



Psykisk arbejdsmiljø

Vejledning om psykisk arbejdsmiljø
i drikkevarerbranchen



INDUSTRIENS
BRANCHEARBEJDSMILJØRÅD



Industriens Branchearbejdsmiljøråd

Postbox 7777
1790 København V
E-mail: ibar@ibar.dk
www.ibar.dk



Medarbejdersekretariat

CO-industri
Vester Søgade 12
1790 København V
Telefon: 3363 8000
Telefax: 3363 8099
E-mail: miljoe@co-industri.dk
www.co-industri.dk



Arbejdsgiversekretariat

DI
H.C. Andersens Boulevard 18
1787 København V
Telefon: 3377 3377
Telefax: 3377 3370
E-mail: di@di.dk
www.di.dk

Henvendelser rettes til partssekretariatene. Materialer fra Industriens Branchearbejdsmiljøråd kan fås ved henvendelse til organisationerne og kan downloades på www.ibar.dk eller de kan købes hos Videncenter for Arbejdsmiljø, Arbejdsmiljøbutikken, tlf. 3916 5230 www.arbejdsmiljobutikken.dk. Bestillingsnummer: 102273

Layout og tryk: Rosendahls-Schultz Grafisk a/s / 101942

Nordisk Svanemærke



Foto: Harry Nielsen
Tegning: Jens Vox

Oplag: 2000
Januar 2011

ISBN 978-87-92141-38-5

Vejledning om psykisk arbejdsmiljø i drikkevarebranchen

Denne vejledning angiver det niveau og den gode praksis, som parterne ønsker skal være til stede ved psykisk arbejdsmiljø i drikkevarebranchen. Vejledningen beskriver, hvilke problemer der kan være i det psykiske arbejdsmiljø, og den sætter fokus på løsninger og forebyggende foranstaltninger.



Vejledningen omfatter både produktion og distribution i drikkevarebranchen.

Arbejdstilsynet har haft vejledningen til gennemsyn og finder indholdet af den i overensstemmelse med arbejdsmiljølovgivningen. Arbejdstilsynet har alene vurderet vejledningen, som den foreligger, og har ikke taget stilling til, om den dækker samtlige relevante emner inden for det pågældende område.

Vejledningen er udarbejdet af Grontmij | Carl Bro.

Indholdsfortegnelse:

1.	Hvad er psykisk arbejdsmiljø?	side	4
	1.2 Hvad siger reglerne		
2.	De 6 guldkorn	side	5
	2.1 Arbejdsopgaver og krav i forskellige arbejdsområder		
	2.2 Den måde virksomheden fungerer på		
3.	Måder at fremme et bedre psykisk arbejdsmiljø på.	side	10
	3.1 Team		
	3.2 Konflikter i team		
	3.3 Mødekultur kan sikre information og anerkendelse		
	3.4 Information om forandringer		
	3.5 Andre former for kommunikation		
4.	Omgangstone, mobning og sexchikane	side	15
5.	Skiftehold.	side	16
6.	Alenearbejde	side	17
7.	Redskaber - hvordan finder man ud af om der er problemer?	side	18
	7.1 APV		
	7.2 Kortlægningsmetoder		
	Henvisninger	side	21

1 Hvad er psykisk arbejdsmiljø



Om mennesker oplever det psykiske arbejdsmiljø godt eller dårligt afhænger af flere forhold. Det illustrerer figuren.



Ubalance mellem kravene i arbejdet og de forudsætninger man har, vil ofte være psykisk belastende. Krav handler fx om arbejdsmængde, arbejdspress og den type opgaver, man skal løse. Forudsætninger handler om de kvalifikationer og ressourcer, man har til at løse arbejdsopgaverne samt de ønsker, man har til arbejdet. Ubalancen kan fx opstå, hvis man skal udføre opgaver, som man føler sig usikker på, måske pga. manglende oplæring eller utilstrækkelig bemanding.

Den måde, arbejdspladsen fungerer på, er også afgørende for, om man bliver belastet.

Har man indflydelse i sit arbejde, giver ledelse og kolleger en god faglig og social støtte, får man de nødvendige informationer og endelig - bliver éns indsats anerkendt, så kan man bedre håndtere usikkerhed.

Arbejdet i drikkevarebranchen byder både på forhold, som bidrager til et godt psykisk arbejdsmiljø og på forhold, som kan belaste. De fleste ansatte oplever, at det er et menings- og ansvarsfuldt arbejde at producere og levere drikkevarer. Mange lægger vægt på det sociale samvær i forbindelse med arbejdet, andre lægger vægt på frihed, og at de selv kan tilrettelægge arbejdet. Men der findes forhold, der belaster, fx skiftehold, dårligt samarbejde og manglende information. Også arbejdspress og alenearbejde kan være belastende.

Med en konsekvent og vedvarende indsats kan man mindske belastningerne og fremme et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Der findes ikke hurtige løsningsfix. Indsatsen kræver, at ledelsen prioriterer det og sætter nødvendig tid af. En bred opbakning fra både ansatte og ledere er også en forudsætning for et godt forløb.

1.1 Hvad siger reglerne?

Det er arbejdsgiverens ansvar at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø ved at sørge for, at arbejdet planlægges og udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt. Planlægningen skal tage hensyn til den enkeltes alder, indsigt, arbejdsevne og andre forudsætninger. Og arbejdsmiljøorganisationen skal inddrages i planlægningen.

Ledelse, repræsentanter og ansatte skal samarbejde om, hvordan de bedst forbedrer det psykiske arbejdsmiljø. I dette arbejde kan parterne søge støtte og vejledning hos arbejdsmarkedets organisationer, Industriens Branchearbejdsmiljøråd, Arbejdstilsynet og private arbejdsmiljørådgivere.

2 De 6 guldkorn

På baggrund af flere års forskning har arbejdsmiljøforskere fundet frem til 6 forhold, som har en afgørende betydning for det psykiske arbejdsmiljø. De kaldes "De 6 guldkorn" og består af:

- Krav
- Indflydelse
- Mening
- Information
- Støtte – faglig/social
- Belønning/anerkendelse

Det er afgørende vigtigt for det psykiske arbejdsmiljø, at de 6 guldkorn ses i relation til det specifikke arbejde, som skal udføres, og de specifikke medarbejdere, der skal udføre det. Set i arbejdsmiljøperspektiv er det optimale niveau for de 6 guldkorn, der hvor ledelse og medarbejdere har afstemt, accepteret og efterlever de gensidige forventninger.

