




L0-dokumentation

Nr. 1 / 2014

Psykisk arbejdsmiljø
og samarbejdssystemet
inden for L0-området



Psykisk arbejdsmiljø og
samarbejdssystemet inden for LO-området
Udgivet af LO, Landsorganisationen i Danmark
Layout: LO
Foto: Scanpix
Tryk: Rosendahls, Schultz Grafisk A/S
København, december 2014
ISSN: 16001-3411
ISBN-trykt: 978-87-7735-330-7
ISBN-elektronisk: 978-87-7735-331-4
LO-varenr. 2110

LO-Dokumentation

**Psykisk arbejdsmiljø og
samarbejdssystemet
inden for LO-området**

Indhold

Detaljeret indholdsfortegnelse findes i starten af hvert delprojekt

Forord	5
Læsevejledning	5
Delprojekt 1 Kvantitativ kortlægning af karakteren af det psykiske arbejdsmiljø blandt lønmodtagere på LO-området. Udarbejdet af TeamArbejdsliv	9
Delprojekt 2 Afdækning af det retslige grundlag Psykisk arbejdsmiljø og samarbejds-systemet i juridisk belysning. Udarbejdet af LO	71
Delprojekt 3 Dårligt psykisk arbejdsmiljø, førtidspensioner og arbejdsbetingede psykiske sygdomme – forbund og arbejdspladsers muligheder for at støtte medlemmer med arbejdsbetingede psykiske lidelser. Udarbejdet af TeamArbejdsliv	97
Delprojekt 4a Litteraturreview. Psykisk arbejdsmiljø og samarbejdssystemet. Udarbejdet af FAOS	147
Delprojekt 4B Arbejdsmiljøkonsulenter og deres syn på psykisk arbejdsmiljø og samarbejde Udarbejdet af FAOS	207
Delprojekt 5 Samarbejdssystemets muligheder og begrænsninger for at håndtere det psykiske arbejdsmiljø. Udarbejdet af TeamArbejdsliv	251
Delprojekt 6 Anbefalinger. Udviklingsprojekt om psykisk arbejdsmiljø og samarbejds-systemet inden for LO-området. Udarbejdet af TeamArbejdsliv og FAOS	331

Forord

Vi hører det igen og igen: Vi skal alle blive længere på arbejdsmarkedet, ellers kan vi ikke opretholde den velfærd, som vi har i dag. Folketinget har derfor vedtaget en række reformer af efterlønnen og pensionsalderen, og de betyder allerede i dag, at personer født efter 1970, skal arbejde til de er 70 år. Men de kan jo vise sig at være heldige, for dem, der fødes i dag, kan se frem til at skulle arbejde til de er langt over de 70 år!

Helt overordnet er det jo sund fornuft at hæve pensionsalderen, når vi lever længere, og den generelle levetidsalder stiger. Men er forudsætningerne til stede for, at vi alle kan klare udfordringerne? Vi véd det faktisk ikke! For vi har aldrig prøvet det før. Nok har arbejdstiden førhen været længere – men vi har ikke tidligere arbejdet i det tempo og med den omskiftelighed, vi gør i dag.

Meget tyder på, at vi ikke bare uden videre kan hæve pensionsalderen. En helt ny rundspørge blandt lønmodtagerne viser, at kun halvdelen af lønmodtagerne, med ingen eller kort uddannelsesbaggrund, umiddelbart mener, at de kan blive i deres nuværende job frem til pensionsalderen. Til sammenlig-

ning mener 70 pct. af lønmodtagere med en videregående uddannelse, at de godt kan blive i deres nuværende job frem til pensionsalderen. Når de ufaglærte og kortuddannede skal pege på årsagerne til, at de ikke mener at kunne blive i jobbet frem til pensionsalderen, er det højt arbejdspress, fysisk og psykisk belastende arbejde som fremhæves.

Debatten om det psykiske arbejdsmiljø har tiltaget sig stadig større opmærksomhed igennem de sidste mange år. LO har over de seneste fem år haft særlig fokus på at belyse myndighedernes og Arbejdstilsynets rolle i at styrke det psykiske arbejdsmiljø i de danske virksomheder og institutioner. Erfaring fra forskning og udvikling viser, at de problemstillinger, der knytter sig til det psykiske arbejdsmiljø er komplekse. Løsninger kræver konstruktivt samarbejde fra både ledelse på alle niveauer, medarbejdere og tillidsvalgte inden for samarbejdssystemet. Der mangler imidlertid viden om, hvordan man bedst muligt styrker dette samarbejde.

LO iværksatte derfor i efteråret 2012 et stort udviklingsprojekt, der har til formål at undersøge vilkårene for at styrke samarbejdet på danske LO-arbejdspladser om at

skabe et godt psykisk arbejdsmiljø. Det samlede projekts overordnede mål er at pege på konkrete handlinger, der inden for rammerne af samarbejdssystemet kan forebygge nedslidning, sygefravær og udstødning forårsaget af et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Derudover er det målet at komme med forslag til, hvordan eksterne – herunder fagbevægelsen – kan støtte denne indsats på virksomheder inden for LO-området.

LO's udviklingsprojekt afrapporteres i dette års udgave af LO-dokumentation. Der er tale om et vidtspændende projekt, som jeg håber vil tilføre LO-fagbevægelsens indsats mod dårligt psykisk arbejdsmiljø ny viden, næring og inspiration.

Lizette Risgaard
Næstformand for LO

Læsevejledning

I **delprojekt 1**, "*Kvantitativ kortlægning af karakteren af det psykiske arbejdsmiljø blandt lønmodtagere på LO-området*" gives der en beskrivelse af de dominerende psykiske arbejdsmiljøproblemer inden for de forskellige brancher, forbund og jobgrupper. Der trækkes på data fra NFA's undersøgelse af "Arbejdsmiljø og helbred 2012".

Grundlæggende dokumenteres det, at der bliver rapporteret om betydelige belastninger i det psykiske arbejdsmiljø. Belastningerne forekommer både på områder, der relaterer sig til arbejdet og arbejdets indhold, ligesom der rapporteres om psykiske belastninger på områder som vedrører ledelse, samarbejde og krænkende adfærd. Symptomer på psykiske belastninger er udbredte og dækker over nedsat arbejdsevne, generelt dårligt mentalt helbred og nedsat vitalitet, ligesom der optræder mere specifikke symptomer som angst, depression og træthed.

Det konkluderes, at der er i høj grad er behov for – ikke mindst på LO's – område at prioritere en indsats til forebyggelse af mental nedslidning og forbedring af det psykiske arbejdsmiljø, og herunder fokusere på forbedringer i ledelse og

samarbejde, samt forebyggelse af krænkende adfærd. Indsatser rettet mod forbedringer i ledelseskvalitet og samarbejde, og herunder forebyggelse af mobning, er tiltrængt og påkrævet på mange arbejdspladser inden for LO-området. Der er således behov for at styrke partssamarbejdet på arbejdspladserne om at forbedre og styrke det psykiske arbejdsmiljø.

I **delprojekt 2**, "*Afdækning af det retslige grundlag*" beskrives det retslige grundlag, der regulerer arbejdet med psykisk arbejdsmiljø, og samarbejdssystemets muligheder for at håndtere psykisk arbejdsmiljø. Det beskrives, hvordan arbejdet med psykisk arbejdsmiljø er omfattet af to juridiske discipliner. *Arbejdsmiljøretten* med arbejdsmiljøorganisationen (AMO), herunder arbejdsmiljørepræsentanter, og den *kollektive arbejdsret* med samarbejdssystemet (SU) og tillidsrepræsentanter. De to systemer adskiller sig, både når det kommer til, hvem der vedtager reglerne på området, typen af regler og hvordan reglerne håndhæves, kontrolleres og sanktioneres.

Den kollektive arbejdsret og arbejdsmiljøretten bygger på forskellige reguleringsformer. På den ene

side ledelsesretten og de kollektive aftaler/samarbejdsaftaler, og på den anden side den offentlige regulering og tilsyn med virksomhedernes arbejdsmiljø.

I den kollektive arbejdsret er aftalen mellem de kollektive parter i centrum, og det er parterne der kontrollerer og håndhæver overholdelsen. Mange uoverensstemmelser løses godt, men der kan ligge en begrænsning i, at den kollektive arbejdsret er bygget op om en konfliktløsningskultur og -struktur, ligesom der kan være konkrete bevisproblemer. Samarbejdsorganisationen er i en anden grad præget af dialog og enighedskultur.

I arbejdsmiljøretten er der mere fokus på regelstyring, virksomhedsledelsens ansvar, samt Arbejdstilsynet som vejlednings- og kontrolmyndighed.

I delprojekt 3, "Dårligt psykisk arbejdsmiljø, førtidspensioner og arbejdsbetingede sygdomme – forbund og arbejdspladsers muligheder for at støtte medlemmer med arbejdsbetingede psykiske lidelser" undersøges baggrunden for at flere ansatte mister tilknytningen til arbejdsmarkedet på grund af psykiske lidelser og ender på førtidspension. Analysen tager udgangspunkt i, at der siden 2008 er sket en generel stigning i omfanget af anmeldte og tildelte erstatninger og førtidspen-

sioner med baggrund i psykiske lidelser.

Undersøgelsen baserer sig på tilgængelige statistiske data om, hvilke brancher der især bidrager til anmeldelse og anerkendelse af psykiske arbejdsskader, kombineret med interviews med aktører, herunder socialrådgivere ansat i forbundene, der er i direkte kontakt med medlemmer der rammes af psykiske arbejdsskader og førtidspensioner.

Undersøgelse og analyse giver ny indsigt i, hvor de dårlige psykiske arbejdsforhold er mest fremtrædende, hvem de typisk rammer, og hvad der især fører til et psykisk belastende arbejdsmiljø med risiko for at ende i førtidspension. Undersøgelsen beskriver og giver eksempler på, hvordan forbund og afdelinger kan støtte udsatte medlemmer, ligesom det beskrives, hvordan man på de enkelte virksomheder og institutioner kan gøre mere for at støtte og fastholde dem der bliver syge, samt undgå og forebygge at andre ansatte udsættes for de samme psykiske belastninger.

I delprojekt 4a, "Litteraturreview – psykisk arbejdsmiljø i samarbejdssystemet", beskrives, på baggrund af en gennemgang af den relevante danske, nordiske og internationale litteratur omkring samarbejde og psykisk arbejdsmiljø, de eksisterende erfaringer med håndteringen af psykisk arbejds-

miljø i forskellige størrelser af virksomheder.

Det konkluderes, at der er betydelige forskelle på, hvordan man arbejder med psykisk arbejdsmiljø, alt afhængig af hvor mange ansatte der er på virksomheden. Der skelnes mellem mikrovirksomheder (1-9 ansatte), små virksomheder (10-34 ansatte) og store virksomheder (35 og flere ansatte).

Inden for hver af de tre størrelseskategorier beskrives en række karakteristika som har afgørende betydning for arbejdet med psykisk arbejdsmiljø, herunder ejerstruktur, kompetenceniveau og den formelle organisering af arbejdsmiljøarbejdet, og hermed rammerne for samarbejdssystemets muligheder og betingelser for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Delprojekt 4b, *"15 samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulenters syn på det psykiske arbejdsmiljø og samarbejdet"* beskriver helt centrale elementer i virksomhedernes arbejde med psykisk arbejdsmiljø, set ud fra de erfaringer samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulenterne har høstet gennem deres mange besøg på danske arbejdspladser. Der identificeres en række centrale problemstillinger, som er helt afgørende at forholde sig til i en diskussion af muligheder og betingelser for at styrke samarbejdet om psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladserne.

Det fremgår bl.a. af undersøgelsen, at ledelsens rolle i forhold til det psykiske arbejdsmiljø er af stor betydning. Stort set alle konsulenter fremhæver, at ledelseskvalitet og ledelsesinitiativer er helt afgørende for skabelsen og udviklingen af et godt psykisk arbejdsmiljø. Ligeledes er der bred enighed om at det ikke er muligt at løfte det psykiske arbejdsmiljø gennem faste regler og grænseværdier, men at samtale er vejen frem til et bedre psykisk arbejdsmiljø. Dårligt psykisk arbejdsmiljø kan ofte henføres til manglende eller ingen dialog og kommunikation mellem ledelse og ansatte.

Delprojekt 5, *"Samarbejdssystemets muligheder og begrænsninger for at håndtere det psykiske arbejdsmiljø"*, bygger på 18 casestudier. De 18 virksomheder er best practice, og udvalgt på baggrund af forbunds- og samarbejdskonsulenters kendskab til virksomheder med positive erfaringer med at håndtere det psykiske arbejdsmiljø. Hvad kan vi lære af de positive erfaringer om samarbejde og om et godt psykisk arbejdsmiljø?

Analysen er kvalitativ og der kan på den baggrund ikke på denne korte plads gives et dækkende resumé af undersøgelsens konklusioner, men der kan fremhæves en række elementer og problemstillinger, som har vist sig helt afgørende

for virksomhedernes udvikling af et godt psykisk arbejdsmiljø. Det gælder bl.a. ”opfattelsen af det psykiske arbejdsmiljø”, ”tillidsvalgtes holdninger til samarbejde, rolle og opgaver”, ”ledernes holdning og tilgang til det psykiske arbejdsmiljø” og ”den formaliserede samarbejdsstruktur”.

I **Delprojekt 6**, ”Anbefalinger” samles resultaterne og de centrale observationer og konklusioner fra de seks delprojekter, og der formuleres anbefalinger til, og vurderinger af, hvilke indsatser det kan være formålstjenstligt at iværksætte, med henblik på at styrke arbejdspladsernes samarbejde om psykisk arbejdsmiljø. Der fremsættes i alt mere end 70 konkrete anbefalinger, som LO og forbundene kan anvende som grundlag for at målrette deres indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og støtte samarbejds-systemet på virksomhederne.

Anbefalingerne er systematiseret inden for ni overordnede temaer:

- Skal vi tale om psykisk arbejdsmiljø eller trivsel?
- De helbredsmæssige og sociale konsekvenser af dårligt psykisk arbejdsmiljø
- Styrk det daglige samarbejde om psykisk arbejdsmiljø
- Strukturen for samarbejdet – enstregen eller tostregen?
- Ledelse, psykisk arbejdsmiljø og trivsel
- Forskellige behov på forskellige arbejdspladser – store og små virksomheder
- Interne støttefunktioner – arbejdsmiljøafdelinger og HR
- Eksterne støttefunktioner og samarbejdsrelationer
- Lovgivning, arbejdsmiljøregler og aftaler – ledelsesret og samarbejde

Delprojekt 1

**Kvantitativ kortlægning af
karakteren af
det psykiske arbejdsmiljø
blandt lønmodtagere
på LO-området**

Udarbejdet af TeamArbejdsliv

**Karen Albertsen,
Hans Jørgen Limborg,
Christian Thörnfeldt og
Patricia Pihl**

Indhold

1	Indledning	11
1.1	Sammenfatning af resultater	12
1.2	Konklusion og forebyggelsesperspektiver	13
2	Forståelsesramme psykisk arbejdsmiljø	14
3	Resultater – Psykisk arbejdsmiljø inden for jobgrupper og forbund	17
3.1	Datagrundlag	17
3.2	Psykosociale belastninger, ressourcer og symptomer fordelt på jobgrupper og forbund inden for LO's område	17
3.2.1	Psykisk arbejdsmiljø inden for jobkategorier	19
3.2.2	Psykisk arbejdsmiljø inden for LO's medlemsorganisationer	21
4	Sammenlignende resultater	44
4.1	Ledelseskvalitet, samarbejde og prioritering af arbejdsmiljø	44
4.1.1	Ledelseskvalitet	44
4.1.2	Social støtte og samarbejde	48
4.1.3	Arbejdsmiljø og rummelighed	49
4.1.4	Sammenfattende om prioriteringen af arbejdsmiljøindsatsen	53
4.2	Krænkende adfærd	53
4.2.1	Vold og trusler	54
4.2.2	Mobning	56
4.2.3	Seksuel chikane	59
4.2.4	Sammenfattende om krænkende adfærd	60
4.3	Symptomer på psykiske belastninger	61
4.3.1	Psykisk arbejdsevne	61
4.3.2	Mental sundhed(skala)	62
4.3.3	Vitalitet	63
4.3.4	Angstsymptomer	64
4.3.5	Depression	65
4.3.6	Sammenfattende psykisk trivsel	65
5	Resultater – sammenhængen mellem arbejdsmiljø og arbejdsevne	66

1. Indledning

Dette delprojekt indgår i det samlede ”Udviklingsprojekt om psykisk arbejdsmiljø og samarbejdssystemet inden for LO-området”. Målet med det samlede projekt er at anvise konkrete handlinger, som inden for rammerne af samarbejdssystemet på danske virksomheder og offentlige arbejdspladser kan forebygge nedslidning, sygefravær og udstødning fra arbejdsmarkedet forårsaget af et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Formålet med dette delprojekt er mere specifikt at tilvejebringe et kvantitativt vidensgrundlag om karakteren af det psykiske arbejdsmiljø på de LO dominerede arbejdspladser, problemernes art, deres omfang, udbredelse og alvorlighed.

Delprojektet trækker på data fra undersøgelsen Arbejdsmiljø og helbred 2012 (NFA). Undersøgelsen omfatter svar på spørgeskemaer fra 16.300 personer i arbejde i alderen fra 18 til 64 år. Den samlede svarprocent var 50 %, men svarprocenten lå for en del af de jobgrupper, der er omfattet af LO, lavere.

Nedenfor præsenteres en sammenfatning af resultaterne samt en hovedkonklusion.

I kapitel 2 præsenteres en samlet ramme til forståelse af belastninger og ressourcer i det psykiske

arbejdsmiljø samt psykiske symptomer på belastninger.

I kapitel 3 præsenteres datagrundlaget, og på baggrund af en oversigt over belastninger, ressourcer og symptomer i jobgrupperne inden for LO's område sammenfattes psykosociale profiler for overordnede jobkategorier samt for hvert enkelt af LO's medlemsforbund.

I kapitel 4 sammenlignes udvalgte dimensioner af belastninger og ressourcer i det psykiske arbejdsmiljø, krænkende adfærd samt symptomer på psykiske belastninger på tværs af jobgrupper inden for LO's område. Præsentationen fokuserer her på områder af speciel relevans i den aktuelle sammenhæng, nemlig de dimensioner, som handler om ledelseskvalitet, samarbejde, krænkende adfærd og psykisk velbefindende.

I kapitel 5 analyserer vi, hvordan rapporteringen af psykisk arbejdsevne hænger sammen med ledelseskvalitet og fysiske belastninger i arbejdet, når man ser på gennemsnittene for hver enkelt jobgruppe. Psykisk arbejdsevne kan ses som en indikator for den ansattes oplevelse af, at hans eller hendes ressourcer slår til i forhold til de krav, arbejdet stiller. Psykisk arbejdsevne er derfor central ift., om man magter at blive på arbejdsmarkedet.

1.1 Sammenfatning af resultater

Det er ikke muligt at tegne én samlet profil for de mange forskellige jobgrupper, der indgår på LO's område. Belastningsprofilerne ser forskellige ud for de forskellige kategorier af job og inden for forskellige forbund. Der kan dog opridses nogle overordnede karakteristika for belastningerne inden for forskellige kategorier af job:

I jobgrupper, der *arbejder med andre mennesker*, bliver der rapporteret høje følelsesmæssige krav, til dels lav ledelseskvalitet og en høj grad af krænkende adfærd, ikke alene fra borgerere, men også mellem medarbejdere indbyrdes og mellem ledere og medarbejdere.

Inden for *service og rengøring* bliver der rapporteret høje fysiske krav, lav indflydelse, jobusikkerhed og lav prioritering af arbejdsmiljø og sikkerhed.

På begge disse områder bliver der rapporteret om mange symptomer på psykiske belastninger.

På *produktionsvirksomheder* og i jobgrupper, der *arbejder med maskiner*, rapporteres, ligesom inden for service og rengøring, om høje fysiske krav, lav prioritering af arbejdsmiljø og sikkerhed samt jobusikkerhed. Flere jobgrupper inden for dette område oplever tillige lav indflydelse, lav ledelseskvalitet, lav retfærdighed, konflikter og mob-

ning mellem medarbejdere indbyrdes og fra ledelsen.

Der forekommer blandt ansatte i produktionsvirksomhederne mange symptomer på psykiske belastninger, mens der blandt de, der arbejder med maskiner, især rapporteres om fysiske skavanker i form af dårligt selv vurderet helbred, fysisk arbejdsevne og smerter.

Chauffører rapporterer en række af de samme belastninger som inden for produktionsområdet: høje fysiske krav, lav indflydelse, lav prioritering af arbejdsmiljø og sikkerhed, lav ledelseskvalitet og lav retfærdighed. Lastbilchaufførerne rapporterer ringe samarbejde med kolleger og til dels grænseløshed. Gruppen rapporterer primært fysiske og i mindre grad psykiske symptomer.

Der er tillige nogle belastninger og symptomer, der går igen på tværs af mange jobgrupper.

Ledelseskvalitet: jobgrupperne af nærings- og nydelsesmiddelindustriarbejdere, maskinførere, lastbilchauffører, bus- og taxachauffører og lokoførere scorer lavt på indikatorerne for ledelseskvalitet. Omvendt er grupperne af frisører og kosmetologer, pædagoger, dagplejere og børneomsorgsbeskæftigede og pædagogmedhjælpere blandt de grupper, der scorer højt på ledelseskvalitet.

Social støtte og samarbejde. Job-

grupperne af lastbilchauffører, postbude og rengøringsassistenter scorer lavt på indikatorer for social støtte og samarbejde.

Arbejdsmiljø og rummelighed. Lastbilchauffører er den enkeltstående jobgruppe, som er blandt de dårligst placerede på alle indikatorer for arbejdsmiljø og rummelighed. Frisører og kosmetologer samt socialpædagoger og malere ligger omvendt godt placeret på mange af indikatorerne.

Krænkende adfærd. I jobgrupperne socialpædagoger og SOSU-medarbejdere er der store andele, som rapporterer alle former for krænkende adfærd: vold, trusler om vold, mobning og seksuel chikane. Blandt portører er der store andele, som rapporterer alle former for krænkende adfærd på nær seksuel chikane. Blandt politi- og fængselspersonale er der en stor andel, som rapporterer vold og trusler. Blandt nærings- og nydelsesmiddelindustriarbejdere er der en stor andel, der rapporterer mobning, og blandt passagerservicemedarbejderne er der store andele, der rapporterer trusler om vold og seksuel chikane.

Symptomer på psykiske belastninger (omfatter psykisk arbejdsevne, mental sundhed, vitalitet, angst og depression). Særligt jobgrupperne af rengøringsassistenter, postbude, køkkenmedhjælpere, kasseassi-

stenter og socialpædagoger scorer i den belastede ende på indikatorerne for psykisk velbefindende. I den bedste ende scorer militærpersonale, murere og VVS'ere samt tømre og snedkere, smede og politi- og fængselsbetjente.

Resultater af analyserne af sammenhængen mellem psykisk arbejdsevne, ledelseskvalitet og fysiske belastninger i arbejdet peger på, at både ledelseskvalitet og fysisk arbejdsmiljø spiller en rolle for rapporteringen af den psykiske arbejdsevne, og at forbedringer på begge disse dimensioner sandsynligvis ville kunne bidrage til bedre psykisk arbejdsevne.

1.2 Konklusion og forebyggelsesperspektiver

Overordnet peger resultaterne fra delprojektet på, at der på LO's område bliver rapporteret om betydelige belastninger i det psykiske arbejdsmiljø og om betydelige symptomer på psykiske reaktioner blandt de ansatte. Belastningerne forekommer ikke alene på de områder, som har med selve arbejdet og dets indhold at gøre, men i mindst lige så høj grad på de områder, som har at gøre med samarbejde, ledelse og krænkende adfærd mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledere indbyrdes. Symptomer på psykiske belastninger er ligeledes udbredte og strækker sig fra nedsat

arbejdsevne, generelt dårligt mentalt helbred og nedsat vitalitet over mere specifikke symptomer som angst, depression og træthed.

Der er på den baggrund god grund til at prioritere en indsats til forebyggelse af mental nedslidning og forbedring af det psykiske arbejdsmiljø inden for LO's område. Ikke mindst er der god grund til at fokusere på forbedringer i ledelse og samarbejde samt forebyggelse af krænkende adfærd på arbejdspladser inden for LO's område.

LO dækker som bekendt et stort område, og arbejdsmiljøbelastningerne, også på det psykiske område, varierer fra job til job, og sikkert i ligeså høj grad fra arbejdsplads til arbejdsplads (kan dog ikke dokumenteres ud fra data i denne undersøgelse). Der er dog ingen tvivl om, at indsatser rettet mod forbedringer i ledelseskvaliteten og samarbejdet – og i forlængelse heraf forebyggelse af mobning – er tiltrængt på mange arbejdspladser inden for LO's område.

Mere specifikt, kan man ud fra resultaterne i undersøgelsen pege på nogle tilpassede forebyggelsesstrategier inden for forskellige kategorier af job:

Inden for området *arbejde med andre mennesker* kan man foreslå sammenhængende indsatser specielt rettet mod håndtering af følelsesmæssige krav i arbejdet og

forebyggelse af krænkende adfærd både fra borgere, kolleger og ledere.

Inden for området *service og rengøring* kan man foreslå strategier til fremme af opmærksomheden på arbejdsmiljø og sikkerhed generelt og i forhold til at øge oplevelsen af indflydelse på eget arbejde.

Inden for *produktionsområdet og arbejde med maskiner* kan man foreslå strategier til fremme af ledelse, samarbejde og forebyggelse af mobning mellem medarbejderne indbyrdes og fra ledere.

Inden for *chaufførområdet* peger resultaterne på en indsats rettet mod ledelse, samarbejde og prioritering af arbejdsmiljø og sikkerhed.

