

# Den Europæiske Arbejdsmiljøuge 2002

T a ' s t r e s s e n a f a r b e j d e t

FOREBYGGELSE AF PSYKO-SOCIALE RISICI OG STRESS PÅ ARBEJDSPLADSEN I PRAKSIS



Det Europæiske  
Arbejdsmiljøagentur

a' stressen af arbejdet

**FOREBYGGELSE AF PSYKO-SOCIALE RISICI OG STRESS PÅ ARBEJDSPLADSEN I PRAKSIS**



Det Europæiske  
Arbejds miljøagentur

*Europe Direct er en service, der har til formål at hjælpe  
med at besvare Deres spørgsmål om Den Europæiske Union*

**Et nyt frikaldsnummer:  
00 800 6 7 8 9 10 11**

Yderligere oplysninger om EU fås på internet via Europa-serveren (<http://europa.eu.int>)

Bibliografiske data findes bagest i denne publikation

Luxembourg: Kontoret for De Europæiske Fællesskabers Officielle Publikationer, 2003

ISBN 92-9191-012-0

© Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur, 2003

Eftertryk tilladt med kildeangivelse

*Printed in Spain*



# Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING .....	5
2. PRAKTISKE LØSNINGER .....	11
2.1. Sundhedsfremmende og vellykket tilrettelæggelse af arbejdet på et callcenter .....	12
2.2. Enkle metoder til forebyggelse af stress på arbejdspladsen — effektiv involvering af medarbejderne i risikostyring.....	15
2.3. Stressforebyggelses- og velfærdsprogram inden for en kemiske industri.....	18
2.4. Forebyggelse af stress på et plejehjem .....	21
2.5. Jorvi Hospitals model til selvstændig planlægning af vagtskemaer .....	24
2.6. Træning af ledelsen i forskellige ledelsesstile med det formål at reducere stress på arbejdspladsen .....	28
2.7. Uafsluttet stressprogram ved det svenske nationale arbejdsmarkedsnævn .....	30
2.8. ATHENS 2004 — De Olympiske Lege — stresskontrol og psykosociale risici.....	32
2.9. Forebyggelse af stress og udbrændthed blandt lærere .....	37
2.10. Stresskontrol efter kritiske situationer i lufttrafik tjenesten .....	39
2.11. Program for et sikrere hospital: »Sikker pleje« .....	42
2.12. Håndtering af vold mod ansatte i sundhedssektoren .....	47
2.13. Forebyggelse af arbejdsrelateret vold i detailsektoren .....	51

2.14. Gennemførelse af en plan til forebyggelse af risici i forbindelse med vold, som tredjepart øver i et kollektivt bytransportselskab .....	54
2.15. »Aftale om arbejdskultur« til håndtering af chikane, mobning og diskriminering.....	57
2.16. Retningslinjer for forebyggelse af psykisk vold samt indsatsforanstaltninger .....	60
2.17. »Arbejd positivt« — forsøg med anvendelsen af et redskab til vurdering af stress på arbejdspladsen til brug for SMV'er .....	63
2.18. GiGA — »Det fælles initiativ for sundere arbejde« — og dets regionale informationskampagne om arbejdsbetinget stress og mobning.....	67
2.19. Foreløbig strategi for forebyggelse af mobning på arbejdspladsen .....	70
2.20. Model for håndtering af tilfælde af mobning udarbejdet af et arbejdsmiljødistrikt.....	73
3. BILAG .....	79

# 1.



FOREBYGGELSE AF PSYKO-SOCIALE RISICI OG STRESS PÅ ARBEJDSPLADSEN I PRAKSIS

## INDLEDNING

## Baggrund

Arbejdsbetinget stress er det næsthyppigste arbejdsbetingede helbredsproblem i EU efter rygsmerter og rammer næsten én ud af tre arbejdstagere. Arbejdsbetinget stress kan forekomme i alle brancher og i alle såvel store som små organisationer. Stress kan ramme alle uanset job.

Psykosociale risici som følge af vold og mobning kan fremkalde stress på arbejdspladsen. 4 % af alle beskæftigede oplyser, at de har været udsat for egentlig fysisk vold fra personer udefra. Endnu flere har været udsat for trusler eller ydmygelser. 9 % af de alle europæiske arbejdstagere angiver, at de har været udsat for mobning. Statistikker af den art taler deres tydelige sprog.

Men der er også andre grunde til at modvirke psykosociale risici. EU har udstedt en række fælles direktiver til forebyggelse af sundheds- og sikkerhedsmæssige risici på arbejdspladsen. Disse direktiver gælder i alle medlemsstaterne. Arbejdsgiverne har ifølge disse direktiver pligt til at sørge for, at arbejdstagerne ikke udsættes for fare under arbejdet, bl.a. som følge af psykosociale risici og arbejdsbetinget stress. Det anslås, at arbejdsbetinget stress koster medlemsstaterne mindst 20 mia. EUR om året. De penge, arbejdsgiverne mister, er imidlertid ikke de eneste omkostninger. De samfundsøkonomiske omkostninger er meget omfattende. Psykosociale risici er til skade for både samfundet og den enkelte.

Bilag 1 henviser til Arbejdsmiljøagenturets publikationer, hvor der findes yderligere oplysninger om psykosociale risici og arbejdsbetinget stress, bl.a. definitioner.

## Udveksling af god praksis

En af agenturets vigtigste opgaver er at tilvejebringe information, der kan understøtte og fremme forebyggelsen af psykosociale risici og arbejdsbetinget stress. Agenturet skal i den forbindelse også fremme udvekslingen af information om, hvordan man kan løse fælles problemer.

Hensigten med denne publikation og agenturets hjemmeside er at vise, at arbejdsbetinget stress og psykosociale risici kan afhjælpes på mange forskellige måder. Eksempler fra det virkelige liv viser, hvilke initiativer forskellige virksomheder og organisationer har taget for at mindske stress på arbejdspladsen.

### Boks 1 Risikovurdering

For at få gavn af information om god praksis skal der først foretages en vurdering af de risici, der gør sig gældende på arbejdspladsen, og der skal henvises til den gældende nationale lovgivning. En risikovurdering er en grundig undersøgelse af, hvilke faktorer der er skadelige for de ansatte. Denne vurdering kan bruges til at afgøre, om der er truffet de fornødne foranstaltninger, eller om der er behov for yderligere foranstaltninger for at forebygge skader. Målet er at sikre, at ingen kommer til skade eller bliver syge. Hvis man går i gang med at implementere god praksis uden at foretage en risikovurdering, risikerer man både at miste ressourcer, og at det ikke lykkes at begrænse risiciene.

Alle arbejdspladser er forskellige. Arbejdsmønstre og løsninger af problemer skal derfor afpasses nøje efter forholdene ved, at der foretages en vurdering af risiciene på den konkrete arbejdsplads (se boks 1). Ikke desto mindre er de psykosociale risici ofte universelle, hvilket betyder, at løsningerne kan overføres til andre brancher og virksomhedsstørrelser og til andre medlemsstater.

## Praktiske eksempler

De tyve eksempler på god praksis for forebyggelse af psykosociale risici og stress, der gennemgås i det følgende, blev alle sammen præmieret eller anbefalet i forbindelse med en europæisk konkurrence, der fandt sted under den europæiske arbejdsmiljøuge i 2002. Agenturets hensigt med dette initiativ er at formidle information om god praksis inden for psykosociale risici og arbejdsbetinget stress og fremme anvendelsen af »praktiske løsninger« på arbejdspladser i medlemsstaterne og i alle dele af Europa.

Eksemplerne stammer fra 13 forskellige medlemsstater og omhandler små og mellemstore virksomheder, store virksomheder og formidlende organisationer inden for vidt forskellige brancher. De psykosociale risici, der fokuseres på, er bl.a. vold og mobning. Andre eksempler viser, hvordan det er lykkedes at mindske stress på arbejdspladsen og dæmpe posttraumatisk stress. Nogle af eksemplerne sigter mod at tage hånd om de forhold, der er kilde til psykosociale risici ved at iværksætte organisatoriske foranstaltninger. Andre tager udgangspunkt i den enkelte medarbejder ved at opstille strategier for, hvordan problemerne kan tackles. Boks 2 viser, på hvilke niveauer, der kan gribes ind. For hvert eksempel beskrives, hvad problemet er, hvordan det er løst, og hvilke resultater, der er opnået. Herefter følger bemærkninger om centrale aspekter i forbindelse med de enkelte eksempler og om de punkter, hvor der vil kunne opnås en endnu bedre god praksis.

### Boks 2

#### Indgreb på flere niveauer

De indgreb, der foretages for at løse psykosociale problemer på arbejdspladsen, kan inddeles i tre kategorier:

- individniveau
- individ- og organisationsniveau
- organisationsniveau

Indgreb på organisationsniveau går ud på at afhjælpe årsager til stress på arbejdspladsen. Der kan f.eks. fokuseres på ændringer i organisationsstrukturer eller på fysiske og miljømæssige faktorer. Indgreb på individniveau sigter som regel mod at begrænse stress hos ansatte, der allerede udviser symptomer. Hensigten er at gøre den enkelte bedre til at tackle stress, f.eks. ved hjælp af afslapningsteknikker eller andre håndteringsstrategier.

På individ- og organisationsniveau kan indgrebene f.eks. rettes mod at forbedre forholdet mellem kolleger og ledere på arbejdet eller at forbedre den enkelte medarbejders tilfredshed i arbejdet.



Der kan eksempelvis træffes forebyggende foranstaltninger på tre niveauer for at bekæmpe vold på arbejdspladsen: indretning af arbejdspladsen, tilrettelæggelse af arbejdet og uddannelse.

Indgrebene bør altid afpasses efter det problem, der er tale om. Hvis det ikke er muligt helt at fjerne årsagerne til risikoen, f.eks. vold fra kriminelle personer, bør der i stedet sættes på at mindske risikoen ved hjælp af effektive administrative redskaber. I mange tilfælde vil den bedste løsning være at sætte ind på flere niveauer på samme tid.

De praktiske eksempler er tænkt som en inspirationskilde, der kan oplyse arbejdsgivere, ledere og arbejdstagere om, hvad de kan gøre på deres egne arbejdspladser. De skal ikke opfattes som endegyldige løsninger eller detaljerede tekniske vejledninger. De undersøgte cases var ikke lige vellykkede på alle punkter. De følgende korte resuméer fokuserer på de mest positive aspekter for at vise, hvad der virker i praksis, og hvordan det gøres. Nogle af virksomhederne overlod det til deres egne eksperter at udarbejde de pågældende løsninger. Andre fandt det mere hensigtsmæssigt og rentabelt at trække på konsulenter med ekspertviden og praktisk erfaring inden for forebyggelse af arbejdsbetinget stress. Medarbejdere og tillidsrepræsentanter var i de fleste tilfælde med til at pege på problemer og finde frem til løsninger. Det har stor betydning for resultatet, fordi det er arbejdstagerne, der har førstehåndskendskab til arbejdsforholdene. Boks 3 viser de aspekter, der har betydning for vellykket stressforebyggelse.

### Boks 3 Succesfaktorer for initiativer til forebyggelse af stress

#### 1. **Passende risikoanalyse**

Der bør etableres et sammenligningsgrundlag ud fra en risikovurdering. Undersøgelser kan udgøre en del af denne proces, men undersøgelserne bør ikke foretages, medmindre der er en klar intention om at træffe passende foranstaltninger på basis af resultaterne.

#### 2. **Grundig planlægning og en trinvis fremgangsmåde**

Der bør fastsættes klare mål, og målgrupperne bør identificeres, ligesom der bør præciseres opgaver og ansvarsområder og tildeles ressourcer.

#### 3. **Kombinationer af foranstaltninger rettet mod arbejdets tilrettelæggelse**

Kollektive og organisatoriske indgreb med henblik på at tackle risikofaktorerne ved kilden bør prioriteres højest. Foranstaltninger rettet mod medarbejderne kan supplere andre tiltag.

#### 4. **Kontekstspecifikke løsninger**

De ansattes arbejds erfaringer er en yderst vigtig kilde til at identificere problemer og løsninger. Ekstern ekspertise kan nogle gange også være nødvendig.

#### 5. **Erfarne fagfolk og dokumenterede indgreb**

Der bør udelukkende anvendes kompetent ekstern ekspertise.

#### 6. **Social dialog, partnerskab og medarbejderinvolvering**

Deltagelse og engagement fra ansatte, mellemlidende og ledelsen er afgørende for hvert trin i et indgreb.

#### 7. **Fortsat forebyggelse og støtte fra den øverste ledelse**

Bæredygtige forbedringer er ikke mulige, medmindre ledelsen er villig til at gennemføre forandringer. Risikostyring bør være ledetråden for, hvordan virksomheden fungerer.

Tabellen i bilag 2 viser de lande, eksemplerne er hentet fra, deres titel, om de har vundet en pris (hvis ikke, er de blevet anbefalet af bedømmelsespanelet), det pågældende emne, branchen og en vurdering af indgrebsniveauet.

### Hvad lagde bedømmelsespanelet vægt på:

Bedømmelsespanelet søgte under udvælgelsen af eksempler efter løsninger, der omhandlede:

- afhjælpning af årsagerne til de pågældende risici
- konkrete forbedringer
- bæredygtighed på længere sigt
- et godt samarbejde mellem ledelsen og de ansatte
- overholdelse af gældende lovkraft og helst ikke kun af mindstekravene og
- mulighed for at overføre resultaterne til andre arbejdspladser, navnlig inden for andre medlemsstater, og til små og mellemstore virksomheder.

### Taksigelse

Agenturet vil gerne takke nettet af »focal points« i medlemsstaterne (kompetente myndigheder eller organer udpeget af disse med ansvar for sundhed og sikkerhed på arbejdspladsen) for deres assistance med at bedømme og udvælge eksempler på god praksis i forbindelse med agenturets konkurrence. Konkurrencen ville ikke have været mulig uden deres hjælp. Agenturet vil også gerne takke de eksperter, der medvirkede i bedømmelsespanelet, for deres indsats. Sidst, men ikke mindst, vil vi gerne rette en stor tak til de organisationer, der præsenteres i denne publikation, for deres initiativ!

## Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur November 2002



# 2.

---



FOREBYGGELSE AF PSYKO-SOCIALE RISICI OG STRESS PÅ ARBEJDSPLADSEN I PRAKSIS

PRAKTISKE LØSNINGER

## 2.1. SUNDHEDSFREMMENDE OG VELLYKKET TILRETTELÆGGELSE AF ARBEJDET PÅ ET CALLCENTER

---



### Stadtsparkasse Hannover

KommunikationsCenter

Postfach 145

D-30001 Hannover

Kontaktpersoner: Udo Flowerday/Dr. Ralf Schweer

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft Präventionsstab

(administrativ fagorganisation, afdeling for forebyggelse)

Tlf. (49-405) 146 25 39

E-post: ralf.schweer@ccall.de

Andrea Meyer

Stadtsparkasse Hannover

Tlf. (49-511) 346 25 70

E-post: a.meyer@sskhan.de

### Baggrund

Udvikling af et callcenter, der lige fra begyndelsen baseres på en holistisk strategi til forebyggelse af stress på arbejdspladsen. De forebyggende foranstaltninger omhandlede bl.a. udformning af arbejdsmiljøet og arbejdsressourcerne og sikring af den fornødne jobrotation og variation i arbejdet.

### Problem

Psykosociale risikofaktorer er meget almindelige i callcentre, fordi arbejdet kan være ensformigt og krævende, og at der ikke er særlig stor mulighed for at påvirke det. Det er typisk sådan, at jo længere tid der bruges ved telefonen, jo større bliver den psykiske belastning.





### Resultater

De forebyggende foranstaltninger anses for at have været meget effektive. Det anvendte softwareværktøj og andre fremadrettede analyser viste ingen tegn på unødigt belastning eller stress. Da callcentret var åbnet, blev foranstaltningerne taget op til fornyet vurdering, både efter tre måneder og 12 måneder. Der var ingen tegn på, at stressniveauet var blevet højere, eller at de ansatte blev udsat for unødigt belastning.

De ansatte er meget tilfredse med deres arbejde og meget motiverede. De føler sig også

stærkt knyttet til virksomheden. Callcentrets økonomiske succes skyldes i en vis udstrækning de gode arbejdsvilkår.

### Bemærkninger

Stressforebyggelse inddrages allerede på planlægningsstadiet i dette eksempel. Den holistiske strategi sigter mod at afhjælpe arbejdsbetinget stress på flere niveauer i denne vækstsektor — lige fra de fysiske rammer (stole, skriveborde mv.) til arbejdsystemer. Der følges op på resultaterne for at sikre, at de virker efter hensigten.

Arbejdsmarkedsorganisationerne viste stor interesse, og personalet engagerede sig aktivt i arbejdet, da de var blevet ansat. Bestræbelserne for at gøre arbejdet mere meningsfyldt, f.eks. ved at de ansatte følger en sag fra start til slut, er anbefalelsesværdige. Hovedprincipperne i dette eksempel vil også kunne anvendes af andre virksomheder og ikke kun af callcentre.



## 2.2. ENKLE METODER TIL FOREBYGGELSE AF STRESS PÅ ARBEJDSPLADSEN — EFFEKTIV INVOLVERING AF MEDARBEJDERNE I RISIKOSTYRING

---

### BP Grangemouth — Applied Technology Group

PO Box 21  
Boness Road  
Grangemouth  
FK16 6AD  
United Kingdom

Kontaktperson: David Wilson, procesudviklingschef  
Tlf. (44-13) 24 49 30 26  
E-post: wilsond4@bp.com



### Baggrund

Virksomhedens teknologigruppe skulle indkøre et udvidet demonstrationsanlæg for ATC kemisk proces teknologi i en petrokemisk virksomhed.

### Problem

Indkøring af nye anlæg opfattes generelt som meget tidskrævende for alle de involverede, fordi det personale, der står for indkøringen, er nødt til at løse de tekniske problemer, der uvægerligt opstår. Driftsgruppen blev udvidet, og personalet på andre områder blev skåret ned. Det nye personale havde mindre erfaring, og reduktionen af det øvrige personale resulterede i stor jobusikkerhed.

Teknologigruppen havde allerede taget skridt til at afhjælpe fysiske risici og forbedre sikkerhedskulturen. Målet var herefter at tage initiativ til forebyggelse af unødigt stress ved at identificere og mildne eventuelle arbejdsbetingede stressfaktorer i forbindelse med indkøringsprojektet.

### Løsning

Der blev oprettet en projektgruppe bestående af projektchefen og repræsentanter for de to vigtigste grupper, der arbejdede med projektet, nemlig supportgruppen, der arbejdede om dagen og bestod af ingeniører, projektledere og kemikere, og driftsgruppen, der arbejdede i skiftehold og stod for drift og vedligeholdelse af anlægget. Målet var at inddrage et bredt tværsnit af de ansatte i samarbejdet for at forebygge arbejdsbetinget stress. Der blev hyret en psykolog, der kunne orientere de ansatte om stress. Herefter identificerede man

de mulige stressfaktorer, der kunne opstå i forbindelse med indkøringsprojektet. Medlemmerne af support- og driftsgruppen gik dernæst i gang med at prioritere stressfaktorerne hver for sig, eftersom man mente, at der kunne være forskel på disse faktorer som følge af gruppernes særlige roller og opgaver.

