

**God praksis til systematisk og partcipatorisk udvikling af det psykosociale arbejdsmiljø i mindre virksomheder indenfor landbrug og restauranter  
(APV-PSYK)**

Rapport

Liv Starheim

Peter Hagedorn-Rasmussen

Peter Hasle

Syddansk Universitet

Juni 2024

## Forord

**Projekt APV-PSYK i SMV** - er et analyseprojekt gennemført i 2023-2024 og finansieret af Velliv Fonden. Rammen om projektet er drøftet med Velliv Fonden og aftalt til at udgøre en første fase med et analyseprojekt, hvis resultater og anbefalinger skal anvendes til en anden fase i form af en kampagne/indsats målrettet de to branchers interessenter med metoder og redskaber som er blevet identificeret brugbare metoder til at løfte det mentale helbred for ansatte i de to brancher.

Denne rapport præsenterer resultater og anbefalinger fra de to undersøgte SMV-brancher: Landbrug og restaurationer.

Vi vil gerne takke alle de organisationer, arbejdspladser og nøglepersoner, som har givet sig tid til at fortælle om deres erfaringer med arbejdsmiljøet i de to brancher

Vi drøfter løbende samarbejde med NECTO og NORION, som har lignende initiativer om hvordan vores projekter kan anvendes, som et samlet løft til de involverede brancher.

Tak til Velliv Fonden for at støtte projektet.

## Indhold

Forord .....	2
1 Introduktion og baggrund .....	4
Formål med projektet.....	4
Projektplan .....	4
Udvælgelse af brancher.....	5
2 Restaurationsbranchen .....	7
2.1 Gennemførelse af undersøgelsen.....	7
2.2 Resultater .....	7
Karakteristika ved branchen .....	7
Det psykosociale arbejdsmiljø – på godt og ondt .....	8
2.3 Erfaringer med det psykiske arbejdsmiljø.....	8
1. Faglighed som drivkraft.....	8
2. Ledelse .....	9
3. Det kollegiale samspil.....	9
4. Planlægning og forudsigelighed .....	10
5. Arbejdspladskultur og psykologisk tryghed .....	10
2.4 anbefalinger til kommunikationsplan.....	11
3 Landbruget .....	12
3.1 Gennemførelse af undersøgelsen.....	12
3.2 Resultater .....	12
Karakteristika ved branchen .....	12
3.3 Erfaringer med det psykiske arbejdsmiljø.....	13
1. Dialog og møder.....	13
2. Faglighed, forskellighed og sociale aktiviteter .....	14
3. Planlægning.....	15
4. Ledelse i praksis .....	16
5. Sikkerhed og fysisk arbejdsmiljø er også trivsel.....	17
4 Anbefalinger til kommunikationsplan .....	18
4.1 Restaurationsbranchen.....	18
4.2 Landbruget .....	18

# 1 Introduktion og baggrund

I projektbeskrivelse er baggrunden for projektet beskrevet således:

”Udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø med stressbelastning, interne konflikter og konflikter med kunder og borgere, samt mobning og chikane er stigende ifølge Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) kohorte studier fra 2012-2022 (AH 2018; NOA-L 2021). For eksempel svarer 7,7 % af lønmodtagerne i Danmark på tværs af brancher at de har oplevet at blive udsat for mobning; 6,4 % har været udsat for trusler og vold og 11,3 % oplever at blive diskrimineret eller dårligt behandlet indenfor de sidste 12 måneder (NOA-L, 2021). Krænkende handlinger, vold og trusler kan, afhængigt af karakteren, føre til dårlig trivsel og alvorlige helbredsproblemer i form af depression og andre symptomer på dårligt mentalt helbred.

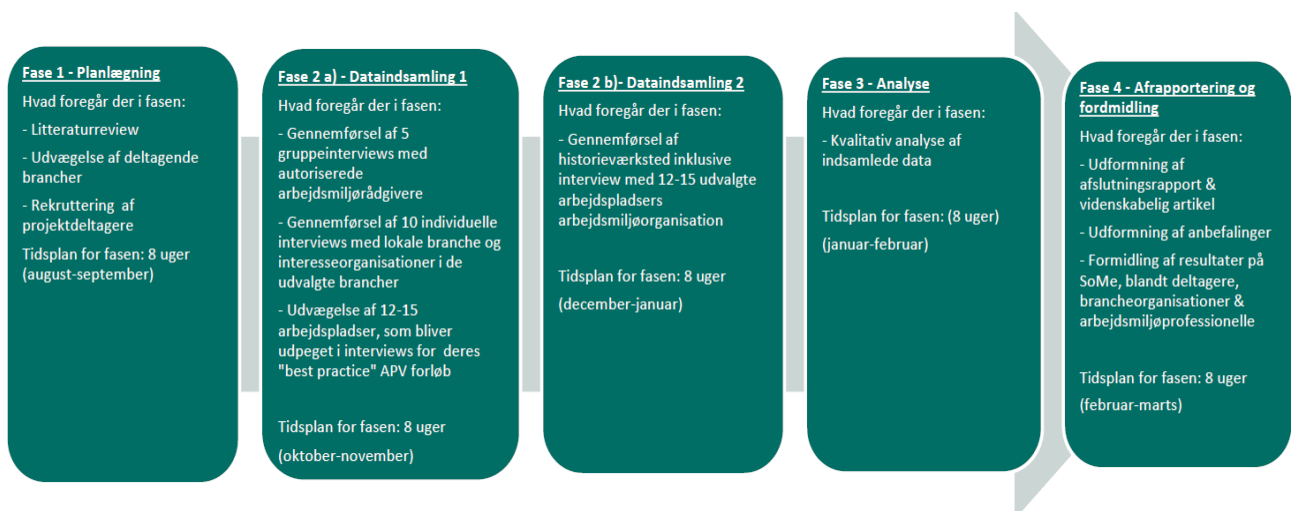
Den lovpligtig arbejdspladsvurdering (APV) er virksomhedernes centrale redskab til at kortlægge, analysere, prioritere og igangsætte indsatser til at håndtere og forebygge risici i det psykiske arbejdsmiljø. Forskningen peger imidlertid på at mange virksomheder – særligt de mindre – har svært ved at anvende den indledende kortlægning til at udvikle og gennemføre handleplaner som forbedrer det psykiske arbejdsmiljø. Der mangler derfor forskningsbaseret evidens for hvilke metoder arbejdspladserne skal anvende for at kunne håndtere og forebygge risici i det psykiske arbejdsmiljø.”