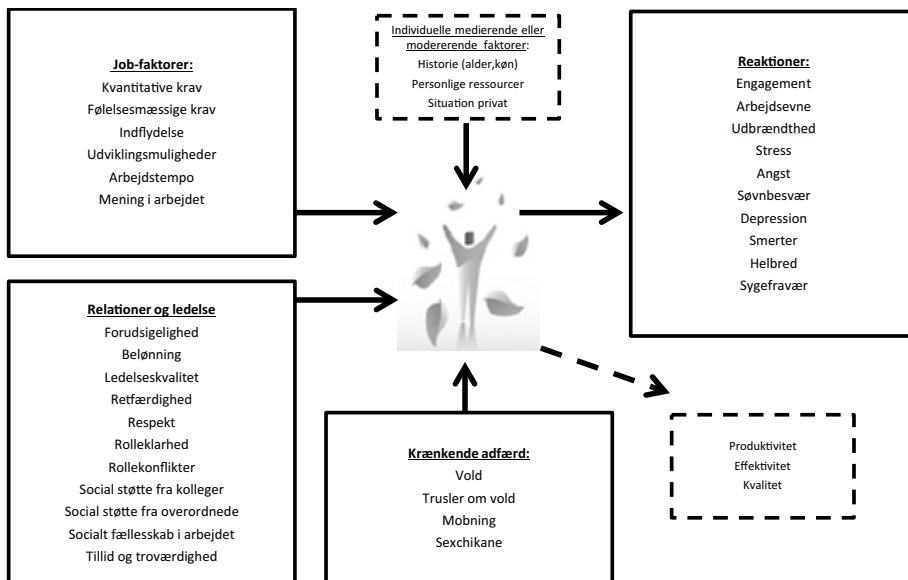
2. Forståelsesramme psykisk arbejdsmiljø

Der findes mange forskellige tilgange til og forståelser af, hvad det psykiske arbejdsmiljø omfatter. I denne delrapport tager vi udgangspunkt i en bred forståelse, hvor psykosocialt arbejdsmiljø omfatter alle de aspekter af arbejdsmiljøet, som ikke har at gøre med de fysiske og kemiske påvirkninger, man som medarbejder udsættes for igennem sit arbejde. Psykosocialt arbejdsmiljø omfatter med denne forståelse ikke i sig selv trivsel, stress og psykisk velbefindende. Disse opfattes som psykiske reaktioner på belastninger, som *kan* stamme fra

arbejdet. Reaktionen vil ofte til- lige hænge sammen med, hvordan individet håndterer belastningerne, de individuelle forudsætninger og kompetencer til at håndtere belastningerne. Det psykosociale arbejdsmiljø omfatter heller ikke som sådan produktiviteten eller kvaliteten af arbejdet, men dette kan meget vel hænge sammen med det psykosociale arbejdsmiljø.

I nedenstående figur er skitseret nogle af de faktorer eller dimensioner i det psykosociale arbejdsmiljø, som forskningen på området har dokumenteret som væsentlige. Man kan inddele dem i forhold, der har at gøre med arbejdets indhold og organisering (den blå boks), forhold som handler om ledelse og de interpersonelle relationer (den grønne), og forhold som har at gøre med

Figur 1: Psykosociale faktorer i arbejdet, mulige reaktioner og modererende eller medierende faktorer



krænkende handlinger på arbejdet (den røde).

Faktorerne i de blå og grønne bokse er karakteriseret ved at kunne have både positive og negative effekter, afhængig af, om der er meget eller lidt af dem. Fx har det positive konsekvenser at have meget indflydelse, og negative at have meget lidt, og det har positive konsekvenser at have høj social støtte i arbejdet og negative at have lav. Med hensyn til kvantitative krav i arbejdet peger forskningen på, at det er positivt at have en tilpas mængde krav i forhold til de ressourcer (primært indflydelse og social støtte), der er til rådighed. Følelsesmæssige krav i arbejdet adskiller sig ved, at det er belastende at blive udsat for store følelsesmæssige krav i arbejdet, men ikke specielt positivt, ikke at blive det. Høje følelsesmæssige krav i arbejdet er dog ofte knyttet til positive aspekter som høj meningsfuldhed og højt engagement i arbejdet.

Faktorerne i den røde firkant peger alene i den negative retning. Det har negative konsekvenser at blive udsat for krænkende adfærd, men man kan ikke tale om, at det er specielt positivt ikke at blive det.

Faktorerne i den blå firkant er tættere knyttet til selve jobbet og arbejdsfunktionerne i det, og er som regel vanskelige at ændre på. Faktorerne i den grønne boks er

tættere knyttet til arbejdspladsen og den aktuelle sammensætning af medarbejdere og ledere. Disse forhold lader sig lettere ændre, fx gennem indsatser til bedring af samarbejdsrelationerne eller udskiftninger i ledelsen eller blandt medarbejderne.

Den gule boks omfatter nogle af de mulige reaktioner eller symptomer, som det psykosociale arbejdsmiljø kan afstedkomme. Der kan både være tale om positive og negative reaktioner. Et godt psykosocialt arbejdsmiljø kan fx bidrage til jobtilfredshed, trivsel og engagement, mens et dårligt kan bidrage til stress, udbrændthed, depression, sygefravær og i sidste instans udstødning fra arbejdsmarkedet.

De stiplede grå bokse illustrerer henholdsvis de individuelle forudsætninger og ressourcer, som kan moderere eller mediere virkningerne af arbejdsmiljøet, og nogle af de mulige konsekvenser, som arbejdsmiljøet kan have for produktivitet og kvalitet i ydelsen. De individuelle forudsætninger og ressourcer kan selvsagt være mere eller mindre lette at ændre på. Køn er det svært at ændre, alder har sin egen ændringstakst, mens faktorer som kompetencer og viden kan ændres gennem uddannelse, og den sociale og materielle situation ændrer sig ofte gennem et livsløb.

Faktorer i arbejdsmiljøet kan

også virke modererende på effekten af andre faktorer. Fx kan social støtte mindske de negative virkninger af høje følelsesmæssige krav i arbejdet.

I dette delprojekt tegnes der profiler af det psykiske arbejdsmiljø for jobgrupper inden for LO's område.

3. Resultater – Psykisk arbejdsmiljø inden for jobgrupper og forbund

3.1 Datagrundlag

Delprojektet bygger på data fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, som i 2012 gennemførte en landsdækkende og repræsentativ undersøgelse Arbejdsmiljø og helbred 2012. Undersøgelsen omfatter svar fra 16.300 personer i arbejde i alderen fra 18 til 64 år. I alt godt 50 % besvarede spørgeskemaet. Joboplysningerne er baseret på den såkaldte DISCO-08 kode, hvilket er Danmarks Statistiks fagklassifikation. Da denne klassifikation er meget detaljeret, har NFA af praktiske grunde samlet job i 71 jobgrupper. I denne gennemgang har vi alene medtaget de 41 jobgrupper, som er anset for relevante for LO's medlemsområde. Svarprocenten svinger fra 33 til 71 imellem de forskellige jobgrupper. Den er højest blandt offentligt ansatte og jobgrupper med længe-

re uddannelse, mens den er lavest blandt håndværkere og ufaglærte grupper. De følgende jobgrupper har en svarprocent under 45: kokke og tjenere, kasseassistenter, lager- og transportarbejdere, butikssælgere, murere, VVS'ere, tømrere, snedkere, malere og elektrikere. Man skal derfor være opmærksom på, at svarprocenten for nogle af LO's medlemsgrupper ligger lavt.

Den nøjagtige spørgsmålsformulering og svarmulighederne for de enkelte spørgsmål og skalaer findes på NFA's hjemmeside: www.arbejdsmiljoforskning.dk

3.2 Psykosociale belastninger, ressourcer og symptomer fordelt på jobgrupper og forbund inden for LO's område

For hver af jobgrupperne inden for LO's område har vi i en række tabeller præsenteret de mest belastende faktorer i det psykiske arbejdsmiljøarbejde, de mest positive faktorer (ressourcer) og symptomerne på psykisk belastning. Under symptomer er tillige anført områder, hvor den pågældende jobgruppe ligger lavt (positivt). Tabellerne giver et samlet overblik over belastninger, ressourcer og symptomer inden for de enkelte jobgrupper og forbund. Tabellerne omfatter de jobgrupper, der indgår i de enkelte forbund inden for LO's område, og er præsenteret i afsnit 3.2.2. Nog-

le jobgrupper indgår i flere tabeller under flere forskellige forbund, da medarbejderne kan være organiseret forskellige steder.

Belastende faktorer, ressourcer og symptomer er medtaget i opgørelsen, hvis gennemsnittet af svarene fra jobgruppen ligger signifikant over landsgennemsnittet. I nogle tilfælde indgår der flere spørgsmål i målingen af en dimension. Hvis svarene på mere end halvdelen af de spørgsmål, der er indgået i målingen af den pågældende dimension, ligger signifikant over landsgennemsnittet, er dimensionen medtaget i opgørelsen. Er kun halvdelen af svarene på spørgsmålene i en dimension signifikante, bruges betegnelsen ”til dels”.

Af belastninger er medtaget: høje fysiske krav, høje kvantitative krav og grænseløshed (tid nok til arbejdsopgaver, højt tempo, snævre tidsfrister, uventede opgaver, til rådighed uden for normalt arbejde og overarbejde), konflikter mellem arbejde og privatliv, høje følelsesmæssige krav, lav indflydelse, lav kollegial støtte, samarbejde og anerkendelse, lav rolleklarhed, uklare arbejdsopgaver, lav rummelighed, lav ledelseskvalitet, lav retfærdighed, lav prioritering af arbejdsmiljø og sikkerhed, høj jobusikkerhed samt konflikter og krænkende adfærd i form af vold, trusler, mobning og seksuel chikane.

Af ressourcer er medtaget: lave kvantitative krav og grænseløshed, få konflikter mellem arbejde og privatliv, indflydelse, kollegial støtte og samarbejde, rolleklarhed, rummelighed, høj ledelseskvalitet, retfærdighed, høj prioritering af arbejdsmiljø og sikkerhed og lav jobusikkerhed. Få fysiske og følelsesmæssige krav i arbejdet samt fravær af krænkende adfærd er således ikke medtaget som ressourcer.

Af symptomer er medtaget: stress, angst, depression, træthed, smerter, vitalitet, mentalt helbred, selv vurderet helbred, generel arbejdsevne, fysisk arbejdsevne og psykisk arbejdsevne.

Resultaterne har vi søgt at sammenfatte ud fra to forskellige vinkler. Dels for forskellige hovedtyper af job (afsnit 3.2.1), dels ud fra de primære medlemsorganisationer, som organiserer medarbejdere inden for den pågældende jobgruppe (afsnit 3.2.2.).

Vi har ikke slået forskellige typer af belastninger sammen til samlede indeks, da der er en del metodiske og fortolkningsmæssige vanskeligheder ved at slå så forskellige dimensioner som fx social støtte, kvantitative krav og selv vurderet helbred sammen i et samlet indeks. Med udgangspunkt i de samme data fra NFA, som vi har benyttet her, har Ugebrevet A4 dog

for nylig foretaget en sådan sammenlægning af en hel række dimensioner, der handler om belastninger, ressourcer og symptomer på psykiske og fysiske belastninger. De har alene fokuseret på de 54 jobgrupper i undersøgelsen, som omfatter mere end 94 respondenter. Resultaterne fra A4's undersøgelse kan findes på denne side www.ugebreveta4.dk

Ugebrevet A4 finder, at de samlet mest belastede jobgrupper i nævnte rækkefølge er: nærings- og nydelsesmiddelindustriarbejdere, postbude, produktionsmedarbejdere, socialpædagoger, rengøringsassistenter, pædagoger, lastbilchauffører og køkkenmedhjælpere.

3.2.1 Psykisk arbejdsmiljø inden for jobkategorier

Ud fra en vurdering af de mønstre, der tegner sig i tabel 1 af belastninger, ressourcer og symptomer, har vi sammenfattet profiler for grupper af job med lignende belastningsmønstre (jobkategorier). Vi har kunnet sammenfatte profiler for jobkategorierne: arbejde med mennesker, servicefag, produktionsvirksomheder og rengøringsassistenter samt arbejde med maskiner.

Arbejde med mennesker

Jobgrupper inden for LO's område, hvor den primære jobfunktio-

on handler om arbejde med mennesker, omfatter socialpædagoger, SOSU -medarbejdere, pædagoger og pædagogmedhjælpere. Ansatte inden for disse jobgrupper rapporterer høje følelsesmæssige krav, til dels lav ledelseskvalitet, konflikter, vold og mobning. Der forekommer i disse grupper mange symptomer på psykisk belastninger (angst, depression, træthed, vitalitet, mentalt helbred og psykisk arbejdsevne).

Service og rengøring

Jobgrupper inden for LO-området, som arbejder med service, omfatter butikssælgere og kasseassistenter og rengøring. Ansatte inden for disse jobgrupper rapporterer høje fysiske krav og lav prioritering af arbejdsmiljø og sikkerhed. Rengøringsassistenter tillige lav indflydelse og høj jobusikkerhed. Der forekommer i disse grupper mange symptomer på psykiske belastninger.

Produktionsvirksomheder og arbejde med maskiner

Jobgrupperne i denne kategori omfatter produktionsmedarbejdere, nærings- og nydelsesmiddelindustriarbejdere, maskinførere, maskinoperatører og montører. Ansatte inden for disse jobgrupper rapporterer høje fysiske krav, lav indflydelse, lav prioritering af arbejdsmiljø og sikkerhed (gælder dog

ikke for jobgrupperne, der arbejder med maskiner) og jobusikkerhed. En del af jobgrupperne oplever tillige lav ledelseskvalitet, lav retfærdighed, konflikter og mobning. Der forekommer blandt ansatte i produktionsvirksomhederne mange symptomer på psykiske belastninger, mens der blandt de, der arbejder med maskiner, især rapporteres om fysiske skavanker i form af dårligt selv vurderet helbred, fysisk arbejdsevne og smerter.

Chauffører

Jobgrupperne i denne kategori omfatter bus- og taxachauffører samt lastbilchauffører. Ansatte inden for disse jobgrupper rapporterer en række af de samme belastninger som inden for produktionsområdet: høje fysiske krav, lav indflydelse, lav prioritering af arbejdsmiljø og sikkerhed, lav ledelseskvalitet og lav retfærdighed. Lastbilchaufførerne rapporterer tillige lav kollegial støtte og samarbejde og til dels grænseløshed og konflikter mellem arbejde og privatliv. Der forekommer i denne gruppe primært fysiske symptomer i form af dårlig fysisk arbejdsevne, dårligt selv vurderet helbred og smerter. Dog rapporteres også lav vitalitet og blandt lastbilchaufførerne højt stressniveau.

Der er desuden nogle enkeltstående jobgrupper, som adskiller sig

bemærkelsesværdigt fra resten, og som ikke falder ind under de ovenstående jobkategorier:

Postbude

I denne gruppe rapporteres der om usædvanligt mange psykosociale belastninger og tillige om mange symptomer på psykiske belastninger. Postbude rapporterer høje fysiske krav, lav ledelseskvalitet, lav prioritering af arbejdsmiljø og sikkerhed, lav retfærdighed og lav indflydelse, jobusikkerhed og mobning. Postbuddene rapporterer tillige om mange symptomer på psykisk belastninger. Postbuddenes høje rapportering af belastninger perspektiveres af, at denne gruppe for år tilbage lå meget godt placeret med hensyn til arbejdsmiljø og trivsel.

Frisører og kosmetologer

Denne jobgruppe adskiller sig radikalt fra resten ved at rapportere om få belastninger og rigtig mange ressourcer i arbejdet. Det skal dog anføres, at der kun er 37 respondenter i denne gruppe. De adskiller sig signifikant fra gennemsnittet ved at rapportere et lavere stressniveau. Gruppen angiver høje fysiske krav til arbejdet og til dels høje følelsesmæssige krav som de eneste belastninger. De rapporterer på resourcesiden høj ledelseskvalitet, høj prioritering af arbejdsmiljø og sikkerhed, høj retfærdighed, rumme-

lighed og indflydelse, høj rolleklarhed og høj kollegial støtte, samarbejde og anerkendelse samt lav jobusikkerhed og lav grad af vidne til mobning og trusler.

3.2.2 Psykisk arbejdsmiljø inden for LO's medlemsorganisationer

I det følgende afsnit er de primære arbejdsmiljøbelastninger og -ressourcer inden for hver af LO's medlemsorganisationer søgt opsummeret. Der er medtaget arbejdsmiljøbelastninger og ressourcer, som adskiller sig signifikant i positiv eller negativ retning fra landsgennemsnittet. Der er en del organisationer, hvori der er et overlap af jobgrupper, og der er også organisationer, hvor belastningerne ikke er særligt ensartede inden for organisationens område.

3.2.2.1 3F

Jobgrupper, hvori de ansatte kan være organiseret i 3F, oplever generelt høje fysiske krav i arbejdet og lav indflydelse. En stor del oplever også høj jobusikkerhed. Ved siden af disse belastninger er der en række belastninger knyttet til de sociale relationer på arbejdspladsen: en udbredt oplevelse af lav ledelseskvalitet og af lav prioritering af arbejdsmiljø og sikkerhed og i nogle job tillige oplevelse af lav rolleklarhed, lav retfærdighed, konflikter, mobning og chikane. Den mest

gennemgående oplevede ressource er høj kollegial støtte og samarbejde. Ansatte i disse jobgrupper oplever generelt, at de har dårlig arbejdsevne (fysisk eller psykisk eller begge dele), en del har tillige dårligt selv vurderet helbred, smerter, træthed og lav vitalitet. En undtagelse er tømrere og snedkere, som rapporterer bedre psykisk velbefindende på en del parametre.

3F			
Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Bygge- og anlægsarbejdere (ca. 220) Manuelt arbejde inden for råstofudvinding Asfaltarbejde Medhjælp med bro-læggerarbejde Kabelarbejde Montage af luftledninger Medhjælp ved murerarbejde Beton- jernbeton og montagearbejde Opsætning og nedtagning af stilladser Medhjælp ved andet bygningsarbejde	Lav prioritering af sikkerhed Høje fysiske krav Til dels lav rolleklarhed Jobusikkerhed	Lave kvantitative krav og grænseløshed Få konflikter mellem arbejde og privatliv	Dårlig generel arbejdsevne Dårlig fysisk arbejdsevne Dårlig psykisk arbejdsevne Dårligt selvvurderet helbred Smerter Lavt stressniveau Få angstsymptomer Lavt depressionsniveau
Jord- og betonarbejdere (ca. 55) Jord-, kloak- og andet anlægsarbejde	Høje fysiske krav	Høj grad af kollegial støtte og samarbejde	Dårlig generel arbejdsevne Dårlig fysisk arbejdsevne Dårligt selvvurderet helbred Smerter Lav grad af træthed/søvnproblemer
Ejendoms- og rengøringsinspektører (ca. 160) Rengøringsinspektørarbejde Husbestyrerarbejde Ejendomsinspektørarbejde	Høje fysiske krav Til dels lav rolleklarhed Jobusikkerhed (forflyttelse)	Høj grad af rummelighed Lave kvantitative krav og grænseløshed Få konflikter mellem arbejde og privatliv	Dårlig generel arbejdsevne Dårlig fysisk arbejdsevne Dårlig psykisk arbejdsevne Dårligt selvvurderet helbred Smerter
Lager- og transportarbejdere (ca. 170) Førere af hånd- og pedaldrevne køretøjer Arbejde med lastning og losning Lager- og pakhusarbejde Medhjælp i butik m.v. (ekskl. kassearbejde)	Lav prioritering af sikkerhed Høje fysiske krav Konflikter Lav indflydelse Jobusikkerhed (arbejdsløshed)	Lave kvantitative krav og grænseløshed Til dels få konflikter mellem arbejde og privatliv	Dårlig generel arbejdsevne Dårlig fysisk arbejdsevne Til dels træthed Få angstsymptomer Lavt stressniveau

Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
<p>Murere, VVS'ere m.fl. (ca. 170)</p> <p>Murerarbejde</p> <p>Brolægningsarbejde</p> <p>Stenhuggerarbejde</p> <p>Struktørarbejde</p> <p>Fremstilling af bygningskonstruktioner i stål</p> <p>Andet bygningsarbejde i øvrigt</p> <p>Arbejde med tagdækning</p> <p>Arbejde med gulv- og klinkelægning</p> <p>Stukkatarbejde</p> <p>Arbejde med isolering af bygninger</p> <p>Garmesterarbejde</p> <p>VVS-arbejde</p> <p>Montørarbejde inden for klima- og køleteknik</p>	<p>Lav prioritering af sikkerhed på arbejdspladsen</p> <p>Høje fysiske krav</p> <p>Lav grad af rummelighed</p>	<p>Kollegial støtte</p> <p>Lav jobusikkerhed (forflyttelse)</p>	<p>Dårlig generel arbejdsevne</p> <p>Dårlig fysisk arbejdsevne</p> <p>Dårligt selvvurderet arbejdsevne</p> <p>Smerter</p> <p>Lav vitalitet</p> <p>Lavt stressniveau</p> <p>Få angstsymptomer</p> <p>Lavt depressionsniveau</p> <p>Godt mentalt helbred</p>
<p>Kokke og tjenere (ca. 90)</p> <p>Køkkenchefarbejde</p> <p>Køkkearbejde (ekskl. køkkenchefarbejde)</p> <p>Tjenerarbejde</p> <p>Bartenderarbejde</p>	<p>Til dels lav prioritering af sikkerhed</p> <p>Høje fysiske krav</p> <p>Konflikter</p> <p>Til dels lav retfærdighed</p> <p>Jobusikkerhed (forflyttelse)</p>	<p>Kollegial støtte</p>	<p>Smerter</p> <p>Til dels træthed</p>
<p>Køkkenmedhjælpere (ca. 105)</p> <p>Tilberedning af fastfood</p> <p>Medhjælp i køkken</p> <p>Afrydning i restaurationer o.l.</p>	<p>Høje fysiske krav</p> <p>Seksuel chikane</p> <p>Lav indflydelse</p> <p>Høj jobusikkerhed</p>	<p>Til dels lave kvantitative krav og grænseløshed</p>	<p>Dårlig fysisk arbejdsevne</p> <p>Smerter</p> <p>Til dels træthed</p> <p>Angstsymptomer</p> <p>Højt depressionsniveau</p>
<p>Rengøringsassistenter (ca. 390)</p> <p>Rengøringsarbejde i private hjem</p> <p>Rengøring af kontorer og beboelsesområder</p> <p>Rengøring på hospitaler o.l.</p> <p>Rengøring af industrilokalteter</p> <p>Rengøring på hoteller o.l.</p> <p>Rengøring af passagerområder i transportmidler</p> <p>Tværgående serviceopgaver</p> <p>Manuel vask og presning af tøj</p> <p>Rengøring af transportmidler</p> <p>Vinduespudsning</p> <p>Rengøring ved skadeservice</p> <p>Andet rengøringsarbejde</p>	<p>Lav prioritering af arbejdsmiljø</p> <p>Lav prioritering af sikkerhed</p> <p>Høje fysiske krav</p> <p>Lav indflydelse</p> <p>Lavt kollegialt samarbejde</p> <p>Jobusikkerhed</p>	<p>Til dels retfærdighed</p> <p>Til dels rolleklarhed</p> <p>Lave kvantitative krav og grænseløshed</p> <p>Få konflikter mellem arbejde og privatliv</p>	<p>Dårlig generel arbejdsevne</p> <p>Dårlig fysisk arbejdsevne</p> <p>Dårlig psykisk arbejdsevne</p> <p>Lavt selvvurderet helbred</p> <p>Smerter</p> <p>Træthed og søvnproblemer</p> <p>Angstsymptomer</p> <p>Højt depressionsniveau</p> <p>Dårligt mentalt helbred</p> <p>Lav vitalitet</p>

Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
SOSU'er (ca. 740) Social- og sundhedsarbejde på institutioner og hospitaler, medhjælpere Social- og sundhedsarbejde på institutioner og hospitaler, assistenter Social- og sundhedsarbejde i private hjem, medhjælpere Social- og sundhedsarbejde i private hjem, assistenter	Høje fysiske krav Udsat for mobning, vidne til mobning, vold, trusler, seksuel chikane Lav ledelseskvalitet Til dels lav retfærdighed Lav indflydelse Til dels kvantitative krav og grænseløshed Høje følelsesmæssige krav Jobusikkerhed	Til dels rolleklarhed Kollegial støtte og samarbejde Til dels få konflikter mellem arbejde og privatliv	Stress og overbebyrdelse Dårlig generel arbejdsevne Dårlig fysisk arbejdsevne Dårlig psykisk arbejdsevne Dårligt selv vurderet helbred Smerter Træthed og søvnproblemer Lav vitalitet
Tømrere og snedkere (ca. 115) Tømrer- og snedkerarbejde, byggeri Tømrer- og snedkerarbejde, skibe	Lav prioritering af arbejdsmiljø Lav prioritering af sikkerhed Høje fysiske krav Lav ledelseskvalitet Til dels lav indflydelse Til dels lav rolleklarhed Til dels jobusikkerhed (arbejdsløshed)	Til dels lave kvantitative krav og grænseløshed Kollegial støtte Få konflikter mellem arbejde og privatliv	Dårlig fysisk arbejdsevne Lavt stressniveau Lav træthed og søvnproblemer Få angstsymptomer Lavt depressionsniveau Godt mentalt helbred
Postbude (ca. 120) Postbudearbejde	Til dels lav prioritering af sikkerhed Høje fysiske krav Vidne til mobning Lav ledelseskvalitet Lav grad af retfærdighed Lav grad af rummelighed Lav indflydelse Til dels kvantitative krav og grænseløshed Rolleklarhed Lav kollegial støtte og samarbejde Lav grad af kollegial anerkendelse Konflikter mellem arbejde og privatliv Jobusikkerhed		Overbebyrdelse (mangelende overblik og kontrol) Dårlig fysisk arbejdsevne Dårlig psykisk arbejdsevne Højt depressionsniveau Dårligt mentalt helbred Lav vitalitet
Produktionsmedarbejdere (ca. 115) Pakkeriarbejde Andet manuelt produktionsarbejde	Lav prioritering af arbejdsmiljø Lav prioritering af sikkerhed Høje fysiske krav Lav ledelseskvalitet Udsat for mobning og vidne til mobning Til dels lav retfærdighed Til dels lav indflydelse Jobusikkerhed (arbejdsløshed)	Til dels lave kvantitative krav og grænseløshed	Dårlig generel arbejdsevne Dårlig fysisk arbejdsevne Dårligt selv vurderet helbred Smerter Lav vitalitet

Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Lastbilchauffører (ca. 170) Varevognschaufførarbejde med renovationsopgaver Lastbilchauffører, national transport Lastbilchauffører, international transport Lastbilchauffører med salgs- og repræsentationsopgaver Lastbilchauffører med renovationsopgaver Lastbilchauffører med flytteopgaver Lastbilchauffører med farligt gods Indsamling af skrald og genbrugsartikler Arbejde med affaldssortering Gadefejning og beslægtet arbejde	Lav prioritering af arbejdsmiljø Lav prioritering af sikkerhed Høje fysiske krav Lav ledelseskvalitet Lav retfærdighed Lav rummelighed Lav indflydelse Til dels grænsløshed Lav kollegial støtte og samarbejde Lavt engagement og mening Til dels konflikter mellem arbejde og privatliv Jobusikkerhed (arbejdsløshed)	Lave kvantitative krav Til dels rolleklarhed	Højt stressniveau Dårlig fysisk arbejdsevne Dårligt selvvurderet helbred Smerter Lav vitalitet Få angstsymptomer Lavt depressionsniveau

3.2.2.2 Dansk Artistforbund

Kun jobgruppen af bibliotekarer og beskæftigede med kultur rummer medlemmer, hvoraf nogle kan forventes at være organiseret i Dansk Artistforbund. Denne gruppe rapporterer ingen belastninger i ar-

bejdet (på niveauer signifikant over gennemsnittet), de rapporterer lav jobusikkerhed og høj indflydelse samt god arbejdsevne, godt selv vurderet helbred og lav grad af træthed.