Stressfaktorerne blev sorteret efter, a) om de var relevante for projektet, b) om de allerede var under kontrol, og c) om det var sandsynligt, at de ville resultere i stress. Begge grupper opstillede en liste over fem primære stressfaktorer, som man var enige om kunne være skadelige. De to gruppers primære stressfaktorer omfattede bl.a. stor arbejdsbelastning, usikkerhed i ansættelsen, overflødige detailkrav og pres fra den øverste ledelse.

Grupperne afsluttede herefter risikovurderingen i fællesskab. De undersøgte, hvordan eller hvorfor de enkelte stressfaktorer var skadelige, udvekslede idéer om, hvilke organisatoriske og individuelle initiativer der kunne mildne de primære stressfaktoreres virkning, og pegede på relevante praktiske kontrolforanstaltninger. Der blev også diskuteret meget personlige anliggender, bl.a. hvad manglende sikkerhed i beskæftigelsen betyder for andre medlemmer af familien.

Som en driftstekniker udtalte, var det en »fuldstændig åben debat mellem alle involverede fra både supportgruppen og driftsgruppen«.

De foreslåede kontrolforanstaltninger blev noteret. De blev præsenteret for og accepteret af hele gruppen i forbindelse med en efterfølgende workshop.

Den mest bemærkelsesværdige stressfaktor, som det lykkedes at identificere og kontrollere, var »overflødige detailkrav«. Denne faktor, der især gør sig gældende for indkøring af anlæg, handlede om de følger, det havde, at andre undlod at oplyse, hvilket teknisk detaljeringsniveau de forventede, og hvilke tidsrammer der skulle overholdes. Det betød, at personalet arbejdede længe og hårdt for at tilvejebringe detaljerede tekniske oplysninger, som der ofte ikke var behov for.

På den anden workshop, hvor projektgruppen til forebyggelse af stress fremlagde de fem centrale stressfaktorer, der blev accepteret af hele teknologigruppen, enedes man om et udtryk, der blev parolen for, hvordan man skulle håndtere overflødige detailkrav. Udtrykket »mindstekrav« anvendes nu af alle medlemmer af gruppen for at tvinge andre til at specificere detaljeringsniveauet og tidsfristerne for det arbejde, der skal udføres. Idéen om »mindstekrav« har resulteret i en vedvarende forbedring af den måde, arbejdsbyrden reguleres på inden for teknologigruppen. Det har samtidig gjort det muligt for nogle medlemmer af gruppen at skabe en bedre balance mellem arbejde og familieliv.

## Resultater

Virningen af det stressforebyggende projekt blev evalueret ved at interviewe et udsnit af medlemmerne i teknologigruppen, heriblandt projektchefen og visse medlemmer af support- og driftsgruppen. Disse interviews fokuserede på, hvordan projektet havde påvirket de interviewedes holdning til og personlige erfaring med stress, og hvorvidt og hvordan de selv eller andre havde ændret adfærd. Deres udtalelser blev brugt til at illustrere, hvor godt projektet virkede.

Dette forholdsvis enkle stressforebyggende projekt blev kort fortalt iværksat af et bredt tværsnit af de ansatte med meget lidt hjælp udefra. Projektet er med hensyn til dets udformning og den måde, det blev iværksat på, mere



vidtrækkende, end det kræves ifølge de britiske regler og forskrifter om forebyggelse af sundheds- og sikkerhedsmæssige risici som følge af psykosocial belastning på arbejdet.

Opstillingen af stressfaktorer som en risiko, der skulle kontrolleres på lige fod med de mere velkendte risici i forbindelse med arbejdsprocesser og kemiske stoffer, var en logisk følge af de eksisterende risikovurderingsprocesser og dannede grobund for en livlig debat om ellers følsomme emner, bl.a. om hvordan ledelsesstilen påvirker de øvrige ansatte.

Projektet gjorde det acceptabelt at drøfte stress og stressfaktorer inden for gruppen og var med til at skabe sammenhørighed og åben debat.

»Det var med til at knytte gruppen meget stærkere sammen, og gjorde det muligt at diskutere personlige emner, hvilket vi ikke gør særlig tit« (tekniker).

Omkostningerne i forbindelse med projektet var begrænsede. Hvis der ses bort fra arbejdstiden, gik de største omkostninger til ekstern bistand fra en psykolog, der fortalte om stress og symptomer på stress. Projektchefen er overbevist om, at projektet var med til at skabe en mere dybtgående debat, udveksling af meninger og øget tillid. Det var medlemmerne af gruppen enige om. De udtalte bl.a. følgende:

»Hele gruppen er blevet mere åben omkring stress og mere villig til at støtte og motivere kolleger, der er ramt af stress« (tekniker).

»... Jeg mener, at det har gjort det lettere at undgå stress i forbindelse med projektet — jeg vil kraftigt råde andre til at gøre det samme — at handle proaktivt i stedet for reaktivt« (medlem af projektgruppen til forebyggelse af stress).

Siden det stressforebyggende projekt blev lanceret, har teknologigruppen opnået fremragende helbreds- og sikkerhedsmæssige resultater og ikke haft problemer med sygefravær som følge af stress. Projektet var så enkelt og billigt at gennemføre, at strategien især vil kunne anvendes af små og mellemstore virksomheder, der ikke altid råder over tilstrækkelig tid, penge og intern ekspertise.

### Bemærkninger

I dette eksempel lykkedes det at iværksætte en forebyggende og holistisk strategi for arbejdsbetinget stress lige fra projektets begyndelse. Det viser, hvordan man kan identificere og helt fjerne eller mindske fremtidige risici allerede i planlægningsfasen. Det kan få virkning også på længere sigt. Det viser også, hvordan de ansatte medinddrages i risikovurdering og ledelsesprocesser. Omkostningerne var lave og metoden så ligefrem, at initiativet også vil kunne bruges af andre, bl.a. små og mellemstore virksomheder. Initiativet illustrerer også, hvordan gruppen fik den fornødne hjælp fra en ekstern ekspert — den hyrede psykolog — i forbindelse med risikovurderingen.



## 2.3. STRESSFOREBYGGELSES- OG VELFÆRDSPROGRAM INDEN FOR DEN KEMISKE INDUSTRI



### Dow Benelux B.V.

Postbus 48  
4530 AA Terneuzen  
Nederland

Kontaktperson: Henry P. Martens  
Tlf. (31-11) 567 34 81  
E-post: [hpmartens@dow.com](mailto:hpmartens@dow.com)

#### Baggrund

Forebyggelse af stress i en stor virksomhed, der fremstiller kemiske produkter samt plast- og landbrugsprodukter.

#### Problem

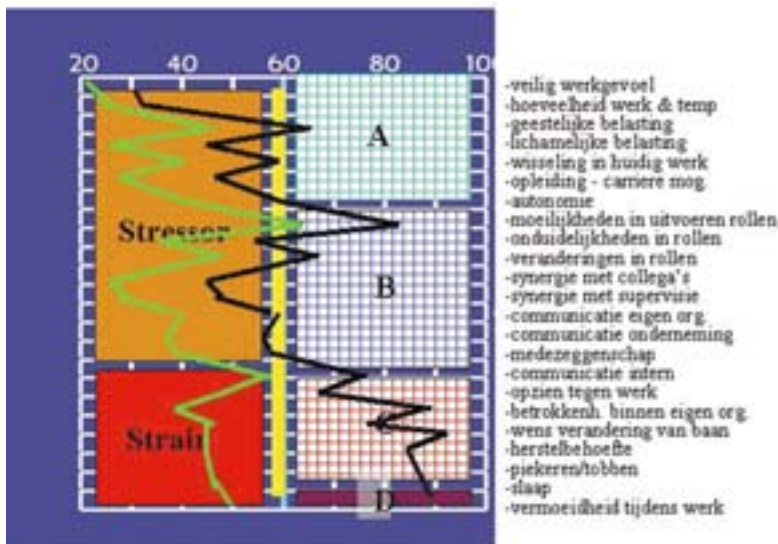
At iværksætte et proaktivt program til forebyggelse af arbejdsbetinget stress som led i en sundheds- og sikkerhedsstrategi rettet mod løbende forbedring og begrænsning af arbejdsbetinget sygefravær.

#### Løsning

Et af de vigtigste værktøjer er et spørgeskema, der benyttes med jævne mellemrum, til at identificere stress på et tidligt tidspunkt og undersøge, hvilke foranstaltninger der kræves for at tage hånd om problemerne og overvåge resultaterne. Det er frivilligt at udfylde spørgeskemaet. De udfyldte skemaer kan bedømmes på forskellige måder, efter afdeling, jobtype mv. De samlede resultater for hele virksomheden fordeles på de enkelte afdelinger. Der sammenlignes med resultaterne fra tidligere år. Programmet fokuserer primært på at påvise problemer og finde frem til, hvilke indgreb der er behov for i hver enkelt afdeling. Resultaterne indgår i en samlet risikovurdering og i en plan til begrænsning af risici.

Spørgeskemaet dækker fire aspekter af arbejdsmiljøet: generelle arbejdsforhold, arbejdsrelationer og kommunikation, psykosociale aspekter samt træthed. Virksomheden anvender skifteholdsarbejde, og der lægges særlig vægt på emner vedrørende vagtplaner, natarbejde, arbejdstid og overtid

Lijndiagram: procentuele welzijnsscore



og negative indvirkninger på helbredet som følge heraf. Virksomheden sørger også for regelmæssige helbredsundersøgelser af alle, der arbejder på nathold.

Sikkerhedsrepræsentanterne har brugt resultaterne i forbindelse med risikovurderinger rettet mod de enkelte afdelinger. Undersøgelsesresultaterne og de nødvendige foranstaltninger drøftes på afdelingsplan. I disse drøftelser medvirker afdelingens driftsleder, repræsentanter for virksomhedens sundhedstjeneste, sikkerhedsrepræsentanter og et medlem af samarbejdsudvalget. Der opstilles indsatsområder og uddeles opgaver, som skal løses inden for et vist tidsrum. Hvis det viser sig, at der foreligger særlige problemer for bestemte personalegrupper, iværksættes der workshopper for at undersøge dem nærmere sammen med det pågældende personale. Det var f.eks. tilfældet med de medarbejdere, der var ansvarlige for sikkerhed og brand.

Når der gribes ind, lægges der særlig vægt på emner som bedre tilrettelæggelse af arbejdet, holdsamarbejde og klar rollefordeling. Der er også taget fat på emner som vedvarende læring som led i en strategi for medarbejdernes personlige udvikling.

Spørgeskemaet omfatter også en række strengt fortrolige spørgsmål om de ansattes velfærd. Personer med større problemer kan henvises til virksomhedens sundhedstjeneste. Programmet omhandler desuden støtte til medarbejdere, der er ramt af problemer uden for arbejdet. Hovedvægten i programmet ligger imidlertid på kortlægning af problemer og forebyggelse på organisationsniveau.

Samarbejdsudvalget er en vigtig partner i den proces. Implementeringsprogrammet iværksættes ifølge aftale med samarbejdsudvalget. De enkelte afdelinger har pligt til at orientere samarbejdsudvalget hvert år om de foranstaltninger, de har truffet for at efterkomme den plan, der udarbejdes på grundlag af undersøgelsesresultaterne for at reducere risiciene i de respektive afdelinger. Samarbejdsudvalget holdes løbende underrettet om de generelle fremskridt, der gøres, og medvirker i debatten herom. Samarbejdsudvalget har taget en række særlige problemer op bl.a. arbejdspress.

Resultaterne for de enkelte grupper gøres tilgængelige via intranettet og anføres også i den årlige arbejdsmiljørapport.

### Resultater

Stress er blevet et emne, der diskuteres meget i virksomheden, bl.a. inden for samarbejdsudvalget. Sygefraværet er lavt — det ligger på ca. 3-4 % på årsbasis. Programmet er med til at sikre virksomhedens renommé som en god arbejdsplads.

### Bemærkninger

Det er meget vigtigt, at bekæmpelse af arbejdsbetinget stress ikke opfattes som en enkeltstående begivenhed, men indgår i et løbende program, der følges op på. Det skal sikres, at eventuelle personlige oplysninger holdes fortroligt.

## 2.4. FOREBYGGELSE AF STRESS PÅ ET PLEJEHJEM

### LLAR D'ANCIANS DE CALVIA

Calvià Town Council  
Plaça Nova n° 1  
E-07184 Calvià  
Mallorca — Balearic Is.

Kontaktperson: Dr. Vicenç Sastre Ferrà,  
Leder af afdelingen for sundhedsfremme og -kontrol  
Tlf. (34) 971 67 03 03  
E-post: llardecalvia@calvia.com  
Esperanza Menchón Sánchez  
Mutua Universal  
E-post: emenchon@muniversal.net



#### Baggrund

At indføre et program til forebyggelse af stress for 42 ansatte på et plejehjem for ældre. En del af de ældre beboere er mentalt og fysisk svækkede. De ansatte varetager grundlæggende plejefunktioner i form af hjælp til spisning, personlig hygiejne og uddeling af medicin og yder omsorg. Det er fysisk og psykisk belastende for personalet.

#### Problem

De ansatte har været udsat for betydelig psykisk og fysisk belastning og har en høj sygelighed som følge af stressbetingede lidelser som depression og angst. Der opstod mange mindre skader, og der var generel enighed om, at der var behov for at afhjælpe visse organisatoriske problemer. Plejehjemmet er bygget til ældre, som er relativt selvhjulpne, men beboerne er blevet mere og mere svagelige og langt mere pasningskrævende, både hvad angår den fysiske støtte i form af manuel håndtering og omsorg.



## Løsning

Arbejdstagere, ledere og specialister arbejdede sammen inden for sikkerhedsudvalget. Ledelsen undersøgte sammen med de ansattes sundhedsfaglige organisation, hvor hyppigt der opstod helbreds-mæssige problemer, og afgjorde, at der var brug for en undersøgelse for at finde frem til årsagerne til stress og pege på de eventuelle foranstaltninger, der kunne træffes for at forebygge stress og forbedre arbejdsforholdene og arbejdets tilrettelæggelse. Det lokale forsikrings-selskab for arbejdsulykker blev også taget med på råd.

Programmet omfattede:

- risikovurdering ved hjælp af spørgeskemaer til alle ansatte, analyse af arbejdet og arbejdsvilkårene og frivillige medarbejdersamtaler
- indhentning af forslag til forbedringer
- gradvis implementering af forslagene.

Der blev peget på følgende stressfaktorer:

### Stressfaktorer, der fremgik af analysen af arbejdet og arbejdsvilkårene

#### Generelle arbejdsforhold

- Muligheder for faglig udvikling
- Information om virksomheden
- Tildeling af pauser og ferier
- Tilrettelæggelse af vagthold
- Uforudset fravær fra arbejdet eller sygdom
- Lønniveau

#### Forhold i relation til selve arbejdet

- Fysiske arbejdsvilkår
- Arbejdsbyrde

#### Jobindhold

- Uforudsete hændelser eller igangværende forandringer
- Mulighed for at træffe beslutninger

#### De nærmeste omgivelser

- Den anvendte supervision

### Stressfaktorer, der fremgik af medarbejderundersøgelsen

- Arbejdsbyrde
- Manglende midler og ressourcer
- Højt arbejdstempo
- Manglende information
- Stort ansvar
- Stor følelsesmæssig involvering i arbejdet
- Ringe mulighed for advancement inden for virksomheden
- Uforudsete hændelser og/eller ændringer af planer
- Usikker fremtid inden for virksomheden
- Manglende bekvemmeligheder i skifterum og på badeværelser
- Utilstrækkelige kvalifikationer
- Fysiske forhold, risici og krævende fysisk indsats

Der blev truffet følgende foranstaltninger:

- Der sættes mere personale i form af sygeplejersker og sundhedsassistenter ind i perioder med høj belastning, dvs. fra 7.30 til 11.30 og fra 17.30 til 21.30. Det har gjort det muligt at reducere arbejdsbyrden, tilrettelægge vagt-holdene bedre og håndtere fravær og uforudsete behov.
- Der er afholdt personalekurser om håndtering af de situationer, der forekommer på plejehjemmet, såsom død, smerte og uhelbredelig sygdom.
- Plejeassistenternes arbejdsopgaver og ansvar er blevet klarlagt, bl.a. med hensyn til medicinering og hjælp og assistance til behandling.
- Der er udarbejdet en protokol, som skal sikre, at forhold, der efter de ansattes mening kan være til fare for deres sundhed og sikkerhed, indberettes til sikkerhedsudvalget og i hastetilfælde forelægges direkte for sikkerhedstjenesten, så der kan gribes ind med det samme. Der afholdes kurser inden for sikkerhed og forebyggelse af arbejdsbetingede risici.
- Der er anskaffet udstyr til løft og håndtering af sengeliggende patienter, og personalet er blevet instrueret i at bruge det.
- Sundhedsafdelingen har udstukket retningslinjer, der gør det muligt at udvise større diskretion i forbindelse med de opgaver, som varetages af visse arbejdsgrupper, for at give dem større selvbestemmelse og mulighed for at træffe beslutninger.
- Alle arbejdsfunktioner og ansvarsområder er blevet nærmere defineret og forklaret, bl.a. i form af en kollektiv aftale.
- Medarbejderne involveres mere i arbejdet ved, at der afholdes møder, hvor de kan komme med forslag og idéer og give deres mening til kende.



## Resultater

Før undersøgelsen i 1998 lå sygefraværet på 28 %. Efter indgrebet faldt det i 1999 til 2 %, og det har ligget på nogenlunde samme niveau lige siden — 2,5 % i 2000 og 3 % i 2001. Arbejdsmoralen er steget, og forholdet mellem de ansatte er blevet bedre. Forholdet mellem personalet og beboerne er også blevet bedre.

## Bemærkninger

Når der er mange årsager til, at der opstår stress, f.eks. en kombination af personalemæssige aspekter, arbejdsbyrde, tilrettelæggelse af arbejdet og fysiske arbejdsforhold, skal der tages fat på alle årsager, hvis det skal lykkes at forbedre situationen.

## 2.5. JORVI HOSPITALS MODEL TIL SELVSTÆNDIG PLANLÆGNING AF VAGTSKEMAER

---



### HYKS, Jorvi Hospital

Afdelingen for Fysioterapi

Turuntie 150

FIN-02740 Espoo

Kontakt: Raija Kasanen, planlægger

Tlf. (358-9) 81 64 74 02

E-post: Raija.Kasanen@espoo.fi

### Baggrund

Et pilotprojekt til udvikling af en selvstændig planlægningsmodel for vagtskemaer i en hospitalsafdeling for fysioterapi. Afdelingen behandler både patienter, der er indlagt på hospitalets afdelinger og ambulante patienter, der er henvist til fysioterapien. Der gives behandling til patienter fra alle hospitalets afdelinger.

Fysioterapeuterne ved Jorvi Hospital har »uformelle« vagtskemaer og har regelmæssigt fri lørdag og søndag. Under den gamle vagtplan, blev vagterne planlagt for tre uger ad gangen. Traditionelt lå vagterne fra mandag til fredag kl. 08.00-16.00. En supervisor (chefsygeplejerske) planlagde medarbejdernes vagtskema og udarbejdede vagtplanen ved hjælp af dertil egnet edb-software.

