

ARBEJDSBOG



PSYKISK  
ARBEJDS  
MILJØ



## INDHOLDSFORTEGNELSE

---

Forord . . . . .	2
Sådan bruger du bogen . . . . .	3
Sol eller skygge . . . . .	4
Kend signalerne . . . . .	5
Mennesket i fokus . . . . .	8
Jobværdier og spilleregler . . . . .	10
Tryghed under forandringer . . . . .	13
Vær professionel . . . . .	15
Få styr på tidsrøverne . . . . .	16
En ordentlig omgangstone . . . . .	17
Den gode ledelse . . . . .	18
Sådan løser I problemer . . . . .	21
En god personalepolitik . . . . .	23
Hvad siger loven . . . . .	25
Hvis du vil læse mere . . . . .	26
Værktøjer:	
Tag temperaturen på din arbejdsplads . . . . .	27
Tag temperaturen på dig selv . . . . .	28
Er du udbrændt? . . . . .	30
Sådan løser du konflikter . . . . .	32
Få styr på din tid . . . . .	35

## FORORD

---

Det psykiske arbejdsmiljø har en ganske særlig aktualitet i disse år.

Flere og flere på arbejdsmarkedet bukker under for stress og udbrændthed. Uanset hvor vi er ansat, kræver arbejdet noget af os. Kravene bliver større og større, tempoet øges, og det forventes, at vi involverer os mere og mere i arbejdet og arbejdspladsen. Det kan vi kun hvis vi trives, og hvis vi har et vist psykisk overskud.

Et godt psykisk arbejdsmiljø handler således om at trives på sin arbejdsplads. Om at kende sine opgaver, have overblik over sammenhængen, og have indflydelse på løsningen af dem. Det handler også om, at man har de nødvendige kompetencer, at man kan sit arbejde, og at man får mulighed for at lære nyt. Der skal skabes rum til udvikling, så har vi de bedste muligheder for trivsel.

Sundhed og et godt psykisk arbejdsmiljø er tæt forbundet. Sundhed fremmes af opbakning fra kolleger og ledelse, af plads til forskellighed og af ansvar i arbejdet. Tingene hænger sammen.

Brug pjecen når I skal snakke Arbejdspladsvurdering, tal med kolleger, tal med ledelsen. Åbenhed er alfa og omega for et godt psykisk arbejdsmiljø.

Ingen, hverken den enkelte, arbejdspladsen eller vort fælles samfund er tjent med, at vi ikke trives. Vi har brug for hinanden.

Mange taler om det psykiske arbejdsmiljø. Er du én af dem der gør noget ved det?

HK/Danmark  
Uddannelses- og arbejdsmarkedspolitisk sekretariat



## SÅDAN BRUGER DU BOGEN

Arbejdsbogen her er til dig, som arbejder på en arbejdsplads, hvor I gerne vil gøre noget for at få det bedre.

Brug arbejdsbogen som udgangspunkt for en diskussion om det psykiske arbejdsmiljø med kolleger, sikkerheds- og tillidsrepræsentanter eller ledelse. Eller brug den alene til at finde ud af, hvordan du selv har det på dit arbejde.

Du behøver ikke læse bogen fra ende til anden, men kan gå ind og arbejde med lige præcis de emner, som du har mest brug for. Undervejs i bogen finder du en række tjek-lister, som giver dig et praj om, hvordan situationen er hos jer. Og bagerst i bogen finder du en række værktøjer og tests, der også kan hjælpe til at give et bedre overblik.

Du kan selv være med til at gøre meget for det psykiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads.

## Egne notater

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Forord	2
<b>Sådan bruger du bogen</b>	<b>3</b>
Sol eller skygge	4
Kend signalerne	5
Mennesket i fokus	8
Jobværdier og spilleregler	10
Tryghed under forandringer	13
Vær professionel	15
Få styr på tidsrøverne	16
En ordentlig omgangstone	17
Den gode ledelse	18
Sådan løser I problemer	21
En god personalepolitik	23
Hvad siger loven	25
Hvis du vil læse mere	26

### Værktøjer:

Tag temperaturen på din arbejdsplads	27
Tag temperaturen på dig selv	28
Er du udbrændt?	30
Sådan løser du konflikter	32
Få styr på din tid	35

## Egne notater

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Forord	.2
Sådan bruger du bogen	.3
<b>Sol eller skygge</b>	<b>.4</b>
Kend signalerne	.5
Mennesket i fokus	.8
Jobværdier og spilleregler	.10
Tryghed under forandringer	.13
Vær professionel	.15
Få styr på tidsrøverne	.16
En ordentlig omgangstone	.17
Den gode ledelse	.18
Sådan løser I problemer	.21
En god personalepolitik	.23
Hvad siger loven	.25
Hvis du vil læse mere	.26

### Værktøjer:

Tag temperaturen på din arbejdsplads	.27
Tag temperaturen på dig selv	.28
Er du udbrændt?	.30
Sådan løser du konflikter	.32
Få styr på din tid	.35

Livet er for kort til et dårligt psykisk arbejdsmiljø

## SOL ELLER SKYGGE

Livet er fyldt med muligheder. Grib dem. Husk, at du et langt stykke hen ad vejen selv bestemmer, hvordan du vil have det.

Også når du er på arbejde. Men hvordan har du det egentlig på jobbet? Det kan du tjekke her.

### Et liv i solen

	JA	NEJ
• Er du for det meste glad, når du møder på arbejde? . . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Har du som regel en god arbejdsdag? . . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Er det rart at møde kolleger? . . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Er det rart at møde chefen? . . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Har du et godt og indholdsrigt arbejde? . . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Passer dine arbejdsopgaver til dine evner og kvalifikationer? . . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Føler dig dig rask, og har du overskud både til et godt arbejdsliv, familieliv og fritidsliv? . . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvis du kan svare ja til spørgsmålene her, så har du ikke de store problemer på dit arbejde. Svarer du nej til et eller flere

spørgsmål, så har du det ikke godt nok, og det kan du gøre noget ved. *Når det gælder dit liv, er du selv eksperten.*

### Et liv i skyggen

	JA	NEJ
• Har du svært ved at overskue dit arbejde? . . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Har du for lidt tid til at holde pauser? . . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Er der for meget sladder og snak i krogene? . . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Lider du af søvnløshed? . . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Oplever du ofte, at du er overvældende træt eller kørt ned? . . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Tager du alt for ofte dine problemer på arbejdet med hjem? . . . . .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Svarer du ja til et eller flere af spørgsmålene her, så er der noget galt. Når du har det dårligt, så er der sandsynligvis også

andre på arbejdspladsen, der har det skidt, og det kan I gøre noget ved.