DANSK ARTISTFORBUND			
Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Bibliotekarer og beskæftigede med kultur (ca. 135) Arkivar- og museumsinspektørarbejde Bibliotekararbejde og andet informationsarbejde Kunstnerisk arbejde inden for visuelle kunstarter Kunstnerisk arbejde inden for musik og sang Kunstnerisk arbejde inden for dans og koreografi Arbejde med instruktion og produktion af film, teater og beslægtede funktioner Skuespilararbejde Speakerarbejde på radio, tv og andre medier Andet arbejde med kunst og kreative fag Sportsudøvere Træner-, instruktør- og dommerarbejde inden for sport Instruktørarbejde inden for fitness og beslægtede områder Fotografarbejde Indretningsarkitekt- og dekoratørarbejde Galleri-, museums- og biblioteksteknikerarbejde Andet arbejde inden for kunstneriske, kulturelle og kulinariske områder		Til dels indflydelse Til dels lave kvantitative krav og grænseløshed Lav jobusikkerhed (forflyttelse)	God generel arbejdsevne God fysisk arbejdsevne God psykisk arbejdsevne Godt selv vurderet helbred Lav træthed

3.2.2.3 Blik- og Rørarbejderforbundet

Jobgrupper, der rummer medlemmer af Blik- og rørarbejderforbundet, omfatter 1) murere og VVS'ere og 2) montører. Begge grupper rapporterer belastninger i form af høje fysiske krav i arbejdet, og begge grupper rapporterer dårlig arbejdssevne, dårligt selv vurderet helbred og smerter. Murere og VVS'ere rapporterer tillige belastninger i form

af lav prioritering af sikkerhed på arbejdspladsen og lav grad af rummelighed, mens montører oplever lav indflydelse, lav ledelseskvalitet og jobusikkerhed. Murere og VVS'ere rapporterer på ressourcensiden høj kollegial støtte og oplever få symptomer på angst, lavt depressionsniveau, godt mentalt helbred og lavt stressniveau. Montører rapporterer ligeledes lavt stressniveau.

BLIK- OG RØRARBEJDERFORBUNDET			
Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Murere, VVS'ere m.fl. (ca. 170) Murerarbejde Brølægningsarbejde Stenhuggerarbejde Struktørarbejde Fremstilling af bygningskonstruktioner i stål Andet bygningsarbejde i øvrigt Arbejde med tagdækning Arbejde med gulv- og klinkelægning Stukkørarbejde Arbejde med isolering af bygninger Glarmesterarbejde VVS-arbejde Montørarbejde inden for klima- og køleteknik	Lav prioritering af sikkerhed på arbejdspladsen Høje fysiske krav Lav grad af rummelighed	Kollegial støtte Lav jobusikkerhed (forflyttelse)	Dårlig generel arbejdssevne Dårlig fysisk arbejdssevne Dårligt selv vurderet arbejdssevne Smerter Lav vitalitet Lavt stressniveau Få angstsymptomer Lavt depressionsniveau Godt mentalt helbred
Montører (ca. 110) Monteringsarbejde af mekaniske maskiner Monteringsarbejde af elektrisk og elektronisk udstyr Andet monteringsarbejde	Høje fysiske krav Lav ledelseskvalitet Til dels lav grad af retfærdighed Lav indflydelse Jobusikkerhed (arbejdsledshed)		Dårlig fysisk arbejdssevne Dårligt selv vurderet helbred Smerter Lav stressniveau

3.2.2.4 Dansk El-forbund

Rummer gruppen af elektrikere, som rapporterer om høje fysiske krav, lav ledelseskvalitet, lav rolleklarhed og lav prioritering af sikkerhed. Til gengæld oplever de høj

grad af social støtte og lav jobusikkerhed. På symptomsiden rapporterer de om dårlig arbejdsevne og smerter, men om få symptomer på træthed og angst.

DANSK EL-FORBUND			
Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Elektrikere (ca. 150) Elektrikerarbejde Elektromekanikerarbejde Installation og reparation af elektrisk ledningsføring inden for forsyningsvirksomhed Elektronikmekanikerarbejde Installation og service inden for informations- og kommunikationsteknologi	Til dels lav prioritering af sikkerhed Høje fysiske krav Lav ledelseskvalitet Lav rolleklarhed	Til dels indflydelse Høj grad af kollegial støtte og samarbejde Lav jobusikkerhed (forflyttelse)	Dårlig generel arbejdsevne Dårlig fysisk arbejdsevne Smerter (1/2) Lav grad af træthed og søvnproblemer (3/4) Få angstsymptomer

3.2.2.5 Dansk Jernbaneforbund

Jobgrupper, der rummer medlemmer af Dansk Jernbaneforbund, omfatter 1) bus- og taxachauffører, lokoførere og 2) passagerservicemedarbejdere. Begge grupper oplever høje fysiske krav, lav indflydelse, lav ledelseskvalitet og til dels lav retfærdighed. Begge grup-

per rapporterer dårlig fysisk arbejdsevne, men mens gruppen af bus- og taxachauffører og lokoførere rapporterer dårligt selv vurderet helbred, smerter og lav vitalitet, så rapporterer passagerservicemedarbejderne godt selv vurderet helbred og lavt depressionsniveau.

DANSK JERNBANEFORBUND			
Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Bus- og taxachauffører, lokoførere (ca. 90) Lokomotivførerarbejde Tograngering Hyrevogns- og privatchaufførarbejde eller tilsvarende chaufførarbejde Varevognschaufførarbejde Varevognschaufførarbejde med salgs- og repræsentationsopgaver Buschauffører, national rutefart Buschauffører, national turistfart Buschauffører, international turistfart	Lav prioritering af arbejdsmiljø Til dels lav prioritering af sikkerhed Høje fysiske krav Lav ledelseskvalitet Til dels lav retfærdighed Lav indflydelse	Lave kvantitative krav og grænseløshed Til dels rolleklarhed	Dårlig fysisk arbejdsevne Dårligt selv vurderet helbred Smerter Lav vitalitet Lavt stressniveau
Passagerservicemedarbejdere (ca. 47) Passagerbetjening under rejser Passagerbetjening i lufthavne og havneterminaler Kontrolarbejde under rejser Turist- og rejselederarbejde	Høje fysiske krav Udsat for trusler og sexchikane Til dels lav ledelseskvalitet Til dels lav grad af retfærdighed Lav grad af indflydelse Jobsikkerhed (arbejdsløshed)	Til dels rolleklarhed	Dårlig fysisk arbejdsevne Godt selv vurderet helbred Lavt depressionsniveau

3.2.2.6 Dansk Metal

Jobgrupper, der rummer medlemmer af Dansk Metal, rapporterer næsten alle høje fysiske krav (på nær præcisionshåndværkere) og en del tillige lav indflydelse. De fleste grupper rapporterer tillige om lav ledelseskvalitet og til dels lav grad af retfærdighed. Mekanikere, murere, VVS'ere m.fl. og smede rapporterer tillige lav prioritering af arbejdsmiljø eller sikkerhed. Blandt smedene er der en relativt høj andel, som har været udsat for mobning eller vidne til mobning. Meka-

nikere og murere, VVS'ere m.fl. rapporterer på ressourcesiden om god kollegial støtte. På symptomsiden rapporterer alle grupper (på nær præcisionshåndværkere) om nedsat generel og nedsat fysisk arbejdsevne, en del grupper tillige om dårligt selv vurderet helbred og smerter. Alle grupper (på nær præcisionshåndværkere) rapporterer om lavt stressniveau og mekanikere, smede og murere, VVS'er m.fl. tillige om få angstsymptomer og lavt depressionsniveau.

DANSK METAL			
Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Mekanikere (ca. 160) Mekanikerarbejde, person- og varevogne Mekanikerarbejde, lastvogne Mekanikerarbejde, andre områder Flymekanikerarbejde Mekanikerarbejde, landbrugs- og industrimaskiner Mekanikerarbejde, cykler og tilsvarende køretøjer	Lav prioritering af arbejdsmiljø Lav prioritering af sikkerhed Høje fysiske krav Lav ledelseskvalitet Til dels høje kvantitative krav og grænseløshed	Høj grad af kollegial støtte og samarbejde Høj grad af kollegial anerkendelse Få konflikter mellem arbejde og privatliv Lav jobusikkerhed (forflyttelse)	Dårlig generel arbejdsevne Dårlig fysisk arbejdsevne Lavt stressniveau Til dels lav træthed Få angstsymptomer Lavt depressionsniveau
Maskinførere (ca. 50) Riggerarbejde Førere af mobile landbrugs- og skovbrugsmaskiner Entreprenørmaskinførerarbejde Kran- og liftførerarbejde ved stationære enheder Kran- og liftførerarbejde ved mobile enheder Truckførerarbejde	Høje fysiske krav Vidne til mobning Lav ledelseskvalitet Lav grad af retfærdighed	Til dels lave kvantitative krav og grænseløshed	Dårlig generel arbejdsevne Dårlig fysisk arbejdsevne Dårligt selvvurderet helbred Smerter Lav vitalitet Lavt stressniveau
Maskinoperatører m.fl. (ca. 310) Håndværkspræget træmprægneringsarbejde Møbelsnedkerarbejde Operatør- og opstillingsarbejde af træbearbejdningmaskiner Skrædderarbejde og beslægtet arbejde Tilskærerarbejde Syarbejde og beslægtet arbejde Møbelpolstrerarbejde Skomagerarbejde og beslægtet arbejde Kvalitetskontrol og testarbejde af produkter (undtagen nærings- og nydelsesmidler) Desinfektionsarbejde og skadedyrsbekæmpelse Håndværkspræget arbejde ikke klassificeret andetsteds Mine- og stenbrudsarbejde Boreanlægsarbejde Operatørarbejde ved fremstilling af cement-, sten- og andre råstofprodukter Operatørarbejde ved forarbejdning af metal Operatørarbejde ved overfladebehandling af metal Operatørarbejde ved fremstilling af kemiske produkter i medicinalindustri Operatørarbejde ved fremstilling af kemiske produkter ekskl. medicinalindustri Operatørarbejde ved fremstilling af fotografiske produkter Operatørarbejde ved fremstilling af gummiprodukter	Høje fysiske krav Lav ledelseskvalitet Til dels lav grad af retfærdighed Lav indflydelse Høj jobusikkerhed	Høj prioritering af arbejdsmiljø Lave kvantitative krav og grænseløshed Til dels rolleklarhed Få konflikter mellem arbejde og privatliv	Dårlig generel arbejdsevne Dårlig fysisk arbejdsevne Dårlig psykisk arbejdsevne Dårligt selvvurderet helbred Smerter Lav vitalitet Lavt stressniveau

Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
<p>Montører (ca. 110)</p> <p>Monteringsarbejde af mekaniske maskiner</p> <p>Monteringsarbejde af elektrisk og elektronisk udstyr</p> <p>Andet monteringsarbejde</p>	<p>Høje fysiske krav</p> <p>Lav ledelseskvalitet</p> <p>Til dels lav grad af retfærdighed</p> <p>Lav indflydelse</p> <p>Jobusikkerhed (arbejdsløshed)</p>		<p>Dårlig fysisk arbejdsevne</p> <p>Dårligt selvvurderet helbred</p> <p>Smerter</p> <p>Lav stressniveau</p>
<p>Murere, VVS'ere m.fl. (ca. 170)</p> <p>Murerarbejde</p> <p>Brolægningsarbejde</p> <p>Stenhuggerarbejde</p> <p>Struktørarbejde</p> <p>Fremstilling af bygningskonstruktioner i stål</p> <p>Andet bygningsarbejde i øvrigt</p> <p>Arbejde med tagdækning</p> <p>Arbejde med gulv- og klinkelægning</p> <p>Stukkatørarbejde</p> <p>Arbejde med isolering af bygninger</p> <p>Garmesterarbejde</p> <p>VVS-arbejde</p> <p>Montørarbejde inden for klima- og køleteknik</p>	<p>Lav prioritering af sikkerhed på arbejdspladsen</p> <p>Høje fysiske krav</p> <p>Lav grad af rummelighed</p>	<p>Kollegial støtte</p> <p>Lav jobusikkerhed (forflyttelse)</p>	<p>Dårlig generel arbejdsevne</p> <p>Dårlig fysisk arbejdsevne</p> <p>Dårligt selvvurderet arbejdsevne</p> <p>Smerter</p> <p>Lav vitalitet</p> <p>Lavt stressniveau</p> <p>Få angstsymptomer</p> <p>Lavt depressionsniveau</p> <p>Godt mentalt helbred</p>
<p>Smede (ca. 260)</p> <p>Formning og støbning af emner i metal</p> <p>Svejsarbejde og skærebredning</p> <p>Pladesmedarbejde</p> <p>Stålkonstruktionsarbejde</p> <p>Smedearbejde</p> <p>Værktøjsmagerarbejde</p> <p>Operatør- og opstillingsarbejde af metalforarbejdningmaskiner</p> <p>Arbejde med polering og slibning af emner i metal</p>	<p>Lav prioritering af sikkerhed</p> <p>Høje fysiske krav</p> <p>Udsat for mobning, vidne til mobning</p> <p>Lav ledelseskvalitet</p> <p>Lav grad af retfærdighed</p> <p>Til dels lav indflydelse</p>	<p>Få konflikter mellem arbejde og privatliv</p>	<p>Dårlig generel arbejdsevne</p> <p>Dårlig fysisk arbejdsevne</p> <p>Dårligt selvvurderet helbred</p> <p>Smerter</p> <p>Lavt stressniveau</p> <p>Til dels lav træthed</p> <p>Få angstsymptomer</p> <p>Lavt depressionsniveau</p> <p>Godt mentalt helbred</p>
<p>Præcisionshåndværkere (ca. 45)</p> <p>Finnmekanikerarbejde</p> <p>Juveler-, guld- og sølvsmedarbejde</p> <p>Pottemagerarbejde og beslægtede funktioner</p> <p>Skiltmalerarbejde</p> <p>Håndfremstilling af produkter i træ og tilsvarende materialer</p> <p>Håndfremstilling af produkter i tekstil, læder og tilsvarende materialer</p> <p>Andet præcisionshåndværk</p> <p>Prepressarbejde og grafisk formfremstilling</p> <p>Trykkerarbejde</p> <p>Arbejde med færdiggørelse og indbinding af trykte produkter</p>	<p>Lav ledelseskvalitet</p> <p>Til dels lav retfærdighed</p> <p>Lav indflydelse</p> <p>Jobusikkerhed (arbejdsløshed)</p>	<p>Få konflikter mellem arbejde og privatliv</p>	<p>Lav vitalitet</p> <p>Lav grad af træthed</p>

3.2.2.7 FOA – Fag og Arbejde

Jobgrupper, der rummer medlemmer af FOA, rapporterer alle høje fysiske krav og de fleste grupper tillige lav indflydelse. Beskæftigede inden for dagpleje og omsorg, SOSU'er, pædagogmedhjælpere, pædagoger og portører oplever tillige høje følelsesmæssige krav i arbejdet samt udsættelse for vold, konflikter og/eller mobning samt generelt jobusikkerhed. På ressourcesiden oplever de samme grupper høj ledelseskvalitet, retfærdighed og/eller rolleklarhed, og flere af grupperne tillige kollegial støtte og samarbejde. Symptomerne i disse grupper er generelt dårlig arbejdsevne både fysisk og psykisk, dårligt selvurderet helbred, smerter og/eller træthed. SOSU-medarbejderne rapporterer tillige stress og overbebyrdelse og lav vitalitet, pædagogmedhjælperne angstsymptomer og dårligt mentalt helbred, mens pædagogerne tillige både rapporterer høj stress, angst, depression, dårligt mentalt helbred og lav vitalitet. Dagplejere og børneomsorgsbeskæftigede rapporterer i modsæt-

ning hertil lavt stressniveau, lavt depressionsniveau og godt mentalt helbred.

Grupperne af bus- og taxachauffører, lokoførere m.fl. samt brandmænd, reddere og sikkerhedsvagter oplever lav ledelseskvalitet og til dels lav retfærdighed. Sammen med rengøringsassistenterne oplever gruppen af bus- og taxachauffører og lokoførere lav prioritering af arbejdsmiljø og sikkerhed, og rengøringsassistenterne rapporterer tillige dårligt kollegialt samarbejde. Disse grupper oplever lave kvantitative krav i arbejdet og lav grænseløshed. På symptomsiden rapporterer de alle om dårlig fysisk arbejdsevne, bus- og taxachauffører, lokoførere samt rengøringsassistenter tillige om dårligt selvurderet helbred, smerter og lav vitalitet, og rengøringsassistenterne desuden om træthed, angst, depression og dårligt mentalt helbred. Modsat de andre grupper rapporterer brandmænd, reddere og sikkerhedsvagter om lavt stressniveau, få angstsymptomer og godt mentalt helbred.

FOA			
Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Bus- og taxachauffører, lokoførere (ca. 90) Lokomotivførerarbejde Tograngering Hyrevogns- og privatchaufførarbejde eller tilsvarende chaufførarbejde Varevognschaufførarbejde Varevognschaufførarbejde med salgs- og repræsentationsopgaver Buschauffører, national rutefart Buschauffører, national turistfart Buschauffører, international turistfart	Lav prioritering af arbejdsmiljø Til dels lav prioritering af sikkerhed Høje fysiske krav Lav ledelseskvalitet Til dels lav retfærdighed Lav indflydelse Lavt engagement og mening	Lave kvantitative krav og grænseløshed Til dels rolleklarhed	Dårlig fysisk arbejdsevne Dårligt selvvurderet helbred Smerter Lav vitalitet Lavt stressniveau
Dagplejere og børneomsorgsbeskæftigede (ca. 230) Dagplejearbejde Andet børneomsorgsarbejde Hjælpearbejde	Høje fysiske krav Vold og trusler Til dels lav retfærdighed Lav grad af kollegialt samarbejde Høje følelsesmæssige krav Jobusikkerhed (arbejdsløshed)	Høj ledelseskvalitet Til dels høj indflydelse Lave kvantitative krav og grænseløshed Til dels rolleklarhed Få konflikter mellem arbejde og privatliv	Dårlig fysisk arbejdsevne Smerter Træthed og søvnproblemer Lavt stressniveau Lavt depressionsniveau Godt mentalt helbred
Brandmænd, reddere og sikkerhedsvagter (ca. 80) Brandslukningsarbejde •541400 Sikkerhedsvagtarbejde •541900 Andet rednings- og overvågningsarbejde (ekskl. ambulancebehandlere)	Høje fysiske krav Vidne til mobning, trusler Lav ledelseskvalitet Til dels lav retfærdighed Lav indflydelse	Lave kvantitative krav og grænseløshed	Dårlig fysisk arbejdsevne Lavt stressniveau Få angstsymptomer Godt vurderet mentalt helbred
Rengøringsassistenter (ca. 390) Rengøringsarbejde i private hjem Rengøring af kontorer og beboelsesområder Rengøring på hospitaler o.l. Rengøring af industrilokaliteter Rengøring på hoteller o.l. Rengøring af passagerområder i transportmidler Tværgående serviceopgaver Manuel vask og presning af tøj Rengøring af transportmidler Vinduespudsning Rengøring ved skadeservice Andet rengøringsarbejde	Lav prioritering af arbejdsmiljø Lav prioritering af sikkerhed Høje fysiske krav Lav indflydelse Lavt kollegialt samarbejde Jobusikkerhed	Til dels retfærdighed Til dels rolleklarhed Lave kvantitative krav og grænseløshed Få konflikter mellem arbejde og privatliv	Dårlig generel arbejdsevne Dårlig fysisk arbejdsevne Dårlig psykisk arbejdsevne Lavt selvvurderet helbred Smerter Træthed og søvnproblemer (3/4) Angstsymptomer Højt depressionsniveau Dårligt mentalt helbred Lav vitalitet

Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
SOSU'er (ca. 740) Social- og sundhedsarbejde på institutioner og hospitaler, medhjælpere Social- og sundhedsarbejde på institutioner og hospitaler, assistenter Social- og sundhedsarbejde i private hjem, medhjælpere Social- og sundhedsarbejde i private hjem, assistenter	Høje fysiske krav Udsat for mobning, vidne til mobning, vold, trusler, seksual chikane Lav ledelseskvalitet Til dels lav retfærdighed Lav indflydelse Til dels kvantitative krav og grænseløshed Høje følelsesmæssige krav Jobusikkerhed	Til dels rolleklarhed Kollegial støtte og samarbejde Til dels få konflikter mellem arbejde og privatliv	Stress og overbebyrdelse Dårlig generel arbejdsevne Dårlig fysisk arbejdsevne Dårlig psykisk arbejdsevne Dårligt selv vurderet helbred Smerter Træthed og søvnproblemer Lav vitalitet
Pædagogmedhjælpere (ca. 280) Pædagogisk medhjælp	Høje fysiske krav Udsat for vold Lav indflydelse Høje følelsesmæssige krav Jobusikkerhed (arbejdsløshed)	Høj ledelseskvalitet Høj grad af retfærdighed Høj rummelighed Lave kvantitative krav og grænseløshed (4/6) Til dels rolleklarhed Kollegial støtte og samarbejde Kollegial anerkendelse Få konflikter mellem arbejde og privatliv	Dårlig generel arbejdsevne Dårlig fysisk arbejdsevne Dårlig psykisk arbejdsevne Angstsymptomer Dårligt mentalt helbred Lav stressniveau
Pædagoger (ca. 620) Pædagogisk arbejde med unge og voksne Pædagogisk arbejde, fritidsklubber/legepladser Pædagogisk arbejde i skolefritidsordninger/fritidshjem og på skoler Pædagogisk arbejde, førskolebørn Andet pædagogisk arbejde	Høje fysiske krav Konflikter, vold og trusler Høje følelsesmæssige krav Høj jobusikkerhed	Høj prioritering af arbejdsmiljø Høj ledelseskvalitet Til dels retfærdighed Rummelighed Lave kvantitative krav og grænseløshed (4/6) Kollegialt samarbejde	Høj stress Dårlig generel arbejdsevne Dårlig fysisk arbejdsevne Dårlig psykisk arbejdsevne Dårligt selv vurderet helbred Smerter Træthed og søvnproblemer Angstsymptomer Højt depressionsniveau Dårligt mentalt helbred Lav vitalitet
Portører m.fl. (ca. 85) Portørarbejde på institutioner og hospitaler Andet omsorgsarbejde på institutioner og hospitaler Andet omsorgsarbejde inden for sundhedsområdet	Høje fysiske krav Mobning, vidne til mobning, vold, trusler Høje følelsesmæssige krav	Retfærdighed Lave kvantitative krav og grænseløshed	Dårligt vurderet arbejdsevne (fysisk) Dårligt selv vurderet helbred Træthed

3.2.2.8 Dansk Frisør- og Kosmetiker Forbund

Denne (lille) gruppe rapporterer om høje fysiske krav og til dels høje følelsesmæssige krav. På ressourcesiden oplever de høj prioritering af arbejdsmiljø og sikkerhed, høj ledelseskvalitet og retfærdighed, høj an-

erkendelse og rolleklarhed, høj kollegial støtte, er sjældent vidne til mobning og trusler, oplever høj indflydelse, lave kvantitative krav og lav jobusikkerhed. De rapporterer lavt stressniveau, men adskiller sig på symptomsiden ikke derudover signifikant fra gennemsnittet.

DANSK FRISØR- OG KOSMETIKER FORBUND			
Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Frisører og kosmetologer (ca. 37) Frisørarbejde Kosmetologarbejde og beslægtede funktioner	Høje fysiske krav Til dels høje følelsesmæssige krav (1/2)	Høj prioritering af arbejdsmiljø Høj prioritering af sikkerhed Høj ledelseskvalitet Høj grad af retfærdighed Høj grad af rummelighed Høj indflydelse Lave kvantitative krav Rolleklarhed Høj grad af kollegial støtte og samarbejde Høj grad af kollegial anerkendelse Til dels få konflikter mellem arbejde og privatliv Lav jobusikkerhed (forflyttelse)	Lavt stressniveau

3.2.2.9 Fængselsforbundet

Kun jobgruppen politi- og fængselsbetjente rummer medlemmer af Fængselsforbundet. Gruppen rapporterer høje følelsesmæssige og kvantitative krav, rolleklarhed, lav grad af retfærdighed og tillige vold og trusler samt udsættelse for

konflikter og vidne til mobning. På ressourcesiden rapporterer de lav jobusikkerhed. På symptomsiden adskiller gruppen sig fra gennemsnittet ved at have et lavt stress- og depressionsniveau, få angstsymptomer, godt mentalt helbred og høj vitalitet.