### Problem

Fysioterapeuternes arbejdsbyrde var steget på grund af en kraftig stigning i antallet af patienthenvisninger. Især var der blevet meget mere travlt i ambulatoriet. Behovet for behandling på sengeafdelingerne var også blevet langt mere påtrængende, fordi rekonvalesceringsperioderne var blevet kortere. Under sådanne forhold kan de stive vagtplaner give problemer for de ansatte og hæmme adgangen til behandling. Fysioterapeuter arbejder normalt i de perioder, hvor der er travlest på afdelingerne (kl. 08.00-16.00). De må konkurrere om patienternes tid med andet plejepersonale, forskning og terapi.



Fysioterapi er en terapeutisk aktivitet, hvor patienterne spiller en nøglerolle som aktivt lærende. En patient skal kunne være aktivt involveret i terapibehandlingen.

En mere fleksibel brug af vagtplaner kunne give flere muligheder for møder og erfaringsudveksling mellem fysioterapeuten og patientens familie/pårørende. Forskydning af arbejdstiden kunne mindske problemer med overfyldte lokaler i fysioterapien. Det blev klart, at fysioterapeutens arbejde var egnet til langt større fleksibilitet, end der havde været mulighed for under det hidtil anvendte planlægningsystem.

Sundhedssektoren er en mentalt og fysisk trættende arbejdsplads. På områder, såsom fysioterapi, hvor der arbejdes én til én, intensiveres det stressniveau, der er forbundet med arbejdsbyrden. Fysioterapi er hovedsagelig en kvindelig profession. Hovedansvaret for hjem og familie ligger stadig hos kvinderne. Ved at give de ansatte mere fleksibilitet og mulighed for selvstændigt at påvirke vagtplanerne kunne der skabes bedre sammenhæng mellem arbejde og familieliv, og man kunne forbedre ikke alene de ansattes trivsel, men også styringen af deres arbejde.

## Løsning

Formålet med projektet ved Jorvi Hospitals Afdeling for Fysioterapi var at:

1. udføre et eksperiment med planlægning af vagtskemaer, hvorunder de enkelte medarbejdere fik større kontrol med, hvornår de arbejdede (selvstændige vagtskemaer), således at de enkelte medarbejdere kunne planlægge deres arbejdstid og sammensætte et vagtskema inden for de retningslinjer, som supervisoren havde udstukket
2. evaluere, hvilken virkning det havde på medarbejdernes trivsel og arbejdsstyring, at de fik større kontrol over tilrettelæggelsen af deres arbejdstid
3. overvåge, hvilken virkning det ville have på produktivitet, arbejdsindhold og patienternes adgang til behandling, at fysioterapeuterne fik større selvstændighed til planlægningen af deres arbejdstid.

I løbet af projektet blev der udviklet en særlig Jorvi model til selvstændig planlægning af vagtskemaer. Modellen omfattede to trin: Første trin gav de ansatte adgang til at planlægge og gennemføre vagtskemaer baseret på selvstændige vagtplaner, mens de på andet trin opøvedes i at planlægge og sammensætte vagtskemaer.

Der var garanteret adgang til behandling mellem 08.00 og 16.00. Eksperimentet gav også mulighed for behandling mellem kl. 07.00 og 08.00 og mellem kl. 16.00 og 18.00. For at sikre god kommunikation, var de ansatte forpligtet til at planlægge deres vagtskemaer således, at de kunne tage del i fælles møder og kurser, der blev holdt i afdelingen og i de enkelte grupper. Vagtplanerne blev oprettet ved hjælp af edb-systemet.

Supervisoren kontrollerede vagtplanerne senest en uge før, de trådte i kraft, og øgede om nødvendigt arbejdsstyrken i perioder, hvor der ikke var nok.



Medarbejderne havde lov til at ændre deres vagtskema med ovenstående begrænsninger, forudsat at de havde indhentet supervisors forudgående godkendelse.

Fysioterapeuterne modtog 90 minutters kursus i at planlægge vagtskemaer. Træningen omfattede den finske lov om (begrænsning i) arbejdstimer og den fælles overenskomst for kommunalt ansatte. Alle fysioterapeuter, der havde taget del i projektets planlægning, tog også del i kurset.

## Resultater

Jorvi Hospitals eksperiment med selvstændige vagtskemaer blev gennemført i henhold til gældende EU-regler vedrørende antal arbejdstimer, de finske arbejdsmarkedsregler og gældende kollektive overenskomster. Eksperimentets praktiske gennemførelse og virkningen af de faktorer, der påvirker planlægning og gennemførelse af vagtskemaer, blev fulgt gennem et helt år. Eksperimentets virkning på adgangen til behandling blev undersøgt ved hjælp af spørgeskemaer og samtaler med patienter og hospitalspersonale. Disse led foregik før og efter eksperimentet.

Fysioterapeuterne sagde, at eksperimentet frem for alt havde øget deres mulighed for at påvirke deres arbejde, deres arbejdsproduktivitet, arbejdsledelse og lyst til at arbejde. De ansatte fandt, at eksperimentet skabte bedre sammenhæng mellem arbejde og fritid. Den nye vagtplan var et godt set fra familiens synspunkt. Eksperimentet havde reduceret det mentale arbejdsstress.

Den nye vagtplan gav patienterne bedre adgang til behandling. Deres behov for at lave særlige ordninger således, at de kunne komme til ambulant behandling i fysioterapien var væsentligt reduceret. I 2001 behandlede fysioterapien et

væsentligt større antal ambulante patienter, der var henvist fra forskellige specialister end i 2000.

Planlægning af vagtskemaer på basis af Jorvi modellen medførte ikke yderligere udgifter for arbejdsgiveren i forbindelse med arbejdstidsordninger.

Da både arbejdsgiver og fysioterapeuterne ved Jorvi Hospital ønskede at fortsætte med at bruge den selvstændige vagtskemamodel, blev modellen fast indført i afdelingen.

Med baggrund i den positive oplevelse og resultaterne fra arbejdet med den selvstændige vagtskemamodel ved Jorvi Hospital, er der nu indledt et fælles udviklingsprojekt med deltagelse af Jorvi Hospital og Espoo kommunes social- og sundhedsafdeling med det formål at udvikle vagtmodeller baseret på selvstændige vagtskemaer for plejepersonale med treskiftvagter.

### Bemærkninger

Dette er et godt eksempel på et »fokuseret« tiltag, hvor det specifikke mål er udarbejdelsen af vagtskemaer. Vagtskemaer er et nøgleord i sundhedssektoren. I dette projekt viste tiltaget en forbedring i den service, der blev ydet klienterne samtidig med, at medarbejderne opnåede større fleksibilitet. Flere patienter modtog behandling. Medarbejderne var fuldt involveret i projektets planlægning og gennemførelse, derefter måltes virkningen. Initiativet gav personalet en bedre balance mellem arbejde og fritid. Disse målsatte forbedringer var mulige uden at udføre dyre eller forstyrrende omlægninger af hele arbejdsmiljøet. Dette eksempel var et pilotprojekt. Dets succes vil føre til bredere anvendelse. Dette initiativ har potentiale til at kunne overføres til andre sektorer, som bruger vagtskemasystemer.

## 2.6. TRÆNING AF LEDELSEN I FORSKELLIGE LEDELSESSTILE MED DET FORMÅL AT REDUCERE STRESS PÅ ARBEJDSPLADSEN



### RHI AG

Millstätterstrasse 10  
A-9545 Radenthein

Kontakt: Dr Stefan A. BAYER,  
specialist i arbejds- og industrimedisin  
Tlf. (43-42) 46 21 00  
E-post: stefan.bayer@rhi-ag.com

### Baggrund

Stressforebyggelse i keramik-, minedrifts- og stenbrydningsindustrien.

### Problem

En række minedrifts- og stenbrydningsvirksomheder ønskede at tackle stress på arbejdspladsen, men var i tvivl om, hvordan de kunne vurdere eller tackle problemet.

### Løsning

Et antal firmaer i en minedriftskoncern besluttede med støtte fra Versicherungsanstalt des österreichischen Bergbaues (den østrigske forsikringsanstalt for minedrift — »VadöB«), at forene deres ressourcer med henblik på at undersøge problemet. En undersøgelse af stress på arbejdspladsen blev foretaget blandt alle firmaernes medarbejdere for at vurdere problemet med henblik på at etablere et grundlag for indgreb. Samtidig analyseredes objektive data om stressfaktorer, dvs. larm, arbejdsbyrde, ensformigt arbejde, repetitivt arbejde, tidspres o.l. og problemindikatorer såsom overtids-, ulykkes-, sygdoms- og fraværstal. Disse resultater blev yderligere relateret til data vedrørende socialsikring. Undersøgelsen og andre data samt dataanalysen ligger opbevaret på en elektronisk database. Dette gør det muligt at sætte referencepunkter og at overvåge ændringer.

Mulighederne for indgreb blev derefter identificeret. Arbejdsmedicinsk afdeling var især indstillet på, at stressvurderingen skulle føre til positiv handling, da det kan give ganske kraftigt bagslag, hvis der sættes fokus på årsagerne til stress,

og disse årsager undersøges, uden at der efterfølgende gøres noget for at komme dem til livs.

Et af de forhold, man fandt, var, at ledelsen og supervisorerne var uvidende om, at de kunne bidrage til at reducere stress, for eksempel ved bedre arbejdsplanlægning eller ved at modificere deres ledelsesstil. De havde brug for hjælp til at forstå de arbejdsorganisatoriske og ledelsesmæssige årsager til stress og til at identificere, hvad de kunne og burde gøre for at reducere stress. Gode ledelsesprincipper blev identificeret og ledelsen informeret om dem, trænet i og motiveret til at bruge dem. At skærpe interessen og at træne medarbejderne i bedre deltagelse og feedback, for eksempel i forbindelse med arbejdsplanlægning, var også en del af processen. Som følge heraf blev firmaets forslagskasse omstruktureret, så den udgjorde et kommunikationssystem, der indgik i det integrerede styresystem.

Feedback om resultaterne af evalueringerne og informationsblade om arbejdsrelateret stress blev uddelt til medarbejderne, f.eks. via selskabets internet, og informationen blev indsat i selskabets ledelsesmanual.



## Resultater

Bedre sundhed og motivation blandt medarbejderne forbedrer ydelsen. Databasen muliggør opfølgning og evaluering af resultaterne.

## Bemærkninger

Dette eksempel omfatter en indledende undersøgelse af medarbejderne med henblik på at vurdere problemet. Fortrolighed for den enkelte er meget vigtig, når man udfører denne type undersøgelser. Der skal, især hvis gruppen af medarbejdere er lille, drages omsorg for, at den enkelte ikke ved en fejltagelse kan identificeres via spørgsmål om f.eks. alder, køn og afdeling. I effektive undersøgelser stilles der spørgsmål om, hvilke forhold personen ser som årsag til stress på arbejdet, herunder organisatoriske forhold, og fokuserer ikke alene på den enkeltes sundhed og livsstil. Som i dette tilfælde bør træning målrettes mod et reelt problem og bør være del af et bredere tiltag, der har til formål at tage hånd om årsagerne.

## 2.7. UAFSLUTTET STRESSPROGRAM VED DET SVENSKES NATIONALE ARBEJDSMARKEDSNÆVN



### Det Svenske Nationale Arbejdsmarkedsnævn

Kungstensgatan 45  
S-113 39 Stockholm

Kontakt: Rolf Strömberg  
Tlf. (46-8) 58 60 60 00  
E-post: rolf.stromberg@ams.amv.se



Arbetsmarknadsstyrelsen  
Swedish National Labour Market Board (AMS)

### Baggrund

Udvikling af et omfattende program til forebyggelse af stress på arbejdspladsen i et arbejdsmarkedsnævn inden for den offentlige sektor.

### Problem

Det Svenske Nationale Arbejdsmarkedsnævn (AMS) overvåger til stadighed udviklingen i sygefravær overalt i den nationale arbejdsmarkedsadministration (AMV). I løbet af de sidste fem år eller så er sygefraværet steget med én eller to procent om året. En stor del af sygefraværet skyldes stressrelaterede lidelser.

### Løsning

I et forsøg på at vende denne negative trend, lancerede AMS i begyndelsen af 2002 et omfattende program, der bestod af tre forskellige delprojekter. Disse forventes at fortsætte til og med første kvartal 2003 og vil omfatte omkring 800 medarbejdere.

Formålet med disse projekter er at skabe et positivt arbejdsmiljø og en atmosfære på arbejdspladsen, som vil fremme medarbejdernes sundhed, motivation og engagement og derved også forbedre deres arbejds effektivitet.

De konkrete mål omfatter reducere i sygefravær med to procent i løbet af projektperioden i de arbejdsformidlingskontorer, der tager del i projekter, og derefter at fastholde dette reducerede sygefravær. Derfor skal der opnås væsentlige forbedringer i resultatet af kundeundersøgelser og den interne holdningsundersøgelse (Arbejdspladsundersøgelsen).

**Delprojekt 1** (Projekt stressprofil)

Formålet med dette projekt er at identificere faktorer, både positive og negative, som har indvirkning på personalet i forbindelse med arbejdsrelateret stress og sygefravær, samt personalets opfattelse af det psykosociale arbejdsmiljø. Identificeringen af disse faktorer foregår lokalt på hver enkelt af de seks deltagende arbejdsformidlingskontorer. Den analytiske proces omfatter alle medarbejdere, herunder ledelsen med nogen støtte fra projektgruppen.

**Delprojekt 2** (Ledelse og personaleledelse)

Erfaringer fra andre steder har vist, at ledelsen finder håndteringen af komplicerede personale spørgsmål meget tidskrævende, vanskelige og som følge deraf stressende. De føler, at de ikke ved nok til at kunne tilfredsstille de krav, der stilles til dem i denne forbindelse, og dette påvirker naturligvis deres rolle som leder over for deres underordnede.

**Delprojekt 3** (Stressforebyggelse på individuelt plan)

Delprojekt 3 er baseret på den forudsætning, at hvis stressforebyggende tiltag på individuelt plan skal have langtidsvirkning, skal de være gearret til jobbet. Ledelsen skal være stærkt engageret i aktiviteterne, og medarbejderne skal opnå større selvforståelse og afklaring af deres ansvar for deres eget helbred.

**Løsning**

Indtil videre er der gennemført syv aktiviteter i alle enheder. De gennemførte aktiviteter inden for sundhedspleje omfatter muskelafspænding, massage og vandaerobics.

Projektlederen har foretaget en opfølgning af alle deltagende enheder. Opfølgningen har vist, at medarbejderne satte pris på initiativerne. Lægeundersøgelsen ved projektets begyndelse har fået mange medarbejdere til at indse betydningen af at være opmærksomme på deres eget helbred for at kunne have det godt og på denne måde nedsætte deres stressniveau.

Dette delprojekt anvender også det ovenfor nævnte stressmodul som måleinstrument. Derudover vil der blive foretaget en række interviews med medarbejderne for at fastslå virkningen af dette arbejdstiltag. Fysiologiske målinger (fedt i blodet og stresshormonet cortisol) er brugt til bestemmelse af, om tiltagene har haft virkning.

**Resultater**

Projektgruppen er midt i arbejdet med at analysere og drage konklusioner fra de allerede gennemførte initiativer. Da de samme kriterier/målinger til dels vil blive brugt ved opfølgningen af alle tre delprojekter, kan der drages sammenligninger mellem de forskellige typer aktiviteter, der havde til formål at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø og at reducere stressrelateret sygefravær.

Det er hensigten, at initiativer, der har bevist deres sundhedsfremmende virkning, vil blive yderligere testet på andre arbejdspladser. Hvis de findes at have universel værdi, vil de blive overført til alle områder.

**Bemærkninger**

Det er vigtigt både at tage hånd om de underliggende årsager til stress på arbejdspladsen og at hjælpe den enkelte til bedre at håndtere en stresssituation, som vedkommende måtte blive udsat for.

## 2.8. ATHENS 2004 — DE OLYMPISKE LEGE STRESSKONTROL OG PSYKOSOCIALE RISICI



### Organisationskomitéen for De Olympiske Lege »ATHENS 2004« S.A.

Iolkou & Filikis Eterias  
GR-14234, Nea Ionia  
Athen

**Kontakt: Mr Marios Rivans og Mr Apostolos Nathanail**  
Tlf. (30) 21 02 00 40 54 og (30) 21 02 00 49 11  
E-post: [msrivans@athens2004.com](mailto:msrivans@athens2004.com) og  
[anathana@athens2004.com](mailto:anathana@athens2004.com)

#### Baggrund

Inddragelse af psykosociale risici i styringssystemet for organiseringen af OL og Handicap-OL i 2004.

#### Problem

Organisationskomitéen for De Olympiske Lege, ATHENS 2004, er et arbejdsintensivt selskab, der for øjeblikket har 1 100 multinationale medarbejdere. Mens olympiaden foregår, vil der være ca. 4 000 medarbejdere og 60 000 frivillige under dets kommando. De menneskelige ressourcer udgør et altafgørende aktiv for De Olympiske Leges succes i år 2004. Man har imidlertid erkendt, at stress, vold og sundhedsrelaterede psykosociale risici, bl.a. tobak, alkohol, stoffer og hiv/aids er psykosociale faktorer, som kan give fysiske og mentale sundhedsproblemer for arbejdsstyrken. Følgerne kunne være arbejdsulykker, stor fragang eller en stigning i fravær blandt medarbejderne, nedsat motivation, faldende tilfredshed og kreativitet samt pr-problemer, som alle udgør en alvorlig trussel mod den organisationsmæssige succes.

#### Løsning

ATHENS 2004 har udviklet et integreret styringssystem til sikring af sikkerhed og trivsel på arbejdspladsen, den såkaldte »plan-do-check-act«, med det formål at



tackle arbejdsrelaterede psykosociale risici. Særlige faktorer, som programmet omfatter, er arbejdssituationen, selskabets korte levetid og selskabets medarbejderes personlige egenskaber og forskelligartede kulturer. Systemets hovedelementer er de følgende:

- formålserklæring vedrørende sikkerhed og trivsel på arbejdspladsen, der omfatter arbejdsrelaterede psykosociale problemer
- tilstedeværelse af alle nødvendige ressourcer for arbejdsstyrkens sikkerhed og trivsel
- effektiv ledelsesstruktur med ansvar for gennemførelsen af formålserklæringen, som understøttes af medarbejdernes engagement og fyldestgørende kommunikation på alle niveauer
- rådgivning, behandling og rehabilitering frem for disciplinære sanktioner
- opbygning af en fælles forståelse for selskabets vision, værdier, anskuelser og positive kultur til fremme af medarbejdernes engagement og motivation på alle niveauer
- erklæringens implementering ved anvendelse af en veltilrettelagt og systematisk tilgang med henblik på minimering af risici, herunder risici forårsaget af psykosociale faktorer
- aktiv overvågning og måling af forløbet på baggrund af en aftalt, vurderingsbaseret standard med henblik på at fastslå, hvor og hvornår der kræves forbedringer.