## KEND SIGNALERNE

### Faresignaler

Enhver arbejdsplads skal være opmærksom overfor faresignaler, der kan skyldes det psykiske arbejdsmiljø. Faresignaler er:

- Stigende fravær
- Klager over manglende information og dårlig kommunikation
- Et stigende antal fejl i arbejdet
- Faldende effektivitet og en dårligere arbejdsindsats
- Ingen fællesskabsfølelse og intet socialt liv på arbejdspladsen
- Større udskiftning af de ansatte
- Lavere produktivitet og dårligere service

### Stress

Mennesker reagerer forskelligt på den samme situation. Det, der for den ene er stressende, kan sagtens være stimulerende og udfordrende for den anden. Derfor er det kun dig selv og ingen andre, der kan vide, om du er stresset eller ej.

Den typiske årsag til stress er, at der ikke er balance mellem de krav, der stilles til dig, og de ressourcer du har til rådighed.

Du bliver for eksempel stresset hvis:

- Du har for mange forskellige opgaver
- Du har for lidt indflydelse på dit eget arbejde
- Du har for få muligheder for oplæring, uddannelse eller personlig udvikling
- Hvis du ikke får tilstrækkelig information
- Hvis du ikke har indflydelse på beslutninger, der vedrører dit eget arbejde
- Hvis der er samarbejdsproblemer med kolleger, ledelse eller begge dele.

Stress kan også skyldes det fysiske arbejdsmiljø. For eksempel:

- Støj
- U hensigtsmæssig indretning
- Du har for mange forskellige opgaver
- Teknik, der ikke virker
- Forkert belysning
- Dårligt indeklima

### Du bliver syg af stress

Føler du dig stresset, risikerer du at blive syg. Stress er i første gang årsag til blandt andet:

- Hovedpine
- Rygsmerter og andre spændingssmerter
- Søvnløshed

Er du stresset over længere tid, kan du også få mere alvorlige problemer med helbredet. For eksempel:

- Mavesår
- Hjerter-karsygdomme

Hertil kommer de sociale følger af stress-sygdommene som for eksempel:

- Et forringet personligt liv
- Et dårligere familieliv
- Lavere selvagtelse
- Dårlig trivsel på arbejdspladsen
- Tilbagetrækning fra samfundslivet

### Psykisk træthed

Stress er et klart signal om, at der er noget galt. Men der er også andre faresignaler.

Vær for eksempel opmærksom på, om du ofte føler dig psykisk træt.

Psykisk træthed adskiller sig fra stress ved at trætheden hurtigt forsvinder, hvis du giver dig til at lave noget andet arbejde eller foretager dig helt andre ting.

## Egne notater

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Forord	..2
Sådan bruger du bogen	..3
Sol eller skygge	..4
<b>Kend signalerne</b>	<b>..5</b>
Mennesket i fokus	..8
Jobværdier og spilleregler	..10
Tryghed under forandringer	..13
Vær professionel	..15
Få styr på tidsrøverne	..16
En ordentlig omgangstone	..17
Den gode ledelse	..18
Sådan løser I problemer	..21
En god personalepolitik	..23
Hvad siger loven	..25
Hvis du vil læse mere	..26

Værktøjer:

Tag temperaturen på din arbejdsplads	..27
Tag temperaturen på dig selv	..28
Er du udbrændt?	..30
Sådan løser du konflikter	..32
Få styr på din tid	..35





## Egne notater

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Forord	2
Sådan bruger du bogen	3
Sol eller skygge	4
Kend signalerne	5
<b>Mennesket i fokus</b>	<b>8</b>
Jobværdier og spilleregler	10
Tryghed under forandringer	13
Vær professionel	15
Få styr på tidsrøverne	16
En ordentlig omgangstone	17
Den gode ledelse	18
Sådan løser I problemer	21
En god personalepolitik	23
Hvad siger loven	25
Hvis du vil læse mere	26

### Værktøjer:

Tag temperaturen på din arbejdsplads	27
Tag temperaturen på dig selv	28
Er du udbrændt?	30
Sådan løser du konflikter	32
Få styr på din tid	35

## MENNESKET I FOKUS

Egenskaber som kreativitet, idérigdom og evnen til at arbejde selvstændigt og påtage sig et ansvar bliver mere og mere efterspurgt.

Flere og flere arbejdspladser er klar over, at større succes afhænger af, om medarbejdernes evner får lov til at blomstre. Kun på den måde får arbejdsgiverne nemlig gavn af de evner og ressourcer, ethvert menneske rummer.

Mange arbejdspladser er gået i gang med at eksperimentere med de nye idéer. Først og fremmest ved at organisere og tilrettelægge arbejdet på andre måder.

For eksempel i selvstyrende grupper, medbestemmende grupper, teamarbejde eller andre arbejdsformer, hvor man som medarbejder

får større ansvar og mere indflydelse.

Forudsætningen for, at det lykkes, er den samme uanset hvad vi kalder den nye arbejdsform. Nemlig at det psykiske arbejdsmiljø er i orden.

### Ansaret er dit

Hvis det psykiske arbejdsmiljø skal fungere ordentligt, er det vigtigt, at der er styr på, hvem der har ansvaret for hvad. Samtidig bliver dagligdagen lettere og mere gennemskuelig, hvis I har en god fornemmelse af, hvad ansvar betyder.

Prøv at bruge "Lov om uansvarlighed" som udgangspunkt for en diskussion om ansvar.

## Lov om uansvarlighed

- Jeg har mange rettigheder, men ingen pligter
- Jeg har ret til at have det godt. Hvis jeg ikke har det godt, er det ikke min skyld. Det er regeringens, politikernes, samfundets og arbejdspladsens skyld.
- Jeg har mange evner og behov, som det er samfundets og arbejdspladsens ansvar at udvikle og tilfredsstille
- Når arbejdspladsen har problemer, er ansvaret alene ledelsens. Jeg er henvist til tilskuerbænken. Derfra kan jeg uden risiko komme med tilråb.
- Det er ledelsens pligt at inddrage mig i dens beslutninger. Jeg behøver dog ikke at tage stilling. Jeg behøver heller ikke at bidrage med konstruktiv kritik eller alternative forslag. Jeg kan nøjes med at påpege fejl og mangler i deres forslag.
- Jeg har ret til tryghed. Ellers kan jeg ikke være effektiv. Jeg har ingen pligt til at være effektiv for at kunne føle mig tryk.