Krav

I et godt psykisk arbejdsmiljø udfordrer kravene medarbejderne uden at overbelaste dem. Medarbejderne skal med andre ord opleve, at de løbende udvikler sig i jobbet, samtidig med at de har mulighed for at løse opgaverne tilfredsstillende. Krav og ansvar skal harmonere med medarbejdernes forudsætninger for at løse opgaven, dvs. kompetencer, personlige egenskaber, tid, bemanning og samarbejde med kolleger og ledelse.

Hvis kravene overstiger forudsætningerne for at håndtere dem, fører det til stress. Hvis kravene er for lave, kan medarbejderne opleve det som manglende anerkendelse af deres kompetencer, og det kan føre til apati og i værste fald depression.

I den sammenhæng bliver planlægning særlig vigtigt. Da det kan føre til øget arbejdsmængde for de tilbageblevne, skal der tages højde for ændringer i planer, ferie og sygdom, så der ikke bliver dårlige betingelser for at udføre arbejdet.

Kommunikation og erfaringsopsamling om udførelsen af arbejdet, hvor både ledelse og ansatte deltager, er nødvendig for at skabe et godt grundlag for planlægning af arbejdet.

Oplæring og instruktion er nødvendig for, at de ansatte føler sig sikre på, at de kan løse opgaverne og klare de situationer, de kan komme ud for. Det er også afgørende, at man er klar over, hvilke opgaver man skal løse til hvilken kvalitet og på hvilken tid, samt hvem der gør hvad – dvs. arbejdsdeling, opgavefordeling og opgavebeskrivelse skal være klar og tydelig.

2.1 Arbejdsopgaver og krav i forskellige arbejdsområder

Arbejdsopgaverne, og dermed de krav arbejdet stiller, er forskellige i bryghus, ølkam, tapperi, lager og distribution.



*Overvågning af
produktionen.*



Bryghus og ølkam

I bryghus og ølkam er hovedopgaven overvågning. Den type arbejde kan være belastende. Selve overvågningen er ensformig og monoton, men når alarmen lyder, skal man være på dupperne, kunne overskue hvad der skal gøres og gribe hurtigt ind. Arbejdet stiller altså krav om, at man hurtigt omstiller sig.

En grundig oplæring i anlæg og arbejdsfunktioner er en væsentlig forudsætning for at modvirke belastninger. Det kræver derfor, at ledelsen sikrer en god oplæring og instruktion. Derudover er det vigtigt, at man er klar over, hvor langt éns ansvar går.

Ved hjælp af følordninger kan en garvet ansat støtte en nyansat i en periode, indtil den nye føler sig sikker og den erfarne vurderer, at den ny er klar til selv at varetage funktionerne. Man kan ikke både passe eget arbejde i fuldt omfang og forstå oplæring, derfor kræver det, at den garvede medarbejder får den nødvendige ekstra tid til rådighed.

Arbejdet i et bryghus og ølkam kan også foregå som alenearbejde. Se side 18.

Tappehaller

I tappehallerne kan belastningerne være arbejds- og tidspres, især hvis tappe-

*Omstilling og over-
vågning i tappehallen.*



planerne bliver ændret med kort varsel. Så skal ansatte i tappehallen hurtigt omstille maskinerne og føde dem med andre etiketter og eventuelt flasker. Arbejdet er i høj grad styret af hastigheden på maskiner og bånd, og det betyder, at medarbejderne har begrænset indflydelse på arbejdet. Kombineret med høje krav kan det medføre stress.

Stress skal imødegås ved at informere og inddrage de ansatte, inden der træffes beslutning om ændringer. Det hjælper, hvis ansatte ved, at de har mulighed for at stoppe eller nedsætte tempoet på bånd og maskiner i en kort periode. Det kan blive aktuelt, hvis man må udbedre et akut problem, eller produktionen på en eller anden måde bliver uoverskuelig. Det kan fx være, der pludselig er for få til, at man synes, man kan overvåge kvalitet og maskineri tilstrækkeligt. Stop eller nedsættelse af hastighed skal altid rapporteres til ledelsen, så ledelsen kan sørge for at udbedre mangler i maskineriet eller forbedre planlægningen.

Organisering i team kan også give mere indflydelse til de ansatte. Se side 10 om team.

Lager

Der skelnes mellem flere typer lagre:

Produktionslagre, hvor man typisk modtager varer direkte fra produktionslinjerne, efterbehandler og evt. ompakker varerne. Denne type lagre er en naturlig forlængelse af produktionslinjerne. Derfor er arbejdstempo og planlægning af arbejdet afhængigt af og påvirket af de ændringer og den hastighed, som produktionslinjerne kører med. Her vil eventuelle belastende faktorer ligne dem i tappehallerne.

Bryggerilagre er lagre, der ligesom produktionslagrene modtager varer direkte fra produktionsenhederne til senere udkørsel til færdigvarelagre eller terminallagre. Bryggerilagrene ligger dog ikke nødvendigvis med umiddelbar forbindelse til produktionsstederne. De kan være placeret ud fra en logistisk strategi. Derfor vil stressfaktoren typisk være mindre her end på færdigvare- og terminallagre.

Færdigvarelagre er typisk lagre, hvor varerne opbevares i længere tid ad gangen - typisk i forbindelse med absorbering af sæsonudsving og opbygning af buffer til nye lanceringer. På denne type lagre er der færre pludselige ændringer og udsving.

I dag er færdigvarelagre typisk kombineret med kundeplukkeanlæg, hvor varerne kundeplukkes på paller fra dag til dag.

Terminallagre er lagre, hvor de kundebestilte varer kommer i hele paller fra produktionslagre og bryggerilagre i dagtimerne. Kundeorderne plukkes så på aften- og natholdene, således at distributionsbilerne er pakkede til næste dags morgen. Tilbage står så "resterne" af plukpallerne, men egentlige lagerbeholdninger af de enkelte varegrupper opbygges ikke. Det stiller store krav til nøjagtig lagerstyring på både produkt- og datoniveau.

Færdigvare- og terminallagre kan være forsynet med moderne teknologi, avancerede lagerstyringssystemer mv., som efterhånden stiller samme store krav til kvalifikationer og uddannelse, som gælder for højteknologiske produktionsanlæg.

Løbende indførelse af nye forpakningstyper gør, at der - på trods af ny teknologi - stadig foregår en del fysisk plukkearbejde på lagrene.

Forskellige forpakningstyper kan også gøre pakkearbejdet vanskeligere, når kundeorderne skal sammensættes på pallerne. Især i højsæson med stort volumen og mange forskellige forpakningsmix kan den korte tidshorisont blive en væsentlig stressfaktor.