## Formål med projektet

Projektets formål er beskrevet således: ”at tilvejebringe ny viden om ’Good practice’ APV-metoder som kan hjælpe små og mellemstore virksomheder (SMV) med at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø og dermed deres mentale sundhed.

Projektet er en forundersøgelse af hvordan arbejdspladser gennemfører vellykkede APV -forløb ”Good practice” af det psykiske arbejdsmiljø, som arbejdspladserne vurderer, har en positiv effekt på det psykosociale arbejdsmiljø. Analysen afrapporteres efterfølgende og danner grundlag for afprøvning af systematiske og partcipatoriske APV-forløb i et aktionsforskningsprojekt eller en kampagne som formidler de indhentede Good Practice metoder.”

## Projektplan



Projektplanen er gennemført som ovenfor med mindre justeringer undervejs. Projektet blev startet en måned senere end forventet d. 1. september, delvist fordi Velliv Fonden udbad sig svar på nogle spørgsmål til projektet. Vi afslutter desuden projektet en måned senere d. 1. juni 2024.

Som udgangspunkt ønskede vi at sætte fokus på mikrovirksomheder (<10 ansatte) og de mindre af dem der typisk benævnes små virksomheder (10-50). Dem er der mange af i Danmark, herunder i såvel landbruget som restaurationsbranchen. En af årsagerne til, at vi gerne ville sætte fokus på disse, var ønsket om at identificere de steder, hvor det trods vilkåret om at være en lille eller mindre virksomheder lykkedes at skabe 'good practices'. Dette lykkedes i vid udstrækning i landbruget og i mindre grad i restaurationsbranchen. I restaurationsbranchen viste det sig, at vores fokus på de helt små virksomheder gav udfordringer med at rekruttere arbejdspladser. Det var også karakteristisk at interesseorganisationer, som vi havde kontakt med i første fase, også havde vanskeligheder med at pege på kendte arbejdspladser, som repræsenterede 'good practices' inden for denne kategori af helt små virksomheder.

På den baggrund valgte vi også at inddrage erfaringer fra virksomheder, som lå i den traditionelle "mellemstore" virksomheds-størrelse. Disse har typisk en kædestruktur i restaurationsbranchen. Med denne størrelse skabes typisk en struktur, hvor der afsættes ressourcer til stabsfunktioner, herunder fx HR, arbejdsmiljø og funktioner der interesserer sig for bæredygtighed, eksempelvis ESG-rapportering. Det giver grundlag for en mere systematisk opmærksomhed på arbejdsmiljøet. Og det betyder samtidig, at de også har både ressourcer og interesse i at indgå i og udveksle viden gennem et projekt som dette.

Kendetegnende ved såvel restaurationsbranchen som landbruget er, at begrebet psykisk arbejdsmiljø ikke indgår i det daglige sprog eller jargon, når vi besøger arbejdspladserne. For en kort betragtning kan man snuble over den fejlslutning, at fænomener knyttet til psykisk arbejdsmiljø ikke er en udfordring. Det viste sig dog hurtigt ikke at være tilfældet, men det betød at vi skulle spørge meget bredere end til en systematisk APV-proces, og at APV indgik i en bredere sammenhæng med virksomhedernes arbejde med at skabe arbejdspladser med et godt psykisk arbejdsmiljø. Vi fokuserede derfor på deres samlede erfaringer med det gode arbejdsmiljø.

Vi har ikke undervejs drøftet projektet med en følgegruppe, men til sidst i projektet samlet alle inviterede og interesserede parter til en workshop for henholdsvis landbrug og restaurationer. På workshopperne drøftede deltagerne deres og vores bud på anbefalinger.

## Udvælgelse af brancher

Kriterier for udvælgelse af brancher omfattede:

- Dokumenterede problemer i det psykosociale arbejdsmiljø
- Relativ lille opmærksomhed og aktivitet for at løse disse problemer
- Sparsomme materialer og vejledninger på arbejdet med at forebygge disse problemer
- Stor repræsentation af SMV-virksomheder

Desuden tilstræbte vi at vælge brancher, hvor projektgruppen har kontakter til centrale netværk og aktører, der kunne løfte analysen og sprede den opnåede viden ud til hele branchen

Vi har afgrænset vores valg til de to brancher restauration og landbrug, jvf. Velliv's anbefaling af at dette analyseprojekt ikke skal rettes mod generiske, men mod målrettede metoder til arbejdspladser med specifikke arbejdstyper. Begge brancher har dokumenterede belastninger i det psykosociale arbejdsmiljø, samt udfordringer med alvorlige ulykker og fysiske belastninger som løft træk og skub, samt eksponering for støv, kemiske og biologiske materialer.