FÆNGSELSFORBUNDET			
Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Politi og fængselsbetjente (ca. 85) Politimæssigt undersøgelsesarbejde Politiarbejde Fængselsbetjentarbejde	Udsat for konflikter, vidne til mobning, vold og trusler Lav grad af retfærdighed Høje kvantitative krav og grænseløshed (4/6) Til dels rolleklarhed (2/4) Høje følelsesmæssige krav Jobusikkerhed (forflyttelse)	Lav jobusikkerhed (arbejdsløshed)	Lav stress Få angstsymptomer Lavt depressionsniveau Godt mentalt helbred Høj vitalitet

3.2.2.10 Fødevarerforbundet NNF

Dette forbund organiserer medarbejdere fra jobgrupperne nærings- og nydelsesmiddelindustriarbejdere og slagtere og bagere (lille gruppe). Disse jobgrupper rapporterer begge høje fysiske krav i arbejdet og højt konfliktniveau. Nærings- og nydelsesmiddelmedarbejderne rapporterer tillige om en lang række andre belastninger i arbejdet: lav ledelseskvalitet, ret-

færdighed, rummelighed og indflydelse, lav rolleklarhed, lav prioritering af sikkerhed, høj udsættelse for mobning og høj jobusikkerhed. Tillige oplever de en lav grad af kollegialt samarbejde og anerkendelse. På symptomsiden rapporterer nærings- og nydelsesmiddelindustriarbejderne om dårlig arbejds- evne både fysisk og psykisk, dårligt selv vurderet helbred, lav vitalitet og overbebyrdelse.

FØDEVAREFORBUNDET NNF			
Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Nærings- og nydelsesmiddel-industrimedarbejdere (ca. 110) Fremstilling af mejeriprodukter Fremstilling og konservering af frugt, grøntsager og tilsvarende produkter Fremstilling af tobaksprodukter Industrielt slagteriarbejde og behandling af råvarer (ekskl. fjerkræ) Industrielt slagteriarbejde og behandling af råvarer, fjerkræ Behandling af råvarer i fiskeindustri Arbejde med færdigvareproduktion i nærings- og nydelsesmiddelindustri	Lav prioritering af sikkerhed Høje fysiske krav Udsat for konflikter, mobning, vidne til mobning Lav ledelseskvalitet Lav grad af retfærdighed Lav grad af rummelighed Lav indflydelse Til dels lav rolleklarhed (2/4) Lav grad af kollegialt samarbejde Lav grad af kollegial anerkendelse Lavt engagement og mening i arbejdet Til dels konflikter mellem arbejde og privatliv (1/2) Jobusikkerhed		Overbebyrdelse (lavt overblik og kontrol) Dårlig generel arbejdsevne Dårlig fysisk arbejdsevne Dårlig psykisk arbejdsevne Dårligt selvvurderet helbred Lav vitalitet
Slagtere og bagere (ca. 37) Slagterarbejde i detailhandlen Håndforarbejdning af fisk og skaldyr i detailhandlen Anden håndforarbejdning af fødevarer i detailhandlen Bager- og konditorarbejde, ekskl. industri	Høje fysiske krav Konflikter		

3.2.2.11 HK

Kan rumme medlemmer fra jobgrupperne: kontormedarbejdere og sekretærer, butikssælgere, kasseassistenter, lager- og transportarbejdere, passagerservicemedarbejdere (lille gruppe), bogholdere og klinikassistenter. Grupperne er indbyrdes ret forskellige i belastningsressourceprofil og er derfor behandlet parvis på de områder, der ligner hinanden mest.

Gruppen af kontormedarbejdere og sekretærer rapporterer på belastningssiden lav retfærdighed og

høj jobusikkerhed. På ressourcesiden oplever de høj indflydelse og høj grad af rummelighed. I forhold til symptomer rapporterer de god fysisk arbejdsevne, men højt stress- og depressionsniveau og mange angstsymptomer.

Grupperne af butikssælgere og kasseassistenter rapporterer begge høje fysiske krav og lav prioritering af arbejdsmiljø og sikkerhed. Butikssælgere oplever tillige mange konflikter, og kasseassistenter lav indflydelse. På ressourcesiden oplever butikssælgere til dels høj

ledelseskvalitet, retfærdighed og rummelighed, og kasseassistenterne høj grad af kollegialt samarbejde. Begge grupper oplever træthed, angstsymptomer, højt depressionsniveau og dårligt mentalt helbred. Butikssælgerne tillige lav vitalitet, overbebyrdelse, og – overraskende – godt selv vurderet helbred.

Grupperne af lager- og transportarbejdere og passagerservice medarbejdere rapporterer begge høje fysiske krav, lav indflydelse og høj jobusikkerhed. Lager- og transportarbejderne rapporterer tillige lav prioritering af sikkerhed og mange konflikter. Passagerservice medarbejderne rapporterer tillige lav ledelseskvalitet, lav retfærdighed og udsættelse for trusler om vold og seksuel chikane. Ingen af grupperne rapporterer mange ressourcer i arbejdet, dog passager-

servicemedarbejderne til dels rolleklarhed. På symptomsiden rapporterer begge grupper dårlig fysisk arbejdsevne, og lager- og transportarbejderne tillige træthed. Passagerservice medarbejderne rapporterer samtidig godt selv vurderet helbred og lavt depressionsniveau, mens lager- og transportmedarbejderne rapporterer lavt stressniveau og få angstsymptomer.

Grupperne af bogholdere og klinikassistenter er karakteriseret ved at opleve få belastninger i arbejdsmiljøet og ingen symptomer på belastninger, men høj vitalitet (klinikassistenterne) og god arbejdsevne (bogholderne). Klinikassistenterne rapporterer tillige på ressourcesiden om høj prioritering af arbejdsmiljø og sikkerhed, til dels rolleklarhed og høj grad af kollegialt samarbejde.

HK/DANMARK			
Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Bogholdere (ca. 150) Almindeligt regnskabs- og bogføringsarbejde Almindeligt kontorarbejde ifm. udfærdigelse af statistik Almindeligt kontorarbejde ifm. finansielle transaktioner Forsikringsteknisk arbejde ifm. oprettelse og vedligeholdelse af pensions- og forsikringspolicer Forsikringsteknisk arbejde ifm. sagsbehandling af skader mv. Almindeligt kontorarbejde inden for lønbehandling		Få konflikter mellem arbejde og privatliv	God generel arbejdsevne God fysisk arbejdsevne God psykisk arbejdsevne

Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Kontormedarbejdere og sekretærer (ca. 990) Almindeligt kontorarbejde Almindeligt sekretærarbejde Tekstbehandlingsarbejde Dataregistreringsarbejde Biblioteksservicearbejde Betjentarbejde, intern postsortering og omdeling Korrekturlæsning og beslægtede funktioner Arbejde med arkivering og kopiering Almindeligt kontorarbejde inden for HR Almindeligt kontor- og kundeservicearbejde ikke klassificeret andetsteds	Lav grad af retfærdighed Jobusikkerhed (arbejdsløshed)	Høj grad af rummelighed Høj indflydelse Få konflikter mellem arbejde og privatliv	Højt stressniveau Mange angstsymptomer Højt depressionsniveau God fysisk arbejdsevne
Lager- og transportarbejdere (ca. 170) Førere af hånd- og pedaldrevne køretøjer Lager- og pakhusarbejde Medhjælp i butik m.v. (ekskl. kassearbejde)	Lav prioritering af sikkerhed Høje fysiske krav Konflikter Lav indflydelse Lav engagement og mening i arbejdet Jobusikkerhed (arbejdsløshed)	Lave kvantitative krav og grænseløshed Til dels få konflikter mellem arbejde og privatliv	Dårlig generel arbejdsevne Dårlig fysisk arbejdsevne Til dels træthed Lavt stressniveau Få angstsymptomer
Butiksælgere (ca. 500) Stade- og markedssalg Salgsarbejde i butik Modelarbejde Demonstrationsarbejde Salgsarbejde i kundekontaktcentre Salgsarbejde ikke klassificeret andetsteds Servicearbejde på gaden	Lav prioritering af arbejdsmiljø Lav prioritering af sikkerhed Høje fysiske krav Konflikter Lavt engagement og mening	Høj ledelseskvalitet Til dels retfærdighed Rummelighed Lave kvantitative krav	Overbebyrdelse (lavt overblik og kontrol) Træthed Mange angstsymptomer Højt depressionsniveau Dårligt mentalt helbred Lav vitalitet Godt selvvurderet helbred
Kasseassistenter (ca. 120) Kasseassistentarbejde og beslægtet kundebetjening Salgsarbejde på servicestationer Kasseassistentarbejde inden for catering og fastfood	Lav prioritering af arbejdsmiljø Lav prioritering af sikkerhed Høje fysiske krav Lav indflydelse Lavt engagement og mening Jobusikkerhed (forflyttelse)	Til dels lave kvantitative krav og grænseløshed Høj grad af kollegialt samarbejde	Træthed Angstsymptomer Højt depressionsniveau Dårligt vurderet mentalt helbred

Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Klinikassistenter (ca. 75) Assisterende arbejde inden for sygepleje Assisterende arbejde inden for natur- medicin og alternativ behandling Assisterende veterinærarbejde og ve- terinærteknisk arbejde Tandklinikassistentarbejde Tandplejerarbejde Assisterende arbejde inden for fysioterapi Assisterende arbejde inden for sundhedsområdet Kontrolarbejde vedr. arbejdsmiljø Kontrolarbejde vedr. sikkerhed Assistentarbejde og rådgivning vedr. hy- giejne og miljøteknisk arbejde Redningsarbejde (Ambulancebehandler) Tekniker- og assistentarbejde inden for sund- hedsområdet ikke klassificeret andetsteds	Høje følelses- mæssige krav	Høj prioritering af arbejdsmiljø Til dels høj priorite- ring af sikkerhed Til dels rolleklarhed Høj grad af kolle- gialt samarbejde Til dels få kon- flikter mellem ar- bejde og privatliv	Høj vitalitet

3.2.2.12 Hærens Konstabel- og Korporealforening

Dette forbund kan rumme medlem-
 mer fra jobgruppen militærperso-
 nale. Gruppen er karakteriseret ved
 at opleve høje fysiske krav, til dels
 lav indflydelse og lav rolleklarhed
 og høj jobusikkerhed ift. forflyttelse.
 På resourcesiden rapporterer de

høj ledelseskvalitet, til dels lav ret-
 færdighed, godt kollegialt samarbei-
 de og lav jobusikkerhed med hensyn
 til arbejdsløshed. På symptomsiden
 rapporterer de om godt selv vurderet
 helbred, god psykisk arbejdsevne,
 lav træthed, lavt stress- og depres-
 sionsniveau, få angstsymptomer og
 høj vitalitet.

HÆRENS KONSTABEL- OG KORPORALFORENING			
Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Militærpersonale (ca. 150) Militært arbejde på officersniveau Militært arbejde på be- falingsmandsniveau (underofficersarbejde) Militært arbejde, øv- rige rangordener	Høje fysiske krav Til dels lav indflydelse Til dels lav rolleklarhed Jobusikkerhed (forflyttelse)	Høj ledelseskvalitet Til dels retfærdighed Til dels lave kvantitative krav og grænseløshed Kollegialt samarbejde Til dels få konflikter mel- lem arbejde og privatliv Lav jobusikkerhed (ar- bejdsløshed)	Lavt stressniveau God psykisk arbejdsevne Godt selv vurderet helbred Lav grad af træthed Få angstsymptomer Lavt depressionsniveau Høj vitalitet

3.2.2.13 Håndbold Spiller Foreningen og Spillerforeningen

Kun jobgruppen af bibliotekarer og beskæftigede med kultur rummer medlemmer, hvoraf nogle kan forventes at være organiseret i Håndbold SpillerForeningen og Spillerforeningen. Denne gruppe rappor-

terer ingen belastninger i arbejdet (på niveauer signifikant over gennemsnittet), de rapporterer lav job-sikkerhed, indflydelse, engagement og mening, og de rapporterer god arbejdsevne, godt selv vurderet helbred og lav grad af træthed.

HÅNDBOLD SPILLER FORENINGEN OG SPILLERFORENINGEN			
Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Bibliotekarer og beskæftigede med kultur (ca. 135) Arkivar- og museumsinspektørarbejde Bibliotekararbejde og andet informationsarbejde Kunstnerisk arbejde inden for visuelle kunstarter Kunstnerisk arbejde inden for musik og sang Kunstnerisk arbejde inden for dans og koreografi Arbejde med instruktion og produktion af film, teater og beslægtede funktioner Skuespilararbejde Speakerarbejde på radio, tv og andre medier Andet arbejde med kunst og kreative fag Sportsudøvere Træner-, instruktør- og dommerarbejde inden for sport Instruktørarbejde inden for fitness og beslægtede områder Fotografarbejde Indretningsarkitekt- og dekoratørarbejde Galleri-, museums- og biblioteksteknikerarbejde Andet arbejde inden for kunstneriske, kulturelle og kulinariske områder		Til dels indflydelse Til dels lave kvantitative krav og græn-seløshed Sjældent vidne til mobning, udsat for vold, trusler Lav job-sikkerhed (for-flyttelse)	God generel arbejdsevne God fysisk arbejdsevne God psykisk arbejdsevne Godt selv vurderet helbred Lav træthed

3.2.2.14 Malerforbundet i Danmark

Dette forbund rummer medlemmer fra jobgruppen malere (lille gruppe). Gruppen er karakteriseret ved at rapportere høje fysiske krav, høj

prioritering af arbejdsmiljø og til dels indflydelse i arbejdet. De rapporterer dårlig fysisk, men god psykisk arbejdsevne og lavt stressniveau.

MALERFORBUNDET I DANMARK			
Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Malere (ca. 50) Bygningsmaler- og tapetsererarbejde Skibsmalerarbejde Sprøjtelakererarbejde Skorstensfejerarbejde Kemisk og mekanisk rensning af bygningsoverflader	Høje fysiske krav	Høj prioritering af arbejdsmiljø Til dels indflydelse Til dels lave kvantitative krav og grænseløshed Få konflikter mellem arbejde og privatliv	Dårlig fysisk arbejdsevne God psykisk arbejdsevne Lavt stressniveau

3.2.2.15 Serviceforbundet

Omfatter jobgruppen af ejendoms- og rengøringsinspektører. Denne gruppe oplever høje fysiske krav i arbejdet, til dels lav rolleklarhed og jobusikkerhed ift. forflyttelse.

På resourcesiden oplever de en høj grad af rummelighed. På symptomsiden rapporterer de dårlig arbejdsevne, dårligt selv vurderet helbred og smerter.

SERVICEFORBUNDET			
Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Ejendoms- og rengøringsinspektører (ca. 160) Rengøringsinspektørarbejde Husbestyrerarbejde Ejendomsinspektørarbejde	Høje fysiske krav Til dels lav rolleklarhed Jobusikkerhed (forflyttelse)	Høj grad af rummelighed Lave kvantitative krav Få konflikter mellem arbejde og privatliv	Dårlig generel arbejdsevne Dårlig fysisk arbejdsevne Dårlig psykisk arbejdsevne Dårligt selv vurderet helbred Smerter (1/2)

3.2.2.16 Socialpædagogerne

Jobgruppen med medlemmer i dette forbund rapporterer arbejdsmæssige belastninger i form af høje følelsesmæssige krav, udsættelse for konflikter, vold, trusler, mobning, vidne til mobning og seksuel chikane. Desuden rapporterer de om en høj grad af rolleklarhed, en lav grad af kollegial støtte og anerken-

delse og høj jobusikkerhed. På resourcesiden rapporterer de om en høj prioritering af arbejdsmiljøet. På symptomsiden rapporterer gruppen dårlig arbejdsevne både fysisk og psykisk, højt stress- depressions- og angstniveau, smerter, træthed og søvnproblemer, dårligt mentalt helbred og lav vitalitet.

SOCIALPÆDAGOGERNE			
Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Socialpædagoger (ca. 320) Specialpædagogisk arbejde, ældre og handicappede Specialpædagogisk arbejde, aktivering mv. Specialpædagogisk arbejde, rådgivning af voksne Specialpædagogisk arbejde, kontakt med og ledsagning af voksne Specialpædagogisk arbejde, børn og unge Andet specialpædagogisk arbejde Pædagogisk arbejde ikke klassificeret andetsteds (ekskl. medhjælp)	Udsat for konflikter, mobning, vidne til mobning, vold, trusler, seksuel chikane Rolleklarhed Lav grad af kollegial støtte Lav grad af kollegial anerkendelse Høje følelsesmæssige krav Jobusikkerhed	Høj prioritering af arbejdsmiljø Lave kvantitative krav og grænseløshed	Stress Dårlig generel arbejdsevne Dårlig fysisk arbejdsevne Dårlig psykisk arbejdsevne Smerter Træthed og søvnproblemer Angstsymptomer Højt depressionsniveau Dårligt mentalt helbred Lav vitalitet

3.2.2.17 Teknisk Landsforbund

Jobgruppen af tekniske tegnere, som er en lille jobgruppe, der rummer ansatte, som kan være organiseret i dette forbund. Gruppen rapporterer på belastningssiden om

uklare arbejdsopgaver, og på symptomsiden om god psykisk og generel arbejdsevne og lav træthed, men samtidig om mange angstsymptomer og dårligt mentalt helbred.

TEKNISK LANDSFORBUND			
Jobgrupper	Belastninger	Ressourcer	Symptomer
Tekniske tegnere (ca. 50) Teknisk tegnearbejde	Uklare arbejdsopgaver	Til dels lave kvantitative krav og grænseløshed Få konflikter mellem arbejde og privatliv	Mange angstsymptomer Dårligt mentalt helbred God generel arbejdsevne God psykisk arbejdsevne Lav træthed

4. Sammenlignende resultater

I det følgende kapitel sammenlignes udvalgte dimensioner af belastninger og ressourcer i det psykiske arbejdsmiljø, krænkende adfærd samt symptomer på psykiske belastninger på tværs af jobgrupper inden for LO's område. Vi har valgt her at fokusere på de områder af det psykiske arbejdsmiljø, som forekommer mest relevante i den aktuelle sammenhæng, nemlig de dimensioner, som handler om 1) ledelseskvalitet og samarbejde, 2) om krænkende adfærd og 3) psykisk velbefindende.

De præsenterede figurer viser enten de syv mest og de syv mindst belastede jobgrupper inden for LO's område, eller de viser alene de mest belastede grupper (når det ikke giver mening at se fraværet af belastning som positivt). I alle figurer sammenlignes med en total, som er baseret på det samlede landsgennemsnit for den pågældende dimension.

4.1 Ledelseskvalitet, samarbejde og prioritering af arbejdsmiljø

Til undersøgelse af samarbejdsklima og prioritering af arbejdsmiljøspørgsmål har vi udvalgt de dimensioner i NFA's undersøgelse, der handler om ledelseskvalitet, social støtte og samarbejde medarbejder-

ne imellem, prioritering af arbejdsmiljø, involvering i indsatsen og oplevelse af rummelighed.

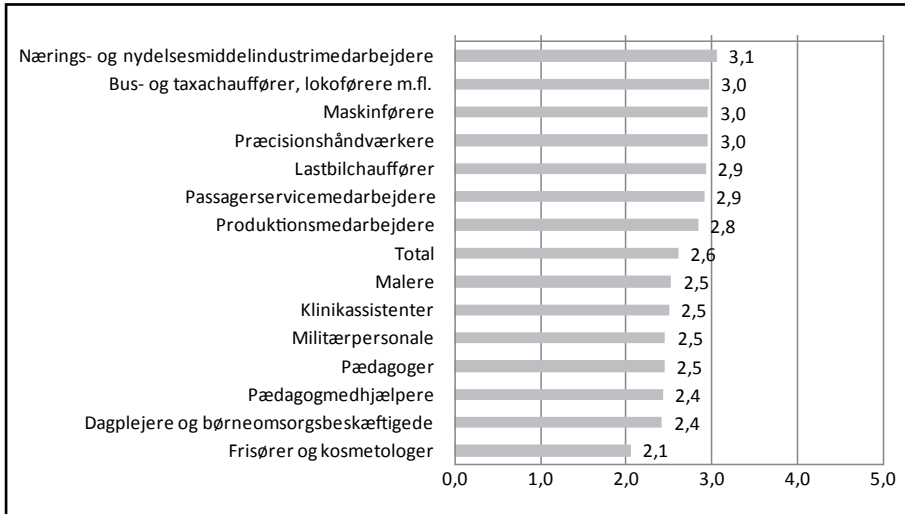
4.4.1 Ledelseskvalitet

Målingen af ledelseskvalitet er baseret på en gennemsnitlig score på otte spørgsmål, som handler om forskellige aspekter af ledelseskvalitet: "Hvor ofte forklarer din nærmeste leder dig virksomhedens mål, så du forstår, hvad de betyder for dine opgaver?", tilstrækkelige beføjelser i forhold til ansvar, leders engagement i medarbejders faglige udvikling, leders involvering i tilrettelæggelse af medarbejders arbejde, nødvendig ris og ros, anerkendelse og påskønnelse, hjælp og støtte fra nærmeste leder, samt hvorvidt man kan stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen. Den samlede score ligger mellem 1 og 5 point, og desto højere score desto dårligere vurdering af ledelseskvaliteten.

Figur 2 viser de syv jobgrupper inden for LO's område, som ligger hhv. i bunden og i toppen, hvad angår oplevelsen af ledelseskvalitet. Totalen angiver gennemsnittet blandt erhvervsaktive i befolkningen (ikke kun blandt LO's medlemsgrupper).

Det fremgår af figuren, at der ikke er særlig stor spredning på oplevelsen af ledelseskvalitet imellem de enkelte jobgrupper (top og bund ligger relativt tæt på hinanden).

Figur 2. Dårlig ledelseskvalitet (1-5)



Herunder præsenteres et udvalg af svarfordelinger på de enkelte spørgsmål, der handler om ledelseskvalitet.

Figur 3 præsenterer de syv jobgrupper inden for LO's område, hvor hhv. flest og færrest har svaret "sjældent" eller "aldrig" til spørgsmålet: "Hvor ofte forklarer din nærmeste leder virksomhedens mål, så du forstår, hvad de betyder for dine opgaver?"

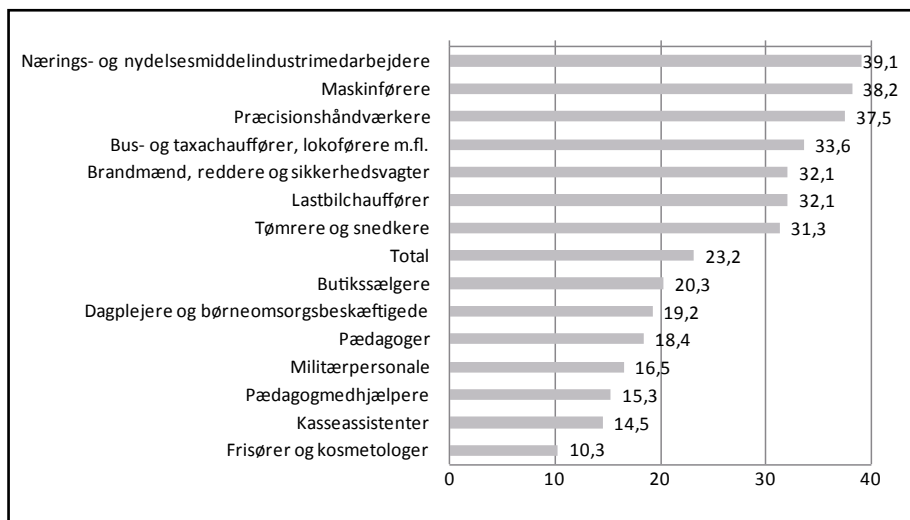
Figur 4 præsenterer de syv jobgrupper inden for LO's område, hvor hhv. flest og færrest har svaret "sjældent" eller "aldrig" til spørgsmålet: "Hvor ofte har du tilstræk-

kelige beføjelser i forhold til det ansvar, du har i dit arbejde?"

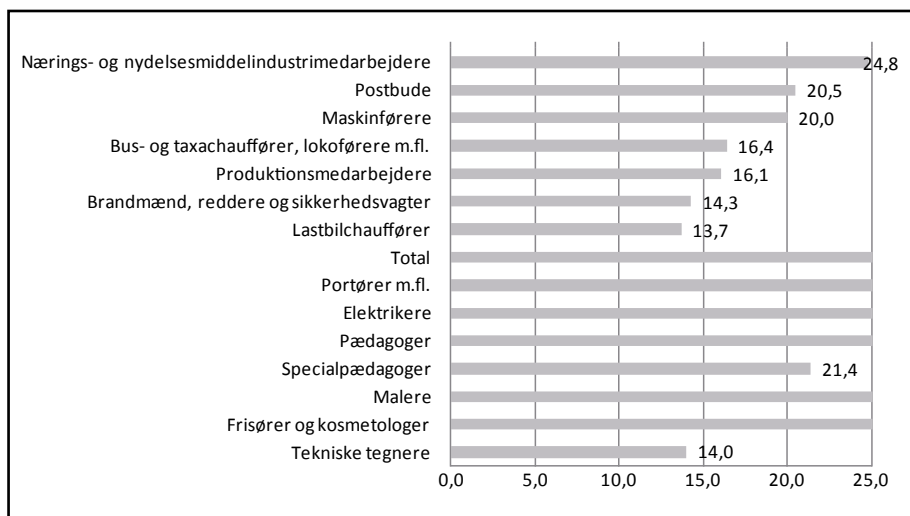
Figur 5 præsenterer de syv jobgrupper inden for LO's område, hvor hhv. flest og færrest har svaret "sjældent" eller "aldrig" til spørgsmålet: "Hvor ofte bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?"

Figur 6 præsenterer de syv jobgrupper inden for LO's område, hvor hhv. flest og færrest har svaret "sjældent" eller "aldrig" til spørgsmålet: "Hvor ofte kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?"