Nogle ansatte på lageret kan have alenearbejde i længere eller kortere perioder. Se side 18.

Arbejdet på lageret kan være styret af kunder eller produktion.



Teamarbejde, løbende kommunikation om ændringer samt mulighed for at få hjælp og råd fra ledere og kolleger kan mindske belastninger fra alenearbejde og arbejdspresses.

Kørsel/distribution

De psykiske belastninger i distributionen vil primært handle om arbejdspresses og relationer til kunderne. Arbejdspresset afhænger af mængden af varer og antallet af kunder samt de områder, man kører i. Er områderne præget af stærk trafik og svære adgangsforhold, kan det udgøre en ekstra belastning både fysisk og psykisk. Har chaufførerne indflydelse på ruteplanlægningen, og bliver deres erfaring og viden om afsætningsstederne inddraget, vil det kunne mindske arbejdspresset.

Som chauffør møder man mange positive og tilfredse kunder, men man kan også møde utilfredse kunder. Det kan i sig selv være en belastning, men er kunderne utilfredse over noget, som chaufføren ikke har indflydelse på eller viden om, opleves det værre. Så har chaufføren ikke mulighed for at forklare, og det kan være krænkende for den faglige stolthed. Det kan fx handle om ændringer af produkter eller nye produkter på markedet. Så jo bedre informeret chaufføren er, jo bedre vil han kunne informere og svare på kunders spørgsmål. Det kræver en god kommunikation mellem salgsafdeling og distribution. Opbakning og fuld information fra ledelsen er nødvendig, og ved klager fra kunder skal en sag ses fra begge sider.

I kørslen er arbejdet præget af kundekontakt og trafikken.



2.2 Den måde virksomheden fungerer på

Ud over sammenhængen mellem krav og forudsætninger har forskningen vist, at der er en række andre forhold, som har betydning for det psykiske arbejdsmiljø i form af de 5 andre guldorn:

Indflydelse

Det fremmer det psykiske arbejdsmiljø at have indflydelse på egne arbejdsopgaver – fx tilrettelæggelsen af arbejdet, og hvordan man løser sine arbejdsopgaver. Det handler også om indflydelse på organisering, arbejdstider og skiftehold. Endelig handler det om indflydelse på de forandringer i virksomheden, som har betydning for ens situation.

Mening

En væsentlig faktor for at trives på sit arbejde er, at man kan se en mening i arbejdet. Man skal helst opleve, at ens indsats har en betydning, og man skal kunne se, hvordan man bidrager med sin indsats. Vedvarende forandringer kan skabe meningsløshed, fordi man kan opleve, at det alligevel ikke nytter noget – det hele bliver alligevel ændret.

Information

Det er vigtigt, at man får de nødvendige informationer – det kan både handle om informationer, der er nødvendige i forhold til ens arbejdsopgaver, og det kan handle om informationer om virksomhedens udvikling.

Støtte - faglig og social

Faglig og social støtte har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Ethvert arbejde vil indebære belastninger af den ene eller den anden slags. Den faglige og sociale støtte man kan få fra kolleger og ledere er afgørende for, hvor meget det belaster én i sidste ende. Derfor er det vigtigt, at man rimeligt nemt kan få kontakt til kolleger eller ledelse, som man kan rådføre sig med om spørgsmål om arbejdet, og som er opmærksomme på eventuelle problemer.

Belønning/anerkendelse

De seneste undersøgelser af psykisk arbejdsmiljø blandt danske lønmodtagere viser, at anerkendelse har en stor betydning for arbejdsglæde. Anerkendelse er ikke kun noget, der kan ses på lønchecken eller i form af gaver. Mindst lige så vigtig er den daglige anerkendelse af folks indsats. Det kan være, at ledelsen bemærker det arbejde, folk har gjort – enten i form af ros eller ved, at ledelsen fx spørger de ansatte om deres mening om nogle forhold i arbejdet. På den måde anerkender ledelsen de ansattes kvalifikationer og erfaring. Det kan både være den enkelte ansatte, man spørger direkte, eller gruppen af ansatte, man spørger til møder eller lignende.

De 6 guldorn hænger tæt sammen. Hvis man har indflydelse i sit arbejde og ens indsats bliver anerkendt, er det lettere at se en mening i arbejdet. Og forudsætningen for at få indflydelse er tilstrækkelig information, og at man har mulighed for at kommunikere med dem, der tager beslutninger. Fx giver det mening og anerkendelse, hvis man bliver spurgt om, hvordan man synes det er mest fordelagtigt at organisere arbejdet, eller hvis man bliver inddraget ved indkøb af ny teknologi.

Er der mangler i de 6 guldorn, kan det starte en negativ spiral. Et dårligt psykisk arbejdsmiljø igennem et stykke tid kan medføre øget sygefravær og at nogle måske forlader virksomheden. Derved kan arbejdspresset på de andre blive øget, arbejdsmiljøet kan blive ringere. Det bliver sværere at give hinanden faglig og social støtte, fordi kollegerne hele tiden skiftes ud. Og overskuddet til at hjælpe, informere og anerkende bliver mindre – både hos ledelse og ansatte.

Der er derfor grund til at være opmærksom på større udskiftninger eller anvendelse af mange vikarer. Det medfører øget tidspres, og at de faste folk skal bruge mange ressourcer på oplæring og information både af nye ansatte og vikarer.

Fra murren i krogene til konstruktive forslag

I et mindre øldepot gik medarbejderne og brokkede sig, og det gik ud over stemningen i det hele taget. Det handlede bl.a. om at nogle undrede sig over, hvorfor andre chauffører altid kørte med halvtomme vogne. Var det et udtryk for, at de havde et meget lettere arbejde?

Ledelsen foreslog, at alle i en periode skulle prøve at køre med på en af de andres ruter – for at lære nogle af deres kollegers arbejdsforhold at kende. Så oplevede de på egen krop, at de halvtomme vogne tit kørte i områder med meget vanskelige af-sætningsforhold, hvilket er ekstra tidskrævende. Efter nogle uger havde alle prøvet nogle andre ruter. Det fik både fremmet forståelsen for hinandens arbejdsbetingelser, men man kunne også bedre snakke sammen, fordi man nu kendte hinandens steder. Det medførte dels at stemningen blev lidt bedre, dels at der kom flere konstruktive forslag til arbejdet, fordi folk blev inspireret af, hvordan de andre gjorde.