Tal fra National overvågning af Arbejdsmiljøet for lønmodtagere i 2021 viser at blandt de 11.3% af lønmodtagere, som svarer, at de har været udsat for diskrimination og dårlig behandling, er restauranter og barer topscorer med 19.9% (NOA-L 2021 s.55). Det samme tal for landbrug, skov og fiskeri er 13.5% - dvs. en mindre overrapportering i forhold til gennemsnittet på 11.3%.

Vedrørende seksuel chikane placerer restauranter og barer sig som nummer to på branchelisten med 5.8%, der svarer, at de har været udsat for seksuel chikane inden for de sidste 12 måneder. Til sammenligning er gennemsnitstallet 2,4% for samtlige brancher (NOA-L 2021 s.63).

Af de 4,4% af lønmodtagere, der svarer at de har oplevet uønsket seksuel opmærksomhed inden for de sidste 12 måneder, er barer og restauranter igen nummer to på brancheopgørelsen med 10,6% (NOA-L 2021 s.66)

Udover de dokumenterede risici i arbejdsmiljøet for de to branchetyper er der følgende data på deres indsatser for at håndtere og forebygge disse risici:

NFA's analyse af virksomhedernes arbejdsmiljøindsats 2012-2017 viser gennemgående, at andelen af store arbejdspladser, der har gennemført en APV, er steget fra 95 % i 2012 til 98 % i 2017. Til sammenligning er det kun ca. 73 % af de små arbejdspladser, der har gennemført en APV i alle undersøgelsesårene, mens det gælder for ca. 90 % af de mellemstore arbejdspladser (Virksomhedernes Arbejdsmiljøindsats 2017, VAI2017 s. 16)

I undersøgelsen er der lavet en sammenfatning af de 13 spørgsmål, som måler virksomhedernes prioritering af arbejdsmiljøindsatsen bredt. Her placerer branchen landbrug sig som det femte lavest prioriterede i de 38 brancher.

Samtidigt viser VAI undersøgelsen at der i SMV'er er en lille og gennemsnitlig tendens til at små virksomheder i højere grad har gennemført indsatser for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Dette gælder medarbejdernes indflydelse på løsning af arbejdsopgaverne, god intern kommunikation og forebyggelse af stor arbejdsmængde og tidspres (VAI 2017 s. 34-38). Forklaringen kan ligge i de tætte sociale relationer i de små virksomheder, men denne nærhed kan også få meget negative konsekvenser, hvis de sociale relationer fungerer dårligt.

På områderne som forebyggelse af konflikter og skænderier, mobning, vold og trusler ses den omvendte tendens: jo mindre virksomheder jo mindre forebyggelsesindsats. I spørgsmålet om personalelederes kompetencer til at håndtere og udvikle det psykiske arbejdsmiljø er vurderingen markant dårligere i SMV i forhold til de store virksomheder. (VAI 2017 s. 38-44)

## 2 Restaurationsbranchen

### 2.1 Gennemførelse af undersøgelsen

Vi indledte med rekruttering og gennemførte 8 interviews med brancheorganisationer, fagskoler og efteruddannelsesinstitutioner. Efterfølgende oplevede vi vanskeligheder med både at identificere og efterfølgende at få små restauranter til at deltage i interviews og historieværksteder. Det lykkedes at praktisere et historieværksted med en restaurant, men ellers var det travlt og vanskeligt at få kontakt til, endstige afsætte et par timer til at tale med os. Vi besluttede derfor at brede nettet ud og både inkludere en hospitalskantine, en HR-afdeling i et netværk som administrerer 20 restauranter, samt elevnetværket som vi fik kendskab til gennem BFA Service og Turisme.

*"Vi elsker en branche, der ikke elsker os"* var overskriften på en artikel i Politiken d. 5. september 2023, hvor elever i hotel og restaurationsbranchen beskrev de vilkår, som de var underlagt i deres elevtid ude på arbejdspladserne. Elevnetværket opstod i forlængelse af en konference afholdt af 3F, som havde inviteret over 100 elever til at komme med deres forslag til OK-temaer. Hovedkonklusionen på konferencen blev, at den nuværende overenskomst for elever i branchen indeholder alle de krav til ordentlige arbejdsforhold, velplanlagte og lærerige elevforløb, løn og overarbejde, som eleverne kunne ønske sig. Men udfordringen ligger i at få arbejdspladserne til at overholde overenskomsterne. De 8 elever som deltog i vores historieværksted, havde alle erfaringer fra 2-3 arbejdspladser i deres elevtid, samt arbejdspladser som de havde arbejdet på, inden de startede på deres uddannelse.

Derudover gennemførte vi historieværksted i en mindre restaurant, samt deltog på NORION/Foods workshop om trivsel i restaurationsbranchen, - et Velliv støttet projekt som parallelt med vores forsøgte at skabe viden om, hvordan trivslen i restaurationsbranchen kan øges.

### 2.2 Resultater

Vi har sammenfattet resultaterne fra undersøgelsen i en række punkter, som vi præsenterede og diskuterede med deltagerne på den afsluttende workshop i maj 2024. Nedenfor bringer vi en række bokse som sammenfatter vores resultater og de kommentarer som deltagerne kom med under workshoppen.

#### Karakteristika ved branchen

**Mangfoldighed af typer af og størrelse på restauranter:**

- Hotelkæder, conferencecentre, fine restauranter, familierestauranter, kantiner, kroer, cafeer, pizzeriaer.

