdsmiljø, hvilket gør at den henvender sig til alle både ledere, sikkerheds- og tillidsrepræsentanter og øvrige medarbejdere.

Netop i forhold til indhold af den elektroniske branchevejledning fungerer valget af medie fint, idet det er direkte tilgængeligt for alle. Den enkelte medarbejder har således mulighed for selv at søge information og læse om eksempelvis stress, faresignaler, kollegaer, mobning, tilfredshed med arbejdet, udbrændthed m.v. Internettets mulighed for selv at søge information, uden at skulle delagtiggøre andre, vurderes som en styrke, når emnet er psykisk arbejdsmiljø, idet flere af informanter giver udtryk for, at psykisk arbejdsmiljø stadigvæk kan være vanskeligt at tale om.

Det robuste æg

Det har ikke været muligt at vurdere, om frontløberen 'Det robuste æg' har fungeret som en appetitvækker og reminder, da ingen af informanter, der ikke er repræsenteret i Branchearbejds miljørådet FOKA, kan huske frontløberen. Det er dog vores vurdering, at det er tvivlsomt at en enkelt frontløber, som "Det robuste æg" overhovedet ville have skærpet målgruppens opmærksomhed omkring ledelsesværktøjerne.

De to nyhedsbreve

Der blev produceret to nyhedsbreve, der ligesom frontløberen "Det robuste æg" havde til formål at skabe opmærksomhed omkring ledelsesværktøjerne og psykisk arbejdsmiljø. Selve idéen, med at udvikle og udsende nyhedsbreve omkring emnet psykisk arbejdsmiljø, er efter vores vurdering udemærket. For det første vil et sådant nyhedsbrev være med til at holde liv i indsatsen. For det andet vil det være med til at sætte emnet på dagsorden, og over tid give mulighed for at skabe en dialog med målgruppen.

Det er dog vores vurdering, at det ikke har været optimalt at nyhedsbrevet kun er udkommet i to udgivelser - 'Brugervenlige værktøjer' og 'Sæt en positiv spiral i gang'. Gennem så få udgivelser har ikke været muligt at gøre nyhedsbrevene til et "fortsat omdrejningspunkt for det fortsatte fokus på psykisk arbejdsmiljø", som det står i Bysted HQs strategiske oplæg. Nyhedsbrevene kommer i stedet for til at være enkeltstående begivenheder, hvor modtagerne først skal sætte sig ind i, hvem afsenderen er, og hvad afsenderen vil fortælle. Det er vores vurdering, hvis nyhedsbrevenes potentiale som kanal skal udnyttes, så bør der udsendes flere udgivelser end det har været tilfældet.

Temamøder

Målgruppen for temadagene var både ledere og sikkerheds- og tillidsrepræsentanter. Der var i alt 244 deltagere på de tre temamøder i København (125), Kolding (51) og Århus (68). 176 af deltagerne, som svarer til 72%, har besvaret et evalueringsskema, hvor de giver deres vurdering af den temadag de tiltog i.



Det fremgår af deltagernes svar, at der er større tilfredshed med temadagene i Kolding og Århus end i København. Den større tilfredshed med temadagene i Århus og Kolding sammenlignet med temadagene i København kan skyldes, at deltagerantallet på temadagen i København var for højt. Dette resulterede i følge flere informanter i, at de afholdte workshops blev for store, hvilket forhindrede dialog og erfaringsudveksling. Informanternes kritik af temadagen i København var, at invitationen skabte nogle forventninger til netop dialog og erfaringsudveksling, som ikke blev indfriet på workshoppen, samt at oplæggene var for dårlige.

Dette billede understreges af udsagnene fra de interviewede informanter. Det er kun tre af de otte interviewede, som har deltaget på en temadag, som kan huske dagen. De resterende fem mener ikke de kan udtale sig om temadagen i og med, at møderne løb af stablen for cirka to år siden.

To af informanterne havde deltaget i temadagen i København og mente ikke, at kvaliteten på temamøderne levede op til værktøjernes kvalitet. De havde forstået, at temadagens formål var at uddybe og diskutere indholdet i de 'Seks ledelsesværktøjer', og denne forventning blev ikke indfriet. Informanterne gav udtryk for, at oplæggene udført af Andersen Management var dårlige i kvaliteten, bar præg af lommefilosofi og manglende forberedelse. Desuden var temadagens to workshops dårligt organiseret med helt op til 50 personer per workshop, hvilket resulterede i manglende udbytte af diskussionerne. Begge informanter har deltaget på temamødet i København.

