

Særligt om

Den effektfulde APV-proces

En effektfuld APV står på to ben

APV'en er et helt centralt værktøj for arbejdsmiljøgruppen og -organisationen, da den giver en struktur for de forskellige opgaver, der ligger fra kortlægning til evaluering af indsatsernes effekt på arbejdsmiljøet. Denne guide giver inspiration til hvordan man som arbejdsmiljøgruppe kan udforme en god APV-proces, der adresserer de rette arbejdsmiljøproblemer og består af involverende og forpligtende processer arbejdsmiljøgruppe og lokal ledelse samt ansatte imellem.



Der kan være den opfattelse, at det er arbejdsmiljøgruppen, der skal stå for det med arbejdsmiljøet, at det er gruppen, der skal adressere de rette arbejdsmiljøindsatser. Denne udførende del kan arbejdsmiljøgruppen bidrage med i større eller mindre omfang, men kan aldrig stå alene med den. En systematisk og helhedsorienteret arbejdsmiljøindsats, der skal lede til forebyggende handlinger forudsætter bidrag fra de, der står midt i det, fra ledelse, fra eksperter m.v.

Det er derfor arbejdsmiljøgruppens opgave at lede APV-processen igennem fra start til slut for det/de område(r), de er ansvarlige for – men er ikke nødvendigvis udførende på alle opgaver. Nogle arbejdsmiljøgrupper er ansvarlige for store områder, hvilket af ressourcemæssige grunde umuliggør, at de er udførende på alle opgaver. Deres opgave i APV-processen bliver til gengæld at udstikke en retning for APV-processen, sikre koordinering med den lokale ledelse og ansatte samt skabe energi og engagement hos den lokale ledelse og ansatte i implementeringen af tiltag til forbedring af arbejdsmiljøet.

En klar målsætning for APV'en sætter retning for indsatser

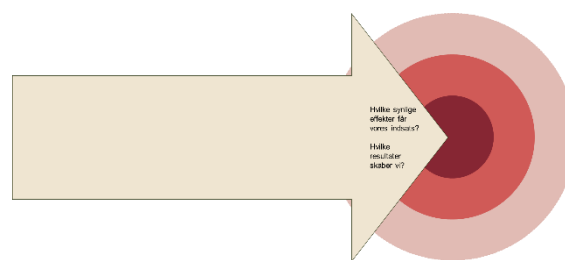
Den traditionelle tilgang i APV-arbejdet er drevet af et fokus på problemer, som hurtigt skal minimeres eller fjernes uden at forholde sig til de ønskede effekter, løsningerne skal have på de ansattes arbejdsmiljø. Det kan også betyde, at problemstillingerne ikke bliver analyseret i tilstrækkelig grad med en reduceret problemforståelse til følge. Det kan i værste fald resultere i, at løsningerne har ingen eller reduceret virkning på problemstillingerne.

I forhold til det psykiske arbejdsmiljø kan det traditionelle perspektiv med problemgranskning have den negative virkning med at placere skyld hos ledere eller ansatte, der bliver slidsomt for samarbejdet og motivationen. Formulering af målsætning for APV'en med de ønskede effekter, de ansatte skal kunne mærke i arbejdsmiljøet, er en stærkere drivkraft for at mobilisere engagement og energi til at realisere en ønskværdig fremtid.

En målsætning udstikker en retning for det samarbejde, som arbejdsmiljøgruppen, lokal ledelse og ansatte skal indgå og forpligte sig i.

Inspirationsspørgsmål til arbejdet med målsætning:

- Hvilke resultater vil vi gerne skabe med vores APV-indsats? (Hvilke skal vi lykkes med at løse?)
- Hvilke effekter vil lokal ledelse og de ansatte kunne mærke?
- Hvem skal være med til at formulere målsætningen og hvordan vil vi gøre det?