**Mangfoldighed af ansatte:**

- Faglærte kokke, tjenere, konditorer, økonomaer, diætister, bagere og mange flere...
- Ufaglærte: Studerende, internationale medarbejdere, korttidsansatte sæsonarbejderne.

**Nogle kendetegn**

- Restauranter med eksterne gæster serverer typisk eftermiddag, aften og weekender.
- Ledere udpeges internt blandt gode fagfolk og lederuddannelse er ikke almindelige.
- Stram økonomi, smalt vindue til service og indtjening.
- Lille tradition for organisering i fagforeninger og interesseorganisationer.

## Det psykosociale arbejdsmiljø – på godt og ondt

### Det gode arbejdsmiljø:

- At lave gode måltider til gæster som giver anerkendende feedback.
- Det tætte samarbejde med kollegerne – som også strækker sig ud over arbejdstid.
- At arbejde i et miljø som vil skabe gode og berigende måltidsoplevelser.
- At kommunikationen omkring dette sker med gensidig respekt og fokus på faglig udvikling.
- En sjov og udfordrende serviceperiode, hvor adrenalinet er højt.
- Forudsigelig vagtplanlægning, hvor ferie og fridage bliver respekteret.

### Udfordringer er omvendt:

- Når køkkenet kokser og utilfredse gæster er ubehagelige.
- Når kommunikationen fra leder til ansatte eller mellem ansatte er personligt krænkende og ubehagelig, langt ud over "bare" at være kort i tonen under service.
- Når gæster bliver fulde, ubehagelige og seksuelt grænseoverskridende.
- Når adrenalinrushet dæmpes efter vagter med alkohol og videre fest ude i byen: Arbejde og efterfest fylder hele livet.
- Når vagterne er for lange, for uforudsigelige. og man bliver indkaldt på fridage og ved sygdom.

## 2.3 Erfaringer med det psykiske arbejdsmiljø

Vi har opdelt de positive og de mindre positive erfaringer i fem temaer med drivkraft til forbedringer:

- Faglighed som drivkraft
- Ledelse
- Det kollegiale samspil
- Planlægning og forudsigelighed
- Arbejdspladskultur og psykologisk tryghed

### 1. Faglighed som drivkraft

- At levere service af den rigtige kvalitet til det rigtige tidspunkt.
- At bliver oplært godt: *"Hvis nogen gider forklare fagligt, så skræller jeg gerne kartofler i 14 timer"*.
- Når kommunikationen forbliver tydelig og respektfuld om opgaverne.

Eksempler på gode metoder:

- Tavler til synliggørelse af fordeling af opgaver og ansvarsområder.
- At kunne ønske nye og andre opgaver.
- Når alles gode ideer og erfaringer bliver lyttet til.

Refleksionsspørgsmål:

- Skaber det konkurrenceprægede miljø forhindringer for god oplæring og udvikling af de gode arbejdsprocesser?
- Hvordan kan faglig udvikling bidrage til og være løftestang til arbejdsmiljø forbedringer?



## 2. Ledelse

*"Det er, som om branchen tror, at ledelse er noget, man kan, fordi man er god faglig til sit arbejde. Der er INGEN, som sørger for, at man får en lederuddannelse og man kommer hurtigt ud i at have reelt lederansvar, når man starter i de små restauranter"*

De interviewede efterlyser:

- Systematiske dialoger med medarbejderne individuelt om faglighed og trivsel.
- Dialoger der løbende udvikler og træner samarbejdet mellem kollegaer, og mellem ledelse og medarbejdere.
- Uklare rammer begrænser mulighed for autonomi og innovation.

Refleksionsspørgsmål:

- Refleksion 1: Hvordan kan ledelse være systematisk og støttende og samtidigt drive udvikling af opgaven og fagligheden?
- Refleksion 2: Hvordan kan branchen indoptage ledelse som væsentlig for et godt arbejdsmiljø, som kræver uddannelse og sparring fra andre ledere?

Input fra workshop

- Vagtplanlægning for elever og andre.
- Ledere som tager sig af elever.
- Elever som siger fra.

## 3. Det kollegiale samspil

- I nogle livsfaser er det sociale i arbejdet og efter arbejdet vigtigt.
- Gode kolleger, - kram og omsorg: *"Når nogen står og græder nede i grøntboksen"*.
- Bagtalelse: Rigtigt meget sladder - alle kender alle, man taler bag ryggen og hører det fra andre.
- Kollegialt pres på at alle skal præstere højt for at bidrage til at organisering gå op (Ikke understøttende pauser, ringe og kalde syge kolleger ind).

Refleksionsspørgsmål:

- Refleksion 1: Når opgaven er at skabe et festligt måltid med vin og øl: Hvordan kan festkulturen blandt de ansatte løftes ind i andre og sundere kulturelle samspil?
- Refleksion 2: Hvordan kan det kollegiale samspil løftes fra sladder og gruppepres til understøttende relationer?

Input fra workshop

- Sige fra.
- Organisatoriske regler.
- Noget visuelt for hvordan vi gør her.
  - Hvem kan man sige fra over – også udenfor arbejdspladsen
- Vende forløbet af dagen

#### 4. Planlægning og forudsigelighed

- Hurtigt og hektisk tempo - konkurrence driver, at det skal lykkes, også på trods af....
- Lange og ikke planlagte vagter.
- Manglende pauser.
- Manglende strukturer, overblik og synlighed i arbejdsplanlægningen.

##### Refleksionsspørgsmål:

- Når højt tempo og at lykkes med den gode madoplevelse til gæsterne er det meningsfulde, hvordan kan organisering og planlægning understøtte dette og samtidigt skabe et sundt arbejdsmiljø?