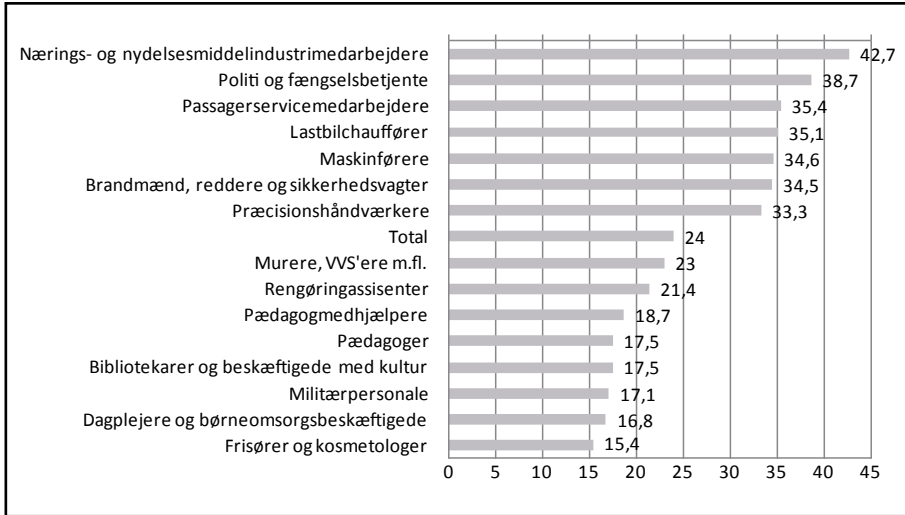
Figur 3. Ledelsen forklarer mål på en forståelig måde? (% som svarer "sjældent" eller "aldrig")



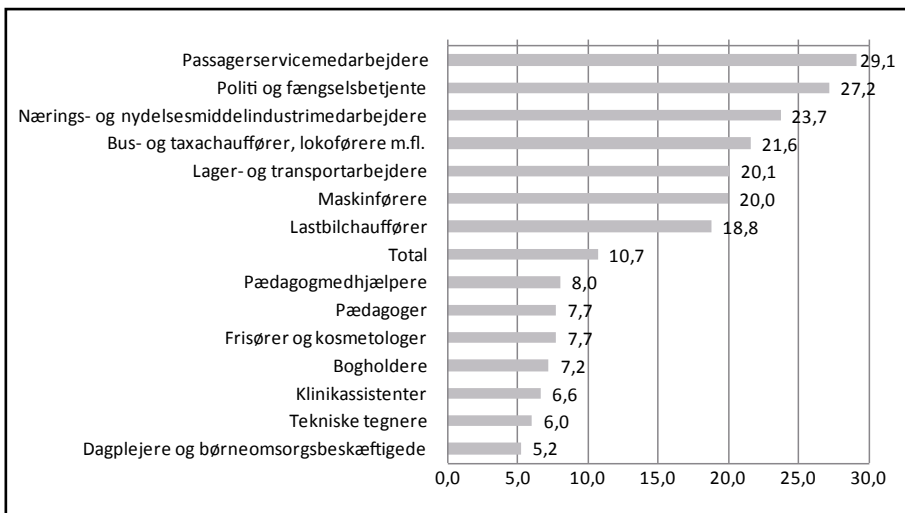
Figur 4. Tilstrækkelige beføjelser i forhold til ansvar? (% som svarer "sjældent" eller "aldrig")



Figur 5. Arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen? (% som svarer "sjældent" eller "aldrig")



Figur 6. Stole på udmeldinger, der kommer fra ledelsen? (% som svarer "sjældent" eller "aldrig")



4.1.1.1 Sammenfattende om ledelseskvalitet

Samlet set fremgår det af figurerne, at der er mange af de samme jobgrupper, som svarer lavt hhv. højt på alle de udvalgte dimensioner af ledelseskvalitet. Nærings- og nydelsesmiddelindustriarbejdere, maskinførere og lastbilchauffører er således placeret blandt de grupper, der scorer dårligst på alle de udvalgte dimensioner, og bus- og taxachauffører og lokoførere på tre ud af de fire dimensioner. Omvendt er frisører og kosmetologer og pædagoger repræsenteret blandt de grupper, der scorer bedst på alle de udvalgte dimensioner, og dagpleje-

re og børneomsorgsbeskæftigede og pædagogmedhjælpere på tre ud af de fire dimensioner.

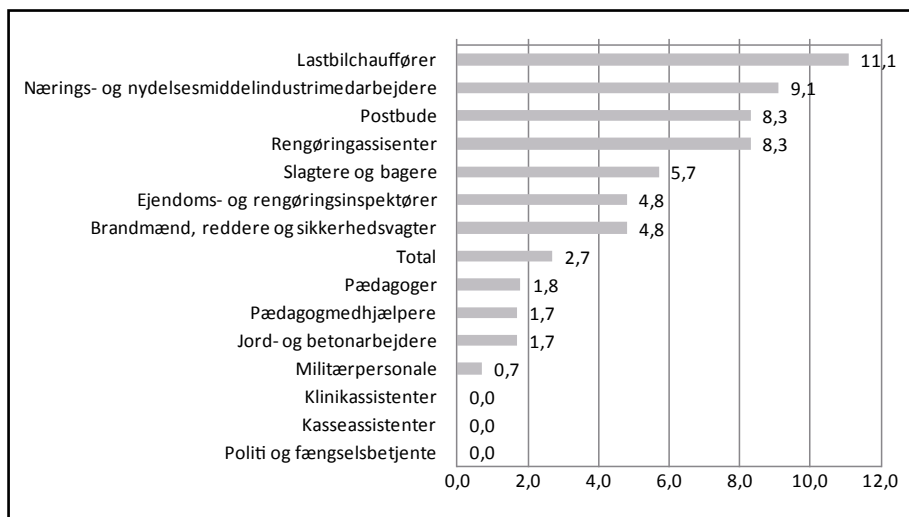
4.1.2 Social støtte og samarbejde

Målingen af social støtte og samarbejde mellem kolleger er undersøgt gennem svar på to spørgsmål.

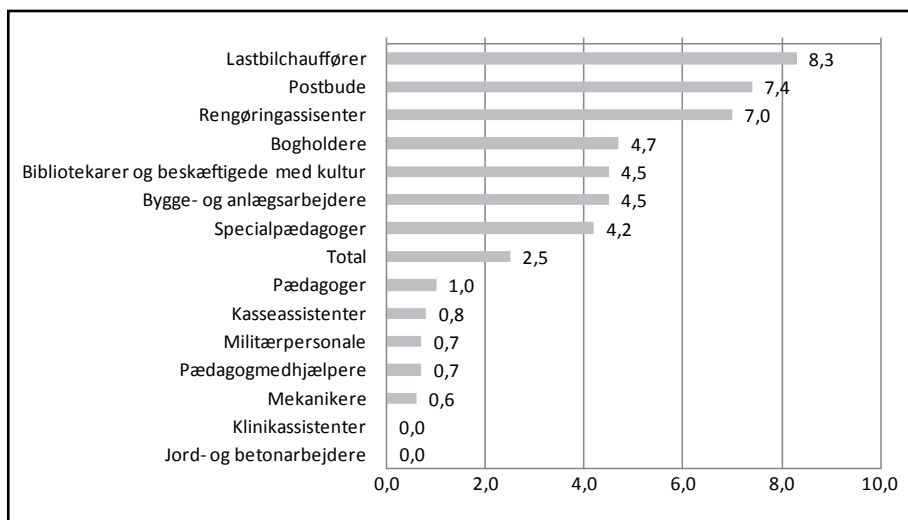
Figur 7 præsenterer de syv jobgrupper inden for LO's område, hvor hhv. flest og færrest har svaret "sjældent" eller "aldrig" til spørgsmålet: "Hvor ofte samarbejder du og dine kolleger, når der opstår problemer, der kræver løsninger?"

Figur 8 præsenterer de syv jobgrupper inden for LO's område, hvor hhv. flest og færrest har svaret

Figur 7. Samarbejde om problemer, der kræver løsninger? (% som svarer "sjældent" eller "aldrig")



Figur 8. Hjælper hinanden med at opnå det bedste resultat? (% som svarer "sjældent" eller "aldrig")



”sjældent” eller ”aldrig” til spørgsmålet: ”Hvor ofte hjælper du og dine kolleger hinanden med at opnå det bedste resultat?”

4.1.2.1 Sammenfattende om social støtte og samarbejde

Flere jobgrupper scorer blandt de syv laveste på begge spørgsmål om social støtte og samarbejde. Således er lastbilchauffører, postbude og rengøringsassistenter repræsenteret blandt de dårligst scorende på begge dimensioner. Disse tre jobgrupper er samtidig karakteriseret ved, at en stor del af arbejdet udføres alene, hvorfor samarbejdet har en anden karakter. Det er mere bemærkelsesværdigt, at der

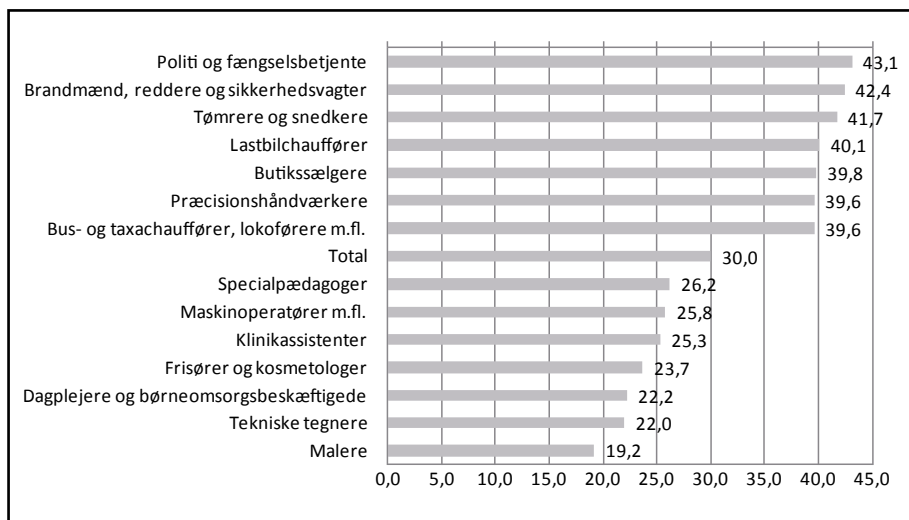
blandt bygge- og anlægsarbejdere og socialpædagoger er en relativ stor gruppe (hhv. 4,5 og 4,2 %), som sjældent eller aldrig oplever, at man hjælper hinanden med at opnå det bedste resultat. På begge områder kunne man forvente, at samarbejde var vigtigt for resultatet, også selvom en del af arbejdsopgaverne udføres som alene-arbejde.

4.1.3 Arbejdsmiljø og rummelighed

Der er i undersøgelsen stillet forskellige spørgsmål til, hvordan respondenterne oplever, at arbejdsmiljøspørgsmål bliver prioriteret og behandlet på deres arbejdsplads.

Figur 9 viser de syv LO-jobgrupper, hvor hhv. flest og færrest har

Figur 9. I hvilken grad prioriterer din arbejdsplads forebyggelse af arbejdsmiljøproblemer højt? (% som svarer "i ringe grad", "slet ikke" eller "ved ikke")

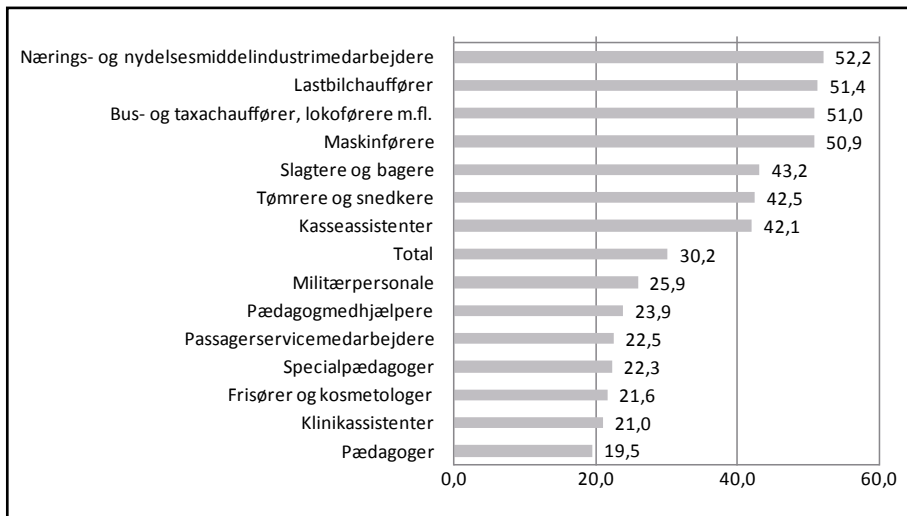


svaret "ved ikke", "slet ikke" eller "i ringe grad" til spørgsmålet: "I hvilken grad prioriterer din arbejdsplads forebyggelse af arbejdsmiljøproblemer højt?". Det fremgår af figuren, at der i alle jobgrupper er mindst 19 %, som oplever, at forebyggelsen på arbejdsmiljøområdet ikke bliver prioriteret højt. I den høje ende er der omkring 40 % af medarbejderne, som ikke oplever, at forebyggelse af arbejdsmiljøproblemer prioriteres højt. Det gælder bl.a. for brandmænd, reddere, sikkerhedsvagter og lastbilchauffører. Blandt socialpædagogerne er der 26

%, som ikke oplever, at forebyggelse af arbejdsmiljøproblemer prioriteres højt. Generelt er der en større andel af de traditionelt mandsdomnede områder, som oplever, at arbejdsmiljøet ikke prioriteres højt.

Figur 10 på næste side viser de syv LO-jobgrupper, hvor flest og hvor færrest procent har svaret "ved ikke", "slet ikke" eller "i ringe grad" til spørgsmålet: "I hvilken grad bliver medarbejderne på din arbejdsplads involveret i beslutninger, som påvirker deres arbejdsmiljø?". Nogle af de samme jobgrupper, som ikke oplevede, at arbejdsmil-

Figur 10. I hvilken grad bliver medarbejderne på din arbejdsplads involveret i beslutninger, som påvirker deres arbejdsmiljø. (% som svarer "i ringe grad", "slet ikke" eller "ved ikke")



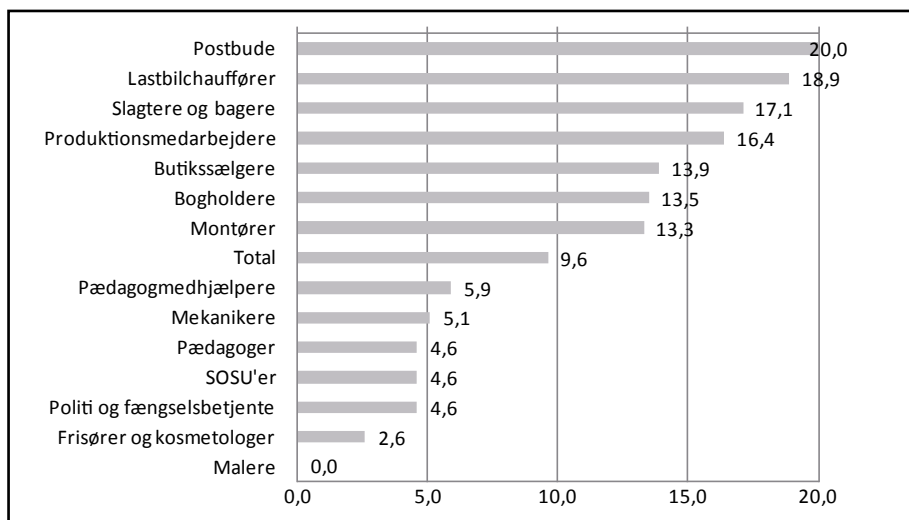
jøet blev prioriteret, oplever heller ikke at blive involveret, det gælder således lastbilchauffører, bus- og taxachauffører, logoførere og tømrere og snedkere. Der er også i den mindre negative ende flere jobgrupper, der går igen. Således er socialpædagoger, klinikassistenter og frisører og kosmetologer både repræsenteret blandt de grupper, hvor færrest oplever lav prioritering af arbejdsmiljøet og ringe involvering.

Figur 11 på næste side viser de syv LO-jobgrupper, hvor flest og hvor færrest procent har svaret "sjældent" eller "aldrig" til spørgs-

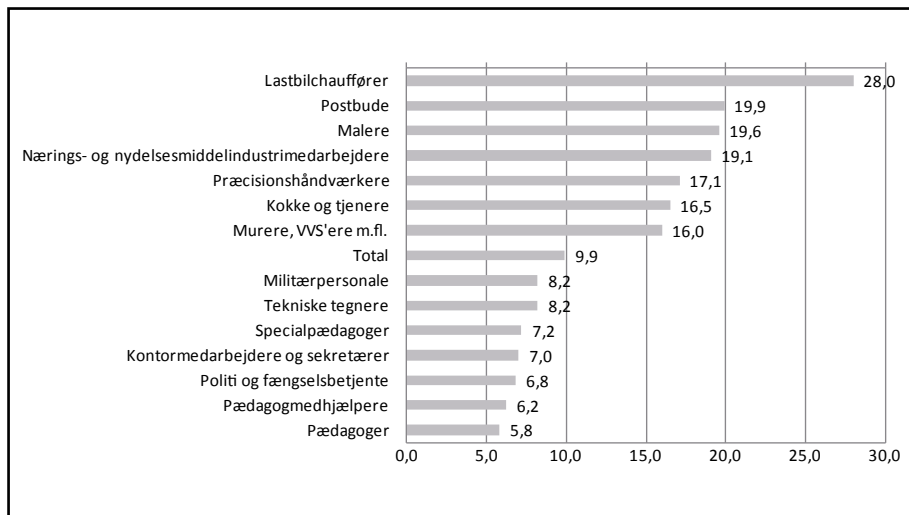
målet: "Hvor ofte gør du og dine kolleger en indsats for at forbedre arbejdsmiljøet?". Det fremgår af figuren, at en høj andel (16-20 %) blandt postbude, lastbilchauffører, slagtere, bagere og produktionsmedarbejdere oplever, at de sjældent eller aldrig gør en indsats for at forbedre arbejdsmiljøet. Blandt malere er der ingen og blandt frisører og kosmetologer kun 2-3 %, som oplever, aldrig eller sjældent at gøre en indsats for at forbedre arbejdsmiljøet.

Figur 12 viser de syv LO-jobgrupper, hvor flest og hvor færrest procent har svaret "sjældent" eller

Figur 11. Hvor ofte gør du og dine kolleger en indsats for at forbedre arbejdsmiljøet? (% som svarer "sjældent" eller "aldrig")



Figur 12. Hvor ofte tages der hensyn til medarbejdere med færre kræfter (fx ældre eller syge) på din arbejdsplads? (% som svarer "sjældent" eller "aldrig")



”aldrig” til spørgsmålet: ”Hvor ofte tages der hensyn til medarbejdere med færre kræfter (fx ældre eller syge) på din arbejdsplads?”. Blandt lastbilchauffører findes den største andel af medarbejdere, som ikke oplever, at der bliver taget hensyn til medarbejdere med færre kræfter (knap en tredjedel).

4.1.4 Sammenfattende om prioriteringen af arbejdsmiljøindsatsen
Lastbilchauffører udmærker sig ved at være placeret blandt de syv dårligst placerede jobgrupper på alle fire spørgsmål vedrørende arbejdsmiljøets prioritering. Politio- og fængselsbetjente udmærker sig som en gruppe, hvor flest rapporterer om en ringe prioritering af arbejdsmiljøarbejdet fra arbejdspladssens side, men få rapporterer en ringe prioritering fra egen og kollegers side, og få oplever, at der ikke tages hensyn til medarbejdere med færre kræfter. Så for denne gruppe tegner der sig et lidt broget billede, som muligvis kan forklares ved, at der er stor opmærksomhed og gensidig støtte mellem kolleger i håndteringen af belastede begivenheder, men mindre opmærksomhed og måske mindre mulighed for overordnede forebyggelsesstrategier. Malerne udmærker sig ved at være den gruppe, hvor færrest rapporterer om en lav prioritering af arbejdsmiljøspørgsmål, og fær-

rest oplever, at de selv og deres kolleger ikke gør en indsats for at forbedre arbejdsmiljøet, men hvor der samtidig er en stor gruppe, som oplever, at der ikke tages hensyn til medarbejdere med færre kræfter. Dette kan muligvis afspejle, at der i denne jobgruppe er stor opmærksomhed på de kemiske og muligvis fysiske arbejdsmiljøpåvirkninger, men ikke er plads til den store rummelighed. Frisører og kosmetologer udmærker sig ved at være blandt de bedst placerede jobgrupper på tre ud af de fire dimensioner. Kun på spørgsmålet om hensyn til medarbejdere med færre kræfter ligger de ikke blandt de bedst placerede. Socialpædagoger ligger ligeledes godt placeret på tre ud af de fire dimensioner. Kun på spørgsmålet om deres egen og kollegers indsats for at forbedre arbejdsmiljøet ligger de ikke blandt de bedst (eller rettere mindst ringe) placerede jobgrupper.

4.2 Krænkende adfærd

Krænkende adfærd på jobbet dækker som en samlet betegnelse over eksponeringer for vold og trusler, mobning og seksuel chikane. Figurerne omfatter alene de syv jobgrupper inden for LO-området, hvor den største andel af respondenter har svaret i den problematiske ende på de aktuelle spørgsmål.

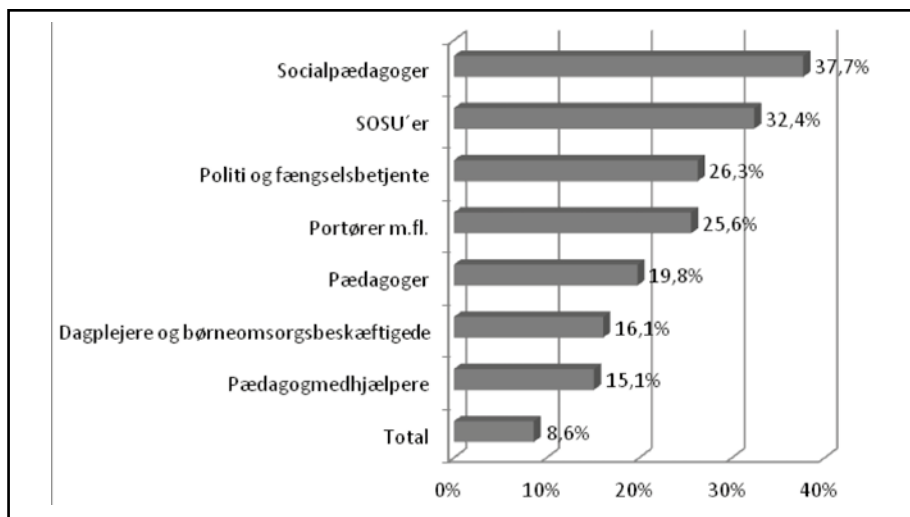
4.2.1 Vold og trusler

Figur 13 viser de syv jobgrupper inden for LO's område med den højeste rapportering af vold i en eller anden grad. Respondenter, der har svaret "ja", dagligt/ugentligt/månedligt eller sjældnere til spørgsmålet: "Har du inden for de sidste 12 måneder været udsat for fysisk vold på din arbejdsplads?", er i nedenstående figur blevet lagt sammen. I den samlede erhvervsaktive befolkning (totalen) er der 8,6 %, som rapporterer, at de udsættes for vold på arbejdspladsen i en eller anden grad. Blandt socialpædagogerne er det oppe på 37,7 %

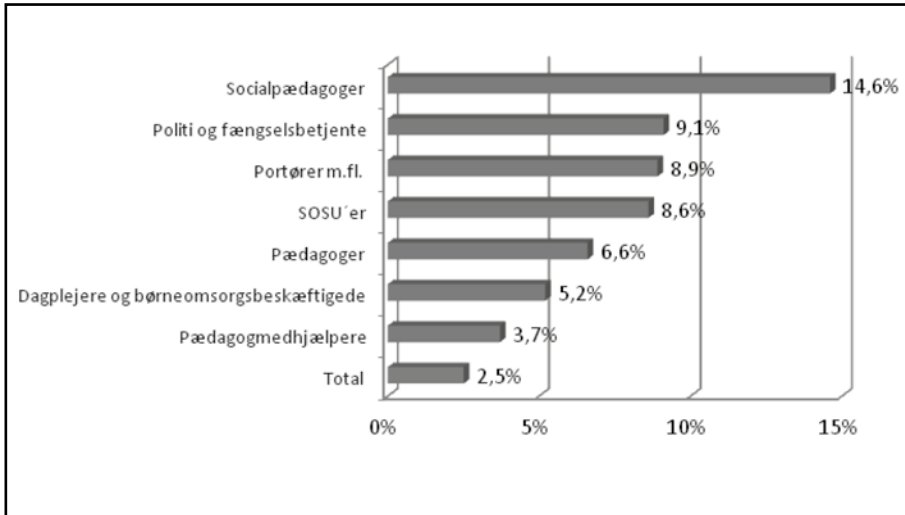
og blandt social- og sundhedsmedarbejderne på 32,4 %.

Figur 14 viser de syv jobgrupper inden for LO's område med den højeste rapportering af vold dagligt, ugentligt eller månedligt. Det fremgår, at der er de samme syv jobgrupper, som rapporterer vold i en eller anden grad, som også rapporterer det på en hyppigere basis. Social- og sundhedsmedarbejdere er rykket lidt længere ned på listen, men ellers er også rækkefølgen uændret med socialpædagogerne som den gruppe, der i langt højeste grad udsættes for vold, og hvoraf

Figur 13. Vold, (% der oplever at de bliver udsat for vold i en eller anden grad)



Figur 14. Vold. (% der oplever at de bliver udsatte for vold dagligt, ugentligt eller månedligt)



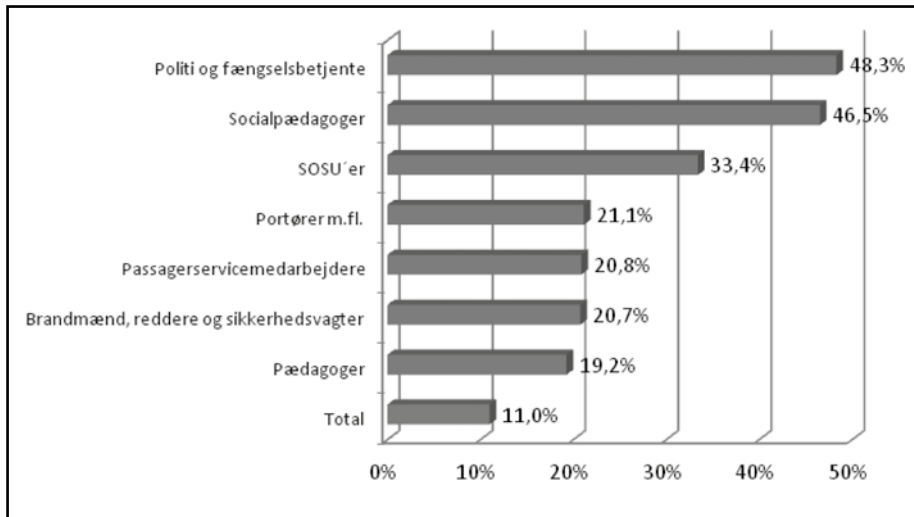
det for 14,6 %s vedkommende sker mindst en gang om måneden.