Særlige skridt er taget til håndtering af stress, vold og de øvrige ovennævnte trivselsrelaterede psykosociale problemer. Disse skridt er:

### Erklæring og deltagelse

- inddragelse af alle involverede parter (herunder medarbejdere og ledelse) i udformningen af erklæringen og de forebyggende tiltag
- ansættelse af en fuldtidssikkerhedsansvarlig og en læge med speciale i arbejdsmedicin



»Arbejdsområde«

- ansættelse af to psykologer, som har til opgave at rådgive medarbejdere, som oplever problemer, der er relateret til psykosociale faktorer
- hensyntager til alle gældende lovmæssige og administrative krav
- undersøgelse af vellykkede tiltag og rutiner på lignende arbejdspladser med henblik på eventuel indarbejdelse i erklæringen eller til vejledende brug
- alle trivselsrelaterede programmer er kønsspecifikke og følsomme over for etnisk baggrund og seksuel orientering. Programmet er således rettet direkte mod både kvinder og mænd i erkendelse af de forskellige typer for risici, som mandlige og kvindelige medarbejdere udsættes for
- alle helbredsrelaterede oplysninger vedrørende en medarbejder er absolut fortrolige
- alle medarbejdere er dækket af en privat sygesikringsordning
- behandling af alle medarbejdere, hvad enten de har eller ikke har helbredsrelaterede problemer, på lige fod og uden diskriminering herunder i forbindelse med ansøgning, ansættelse, træning, forfremmelse, afskedigelse samt i forbindelse med øvrige ansættelsesbetingelser og -privilegier.

### **Træning, uddannelse, oplysning og kommunikation**

- organisering af undervisning og træning med det formål at skabe større opmærksomhed, viden og forståelse om psykosociale problemer på arbejdspladsen og således ændre holdninger og adfærd
- uddeling af selvbedømmelseskemaer til alle medarbejdere med henblik på at identificere medarbejdernes holdning til de ovennævnte psykosociale risici
- organisering af oplysning og vejledning til medarbejderne om de erhvervsrelaterede risici forbundet med psykosociale faktorer og de serviceydelser og hjælpeprogrammer, som findes internt eller eksternt på arbejdspladsen, og som har til formål at forebygge sådanne problemer
- social kompetence og kommunikationskompetence anvendes som middel til at neddæmpe potentielt truende voldelige situationer
- vid udbredelse af formålserklæringen om sikkerhed og trivsel på arbejdspladsen, strategi og procedurer ved brug af bl.a. opslag, e-post, særlige møder, introduktionskurser og træningstimer



»Introduktionskursus for ansatte«

- organisering af tilstrækkelig træning til at fylde hullet mellem de gældende stillingskrav og medarbejderens kompetencer
- organisering af fyldestgørende opfrisknings- og efteruddannelseskurser, både praktiske og teoretiske.

På 18 måneder blev der afholdt 120 interne eller eksterne træningskurser, og hver enkelt medarbejder deltog i mindst to af disse kurser. Emnerne omfattede følgende:

- tackling af psykosociale problemer på arbejdspladsen
- projektledelse
- teambuilding og ledelse
- timemanagement
- lederskab
- forhandlingskompetence
- græsk for udenlandske medarbejdere.

### **Arbejdsbyrde, design og indhold**

- fyldestgørende planlægning vedrørende personalebehov
- overdragelse af opgaver i overensstemmelse med erfaring og kompetence
- klar definition af opgaver og god udnyttelse af kompetencer
- deltagelse på alle trin i beslutningstagning, personorienteret ledelse og effektiv tovejskommunikation
- sikring af karrieremuligheder for alle medarbejdere i selskabet
- tildeling af klart definerede roller, forebyggelse af konflikt og tvivl om roller
- stillingen modsvarer den enkeltes fysiske og psykiske kompetencer og evner
- regelmæssig bedømmelse af tidskrav og tildeling af rimelige tidsfrister
- supervisorer, ledelse og medarbejdere opmuntres til gensidigt at bakke hinanden op og at have social kontakt
- sikring af fyldestgørende anerkendelse og feedback om arbejdet
- fastholdelse af arbejdspladsen som et sted, hvor der ikke findes fysisk og psykisk vold
- gennemsigtighed og fairness i procedurer vedrørende klager fra medarbejdere
- medarbejderne opmuntres til at diskutere eventuelt modstridende krav mellem arbejde og hjem
- organisering af arbejdsgrupper i forhold til arbejdsbyrden
- jobrotering på særligt krævende job
- sikring af et velegnet og sundt fysisk arbejdsmiljø (lys, udstyr, luftkvalitet, larm, arbejdsstilling)
- organisering af tilstrækkelige, rene toiletforhold og kafferum
- gratis transport til alle medarbejdere til og fra arbejdsstedet og den nærmeste metro eller busstation
- organisering af alarmsystemer, sikkerhedsskærme, beskyttende barrierer og sikkerhedsværn til at forhindre uautoriseret adgang
- sikring af en god atmosfære mellem rygere og ikke-rygere på arbejdspladsen ved anvendelse af omfattende forholdsregler til håndtering af tobak på

*'Internal Sport Tournament' -  
developing good relationships  
between colleagues*



arbejdspladsen, herunder afmærkning af rygeområder og installation af tilstrækkelig ventilation på steder, hvor arbejdspladsen ikke er røgfri.

Der er ligeledes arrangeret flere interne sportsturneringer og -konkurrencer med forskellige præmier med henblik på at etablere et godt forhold mellem alle medarbejdere.

### Resultater

Systemet fokuserer på forebyggelse snarere end behandling, fordi forebyggelse koster mindre, har større virkning, når ud til flere personer og er gennemførlig i ethvert arbejdsmiljø. Ulykkesstatistikkerne for ATHENS 2004 viser, at dette styringssystem for arbejdsmiljø har en positiv virkning.

Ved slutningen af 2002 vil alle medarbejdere modtage et spørgeskema, som skal måle, om de er blevet mere opmærksomme på psykosociale problemer.

Indtil videre er der opnået en høj grad af motivering og gode relationer blandt hele arbejdsstyrken.

### Bemærkninger

Dette eksempel beskriver den hidtidige planlægning og gennemførelse af et styringssystem til forebyggelse af psykosociale risici. Det er tilpasset et tidsbegrænset selskab, hvis medarbejdere kommer fra mange nationaliteter og baggrunde. Selv om organiseringen af De Olympiske Lege er en engangsforestilling for de fleste lande, kan systemet overføres til organiseringen af andre store begivenheder, som for eksempel andre sportsstævner og underholdningsshow. Den kan endog have relevans for store byggeprojekter.

## 2.9. FOREBYGGELSE AF STRESS OG UDBRÆNDTHED BLANDT LÆRERE

---

### Skovgården

Sneslevvej 67  
DK-4550 Fuglebjerg

Kontakt: Inge Lind Sørensen, forstander  
Tlf. (45) 55 45 30 67  
E-post: skovgaarden@vestamt.dk



### Baggrund

Undervisning af børn med alvorlige sociale og følelsesmæssige problemer i et skole- og behandlingscenter.

### Problem

Børnene kan blive aggressive og voldsomme, og dette udsætter lærerne for store krav og et stort følelsesmæssigt pres. Resultatet kan være stress, angst, træthed, depression og udbændthed.

### Løsning

Lærerne modtager systematisk fortsat træning og udvikling i at klare risikosituationer. Alle medarbejdere og ledere har en årlig udviklingsplan.

Træningen begynder ved ansættelsen af nye medarbejdere. De modtager undervisning i kommunikationskompetence, og ved konstruktiv feedback lærer de, hvordan de kan identificere områder, hvor de selv og andre kan blive bedre. Der gives mulighed for feedback, og den øverste ledelse sikrer, at det foregår. Denne »refleksion« sammen med kolleger fortsætter på alle udviklingstrin. Nye medarbejdere introduceres også til sikkerhedsrepræsentanten, psykologen, rådgiveren og forstanderen. Forstanderen er ansvarlig for at sikre, at disse møder finder sted.

Rollespil bruges som en metode til at lære at udvikle handlingsmuligheder, således at problemer med børnene undgås. Der inddrages professionelle skuespillere og dramalærere.



Der skabes en åben atmosfære med respekt, hvor kolleger kan give udtryk for deres synspunkter, og andre kan overveje disse synspunkter konstruktivt.

Efter fysiske konfrontationer følges op med samtale med kolleger og ledelse. Hvis der sker et fysisk overgreb på en medarbejder, sendes der altid bud efter forstanderen eller viceforstanderen. Medarbejderen har også mulighed for at få krisehjælp hos en psykolog.

### Resultater

Der har været færre fysiske konfrontationer mellem børn og medarbejdere. Der har også været mindre fravær blandt medarbejderne. Lærerne er mindre frustrerede og mere tilfredse. Der er mindre sygefravær. Børnene er gladere og mindre aggressive.

### Bemærkninger

Dette er en sektor, hvor skridt til modvirkning af psykosociale risici har høj prioritet. Det er et eksempel på et område, hvor risikoen for vold ikke helt kan fjernes, og der er derfor et stort behov for god ledelse. Rollespil er en innovativ metode til hjælp til udvikling af handlingsmuligheder og handlingsstrategier. Det er nyttigt også at undersøge muligheden for omlægning af jobbet med henblik på at reducere de psykosociale risici.



# 2.10. STRESSKONTROL EFTER KRITISKE SITUATIONER I LUFTRAFIKTJENESTEN

## NAV-PORTUGAL (Navegação Aérea de Portugal-E.P.)

António Abreu Guerra

Tlf. (351) 218 55 34 73

E-post: Antonio.Guerra@nav.pt



### Baggrund

Forebyggelse af posttraumatisk stress hos flyveledere som følge af kritiske situationer på jobbet.

### Problem

Flyvelederes arbejdsstress har været genstand for megen opmærksomhed, som dog hovedsageligt har været fokuseret på den mentale og kognitive arbejdsbyrde, der følger med at skulle udføre deres arbejde under betydeligt pres og uden at begå fejl. Der har været meget mindre opmærksomhed på behovet for at støtte flyveledere, som har været involveret i eller vidner til en »kritisk situation«, og som efterfølgende måtte lide af stres eller traume. Kritiske situationer kan være faktiske flyveulykker eller tilløb til ulykke. Nedenstående er et eksempel på den reaktion, som en sådan oplevelse kan forårsage:

»... Ved slutningen af nattevagten var jeg ansvarlig for flyveledelsen. Ved start ramtes flyet af en såkaldt fuglekollision, som betyder, at en flok fugle suges ind i motorerne. Piloten meldte først, at der var ild i en motor. Fra tårnet kunne jeg se, at flyet ikke var i stand til at stige og fortsatte på linje med startbanen. I næste melding bekræftede piloten, at motor nr. 1 var i brand, og at nr. 2 havde tabt styrke, og at han stadig fløj over byen i lav højde. Det lykkedes ham til sidst at slukke ilden, få motor nr. 2 op på maksimal styrke og foretage en nødlanding. Til trods for besætningens tilfredshed med den lykkelige afslutning på begivenheden, begyndte jeg over de næste dage at lide af gentagne mareridt, hvor jeg så flyet falde ned over byen...« (uddrag fra en flyveleders rapport).

Foruden mareridt, kan reaktionerne også omfatte manglende evne til at huske visse aspekter ved ulykken, flashback, irritabilitet, manglende evne til at



koncentrere sig, problemer med at vende tilbage til arbejdet o.l. Selv personer, for hvem det er lykkedes at handle roligt og effektivt i en kritisk situation, kan opleve negative reaktioner efter begivenheden.

### Løsning

Der er behov for hjælp til medarbejderne i form af CISM (Critical Incident Stress Management) med henblik på at reducere både den øjeblikkelige oplevelse af stress og en eventuel langtidsvirkning.

Teknikken har til formål at hjælpe medarbejderne til at forstå, hvad der sker med dem under og efter en kritisk situation

snarere end at fortsætte i en tilstand af chok og forvirring. Der benyttes hjælp fra kolleger og specialister. Efter en kritisk situation, arrangerer CISM enesamtaler med påvirkede medarbejdere, gruppedebriefing og af dramatisering.

Programmet og dets introduktion omfatter følgende:

- en informationsfase, der omfatter udbredelse af programmets formål blandt målgruppen (i NAVs tilfælde — flyveledere samt flyveinformations- og kommunikationsspecialister) ved hjælp af informationsmøder, opslag, artikler i fagblade, postomdelte reklamer, film, cd-rom osv.
- administrationens opmærksomhed på problemet skærpes også i denne fase ved hjælp af informationsmøder
- uddannelse af to nøglepersoner — lederen af projektet og den nationale koordinator. Da der ikke fandtes et tilsvarende program i Portugal, foregik uddannelsen i Canada
- rekruttering af et tilstrækkeligt antal frivillige kolleger til at forme CISM-grupper og organisering af et træningskursus (der kræves mindst en uges træning) for at yde hjælp til alle arbejdspladser, 32 frivillige til dækning af 400 medarbejdere
- udvælgelse af tre fagpersoner fra sundhedssektoren, som skal have tilstrækkeligt kendskab til og uddannelse inden for både CISM og luftrafik tjenesten
- etablering af en service, der er til rådighed døgnet rundt, så der skal være et tilstrækkeligt antal medlemmer i gruppen til at kunne klare dette
- arrangering af møder inden for 24 timer efter en kritisk situation
- etablering af sikkerhed for, at kollegerne kan afgang, hvornår de personer, der hjælper, har behov for anden type (professionel) hjælp
- organisering af hjælp til hjælperne selv efter behov, da de undertiden kan få brug for psykologhjælp på grund af den akkumulerede følelsesmæssige byrde
- gennemførelse.

De teknikker, der tilbydes medarbejdere efter kritiske situationer, er bl.a.:

- én-til-én møder, hvor den enkelte medarbejder har mulighed for at sætte ord på, hvad der skete og sine oplevelser med et medlem af CISM-gruppen. Mødet kan eventuelt gentages med samme medlem af gruppen, hvis



personen føler behov for dette. Dette er muligvis den hyppigst anvendte teknik inden for lufttrafiktjenesten

- gruppemøde-debriefing, hvor deltagerne arbejder sig igennem følgende punkter:
  - introduktion
  - kendsgerninger
  - hvad de tænkte, da ulykken fandt sted
  - hvad de følte
  - hvilke symptomer de havde
  - påvisning ved CISM-gruppen af, at sådanne reaktioner er normale
  - fornyet bekræftelse fra gruppen på, at de er der for at yde total støtte, og at de er til rådighed når som helst
- en afdramatiseringsteknik af 60 minutters varighed, der foregår i en lille gruppe på 2-4 og omfatter følgende faser:
  - introduktion (præsentation, spilleregler og garanti om fuldstændig fortrolighed)
  - kendsgerninger, tanker, reaktioner og symptomer (der sættes ord på)
  - støtte.

## Resultater

Posttraumatisk stress er en medvirkende årsag til sygefravær og fragang blandt flyveledere. Der er høje rekrutterings- og uddannelsesudgifter i forbindelse med flyveledelse. Disse udgifter kan reduceres mærkbart ved indførelse af et beredskab til håndtering af kritiske situationer.

## Bemærkninger

Hvor der forekommer kritiske situationer, vil der være mulighed for væsentlige stressreaktioner blandt de involverede medarbejdere. Derfor er det særdeles vigtigt, at der tages forholdsregler til at reducere muligheden for posttraumatiske stressproblemer. Det er også vigtigt, at denne form for CISM er del af et bredere stressforebyggende program, der undersøger andre årsager til stress på arbejdspladsen. Der udvikles stadig mere viden om CISM, og inden for eksisterende programmer bør man derfor revidere den tilbudte service i lys af ny information.



## 2.11. PROGRAM FOR ET SIKRERE HOSPITAL: »SIKKER PLEJE«



### Sectorfonds Zorg en Welzijn

Oudlaan 4  
NL-3515 GA Utrecht  
Nederland

Kontakt: Jan Franx  
Tlf: (31-30) 273 94 08  
E-post: j.franx@fondsenzw.nl

#### Baggrund

Indførelsen af projekt »sikker pleje« har primært det formål at nedbringe antallet af verbale og fysiske overgreb mod hospitalspersonale. Det primære mål er at indføre en nul-tolerancepolitik over for aggression og vold ved hjælp af f.eks. faste aftaler med den regionale politimyndighed og statsadvokaten, som giver mulighed for endog at nægte aggressive besøgende og patienter adgang til hospitalet.

#### Problem

En undersøgelse for nylig på 130 sygehuse viser, at over halvdelen af hospitalspersonalet melder om, at de er blevet truet med våben. Af de 200 000 læger og sygeplejersker, som arbejder på hospitalerne, har de 90 % været udsat for psykisk og fysisk vold, 78 % har været udsat for sexchikane, og 51 % af lægerne og sygeplejerskerne opfatter derfor sikkerheden på hospitalerne som utilstrækkelig.

Forrige år blev der indberettet 300 overgreb på Westfries Gasthuis-hospitalet i Hoorn. Følelsen af usikkerhed blandt personalet er stigende. Projekt »Sikker pleje« tager afsæt i dette problem. Westfries Gasthuis-hospitalet blev brugt som det første teststed for projektet.

#### Løsning

Først finder der en høring sted med den berørte hospitalsledelse om projektets planlægning, opgaver og ansvarsområder og om rammebetingelserne for at deltage. Det notat, som er resultatet af disse høringer, danner udgangspunkt

for en handlingsplan. Hvis hospitalet og projektarrangørerne er enige, kan projektet gå i gang.

Der gælder følgende betingelserne for deltagelse:

- Hvert enkelt hospital skal starte projektet fra bunden. Der må ikke være andre projekter undervejs med samme formål som projekt »Sikker pleje«. Det er således muligt med en egentlig nulmåling. Handlingsplanen udarbejdes på basis af denne måling.
- Hvert hospital skal afsætte de nødvendige ressourcer til at gennemføre projektet (en projektleder, tid til at gennemføre nulmålingen, en intern konference om projektlancering).
- Hospitalet skal være indstillet på samarbejde med andre hospitaler om overførsel af viden.

Hospitalets direktion, bestyrelse og samarbejdsudvalg skal være enige om handlingsplanen.

Når der er opnået enighed, indledes gennemførelsen af handlingsplanen. Westfries Gasthuis-hospitalets projektplan blev taget som udgangspunkt for projektet. Projektet løber i ca. ét år.

Handlingsplanen fremlægges på lanceringsmødet. Efter præsentation af handlingsplanen finder der en diskussion sted i forum med projektlederen og repræsentanter for politiet, statsadvokaten og direktionen. Der nedsættes også en arbejdsgruppe sammensat af forskellige medarbejdere fra de berørte afdelinger. En undersøgelse viste, at de fleste episoder finder sted i modtagelsen, ved omstillingsbordet, på skadestuer og akutafdelinger og på psykiatriske afdelinger, samt i weekenden, om aftenen og om natten.

Der gennemføres en nulmåling med anvendelse af følgende data:

- hændelsesrapporter
- gennemgang af allerede foretagne foranstaltninger med henblik på at forebygge episoder. Der kan være tale om foranstaltninger for arbejdstilrettelæggelse, bygningsindretning samt undervisning
- resultater af undersøgelser og interview af personale på de berørte afdelinger.

Arbejdsgruppen udarbejder først en risikoopgørelse. Ved hjælp af forskellige farver tegnes de mindst sikre områder på hospitalsetageplanerne op. Personalet og projektlederen farvelægger hospitalsstuerne med den relevante farve, og dette bruges som udgangspunkt for en diskussion om, hvordan forbedringerne kan gennemføres.