##### Input fra workshop

- En aktiv vagtplanlægning (periode uden service bl.a. til personalemad).
- Briefing og debriefing (hvad gik godt og hvad er skidt).
- Snak om hvor der er godt og skidt.
- AMU-kursus for elevansvarlige.
- Obligatorisk vagtplanlægning.1

#### 5. Arbejdspladskultur og psykologisk tryghed

##### Vi har hørt om udfordringer med:

- Fysisk vold: Dask og slag fra kolleger og ledere, ledere der kaster med ting, mavepustere for sjov.
- Psykisk vold: "Man skal brydes ned for at blive bygget op" – yndlingssætning fra en ansvarlig oplærer, skæld ud, latterliggørelse, bliver overfuset foran gæster.
- *"Køkkenchefen skældte hele tiden ud, var stor mand og gik rundt for at finde ting, han kunne skrige folk ind i ansigtet over. Fik ondt i kroppen, når man kunne hans tunge trin".*

##### De interviewede efterlyser:

- Beredskaber når gæster er ubehagelige, - aftaler og praksis.
- Den gode tone under højt service.
- Hvordan forebygges skæld ud?
- Hvordan forhindres at vittigheder og drillerier kammer over til mobning?

##### Input fra workshop

- Ledere som tager sig af den grove tone både internt og ift. kunder
- Mangel på arbejdskraft hjælper på at prioritere arbejdsmiljøet
- Time out en gang om ugen (bare 10 minutter), hver er OK og hvad er ikke
- Briefing, debriefing, time out
- Synlige spilleregler

## 2.4 anbefalinger til kommunikationsplan

Arenaer og aktører der kan være afsendere og gøre en forskel:

- Brancheorganisationer og fagforeninger
- Fagskolerne
- Arbejdstilsynet
- BFA Service og Turisme
- Rådgivere/arbejds miljøkonsulenter
- NECTO

På baggrund af de indsamlede erfaringer og ideer til indsatser til forbedring af trivslen i restauranter er vores anbefalinger til indsatser og kampagner:

1. Udvikling, afprøvning og produktion af et skriftligt/elektronisk værktøj til branchen, som fortæller, hvordan den gode trivsel kan skabes. Indholdet i værktøjet kan omfatte faktablade om:
  - Det gode møde: briefing/debriefing
  - Personaleledelse
  - Psykologisk tryghed
  - Den gode planlægning
  - Social støtte og en sund kultur
2. Podcasts med fortællingen om de gode erfaringer fra arbejdspladser, og hvad der skal til for at ledelse og medarbejdere i samspil laver forventningsafstemning og følger op på, hvordan det går med samarbejdet og den faglige udvikling. Podcastene kan også bringe viden og erfaringer frem fra uddannelse af elever i arbejdsmiljø på skolerne og fra efteruddannelse af ledere i arbejdsmiljø.
3. Tilbyde SMV restauranter et gratis arbejdsmiljøkonsulentbesøg i en afgrænset periode, hvor materialer og ideer, til hvordan arbejdspladsen kan arbejde med trivslen, bliver præsenteret og drøftet.
4. Udvikle kriterier til og formidling af en årlig arbejdsmiljøpris, hvor arbejdspladser kan indstilles til at beskrive og præsentere deres arbejde med trivslen. Alle indstillede til arbejdsmiljøprisen får et diplom, som kan være synlige i restauranten. Landbruget har meget positive erfaringer med en sådan pris.

Vi har indgået et samarbejde med Danske Restauranter og Cafeer DRC, og vil i perioden oktober – december 2024 udarbejde prækvalifikation og evt. efterfølgende ansøgning til Velliv om ovenstående indsatser.

## 3 Landbruget

### 3.1 Gennemførelse af undersøgelsen

Vi kontaktede brancherelevante organisationer, herunder SEGES og BAU Jord til Bord, og gennemførte interview med henblik på at finde relevante arbejdspladser. Vi blev inviteret til at deltage i et møde med omkring 30 arbejdsmiljøkonsulenter, der kommer fra forskellige rådgivningsvirksomheder inden for landbruget. På mødet bidrog vi med et oplæg og skabte rammen om en dialog om det psykiske arbejdsmiljø i landbruget. Som udgangspunkt var fokus for disse indledende aktiviteter at identificere de gode eksempler. De landbrug som typisk er kendetegnet ved ikke at have svært ved at rekruttere og fastholde, samt får økonomien til at løbe rundt. Fokus var på at identificere de gode praktiske erfaringer om, hvordan trivsel og psykisk arbejdsmiljø kan organiseres.

Det viste sig at den årlige uddeling af landbrugets arbejdsmiljøpris dannede et godt grundlag for at identificere positive erfaringer, og vi kontaktede derfor en række tidlige prisvindere, og fire landbrug inden for såvel svine-, kvæg- og jordbrug og med forskellige typer af ejerforhold sagde ja til at deltage. Vi gennemførte historieværksteder på de fire landbrug med deltagelse af mellem 6 og 13 deltagere.

### 3.2 Resultater

#### Karakteristika ved branchen

Blandt de mange, vi har talt med inden for landbruget, er der stor vilje og en række fælles antagelser, der potentielt udgør et væsentligt fundament for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Eksempler på sådanne antagelser, som samtidig slår tonen an med hensyn til vigtige aspekter af, hvordan psykisk arbejdsmiljø italesættes i branchen og på arbejdspladserne omfatter udsagn som:

- Medarbejderne er den vigtigste ressource.
- Vi skal behandle hinanden ordentligt.
- Ledelse er afgørende
- Forskelligheder er vigtige at håndtere, fx kulturelle, sproglige, mellem køn og generationer.
- Vise respekt for hinanden, tale pænt og ikke mobbe.
- Humor kan være en vigtig ingrediens på arbejdspladsen. Det fysiske arbejdsmiljø og sikkerhed skal være i orden.