## TRYGHED UNDER FORANDRINGER

Den eneste reelle tryghed i dag er, at du er så kvalificeret, at du kan vælge en ny arbejdsplads, hvis du har lyst.

Når der sker forandringer i dit daglige arbejde, er det helt naturligt, at du bliver usikker og stresset. Det er ikke sikkert, du kan se, hvordan dit arbejde kommer til at se ud, og hvordan din plads skal udfyldes i fremtiden. Du kan også blive usikker på, om du kan leve op til de krav, der stilles.

Først og fremmest er det vigtigt at forsøge at se forandringer som noget positivt. Det kan være en chance og en udfordring, hvor du får lov til at udfolde dig og udvikle dig videre. Måske bliver dine arbejdsopgaver mere spændende. Måske får du et større ansvar. Måske bliver resultatet af forandringerne rent faktisk, at du får et bedre job.

Husk, at det giver mere tryghed at være i stand til at møde omstillinger, end hvis du går i baglås og kun vil arbejde, som du plejer. Tag al den efter- og videreuddannelse, som du kan. Det hjælper gevaldigt på selvtilliden, når du ved, at du er kvalificeret - eller at du er i stand til at blive det.

Prøv også at fokusere mere på de ting, du selv er herre over. Der er ganske rigtigt masser af begivenheder, du ikke kan styre. Men lad være med at give op på forhånd. Drop tanker som: "Der er alligevel ikke noget at gøre. De bestemmer" Hvis ikke du engagerer dig, risikerer du at havne i en offerrolle. Og følelsen af usikkerhed og stress er lettere at håndtere, hvis du selv

er med i processen, og har indflydelse på, hvad der skal ske, hvordan det skal ske, og hvor hurtigt det skal ske.

Det er naturligvis også vigtigt, at ledelsen håndterer omstillingerne ordentligt. Hvis du får de nødvendige informationer om forandringerne, kan du og dine kolleger bedre diskutere og tage stilling til, hvad der skal ske.

Har I problemer, så tag dem op med jeres ledelse.

### Tjek på forandringen

Er I midt i en omstillingsproces? Og har I problemer? Så se på de typiske problemer i skemaet på næste side.

## Egne notater

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Forord	.2
Sådan bruger du bogen	.3
Sol eller skygge	.4
Kend signalerne	.5
Mennesket i fokus	.8
Jobværdier og spilleregler	.10
<b>Tryghed under forandringer</b>	<b>.13</b>
Vær professionel	.15
Få styr på tidsrøverne	.16
En ordentlig omgangstone	.17
Den gode ledelse	.18
Sådan løser I problemer	.21
En god personalepolitik	.23
Hvad siger loven	.25
Hvis du vil læse mere	.26

#### Værktøjer:

Tag temperaturen på din arbejdsplads	.27
Tag temperaturen på dig selv	.28
Er du udbrændt?	.30
Sådan løser du konflikter	.32
Få styr på din tid	.35





## VÆR PROFESSIONEL

Det er vigtigt, at du lærer at bruge dig selv og dine følelser professionelt i dit arbejde. Ellers risikerer du at løse dine opgaver dårligt.

Du skal finde den rigtige balance mellem jobkrav og dine personlige ressourcer. Det er at være professionel. Og det er afgørende for, om du bliver ramt af stress eller udbrændthed.

Det er naturligt, at du også blander følelser ind i forholdet til dine kolleger. Men du må ikke forvente, at de skal give dig det samme som dine venner og familie. Du behøver ikke at elske dine kolleger. Men du skal respektere dem.

Hvis I ikke finder den rigtige balance, er risikoen:

- At I tilsidesætter arbejdsopgaverne til fordel for jeres indbyrdes forhold
- At faglige snakke bliver for svære, fordi der skal tages så mange personlige hensyn
- At I vælger samarbejdspartnere ud fra sympatier og antipatier, og ikke ud fra, hvem der er bedst til opgaven
- At I går mere op i, hvordan I har det med kollegaen, end hvordan han eller hun udfører sit arbejde

### Spil dine roller rigtigt

Du skal selvfølgelig bruge dig selv, dine følelser, din viden, din faglighed, din humor og alt muligt andet i dit arbejde. Men du skal samtidig vælge din professionelle rolle på arbejdet på en måde, så du er klar over, hvad du lægger i den. Ellers kan du ikke lægge den af dig, når du går hjem.

Det er naturligvis heller ikke hensigtsmæssigt, hvis du tager dit privatliv med dig på arbejde.

Groft sagt spiller du tre forskellige roller - nemlig:

- Den private
- Den personlige
- Den professionelle

Husk, det er dig, der spiller hovedrollen i dit liv?

## Egne notater

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Forord	.2
Sådan bruger du bogen	.3
Sol eller skygge	.4
Kend signalerne	.5
Mennesket i fokus	.8
Jobværdier og spilleregler	.10
Tryghed under forandringer	.13
<b>Vær professionel</b>	<b>.15</b>
Få styr på tidsrøverne	.16
En ordentlig omgangstone	.17
Den gode ledelse	.18
Sådan løser I problemer	.21
En god personalepolitik	.23
Hvad siger loven	.25
Hvis du vil læse mere	.26

### Værktøjer:

Tag temperaturen på din arbejdsplads	.27
Tag temperaturen på dig selv	.28
Er du udbrændt?	.30
Sådan løser du konflikter	.32
Få styr på din tid	.35

## Egne notater

---

---

---

---

---

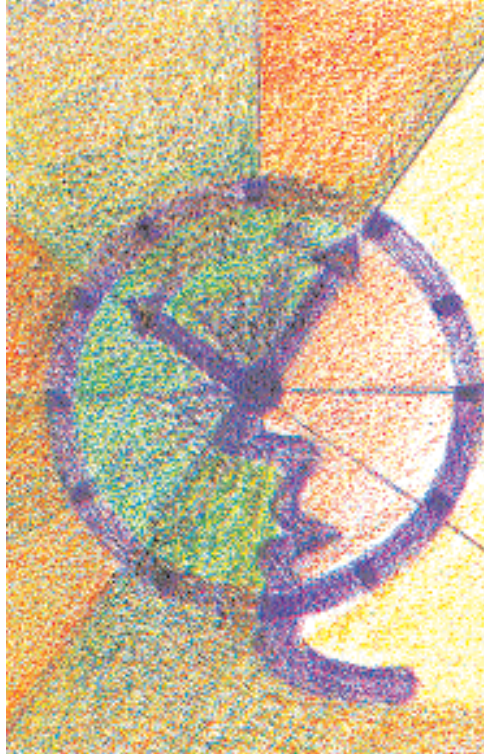
---

---

---

---

---



## FÅ STYR PÅ TIDSRØVERNE

Taler I hele tiden om alt det, I ikke når? Hører tidspres og tidsnød til dagens orden? Spilder I tiden med masser af unødvendige ting? Så er det på tide, at I tager en diskussion om planlægning og prioritering.