- Rød: høj risiko for aggression og vold, området indeholder værdigenstande, som tiltrækker kriminelle.
- Gul: ingen betydelig risiko for aggression og overgreb, området indeholder genstande, som er attraktive, men ikke værdifulde.
- Grøn: ingen værdigenstande: risiko for aggression er lille.

Hver enkelt medarbejder har en alarm på sig. Alarmen kan aktiveres, så snart der opstår en eller anden form for trussel. Sikkerhedspersonalet vil være på

stedet i løbet af få minutter. Situationens alvor vurderes dernæst, og i første omgang forsøger sikkerhedspersonalet at bringe situationen under kontrol. Hvis det ikke er muligt, kan politiet tilkaldes.

Der anvendes et »kortsystem«, som opdeler typerne af aggression således:

- Verbal aggression: banden, truende adfærd, ikke-alvorlige trusler, sexchikane.
- Alvorlige trusler: alvorlige trusler, chikane, forfølgelse, trusler mod familien, trusler med en genstand, forsøg på at påføre skade, forsøg på at slå eller sparke en person, diskriminerende bemærkninger.
- Fysisk vold: overfald, herunder seksuelle overfald, ødelægge møbler, kaste rundt med genstande, forhindre personer i at forlade lokalet, skubbe, hive, spytte, bide eller kradse, slå, sparke eller nikke skaller, påføre skade.

Ved verbal aggression forsøger lægen/sygeplejersken at berolige patienten/den besøgende og indberetter dernæst episoden. Hvis det ikke er muligt at berolige den pågældende, tilkaldes assistance via en alarmknap. Episoden indrapporteres dernæst.

Ved alvorlige trusler aktiveres alarmknappen straks; sikkerhedspersonalet griber ind, indberetter episoden, og den person, som fremsætter truslen, får et »gult kort«. Ved gult kort meldes episoden til politiet.



I tilfælde af fysisk vold aktiveres alarmknappen straks; sikkerhedspersonalet griber ind, indberetter episoden og giver den person, som fremsætter truslen, et »rødt kort«. Ved rødt kort melder sikkerhedspersonalet episoden til politiet, og den pågældende person fremstilles for anklagemyndigheden. Denne træffer så beslutning i sagen, og enten opnås der en aftale, eller den pågældende tilsiges til at give møde i retten. Gerningsmanden kan også få forbud mod at få adgang til hospitalet bortset fra, hvis han skal modtage akut eller psykiatrisk behandling, og han får udleveret et brev herom. Et forbud mod adgang til hospitalet kan lade sig gøre på grundlag af en aftale med statsanklageren.

Der er et tæt samarbejde med politiet. F.eks. kan politiet på forhånd adviseres om, at der kan være mennesker på vej, som har været involveret i et slagsmål, og som er på vej til hospitalet. Hospitalet kan dernæst tage forholdsregler for at forhindre, at slagsmålet blusser op igen på hospitalet.

Kameraer aktiveres, når alarmknapperne trykkes ned. Kameraerne er udstyret med vandmærke, og der kan ikke pilles ved billederne. Statsadvokaten kan således bruge billederne som bevismateriale.

Ved hjælp af en bevægelig skærm i modtagelsen, kan besøgende holdes orienteret om pludseligt opståede episoder. Det er derfor f.eks. muligt at informere besøgende på en skadestue om, at en episode vil forsinke en planlagt aftale. Det sætter de besøgende bedre i stand til at forstå, hvorfor der er en forsinkelse, og det skulle gøre dem mindre frustrerede.

Der gennemføres personaleuddannelse på forskellige områder: kunderelationer, håndtering af aggression og selvforsvar. En gruppe medarbejdere har fået undervisning i krisehjælp. De kan indkaldes for at yde førstehjælp til »ofrene« efter en episode.

Hver sjette uge er projekt »Sikker pleje« på dagsordenen for møderne mellem ledelsen og personalet i de berørte afdelinger. Normalt er der en repræsentant fra politiet til stede, som personalet kan stille spørgsmål til. F.eks. »hvad stiller jeg op med våben eller narkotika, som jeg finder på en patient?« Politiet får også tilbagemeldinger efter hver enkelt episode, som de har været involveret i. Diskussionsemner er f.eks., hvordan alarmsystemet fungerer, hvor lang tid det tog for politiet at komme frem til åstedet, og hvad skete der med gerningsmanden.

Også resten af organisationen bliver instrueret om projekt »Sikker pleje«.

Der er plakater og foldere, som beskriver projektet, og som ligger fremme hos praktiserende læger, tandlæger, fysioterapeuter, i medborgerhuse, på politistationer og på hospitalet. Der sættes også regelmæssigt fokus på projektet gennem aviser. Således er alle klar over de forholdsregler, der er taget.

## Resultater

En undersøgelse foretaget for nylig viser, at fysisk vold på Westfries Gasthuis-hospitalet er faldet med 30 %, siden indførelsen af forholdsreglerne under projekt »Sikker pleje«. Verbal aggression er faldet med 27 %. Westfries Gasthuis-hospitalet er nu en vigtig reference i aftalen om arbejdsmiljøet på

hospitaller<sup>(1)</sup>. Man leder i øjeblikket efter ni egnede steder i hele landet, hvor projekt »Sikker pleje« kan gennemføres. Idéen er at tage tre store, tre mellemstore og tre små hospitaler. Det vil derfor være muligt at indhøste erfaringer og bestemme, om der er forskelle i indberetningernes antal og art i de forskellige regioner.

Sideløbende med, at man leder efter egnede hospitaler til pilotprojektet, er det fortsat under udvikling. I øjeblikket bliver der arbejdet på et kvalitetsmærke for projekt »Sikker pleje«. Det er hensigten, at dette kvalitetsmærke skal vises ved indgangen til de hospitaler, hvor projekt »Sikker pleje« bliver gennemført.

### Bemærkninger

Denne pjece indeholder to eksempler på initiativer til nedbringelse af vold på arbejdspladsen i sundhedssektoren. Dette stadig stigende problem vækker stor uro i sektoren. Disse eksempler indeholder en lang række forslag, som meget vel ville kunne indarbejdes i andre former for aktioner.

Dette er et eksempel på en nul-tolerancepolitik om vold på arbejdspladsen, hvor både ledelsen og arbejdstagerrepræsentanterne er enige om en handlingsplan. Der er indført en række forebyggende tiltag, lige fra ændringer i de fysiske rammebetingelser til forbedrede systemer. Der anvendes et nyt farvelægningssystem, der skal bruges til at indkredse de afdelinger og steder, der skal prioriteres. Derefter kan det aftales, hvordan risikoen for vold kan nedbringes. Et system med gule og røde kort bruges over for gerningsmænd, og de gerningsmænd, som udøver fysisk vold, kan blive forment adgang til hospitalet, med undtagelse af akut eller psykiatrisk behandling.

---

<sup>(1)</sup> Aftale om arbejdsmiljøet på hospitaler. Arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer og regeringen har indgået flerårige aftaler om arbejdsmiljøet på hospitaler. Aftalerne tager sigte på at forbedre arbejdsforholdene, nedbringe fraværet fra arbejdet og fremme genintegration af ansatte.

# 2.12. HÅNDTERING AF VOLD MOD ANSATTE I SUNDHEDSSEKTOREN

## Mid-Western Regional Hospitals

Risk Management Department  
Dooradoyle  
Limerick  
Ireland

Kontakt: William Reddy  
Tlf. (353-6) 148 23 81  
E-post: wreddy@mwhb.ie



### Baggrund

Forebyggelse og håndtering af vold i sundhedssektoren.

### Problem

Vold og aggression mod personale bliver mere og mere synlig i den moderne sundhedssektor. I 2000 blev der indberettet 12 episoder af vold eller krænkende adfærd over for personalet på Mid-Western Regional Hospitals. I 2001 var dette tal mere end femdoblet til 64. Denne stigning bestyrkede blot de tilbagemeldinger, der var kommet fra de ansatte om dette problem. De gav udtryk for, at de følte stress, frustration, frygt og også sårbarhed.

Hospitalsledelsen erkendte, at den havde både et juridisk og et moralsk ansvar for at beskytte de ansatte og skabe et sikkert arbejdsmiljø for dem. Med det formål for øje satte Risk Management Department sammen med hospitalernes arbejdsmiljøansvarlige sig for at udvikle en struktur for systematisk håndtering af vold på arbejdspladsen.





Staff feedback system

## Løsning

Der blev nedsat en lille tværfaglig arbejdsgruppe, som skulle fremsætte forslag til initiativer. Der var lige fra begyndelsen en erkendelse af, at den organisatoriske håndtering af aggression og vold er et vanskeligt og komplekst spørgsmål, navnlig når det drejer sig om sundhedssektoren. Ligeledes har sundhedssektoren også (i visse tilfælde) en pligt til at tage sig af gerningsmændene til en voldsepisode.

Ledelsens ansvar og synlige lederskab var af afgørende betydning, hvis der skulle gøres fremskridt.

Samtidig blev der også udarbejdet en ny politik og form for indberetning af episoder, der skulle fremme en politik om åben indberetning af reelle og potentielle episoder inden for rammerne af en »nr.-blame«-kultur. Alle episoder blev lagt ind i en elektronisk database, således at ledelsen kunne blive løbende opdateret hver måned eller hvert kvartal.

Det vigtigste forslag tog udgangspunkt i behovet for at udvikle et omfattende sæt regler og et program for håndtering af vold og aggression på arbejdspladsen i sundhedssektoren. Programmet skulle for at være effektivt se på en række aktionsmuligheder, der spændte fra forventning, forebyggelse, indgreb, opbakning og evaluering.

Det blev aftalt, at den bedste måde at komme videre på var gennem formelle regler for risikostyring med risikoidentifikation, analyse, kontrol og evaluering.

De overordnede regler for håndtering af vold anerkender, at udgangspunktet under alle omstændigheder må være en vurdering af risiciene. Det er afgørende, at de foreslåede foranstaltninger finder en balance mellem egentligt forebyggende foranstaltninger og foranstaltninger til beskyttelse, behandling og sikkerhed.

Aggression og vold skal håndteres på samme måde som alle andre erhvervsrisici — disse skal indkredses, risiciene skal evalueres, der skal indføres kontrolforanstaltninger, som skal evalueres for deres effektivitet.

Der blev udarbejdet en personalehåndbog, som skal fremme en politik for håndtering af denne type risiko.

Der må være en erkendelse af, at der inden for sundhedssektoren vil opstå aggressive og voldelige situationer, hvor personalet er nødt til at gribe ind, ofte i forbindelse med adfærdsvanskelige klienter. Under sådanne omstændigheder



skal dette personale have særlig instruktion i at fjerne risikoen for skade på enten personale eller klienter.

## Resultater

Der er uddannet 14 medarbejdere på hospitalerne, der skal undervise inden for rammerne af et godkendt program om »intervention i ikke-voldelige kriser«. Dette program, som udbydes af en førende virksomhed i adfærdsstyring i forbindelse med krisehåndtering, kombinerer accepterede koncepter for voldelig adfærd i et didaktisk system, som giver alle medarbejdere let forståelige værktøjer, som de kan anvende, når de bliver konfronteret med ængstelig, fjendtlig eller voldelig adfærd. Underviserne har startet uddannelsesprogrammer op over for frontlinjepersonale fra forskellige faggrupper.

Der blev i november 2001 iværksat en politik for kommentarer og klager. Denne politik følges op af undervisning i kundepleje og gennemførelse af andre initiativer. Fokus har især været rettet mod kommunikation og forbedrede ventefaciliteter på specifikke områder, f.eks. på skadestuer og ambulatorier.

En formel metode for risikovurdering er nu i brug på alle hospitaler. Der pågår løbende instruktion i brugen heraf.

Arbejdsmiljøkonsulenter har arbejdet sammen med en tværfaglig gruppe på en skadestue med det formål at gennemføre en større risikovurderingsøvelse i afdelingen. Der blev identificeret genstande, der potentielt har stor risiko for at udløse vold og aggressiv adfærd over for personalet. Dette har ført til iværksættelse af følgende initiativer:

- undervisningsprogram vedrørende »intervention ved ikke-voldelige kriser«
- forøget tilstedeværelse af sikkerhedspersonale
- information i afdelingen om politikken omkring misbrugere
- tilvejebringelse af personale og alarmsystemer
- forøget kameraovervågning
- tættere samarbejde med Gardai (politiet). Der blev udpeget en forbindelsesofficer, der skal arbejde tæt sammen med hospitalspersonalet
- tre retssager mod lovovertredere førte til domfældelse
- opmærksomhed mod en afdelings ergonomi i relation til forebyggelse og praksis for sikkert arbejde.

Udbredelse af offentlighedens kendskab til dette problem gennem artikler, som offentliggøres i de lokale medier.

*Waiting time information for patients*



Der er endnu ikke blevet gennemført en formel evalueringsproces, eftersom arbejdet fortsat befinder sig i gennemførelsesfasen. Det er hensigten at få fastlagt både kvantitativ og kvalitativ feedback fra personalet gennem analyser af hændelsesrapporter, spørgeskemaer, fokusgrupper og interview.

Men allerede nu aftegner der sig en række vigtige ændringer:

- Antallet af indrapporterede hændelser for de første seks måneder af 2002 er igen steget kraftigt til 59. Hvis denne tendens fortsætter, vil det næsten med sikkerhed fordoble antallet i forhold til 2001. Hændelsesrapporterne fra alle andre kategorier er steget drastisk i perioden 2000-2002.
- Hospitalet har fordoblet de midler, det modtager fra Department of Health & Children i 2002 til arbejdsmiljøformål.
- Tre lovovertrædere blev dømt ved domstolene.
- Den tværfaglige gruppes forslag til risikovurdering er ved at blive undersøgt på andre komplekse områder (f.eks. operationsstuer).
- Der er en stigende tillid til værdien af at bruge et bevisgrundlag, som f.eks. hændelsesrapporter, til at sætte fokus på områder, der giver anledning til bekymring, og behovet for en ændret praksis.

### Bemærkninger

Når der indføres forbedrede indrapporteringssystemer, kan der ofte ses en stigning i antallet af episoder, der indrapporteres. Risikovurdering og risikohåndtering er de vigtigste elementer i dette initiativ. Der var fokus på områder med højere risiko. Til tider vil det være relevant at bruge ekstern ekspertise, såfremt den lokale arbejdsmiljøkompetence har behov for støtte. Der blev anvendt en række kontrolforanstaltninger, som medførte ændringer på arbejdspladsen og udvikling af nye systemer. For indgreb af denne art er det vigtigt at høre de ansatte og deres repræsentanter i alle faser.

## 2.13. FOREBYGGELSE AF ARBEJDSRELATERET VOLD I DETAILSEKTOREN

---

### Debenhams Retail PLC

1 Welbeck Street  
London W1A 1DF  
United Kingdom

Kontakt: Abigail Miller  
Environmental Health and Safety Manager  
Tlf. (44-20) 74 08 44 44/7885 270 662  
E-post: [abigail.miller@debenhams.com](mailto:abigail.miller@debenhams.com)



### Baggrund

Forebyggelse af arbejdsrelateret vold i en varehuskæde. Der sælges primært modetøj og tilbehør, kosmetik og produkter til brug i hjemmet.

### Problem

Flere nationale detailhandelsorganisationer har gjort opmærksom på problemet med vold mod butiksansatte. Den pågældende varehuskæde gennemførte en række kurser af én dags varighed om risikovurdering og undersøgelse af episoder. Disse kurser var rettet mod butiksledere. En af de stigende bekymringer, som der blev givet udtryk for på disse møder, var stigningen i voldstilfælde på arbejdspladsen. Ligeledes havde ændringer i tilrettelæggelsen af arbejdet skabt større risiko, f.eks. betød indførelsen af aften- og morgenhold, at personalet kørte til og fra arbejde i den mindre trafikerede periode. Derudover havde der været en speciel episode, hvor en butiksansat, som primært beskæftigede sig med forebyggelse af tab



(butikstyveri), var blevet overfaldet og havde modtaget trusler på sin hjemadresse.

Der blev afdækket to hovedrisici: 1) voldskriminalitet i forbindelse med håndtering af kontanter og varer; 2) kontakt med vrede kunder. Kunder kan være påvirket af narkotika eller alkohol. Her er der to vigtige problemstillinger: 1) minimering af voldsepisoder over for personalet, og 2) minimering af virkningerne og følgerne på personalet, såfremt der opstår episoder.

### Løsning

Kampagne for personlig sikkerhed og etablering af en regional støttegruppe.

Virksomhedens bedriftssundhedstjeneste diskuterede problemet, og der blev nedsat en projektgruppe, der skulle se på problemet og vurdere, om de tiltag, der var truffet, var tilstrækkelige. Medlemmerne af projektgruppen kom fra forskellige dele af organisationen. Tidligere forebyggende foranstaltninger var ikke længere i brug. Gruppen gennemførte en risikovurdering og så på hændelsesrapporter og brugte spørgeskemaer og interview for at høre personalet og lederne. Ligeledes blev allerede eksisterende undervisningsmateriale gennemgået.

Dette mandede ud i en plan om at skabe nogle overordnede regler for forebyggelse af vold mod ansatte. Udviklingen vil finde sted over en længere periode. Der anlægges en holistisk tilgang, hvor transport til og fra arbejdet er omfattet, og hvor også kontraktansatte medarbejdere, som f.eks. rengøringspersonale, medtages. Der er bl.a. tale om følgende elementer:

- risikovurdering — miljørisici og opgavespecifikke risici. Herunder checklister, vejledninger, uddannelse, og indsamling af løsninger vedrørende bedste praksis



- personaleuddannelse og kommunikation — omfatter også kontraktansat rengøringspersonale. Alle ledere og hovedkontoret blev gjort opmærksom på kampagnen, bl.a. ved at der blev sendt et brev ud til alle med en introduktion af kampagnen. Linjecheferne briefede alle de medarbejdere, der var involveret i forebyggelse, og som griber ind i tilfælde af tyveri osv. Der blev lavet en instruktionsvideo
- tilvejebringelse af tilstrækkelige ressourcer — separate eller centrale budgetter
- samarbejde bl.a. omkring ordninger for forebyggelse af kriminalitet i lokalområdet eller samarbejde med politiet
- kameraovervågning og alarmsystemer. Der gennemføres en behovsanalyse. Der kan f.eks. blive tale om installation i en medarbejders eget hjem, såfremt der menes at være en arbejdsbetinget risiko
- information, høring og tilbagemeldinger fra personalet — aktiv opsøgning af idéer til forbedringer fra personalet
- reaktion på en episode — udvikling af procedurer bl.a.: hvad skal der gøres, når der opstår en episode; støtte til medarbejderne, professionel rådgivning; opfølgning af støtte efter episoden fra specialuddannede regionale støttegrupper
- regionale støtteordninger — udover at give støtte efter episoden omfatter deres rolle: støtte til lokale ledere til risikovurdering, udveksling af løsninger for bedste praksis udviklet i hele virksomheden, fastholdelse af netværket af kontakter med eksterne organisationer, som f.eks. politiet
- indarbejdelse af problemer omkring forebyggelse af vold i introduktionen til nye medarbejdere
- alarmer i tilfælde af overgreb på ansatte.

Problemets langsigtede karakter erkendes, og der påtænkes gennemført et nyt uddannelsesforløb.

