

# **Fra overskrifter til handlinger – bedre trivsel i landbruget**

**Workshop med udgangspunkt i projekt godt psykisk  
arbejds miljø i landbruget**

**Fredag d. 19. april 2024**

**Liv Starheim, Peter Hagedorn-Rasmussen & Peter Hasle**

**Velliv Fonden**

# Alle kan blive enig om at...

- 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
- Kommunikation er afgørende
- Tale pænt
- Humor kan være en vigtig ingrediens på arbejdspladsen
- Ikke mobbe
- Det fysiske arbejdsmiljø og sikkerhed skal være i orden
- Osv

## **Men hvordan omsætter man de gode intentioner til konkrete handlinger?**

- Det spørgsmål søger vi at besvare i dette projekt og på denne workshop

# Program for workshoppen

## Fredag d. 19. april 2024, kl. 9.00-11.30

- Velkomst og program
- Præsentation af projektet
- Overvejelser om hvad der kan fremme trivslen
- Præsentation af projektets resultater
  - Dialog og møder
  - Faglighed, forskellighed og sociale aktiviteter
  - Planlægning
  - Ledelse i praksis
  - Sikkerhed og fysisk arbejdsmiljø er også trivsel
- Gruppearbejde
- Præsentation og diskussion
- Ideer til det næste skridt

# Projektet om APV-PSYK i små virksomheder

- Vellykkede APV forløb til systematisk og partcipatorisk udvikling af det psykosociale arbejdsmiljø
- Hvordan små virksomheder kan tilrette deres systematiske arbejdsmiljøarbejde for at skabe både korte og langsigtede forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø til gavn for de ansattes mentale sundhed
- Indsamling og analyse af data om gode erfaringer fra eksperter, rådgivere og virksomheder, som er lykkedes med at skabe virkningsfulde APV-forløb
  - Interviews med autoriserede arbejdsmiljørådgivere
  - Interviews med lokale branche og interesseorganisationer
  - Undersøgelse af 12-15 udvalgte arbejdspladser gode eksempler på APV forløb (Historieværksted, interview mv)
- Analyseprojekt, støttet af VELLIV fonden

# Undersøgelsen i landbruget

- Fokus på gode praksisser: Hvordan bærer de, der har et godt arbejdsmiljø, sig ad med at opnå det?
- Det har vi undersøgt gennem besøg og interview med modtagere af landbrugets arbejdsmiljøpris og en række interessenter indenfor landbruget
  - 4 modtagere af Landbrugets arbejdsmiljøpris
  - SEGES, landbrugsrådgivere i arbejdsmiljønetværk
- De gode eksempler:
  - Gårde hvor økonomien går godt
  - Gårde hvor de ikke søger efter arbejdskraft, fordi de ikke siger op og nye medarbejdere selv henvender sig
  - Hvor ejer/leder tager ansvaret og inddrager medarbejderne hele vejen igennem

# Definition af psykisk arbejdsmiljø

Arbejdstilsynet:

- Det psykiske arbejdsmiljø handler om psykosociale forhold på arbejdspladsen som i samspil med den enkelte kan påvirke både det psykiske og det fysiske helbred – såvel positivt som negativt
- Ledelsen kan ikke skabe et godt psykisk arbejdsmiljø alene. Det er en fælles opgave på arbejdspladsen

# Eksempler på 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

# Jeres erfaringer?

Brug chatten til at svare på:

→ Hvad er det vigtigste man kan gøre for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø i landbruget,  
(herunder trivsel og samarbejde)



# Resultaterne fra dataindsamlingen

→ Ledt efter de gode eksempler

→ Landbrug som ikke har svært ved at rekruttere og fastholde, samt får økonomien til at løbe rundt

→ Trivsel og psykisk arbejdsmiljø kan organiseres

→ De gode praktiske erfaringer samlet i fem temaer:

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

# Dialog og møder

→ 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

# Faglighed, forskellighed og sociale aktiviteter

→ Social 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

# Planlægning

## → 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.

# Ledelse i praksis

- 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
- Konfliktåndterning
  - Sæt ord på uenigheder, spændinger og konflikter. De udvikles negativt i i tavshed

# Sikkerhed og fysisk arbejdsmiljø er også trivsel

→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.

# Gruppearbejde

## Grupper:

1. Dialog og møder (Liv)
2. Faglighed, forskellighed og sociale aktiviteter (Peter HR)
3. Planlægning (Marianne)
4. Ledelse i praksis (Peter H)
5. Sikkerhed og fysisk arbejdsmiljø er også trivsel (Christina)

## Gruppespørgsmål:

→ Kan I genkende de gode erfaringer i oplægget?

→ Flere gode forslag der kan forbedre trivslen?

→ Hvordan kan de gode erfaringer og forslag omsættes i praksis?

Skriv konklusionen på en slide



# Rapportering af gruppearbejde

- Kan I genkende de gode erfaringer i oplægget?
- Flere gode forslag der kan forbedre trivslen?
- Hvordan kan de gode erfaringer og forslag omsættes i praksis?