Planlægning og prioritering er udtryk for de valg, I træffer, om hvordan I vil bruge den tid, I nu engang har til rådighed.

En fælles og synlig planlægning og prioritering letter på den dårlige samvittighed og forebygger psykiske belastninger. Samtidig bliver det også lettere for alle at sige både til og fra.

Husk hinanden på, at tid ikke er noget der går, men noget, der kommer. Jeres arbejde kan ikke gøres færdigt hver dag. Der er altid mere arbejde - også af den samme slags - næste dag. Derfor er det vigtigt at være til stede i nuet.

For at forebygge stress og udbændthed på grund af tidspres, kan I diskutere følgende:

- Hvor ligger ambitionsniveauet for vort arbejde? Husk, at hvis ambitionsniveauet ligger så højt, at I aldrig når det, I skal, så er I sikre på at opleve utilfredshed med jeres egen og de andres indsats. For nogen skal jo have skylden!
- Hvor tit roser vi hinanden for vore succeser. Husk, det er vigtigt at minde hinanden om alt det, I rent faktisk når - og ikke kun fokusere på alt det, I ikke når!

- Hvad skal vi bevise og overfor hvem? Find ud af, for hvis skyld I gør de ting, I gør - og hvorfor I gør dem!
- Hvordan bruger vi bedst den tid, vi har? Husk, at planlægge og prioritere jeres opgaver, så valgene er synlige og fælles for alle.

Forord	2
Sådan bruger du bogen	3
Sol eller skygge	4
Kend signalerne	5
Mennesket i fokus	8
Jobværdier og spilleregler	10
Tryghed under forandringer	13
Vær professionel	15
<b>Få styr på tidsrøverne</b>	<b>16</b>
En ordentlig omgangstone	17
Den gode ledelse	18
Sådan løser I problemer	21
En god personalepolitik	23
Hvad siger loven	25
Hvis du vil læse mere	26

### Værktøjer:

Tag temperaturen på din arbejdsplads	27
Tag temperaturen på dig selv	28
Er du udbændt?	30
Sådan løser du konflikter	32
Få styr på din tid	35



## EN ORDENTLIG OMGANGSTONE

Forudsætningen for en god omgangstone på en arbejdsplads er, at ærlighed og ordentlighed er i højsædet. Vi skal respektere hinandens forskelligheder.

Et fælles sprog er forudsætningen for, at vi forstår hinanden og kan give udtryk for vore meninger.

Men sproget kan også blive noget, vi gemmer os bag eller tryner hinanden med. Brug af fagudtryk kan være på sin plads, men indenfor et fagområde kan der udvikle sig en jargon, som ikke er hensigtsmæssig - hverken for faget eller for omverdenen.

Ethvert fag har sit fagsprog, og det er der ikke i sig selv noget galt med. Når bare alle ved lige præcis, hvad begreberne betyder, og at de betyder det samme for alle.

En god regel i al kommunikation er, at beskrive tingene så konkret som muligt, og på et så almindeligt dansk som muligt. På den måde forebygges misforståelser, og fejlfortolkninger fanges hurtigere.

Desuden bliver det nemmere også at kommunikere med andre end lige netop fagfæller. Og derudover er brug af almindelig dansk en garanti for, at afsenderen selv har forstået, hvad det er hun eller han siger.

I kan hjælpe hinanden ved at stille dumme spørgsmål, som for eksempel:

“Hvad mener du, når du siger...?”

## Egne notater

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### Hvilken jargon bruger I selv?

JA NEJ

- Kan I altid forstå hinanden?  JA  NEJ
- Gør jeres fagjargon ofte tingene mere komplicerede end nødvendigt?  JA  NEJ
- Har I oplevet, at beslutninger ikke føres ud i livet, fordi der ikke er en fælles forståelse af, hvad der i grunden blev sagt og besluttet?  JA  NEJ

Forord	..2
Sådan bruger du bogen	..3
Sol eller skygge	..4
Kend signalerne	..5
Mennesket i fokus	..8
Jobværdier og spilleregler	..10
Tryghed under forandringer	..13
Vær professionel	..15
Få styr på tidsrøverne	..16
<b>En ordentlig omgangstone</b>	<b>..17</b>
Den gode ledelse	..18
Sådan løser I problemer	..21
En god personalepolitik	..23
Hvad siger loven	..25
Hvis du vil læse mere	..26

#### Værktøjer:

Tag temperaturen på din arbejdsplads	..27
Tag temperaturen på dig selv	..28
Er du udbrændt?	..30
Sådan løser du konflikter	..32
Få styr på din tid	..35

## Egne notater

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Forord	.2
Sådan bruger du bogen	.3
Sol eller skygge	.4
Kend signalerne	.5
Mennesket i fokus	.8
Jobværdier og spilleregler	.10
Tryghed under forandringer	.13
Vær professionel	.15
Få styr på tidsrøverne	.16
En ordentlig omgangstone	.17
<b>Den gode ledelse</b>	<b>.18</b>
Sådan løser I problemer	.21
En god personalepolitik	.23
Hvad siger loven	.25
Hvis du vil læse mere	.26

### Værktøjer:

Tag temperaturen på din arbejdsplads	.27
Tag temperaturen på dig selv	.28
Er du udbrændt?	.30
Sådan løser du konflikter	.32
Få styr på din tid	.35

Husk, mennesker er som blomster:  
Vi gror nedefra, men skal vandes  
fra oven?

## DEN GODE LEDELSE

Den måde arbejdspladsen ledes på har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Ledelse er at skabe resultater gennem andre. Mens medarbejderne er arbejdspladsens vigtigste ressource, så er god ledelse forudsætningen for, at de menneskelige ressourcer bruges bedst muligt.