Alle de jobgrupper, der rapporterer om udsættelse for vold, er jobgrupper, som arbejder med andre mennesker. Langt den største del af den vold, der udøves på arbejdspladsen, stammer da også fra de mennesker, arbejdet er rettet mod: elever/kunder/klienter/patienter etc., og kun en meget lille del fra kolleger eller ledere.

76,4 % af dem, der angiver at have været udsat for vold i en eller anden grad, er kvinder.

I figur 15 er angivet de syv jobgrupper, hvor de største andele angiver at blive udsat for trusler om vold i en eller anden grad. Det fremgår, at passagerservicemedarbejdere og brandmænd, reddere og sikkerhedsvagter er blandt disse grupper, og at politi- og fængselsbetjente er den gruppe, hvor flest udsættes for trusler om vold. Både blandt politi- og fængselsbetjente og blandt socialpædagoger er det op mod halvdelen, som angiver at være udsat for trusler om vold i en eller anden grad.

Figur 15. Trusler om vold. (% der oplever at de bliver udsat for trusler om vold i en eller anden grad)



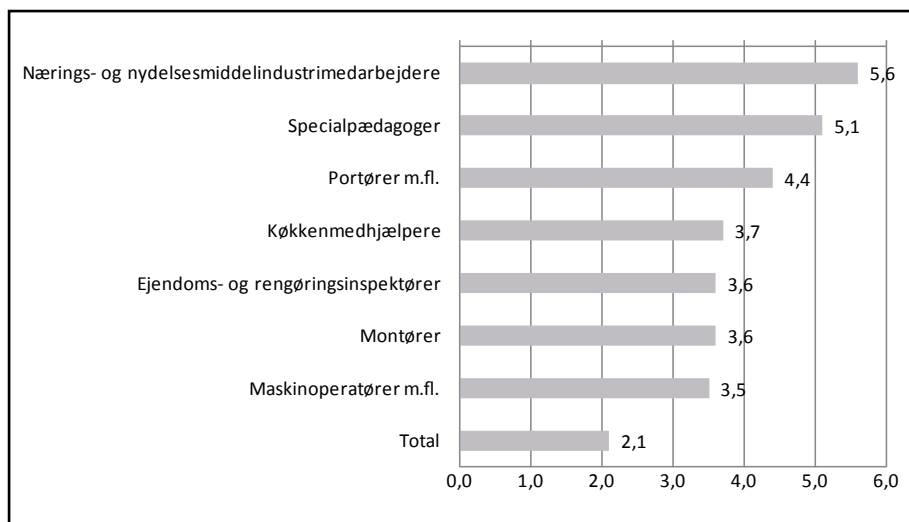
4.2.2 Mobning

Vedrørende mobning er respondenterne blevet spurgt: *"Har du inden for de sidste 12 måneder været udsat for mobning på din arbejdsplads? (Dvs., når én eller flere personer regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter én eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende)".* Spørgsmålet har svarkategorierne: "Ja, dagligt", "Ja, ugentligt", "Ja, månedligt", "Ja, sjældnere" og "Nej, aldrig".

Figur 16 viser de syv jobgrupper inden for LO's område, hvor flest

angiver at være udsat for mobning i en eller anden grad (dagligt, ugentligt, månedligt eller sjældnere). I den samlede befolkning er der knap 14 %, som angiver at være udsat for mobning i en eller anden grad. Blandt nærings- og nydelsesmiddelindustriarbejdere, produktionsarbejdere, socialpædagoger og portører ligger den tilsvarende andel på godt 20 %. Det fremgår, at listen ud over jobgrupperne, som primært arbejder med andre mennesker (socialpædagoger, SOSU-medarbejdere og portører) tillige omfatter grupper, som primært arbejder med produktion og maskiner.

Figur 16. Mobning. (% der oplever at de bliver udsat for mobning i en eller anden grad)

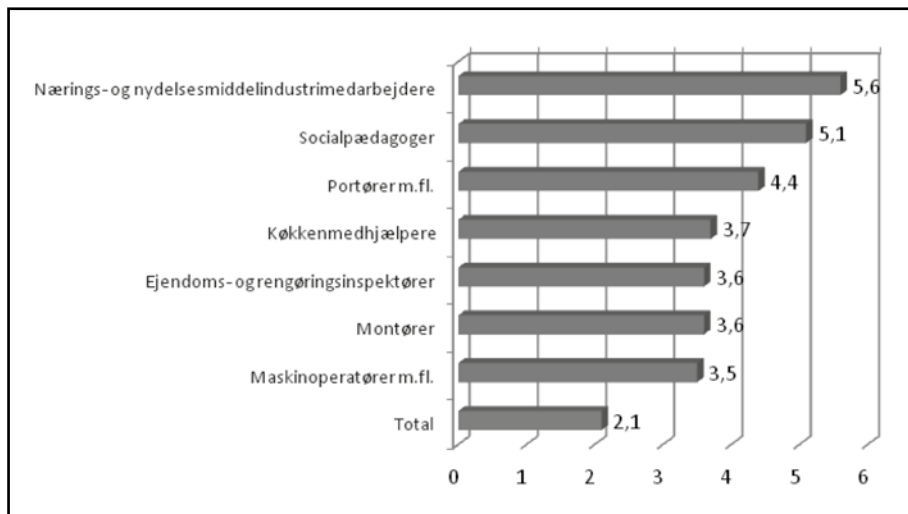


Figur 17 på næste side viser de syv jobgrupper inden for LO's område med den højeste rapportering om mobning dagligt eller ugentligt. I den samlede erhvervsaktive befolkning er der 2,1 %, som rapporterer om mobning dagligt eller ugentligt. Blandt nærings- og nydelsesmiddelindustrimedarbejdere ligger tallet på 5,6 % og blandt socialpædagogerne på 5,1 %. Sammenlignet med gruppen, som oplever mobning i en eller anden grad, er der flere andre jobgrupper med på listen over de, der oplever mobning dagligt eller ugentligt.

I tabel 1 er opgivet, hvor stor en

andel af de medarbejdere, der oplever mobning dagligt eller ugentligt, som angiver, at den stammer fra hhv. ledere, kolleger eller elever/kunder/klienter/patienter. Samme person kan opleve mobning fra flere kilder, derfor runder procenterne ikke op til 100. Det fremgår ikke overraskende, at der er forskelle mellem faggrupperne med hensyn til, hvor mobningen stammer fra. Blandt alle faggrupper stammer den største del af mobningen dog fra kolleger. Nærings- og nydelsesmiddelindustriarbejdere, køkkenhjælpere, montører og maskinoperatører rapporterer ikke om mob-

Figur 17. Mobning. (% der oplever at blive mobbet dagligt eller ugentligt)



Tabel 1. Mobning

	Ledere	Kolleger	Elever/kunder/ klienter/patienter
Nærings- og nydelsesmiddelindustriarbejdere	30,4 %	78,3 %	0,0 %
Socialpædagoger	22,4 %	64,2 %	26,9 %
Portører	33,3 %	50,0 %	38,9 %
Køkkenmedhjælpere	26,3 %	68,4 %	0,0 %
Ejendoms- og rengøringsinspektører	48,0 %	52,0 %	12,0 %
Montører	17,6 %	81,9 %	0,0 %
Maskinoperatører m.fl.	15,2 %	89,1 %	0,0 %

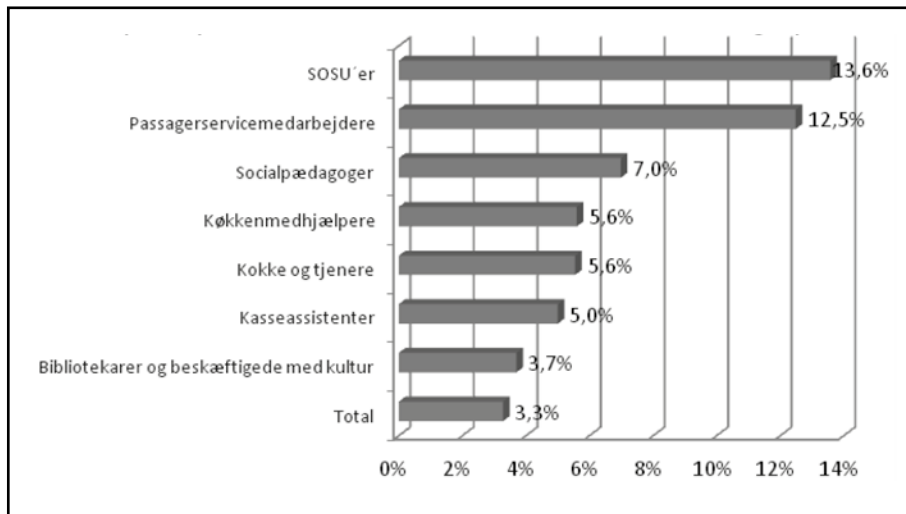
ning fra andre end kolleger og ledere. Lidt overraskende rapporterer næsten halvdelen af de ejendoms- og rengøringsinspektører, som oplever mobning, at den stammer fra ledere. For nærings- og nydelsesmiddelindustriarbejderne drejer det sig om 30 %. Også for socialpædagogerne og portørernes vedkommende stammer den største del af mobningen fra kolleger, efterfulgt af elever/kunder/klienter/ patienter og stadig med hhv. en femtedel og en tredjedel, som stammer fra ledere.

58,9 % af dem, der angiver at have været udsat for mobning i en eller anden grad, er kvinder.

4.2.3 Seksuel chikane

I enkelte jobgrupper inden for LO's område, er der en høj rapportering af uønsket seksuel opmærksomhed. I figur 18 herunder er angivet andelen, som har svaret "ja", dagligt/ ugentligt/månedligt eller sjældnere til spørgsmålet: "Har du inden for de sidste 12 måneder været udsat for seksuel chikane på din arbejdsplads?". Det fremgår, at over 12 % af SOSU-medarbejderne og af passagerservicemedarbejderne har været udsat for seksuel chikane i en eller anden grad. Syv % af socialpædagogerne angiver at have været udsat for seksuel chikane.

Figur 18. Seksuel chikane. (% der oplever at de bliver udsat for seksuel chikane i en eller anden grad)



83,3 % af dem, der angiver at have været udsat for seksuel chikane, er kvinder.

4.2.4 Sammenfattende om krænkende adfærd

Der er en del jobgrupper inden for LO's område, som oplever betydelige belastninger i arbejdet i form af vold, trusler om vold, mobning og seksuel chikane. De jobgrupper, hvor flest oplever vold og trusler, arbejder alle primært med andre mennesker. Der er en overvægt af kvinder, der udsættes, og den vold, der udøves, stammer altovervejende fra de personer, arbejdet er rettet mod. De jobgrupper, hvor flest udsættes for mobning rummer både arbejde med andre mennesker og produktion/industriarbejde. Mobningen stammer i alle grupper overvejende fra kolleger, men også en del fra ledere. Næsten lige mange mænd og kvinder udsættes for mobning. De jobgrupper, der udsættes for seksuel chikane, omfatter også primært arbejde med andre mennesker, og gruppen består primært af kvinder.

Socialpædagoger er som de eneste jobgrupper repræsenteret blandt de syv LO-jobgrupper, der rapporterer højest på både vold, trusler om vold, mobning og seksuel chikane. Det er tillige den jobgruppe, hvor den største andel rapporterer om vold. SOSU-medarbejderne

scorer også højt på alle dimensioner på nær daglig eller ugentlig mobning. Portører rapporterer højt på både vold, trusler om vold og mobning, men ikke på seksuel chikane. Disse grupper er således udsat for en bred vifte af krænkende adfærd på deres arbejde. Det er bemærkelsesværdigt, at kun omkring en tredjedel blandt socialpædagogerne og portørerne rapporterer, at mobningen stammer fra de personer, de arbejder med, mens over halvdelen rapporterer, at den stammer fra kolleger, og anseelige andele, at den stammer fra ledelsen. Dette peger på, at en betydelig andel af mobningen i både disse og i de øvrige grupper kan forebygges gennem indsatser rettet mod de ansatte og ledelsen.

Nærings- og nydelsesmiddelindustriarbejdere er den jobgruppe, hvor den største andel af medarbejdere rapporterer at være udsat for mobning – både i en eller anden grad og dagligt eller ugentligt. Langt den største del i denne gruppe oplever at blive mobbet af kolleger.

Politi- og fængselsbetjente er den gruppe, hvor flest oplever at blive udsat for trusler om vold. Køkkenmedhjælpere er repræsenteret blandt de jobgrupper, hvor den højeste andel rapporterer mobning på daglig eller ugentlig basis og seksuel chikane, og blandt passagerser-

vicemedarbejderne er der både en stor andel, der rapporterer om trusler og vold, og en stor andel, der rapporterer om seksuel chikane.

4.3 Symptomer på psykiske belastninger

Som udtryk for psykisk velbefindende har vi undersøgt, hvordan jobgrupper inden for LO's område placerer sig på følgende dimensioner: psykisk arbejdsevne, mental sundhed, vitalitet, angst og depression.

I figurerne er udvalgt de syv jobgrupper inden for LO's område, som scorerer hhv. højest og lavest på den pågældende dimension, samt en to-

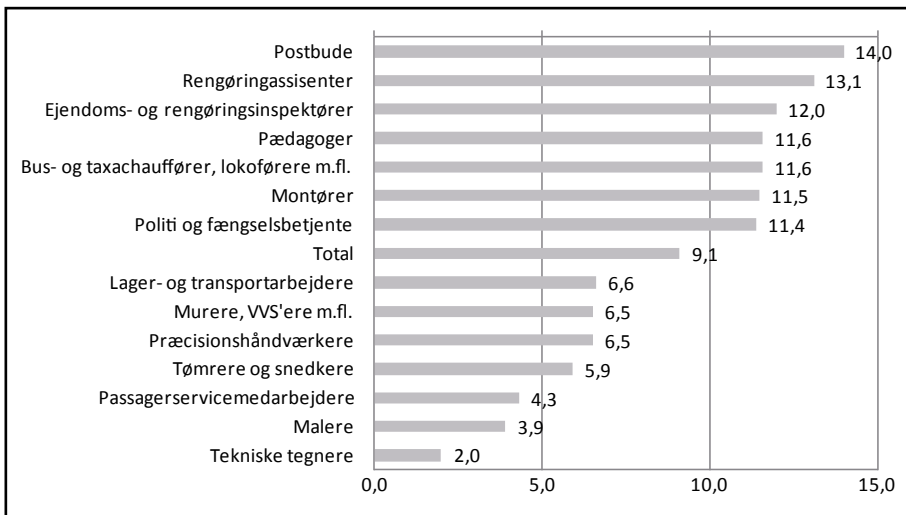
tal med gennemsnittet for alle jobgrupper i midten. De jobgrupper, der ligger indimellem yderpunkterne, er ikke medtaget i figuren (se bilag 2 for tabeller over alle LO's jobgrupper og bilag 1 for en beskrivelse af, hvilke job der er inkluderet i jobgrupperne).

4.3.1 Psykisk arbejdsevne

Målingen af psykisk arbejdsevne er baseret på spørgsmålet: *"Hvordan vurderer du din nuværende arbejdsevne i forhold til de psykiske krav i dit arbejde?"*.

Det fremgår af figur 19, at de syv jobgrupper inden for LO's område, hvor flest oplever deres psy-

Figur 19. Psykisk arbejdsevne. (% som svarer "nogenlunde" eller "dårlig")

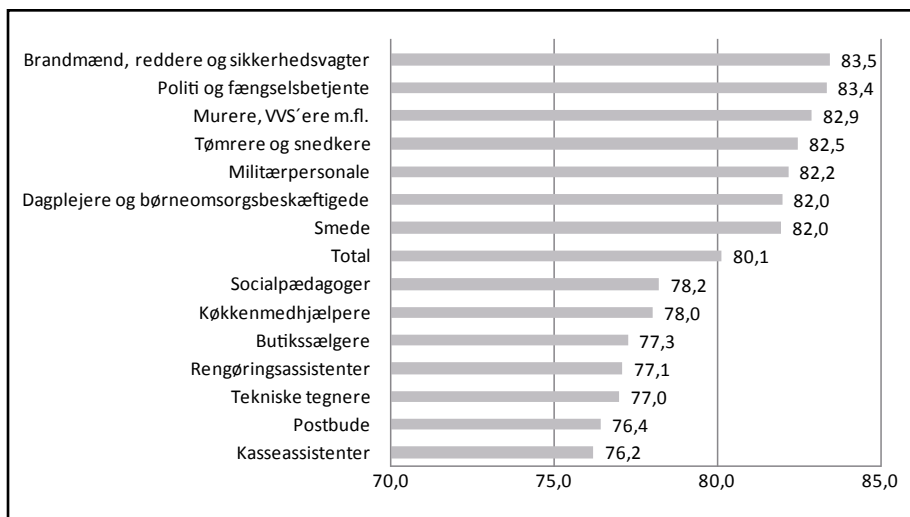


kiske arbejdssevne som nogenlunde eller dårlig, er grupperne: postbude, rengøringsassistenter, ejendoms- og rengøringsinspektører, pædager, bus- og taxachauffører, montører, politi- og fængselsbetjente. Blandt tekniske tegnere, malere, passagerservicemedarbejdere, tømrere og snedkere, præcisionshåndværkere, murere, VVS'ere og lager- og transportarbejdere er der kun få, som rapporterer dårlig eller nogenlunde psykisk arbejdssevne. Totalen angiver gennemsnittet blandt erhvervsaktive i befolkningen (ikke kun blandt LO's medlemsgrupper).

4.3.2 Mental sundhed(skala)

Målingen af mental sundhed er udregnet ud fra et gennemsnit af rapporteringen på følgende fire spørgsmål: "Hvor ofte har du været meget nervøs?", "Hvor ofte har du været så langt nede, at intet kunne opmuntre dig?", "Hvor ofte har du følt dig rolig og afslappet?" og "Hvor ofte har du følt dig trist til mode?" Den samlede score ligger mellem 0 og 100 point, og desto højere score desto bedre oplevelse af mental sundhed. Figur 20 viser de syv jobgrupper inden for LO's område, som ligger hhv. i bunden (kasseassistenter, postbu-

Figur 20. Mental sundhed. (skala 0-100)



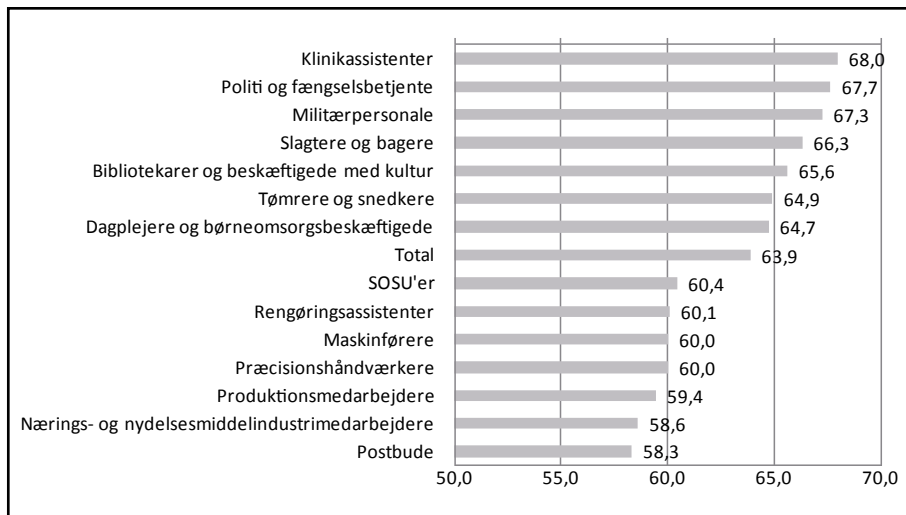
de, tekniske tegnere, rengøringsassistenter, butikssælgere, køkkenmedhjælpere og socialpædagoger) og i toppen (brandmænd, reddere, sikkerhedsvagter, fængselsbetjente, murere, VVS'ere og tømrere og snedkere, militærpersonale, dagpleje- og omsorgsbeskæftigede og smede), hvad angår mental sundhed. Totalen angiver gennemsnittet blandt erhvervsaktive i befolkningen (ikke kun blandt LO's medlemsgrupper).

4.3.3 Vitalitet

Målingen af vitalitet er udregnet ud fra et gennemsnit af rapporte-

ringen på følgende tre spørgsmål: "Hvor ofte har du følt dig veloplagt og fuld af liv?", "Hvor ofte har du været fuld af energi?" og "Hvor ofte har du følt dig udslidt?". Den samlede score ligger mellem 0 og 100 point, og desto højere score desto bedre oplevelse af vitalitet. Figur 21 viser de syv jobgrupper inden for LO's område, som ligger hhv. i bunden (postbude, nærings- og nydelsesmiddelindustriarbejdere, produktionsmedarbejdere, præcisionshåndværkere, maskinførere, rengøringsassistenter og social- og sundhedsassistenter og hjælpere) og i toppen, hvad angår vitalitet. Total-

Figur 21. Score for vitalitet (skala 0-100)



len angiver gennemsnittet blandt erhvervsaktive i befolkningen (ikke kun blandt LO's medlemsgrupper).

4.3.4 Angstsymptomer

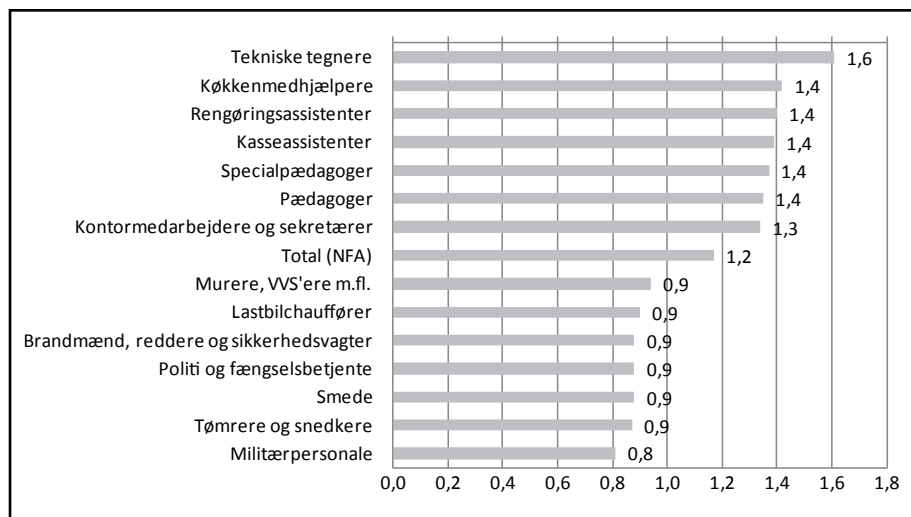
Antallet af angstsymptomer er udregnet ud fra svarene på følgende fire spørgsmål: *"I de sidste 4 uger hvor meget har du været generet af+", "... at du pludselig bliver bange uden grund?", "... nervøsitet eller indre uro?", "... anfald af rædsel eller panik?"* og *"... at du bekymrer dig for meget?"*. På baggrund af de 4 spørgsmål er der beregnet en samlet score ved at summere antallet af spørgsmål, hvor deltageren har

svaret 'lidt', 'noget', 'en hel del' eller 'særdeles meget'. Søjlerne i figur 22 viser den samlede score, der ligger mellem 0 og 4, og tæller antallet af forskellige symptomer på angst. Figuren præsenterer de syv jobgrupper inden for LO's område med hhv. flest og færrest angstsymptomer. Totalen angiver gennemsnittet blandt erhvervsaktive i befolkningen (ikke kun blandt LO's medlemsgrupper).

4.3.5 Depression

Målingen af depression er udregnet ud fra et gennemsnit af rapporteringen på 12 spørgsmål fra et in-

Figur 22. Antal forskellige angstsymptomer (0->4)



strument kaldet: Major Depression Inventory (MDI). Eksempler på spørgsmål er: "Hvor stor en del af tiden i de sidste 2 uger...", "... har du følt dig trist til mode, ked af det?", "... har du manglet interesse for dine daglige gøremål?" og "... følt, at du manglede energi og kræfter?" (se NFA's hjemmeside for en gennemgang af alle spørgsmålene og udregningsmetoden: <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk>)

Den samlede score ligger mellem 0 og 50 point, og desto højere score desto mere depression. Figur 23 viser de syv jobgrupper inden for LO's område, som oplever hhv. mindst og

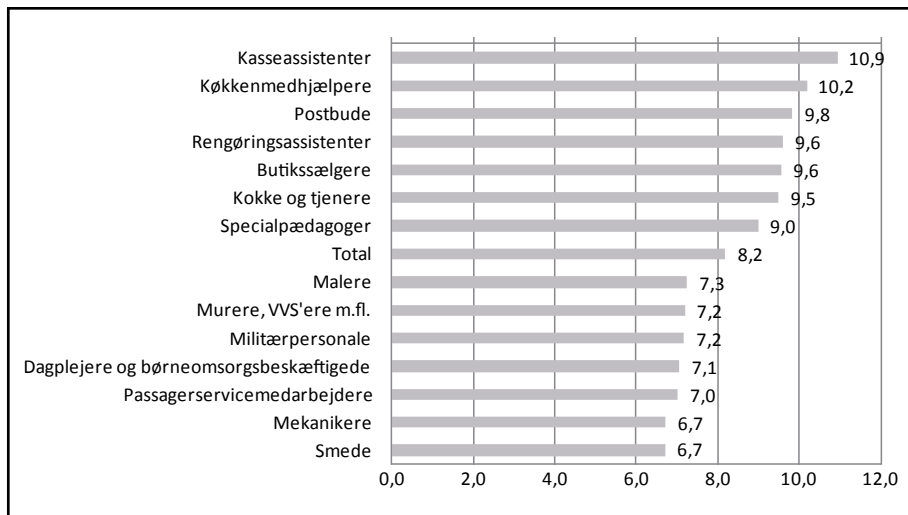
mest depression. Totalen angiver gennemsnittet blandt erhvervsaktive i befolkningen (ikke kun blandt LO's medlemsgrupper).