# Gruppe 1 Dialoger og møder

## Kan I genkende de gode erfaringer i oplægget?

Ser rigtigt ud

Især det med at møder er spild af tid

Der er brug for at tænke i uddannelse i ledelse for at skabe mere dialog og møder

# Hvad mangler der kan forbedre trivslen?

- Ledelse er et fag i sig selv og få det i gang i starten af uddannelserne og følge det op undervejs på alle uddannelses niveauer.
- Ledelsesværksteder ved at samle landmænd fra flere steder og inspirere dem med ledelsesværktøjer (Fjordland og Kvægeksperten, er igang)
- Rådgivning til det enkelte landbrug rykker meget

# Hvordan kan de gode erfaringer omsættes i praksis?

- 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 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 de 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.

# Gruppe 2 Faglighed og forskellighed

## Kan I genkende de gode erfaringer i oplægget?

### 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

# Hvad mangler der kan forbedre trivslen?

- OL til sommer (og generelt sport) skaber 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...

# Hvordan kan de gode erfaringer omsættes i 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 modet til at praktisere kampagner mv. Det kan måske være videomateriale og lignende – som kan tilgås fra telefoner osv.
- Store gårde har egne FB/Messenger grupper.. Find ansvarlige, der kan stå for at udbrede kendskabet til de gode ideer

# Gruppe 3 Planlægning og forudsigelighed

## Kan I genkende de gode erfaringer i oplægget?

- 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 bliver 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 er *ikke* vil være”
  - Hvad siger medarb.? Måske vil de gerne have mere planlægning



# Hvad mangler der kan forbedre trivslen?

→ Opmærksomhed på planlægning

→ Sparring på din rolle som leder

- Gøre noget for de 40-60 årige?
  - Via erfagruupper

# Hvordan kan de gode erfaringer omsættes i praksis?

## PLANLÆGNING

→ Første slide kom til at handle meget om dette spørgsmål

## Gruppe 4: Ledelse

- 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 konflikthåndtering, dansk ironi forstås ikke, flade ledelsesstruktur forstås ikke, hvordan både venlig og hjertelig og i næste øjeblik chef
- Moduler blended learning: tilvalg fx konflikthåndtering, 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
- Helle, Per, Eva og Peter

## 5. Sikkerhed og fysisk arbejdsmiljø er også trivsel

### Kan I genkende de gode erfaringer i oplægget?

- 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

# Hvad mangler der kan forbedre trivslen?

- Har fysiske belastninger indvirkning på trivsel
- Ny generation gør det som regel bedre end det de har lært gennem praktik
- Større bedrifter giver mere prof. Ledelse

# Hvordan kan de gode erfaringer omsættes i praksis?

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

# Vores ideer til mulige indsatser

→ Dialogkort med vejledning vedr. facilitering

- Udsagnskort som deltagerne læser op og tager stilling til - både positive og negative udsagn
- Kan anvendes ved arbejdsmiljødrøftelse, APV, og personalemøder
- Eventuelt vejledning i, hvordan de kan spille sammen med de forskellige mødeformer

Andre indsatsområder til at understøtte psykisk arbejdsmiljø og trivsel

- Mentor/ makkerpar
- Introduktion af nye medarbejdere
- Besøg på andre arbejdspladser med opmærksomhedsguide ift trivsel og samarbejde
- Kampagne med podcast, film eller/og pjecer med hands-on-vejledning

→ Andre ideer?

# Gode links fra chatten

## [Grib ind overfor krænkende handlinger](#)

[Med materialet kan I tage en dialog med udgangspunkt i konkrete cases, hvor I får lejlighed til at forholde jer til, hvordan man helt konkret kan gribe ind i forskellige situationer.](#)

[www.etsundtarbejdsliv.dk](http://www.etsundtarbejdsliv.dk)

## **Program | Arbejdsmiljørådgiverne**

[bamr.dk](http://bamr.dk)

Onboarding af unge

<https://www.vellivforeningen.dk/media/ktgji0ul/psykologisk-onboarding-pp-clinic.pdf>

som leder kan det være svært at have overblik over relationer til medarbejdere, og hvem man måske ikke altid får talt med.

Dette er lavet til Ida medlemmer på vej ind i deres senkarriere, det er blot som inspiration

[https://ida.dk/raad-og-karriere/senkarriere/udforsk-og-styrk-dine-relationer/relationslandskabet-saadan-faar-du-overblik-over-dine-relationer](https://ida.dk/raad-og-karriere/senkarriere/udforsk-og-styrk-dine-relationer/rerelationslandskabet-saadan-faar-du-overblik-over-dine-relationer)

Gode eksempler på dilemmaer og vejledning til dialogmøder om svære temaer

<https://www.etsundtarbejdsliv.dk/kraenkelser/grib-ind-overfor-kraenkende-handlinger>