Heldigvis er tiden ved at løbe fra gamle stive ledelsessystemer, hvor medarbejderne mere eller mindre bevidstløst udfører chefs ordrer, og helst ikke må tænke for meget selv. På mange arbejdspladser planlægges og udføres arbejdet i dag i et tæt samspil mellem ledelse og medarbejdere.

Du påtager dig med andre ord allerede i dag en lang række ledelsesopgaver, mens dine formelle ledere i stedet løser andre opgaver først og fremmest som konsulenter, vejledere og inspiratorer.

### Tidens krav

En ledelse skal tage hensyn til to vigtige forhold, nemlig:

- Kundernes, forbrugernes og borgernes krav om fornyelse, tilpasning, effektivitet samt nye produkter og bedre service.
- Medarbejdernes ønsker om at få et større ansvar, bedre muligheder for personlig og faglig udvikling samt et godt arbejdsmiljø

Heldigvis strider de to krav ikke mod hinanden. Tværtimod kan omgivelsernes stigende krav til arbejdspladserne kun indfries, hvis medarbejdernes ressourcer får lov til at blomstre og blive brugt.

### Den lille arbejdsplads

Hvis du arbejder på en lille arbejdsplads med kun få eller måske slet ingen kolleger, har din chefs måde at lede arbejdet på endnu større betydning for dit arbejdsliv og dermed også din samlede livskvalitet, end for ansatte på større arbejdspladser. Når I arbejder tæt sammen hver eneste dag, afhænger arbejdsklimaet i endnu højere grad af, om kemien fungerer og om den gensidige respekt både fagligt og menneskeligt er i orden.

Samtidig er chefen på den lille arbejdsplads kun sjældent uddannet til at være leder. Chefer på små arbejdspladser kan sagtens være dygtige rent fagligt uden nødvendigvis at vide ret meget om, hvordan man omgås andre mennesker og - ikke mindst - fungerer som en god leder. Det er ofte årsagen, når der er noget galt med det psykiske arbejdsmiljø på en mindre arbejdsplads.

Heldigvis fungerer de fleste små arbejdspladser efter præcis samme retningslinier for ledelse, som de store. En væsentlig forskel er nok, at du som medarbejder ofte løser flere forskellige opgaver og har et stort ansvar.







## SÅDAN LØSER I PROBLEMER

På enhver arbejdsplads er det vigtigt, at der jævnligt er møder mellem medarbejdere og ledelse.

Alle arbejdspladser af en vis størrelse har et eller flere samarbejdsorganer som for eksempel et samarbejdsudvalg, en sikkerhedsorganisation eller noget helt tredje. Mindre arbejdspladser har som regel andre traditioner for, hvordan ledelse og medarbejdere mødes. Langt de fleste steder er det muligt at mødes og samarbejde om en løsning af problemer.

Det er sværere at finde og fjerne årsagen til dårlig stemning, stress eller mobning, end det for eksempel er at indrette arbejdspladsen ergonomisk rigtigt.

Mange betragter også stadig psykiske problemer som mere private, end fysiske. Det er lettere at tale om seneskedehindebetændelse end om udbændthed eller angst. På samme måde er det psykiske arbejdsmiljø også for mange arbejdsgivere mere privat, end den fysiske indretning. De ønsker ikke at tale om problemerne. Og de ønsker slet ikke indblanding eller hjælp udefra. Hverken fra fagforeninger eller Arbejdstilsynet.

På den anden side kan mange ansatte - ikke mindst fra små arbejdspladser uden sikkerheds- og tillidsrepræsentanter - have brug for hjælp, når der er problemer med arbejdsklimaet.

### Konkrete sager

Når det gælder et konkret problem på arbejdspladsen, er det vigtigt at gribe sagen rigtigt an fra begyndelsen.

Først og fremmest er det afgørende, at I kan tale sammen i en ordentlig tone. Både indbyrdes og med lederen.

Alt for mange konflikter på arbejdspladserne skyldes, at vi taler forbi hinanden og ikke hører ordentligt efter, hvad der bliver sagt.

### Generelt

Uanset om I arbejder på en stor eller en mindre arbejdsplads, skal I i første omgang overveje følgende spørgsmål:

- Er sagen en ren personsag, eller har den principiel betydning?
- Hvor meget haster det med at finde en løsning og sætte den i værk?
- Hvem skal inddrages i sagen?
- Kan sagen løses ved at tale direkte med de implicerede parter, eller er den mere omfattende?

Husk, at problemer bedst løses af de personer, der er direkte berørt af dem. Vi er alle eksperter i vore egne forhold. Det betyder også, at den viden, du har, kan være til stor hjælp for løsningen af generelle problemer på arbejdspladsen.

Kan det ikke lade sig gøre at tale sig til rette i mindelighed, så afhænger det videre forløb af, om du arbejder på en lille eller en stor arbejdsplads. På den store arbejdsplads kan medarbejderne nemlig bruge de formelle samarbejdsorganer, som ikke eksisterer på små arbejdspladser.

## Egne notater

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Forord	..2
Sådan bruger du bogen	..3
Sol eller skygge	..4
Kend signalerne	..5
Mennesket i fokus	..8
Jobværdier og spilleregler	..10
Tryghed under forandringer	..13
Vær professionel	..15
Få styr på tidsrøverne	..16
En ordentlig omgangstone	..17
Den gode ledelse	..18
<b>Sådan løser I problemer</b>	<b>..21</b>
En god personalepolitik	..23
Hvad siger loven	..25
Hvis du vil læse mere	..26

### Værktøjer:

Tag temperaturen på din arbejdsplads	..27
Tag temperaturen på dig selv	..28
Er du udbændt?	..30
Sådan løser du konflikter	..32
Få styr på din tid	..35

## Egne notater

### Arbejdspladser med samarbejdsorganer

Arbejder du på en stor arbejdsplads, går du videre sådan her:

- Inddrag din tillidsrepræsentant eller sikkerhedsrepræsentant
- Analyser problemet og skriv analysen ned
- Skriv også, hvordan I mener, problemet kan løses
- Find ud af, hvilket samarbejdsorgan der skal behandle problemet, og sæt sagen på dagsordenen
- Dernæst skal samarbejdsorganet udarbejde en handlingsplan
- Hvis ledelsen ikke vil rette sig efter handlingsplanen, så gå til din klub eller den lokale HK-afdeling og få hjælp

### Arbejdspladser uden samarbejdsorganer

Arbejder du på en lille arbejdsplads uden formelle samarbejdsorganer, så skal problemet helst løses i direkte samarbejde med din chef.