## Resultater

Dette er et løbende indgreb, som vil blive overvåget over tid. Der foreligger endnu ikke tal for antallet af episoder. Resultaterne til dato er i form af positive tilbagemeldinger fra personale og ledelse.

## Bemærkninger

Brug af apparatur, som f.eks. personalarmer, skal vurderes nøje i overensstemmelse med den særlige situation. De vil kun være effektive som led i en bredere holistisk forebyggelsesplan.

## 2.14. GENNEMFØRELSE AF EN PLAN TIL FOREBYGGELSE AF RISICI I FORBINDELSE MED VOLD, SOM TREDJEPART ØVER I ET KOLLEKTIVT BYTRANSPORTSELSKAB



### **SEMTA Transports Publics Urbains Amiénois**

(Amiens Urban Public Transport Company)

45, rue Dejean  
F-80040 AMIENS Cedex 1  
Tlf. (33) 322 91 64 68

### **ASMIS Service Interentreprises de Santé au travail de la Somme**

(Association pour les Service Médicaux de la Somme)

77, rue Debaussaux  
F-80001 AMIENS Cedex 1

Kontakter: Dr Yves Helbecque, bedriftslæge og  
Pascale Gombert, psykoterapeut  
Tlf. (33) 322 54 58 00  
E-post: y.helbecque@asmis.net

#### **Baggrund**

Etablering af et kollektivt bytrafiksystem, der driver over 16 ruter, og som transporterede 14 500 000 mennesker i 2001 med 335 ansatte.

#### **Problem**

Medarbejdere, som er i kontakt med selskabets kunder, oplever vold fra tredjepart. Der er primært tale om vold mod personer (verbale og fysiske overgreb), men dækker også over materiel skade (ødelagte vinduer). Disse

former for vold skaber dårligere arbejdsvilkår og en permanent stresssituation for det pågældende personale.

### Løsning

Gennemførelse af en risikoforebyggelsesplan vedrørende vold fra tredjepart, herunder:

- menneskelige og materielle ressourcer som fastsat i selskabets aftaler af 4. marts 1999: »Accord sur la sécurité des personnes et des matériels à la SEMTA Transports Publics Amiénois« (Aftale om sikkerhed for personale og materiel i SEMTA, det kollektive bytrafikselskab i Amiens)
- assistance i tilfælde af et overfald eller alvorlige episoder, som omfatter selskabets ansatte, herunder retshjælp og rådgivning
- inddragelse af selskabet i Amiens kommunale myndigheders arbejde; selskabet er optaget i tilsynsudvalget, som har deltagelse af forskellige parter (byen Amiens og dennes bystyre, nationalgarden og det kommunale politi, forskellige retsinstanter, sponsorer for sociale initiativer, uddannelsesmyndigheder, en psykoterapeut og andre)
- tæt samarbejde med udvalgte medarbejderrepræsentanter og medlemmerne af Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) (arbejds miljøudvalget). Der udarbejdes en statistisk kvartalsoversigt med detaljerede rapporter om overfald på medarbejdere og materielle skader. Der udarbejdes en detaljeret præsentation af nye forebyggelses- og sikkerhedsforanstaltninger
- gennemsigtighed i kommunikationen med alle selskabets ansatte, som informeres i realtid om episoder, som sker på rutenettet, via radiobeske der og information på opslagstavler. Samtidig fremsendes en indberetning om episoden til de relevante offentlige myndigheder.

### Resultater

Siden 2002 er de forebyggende foranstaltninger, som er blevet vedtaget, begyndt at vise positive resultater, både med hensyn til antallet af indberettede overfald, og hyppigheden af ødelagte vinduer. Disse forebyggende foranstaltninger mod risici i forbindelse med vold fra tredjepart dækker mere specifikt:

- en forstærket indsats fra kontrolgruppernes side ved at lade ekstra mandskab bistå buskontrollørerne





- gradvis installation af overvågningskameraer på alle busser
- sikkerhedskoordinatorer og udrykningsmedarbejderne fører tæt kontrol med områder, hvor der ofte forekommer stenkast, og lærer derved disse distrikter at kende. De opsøger de foreninger, der ligger i det pågældende område. Senest har de deltaget i en anti-voldsuge
- større inddragelse af retsinstanser med det formål at fremskynde sager og lette alle faser af sagsbehandlingen, efter at der er anlagt sag.

Denne plan til forebyggelse af risici i forbindelse med vold fra tredjepart i dette kollektive bytrafikelskab har været fremvist som et eksempel på god praksis for andre. Referencer til rapporter og forumdebatter:

Omkostningerne er:

- menneskelige ressourcer; bl.a. 18 udrykningsmedarbejdere i hele rutenettet, en medarbejder, der arbejder med kriminalitetsforebyggelse på skoler, eksterne undervisere i stresshåndtering og problemsituationer, en psykoterapeut, som er ansvarlig for psykologisk overvågning
- ressourcer til hurtig intervention: f.eks. radiotelefoni, lokalisering af køretøjer ved hjælp af GPS-opsporingsteknologi, installation af overvågningskameraer i busser og montering af særligt udstyr til chauffører/konduktører (beskyttelseslamineringer på bussernes sidevinduer, særlige beskyttelseskabiner for chauffører, der adskiller dem fra passagererne).

Fordelene kan illustreres ved:

- en kollektiv indikator: der har ikke i 18 måneder fundet nogen arbejdsstansninger sted på grund af vold forårsaget af tredjepart eller mangel på samarbejde mellem arbejdsmarkedets parter (man forsøger nu at inddrage arbejdsmarkedets parter ved at undertegne kollektive overenskomster f.eks. vedrørende flextid og nedsat arbejdstid)
- en individuel indikator: »det der har forandret sig er ..., nu hvor man er opmærksom på vores bekymringer«.

Disse faktorer viser, at den sociale dialog i selskabet også har nydt godt af gennemførelsen af denne plan til forebyggelse af risici i forbindelse med vold fra tredjepart.

### Bemærkninger

Området for kollektiv trafik er prioriteret i forhold til at få nedbragt vold på arbejdspladsen. Dette initiativ viser, hvor effektivt partnerskaber kan bidrage til at håndtere vold på arbejdspladsen, herunder nyskabende aktiviteter på skoler i lokalområdet. Arbejdsmarkedets parter og medarbejderne blev inddraget for at finde løsninger, som kan have videre fordele ud over forbedret sikkerhed; også arbejdsmarkedsforholdene er blevet forbedret.



# 2.15. »AFTALE OM ARBEJDSKULTUR« TIL HÅNDTERING AF CHIKANE, MOBNING OG DISKRIMINERING

## ATM — SATTI

Corso Filippo Turati 19/6  
I-10128 Torino  
Tlf. (39) 115 76 41  
E-post: atm@atm.to.it

## FILT-CGIL

Via Nizza, 36/a  
I-10125 Torino

## UIL-Trasporti

Via Nizza, 40  
I-10125 Torino

## FIT-CISL

Corso Re Umberto 11  
I-10121 Torino

Kontakt: Luigi Vigneri  
Tlf. (39) 115 61 37 50  
E-post: cisl\_torino@libero.it



## Baggrund

Indførelse af foranstaltninger vedrørende chikane, mobning og diskriminering inden for kollektiv trafik og beslægtede tjenester — busser, sporvogne, parkeringshuse, kunderelationer osv.

## Problem

Der var interesse for initiativer på dette område af en række årsager:

- europæiske undersøgelser havde sat øget fokus på problemet med chikane
- behovet for at sikre en effektiv overholdelse af lovgivningen på dette område
- behovet for at beskytte det stigende antal kvinder og udenlandske arbejdstagere i de pågældende tjenester mod chikane og diskriminering
- erkendelse af problemets ofte skjulte karakter
- princippet om, at en god arbejdsplads, for så vidt angår dens kultur og relationer og en tilfreds arbejdsstyrke, er nødvendig for at yde en effektiv og kundevenlig service.

## Løsning

Der var enighed om, at en indsats på dette område burde forankres i en kollektiv overenskomst, navnlig i betragtning af behovet for at inddrage spørgsmål omkring kulturen internt på arbejdspladsen, indføre en fair og informeret tilgang og inddrage vanskeligheder omkring indrapportering, undersøgelse af klager osv.

»Arbejdskultur«-aftalen blev udarbejdet og indført som led i et generelt initiativ til udvikling af effektiv personalestyring. Aftalen blev udviklet i partnerskab med fagforeninger og ligestillingsudvalget (Equal Opportunities Commission) og fandt sted i samarbejde med hele medarbejderstaben.

Arbejdskulturaftalen omfatter følgende elementer og principper:

- Den dækker alle medarbejdere (mellem- og topledere, manuelle og ikke-manuelle arbejdere).
- Lovovertræderens jobsituation og personlige forhold er irrelevante, og det samme gælder offerets.
- Hver enkelt medarbejder har pligt til at respektere enhver anden medarbejders personlighed og værdighed.
- Hver enkelt medarbejder har ret til at få sin egen personlighed og værdighed respekteret.
- Sexchikane, mobning og diskriminering.
- Den fastlægger de former for adfærd, som vurderes at være overtrædelser af aftalebestemmelserne og er således omfattet af disciplinære foranstaltninger (og kan også danne grundlag for civile søgsmål eller strafferetslige søgsmål).
- Betydningen af udtryk og definitionerne af de ulovlige former for adfærd er specificeret i teksten, og ligger på linje med de definitioner, der er indeholdt i de relevante EU-retningslinjer.
- Den fastsætter procedurer, der skal følges i tilfælde af en klage eller overtrædelse
  - en uformel procedure (personligt initiativ fra offerets side)
  - en formel procedure (hvor et sådant initiativ ikke gav resultat eller ikke kunne lade sig gøre).
- Offeret kan anmode de ovenfor nævnte parter (ledelse, fagforening, ligestillingsudvalg eller personaleafdeling) om at bistå omkring henvendelser til arbejdskulturudvalget.
- I henhold til aftalen nedsættes der et arbejdskulturudvalg bestående af personer uden for virksomhederne, som ikke er forbundet på nogen måde med hierarkiet internt, og som ikke lader sig påvirke.
- Arbejdskulturudvalget er et fælles organ (hvor tre medlemmer udpeges af virksomheden og tre medlemmer udpeges af fagforeningen); det udpeger en pensioneret øvrighedsperson (dommer eller embedsmand) som formand og det syvende medlem.



**ACCORDO DI CLIMA**

**Premesso**

- che l'ambiente nel quale operano ATM e SATTI sta vivendo trasformazioni epocali quali la multiculturalità e la multirazzialità ed il crescente livello quantitativo delle donne occupate nel mondo del lavoro;
- che tali tendenze sono destinate ad accentuarsi;
- che i problemi correlati alle situazioni di cui sopra debbono essere governati;
- che è opportuno costruire un quadro di valori ed una strumentazione culturale, formativa e preventiva che, all'occorrenza, sia atta a regolare forme di provocazione.

Tra ATM, SATTI, FILT COIL, FIT CISL e ULTRASPORTI

si conviene quanto di seguito:



- Arbejdskulturudvalget handler i overensstemmelse med sin egen forretningsorden; det træffer beslutning i hvert enkelt tilfælde om, hvornår det skal træde sammen; og dets afgørelser træffes ved flerstemmighed.
- Den uafhængige, fælles ligestillingskommission står for overvågningen af aftalens gennemførelse.
- Aftalen indeholder ikke nogen finansielle bestemmelser, men opstiller betingelserne for udvikling af informations- og uddannelsespolitikker.

## Resultater

Aftalen befinder sig fortsat i implementeringsfasen, og et af de problemer, som man er stødt på, er, hvordan man reelt får vakt folks tillid til systemet, så de føler, at de er i stand til at indberette episoder. For at komme over dette må der yderligere kommunikation og træning til. Ikke desto mindre har aftalen gjort de interpersonale relationer klarere og mere gennemskelige og har sendt et klart budskab om den holdning og de værdier i forbindelse med service, som både nuværende medarbejdere og nye medarbejdere skal leve op til.

## Bemærkninger

Det er nødvendigt at fastlægge de procedurer og initiativer for komplekse spørgsmål som f.eks. chikane og mobning inden for rammerne af en klar og omfattende politik, der skal udformes og indføres i samarbejde med medarbejderne og deres repræsentanter. Imidlertid vil en politik ikke være effektiv, medmindre den aktivt gennemføres, og dens effektivitet overvåges og revideres.

## 2.16. RETNINGSLINJER FOR FOREBYGGELSE AF PSYKISK VOLD SAMT INDSATSFORANSTALTNINGER



### Outokumpu Poricopper Oy

Kuparitie  
FIN-28101  
Pori

Kontakt: Anja Mäkelä, Personnel Manager  
Tlf. (358-2) 626 60 02  
E-post: [anja.makela@outokumpu.com](mailto:anja.makela@outokumpu.com)

#### Baggrund

Udarbejdelse af retningslinjer, der skal vise en nul-tolerancepolitik over for mobning, chikane og diskriminering i en virksomhed.

#### Problem

Outokumpu driver virksomhed inden for grundmetalindustrien, hvor 80 % af de beskæftigede er mænd. Et stigende antal kvinder er beskæftiget i produktionsprocessen, som indebærer nye arbejdsmetoder. Ændret arbejdsetik førte ofte til diskussioner og forskelle i holdninger mellem ældre og yngre medarbejdere. Disse spørgsmål indebærer en risiko for uacceptabel adfærd eller diskrimination på alle niveauer.

Rent statistisk var det kun få sygedage, som kunne henføres til psykisk vold, og tallet har været relativt stabilt fra år til år. Men dette skyldtes, at de ansatte primært brugte sygdom som undskyldning for sygefraværet og ikke det egentlige problem.

Personalet på en bedriftssundhedstjeneste fandt frem til nogle tilfælde med mobning. En episode drejede sig om sexchikane. Der blev taget hånd om problemet; men den måde, det blev håndteret på, førte til en tro på, at der var behov for konkrete retningslinjer og en model til håndtering af mobning, sexchikane og diskriminering på arbejdspladsen. Ledelsen bakkede stærkt op

omkring idéen med at udvikle en model til effektivt at forebygge mobning på arbejdspladsen og få løst eventuelle situationer, så snart de optrådte.

### Løsning

Først blev de udløsende faktorer for mobning afgrænset. De mulige årsager er bl.a.:

- uløste konflikter
- frygt for forandring
- konkurrence blandt enkeltpersoner
- manglende klarhed omkring ansvar og myndighed.

Der blev nedsat en arbejdsgruppe, der skulle tage sig af problemerne, bestående af repræsentanter for arbejdsgiveren, og forskellige arbejdstagergrupper, bedriftssundhedstjenesten samt sikkerhedsrepræsentanter. En psykolog fra det finske arbejdsmiljøinstitut ydede ekspertrådgivning. Arbejdsgruppen kiggede nøje på andre mulige mekanismer og modeller til håndtering af dette problem og udarbejdede et sæt retningslinjer: »Vi vil ikke tolerere psykisk chikane«, som blev omdelt til personalet i form af en pjeces i maj 2001.

Pjecen opstiller en eksplicit model for, hvordan man skal reagere i situationer, hvor der forekommer mobning. Modellen specificerer de enkelte leders rolle, og hvordan de bør forholde sig. Pjecen identificerer den rolle, som bedriftssundhedstjenesten skal spille som professionel organisation, som skal tilbyde at hjælpe arbejdsgiveren med at forvalte sine ansvarsområder. Sideløbende hermed blev der afviklet en kampagne om mobning på arbejdspladsen.

Ligeledes blev der gennemført undervisningsforløb for det ledende personale, tillidsmænd, sikkerhedsrepræsentanter og bedriftssundhedstjenesten. Undervisningen lagde særlig vægt på tidlig erkendelse af advarselssignaler, på at håndtere problemet med det samme og på de praktiske foranstaltninger, der kan gennemføres for at løse problemet.

Ofre for mobning kontaktede bedriftssundhedstjenesten om disse og tilsvarende episoder, som var sket for lang tid siden, men som der aldrig var blevet taget fat på. Der havde hersket en »tavshedskodeks«, og det var kun de mest oplagte episoder, som overhovedet kom til offentlighedens kendskab. Ved



åbent at tale om mobning fik medarbejderne hjælp til at få taget hul på bylden og komme over de pinsler, som de havde lidt under i mange år.

Problemet omkring mobning fik særlig opmærksomhed i et ugentligt nyhedsbrev, som blev omdelt til alle de ansatte. Desuden blev der indarbejdet retningslinjer i virksomhedens generelle bestemmelser, som allerede indeholder andre retningslinjer og politikker. Disse regler binder, inden for en aftalt ramme, alle involverede til at handle. Der blev også udarbejdet en overenskomstmodel til eventuelle problemsituationer i tilfælde, hvor problemet fører til, at der bliver gjort brug af indsatsforanstaltninger. Denne model blev udarbejdet i samarbejde med fællestillidsmanden.

I det år, der er gået, siden mekanismen blev indført, har det været nødvendigt at gøre brug af overenskomstmodellen i tre tilfælde. Dette viser, at mekanismen var nødvendig, og at det har været muligt at forebygge situationer, inden de kom ud af kontrol. De personer, som blev påvirket, var lettede over, at der blev fundet en løsning på deres situation, og de havde en forvisning om, at de ikke behøvede at stå alene med deres problemer. På lang sigt kunne disse problemer have ført til yderligere sygedage, endnu dårligere arbejdsvilkår, og endog til fyringer.

### Resultater

Omkostningerne til pjecen og efterfølgende uddannelsesforløb er lave sammenholdt med sygefraværet og de dårlige arbejdsvilkår og forholdet mellem arbejdstager og arbejdsgiver. Ved at lære, hvordan de skal tackle mobning, har både medarbejdere og ledelse lært at arbejde bedre sammen. Det har igen ført til øget produktivitet.

### Bemærkninger

Det er nødvendigt for alle grupper at blive enige om, hvad der er acceptabel og ikke-acceptabel adfærd og at indarbejde dette i nogle vilkår. Forbedringer i arbejdsmiljøet vil ofte samtidig reducere årsagerne til mobningsadfærd. Så de mest effektive initiativer vil forsøge at forbedre arbejdsmiljøet og gennemføre procedurer for uacceptabel adfærd, hvis og når den forekommer.

## 2.17. »ARBEJD POSITIVT«-FORSØG MED ANVENDELSEN AF ET REDSKAB TIL VURDERING AF STRESS PÅ ARBEJDSPLADSEN TIL BRUG FOR SMV'ER

### Midland Health Board

Health Promotion Service,  
3rd floor the Mall,  
William Street  
Tullamore, Co. Offaly  
Ireland

Health & Safety Authority  
10 Hogan Place  
Dublin 2  
Ireland

Kontaktperson: Patricia Murray

Tlf. (353-1) 614 70 00

E-post [Patricia\\_Murray@hsa.ie](mailto:Patricia_Murray@hsa.ie)

Nærmere oplysninger om ressourcepakken »Arbejd positivt«  
findes på <http://www.hsa.ie/pub/publications/wppack.htm>

Nærmere oplysninger om Health Board's casestudie findes på  
<http://www.hsa.ie/pub/publications/wpsjhops.pdf>



### Baggrund

Midland Health Board (et regionalt sundhedsorgan) ønskede at integrere et stressforebyggelsesprogram for sit personale i den samlede organisationsstrategi for at forbedre livskvaliteten på arbejdspladsen. Som en del af denne proces blev der konstateret et behov for et organisatorisk stressvurderingsredskab. National Health and Safety Authority ønskede at udvikle og gennemføre forsøg med et enkelt, letanvendeligt risikovurderingsredskab, som fulgte risikovurderings-/risikostyringsmetoden, og var egnet til selvadministrering i SMV'er såvel som i større organisationer. De ønskede at udvikle et redskab, der ikke krævede brug af faguddannet personale, og som var enkelt at analysere.