Ideen med at prøve andres arbejdsturnus kan sagtens bruges andre steder. Hvis der er et fast nathold, så kan der måske godt være lidt brok mellem dag- og nathold. Det vil sikkert være meget lærerigt at prøve at bytte job for disse medarbejdere også.

3 Måder at fremme et bedre psykisk arbejdsmiljø på



3.1 Team

Organisering i team i produktionen kan bidrage til at løse og forebygge en række problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Men selv i team er det nødvendigt at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø med en vedvarende indsats.

I teamet får ansatte mere indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdet, og det bliver lettere at se meningen med sin indsats. Derudover giver teamet mulighed for social og faglig støtte fra de andre medlemmer i teamet. Team giver faglig udvikling, fordi man bliver oplært i flere funktioner, og samtidig er det ofte teamets opgave at evaluere produktion og arbejde og komme med bud på, hvordan det kan blive bedre.

Organiseringen i team kan bedre sikre et flow i produktionen. Det kræver, at alle skal kunne bidrage i forskellige dele af arbejdsprocessen – man kan ikke kun være ved én maskine. Man er forpligtet til at hjælpe hinanden. Derfor er det vigtigt, at ledelsen er god til at sammensætte de rigtige team og at de sikrer, at alle i teamet har de nødvendige kvalifikationer.

Det tager tid at etablere en teamstruktur. Ansatte skal have en grundig oplæring. Dem der tvivler eller er bekymrede, skal der lyttes til. Dels kan deres bekymringer være yderst relevante at tage højde for, dels skal man vide, hvad bekymringerne går ud på for at kunne give relevant støtte. Det kan handle om oplæring eller mulighed for at have indflydelse på éns fremtidige arbejdsopgaver.

Forudsætningen for at team fungerer er, at de ikke er underbandede, heller ikke ved sygdom. Endvidere er det vigtigt, at de har kompetence til at tilrettelægge arbejdet. Det skal være klart, hvilke opgaver teamet skal løse, og hvordan man løser disse opgaver i fællesskab. Arbejde i team stiller store krav til samarbejdsevnen. Derfor skal der skabes en fælles opfattelse af, hvordan opgaverne skal løses, og hvem der gør hvad. Det er nødvendigt, at de ansatte bliver oplært i teamarbejdet, men det er ikke nok. Løbende skal teamet have mulighed for at drøfte tilrettelæggelse og arbejdsdeling samt eventuelle konflikter.

Der er nogle særlige koordinerende funktioner i et team, som det er mest fordelagtigt at én person er ansvarlig for – så ved både teamets medlemmer og andre, hvem de skal henvende sig til. Men det behøver ikke være den samme person, der har de koordinerende opgaver hele tiden – funktionen kan med fordel gå på skift. Det giver en større forståelse af funktionen. Det afgørende er, at man får oplæring,



Belastninger i det psykiske arbejdsmiljø bliver nemmere at håndtere, hvis man får social og faglig støtte fra kolleger og ledere.

så man føler sig kvalificeret til opgaven. Ulemperne ved at funktionen går på skift er, at det vil tage længere tid at oparbejde erfaring og kunnen for den enkelte, og koordineringen kan måske blive uensartet.

Indførelse af team på et større depot

Ved indførelse af team på et depot blev de ansatte inddraget gennem informationsmøder samt workshops, hvor repræsentanter for de ansatte var med til at designe, hvordan team skulle organiseres. Disse repræsentanter har i forløbet haft mulighed for at drøfte spørgsmålene med deres kolleger.

Man har fra start meldt ud, at projektet blev indført for at gøre arbejdsgange mere effektive, men at det også ville give nogle nye muligheder for medarbejderne. Man har været åben over for, at der med det nye kan opstå fejl, og at det faktisk er forventeligt og i orden. Og lederne er gået forrest ved at fortælle om deres egne fejl i forløbet.

Man har været åben ved at give de medarbejdere, der har været eller er skeptiske, mulighed for at fortælle om deres bekymringer samt mulighed for, at de kan gå ind i teamstrukturen på forskellige måder – nogle kan alle opgaver i teamet, nogle kan 60%, og nogle er under løbende oplæring.

Endelig har man haft en ydmyghed over for opgaven. Det er en proces, der tager lang tid og som kræver megen oplæring og løbende diskussioner.

Indtil videre har man konstateret at sygefraværet er faldet 1-2%. I perioder er det gået ud over produktiviteten, men i det lange løb er den blevet bedre.

3.2 Konflikter i team

Er man fx ikke enige om, hvordan arbejdsopgaverne skal løses, kan det give alvorlige konflikter i teamet. Det kan også dreje sig om forskellige holdninger til, hvor meget man tager fat eller hvor meget man skal hjælpe hinanden.

Det er en god idé at være åben over for, at konflikter kan opstå. Man kan indgå aftaler om, hvad man gør, når det sker. Nogle steder har man en tre-trinsraket som procedure. Først holder teamet selv et møde, hvor de prøver at snakke om problemerne. Det kræver, at det er tilladt for teamet en gang imellem at holde et møde, hvis der er behov for det. Hvis det ikke lykkes at finde frem til en forståelse eller et kompromis, er næste trin at hente hjælp udefra. Det kan være tillids- eller sikkerhedsrepræsentant, der kan være en uvildig part. Og endelig på tredje trin kan man inddrage en leder.

For mange udskiftninger i teamet kan gøre teamet ustabil og medvirke til at skabe konflikter. Når der er udskiftninger, skal man lære hinandens måder at arbejde på at kende, og man skal igen finde frem til, hvordan man løser arbejdsopgaverne i fællesskab. Derfor er det en vigtig opgave for ledelsen at prøve at undgå for mange udskiftninger i teamene.

Der kan også opstå konflikter, hvis salgsafdelingen accepterer uheldige kundekrav, fx skæve leveringer. Man må være fælles om problemer og løsninger.

Konfliktløsning i team

På et bryggeri har ledelse og medarbejdere sammen udviklet nogle spilleregler for samarbejdet for at forebygge konflikter.

3.3 Mødekultur kan sikre information og anerkendelse

Det tager tid at holde møder, men det kan koste mere tid at lade være. På møder kan man informere, forklare, afklare, evaluere og indgå aftaler. Det er en god idé at udarbejde en plan over de møder, man holder i en afdeling eller i en virksomhed, så man ved, hvem der deltager, og hvad møderne skal handle om. Er det ren information, eller skal der tages beslutninger? Hvem har kompetence til at tage beslutninger? Hvordan sikrer man sig, at informationer eller beslutninger kommer frem til de rette personer?