Hvis du har kolleger, så tal med dem. Forbered jer grundigt og bliv enige om, hvordan og hvornår I vil kontakte jeres chef.

Find ud af, hvordan I mener, problemet kan løses. Lad være med at være aggressive og konfliktsøgende under samtalen. Det ødelægger mulighederne for at nå frem til en fælles løsning. Pas på I ikke taler forbi hinanden. Lyt omhyggeligt til din arbejdsgiver, så du er sikker på, at du har forstået, hvad der menes.

Husk, at du intet opnår ved at ydmyge din arbejdsgiver, så han eller hun taber ansigt. Det er der ingen mennesker, der kan for-

drage. Vi blive kede af det, vrede og aggressive, når det sker.

Gå hele vejen igennem efter en løsning på problemet. Hvis det alligevel ikke lykkedes at nå til enighed, så kontakt din lokale HK-afdeling og få hjælp. Og gør det, før du føler dig så klempt, at du bliver syg eller føler dig tvunget til at sige op.

### Forebyggelse

Det er selvfølgelig vigtigt, at I arbejder for at forhindre, at problemer overhovedet opstår. Den bedste forebyggelse er, at der er åbenhed mellem jer og ledelsen, så I kan tale jer frem til, hvordan spilleregler og personalepolitik skal se ud hos jer. Både ledelse og medarbejdere skal forstå, at psykiske problemer er fælles problemer, som skal løses i fællesskab.

På små arbejdspladser, hvor man som medarbejder er endnu tættere på sin ledelse, er det ofte sværere at tale om problemer end andre steder. Især hvis arbejdspladsen er af den type, hvor man som medarbejder også er mere eller mindre involveret i chefens mere private problemer.

Alligevel er det vigtigt at gøre sig klart, at langt de fleste problemer kan tages i opløbet, hvis både chef og medarbejdere er mere opmærksomme på signalerne om, at der er noget galt. Det er vigtigt, at I forholder jer til problemerne og snakker sammen om, hvordan I løser dem eller hindrer dem i at opstå en anden gang. Det er ikke bare du, men også din arbejdsgiver bedst tjent med i det lange løb. Også den lille arbejdsplads fungerer bedst med tilfredse medarbejdere.

Ingen arbejdspladser kan holde til at medarbejderne kommer og går, fordi arbejdsforholdene ikke er i orden.

Arbejdstilsynet har desuden fastlagt en række regler for det forebyggende arbejde, som gælder for alle arbejdspladser uanset størrelse.

Din arbejdsplads skal blandt andet udarbejde en såkaldt arbejdspladsvurdering (APV). Det vil sige, at arbejdspladsen selv skal undersøge, om arbejdsmiljøet er sikkert og sundt. Undersøgelserne skal udføres i et samarbejde mellem medarbejdere og ledelse.

Ifølge arbejdsmiljøloven skal medarbejderne desuden deltage i sikkerhedsarbejdet. Blandt andet når der skal tages beslutninger om:

- Organisering af arbejdet
- Indretning af arbejdsstedet
- Indførelse af ny teknologi

Samtidig har alle arbejdsgivere pligt til:

- At samle oplysninger om forholdene, jævnligt og systematisk, så der kan udarbejdes en arbejdspladsvurdering
- At tage initiativer, der kan forbedre arbejdsmiljøproblemer

Alle sager skal tages op på et særligt møde, og der skal foretages en samlet vurdering af, hvordan sagerne er blevet løst.







## HVAD SIGER LOVEN

### Arbejds miljøloven

Arbejds miljøloven bør altid være udgangspunktet i sager om arbejds miljø. Også når det gælder det psykiske arbejds miljø.

Arbejds miljølovens formålsparagraf slår fast, at arbejdsgiveren har ansvaret for:

- At arbejds miljøet er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt

Ifølge lovens paragraf 15 og paragraf 38, har arbejdsgiveren ansvaret for:

- At arbejds miljøet er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt
- At planlægge og tilrettelægge arbejdet fuldt forsvarligt og sørge for at det også udføres fuldt forsvarligt
- At sikre et godt fysisk og psykisk arbejds miljø og modvirke både fysiske og psykiske belastninger

I lovens paragraf 16 fastslås det, at arbejdsgiveren har pligt til at føre tilsyn med, at alt er i orden. Arbejdstilsynet kan gribe ind overfor en arbejdsgiver, der ikke lever op til lovens bestemmelser. Enten med vejledning eller om nødvendigt med påbud.

Ifølge lovens paragraf 25 og paragraf 26 skal arbejdsledere deltage i samarbejdet om sikkerhed og sundhed, og de har pligt til at afværge forhold, der kan medføre sygdom og ulykke. Arbejdsledere har med andre ord også et ansvar, og de kan straffes, hvis ikke de følger paragrafferne.

Også de ansatte har ifølge paragraf 27 og paragraf 28 pligt til at deltage i samarbej-

det og selv medvirke til, at arbejdsforholdene er både fysisk og psykisk fuldt forsvarlige. Det betyder blandt andet, at ansatte skal følge arbejdsgiverens instruktioner. Også de ansatte kan straffes for ikke at følge loven.

Arbejds miljølovens bestemmelser udbygges også i Bekendtgørelse om arbejdets udførelse, hvor paragraf 7 fastslår:

- Arbejdet skal i alle led udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt ud fra både en enkeltvis og samlet vurdering af de forhold i arbejds miljøet, som på kort eller langt sigt kan have indvirkning på den fysiske eller psykiske sundhed

### Samarbejdsaftaler

Samarbejdsaftaler mellem arbejdsmarkedets parter kan også bruges som udgangspunkt, hvis der er problemer med det psykiske arbejds miljø. Formålet er:

- At forbedre de ansattes arbejdstilfredshed, trivsel og tryghed som en forudsætning for virksomhedernes udvikling. Det skal der tages hensyn til både i det daglige, i ledelsesarbejdet, i informations- og omgangsform og i arbejdets tilrettelæggelse.