4.3.6 Sammenfattende psykisk trivsel

Ser man på tværs af de enkelte indikatorer på psykisk velbefindende, træder der nogle mønstre frem:

Rengøringsassistenter er repræsenteret blandt de syv jobgrupper med den dårligste psykiske trivsel på alle 5 indikatorer. Postbude scorer i den belastede ende på fire ud af de fem indikatorer. Kun hvad angår angstsymptomer ligger de ikke

Figur 23. Depression (0-50)



blandt de syv mest belastede grupper. Køkkenmedhjælpere, kasseassistenter og socialpædagoger scorer alle i den belastede ende på de tre dimensioner: angst, depression og lav mental sundhed.

I den bedste ende, hvad angår psykisk velbefindende, scorer militærpersonale, murere og VVS'ere samt tømrere og snedkere på fire ud af de fem indikatorer. Smede og politi- og fængselsbetjente scorer i den positive ende på tre ud af de fem indikatorer.

5. Resultater – Sammenhængen mellem arbejdsmiljø og arbejdsevne

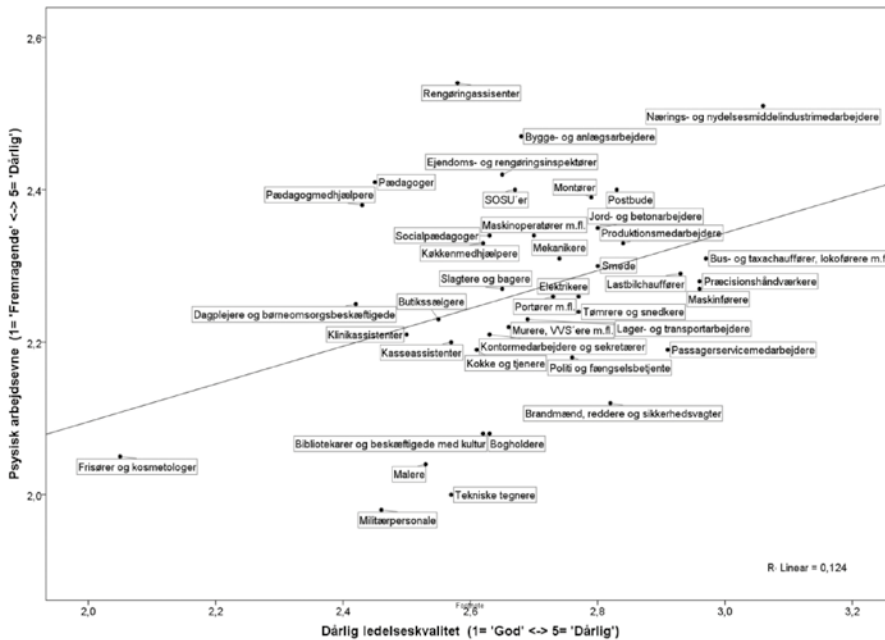
Rapporteringen af psykisk arbejdsevne kan ses som en indikator for den ansattes oplevelse af, om hans eller hendes ressourcer slår til i forhold til de krav, arbejdet stiller. Psykisk arbejdsevne er derfor central ift., om man magter at blive på arbejdsmarkedet.

Vi har undersøgt, hvordan rapporteringen af psykisk arbejdsevne hænger sammen med rapporteringen af ledelseskvalitet og af fysiske belastninger i arbejdet, når man ser på gennemsnittene for hver enkelt jobgruppe. Figur 24 viser den gennemsnitlige rapportering af psykisk arbejdsevne (på Y-aksen) og den gennemsnitlige rapportering af ledelseskvaliteten (på X-

aksen) i hver af jobgrupperne. Des to højere score, desto dårligere arbejdsevne og ledelseskvalitet. Det vil sige, at de jobgrupper, der placerer sig øverst til højre i figuren, scorer dårligt på begge dimensioner. De, der placerer sig nederst til venstre, scorer godt på begge dimensioner og de, der placerer sig øverst til venstre og nederst til højre i figuren, scorer godt på den ene og dårligt på den anden dimension. Der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem den gennemsnitlige rapportering af ledelseskvalitet og af psykisk arbejdsevne i jobgrupperne. R^2 angiver, hvor stor en del af den samlede variation i psykisk arbejdsevne, der kan forklares af ledelseskvalitet. Resultatet peger på, at ca. 12 % af forskellen (variationen) i psykisk arbejdsevne mellem jobgrupperne kan forklares af dårlig ledelseskvalitet. Resultatet kunne også tolkes den modsatte vej, at 12 % af forskellen i ledelseskvalitet mellem de forskellige jobgrupper kunne forklares af den gennemsnitlige psykiske arbejdsevne i jobgrupperne. Det er dog ikke sandsynligt, at sammenhængen går den vej.

Ser man på de enkelte jobgrupper, peger resultatet på nærings- og nydelsesmiddelindustriarbejdere som den gruppe, der scorer højest på dårlig ledelseskvalitet, og som samtidig scorer højt på dårlig psykisk arbejdsevne. Rengøringsassi-

Figur 24. Sammenhængen mellem psykisk arbejdsevne og ledelseskvalitet

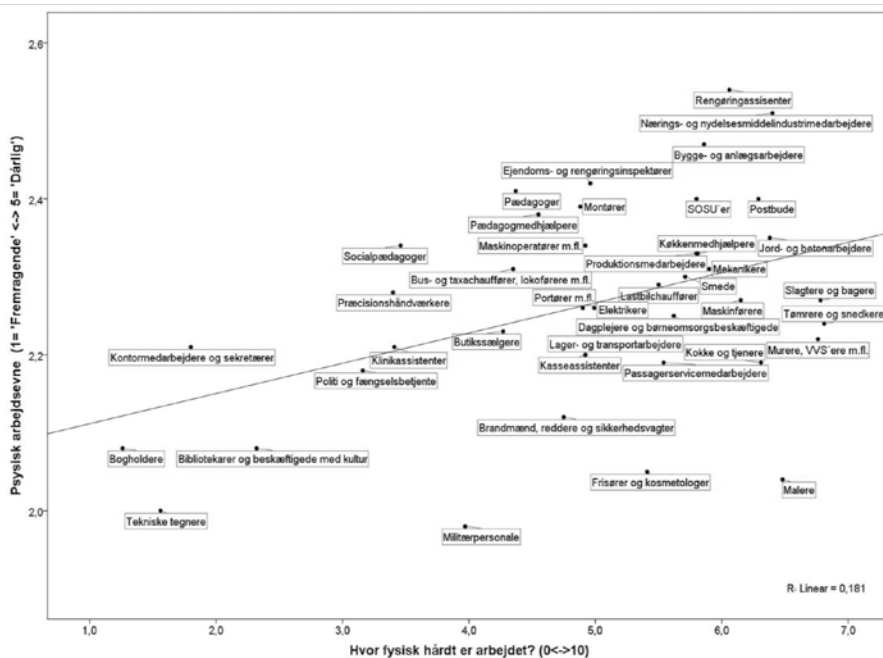


stenter, bygge- og anlægsarbejdere og rengøringsinspektører scorer højt på dårlig psykisk arbejdsevne, men moderat på ledelseskvalitet. Frisører og kosmetologer scorer i den lave ende på begge dimensioner. For neden i figuren ses de jobgrupper, som oplever en moderat til dårlig ledelseskvalitet, men hvor den gennemsnitlige psykiske arbejdsevne er god. Det drejer sig om militærpersonale, malere, tekniske tegnere, bibliotekarer og beskæftigede med kultur og bogholdere.

Figur 25 viser den gennemsnitlige rapportering af psykisk ar-

bejdsevne (på Y-aksen) og den gennemsnitlige rapportering af fysisk arbejdsbelastning i arbejdet (på X-aksen) i hver af jobgrupperne. Desto højere score, desto dårligere arbejdsevne og desto hårdere fysisk arbejde. Der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem den gennemsnitlige rapportering af fysisk belastning i arbejdet og af psykisk arbejdsevne i jobgrupperne. R^2 angiver, hvor stor en del af den samlede variation i psykisk arbejdsevne, der kan forklares af fysisk arbejdsbelastning. Resultatet peger på, at ca. 18 % af forskel-

Figur 24. Sammenhængen mellem psykisk arbejdsevne og psykisk belastning



len (variationen) i psykisk arbejdssevne mellem jobgrupperne kan forklares af fysisk arbejdsbelastning. Resultatet kunne også tolkes den modsatte vej, at 18 % af forskellen i fysisk arbejdsbelastning mellem de forskellige jobgrupper kunne forklares af den gennemsnitlige psykiske arbejdssevne i jobgrupperne. Det er dog ikke sandsynligt, at sammenhængen går den vej.

Ser man på de enkelte jobgruppers placering i figuren, ser vi igen nærings- og nydelsesmiddelindustriarbejdere blandt de grupper,

der scorer højt på begge dimensioner svarende til en høj belastning. Det samme gælder rengøringsassistenter, bygge- og anlægsarbejdere, postbude og SOSU-medarbejdere. I den lave ende på begge dimensioner finder vi bogholdere, tekniske tegnere, bibliotekarere og beskæftigede med kultur. I det nederste højre hjørne finder vi de grupper, som har en relativ høj fysisk belastning i arbejdet, men hvis gennemsnitlige psykiske arbejdssevne er god. Det drejer sig om malere, frisører og kosmetologer, brandmænd, red-

dere, sikkerhedsvagter og militærpersonale.

Tilsammen peger figurerne på, at både ledelseskvalitet og fysisk arbejdsmiljø spiller en rolle for rapporteringen af den psykiske arbejdsevne, og at forbedringer på begge disse dimensioner sandsynligvis ville kunne bidrage til bedre psykisk arbejdsevne.

Delprojekt 2

Afdækning af det retslige grundlag

**Psykisk arbejdsmiljø og
samarbejdssystemet i juridisk belysning**

Udarbejdet af LO

Peter Nisbeth

Indhold

1	Indledning.....	73
2	Arbejdsmiljøret – Kollektiv arbejdsret.....	73
2.1	Retskilder.....	73
2.2	Aktører.....	76
2.3	Regulering – håndhævelse – sanktion.....	76
3	Arbejdsmiljørettens regulering af psykisk arbejdsmiljø.....	78
4	Den kollektive arbejdsrets regulering af psykisk arbejdsmiljø.....	82
4.1	Psykisk arbejdsmiljø i Samarbejdssystemet.....	83
4.2	Psykisk arbejdsmiljø i overenskomsterne.....	89
5	Opsamling.....	94

1. Indledning

I dette kapitel skal afdækkes, hvilket retsligt grundlag der regulerer arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og samarbejdssystemets muligheder for at håndtere psykisk arbejdsmiljø.

Det fremgår af Delrapport 4A – Litteraturreview, at det lokale samarbejde mellem parterne traditionelt ikke i så høj grad ha været baseret på det lovgivningsbestemte samarbejde om arbejdsmiljø i arbejdsmiljøorganisationen, men har i stedet ofte haft en uformel karakter eller været baseret på samarbejdet i Samarbejdsudvalget. Desuden er der branchemæssige forskelle på, om man i virksomhederne/institutionerne vælger at sammenlægge samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationen. Fra kommuner og regioner, som næsten undtagelsesfrit har sammenlagte organisationer til den private sektor, hvor det har undtagelsens karakter.

Heroverfor står arbejdsmarkedets parter og samfundets interesse i at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø på alle arbejdspladser. Derfor vil der i kapitlet særligt blive beskrevet nogle eksempler på, hvordan arbejdsmarkedets parter inden for forskellige brancher kollektivt har iværksat initiativer om psykisk arbejdsmiljø og partssamarbejder inden for de nugældende regler.

2. Arbejdsmiljøret – Kollektiv arbejdsret

Umiddelbart er arbejdet med psykisk arbejdsmiljø omfattet af to juridiske ”discipliner”. Arbejdsmiljøretten med arbejdsmiljøorganisationen, herunder arbejdsmiljørepræsentanter, og den kollektive arbejdsret med samarbejdssystemet og tillidsrepræsentanter.

De to systemer adskiller sig, både når det kommer til hvem, der vedtager reglerne på området (regulering), typen af regler, hvordan overholdelsen af reglerne kontrolleres (håndhævelse) og sanktionerne for at overtræde reglerne.

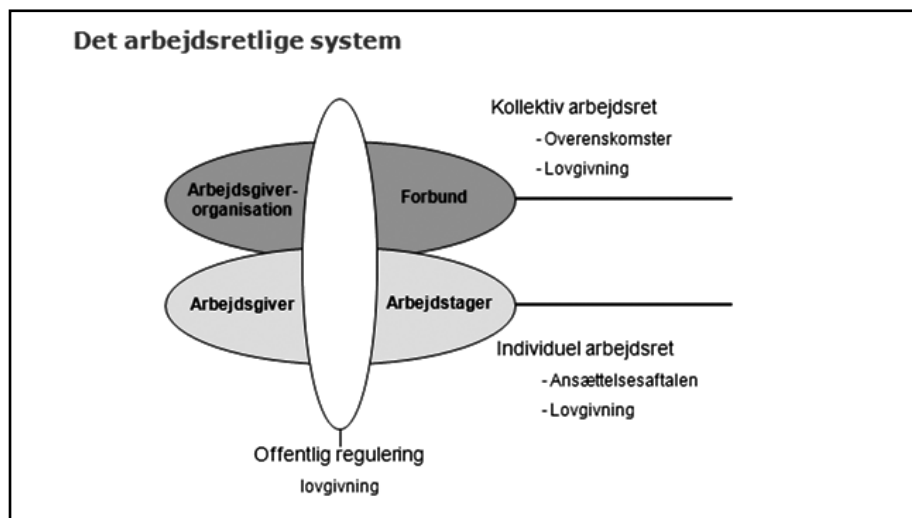
På europæisk plan findes navnlig EU-direktivet om indførelse af en generel ramme for information og høring af arbejdstagerne i Det Europæiske Fællesskab (2002/14/EF) og de to EU-rammeaftaler mellem de europæiske arbejdsmarkedsorganisationer om henholdsvis arbejdsrelateret stress (af 8. oktober 2004) og chikane og vold på arbejdspladsen (af 26. april 2004).

2.1. Retskilder

I arbejdsretlig sammenhæng kan retsgrundlaget opstilles skematisk som vist i diagram 1.

De væsentlige arbejdsretlige retskilder er aftaler – kollektive og individuelle aftaler og centralt står arbejdsgivers ledelsesret, når

Diagram 1. Det arbejdsretlige system



en kollektiv aftale er indgået. Aftalerne kan indplaceres i et hierarki, hvor en lavere placeret kollektiv aftale alene kan fravige en højere placeret aftale, i det omfang der er hjemmel til det. Arbejdsgiverens ledelsesret bliver relevant på de områder, som ikke er dækket af de indgåede aftaler.

Aftalehierarkiet:

- Hovedaftale
- Aftaler på hovedorganisationsniveau
 - Norm for behandling af faglig strid
 - Samarbejdsaftaler (MED-aftale)

- Andre aftaler fx implementeringsaftaler
- Brancheaftaler på kartelniveau
- Organisationsaftaler
 - Overenskomster
 - Aftaler om fælles arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisationer
 - Aftaler om psykisk arbejdsmiljø + aftaler om trivsel
- Lokale aftaler
- Den individuelle ansættelsesaftale

I den kollektive arbejdsret ses lovgivningen som rammevilkår for parternes muligheder for at udfolde den frie aftaleret og ledelsesretten. Lovgivning, der regulerer arbejdsretten er bl.a.:

- Lov om Arbejdsretten og faglige voldgifter
- Forligsmandsloven
- Arbejds miljølovgivningen
- Funktionærloven og erhvervsuddannelsesloven
- Virksomhedsoverdragelsesloven
- Lovgivning om ligebehandling og diskrimination

Arbejds miljøretten tager afsæt i en offentligretlig regulering med udgangspunkt i samfundets ønske om at *”skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø, der til enhver tid er i overensstemmelse med den tekniske og sociale udvikling i samfundet”*, jf. formålsbestemmelsen i arbejdsmiljølovens § 1, nr. 1. I den sammenhæng fremgår det af § 1, nr. 2, at der samtidig skal skabes *”grundlag for, at virksomhederne selv kan løse sikkerheds- og sundhedsspørgsmål med vejledning fra arbejdsmarkedets organisationer og vejledning og kontrol fra Arbejdstilsynet”*.

Der er altså ikke tale om en helt klassisk offentligretlig model med lov og statskontrol. Ud over den statslige kontrol etableres lokale samarbejdsorganer – Arbejds miljøorganisationen – og både en offentlig vejledningsfunktion (Arbejdstilsynet) og en partsbaseret vejledningsfunktion (branchearbejds miljørådene).

Som udgangspunkt reguleres arbejdsmiljøet dog gennem regler og tilsyn og ikke gennem kollektive

aftaler på hverken virksomheds- eller organisationsniveau. Men samtidig er der i lovgivningen åbnet for, at man lokalt på virksomheden kan aftale en anden organisering af arbejdsmiljøorganisationen, herunder at man kan sammenlægge et samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøorganisationen. Desuden bliver Arbejdstilsynets tilsynspligt begrænset, i det omfang overenskomstparterne i landsdækkende overenskomster aftaler regler om virksomhedernes psykosociale forhold, ensidigt gentaget arbejde, personlige værnemidler og velfærdsforanstaltninger.

Retskilderne inden for **arbejds miljøretten** er lovgivning med tilhørende bekendtgørelser, cirkulærer og vejledninger. Der er tale om en forholdsvis detaljeret regulering på de fleste områder, men netop på det psykosociale område er den offentligretlige regulering mere vag og elastisk.

Regler om psykisk arbejdsmiljø findes i:

- Arbejds miljøloven
- Bekendtgørelse om arbejdets udførelse (559 af 17. juni 2004) med tilhørende vejledning
- Bekendtgørelse om samarbejde om sikkerhed og sundhed (575 af 15. oktober 2010)
- Bekendtgørelse om begrænsning i Arbejdstilsynets tilsyn med overholdelse af visse arbejdsmiljø

- jøregler (1156 af 25. november 2004)
- Bekendtgørelse om brug af autoriserede arbejdsmiljørådgivere til løsning af bestemte arbejdsmiljøproblemer (554 af 17. juni 2004)
- At-vejledninger, fx om kortlægning af psykisk arbejdsmiljø (D.4.1 - november 2009) og D.4.2 af marts 2002 om Mobning og seksuel chikane
- Dertil kommer en række hjemmesider og projekter med vejledninger fx Håndbog om Psykisk arbejdsmiljø (december 2004).

2.2 Aktører

Flere aktører har betydning for arbejdet for et sikkert og sundt arbejdsmiljø herunder det psykiske arbejdsmiljø. De enkelte aktører har forskellige roller og interesser og kan ofte også anskue problemer og løsninger forskelligt, alt efter, hvilken rolle de har og hvilket organisatorisk system, de befinder sig i.

Umiddelbart kan peges på følgende aktører:

- Arbejdsgiver
- Den enkelte lønmodtager
- Sikkerhedsleder
- Arbejdsmiljørepræsentant
- Tillidsrepræsentant
- Rådgiver
- Arbejdsmiljøorganisationen
- Samarbejdsorganisationen
- Arbejdsgiverforening
- Fagforening/kartel
- Hovedorganisation
- Branchearbejdsmiljøråd
- Arbejdstilsynet
- Lovgiver

Som det ses befinder nogle aktører sig i den kollektivt orienterede arbejdsretlige verden og andre i den mere offentligt regulerede arbejdsmiljøretlige verden. Nogle aktører befinder sig på virksomhedsniveau. Andre på mere overordnet niveau.

2.3 Regulering – håndhævelse – sanktion

I det arbejdsretlige system er det de samme parter, der indgår kollektive aftaler og i sidste ende påser og håndhæver, at de bliver overholdt. Der er etableret et fintmasket tvist-løsningssystem, hvor uenigheder, der ikke kan løses lokalt på den enkelte arbejdsplads, kan behandles ved mægling på højere og højere organisationsniveau. I sidste ende kan sagen blive afgjort retsligt ved enten Arbejdsretten eller faglig voldgift. Sager om brud på kollektive aftaler afgøres af Arbejdsretten og kan sanktioneres med en bod. Tvister om fortolkning af kollektive aftaler afgøres ved faglig voldgift.

I det individuelle ansættelsesforhold kan den enkelte medarbejder være i en situation, hvor det er lovligt at vægre sig mod at arbejde videre, fordi medarbejderens sikker-

hed er i fare. Man kan holde sin arbejdskraft tilbage, indtil der er tilvejebragt betryggende arbejdsvilkår. I grovere tilfælde, kan medarbejderen have ret til at ophæve ansættelsesforholdet og kræve erstatning for manglende opsigelsesvarsel samt godtgørelse for urimelig afskedigelse og i meget sjældne tilfælde også tort efter erstatningsansvarsloven.

Lige som andre kollektive aftaler kan brud på samarbejdsaftalerne også udløse en bod. Det særlige ved samarbejdsaftalerne er dog, at de ikke i samme omfang som de klassiske kollektive overenskomster fastsætter indholdsmæssige normer for løn- og ansættelsesvilkår, men i stedet etablerer rammerne for medarbejdernes ret til medindflydelse, information og høring om virksomhedernes forhold. I tilknytning til samarbejdsaftalerne har aftalepartnere etableret samarbejdssekretariater med konsulenter, der kan vejlede samarbejdsudvalg, fx i tilfælde af problemer og uoverensstemmelser.

I de virksomheder, hvor der ikke er etableret samarbejdsudvalg sker informationsudvekslingen med tillidsrepræsentanterne og de enkelte ansatte.

I arbejdsmiljøsystemet er situationen mere kompleks. Som udgangspunkt reguleres arbejdsmiljøet af lovgiver og administrationen – dvs. Beskæftigelsesministeriet

og Arbejdstilsynet. Men reguleringen sker under indflydelse af det partssammensatte Arbejdsmiljøråd (AML kapitel 12). Tilsvarende sker den vejledningsindsats, som er en væsentlig del af håndhævelsen af arbejdsmiljøreglerne, af Arbejdstilsynet, men også af de partssammensatte branchearbejdsmiljøråd (AML kapitel 3).

Arbejdsmiljøreglerne fastlægger en organisation for virksomhedernes arbejde med at sikre et godt arbejdsmiljø og beskriver de enkelte aktørers rolle.

Kontrollen sker i første omgang i virksomheden selv, men med Arbejdstilsynet som kontrolmyndighed. Overholder virksomheden ikke reglerne har Arbejdstilsynet flere sanktionsmuligheder. De kan vejlede, give påbud om at arbejdsgiveren skal bringe forhold i orden straks eller inden for en frist, standse arbejdet eller give bødeforlæg/anmelde en straffesag.

Netop for bl.a. det psykiske arbejdsmiljø gælder det, at Arbejdstilsynet ikke skal føre tilsyn, i det omfang virksomheden er omfattet af en landsdækkende overenskomst med mindst tilsvarende forpligtelse, som ville følge af de almindelige arbejdsmiljøregler, jf. AML § 72b og bekendtgørelse nr. 1156 af 25. november 2004. Arbejdstilsynet skal dog stadig påse, at medarbejderne beskyttes mod risiko for vold.

I stedet overgår påtaleretten til parterne i den kollektive arbejdsrets fagretlige system med de forhandlingsregler og sanktioner, som gælder der.

Det kan give anledning til problemer, hvordan den faglige organisation skal udøve sit tilsyn, hvis den kollektive aftale blot henviser til, at man skal følge de almindelige fagretlige regler. Det er nemlig ikke givet, at organisationen ifølge de fagretlige regler har fysisk adgang til arbejdspladsen, hvilket vil være en forudsætning for et effektivt tilsyn. Man må formentlig antage, at selv uden en udtrykkelig bestemmelse, må en aftale om at overtage Arbejdstilsynets opgave indebære, at forbundet får ret til at foretage arbejdspladsbesøg. Se Ole Hasselbalch, Arbejdsbetinget Stress, 2010, s. 41.

Som nævnt kan man lokalt på virksomheden aftale en anden organisering af arbejdsmiljøorganisationen, herunder at man kan sammenlægge et samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøorganisationen. Dette er beskrevet i AML § 7 og bekendtgørelse nr. 1181, af 15. oktober 2010 om samarbejde og sikkerhed og sundhed. I disse tilfælde rykker arbejdsmiljøet så at sige ind i det kollektivt arbejdsretlige samarbejdsystem. Bl.a. skal tvister om fortolkning og brud på de indgåede aftaler afgøres ved faglig voldgift.

3. Arbejdsmiljørettens regulering af psykisk arbejdsmiljø

Det psykiske arbejdsmiljø er i arbejdsmiljøreguleringen som udgangspunkt sidestillet med det fysiske. Men hvad omfatter begrebet psykisk arbejdsmiljø? Det er tilsyneladende vanskeligt at definere præcist. I stedet beskrives ofte delelementer som stress, mobning, vold mv. eller der ses på symptomer og kortlægning af den oplevede trivsel sammenholdt med fx sygefraværet, for at se om man deraf kan sige noget om, at det psykiske arbejdsmiljø er godt eller dårligt. Arbejdstilsynet har da heller ikke i sine vejledninger beskrevet specifikke normer for, hvad der skal til for, at man kan sige, at der er tale om et godt psykisk arbejdsmiljø. I stedet er vejledningerne mere proces- og værdiorienterede.

I **arbejdsmiljøloven** skelnes ikke mellem fysisk og psykisk arbejdsmiljø, men fokuseres på formålet om at skabe et *”sikkert og sundt arbejdsmiljø”* som sådan. Ifølge lovens § 1, skal det til enhver tid være i overensstemmelse med den tekniske og sociale udvikling i samfundet. Ifølge lovens forarbejder sigter denne rummelige udtalelse både på regulære ulykker og på erhvervsbetingede sygdomme, herunder psykiske lidelser.

Det psykiske arbejdsmiljø må navnlig falde ind under lovens kapitel 5 om arbejdets udførelse og den overordnede pligt i § 38, til at arbejdet skal planlægges, tilrettelægges og udføres således, at det sikkerheds- og sundhedsmæssigt er fuldt forsvarligt.