Møder for hele arbejdspladsen eller enheden

Det er ofte nødvendigt at koordinere forskellige afdelingers arbejde, fx lager og produktion. Det kan foregå via lederne, men det kan også foregå ved korte møder, hvor enkelte medarbejderrepræsentanter får mulighed for at deltage.

Fordelen er, at medarbejderrepræsentanter har en grundig viden og erfaring med det, der foregår på gulvet ude i produktionen. De kan dermed afklare nogle forhold direkte medarbejderrepræsentant til medarbejderrepræsentant – i stedet for at det går igennem lederne. Hvis møderne foregår ofte og formen er indarbejdet, behøver sådan et møde ikke tage mere end 10 – 15 minutters tid. Det gælder også de næste møder, der er beskrevet.



På møder kan man planlægge dagens gang, så alle bliver klar over, hvilke opgaver de skal løse.

Holdmøder

På holdmøder kan man skabe sig et overblik over hele holdets produktion og arbejde. Det kan handle om overblik over, hvem der er syge, om nogle team skal have hjælp fra andre team, eller der er nogle afgørende oplysninger om produktionen. Det er forskelligt, hvor tit det er en fordel at holde holdmøder.

Teammøder

På teammøder planlægges dagens arbejde. Et teammøde kan fx tage udgangspunkt i de simple spørgsmål:

- hvad gik godt i går?
- hvad gik skidt?
- hvordan sikrer vi, at det går bedre i dag?

Kolonnemøder

På et bryggeri stopper man kolonnen, så alle kan deltage i kolonnemøder. På disse møder får alle mulighed for at fortælle, hvis der er nogle forhold, man synes, der skal gøres noget ved. Det er ofte driftsmæssige forhold, som fx at den indpakning, flaskerne kommer i fra leverandøren, volder problemer, når maskinerne skal fyldes, eller det kan være maskiner eller andet materiel, der trænger til noget vedligehold. Men det kan også være spørgsmål om kommunikation.

Disse møder giver mulighed for at informere og kommunikere om forhold i arbejdet. Derudover giver de mulighed for indflydelse og anerkendelse, fordi man bliver taget med på råd om, hvilke forbedringer der er behov for.

Månedsmøder – information

Nogle virksomheder holder møder for medarbejderne med jævne mellemrum. Her får ledelsen på den ene side mulighed for at informere om fremtidsplaner og beslutninger, og medarbejderne får på den anden side mulighed for at spørge og kommentere. Sådanne møder har en stor værdi for medarbejderne, fordi de får mulighed for at høre om beslutninger fra deres nærmeste leder, og dermed kan de stille spørgsmål om, hvad det kommer til at betyde i deres dagligdag. Derudover får ledelsen mulighed for dels at informere om sagernes rette sammenhæng og dermed forebygge rygter, og dels får de mulighed for at høre, hvad der rører sig blandt medarbejderne.

Det er ikke altid, at ledelsen kan informere om store beslutninger, før de bliver taget og informeret til pressen – fx opkøb og salg af virksomheder. De færreste medarbejdere bryder sig om at høre sådanne nyheder i pressen. Derfor er det særligt vigtigt så hurtigt som muligt at give en samlet information og her lægge vægt på at give de informationer, der har en betydning lokalt.

Møder – et helt system og en kultur, der fremmer det psykiske arbejdsmiljø

På et større øldepot har man opbygget en samlet mødestruktur, hvor deltagere og formål for det enkelte møde er fastlagt. Det betyder, at det er tydeligt, hvordan det enkelte møde bidrager til eller samler op på de andre møder. For teamenes vedkommende samler man derudover op ved at holde møde for alle team på et hold hver 14. dag.

Mødelederne tænker hele tiden over, hvem der kan være relevante deltagere på møderne – ud over de faste. Hvis fx et hold eller en afdeling oplever, at der er nogle problemer, som kan skyldes måder, et andet hold eller afdeling arbejder på, så inviterer man tit en menig medarbejder fra den pågældende afdeling med til mødet. Så kan han/hun forklare problemet direkte til sine kolleger – i stedet for at lade kommunikationen gå omkring lederne eller gå og murre med det i krogene.

Man er i fuld gang med at opbygge en mødekultur, der fremmer et godt psykisk arbejdsmiljø. De ansatte får reel mulighed for at komme til orde, man lytter til det de siger og sikrer aftaler og opfølgning for de problemstillinger, der bliver rejst på møderne. Og endelig sikrer man, at de ansatte bliver informeret om, hvad der sker med de problemer, de har rejst på et møde. Det er anerkendelse af de ansattes viden og erfaringer i praksis.

Når planer ændres

Det kan ikke helt undgås, at der indimellem må ændres i planerne. Så må der information til. Det er nemlig vigtigt at forklare, hvorfor der bliver ændret i planerne, og hvad det betyder. Derudover er det vigtigt, at man sammen vurderer konsekvenserne af omlægningen – kan det lade sig gøre at gennemføre de nye planer, og hvad skal prioriteres for at nå det? Det drejer sig bl.a. om at gøre kommunikationen mellem planlægningsafdeling, produktionsleder, teamleder og ansatte klar og effektiv.

Hvis der er mange og markante ændringer samt manglende information herom, kan det medvirke til, at arbejdet synes meningsløst. Nyttet det over hovedet at gøre noget, for det bliver jo ændret alligevel? Kommunikation kan sikre, at man får en forståelse af baggrunden for ændringer, og hvilke konsekvenser det har, herunder hvad det betyder for éns arbejdsopgaver.

Har man en mødestruktur, vil kommunikationen om ændringer foregå naturligt der. Er der ikke en mødestruktur, er det vigtigt, at lederne er opmærksomme på at få forklaret ændringer til de ansatte.

Aflyste møder er et dårligt signal

Møder skaber forventninger, og derfor må aflysning/flytning kun forekomme meget sjældent. En aflysning kan opfattes, som om ledelsen alligevel ikke synes, at mødet er så vigtigt. Så igen – hvis det er nødvendigt at aflyse aftalte møder, er det yderst vigtigt at få forklaret årsagerne. Nogle steder indgår mødeafholdelse som en del af lederens bonus, og dermed giver man et signal fra øverste ledelse om, at man prioriterer, at lederne får holdt møder med de ansatte.

3.4 Information om forandringer

Alle arbejdspladser gennemgår forandringer – og forandringer skaber ofte utryghed. Derfor bør man planlægge, hvordan man kommunikerer om forandringer. De ansatte kan være mere eller mindre berørt af forandringerne, og som tommelfingerregel kan man sige, at jo mere berørte de er, jo mere er kommunikation og inddragelse en fordel for det psykiske arbejdsmiljø.