Tydelig ledelse af APV'en fremmer koordinering

Arbejds miljøgruppen leder APV-processen i tæt samarbejde med lokal ledelse og ansatte. Det forudsætter, at arbejds miljøgruppen kontinuerligt har overblikket og kan bryde APV'ens faser ned for den lokale ledelse og ansatte, så de ved, hvad de skal indgå i hvornår og også gerne inspirere til, hvordan de skal gøre det. Arbejds miljøgruppen kan deltage i forskellige aktiviteter, være udførende på udarbejdelsen af løsninger og stille sin viden til rådighed. Hverdagen med de daglige opgaver fylder hurtig tiden ud for både arbejds miljøgruppen, lokal ledelse og ansatte, hvilket kalder på klare aftaler om, hvad der er realistisk at kunne udføre af opgaver i APV-faserne, og hvordan de forskellige parter kan understøtte arbejdet undervejs. Det kan være en god idé fra start at få aftalt afklarings- og statusmøder både i arbejds miljøgruppen og mellem fx repræsentante(r) fra arbejds miljøgruppen og lokal ledelse.

Inspirationsspørgsmål:

- Hvilken koordinering har vi brug for undervejs? Og med hvem?
- Hvordan kommunikerer vi løbende, så ansatte og lokal ledelse i højere grad har overblikket?
- Hvilke bidrag ønsker vi i arbejds miljøgruppen fra lokal ledelse og ansatte?
- Hvad skal vi i arbejds miljøgruppen være bedre koordineret omkring?
- Hvem har hvilke roller og opgaver? Hvem er bedst til det? Hvem har tid?
- Hvilke konkurrerende dagsordner kan komme til at overtage fokus?
- Hvem kan komme med afgørende input og specialistviden – hvordan og hvornår får vi det med?

Engagement er central for at skabe bedre arbejds miljø:

En APV-proces er en forandringsproces og en målsætning om at styrke arbejds miljøet. Den kan kun realiseres ved at inddrage, involvere, motivere, aktivere lokal ledelse og ansatte. Det er i sidste ende de parter, der skal bære forandringen i gennem ved at ændre på deres hverdagspraksis. Arbejds miljøforbedringerne skal indarbejdes i hverdagens praksis. Det er arbejds miljøgruppens opgave at tage pulsen på energien og engagementet undervejs. Alle kan blive afledt og miste fokus eller støde på vanskeligheder undervejs. Det er derfor vigtigt at undersøge energien og engagement undervejs og involvere lokal ledelse og ansatte i komme med input til, hvordan engagementet kan fastholdes eller styrkes. Et godt fif kan være at undersøge engagement og energi hver gang I er i en beslutningsproces, så det tydeliggøres i hvilket omfang der er motivation til stede og hvad der skal til for at højne den.

Inspirationsspørgsmål:

- Hvordan sikrer vi, at vi løbende kan sparre, motivere, involvere og styrke engagement hos lokal ledelse og ansatte til at ændre praksis?
- Hvordan fastholder vi i arbejdsmiljøgruppen et højt engagement og energi?
- Hvad er det værste, der kan ske? Og hvordan kan vi foregribe det?
- Hvordan kan vi undersøge motivation/engagement som en del af agendaen på statusmøder?
- Hvilket niveau af engagement kan vi nøjes med?
- Hvordan fejrer vi succeser undervejs

Opsummering

Nedenstående model viser en overordnet APV-model med dens fire faser understøttet af tre bærende procesledelsesprincipper i henholdsvis:

- Udstikning af retning for arbejdet ved at formulere målsætning
- Stærk koordinering indbefatter tydelighed på roller, opgaver og ansvar, løbende status
- Skabe og fastholde engagement og energi undervejs – uden den sker der ingen forandring

Arbejdsmiljøgruppen har ansvaret for at lede APV-processen, hvor ovenstående inspirationsspørgsmål og pointer forhåbentlig kan guide arbejdsmiljøgruppen i det vigtige arbejde.