*Men hvordan omsætter man de gode intentioner til konkrete handlinger?* Det har været en del af projektets metode at sætte fokus på dette gennem interview og historieværksteder blandt landbrug som har gode erfaringer med at understøtte et godt arbejdsmiljø og som desuden også blev sat i spil på en workshop i april 2024.

## Eksempler på vigtige temaer for psykisk arbejdsmiljø, trivsel og samarbejde

- Samarbejdsvanskeligheder
- Arbejde der foregår isoleret
- Vanskeligheder med at tilrettelægge arbejdet med en fornuftig rytme
- Voldsomme hændelser, der kan medvirke traumer eller lignende
- Medarbejdere der oplever, at de bliver isoleret, mobbet eller lignende
- Kriser blandt ejerlandmanden og afledte konsekvenser i relation til medarbejdere
- Konflikter mellem medarbejdere indbyrdes eller mellem ledere og medarbejdere
- Kulturelle forskelligheder
- Familiestrukturen på landbruget der både kan være en styrke og en udfordring
- Rammerne på arbejdspladsen, som fx mødesteder om morgenen, omklædning mv som kan have konsekvenser for trivslen

## 3.3 Erfaringer med det psykiske arbejdsmiljø

Vi har opdelt de positive og de mindre positive erfaringer i fem temaer med drivkraft til forbedringer:

- Dialog og møder
- Faglighed, forskellighed og sociale aktiviteter
- Planlægning
- Ledelse i praksis
- Sikkerhed og fysisk arbejdsmiljø er også trivsel

### 1. Dialog og møder

#### De gode erfaringer:

- Mange synes møder er spild af tid.
  - Men tid til dialogen betaler sig gennem mere effektivt arbejde og en attraktiv arbejdsplads,
  - Men organiserede korte møder og
  - Længere møder til at tænke nyt og udvikle skal faciliteres.
- Mandag morgen
  - Ugeplanen gennemgås, arbejdet fordeles og alle er opdaterede.
- Tavlemøder (dagligt eller ugentligt).
  - Lean-tavler hvor der både snakkes planer, nye forbedringsforslag og evalueres.
  - Teamtavlemøder fx for medarbejderne i farestalden.
  - Også plads til at fortælle om personlige forhold.
- Organiseres med tid afsat, faste dagsordener, klar mødeleder, gerne stående.
- Mødeledelse skal være klar, men kan med fordel være en rolle der går på skift.
  - Nødvendigt at tale om rollen, så deltagerne kan finde sig tilpas i den med deres forskelligheder

## Input fra workshop

- Ledelse er et fag i sig selv og få det i gang i starten af uddannelserne og følge det op undervejs på alle uddannelsesniveauer.
- Ledelsesværksteder ved at samle landmænd fra flere steder og inspirere dem med ledelsesværktøjer (Fjordland og Kvægeksperten, er i gang).
- Rådgivning til det enkelte landbrug rykker meget.
- Ledelsesuddannelser er på vej på skolerne, men der skal laves nogle prioriteringer, - eller forlænge en uddannelse
- Hvordan har vi en god dialog om at skulle håndtere et samfundsbillede af landbruget, som de oplever er vanskelig at håndtere. Dvs. ikke at nedgøre samfundsdebatten men bidrage til at kunne tale om landbruget.
- Da krigen i Ukraine udbrød, viste der sig et behov for at tale om situationen, så ukrainske medarbejdere fik lov til at bearbejde oplevelserne, men også nogle rammer omkring dialogen og brug af tlf. mm.
- Også skabe rum omkring de ansatte, som er hårdt presset. Og taler med dem om det i en balance.

## 2. Faglighed, forskellighed og sociale aktiviteter

### De gode erfaringer:

- Sociale aktiviteter fører til sammenhold og forståelse for hinanden samt til åbne snakke om faglige emner.
  - Fælles morgenkaffe og frokost.
  - Fælles middag under høsten.
  - Besøg på andre gårde, messer og teknologiproducenter/forhandlere.
  - Julefrokoster og sommerfester.
- Latter og godmodige drillerier.
  - Der bliver taget ansvar for at det ikke går over gevind.
  - Ikke vender nedad.
- Spilleregler for samvær.
  - Rollemodeller og kulturbærere.

### Forskelligheder som styrke

- Forskellighed og mangfoldighed er et vilkår og kan berige arbejdspladsen.
  - Kan blive en snublesten uden rammer for at bruge forskelligheden.
  - Kan blive en styrke, når forskelligheden giver nye perspektiver.
- Når forskelligheder udfordrer har ledelsen – gerne i samspil med medarbejderrepræsentanter – et særligt ansvar.
  - Fx knyttet til mobning eller krænkende handlinger, humor der er skæv, når kommunikationen slår knuder.
  - Aftaler om håndtering af forskellige sprog fx fælles sprog (dansk/engelsk), hvem der oversætter og hvornår.
  - Introduktion og oplæring af nye medarbejdere og elever.

## Input fra workshop

- Der kan puffes til kultur ved at have fokus på konkrete praksisser.
- Godt at sætte fokus på gode erfaringer.
- Kan godt genkende input i oplæggene – godt at have med ud i APV arbejdet.
- Det bekræfter at være på rette vej...
- Vigtigt at anerkende at dialogerne og møderne er vigtige som led i at understøtte trivslen...
- Tal sammen – fx ved frokost: Relationel koordinering ... vi øger forståelsen for hverandres perspektiv og bidrag ind i opgaven.