De fleste vil helst have informationerne fra deres nærmeste leder. Det hænger nok sammen med, at de fleste ansatte især er interesseret i at få at vide, hvad forandringen betyder på afdelingsniveau, og hvilke konsekvenser den får for dem.

Planlægger en virksomhed større og mere gennemgribende forandringer, er det derfor en god idé at klæde mellemlederne på, så de kan formidle videre. Når en koncern fx lukker et bryggeri, er der et stort behov for at vide hvorfor, men lige så vigtigt er det at få en fornemmelse for, hvad det betyder.

I det hele taget er det vigtigt som ledelse at tænke offensivt i forhold til information og kommunikation. Sker der nogle ændringer, og er forklaringen ikke indlysende, begynder folk selv at gætte. Det kan hurtigt sætte rygter i gang, som dels kan være forkerte, dels kan skabe usikkerhed og mistillid.

Har man en god mødestruktur i forvejen, kan information og kommunikation måske foregå igennem disse fora – men er det større forandringer, kan det være en god idé at samle alle. Workshops, hvor ledelsen lytter til de ansatte, er også et forum, der kan fremme forståelse og afmystificere.

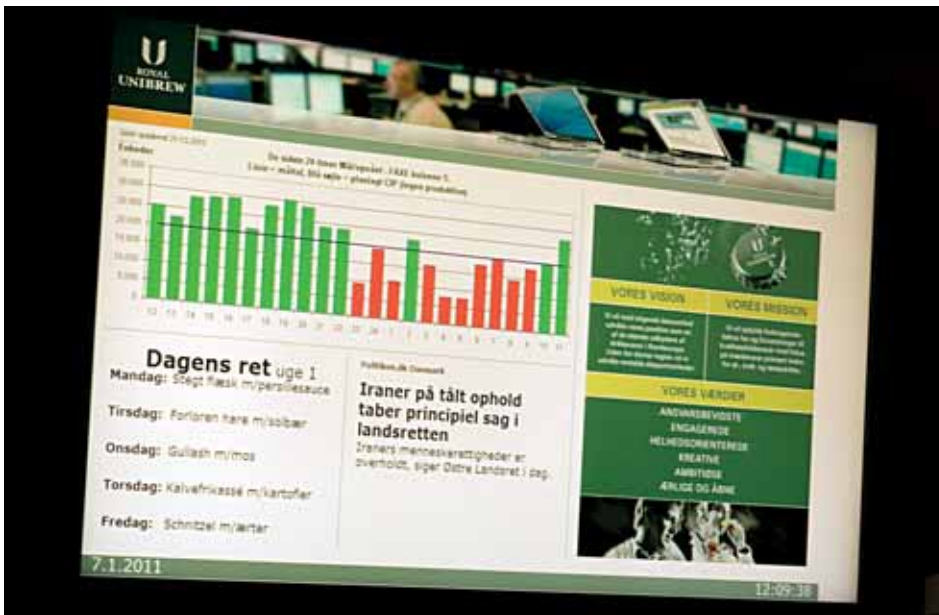
3.5 Andre former for kommunikation

Ud over møder kan man også kommunikere via opslagstavler, personaleblade, radio og intranet.

Det er vigtigt at tænke over, hvilke informationer der er relevante for hvem. Selv om mange ansatte siger, de mangler information, er det sjældent mængden, der er tale om, men nærmere typen af information. Man er interesseret i den information, der dels er nødvendig for løsning af éns arbejdsopgaver og dernæst om det, der berører én. I den skriftlige kommunikation og kommunikation på nettet er det en god idé at dele informationer op i ”det nødvendige” (need to know) og det mere generelt interessante (nice to know). Får man for mange informationer, virker det bare uoverskueligt, og det væsentlige risikerer at drukne i alt det uvæsentlige.

Informationsskærme

På et bryggeri har man sat skærme op i alle arbejdsrum. Her formidler man dels nyheder om bryggeriet og koncernen – fx nye produkter, økonomi, firmaarrangementer – men også generelle nyheder fra medierne.



4 Omgangstone, mobning og sexchikane

En negativ omgangstone, mobning og sexchikane kan skyldes et dårligt psykisk arbejdsmiljø – og det kan også være knyttet til kulturen på arbejdspladsen.



En negativ omgangstone behøver ikke være det samme som en kontant omgangstone. En kontant omgangstone på en virksomhed behøver nemlig ikke være dårligt for det psykiske arbejdsmiljø. At det bliver sagt ligeud kan faktisk være med til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø – i stedet for konflikter, der udspiller sig som brok i krogene. Det afgørende er, at man taler til hinanden med respekt, og at man ikke taler nedsættende eller hånende til eller om andre.

Det kan være svært at vurdere, om omgangstonen er et problem – man finder næsten kun ud af det ved at spørge, om nogle føler sig krænkede eller udenfor. Er det tilfældet, vil det være en god idé at se nærmere på omgangstonen og evt. aftale nogle regler for, hvordan man taler til hinanden. Det er ledelsen, der bør gribe ind, hvis der er alvorlige problemer med omgangstonen. Det kan nemlig være svært som enkeltperson i en gruppe at fortælle de andre, at omgangstonen krænker én.

Mobning og seksuel chikane er to alvorlige problemer. Dem, det går ud over, kan blive syge af det.

Det er ledelsens ansvar, at det ikke kan foregå, og en tydelig markering fra ledelsen om at man ikke tolererer mobning eller seksuel chikane, kan være nødvendig. Man kan forebygge ved at fremme et godt samarbejde med klar arbejds- og rollefordeling, information og anerkendelse. Men er problemet der, skal det frem i lyset for at kunne løses.

Da det er et følsomt emne, kan det godt være skjult for ledelse og måske også tillids- og sikkerhedsrepræsentanter. Nogle gange bliver det først synligt, at en arbejdsplads har et problem med mobning eller seksuel chikane, hvis man gennemfører en anonym spørgeskemaundersøgelse. Så ved man bare ikke, hvor problemet findes og hvorfor. Det kan være nødvendigt at bede om hjælp udefra til at få løst problemet, og så skal man få aftalt nogle regler for, hvordan man omgås hinanden.