Den sidste informant som er positiv overfor temadagen havde deltaget i temamødet i Kolding. Vedkommende mener, at dagen gav mulighed for, at få bekræftet om det var muligt at omsætte værktøjerne til praksis. Informanten var så begejstret for underviser Ivan Høyser, at kommunen efterfølgende benyttede hans tilbud om et efterfølgende besøg. "I dag er det psykiske arbejdsmiljø en integreret del af arbejdet hos os, og det skyldes vores arbejde med værktøjerne." (Kommunaldirektør, Tranekjær Kommune). Flere organisationer heriblandt KUC har afholdt kurser om psykisk arbejdsmiljø med inddragelse af ledelsesværktøjerne.

Man kan på baggrund af informanternes udsagn udlede, at den praktiske gennemførelse af den specifikke temadag er meget vigtig for den samlede opfattelse af mødet. Det gælder generelt, at jo færre deltagere der er på temamødet, jo flere positive tilbagemeldinger er der i den samlede vurdering af dagen, hvilket hænger sammen med at workshops og dialog fungerer bedst i mindre grupper.

Konklusion

- Ledelsesværktøjerne vurderes som både anvendelige, informative, og dækker et behov for inspiration til håndtering af det psykiske arbejdsmiljø blandt mellemlederne og sikkerheds- og tillidsrepræsentanterne.
- Bysted HQ's forslag til en distributionstrategi er ikke blevet fulgt til fulde. Selvom den var blevet fulgt, er det ikke nogen garanti for, at der havde været et større kendskab til indsatsen i dag. Idet evalueringen viser, at kendskabet blandt toplederne, i hhv. den finansielle sektor og de offentlige forvaltninger, er beskedent. Det har ikke været hensigtsmæssigt, at udpege toplederne som den primære målgruppe, og sikkerhedsorganisationerne som sekundære, da toplederne ikke har formidlet ledelsesværktøjerne videre. Derimod kunne indsatsen med fordel være henvendt til både top- og mellemledere samt sikkerheds- og tillidsrepræsentanter.
- Koblingen mellem det psykiske arbejdsmiljø og tankegangen bag Human Ressource Management er vellykket. Denne kobling gør emnet interessant for mellemlederne og sikkerheds- og tillidsrepræsentanterne.
- Branchearbejdsmiljørådet FOKA formår ikke at skabe sammenhæng mellem den elektroniske branchevejledning "Psykisk arbejdsmiljø" og de "Seks ledelsesværktøjer". Derved udebliver den ønskede synergieffekt.
- Prisen på ledelsesværktøjerne er for høj, hvilket gør, at det netop har været muligheden for at hente ledelsesværktøjerne på Branchearbejdsmiljørådet FOKAs website har holdt liv i indsatsen frem til i dag, selvom indsatsen blev afsluttet i februar 2002.
- Der er delte meninger om, hvorvidt ledelsesværktøjerne er med til at skabe en fælles referenceramme og et fælles sprog om psykisk arbejdsmiljø. Det er kun de arbejdspladser, der ikke i forvejen har et fælles sprog til at tale om det psykiske arbejdsmiljø, der oplever at ledelsesværktøjerne giver denne mulighed.

Anbefalinger

- Sikkerheds- og tillidsrepræsentanterne bør spille en central rolle i forhold til at udbrede kendskabet til ledelsværktøjerne til top- og mellemledere. I forhold til fremtidige indsatser vil det derfor være hensigtsmæssigt at udpege sikkerhedsrepræsentanterne som den primære målgruppe, på lige fod med top- og mellemledelsen.
- Branchearbejdsmiljørådet FOKA bør i fremtiden sikre, at der er større overensstemmelse i den grafiske profil mellem forskellig producerede elementer, som eksempelvis trykte papirproduktioner og elektroniske publikationer.
- Selve idéen, med at udvikle og udsende et nyhedsbrev omkring emnet psykisk arbejdsmiljø, er udmærket til at holde liv i indsatsen og til at sætte emnet på dagsorden. Hvis nyhedsbrevet potentiale som medie skal udnyttes optimalt i fremtiden bør det udgives i et større oplag end to. Det kunne være et nyhedsbrev, der eksempelvis blev udsendt hvert kvartal eller hver måned over en længere periode. Det vigtige er blot, at der ikke er længe imellem og at nyhedsbrevene udsendes over en længere periode.
- Branchearbejdsmiljørådet FOKA bør i fremtiden sikre at deltagerantallet på temadagene ikke bliver så store, at det går ud over den praktiske gennemførelse. Det bør altid tilgodeses, at der er mulighed for dialog og erfaringsudveksling på afholdte workshops.
- Arbejdstilsynet bør fremover i højere grad betragtes som både en væsentlig målgruppe og distributionskanal, som kommunikationsstrategisk kan anvendes til at øge kendskabet til indsatsen og i sidste ende Branchearbejdsmiljørådet FOKA. Selvom indsatsmaterialet distribueres centralt til Arbejdstilsynet, er det vigtigt at Branchearbejdsmiljørådet FOKA sikrer sig, at materialet videredistribueres til Arbejdstilsynets forskellige kredse.