### Eksempler på praksisser, der kan puffe til kultur

- Brug OL til sommer (og generelt sport) til at skabe anledning til at have fokus på internationale medarbejderes perspektiver.
- Sæt også fokus på fysisk træning – det modtages typisk godt på gårdene. Det kan også give lidt grin og understøtte trivslen.
- Eks med internationale medarbejdere: forskellige deltagelse fra medarbejderne i forskellige fora: Sæt fokus på det. Tal om det.
- Eks: Besøg hvor der var flere gårde, som kommunikerede ringe med hinanden: Indførte besøg på hinandens gårde, og der blev sat fokus på fortællinger om, hvad der var i fokus på det → øget gensidig forståelse.

### Input til at omsætte ideer til praksis

- Deling på tværs af gårde: Rådgivere kan dele fx koncepter og kampagner mellem hinanden – så det kan bære ud.
- AM-konsulenterne kan have på dagsordenen at finde på sådanne ideer
- Fysisk træning ud – gode videoer findes, så udbred kendskab til dem.
- Dialog med konsulenterne er vigtigt, men hvilke formater er ellers brugbare ift. at understøtte mødet til at praktisere kampagner mv. Det kan måske være videomateriale og lignende, som kan tilgås fra telefoner.
- Store gårde har egne FB/Messenger grupper. Find ansvarlige, der kan stå for at udbrede kendskabet til de gode ideer.

## 3. Planlægning

### De gode erfaringer:

- Gennemskuelighed og retfærdighed
  - Vagtplanlægning hvor vagter er kendt lang tid frem i tiden
  - Gennemskueligt hvem og hvorfor medarbejdere får vagter
  - Sammenhængende fridage
  - Ferier kendt i lang tid
  - Mulighed for relevant fleksibilitet
- Sikring af 37 timers arbejdsuge
  - Begrænsning af uvarslet overarbejde gennem systematisk planlægning
- Fordeling af opgaver og ansvar
  - Uddelegering af og respekt for ansvar til medarbejdere
  - Fordeling af alarm-ansvar (ikke kun ledere)
- Synlige tavler fx i frokoststue
  - Ugeplaner, ferieplaner, årscykler, organisationsdiagrammer med ansvarsfordeling, m.v.

## Input fra Workshop

- Planlægning er godt, men det kommer an på lederen – kan han/hun lide at gøre det?
- Kan overlæggeren blive for høj?
- Uddelegering kan være en løsning, også ift. ledelsesopgaver
- Ganske få ansatte – find en måde, der passer. Fx ”tager det over kaffen”,
- Uddannelse er nødvendig – de skal blive bevidste om behov, opgaven som leder
- De ubevidst kompetente, der bare gør det
- Dem, der ikke tænker over det: Hvordan snakker i om de opgaver, der skal planlægges?
- Spørge til deres forbilleder, ”gode landmænd” – eller ”den, de ikke vil være”
- Hvad siger medarb.? Måske vil de gerne have mere planlægning

## 4. Ledelse i praksis

### De gode erfaringer:

- En kulturbærer som tager ledelse uden at bliver den kommanderende leder.
  - Forskel på klar besked og insisterende ordrer som bliver til mistillid og opleves krænkende.
  - Tid til dialog.
- Vise anerkendelse.
  - Fx gennem inddragelse hvor det er relevant og muligt (undgå ’pseudoinddragelse’).
- Opmærksomhed på mangfoldighed (køn, alder, nationalitet).
  - Sprogproblemer – dansk, engelsk eller billeder.
- Introduktion af nye medarbejdere.
  - Systematisk sidemandsoplæring.
- Opfølgning på medarbejderforslag og –bekymringer og kritik.
- Konflikt håndtering.
  - Sæt ord på uenigheder, spændinger og konflikter. De udvikles negativt i tavshed.

## Input fra workshop:

- Ledelse af multikulturelle virksomheder vigtigere, større og større spredning over hele kloden.
  - En lang introduktion, har vi overhovedet introduceret pga. løbende udskiftning.
  - Hvordan snakke om det svære, når kommunikation er så begrænset.
  - Interkulturel konflikt håndtering, dansk ironi forstås ikke, flade ledelsesstruktur forstås ikke, hvordan både venlig og hjertelig og i næste øjeblik chef.
- Moduler blended learning: tilvalg fx konflikt håndtering, interkulturel.
- Hvad kan AI anvendes til, en app som man får ved ansættelse.
- Erfamøder for ejerledere, driftsledere.
- Gårdråd med interessenter.
- Mødestrukturer: svaret er: jamen, vi snakker jo sammen hver dag.
  - Pixibog om mødestruktur.
- Tjekskema: har du talt med din medarbejder i dag.
- On-boarding skema: hvad skal vi tale om.
- Kontakt til familie i hjemlandet.



## 5. Sikkerhed og fysisk arbejdsmiljø er også trivsel

De gode erfaringer:

- Aftaler om sikkerhed.
  - Konsekvent opfølgning.
- Gode og velegnede værnemidler, som anvendes hvor det er nødvendigt.
  - Og følges op.
- Tidssvarende teknologi og maskinpark.
- Reparation af fejl og mangler på udstyr, anlæg og maskiner.
  - Synlige reparations- og revisionslister.
  - Med opfølgning.
- Samtaler om arbejdsmiljø.
  - Om ulykker og nærvæd ulykker – hvordan man oplevede det – uden bebrejdelser.
  - Farlige situationer med dyr.
- Ordentlige forhold til omklædning, frokost m.v.