Føler man sig mobbet, chikaneret eller oplever man, at andre bliver det, skal man henvende sig til sikkerheds-, tillidsrepræsentant eller leder. De kan sammen vurdere, hvordan de skal gribe det an. Ved de, hvem det drejer sig om, kan de gå di-

rekte til de berørte parter for at få en bedre forståelse af, hvad det går ud på. På den baggrund kan man forsøge at etablere en dialog mellem de to parter, så de kan aftale, hvordan de fremover skal omgås hinanden.

Som leder af dette møde skal man fungere som en uvildig ordstyrer. Det er vigtigt at have gjort det klart for parterne inden mødet, hvordan mødet skal foregå, og hvordan man taler til hinanden. Hvis man mener, der er risiko for, at en intern mødeleder ikke vil blive opfattet som uvildig, kan det være en god idé at få en ekstern konsulent til at medvirke.

Ved man ikke, hvilke personer der er involveret, kan man måske holde et møde, hvor man taler om, hvordan man bør omgås hinanden på arbejdspladsen mere generelt – og så opfordre til, at man henvender sig til sikkerheds- og tillidsrepræsentant eller lederen, hvis man oplever problemer med mobning eller seksuel chikane.

Mobning

- når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid - eller gentagne gange på grov vis - udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes mod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem. Drillerier, der af begge parter opfattes som godsindede eller enkeltstående konflikter, er ikke mobning.

Seksuel chikane

- en særlig form for mobning. Der er tale om seksuel chikane, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid - eller gentagne gange på grov vis - udsætter en eller flere andre personer for uønskede handlinger af seksuel karakter, som vedkommende opfatter som krænkende. I de fleste tilfælde udøves seksuel chikane af mænd over for kvinder, men det er vigtigt at være opmærksom på, at mænd også kan udsættes for seksuel chikane.

Fra Arbejdstilsynets vejledning D.4.2 – Mobning og seksuel chikane

5 Skiftehold



Skiftehold er udbredt i drikkevarebranchen – bortset fra distributionen. Skiftehold påvirker helbredet, og især natarbejde kan være skadeligt.

Skifteholdsarbejde med natarbejde går ud over søvnrytmen og øger risikoen for mavesår og hjertesygdomme. De fleste skifteholdsarbejdere klager over mavebesvær, nedsat appetit, søvnbesvær og stor træthed. Endvidere ses irritabilitet, rastløshed og tristhed.

Kroppen har et biologisk ur, som kræver, at man sover, når det er mørkt, og at man er aktiv i dagtimerne. Og kroppens evne til at tilpasse sig skæve tider er begrænset. Det er en myte, at man kan vænne sig til skæve arbejdstider. Det er omvendt – jo ældre man bliver, jo dårligere bliver man til at tilpasse sig skiftende arbejdstider. Har man natarbejde, skal man i industrien tilbydes helbreds kontrol mindst hvert 2. år.

Alligevel lykkes det for en del ansatte at få skiftehold passet ind i deres livssituation.

Den nyeste forskning viser også, at de uheldige virkninger på helbredet kan mindskes, hvis man selv får indflydelse på sine skæve arbejdstider. Det handler om en balance – kan man få de negative sider ved at gå på arbejde med skæve tider til

at gå op med nogle positive, og vælger man selv, så slider det åbenbart mindre, end hvis arbejdstiden bliver dikteret.

Derudover er der en række foranstaltninger, man kan gennemføre for at mindske belastningerne.

Tommelfingerregler for skiftehold:

Planlægning af skiftehold

- indflydelse på egen arbejdstid
- regelmæssighed og forudsigelighed med plads til fleksibilitet
- begrænsning af afvigelser fra det planlagte
- information i god tid om planer og afvigelser
- kun to vagttyper pr. ansat
- rotation med uret: dag, aften, nat
- tilstrækkelig lang hviletid mellem to skift
- flest mulige fri weekender
- morgenskiftet tidligst start kl. 6, helst kl. 7
- ikke lange vagter – dvs. vagter på 12 timer eller mere
- vagtlængde tilpasses arbejdskravene
- fysisk og psykisk belastende arbejde bør foregå om dagen
- løbende perioder med fridage

Specielt for nattevagter

- forekomst af natarbejde formindskes
- fast natarbejde undgås
- max 2 - 4 nattevagter i træk
- gerne kortere nattevagter
- arbejdstid om natten højst 8 timer
- overarbejde minimeres på natarbejde

Hvad den enkelte kan gøre

Generelt

- faste vaner inden sovetid – tidspunktet for søvn bør så vidt muligt være det samme
- sørge for en god seng
- ikke gå sulten i seng – men ikke spise stort måltid lige inden
- tre sunde hovedmåltider om dagen
- frisk luft og motion giver mere energi og bedre søvn

Efter nathold

- forsigtig kørsel – en natarbejder er træt og reagerer langsomt
- solbriller kan bidrage til at øjne og krop tror det er mørkt, og de kan derfor bruges til at frembringe træthed inden sengetid
- søvn umiddelbart efter et natskift
- sove i et værelse med ro, mørke og behagelig temperatur
- undgå at blive vækket af telefon eller dørklokke
- kraftigt lys efter søvn
- drikke mindre i slutningen af en nattevagt og undgå kaffe, te, kakao og cola
- aftaler med familien så de kan vise hensyn

Fleksibilitet i skifteholdet - indflydelse

På et bryggeri er medarbejderne glade for, at der er åbenhed for, at man kan have en dårlig periode – det kan enten være helbredet eller forhold derhjemme. Så sørger ledelsen for, at man i en periode går på fast daghold, så man får bedre mulighed for at rette op på en ustabil situation.

6 Alenearbejde



Alenearbejde vil sige, at man ikke har nogen kolleger i umiddelbar nærhed. Nogle mennesker kan lide friheden til selv at tilrettelægge arbejdsdagen, og de har det derfor fint med at arbejde alene indimellem. Andre bryder sig ikke om det og vil gerne have kolleger tættere på. Det er afgørende for, om man oplever alenearbejde som en belastning.

Alenearbejde kan forstærke andre psykiske belastninger og føre til, at den samlede psykiske belastning bliver større. Hvis man fx skal tage beslutninger under pres, eller man er i tvivl om, hvad man skal gøre, så opleves det værre, når man er alene. Er man erfaren og sikker i sin jobfunktion, vil man sjældent opleve den form for psykiske belastninger.

Derfor er der nogle forhold, som ledelse og sikkerhedsorganisation skal være opmærksomme på:

For det første skal der være en meget grundig uddannelse og oplæring, så de ansatte føler sig sikre på de opgaver, de skal løse.