Selv om Health Board beskæftiger et stort antal ansatte, er det opdelt i forskellige uafhængige funktioner, så det kan betragtes som en række mindre virksomheder: forskellige hospitaler (akut, psykiatrisk og geriatrisk), forskellige lokale sundhedscentre og regionale afdelinger.

### Løsning

Health Board indgik et samarbejde med Health and Safety Authority om gennemførelse af et fælles initiativ. Det var planen at udvikle et redskab og gennemføre forsøg med anvendelsen heraf i Health Board.

Health and Safety Authority stod sammen med Health Education Board i Skotland for udviklingen af en ressourcepakke om stresshåndtering »Arbejd positivt — Prioritering af arbejdsbetinget stress« for organisationer, som skulle omfatte en obligatorisk risikovurderingsmetode på arbejdsmiljøområdet. Systemet omfatter strukturerede rammer for kommunikation og høring, inden for hvilke arbejdsbetinget stress kan påvises, forebygges og håndteres. Forsøgene med anvendelsen af redskabet fandt sted i 14 organisationer, herunder Midland Health Board. Som en del af denne proces aflagde forskere fra hovedprojektet besøg hos de organisationer, hvor forsøget blev gennemført, for at vurdere, hvor godt redskaberne fungerede, og hvor lette de var at anvende.

Arbejd positivt er en femtrinsproces til vurdering af arbejdsbetinget stress:

Trin et: Bevidstgørelse, demonstration og skabelse af engagement

Trin to: Benchmarking

Trin tre: Påvisning af risici ved hjælp af spørgeskemaet om risikovurdering

Trin fire: Udvikling og gennemførelse af løsninger

Trin fem: Evaluering af løsningerne og fornyet gennemgang af risiciene

Denne proces indgår i en ressourcepakke indeholdende et benchmarkingredskab, et spørgeskema om risikovurdering, vejledninger (for ledere og ansatte og med henblik på gennemførelse — for risikovurderingspersonale/programforvaltere), anvendelsesinstruktioner, vejledning om nedbringelse af risiciene, casestudier og en analysepakke.



I selve Health Board valgte man til pilotforsøget et lille hospital i en by i et landdistrikt, hvor man ikke tidligere havde været særligt opmærksomme på stress:

- Alle ansatte fik tilsendt et brev, hvori de blev informeret om projektet, dets mål, og de trin, der ville blive gennemført.
- Tilsynsførende fra Health and Safety Authority tilrettelagde workshopper for hele personalet, hvor der blev givet grundlæggende information om arbejdsbetinget stress, og hvilke foranstaltninger man kunne træffe for at forebygge stress både på det individuelle og på det organisatoriske niveau. Ledelsen sørgede for afløsere for de ansatte, som deltog i workshopperne.
- Alle ansatte fik tilsendt et spørgeskema, som blev besvaret anonymt. Herved blev der påvist tre hovedproblemer.
- Der blev afholdt møder i fokusgrupper med de ansatte med deltagelse af Health Board's sundhedsmedarbejder for at evaluere resultaterne og prioritere problemerne.

De vigtigste stressfaktorer, der blev påvist, var:

- Sygehjælpernes starttidspunkt betød, at de ikke kunne deltage i sygeplejerskernes morgenmøder, og de fik derfor ikke information om de patienter, de skulle passe.
- Arbejdstidsmønstrene var ikke konsekvente, og de ansatte savnede en følelse af at have indflydelse på arbejdstidssystemerne.
- Der manglede brusefaciliteter og velfærdsfaciliteter på stedet.

Der blev herefter fremsat forslag til og vedtaget løsninger på disse prioriterede problemer:

- Ændring af sygehjælpernes starttidspunkt, så de kunne deltage i anden halvdel af sygeplejerskernes møde. Dette var også en fordel for sygeplejerskerne, som mente, at det nye system også ville være en hjælp for dem. Denne løsning blev indført på pilotbasis og blev gradvist udbredt. Denne ændring muliggjorde en højere grad af partnerskab mellem det faglige personale og plejepersonalet.
- Høring af en ekspert i skifteholdsarbejde med det formål at skabe nye mønstre og bistå arbejdstagerne med at løse deres problemer inden for systemet.
- Etablering af to bruserum i et uudnyttet område af hospitalet.

Af andre supplerende foranstaltninger kan nævnes:

- Health Promotion Service tilbød en række livsstils- og velfærdsprogrammer til personalet, herunder informationsmøder om sund ernæring, vægtkontrol, motion og stresshåndtering.

Resultaterne af denne pilotfase i Health Board er sammen med resultaterne af pilotforsøgene i andre organisationer blevet anvendt i den generelle udvikling af ressourcepakken »Arbejd positivt«. Redskaberne er blevet ændret og videreudviklet som et resultat heraf, og resultaterne af de enkelte pilotforsøg er blevet til casestudier og indgår nu som en del af materialet i ressourcepakken.

## Resultater

Siden dette initiativ blev gennemført, er det sociale engagement på arbejdspladsen vokset kraftigt — der er en høj deltagelse i aktiviteter, der finder sted uden for arbejdstiden, aktiviteterne i arbejdstiden er også steget, og det samme gælder deltagelsen i fokusgrupper og gruppeorienterede indfaldsvinkler til ændringer.

Health Board udvider sine aktiviteter for at fremme målet om at integrere et stressforebyggelsesprogram i sin samlede organisationsstrategi. Personalet er blevet hørt om, hvordan der kan gøres fremskridt, og det er i forbindelse med disse høringer, at man er blevet enige om at udbrede dette projekt til alle Health Board's 16 000 ansatte. Det samme *Arbejd positivt*-stressvurderingsredskab vil blive anvendt i hele sundhedstjenesten, så løsninger på lang, mellemlang og kort sigt vil blive planlagt og integreret i en detaljeret gennemførelsesplan, som vil blive udformet på lokalt plan. I gennemførelsesplanerne skitseres problemerne, de udviklede løsninger, resultatindikatorerne, gennemførelsesmetoderne, ansvaret, tidsrammen og omkostningerne. Gennemførelsesplanen skal indgå i Health Board's årlige serviceplan som en metode til at integrere stressforebyggelsesprogrammet i den samlede organisationsstrategi. Partnerskaber mellem de ansatte er meget vigtige for, at hele dette spørgsmål kan fremmes. Det vil blive forsøgt at opnå såvel ledelsens som de ansattes tilslutning til planerne.

Effektiviteten i Health Board vil blive vurderet senere i 2002, for eksempel med hensyn til fastholdelse af plejepersonalet, men der er tegn på, at fastholdelsen af personalet er høj i denne meget mobile gruppe.

### Bemærkninger

Dette partnerskab mellem arbejdsgiveren og myndigheden kom i stand gennem planlægning af en aktivitet, hvis resultater ville være en fordel for begge parter. Organisationen er meget stor. Først blev programmet på vellykket vis og med støtte indført i en del af organisationen, før det blev udvidet til at omfatte hele organisationen.



# 2.18. »DET FÆLLES INITIATIV FOR SUNDERE ARBEJDE« — OG DETS REGIONALE INFORMATIONSKAMPAGNE OM ARBEJDSBETINGET STRESS OG MOBNING

---

## Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V.

c/o Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie NRW  
Horionplatz 1  
D-40213 Düsseldorf

Kontaktperson: Dr. Gottfried Richenhagen, direktør  
Tlf. (49-211) 86 18 34 19  
E-post: [gesuender@rbeiten.org](mailto:gesuender@rbeiten.org)



### Baggrund

Hvordan fremmes bevidstgørelsen og indsatsen på arbejdspladsen om sundere arbejdsvilkår, og hvordan håndteres arbejdsbetinget stress og mobning, med deltagelse af nøglepartnere.

### Problem

Undersøgelser af ansatte og virksomheder i Nordrhein-Westfalen gav følgende resultater:

- en stigning i antallet af stressfaktorer på arbejdspladsen (tunge ansvarsbyrder, tidspres, for store krav, mobning)
- de ansatte og virksomhederne mener, at disse problemer kun har lidt eller slet intet at gøre med arbejdsmiljø. Mange af dem forbinder kun arbejdsmiljø med traditionelle sikkerhedsforanstaltninger såsom brug af sikkerhedssko, beskyttelsesbriller, beskyttelseshjelme osv.

Derfor var der behov for at øge opmærksomheden på disse spørgsmål og på de foranstaltninger, der kunne træffes.

## Løsning

Der blev planlagt en regional informationskampagne om arbejdsbetinget stress og mobning med deltagelse af en række partnere. I første omgang blev der gennemført en feasibilityundersøgelse for at finde ud af, hvordan man bedst kunne gribe spørgsmålet an. Den vigtigste initiativtager var en ngo (Det fælles initiativ for sundere arbejde — GiGA), men en central del af organisationen gik ud på effektivt at inddrage partnere i Nordrhein-Westfalen.

De forskellige partnere omfattede arbejdsgivere, fagforeninger, forsikringsselskaber osv. i et offentligt/privat partnerskab.

Det fuldstændige kampagneprogram skal efter planen løbe over tre år.

De generelle mål med kampagnen er at øge udnyttelsen af andres erfaringer og at etablere net:

- at øge bevidstgørelsen af nøgleaktørerne — arbejdsgivere, fagforeninger og ulykkes- og sygeforsikringsselskaber — og de offentlige meningsdannere, navnlig journalister, der skriver i aviser, tidsskrifter og fagblade, nyhedsbureauer, radio- og tv-nyheder og nyhedsteams osv.
- at støtte udviklingen af en holistisk indfaldsvinkel blandt de forskellige aktører, navnlig arbejdstagere, arbejdsgivere, ledere, bedriftsråd, sundheds- og sikkerhedsmedarbejdere og bedriftslæger i små og mellemstore virksomheder (SMV'er).

De vigtigste anvendte kampagnemetoder er:

- reklamer og mediedækning med stor virkning
- information
- rådgivning og praktisk bistand
- påvisning og offentliggørelse af eksempler på god praksis
- etablering af net.

Af specifikke aktiviteter kan nævnes:

- en pris for bedste praksis til SMV'er
- en telefonhjælpelinje for ofre for mobning. I den første uge modtog hjælpejnen over 5 000 opkald
- en hotline vedrørende alle sundheds- og beskæftigelsesspørgsmål
- information om GiGA-hjemmesiden
- arbejdsministerens lancering af kampagnen
- telefonprogram om mobning med deltagelse af ministeren.

### Nordrhein-Westfalens hjælpejne om mobning

Denne hjælpejne blev oprettet som et fælles initiativ med C@ll NRW, Nordrhein-Westfalen delstatsregeringens medborgercenter og KomNet.

De eksisterende rådgivningstjenester om mobning på arbejdspladsen blev samlet i et net, der blev lanceret i februar 2002 som Nordrhein-Westfalens hjælpejne om mobning (MobbingLine NRW). Personer, som ringer ind, kan få ekspertrådgivning via hjælpejnen, mandag-fredag kl. 17.00-20.00.

En håndbog til brug for hjælpelinjens rådgivere blev udarbejdet af det fælles initiativ og dets partnere (den protestantiske kirke i Rheinland og Westfalen, de katolske stifter i Aachen og Essen, den lokale sygekasse (AOK) for Rheinland og KomNet, det faglige arbejdsmiljønet i Nordrhein-Westfalen. Hermed kunne de yde information og bistand både om selve problemet, og om hvor personen kunne få yderligere hjælp f.eks. i selvhjælpsgrupper, hos læger, psykologer, rådgivningskontorer eller advokater. Lanceringen af hjælpelinjen om mobning blev ledsaget af en omfattende mediekampagne. Alene i den første uge modtog hjælpelinjen om mobning over 5 000 opkald. I øjeblikket modtages der i gennemsnit 200 opkald og e-post om ugen.

### Nogle kampagneinitiativer om arbejdsbetinget stress:

- Informationsmateriale om stress rettet mod yngre aldersgrupper til brug i skoler. Dette materiale omfatter en særlig informationspakke med en plakat og en priskonkurrence.
- En informationsfolder om computersoftwarens brugervenlighed, hvori der gøres rede for risiciene og baggrunden for problemet, og som indeholder nærmere oplysninger om et kvalitetssegl for brugervenligt software. En brugertest findes på det fælles initiativs hjemmeside.
- Internetinformation om ergonomiske risici, stress og Gesünder am pc (sundere pc-arbejdsstationer).
- En virksomhedsteatergruppe opfører et stykke om stress, og en udøvende kunstner uddeler anti-stressbolde for at sprede budskabet ved offentlige arrangementer, handelsmesser osv.

### Resultater

Kampagnen vurderes på grundlag af: kontakter, der skabes som følge af avisannoncer, antal besøgende på webstedet, uddelt informationsmateriale og modtagne telefonforespørgsler, e-post og skriftlige forespørgsler. Samarbejdspartnerskaber og etablering af net giver positive, omkostningseffektive resultater. Når de tilknyttede virksomheders informationsstrukturer anvendes, kan kampagnen få store virkninger.

### Bemærkninger

Netværkssamarbejde og inddragelse af nøgleaktører er vigtige elementer i succesrige kampagner. I forbindelse med kampagner af denne type er der voksende opmærksomhed på behovet for at bringe dem ind i klasselokalet eller ud til den brede befolkning ved offentlige arrangementer osv. En blanding af bevidstgørelse og positive støtteforanstaltninger er vigtig.



## 2.19. FORELØBIG STRATEGI FOR FORE-BYGGELSE AF MOBNING PÅ ARBEJDSPLADSEN



### Health and Safety Authority

10 Hogan Place  
Dublin 2  
Ireland

**Kontaktperson: Patricia Murray**  
**Tlf. (353-1) 614 70 00**  
**E-post: Patricia\_Murray@hsa.ie**

#### Baggrund

Den risiko, der tages fat på med dette initiativ, er mobning på arbejdspladsen. Man erkendte, at der var behov for et landsdækkende system til håndtering af mobning på arbejdspladsen.

#### Problem

Der blev påvist en række problemer: F.eks. var der ikke noget indlysende statsligt agentur, hvortil klager kunne indgives, der fandtes ingen standarder for bedste praksis, og der var meget lidt samarbejde mellem statslige og ikke-statslige kontorer om koordinering af aktiviteterne. Der manglede også relevant, nyere forskning om problemets udbredelse i Irland. Der var forskellige opfattelser af, hvordan mobning skulle defineres, så det, der blev opfattet som mobning i en organisation, blev ikke opfattet som mobning i en anden organisation. De talrige lovgivningsmæssige forpligtelser, der hviler på såvel arbejdsgivere som arbejdstagere, var ligeledes uklare med hensyn til deres relevans i forbindelse med mobning.

Health and Safety Authority's (HSA) opgave gik ud på at udarbejde en rapport om disse spørgsmål til ministeren og derefter gennemføre resultaterne.

#### Løsning

Det første skridt hen imod en løsning af dette spørgsmål på nationalt plan omfattede oprettelse af en taskforce, som skulle komme med anbefalinger til arbejdsminister Tom Kitt, T.D.

HSA nedsatte denne taskforce med repræsentanter for de enkelte regeringskontorer og for arbejdsmarkedets parter. Gruppen udarbejdede en omfattende rapport med anbefalinger til regeringen. Taskforcen arbejdede selvstændigt, men under HSA's ansvar. Den fremkom med den nu anerkendte definition på mobning som »gentagen upassende adfærd ... der med rimelighed kan anses for at nedbryde den enkeltes ret til værdighed på arbejdspladsen«.

Via de nationale medier blev alle berørte parter opfordret til at fremkomme med deres holdninger. Man modtog i alt 256 bidrag, som blev analyseret og medtaget i den generelle rapport. HSA tilrettelagde ligeledes nationale workshopper og seminarer om emnet. Dette resulterede i, at omkring 1 000 mennesker fremkom direkte med deres holdninger.

Efter at rapporten var blevet lanceret i april 2001, brugte man et år på at gennemføre anbefalingerne i rapporten. Den første anbefaling gik ud på, at der skulle udarbejdes »Dignity Charters« («værdighedschartere»), som skulle sendes til forskellige organisationer som hensigtserklæringer. Den anden gik ud på, at der via HSA skulle udarbejdes, produceres og udsendes kodekser for god praksis, hvori er samlet alle tilknyttede områder af arbejdsloven. HSA skulle varetage en central koordineringsfunktion og yde rådgivning og bistand til klagerne ved hjælp af en telefonlinje, kodekserne for god praksis og andet vejledningsmateriale.

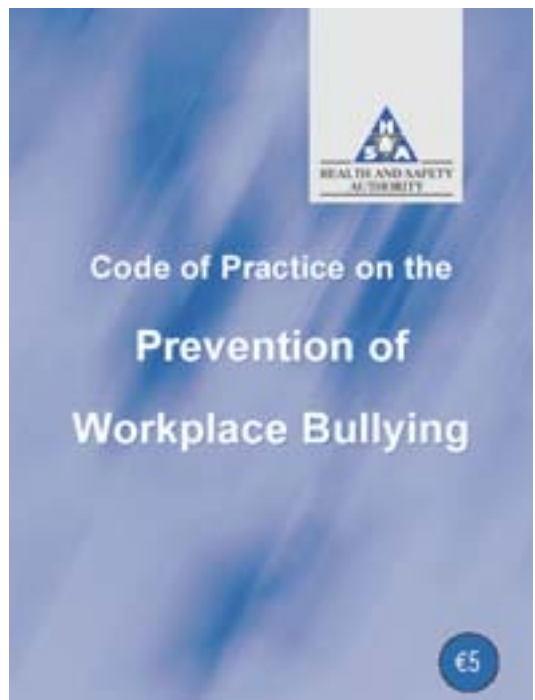
Alle disse elementer i det generelle program er nu gennemført.

## Resultater

Projektets resultater kan bedømmes i forhold til de grundlæggende kriterier for den oprindelige beslutning om nedsættelse af en taskforce. Følgende tre spørgsmål skulle besvares:

1. Hvor stort er problemet i Irland i øjeblikket?
2. Hvilke systemer vil i øjeblikket mest effektivt kunne løse dette problem?
3. Hvordan kan vi udvikle og gennemføre en koordineret respons fra statslige agenturer?

Svaret på det første spørgsmål blev søgt ved at lade Economic and Social Research Institute (ESRI) udføre forskning. Nøgleresultaterne viste, at 7 % af de personer, der deltog i undersøgelsen, mente, at de var blevet mobbet i undersøgelsens sidste 6 måneder. Antallet af indberettede tilfælde fra kvinder var 1,8 gange højere end antallet af indberettede tilfælde fra mænd. Den mest omfattende indberetning af mobning fandt sted i den offentlige



administration/forsvarsområderne (14 %), uddannelse (12 %) og sundheds- og socialektoren (10 %). Mobningens art havde tæt tilknytning til ansættelsesforholdet, idet midlertidigt ansatte og løsarbejdere var mere udsatte, navnlig for mændenes vedkommende.