Appendiks A

Tabel 1

Oversigt over antal besøgende fra januar til april 2003 på den elektroniske branchevejledning ”Psyisk arbejdsmiljø”.

	Januar	Februar	Marts	April
Antal besøg på websitet	1555	1695	1881	1226
Gennemsnit pr. dag	50	60	60	40
Antal personer der har besøgt websitet	823	886	919	672
Personer der har besøgt websitet en gang	667	703	705	555
Personer der har besøgt websitet mere end en gang	176	183	214	117
Antal sider der er set	9949	11109	10917	6677

Tabel 2

Oversigt over antal besøgende på den elektroniske branchevejledning ”Psyisk Arbejdsmiljø”.

Måned	Antal besøg	Antal personer der har besøgt vejledningen
2001 - september	631	367
2001 - oktober	1076	656
2001 - november	967	591
2002 - februar	1115	664
2002 - marts	1046	654
2002 - april	1125	685
2002 - maj	1019	551
2002 - juni	771	379
2002 - juli	542	271
2002 - august	1052	504

2002 – September	1052	504
2002 – Oktober	1404	694
2002 – november	1547	801
2003 – januar	1555	823
2003 – februar	1695	886
2003 – marts	1881	919
2003 – april	1126	672
I alt	20.009	

Appendiks B

Detaljeret distributionslister

Distribuering af materialet de ”Seks ledelsesværktøjer” i alt 3.762 eksemplarer.
Detaljeret distributionsliste i forhold til Bysted HQ’s forslag til en
distributionsstrategi:

200 sæt – Finanssektoren
2.750 – kommunerne
600 – styrelser
112 – amterne
90 – ministerierne

Den oprindelige distribuering af frontløberen ”Det robuste æg” i alt 2600
eksemplarer. Detaljeret distributionsliste:

1200 - Kommunerne Landsforening
300 - Finanssektorens Arbejdsgiverforening
150 - Amtsrådsforeningen
50 - Frederiksberg Kommune
100 - Københavns Kommune
100 - HK/stat
550 - Finansforbundet
100 - Finansministeriet
50 - Gentofte Hovedbibliotek

Appendiks C

Liste over informanter

Hanne Baastrup, Kontorchef, Sundhedsforvaltningen, Københavns Kommune.

Henrik Molkte, Administrationschef, Plan & Arkitektur, Københavns Kommune.

Henrik Andersen, Sikkerhedsrepræsentant, Fiskeriinspektoret Øst Roskilde.

Gert A. Larsen, Tillidsrepræsentant, Fødevareregion Ringsted.

Jan Axlev, Brandchef, Københavns Brandvæsen.

Maria Fulgesang-Frederiksen, Direktionssekretær, Slots- og ejendomsstyrelsen.

Sonja Ploug Jensen, Kredscheff, Frederiksborg Amt, Arbejdstilsynet.

Tina Rønfelt, Sikkerhedsudvalgsmedlem, Nordkreds. Sikkerhedsrepræsentant i Nordea.

Mette Gregersen, Sikkerhedsleder, Familie- og Arbejdsmarkeds Forvaltningen, Københavns Kommune.

Per Jensen, Amtsbetjentformand, Københavns Amt.

Lotte Hansen, Arbejdsmiljø Konsulent, Medlem af Branchearbejdsmiljørådet FOKA styregruppen, Finansforbundet.

Carsten Møller, Skovfoged, Skov- og Naturstyrelsen.

Hans Jørgen Steffensen, Finanssektorens Arbejdsgiverforening.

Tove Lund, Kommunaldirektør, Tranekjær Kommune.

Mette Klausen, Kommunikationsmedarbejder i WWF, tidligere projektleder i Bysted HQ.