Hvis arbejdspladsen har et samarbejdsudvalg eller noget tilsvarende, så siger samarbejdsaftalen, at udvalget skal:

- Drøfte og vurdere, hvorledes udvalget kan medvirke til at fremme og koordinere samarbejdsbestrebelsene

Udvalget skal inddrages i tilrettelæggelsen af arbejdspladsens personalepolitik.

## Egne notater

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Forord	..2
Sådan bruger du bogen	..3
Sol eller skygge	..4
Kend signalerne	..5
Mennesket i fokus	..8
Jobværdier og spilleregler	..10
Tryghed under forandringer	..13
Vær professionel	..15
Få styr på tidsrøverne	..16
En ordentlig omgangstone	..17
Den gode ledelse	..18
Sådan løser I problemer	..21
En god personalepolitik	..23
<b>Hvad siger loven</b>	<b>..25</b>
Hvis du vil læse mere	..26

Værktøjer:	
Tag temperaturen på din arbejdsplads	..27
Tag temperaturen på dig selv	..28
Er du udbrændt?	..30
Sådan løser du konflikter	..32
Få styr på din tid	..35

## Egne notater

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## HVIS DU VIL LÆSE MERE

### [www.hk.dk](http://www.hk.dk) - HK/Danmark

Her kan du blandt andet søge svar på en lang række miljømæssige og faglige spørgsmål.

Her kan du også søge på relevante pjecer: Blandt andet:

- Vi finder os ikke i sexchikane
- Mobning
- Det udviklende arbejde - vi skal videre

Du kan via - [www.hk.dk](http://www.hk.dk) - gå direkte til de enkelte faglige sektorer (HK/Handel, HK/Industri, HK/Kommunal, HK/Service og HK/Stat) ligesom der er oplyst en lang række nyttige links.

### [www.at.dk](http://www.at.dk) - Arbejdstilsynet

Her finder du - under Regler og Vejledninger, Arbejdstilsynets love, Bekendtgørelser og Vejledninger om blandt andet:

- Arbejdspladsvurdering
- Pligter og ansvar efter arbejdsmiljøloven
- Psykosociale risikofaktorer mv.

### [www.beskaeftigelsesministeriet.dk](http://www.beskaeftigelsesministeriet.dk) - Beskæftigelsesministeriet

Her kan du blandt andet finde:

- Beskæftigelsesministeriets publikationer
- Informationer om arbejdsmarkedsforhold, arbejdets udførelse, virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde og nyheder i øvrigt

### [www.asc.amr.dk](http://www.asc.amr.dk) - Arbejdsmiljørådets Service Center

Her kan du søge oplysninger om arbejdsmiljø, hente informationer om arbejdsmiljøuddannelsen, besøge arbejdsmiljøbutikken og hente arbejdsmiljøloven.

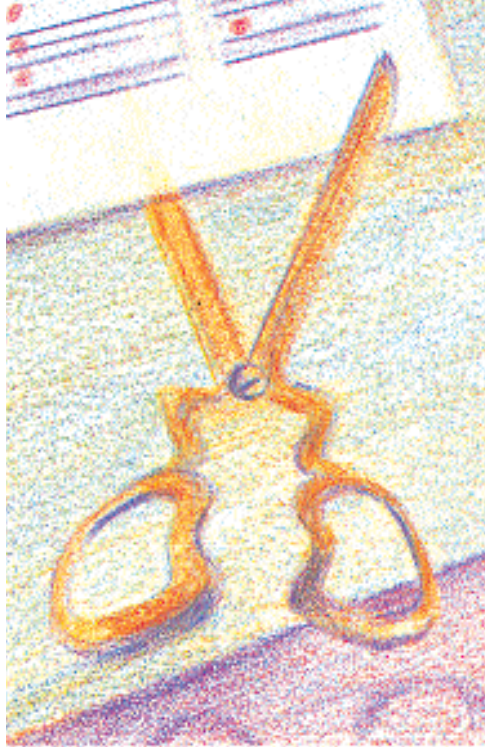
Her kan du også søge på relevante videos: Blandt andet:

- "Udbrændt"
- "En hård dags nat"
- "Smæk for skillingen"

Forord	.2
Sådan bruger du bogen	.3
Sol eller skygge	.4
Kend signalerne	.5
Mennesket i fokus	.8
Jobværdier og spilleregler	.10
Tryghed under forandringer	.13
Vær professionel	.15
Få styr på tidsrøverne	.16
En ordentlig omgangstone	.17
Den gode ledelse	.18
Sådan løser I problemer	.21
En god personalepolitik	.23
Hvad siger loven	.25
<b>Hvis du vil læse mere</b>	<b>.26</b>

#### Værktøjer:

Tag temperaturen på din arbejdsplads	.27
Tag temperaturen på dig selv	.28
Er du udbrændt?	.30
Sådan løser du konflikter	.32
Få styr på din tid	.35



På de følgende sider finder I en række tests og skemaer, som I kan bruge, hvis I ønsker at analysere jeres arbejdsvilkår lidt mere i dybden. Når først problemerne er formuleret og skrevet ned på papir, bliver det nemmere at komme videre og finde løsninger.

Du kan vælge lige netop de værktøjer ud, som du har brug for, Du bestemmer også selv, om du vil lave testene sammen med andre, eller om du hellere vil arbejde alene. Under alle omstændigheder er det en god idé at kopiere værktøjerne, så de kan bruges igen.

1. Tag temperaturen på din arbejdsplads
2. Tag temperaturen på dig selv
3. Er du udbrændt?
4. Sådan løser du konflikter
5. Få styr på din tid

## VÆRKTØJER

### 1. Tag temperaturen på din arbejdsplads

	JA	NEJ
• Vi lærer hele tiden nyt .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Vi hjælper hinanden .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Der er respekt for, at vi er forskellige som mennesker .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Vi har indflydelse på planlægningen af vort eget arbejde .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Vi har indflydelse på indholdet af vort eget arbejde .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Vi har en god dialog med ledelsen om fremtidige forandringer .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Vi føler os ansvarlige for vores egen personlige og faglige udvikling .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Vi bliver opfattet, som arbejdspladsens vigtigste ressource .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Vi har et godt samarbejde mellem kolleger .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Ledelsen støtter os til at blive mere bevidste om vores egne ønsker og muligheder i jobbet .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Vi er fagligt og personligt kvalificerede til at klare ændringer i jobbet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Vi har adgang til den nødvendige uddannelse .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Vi er med til at formulere arbejdspladsens mål og præge udviklingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Vi ved hvad der forventes af os .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Vi får anerkendelse, når vi udfører et godt stykke arbejde .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Vi har adgang til alle de informationer, vi har brug for .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvis du kan svare ja til de fleste af spørgsmålene, så arbejder du på en arbejdsplads, der bare fungerer, og som ganske givet ikke har de store problemer med det psykiske arbejdsmiljø.