For det andet skal der skabes mulighed for, at man kan få faglig og social støtte. Derfor er det vigtigt, at personer, der har alenearbejde, bliver udstyret med en mobiltelefon eller lignende, så de altid kan komme i kontakt med andre. Og de skal vide, hvem de kan ringe til, hvis de er i tvivl om arbejdet. Via arbejdsorganiseringen kan man sikre, at andre kolleger har ærinde i de områder, hvor nogle arbejder alene, så der indimellem er selskab. Og så skal der være mulighed for tidspunkter/pauser i løbet af dagen, hvor man socialt kan være sammen med nogle kolleger.

Endelig indebærer alenearbejde en øget risiko, hvis man får et ildebefindende. Arbejder man alene, kan der gå lang tid, uden man får hjælp. For at forebygge det kan man sikre, at andre indimellem har et ærinde hos personen, eller man kan ringe vedkommende op med jævne mellemrum. Personbårne alarmer, der går i gang, hvis man har ligget vandret i et kort tidsrum, er en forudsætning for hurtig hjælp. Se IBAR vejledning om alenearbejde

Det er særligt vigtigt at tænke over, hvordan personer med alenearbejde kan få faglig og social støtte i løbet af arbejdsdagen.



7 Redskaber

- hvordan finder man ud af, om der er problemer?

Som ledelse og arbejdsmiljøorganisation og samarbejdsudvalg bør man løbende arbejde med det psykiske arbejdsmiljø – fx ved at have et vedvarende fokus på de 6 guldorn og tænke dem ind, når man planlægger arbejdet og gennemfører forandringer.

Men derudover bør man være opmærksom på signaler, der kan tyde på belastninger i det psykiske arbejdsmiljø.

7.1 APV

Alle virksomheder skal gennemføre en arbejdspladsvurdering (APV), og den skal også omfatte det psykiske arbejdsmiljø. Det vil sige, at man kortlægger det psykiske arbejdsmiljø, vurderer og prioriterer, hvilke forhold der bør gøres noget ved, udarbejder en handleplan og en plan for, hvordan man følger op på handleplanen.

Et APV-forløb indeholder følgende faser:

- identifikation og kortlægning af virksomhedens samlede arbejdsmiljø
- beskrivelse og vurdering af virksomhedens arbejdsmiljøproblemer
- inddragelse af virksomhedens sygefravær
- prioritering af løsninger på virksomhedens arbejdsmiljøproblemer og udarbejdelse af en handlingsplan
- retningslinjer for opfølgning på handlingsplanen

Der er krav til, at man gennemgår hele APV-forløbet, men metoden (altså hvordan man gør det), er valgfri.

Desuden skal APV'en også forholde sig til, om der er sygefravær på virksomheden der er arbejdsmiljørelateret.

Se www.apvguiden.dk

7.2 Kortlægningsmetoder

Der findes mange metoder til at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Helt overordnet fordeler metoderne sig i to grupper, henholdsvis spørgeskemaundersøgelser og dialogmetoder. Der er fordele og ulemper ved begge, og det er naturligvis også muligt at kombinere dem.

Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø (det tidligere Arbejdsmiljøinstitut) har udviklet et spørgeskema. Det kaldes tre-dækkeren, fordi der er tre udgaver af skemaet – en kort, som virksomhederne selv kan bruge, en mellemlang til konsulenter og en lang til forskning.

Skemaet kan hentes på Nationalt Forskningscenters hjemmeside: www.arbejdsmiljøforskning.dk under Psykisk arbejdsmiljø i menuen. Her er en henvisning til skemaet.

Nogle virksomheder gennemfører i forvejen såkaldte trivselsundersøgelser – og de vil også kunne give en pejling, men den vil ofte være overfladisk og abstrakt i forhold til de konkrete forhold ude i arbejdsområderne. Derfor er det vigtigt, at man bruger tid på at fortolke resultaterne, så man ved, hvad de dækker over i den lokale afdeling eller arbejdsområde. Derudover er der en række forhold, som en trivselsundersøgelse ikke spørger til, og derfor vil den ikke alene gælde for en kortlægning i forbindelse med APV. Blandt andet spørger den sjældent til selve udførelsen af arbejdet, fx arbejdspress og arbejdstempo. Derfor er det nødvendigt at gennemføre en yderligere kortlægning, hvis det skal gælde for en kortlægning i APV.



Kendetegn ved et godt psykisk arbejdsmiljø:

- arbejdsglæde
- god trivsel
- engagerede og motiverede ansatte
- kreative løsninger
- godt samarbejde
- god produktivitet
- god kvalitet
- let at fastholde og rekruttere ansatte

Symptomer på at der er et dårligt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen:

- sygefraværet stiger
- det bliver sværere at fastholde ansatte
- kvaliteten falder
- fejlprocenten stiger
- klager fra kunder
- flere arbejder stringent efter reglerne og er ikke fleksible
- ingen gider gøre noget ekstra, når det er nødvendigt
- nogle afventer ordrer i stedet for selv at gå i gang
- mindre deltagelse i sociale arrangementer
- skænderier og konflikter
- nogle kan ikke arbejde sammen
- stigende omfang af sladder og brok i krogene
- dårlig stemning
- nogle ansatte er isolerede
- symptomer på at en kollega har stress og dårlig trivsel
- vrede og irritabilitet
- anspændt og nervøs
- søvnproblemer
- ændret adfærd
- manglende menneskelig interesse
- mistænksomhed
- modstand mod forandringer
- øget brug af alkohol og medicin

Henvisninger

- Bekendtgørelse om arbejdets udførelse
- At-vejledning D.4.1 om kortlægning af psykisk arbejdsmiljø
- At-vejledning D.4.2 om mobning og seksuel chikane
- Pjece fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø om nat-arbejde
- IBAR-vejledning om alenearbejde

Relevante hjemmesider

- www.at.dk <<http://www.at.dk>>
- www.arbejdsmiljoforskning.dk <<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/>>
- www.arbejdsmiljoviden.dk <<http://www.arbejdsmiljoviden.dk/>>
- [www.apvguiden.dk](http://apvguiden.dk) <<http://apvguiden.dk/>>



CO-industri

Vester Søgade 12², 1790 København V.
Tlf.: 3363 8000 - E-mail: miljøe@co-industri.dk
www.co-industri.dk



DI

H. C. Andersens Boulevard 18, 1787 København V.
Tlf.: 3377 3377 - E-mail: di@di.dk
www.di.dk



Lederne

Vermlandsgade 65, 2300 København S.
Tlf.: 3283 3283 - E-mail: lh@lederne.dk
www.lederne.dk