### Input fra workshop:

- Godt indlæg
- Fokus på landbrug i den helt gode ende, måske andet resultat, hvis "alm. landmænd" var involveret.
- Arbejdstider og belastningsgrad har også indvirkning på psykisk AM.
- Landmænd kan give ledelse videre til Internationale ledere, det giver andre udfordringer.
- Snakken om det fysiske arbejdsmiljø kan give adgang til det psykiske.

Til at forbedre trivslen

- Fysiske belastninger har indvirkning på trivsel.
- Ny generation gør det som regel bedre, end det de har lært gennem praktik.
- Større bedrifter giver mere professionel ledelse.

Omsætte erfaringer i praksis

- Værktøjer, dialogkort eller andet.
- Uddannelse af konsulenter så man "tør" være i det.
- Christian og Christina taler videre om muligheder for mere.

## 4 anbefalinger til kommunikationsplan

Vi har på baggrund af indsamlingen af gode eksempler udarbejdet nedenstående forslag til hvordan der kan kommunikeres ud til det to brancher. Med de fleste eksempler vil der være behov for udvikling og testning af materialer, samt indgåelse af aftaler med de aktører i brancherne som vil anvende materialet.

### 4.1 Restaurationsbranchen

#### En årlig arbejdsmiljøpris

Der er meget positive erfaringer med den årlige arbejdsmiljøpris inden for landbruget. En tilgang, som restaurationsbranchen kan lade sig inspirere af, og som i øvrigt er i tråd med en branchekultur, hvor det at anvende priser og lignende som incitament for læring og udvikling, er udbredt. Udover at danne et godt grundlag for vores dataindsamling viser prisvinderne hvordan det gode arbejdsmiljø kan skabes i praksis. Netop læringen fra kolleger har i mange sammenhænge vist sig at være en velegnet metode til at sprede læring i brancher, fordi det er ens egne branchefæller som man vil have tillid til, har forståelse for de praktiske problemstillinger, som viser sig, når løsninger skal implementeres.

#### Besøg af konsulenter

En kampagne hvor konsulenter/rådgivere med kompetence indenfor både branchen og psykisk arbejdsmiljø vil ligeledes være en velegnet metode til at nå ud til en andel af branchen, som siden kan sprede læring til andre kolleger.

#### Det gode møde

En af de store udfordringer i branchen er at organisere møder, hvor medarbejderne kommer til orde, og hvor man kan få truffet aftaler også om udfordringer for det psykiske arbejdsmiljø fx om tonen i køkkenet og håndtering af vanskelige kunder. Her kunne simple vejledninger (pixi, videoklip) være hjælpsomme

#### Aftale om spilleregler

Resultaterne peger på, at spilleregler for samarbejde intern og håndtering af kunder er en gennemgående problemstilling. Simple vejledninger for sådanne spilleregler, evt. i form af plakater man kan hænge op i restauranter vil være meget relevant.

#### Centrale aktører

Restaurationsbranchen er kendt for en lav organisationsgrad – både på arbejdsgiver- og arbejdstagersiden. Som nævnte under resultater ovenfor er der en række aktører som på forskellig måde kan spille en rolle. En væsentlig opgave vil derfor være at indgå aftale med relevant aktører om anvendelse af materiale om deres kommunikation.

### 4.2 Landbruget

#### Dialogspil

Der er i landbruget gode erfaringer med et dialogspil om det fysiske arbejdsmiljø og sikkerhed. Et lignende spil vil være relevant for det psykiske arbejdsmiljø. Et sådan spil kan anvendes som den bærende del af den lovpligtige APV. Med typisk 5-15 medarbejdere selv i de større landbrug vil en spørgeskemabaseret metode

ikke være relevant. De konkrete eksempler fra de prisvindende landbrug kan danne et godt grundlag for en positiv tilgang, hvor de ikke behøver at tage stilling til de emner, som kan være svære at give udtryk for i en lille gruppe.

### **Kampagne om trivsel - Korte vejledning om møder og planlægning**

For nogle af de konkrete eksempler fra vores cases vil konkrete små vejledninger (pixibog, korte videoklip) være relevante. Det gælder for det gode møde, hvor en konkret vejledning i gennemførelse af forskellige typer møder fx det korte driftsmøde, som kan afholdes stående, og det længere møde om mere langsigtet planlægning og arbejdsmiljø. Planlægning vil også være relevant. De gode eksempler fra landbrugene viser hvordan der kan gennemføres simpel, synlig og effektiv planlægning af en arbejdsuge, årshjul og ferier/fri-dage.

### **Podcast om de gode landbrug**

Podcast vil være et godt medie til at formidle historierne fra de gode landbrug, hvor netop det medie vil være relevant til at fortælle historien om hvordan de er nået dertil og om de konkrete løsninger de anvender i praksis. Mediet kan anvendes af landmænd og medarbejdere under deres praktiske arbejde.

### **Primære aktører**

Indenfor landbruget er der tradition for at anvende konsulenter, og det gælder i en vis udstrækning også på arbejdsmiljøområdet. Her har landbrugskonsulenter, som også rådgiver om arbejdsmiljø, dannet et netværk i samarbejde med arbejdsmiljøkonsulenter i SEGES. Det vil være oplagt at disse aktører vil kunne anvende og formidle materialet og ligeledes bør deltage i udvikling og afprøvning.

Vi har løbende samarbejde og drøftelser med SEGES om at indsende ansøgning til Velliv om ovenstående indsatser.