## Egne notater

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Forord .....	.2
Sådan bruger du bogen .....	.3
Sol eller skygge .....	.4
Kend signalerne .....	.5
Mennesket i fokus .....	.8
Jobværdier og spilleregler .....	.10
Tryghed under forandringer .....	.13
Vær professionel .....	.15
Få styr på tidsrøverne .....	.16
En ordentlig omgangstone .....	.17
Den gode ledelse .....	.18
Sådan løser I problemer .....	.21
En god personalepolitik .....	.23
Hvad siger loven .....	.25
Hvis du vil læse mere .....	.26

Værktøjer:

<b>Tag temperaturen på din arbejdsplads .....</b>	<b>.27</b>
Tag temperaturen på dig selv .....	.28
Er du udbrændt? .....	.30
Sådan løser du konflikter .....	.32
Få styr på din tid .....	.35





# Egne notater

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Forord .....2  
 Sådan bruger du bogen .....3  
 Sol eller skygge .....4  
 Kend signalerne .....5  
 Mennesket i fokus .....8  
 Jobværdier og spilleregler .....10  
 Tryghed under forandringer .....13  
 Vær professionel .....15  
 Få styr på tidsrøverne .....16  
 En ordentlig omgangstone .....17  
 Den gode ledelse .....18  
 Sådan løser I problemer .....21  
 En god personalepolitik .....23  
 Hvad siger loven .....25  
 Hvis du vil læse mere .....26

Værktøjer:  
 Tag temperaturen på din  
 arbejdsplads .....27  
 Tag temperaturen på dig selv .....28  
**Er du udbændt?** .....30  
 Sådan løser du konflikter .....32  
 Få styr på din tid .....35

## 3. Er du udbændt?

Måske lider du af stress. Måske er du oven i købet ved at være udbændt. Det kan du finde ud af ved hjælp af denne test.

Men tænk dig godt om, inden du går i gang. Måske viser resultatet, at du faktisk har det betydeligt værre, end du går rundt og tror. Og det kan godt slå dig helt ud.

Hvis resultatet ser alt for sort ud, så regn dine point sammen en ekstra gang. Systemet er ikke helt let at finde ud af, og en banal regnefejl skulle helst ikke ødelægge dit humør fuldstændigt.

Du kan også teste dig selv en anden dag. Har du har en dårlig dag, påvirker det nemlig også i høj grad dine svar og dermed resultatet.

Viser testen, at du falder ind under kategorien 1, så skal du fokusere på, hvilke faktorer i dit liv der gør, at du har det godt og bliv ved med det!

1	2	3	4	5	6	7
Aldrig	En meget sjælden gang	Sjældent	Af og til	Tit	Som regel	Altid

## Besvar spørgsmålene et ad gangen og skriv dine point ud for hvert enkelt spørgsmål

Hvor ofte har du en eller flere af følgende erfaringer?	Sådan regner du pointene sammen:	Dine point viser dig, hvor udbændt du er:
___ 1. Er træt ___ 2. Føler mig nedtrykt ___ 3. Har en god dag ___ 4. Er fysisk udmattet ___ 5. Er følelsesmæssigt udmattet ___ 6. Er lykkelig ___ 7. Er "helt ødelagt" ___ 8. Kan ikke "tage det mere" ___ 9. Er ulykkelig ___ 10. Føler mig nedkørt ___ 11. Føler mig fanget i en fælde ___ 12. Føler mig værdiløs ___ 13. Føler mig udslidt ___ 14. Føler mig belastet ___ 15. Føler mig desillusioneret og vred ___ 16. Føler mig svag og modtagelig for sygdom ___ 17. Føler mig håbløs ___ 18. Føler mig afvist ___ 19. Føler mig optimistisk ___ 20. Føler mig energisk ___ 21. Føler mig ængstelig	___ 1.                    ___ 3. ___ 2.                    ___ 6. ___ 4.                    ___ 19. ___ 5.                    ___ 20. ___ 7.                    ___ = (B) ___ 8. ___ 9. ___ 10. ___ 11. ___ 12. ___ 13. Træk B fra 32 ___ 14. (32 - B) ___ = (C) ___ 15. Læg A og C sammen ___ 16. (A + C) ___ = (D) ___ 17. ___ 18. ___ 21. ___ = (A) Divider resultatet med 21 (D) : 21 = _____, _____ (dit burnout point)	<b>0-1        Du lyver</b> <b>1-1,9     Du har det utroligt godt</b> <b>2-2,9     Du har det godt nok</b>  <b>3-3,9     Pas På!</b>  <b>4-4,9     Du har alvorlige problemer</b> <b>5-5,9     Du er måske udbændt</b> <b>6-6,9     Du er måske udbændt</b> <b>7-7,9     Overvej at søge professionel hjælp</b>











# Egne notater

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Forord .....2  
Sådan bruger du bogen .....3  
Sol eller skygge .....4  
Kend signalerne .....5  
Mennesket i fokus .....8  
Jobværdier og spilleregler .....10  
Tryghed under forandringer .....13  
Vær professionel .....15  
Få styr på tidsrøverne .....16  
En ordentlig omgangstone .....17  
Den gode ledelse .....18  
Sådan løser I problemer .....21  
En god personalepolitik .....23  
Hvad siger loven .....25  
Hvis du vil læse mere .....26

Værktøjer:  
Tag temperaturen på din  
arbejdsplads .....27  
Tag temperaturen på dig selv .....28  
Er du udbrændt? .....30  
Sådan løser du konflikter .....32  
**Få styr på din tid .....35**

Skriv dine fem værste tidsrøvere ind her og overvej, hvad du kan gøre ved dem:

Mine værste tidsrøvere	Hvad kan jeg gøre for at fjerne årsagen
• 1. ..... ..... .....	..... ..... .....
• 2. ..... ..... .....	..... ..... .....
• 3. ..... ..... .....	..... ..... .....
• 4. ..... ..... .....	..... ..... .....
• 5. ..... ..... .....	..... ..... .....

ARBEJDSBOG



PSYKISK  
ARBEJDS  
MILJØ