Det andet spørgsmål gik på, hvordan problemet bedst kunne løses. Lovgivning blev overvejet, men det blev besluttet ikke at gå videre med denne mulighed. I stedet blev det besluttet at benytte de allerede eksisterende forbindelser mellem arbejdsmarkedets parter. Der blev udviklet kodekser for god praksis, der næsten har juridisk status, og som giver arbejdsgivere og ledere en skabelon for bedste praksis. Disse kodekser indeholder et afsnit om forebyggelsespraksis og -procedurer, og endvidere skitseres undersøgelsesprocedurer i stil med de undersøgelsesprocedurer, som benyttes af Labour Relations Commission (LRC).

Den koordinerede respons fra statslige agenturer kom med HSA's anti-mobningsenhed. Denne enhed henviser, hvor det er relevant, folk til andre statslige kontorer og yder rådgivning og information. Det blev ligeledes besluttet at give de tilsynsførende til opgave at forsøge at få arbejdsgivere med over 100 ansatte til at vedtage en »politik for bekæmpelse af mobning« som en del af risikovurderingen.

Udgifterne til hele programmet har ligget i omegnen af 150 000 IEP, og de løbende omkostninger til drift af denne enhed ligger på omkring 70 000 EUR om året.

Tjenesten er gratis, så den eneste målbare fordel er fordelene for den enkelte, og det er en fordel, som ikke kan gøres op i penge — der er i øjeblikket 200 egentlige sager, hvor klagerne søger genopretning på virksomhedsniveau, og myndigheden udøver eller har udøvet sin rolle ved at kræve en politik for bekæmpelse af mobning fra arbejdsgiverens side eller ved at sikre, at de udformer en politik, som klageren så kan anvende. I gennemsnit henvender 35 personer sig hver uge, og indtil nu er der udsendt 16 000 chartre og 10 000 kodekser for god praksis.

### Bemærkninger

Dette er et eksempel på en landsdækkende regeringsinitieret strategi for håndtering af mobning på arbejdspladsen, som regeringen og arbejdsmarkedets parter har deltaget i udviklingen af. Arbejdsmarkedets parter blev inddraget fra starten, og dette er en vigtig forudsætning for at opnå succes.



# 2.20. MODEL FOR HÅNDBTERING AF TILFÆLDE AF MOBNING UDARBEJDET AF ET ARBEJDSMILJØDISTRIKT

## Arbejds miljøtilsynet i Uusimaa

PO Box 46  
FIN-00531 Helsinki

Kontaktpersoner: Juha Keinänen og Kirsi Häkkinen

Tlf. (358-9) 77 47 11

E-post: [etunimi.sukunimi@tsp.stm.vn.fi](mailto:etunimi.sukunimi@tsp.stm.vn.fi) og  
[helsinki.tsp@tsp.stm.vn.fi](mailto:helsinki.tsp@tsp.stm.vn.fi)



### Baggrund

Hvordan en myndighed i et arbejdsmiljødistrikt håndterede mobning, forskelsbehandling og andre tilfælde af dårlig behandling.

### Problem

Antallet af klager over mobning, forskelsbehandling og andre former for dårlig behandling indgivet af arbejdstagere i Uusimaa-distriktet var steget siden midten af 1990'erne. Det var ofte en udfordring for ledere og arbejdstagere at tage disse problemer op og løse dem. Nogle gange, når problemerne blev alvorlige, blev de overdraget til sikkerhedsenhederne, bedriftssundhedstjenesten eller arbejdstilsynsmyndighederne. Sagerne viste sig at være meget arbejds- og tidskrævende at behandle. Derfor havde selv de tilsynsførende brug for en metode til undersøgelse og løsning af sagerne.

### Løsning

Arbejds miljødistriktet udviklede en fælles metode for håndtering af tilfælde af mobning. De tilsynsførende kan anvende metoden til undersøgelse af individuelle klager, men den gør det også muligt for dem at påvise generelle mangler i det psykosociale arbejdsmiljø, som giver anledning til mobning, og hvad arbejdsgiveren skal gøre for at forhindre, at lignende tilfælde opstår. Metoden kan også anvendes, når tilsynet tilkaldes til en arbejdsplads for at bistå med indførelsen af foranstaltninger til overvågning og forebyggelse af

mobning. Den kan anvendes på arbejdspladserne og af både bedriftsundhedstjenesten og de tilsynsførende.

Metoden omfatter en erkendelsesfase, en undersøgelsesfase, en fase, hvor de organisatoriske fejl og mangler påvises, og en gennemførelsesfase. Et nøgleelement i metoden er et spørgeskema. Formålet med spørgsmålene er at identificere problemer, fakta eller nøglespørgsmål i en bestemt sag og at vurdere, hvilke indgreb der er nødvendige. Skemaet omfatter både det organisatoriske niveau og det individuelle niveau.

Udviklingsarbejdet blev udført således: Der blev indsamlet oplysninger fra flere tilsynsførende afhængigt af deres erfaringer med håndtering af sager. Disse oplysninger blev derefter analyseret, og der blev udviklet en model. Der blev tilrettelagt et fælles seminar for at informere distriktets tilsynsførende om metoden og brugen af den.

### Eksempel

#### Anvendelse af metoden i et generelt indgreb

Uusimaa-distriktets arbejdsmiljøkontor modtog en anmodning om at gribe ind over for mobning og dårlige sociale forhold på en shippingvirksomheds passagerskibe. Til trods for, at der blev aflagt et indledende besøg for at øge opmærksomheden på spørgsmålet og finde frem til passende indgreb, forværredes situationen. Der blev herefter foretaget et tilsyn med det formål at anvende modellen og give arbejdsgiveren de nødvendige midler til at gennemføre forebyggende foranstaltninger.

I undersøgelsesfasen blev repræsentanter for personalet, virksomhedens sikkerhedsudvalg og andet personale interviewet for at kortlægge fakta om specifikke tilfælde, der var blevet indberettet, og arbejdsgiverens reaktioner, da tilfældene opstod. De så også på forekomsten af mobning generelt, og det blev konstateret, at mobning var vidt udbredt blandt personale og ledere og resulterede i sygefravær.

I fasen, hvor fejl og mangler blev påvist, blev det konstateret, at der ikke fandtes nogen foranstaltninger eller nogen godkendt procedure for håndtering af mobning. Der forelå ingen information om, hvad der var passende adfærd osv., og lederne erkendte ikke deres ansvar for at behandle hinanden og deres underordnede på en ordentlig måde eller behovet for at gribe ind og forebygge mobning.

I fasen, hvor der gennemførtes ændringer, blev der ikke behandlet enkelttilfælde i første omgang. I stedet aftaltes følgende skridt med arbejdsgiveren:

- Shippingvirksomheden skulle udarbejde klare instruktioner om, hvordan mobning forhindres og håndteres.
- Lederne og virksomhedens sikkerhedsudvalg skulle uddannes i anvendelse af den operationelle model; overholdelsen af de foranstaltninger, der var indeholdt i modellen, skulle overvåges.
- Shippingvirksomheden skulle tage øjeblikkelige skridt til at erkende de risici i det psykosociale arbejdsmiljø, der blev påvist ved hjælp af »principperne for en fungerende arbejdspladsmodel« og instruktionerne om risikovurdering.

- Der skulle foretages en risikovurdering og udarbejdes en handlingsplan i samarbejde med de ansvarlige personer samt en tidsplan for, hvornår manglerne skulle være udbedret.

Da dette indgreb var en succes, blev det indført på andre af virksomhedens passagerskibe. Distriktets tilsynsførende gennemførte dernæst et specifikt projekt for velfærd på passagerskibe for at overføre det til andre shippingvirksomheder. Der blev udarbejdet arbejdsmodeller, der blev opstillet regler, og det overordnede personale blev uddannet. Præstationsvurderingerne og introduktionsforanstaltningerne blev strammet op. Derudover blev der ydet rådgivning til personalet i særligt problematiske arbejdsenheder.

### Anvendelse af metoden i et enkelttilfælde

Distriktets arbejdsmiljøtilsyn greb ind som følge af en klage over mobning. Arbejdstager P havde klaget, fordi han havde fået en reprimande og var blevet overført til et andet arbejde. Men i undersøgelsesfasen blev det via interviews konstateret, at han havde været grov over for en arbejdskollega, og at arbejdsgiverens indgreb var berettiget. Baggrunden for sagen var, at en nyansat K var kommet ind i en gruppe. Hun blev snart mobbet af nogle af de andre i gruppen. Hun indberettede sagen til sin umiddelbare overordnede i afdelingen, som ikke gjorde noget. Hun blev truet, kaldt hånlige navne, og der blev grebet ind i hendes arbejde. På en tur, hvor K kørte gruppens bil, smed arbejdstager P en tom flaske efter K.

Tilsynet kortlagde dernæst de generelle organisatoriske mangler, der lå til grund for hændelsen. Der var indbyrdes personkonflikter mellem to særskilte afdelinger, der nogle gange arbejdede sammen. Der blev påpeget mangler ved tilrettelæggelsen og ledelsen af arbejdet, samarbejdet og informationsstrømmen. De to chefer, der ledede og overvågede afdelingernes arbejde, planlagde ikke, hvordan deres ansatte skulle arbejde sammen, og greb ikke straks ind, når der opstod problemer i arbejdsmiljøet. Som følge heraf kunne arbejdstagerne opføre sig, som de ville, når de arbejdede sammen uden opsyn, hvilket igen forårsagede en forværring af den problematiske adfærd, magtkampene og konflikterne mellem arbejdstagerne.

På baggrund heraf fik arbejdsgiveren instruktioner om, hvilke ændringer der skulle gennemføres. Arbejdsgiveren indarbejdede efter samråd med personalet mobning i risikovurderingen og sikkerhedsaktivitetsprogrammet, indledte regelmæssige høringer mellem afdelingslederne og arbejdstagerne, udarbejdede fælles procedurer for rejsearbejde, justerede introduktionsmetoderne og indledte et internt uddannelsesprogram for ledere og arbejdstagere.

### Resultater

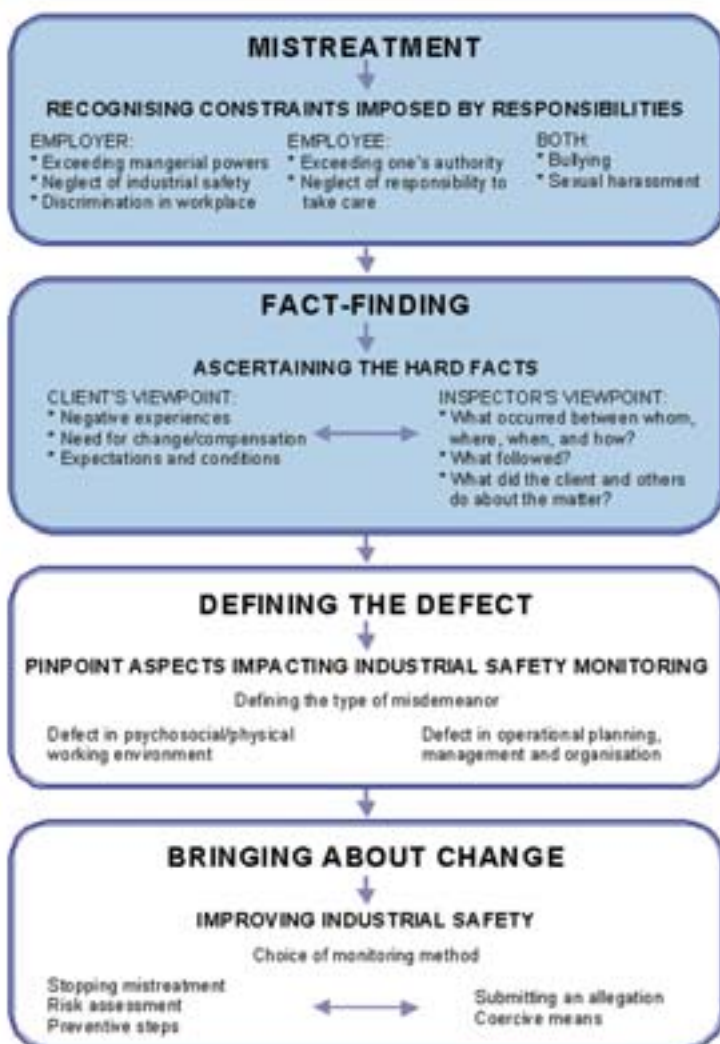
Modellens effektivitet er blevet afprøvet, og den er blevet yderligere udviklet på en lang række arbejdspladser over en periode på to år, idet omkring 20 tilsynsførende fra Uusimaa-arbejdsmiljødistrikt deltog.

Mekanismen har bidraget til at fremme et effektivt samarbejde mellem ledelsen og arbejdstagerne og til at klarlægge de nødvendige forudsætninger for en løbende udvikling.

### Bemærkninger

De tilsynsførendes undersøgelse af enkeltsager kan bruges til at indføre generelle forebyggelsespolitikker. Endvidere kan der, hvis der allerede findes en mekanisme, gøres en proaktiv indsats for at overføre løsninger fra en organisation til andre.

## PROCESS FOR HANDLING MISTREATMENT



# 3.

---



FOREBYGGELSE AF PSYKO-SOCIALE RISICI OG STRESS PÅ ARBEJDSPLADSEN I PRAKSIS

BILAG

## B I L A G 1 . I N F O R M A T I O N S K I L D E R



Yderligere information om forebyggelse af psykosociale risici og arbejdsbetinget stress kan fås fra agenturets websted om den europæiske uge 2002 <http://osha.eu.int/ew2002/> hvorfra den fulde udgave af agenturets publikationer kan downloades gratis. Faktablad 30, Adgang til oplysninger om stress på arbejdspladsen fra <http://osha.eu.int/ew2002/> vejleder brugerne om, hvilke oplysninger der findes på agenturets websted.

## AGENTURETS PUBLIKATIONER

**Rapporter**

- *Research on work-related stress*, European Agency for Safety and Health at Work, 2000, ISBN 92-828-9255-7.
- *How to tackle psychosocial issues and reduce work-related stress*, European Agency for Safety and Health at Work, 2000, ISBN 92-9191-009-0.

**Faktablade**

Faktabladene giver præcis information om en række spørgsmål og findes på alle 11 officielle fællesskabssprog.

- *Faktablad 8: Stress på arbejdspladsen — sammendrag af Arbejds miljøagenturets rapport.*

- *Faktablad 22: Arbejdsbetinget stress.*

- *Faktablad 23: Mobning på arbejdspladsen.*

- *Faktablad 24: Vold på arbejdspladsen.*

- *Faktablad 30: Adgang til oplysninger om stress på arbejdspladsen fra <http://osha.eu.int/ew2002/>*

- *Faktablad 31: Praktisk vejledning til arbejdstagere om håndtering af stress og årsagerne hertil.*

- *Faktablad 32: Hvorledes håndteres psykosociale spørgsmål, og hvorledes reduceres arbejdsbetinget stress — sammendrag af Arbejds miljøagenturets rapport.*

**Tidsskrift**

Tidsskrift 5: Working on stress.

**PR-materiale**

Den europæiske arbejdsmiljøuge 2002.

Agenturet har udarbejdet en informationspakke bestående af plakater, foldere, faktablade og postkort for at gøre reklame for ugen og dens tema »Ta' stressen af arbejdet«, som findes på <http://osha.eu.int/ew2002/>

Yderligere oplysninger om agenturets publikationer findes på agenturets websted <http://agency.osha.eu.int/publications/>

## BILAG 2. OVERSIGT OVER PRAKTISKE EKSEMPLER

Land	PRIS	TITEL	EMNE	SEKTOR	NIVEAU*
Tyskland	√	Indførelse af en sund og succesrig tilrettelæggelse af arbejdet på et callcenter	stress	callcenter	ALL
Det Forenede Kongerige	√	Enkle skridt til forebyggelse af stress på arbejdspladsen	stress	petrokemisk fremstilling	ALL
Nederlandene	√	Velfærds- og stressforebyggelsesprogram	stress	kemisk fremstilling	ALL
Spanien	√	Stressforebyggelse på plejehjem	stress	sundhedspleje	ALL
Finland	√	Model for selvstændig planlægning af arbejdsplaner	stress	sundhedspleje, arbejdsplaner	O/O
Østrig		Managementuddannelse for at nedbringe stress	stress	minedrift/stenbrud	O/O
Sverige		Stressprogram i den nationale arbejdsmarkedsstyrelse	stress	den nationale arbejdsmarkedsstyr.	I/O
Grækenland		Stresshåndtering og psykosociale risici	stress	De Olympiske Lege	ALL
Danmark	√	Forebyggelse af stress og udbændthed hos lærere	stress	undervisning	IO
Portugal	√	Stresshåndtering i krisesituationer	posttraumatisk stress	lufttrafikkontrol	I
Nederlandene	√	»Safe Care« — Program for et mere sikkert hospital	vold	sygepleje	ALL
Irland		Håndtering af vold mod personalet	vold	sygepleje	ALL
Det Forenede Kongerige		Forebyggelse af arbejdsbetinget vold inden for detailhandelen	vold	detailhandel	ALL
Frankrig	√	Plan for forebyggelse af risici i tilknytning til vold udøvet af tredjepersoner i en bytransportvirksomhed	vold	offentlig transport	I/O
Italien		Aftale om arbejdskultur	mobning	offentlig transport	IO
Finland		Retningslinjer for forebyggelse af psykisk vold og interventionsforanstaltninger	mobning	uædle metaller	O/O
Irland		Arbejd positivt — stressvurderingsredskab for SMV'er	stress	foreløbig, sundhedspleje	ALL
Tyskland	√	GIGA — »Fælles initiativ for sundere arbejde«	stress/mobning	foreløbig	ALL
Irland	√	Foreløbig strategi for forebyggelse af mobning	mobning	foreløbig	ALL
Finland		Model for håndtering af tilfælde af mobning	mobning	foreløbig	ALL

\* »NØGLE TIL INTERVENTIONSLEVEL (vurderet af agenturet; introduktion, boks 2, indeholder nærmere oplysninger)«

I INDIVIDUELT NIVEAU

IO INDIVIDUELT NIVEAU — ORGANISATION

O ORGANISATIONSLEVEL

ALL ALLE NIVEAUER

Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur

**Forebyggelse af psyko-sociale risici og stress på arbejdspladsen i praksis**

Luxembourg: Kontoret for De Europæiske Fællesskabers Officielle Publikationer

2003 — 79 s. — 16,2 x 22,9 cm

ISBN 92-9191-012-0





Agenturet har til formål at give fællesskabsinstanser, medlemsstaterne og de berørte kredse alle relevante tekniske, videnskabelige og økonomiske informationer inden for sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen med henblik på at forbedre navnlig arbejdsmiljøet for at beskytte arbejdstagernes sikkerhed og sundhed i overensstemmelse med traktaten og de successive handlingsprogrammer om sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen.

Det Europæiske Arbejds miljø agentur  
<http://agency.osha.eu.int>



Det Europæiske  
Arbejds miljø agentur

Gran Via 33, E-48009 Bilbao  
 Tlf. (34) 944 794 360; fax (34) 944 794 383  
 E-post: [information@osha.eu.int](mailto:information@osha.eu.int)



ISBN 92-9191-012-0



9 789291 910120