Den arbejdspladsvurdering, som arbejdsgiveren skal sørge for ifølge lovens § 15 a, skal omfatte virksomhedens sikkerheds- og sundhedsforhold som sådan. Psykosociale arbejdsforhold er derfor også omfattet heraf.

Arbejdsgiveren har altså på grundlag af loven et formelt ansvar for, at medarbejderne ikke udsættes for et sundhedsskadeligt psykisk arbejdsmiljø.

I bekendtgørelse om arbejdets udførelse (nr. 559 af 17. juni 2004), fremgår følgende af § 7:

”§ 7. Arbejdet skal i alle led udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt ud fra både en enkeltvis og samlet vurdering af de fysiske, ergonomiske og *psykosociale forhold* i arbejdsmiljøet, som på kort eller lang sigt kan have indvirkning på den fysiske eller *psykiske sundhed*.

Stk. 2. Ved arbejde, som virker fysisk eller *psykisk skadeligt eller belastende* på kort eller lang sigt, kan Arbejdstilsynet stille krav om, at særlige arbejdsmiljømæssige foran-

staltninger skal gennemføres. Sådanne foranstaltninger kan være særlige velfærdsforanstaltninger og andre arbejdsmiljømæssige foranstaltninger, som er nødvendige for at forebygge sygdom, nedslidning, ulykker m.v.

...”

Begrebet ”psykosocial” er tilsyneladende bredere end ”psykisk”. Ifølge Arbejdstilsynets Håndbog om Psykisk Arbejdsmiljø bruges ordet psykosocial om situationer, der på samme tid omfatter både psykiske og sociale elementer.

Også i §§ 9 og 9a anvendes begrebet fysisk og psykisk helt på linje med hinanden:

”§ 9. Ved udførelsen af arbejdet skal det tilstræbes

1. at ensidigt belastende arbejde, som medfører fare for fysisk eller psykisk helbredsforringelse på kort eller lang sigt, undgås eller begrænses,
2. at arbejdstempoet er således, at det ikke medfører fare for fysisk eller psykisk helbredsforringelse på kort eller lang sigt og
3. at isoleret arbejde, som kan medføre fare for fysisk eller psykisk helbredsforringelse, undgås eller begrænses.

§ 9 a. Ved arbejdets udførelse skal det sikres, at arbejdet ikke medfører risiko for fysisk eller psykisk helbredsforringelse som føl-

ge af mobning, herunder seksuel chikane.”

Der er derfor en erkendelse i regelgrundlaget af, at arbejdet, arbejdsituationen og de sociale forhold har indflydelse på både de fysiske og psykiske helbredsforhold.

Ifølge § 2 i **bekendtgørelsen om begrænsning af Arbejdstilsynets tilsyn med overholdelsen af visse arbejdsmiljøregler** (nr. 1156 af 25. november 2004) anvendes betegnelsen ”det psykosociale område” i beskrivelsen af, hvilke bestemmelser Arbejdstilsynet ikke skal påse overholdelsen af, når det er aftalt i en kollektiv overenskomst mellem landsdækkende aftaleparter. Der henvises i den forbindelse til bestemmelserne i bekendtgørelsen om arbejdets udførelse.

Arbejdstilsynet har i 3 vejledninger givet vejledende retningslinjer om psykisk arbejdsmiljø.

At-vejledning D.4.1 af november 2009 om kortlægning af psykisk arbejdsmiljø beskriver forskellige metoder til kortlægning af psykosociale forhold på den enkelte virksomhed. Formålet er at vejlede om de metoder, der kan bruges til at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø. Bl.a. som en hjælp, når virksomheden skal udarbejde arbejdspladsvurdering. Der er ikke tale om en detaljeret bindende regulering, men en vejledning, som skaber fokus på kvaliteten i virk-

somhedens kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø.

At-vejledning D.4.2 af marts 2002 om Mobning og seksuel chikane. Vejledningen handler om mobning og seksuel chikane mellem medarbejdere – og mellem medarbejdere og deres leder. Den definerer, hvad mobning og seksuel chikane er og beskriver, hvordan man kan forebygge mobning og seksuel chikane med fx konfliktløsning og klare regler for adfærden i virksomheden. Den handler også om, hvad man kan gøre, hvis der alligevel opstår mobning og seksuel chikane, fx at tage det alvorligt med det samme og at få hjælp til ofrene.

At-vejledning D.4.4 af juni 2011 om voldsrisiko i forbindelse med arbejdets udførelse handler om, hvordan virksomhederne kan leve op til kravene om at forebygge arbejdsrelateret vold. Vejledningen handler om den fysiske og psykiske vold, som klienter eller kunder udøver mod medarbejdere, men ikke om den vold, der udøves indbyrdes mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og deres ledere. I vejledningen beskrives forebyggelse som et løbende og systematisk arbejde med at reducere risikoen for voldsepisoder. Vejledningen indeholder også råd om, hvad man kan gøre efter en voldsepisode for at undgå, at medarbejderne får varige fysiske og psykiske

reaktioner. Det fremgår desuden, at arbejdsgiveren har pligt til at sørge for, at medarbejdere får psykisk førstehjælp, når de har været udsat for en voldsepisode.

Arbejdstilsynet har for hver branche udarbejdet **tjeklister**, som virksomhederne kan bruge som redskab, når de skal udarbejde en arbejdspladsvurdering (APV). I tjeklisterne er indarbejdet spørgsmål om det psykiske arbejdsmiljø.

Arbejdstilsynet udarbejdede i april 1998 en **Håndbog om Psykisk Arbejdsmiljø**. I forordet beskrives, at psykisk arbejdsmiljø ofte er det sidste emne der fokuseres på, når virksomhederne vurderer deres arbejdsmiljø. Bogen er et opslagsværk og skal være med til at give en forståelse af elementerne i det psykiske arbejdsmiljø.

I håndbogen gives følgende definition af hvad psykisk arbejdsmiljø er:

”Psykisk arbejdsmiljø dækker over en lang række forhold på arbejdspladsen. Det gælder arbejdets organisatoriske og teknologiske betingelser, arbejdets indhold, og den måde arbejdet er tilrettelagt på. Det gælder også samspillet mellem ledelse og medarbejdere, og mellem kolleger indbyrdes. De nævnte forhold har betydning for medarbejdernes psykiske og fysiske helbred, for deres opfattelse af sig selv og for deres sociale liv. Alt i alt kan man

sige, at psykisk arbejdsmiljø spiller ind på medarbejderens livskvalitet.”

Herefter beskrives, at arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø kan vurderes ud fra medarbejdernes risici for belastninger i arbejdet og deres positive udviklingsmuligheder i arbejdet. Om arbejdet påvirker medarbejderens psyke positivt eller negativt, afgøres af balancen mellem de krav, der stilles til medarbejderen og de ressourcer, medarbejderen råder over. Indflydelse på eget arbejde spiller en vigtig rolle for, hvor sundhedsskadeligt eller -fremmende arbejdet er.

Der har på arbejdsmiljøområdet været stor fokus på, omfanget af **Arbejdstilsynets kontrol** af det psykiske arbejdsmiljø. Grænserne for tilsynet blev første gang analyseret i 2005 af det såkaldte Metodeudvalg nedsat af arbejdsministeren og er også reguleret i den nævnte bekendtgørelse om begrænsning af Arbejdstilsynets tilsyn, når en overenskomst regulerer parternes indsats. Internt har Arbejdstilsynet beskrevet rammerne for de tilsynsførendes tilsyn i en instruks nr. 38 af 13. august 2003, senest revideret den 1. juli 2013.

Det fremgår, at i det omfang der ikke er begrænsning i en overenskomst kan Arbejdstilsynet gå ind i en sag, hvis problemerne i det psykiske arbejdsmiljø direkte eller indirekte er forårsaget af *den enkeltes*

arbejdsfunktion og dermed navnlig har udspring i arbejdsprocessen eller arbejdsmetoder, de anvendte produkter eller de fysiske rammer for udførelsen af arbejdet. Derimod går tilsynet ikke ind i en sag, hvor problemerne i det psykiske arbejdsmiljø har baggrund i ledelsens overordnede beslutninger om virksomheden, samspillet mellem ledelsen, de ansatte og deres repræsentanter, samspillet mellem de ansatte indbyrdes eller forhold uden for virksomheden. Tilsynet kan dog altid gå ind i en sag om mobning og seksuel chikane uanset årsagen til problemerne.

4. Den kollektive arbejdsrets regulering af psykisk arbejdsmiljø

Tidligere var der ikke mange spor i de kollektiver overenskomster af, at parterne ønskede at regulere de psykiske arbejdsforhold. Det betyder imidlertid ikke, at medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø ikke er beskyttet gennem den kollektive arbejdsrets almindelige regler. Samarbejdsaftalerne forudsætter også et samarbejde om arbejdsmiljøforholdene i samarbejdsorganisationerne.

I takt med, at der er kommet mere fokus på psykisk arbejdsmiljø, er nogle overenskomstparter imidlertid inden for de seneste ca. 10 år

begyndt at regulere området i et vist omfang og nogle har også aftalt at anvende overenskomstmidler til en forebyggende arbejdsmiljøindsats. Navnlig kan man se, at det har givet anledning til kollektive aftaler på det psykosociale område, at Arbejdstilsynets tilsyn dermed bliver begrænset.

Almindelige arbejdsretlige regler og grundsætninger indeholder som nævnt en vis beskyttelse af den ansattes psykiske arbejdsmiljø.

Arbejdsgiverens ledelsesret, som er fastslået i hovedaftalerne, er ikke ubegrænset, men skal udøves ud fra saglige kriterier og under hensyn til lønmodtagernes rettigheder. Misbruger arbejdsgiveren sin ledelsesret, kan det påtales i det fagretlige system og arbejdsgiveren kan idømmes en bod. Det må fx være tilfældet, hvis arbejdsgiveren tilrettelægger arbejdet på en måde, som skaber psykiske problemer for en medarbejdergruppe.

Ifølge § 17, i Norm for behandling af faglig strid kan en lønmodtager vægre sig mod at udføre arbejde, såfremt der opstår risiko for sikkerhed og sundhed eller en krænkelse af den personlige integritet. (En tilsvarende regel findes i arbejdsmiljølovens § 17a, for de medarbejdere, som ikke er dækket af Normen eller lignende kollektive aftale.)

Som led i kravet om saglighed gælder det også, at arbejdsgiver

skal behandle de ansatte med almindelig takt og respekt. Det har bl.a. været fremme i sager om mobning, injurier og sexchikane.

Kollektive overenskomster bygger på en forudsætning om at arbejdet udføres i sædvanligt tempo. På den ene side er de ansatte derfor ikke forpligtet til at arbejde i forceret tempo, men *skal* på den anden side arbejde i et normalt tempo. En sag om forceret tempo vil dog forudsætte en vanskelig bevisførelse.

Det gælder i det hele taget, at det kan være vanskeligt i en fagretlig sag at føre bevis for, at der er dårligt psykisk arbejdsmiljø – fx at der har været retsstridig chikane. Parterne i sådanne sager har naturligt ikke fælles interesse i at få sagen oplyst. Og den krænkede har bevisbyrden for krænkelsen.

Arbejdsgiveren er også ansvarlig for sine arbejdslederes handlinger, så længe de ikke ligger helt uden for, hvad der under nogen omstændigheder kan forudses. Der har tidligere været arbejdsretlige afgørelser, som pålagde en arbejdsgiver, at sætte en leder fra bestillingen på grund af grov adfærd eller urimelige krav til de ansatte.

Er der på en arbejdsplads sket brud på de almindelige arbejdsretlige regler, kan det sanktioneres med en bod. I det individuelle ansættelsesforhold kan den enkelte medarbejder som nævnt være i en

situation, hvor det er lovligt at vægre sig mod at arbejde videre, indtil der er tilvejebragt betryggende arbejdsvilkår. I grovere tilfælde, kan medarbejderen have ret til at ophæve ansættelsesforholdet og kræve erstatning for manglende opsigelsesvarsel samt godtgørelse for urimelig afskedigelse og i meget sjældne tilfælde også tort efter erstatningsansvarsloven.

Der er ikke i det fagretlige system mulighed for at forlange fx mediation, rehabilitering, brug af rådgiver eller lignende.

4.1 Psykisk arbejdsmiljø i samarbejdssystemet

Der er indgået samarbejdsaftaler på hovedaftaleniveau både på det offentlige og private arbejdsmarked. Samarbejdsaftalerne har til formål at styrke samarbejdet mellem ledelse og ansatte på alle niveauer i virksomhederne. Dels så medarbejderne inddrages i tilrettelæggelsen og organiseringen af det daglige arbejde. Dels så medarbejderne bliver informeret og hørt om væsentlige forhold i virksomheden.

Samarbejdsaftalerne omfatter alle medarbejdere på virksomheden og dermed flere overenskomstgrupper.

Samarbejdsaftalerne fokuserer mere end andre kollektive aftaler på information og høring – dvs. udveksling af synspunkter – og fast-

læggelse af fælles principper/retningslinjer, mere end på indgåelse og håndhævelse af kollektive aftaler med rettigheder og pligter. Det er i høj grad overladt til forholdene på den enkelte arbejdsplads, hvordan samarbejdet skal udfoldes og hvilke emner der kan behandles. Aftalerne indeholder dog en række ufravigelige pligter til information og høring.

Som led i samarbejdsaftalerne er det aftalt, at de implementerer EU's rammedirektiv om information og høring.

Her gennemgås de 3 store samarbejdsaftaler på det private og offentlige arbejdsmarked.

DA – LO Samarbejdsaftalen

Mellem DA og LO er indgået Samarbejdsaftalen af 9. juni 1986 som er ændret ved aftale af 27. oktober 2006.

Aftalens formål er, at forbedre virksomhedernes konkurrencedygtighed samt de ansattes arbejdstilfredshed, som *"er en forudsætning for virksomhedernes fortsatte udvikling og for større trivsel og tryghed for medarbejderne."* Det skal ske gennem et systematisk samarbejde mellem ledelse og ansatte på alle niveauer i virksomheden. Der skal derfor i det daglige anvendes ledelses-, samarbejds- og informationsformer, der tilskynder til, at flest mulige medarbejdere inddrages i

tilrettelæggelsen og organiseringen af det daglige arbejde. Herunder skal ledelsen informere medarbejderne på et så tidligt tidspunkt, at synspunkter, ideer og forslag fra medarbejderne kan indgå i beslutningsgrundlaget.

Aftalen gælder både i små og store virksomheder, der er medlem af en DA-organisation. I virksomheder med 35 ansatte og derover kan et flertal af medarbejderne kræve, at der skal oprettes et samarbejdsudvalg.

Samarbejdsudvalget kan i enighed udforme principper for de forhold i virksomheden, som der skal samarbejdes om. Aftalte principper kan opsiges med 2 måneders varsel.

Psykisk arbejdsmiljø (og arbejdsmiljø generelt) nævnes ikke udtrykkeligt i samarbejdsaftalen, som et emne for samarbejdet i samarbejdsudvalget. Men det må antages at falde ind under den brede afgrænsning som ligger i, at der skal samarbejdes om *"tilrettelæggelsen og organiseringen af det daglige arbejde"*, jf. samarbejdsaftalens 1. kapitel.

Tilsvarende fremgår det af aftalens 3. kapitel, at et led i samarbejdsudvalget overordnede opgave er, at *"Tilvejebringe og bevare gode og rolige arbejds- og beskæftigelsesforhold og øge de ansattes trivsel og tryghed"*. Og at have *"Dialog om fra-*

vær og forebyggelse af sygdom på arbejdspladsen”.

Videre fremgår det, at samarbejdsudvalget skal inddrages i bl.a. ”1. Tilrettelæggelse af principper for de lokale arbejds- og velfærdsforhold samt principper for virksomhedens personalepolitik...” og ”5. Udveksle synspunkter og behandle forslag vedrørende retningslinjer for produktions- og arbejdstilrettelæggelse...”.

Det er senere præciseret i aftalen, at samarbejdsudvalget alene drøfter *principperne* for tilrettelæggelsen af de lokale arbejds- og velfærdsforhold og personalepolitikken. De tilrettelægger altså ikke arbejdsforholdene. Hvis principperne ikke efterleves i konkrete tilfælde, kan samarbejdsudvalget dog behandle spørgsmålet.

Som led i samarbejdsaftalen er ifølge kapitel 5 etableret Samarbejdsnævnet, hvis udgifter finansieres af hovedorganisationerne. Samarbejdsnævnet har 3 formål: 1) oplysning, vejledning og udviklingsarbejde til fremme af samarbejdet i virksomheder, 2) bistand og vejledning til de enkelte samarbejdsudvalg og 3) at være organ for behandling af uoverensstemmelser om samarbejdet mellem medarbejdere og ledelse i virksomhederne.

Den skriftlige vejledning fra Samarbejdsnævnet indeholder ikke mange spor af, at arbejdsmiljø, her-

under psykisk arbejdsmiljø er et emne på samarbejdsområdet. Men nævnets årsrapport for 2001 havde det psykiske arbejdsmiljø som tema. (Årsrapporten er ikke længere tilgængelig i trykt udgave eller på Samarbejdsnævnets hjemmeside.) Rapporten indeholdt 4 casebaserede interviews og et interview med professor ved Arbejdsmiljøinstituttet Tage Søndergaard Kristensen. Det fremgik af forordet bl.a., at rapporten skulle inspirere og støtte dialogen i de samarbejdsudvalg, som arbejder med det psykiske arbejdsmiljø, og at det psykosociale arbejdsmiljø ikke længere var fremmed for de samarbejdende parter på arbejdspladsen. Det fremgik videre, at ”Samarbejdsudvalget i virksomheden er det naturlige omdrejningspunkt, når parterne beslutter at sætte fokus på trivsel og arbejdstilfredsheden.”

Forebyggelse, sundhed og nærvær var tema for nævnets årsrapport i 2008-09.

Den daglige vejledning af samarbejdsudvalgene om bl.a. samarbejdet om psykisk arbejdsmiljø sker gennem et korps af samarbejds konsulenter fra organisationerne på DA/LO-området. Det er konsulenttjenesten, som i praksis yder bistand fra Samarbejdsnævnets sekretariat til både ledelse og tillidsrepræsentanter i virksomhederne om alle samarbejdsspørgsmål. Der-

for er det også disse samarbejdskonsulenter, der har viden om, i hvilket omfang psykisk arbejdsmiljø er et tema for samarbejdet i de enkelte virksomheder.

I forbindelse med overenskomstfornyelserne på det private område i 2014 blev der i Forligsmændens Mæglingforslag af 21. marts 2014, punkt D.5, indgået en særlig aftale mellem DA og LO om psykisk arbejdsmiljø. Det fremgår bl.a., at DA og LO er enige om, at et godt psykisk arbejdsmiljø skabes på arbejdspladserne i tæt og tillidsfuldt samarbejde mellem ledelse og ansatte, og at gode løsninger udvikles og skabes i fællesskab. Parterne vil derfor i dialogen med politikere og myndigheder bygge på samarbejdskonsulenternes erfaringer og resultater. Desuden vil parterne i tæt samarbejde med sine medlemsorganisationer *”udvikle metoder til at udfylde arbejdsmiljølovens bestemmelser med henblik på at styrke og understøtte partssamarbejdet om forebyggelse og etablering af godt psykisk arbejdsmiljø.”* Der kan også være behov for fælles uddannelsesaktiviteter.

MED-aftalerne i kommuner og regioner

KL og KTO og Sundhedskartellet har indgået to forskellige aftaler om organisering af samarbejdet i kommunerne. MED-rammeaftalen

og den ”oprindelige” aftale om tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg. Man følger samarbejdsaftalen, hvis intet andet aftales i kommunen.

På det regionale område er der stort set samme regler. Her er aftaleparterne på lønmodtagersiden KTO, AC og FOA.

MED-rammeaftalen giver mulighed for, at parterne i den enkelte kommune kan indrette samarbejdssystemet, som man finder mest hensigtsmæssigt. For at MED-rammeaftalen kan få virkning i den enkelte kommune, skal der indgås en lokal aftale om medindflydelse og medbestemmelse. I forhold til organiseringen af arbejdsmiljøindsatsen skal det i den sammenhæng fastlægges, i hvilket omfang den lokale aftale omfatter organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet.

I langt de fleste kommuner er der indgået aftaler i henhold til MED-rammeaftalen. Og de fleste har også sammenlagt samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationen helt eller delvist.

Uanset om en kommunes samarbejdsordning hviler på samarbejdsaftalen eller MED-rammeaftalen er arbejdsmiljøforhold udtrykkeligt en opgave for samarbejdsorganisationen. Der anvendes konsekvent betegnelsen: *”arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold”* om området for samarbejdet.

MED-rammeaftalen suppleres af en detaljeret fælles vejledning på 189 sider; MED-håndbogen. Dertil har parterne udarbejdet en supplerende vejledning om organisering af arbejdsmiljøarbejdet i MED.

Aftalerne om samarbejde i kommunerne fremhæver, at samarbejdsorganisationerne skal fastlægge retningslinjer for tilrettelæggelse af arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold inden for ledelsens ansvars- og kompetenceområde. I MED-håndbogen udtrykkes det, idet det fremgår, at der i MED-organisationen er mulighed for forhandling og indgåelse af aftaler som et supplement til tillidsrepræsentanternes forhandlings- og aftaleret. Retningslinjer kan opsiges med 3 måneders varsel.

Det psykiske arbejdsmiljø er altså i medfør af MED-rammeaftalen og samarbejdsaftalen udtrykkeligt et tema, som kan og skal behandles i MED-udvalg og samarbejdsudvalg på det kommunale område. Herunder er der en klar fremhævelse, at der kan der aftales retningslinjer, der reelt er kollektive lokalaftaler.

Økonomisk er der som led i samarbejdsaftalerne etableret en fond til finansiering af personaleorganisationernes udgifter til uddannelse af MED-/tillidsrepræsentanter mv. kaldet AKUT-fonden.

De centrale parter har ifølge aftalerne til opgave i fællesskab

navnlig at vejlede, informere og uddanne om de principper og bestemmelser, der er fastlagt i rammeaftalen og til at bidrage ved løsning af lokale uenigheder. Endvidere har parterne til opgave at behandle spørgsmål om fortolkning og brud på lokale aftaler, samt disse lokale aftalers overensstemmelse med rammeaftalen eller brud på lokalt aftalte retningslinjer. Undtaget herfra er spørgsmål, der henhører under Arbejdstilsynets myndighedsudøvelse.

Som led i vejlednings- og oplysningsarbejdet driver de kommunale og regionale centrale aftalparter i fællesskab bl.a. hjemmesiden Personaleweb.dk. Her finder man fx meget konkrete redskaber til at skabe bedre psykisk arbejdsmiljø.

Herudover driver de tre Branchearbejdsmiljøråd (BAR) Social & Sundhed, Finans/Offentlig Kontor & Administration og Undervisning & Forskning hjemmesiden Arbejdsmiljøweb.dk med særlige redskaber til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.

Statens Samarbejdsaftale

På Statens område er samarbejdet reguleret af Samarbejdsaftalen 2013 mellem Moderniseringsstyrelsen og CFU. Aftalen har karakter af en rammeaftale, som forudsættes udfyldt af de enkelte virksom-

heders og institutioners samarbejdsudvalg.

Samarbejdsaftalen fastlægger rammerne for, hvordan samarbejdsudvalget skal samarbejde om arbejds- og personaleforhold, som hører under arbejdsgiverens ledelsesret, jf. § 2. Forhold, der er reguleret af kollektive overenskomster og aftaler, herunder løn- og ansættelsesvilkår, henhører således ikke under samarbejdsudvalget.

Det fremgår ikke direkte af samarbejdsaftalen, at psykisk arbejdsmiljø er et emne, som skal drøftes i samarbejdsudvalget. Men en række forhold, der henføres under det psykiske arbejdsmiljø nævnes som pligtmæssige spørgsmål, der skal behandles i samarbejdsudvalgene. I § 4 nævnes, at samarbejdsudvalget behandler relevante emner inden for arbejds- og personaleforhold, der har betydning for arbejdspladsen. Det er op til det enkelte samarbejdsudvalg at vurdere, hvilke emner der er særligt relevante. Det kan fx være *"tillid, samarbejde og trivsel"*.

Ifølge § 5 har samarbejdsudvalget endvidere en række særlige opgaver. Herunder skal samarbejdsudvalget drøfte *"kompetenceudvikling, forskelsbehandling, ligebehandling, medarbejdertilfredshed, arbejdsrelateret stress og mobning, chikane og vold"*.

Samarbejdsudvalget kan i enighed fastlægge retningslinjer eller

principper for arbejdspladsens arbejds- og personaleforhold, jf. § 6. Fastlæggelse af retningslinjer er begrænset til ledelsens ansvars- og kompetenceområde. Hver af parterne kan opsigte fastlagte retningslinjer med 3 måneders varsel.

For at styrke arbejdsmiljøarbejdet kan ledelsen og de forhandlingsberettigede personaleorganisationers repræsentanter aftale at sammenlægge samarbejdsudvalget og arbejdsmiljøudvalget, jf. § 8. Aftalen skal opfylde de minimumskrav, der er fastsat i Arbejdstilsynets bekendtgørelse om samarbejde om sikkerhed og sundhed.

Ifølge §§ 12 og 13 nedsætter de centrale parter et samarbejdsnævn og etablerer et udvalg til fremme af samarbejdsudvalgenes arbejde gennem bred informations- og vejledningsvirksomhed for samarbejdsudvalgene. Udvalget er også ansvarligt for uddannelse af medlemmer af samarbejdsudvalgene. Udvalgets opgaver varetages af et sekretariat.

Samarbejdssekretariatet har bl.a. i 2009 publiceret en pjece om 9 gode råd til at få succes med et projekt om psykisk arbejdsmiljø, i 2006 en vejledning til samarbejdsudvalgene om arbejdsrelateret stress og i 2005 udgav samarbejdsaftalens parter en Håndbog om psykisk arbejdsmiljø i praksis – metoder og værktøjer.

4.2 Psykisk arbejdsmiljø i overenskomsterne

Bortset fra arbejdstidsforhold var det tidligere ikke så almindeligt, at arbejdsmiljøforhold blev reguleret i de kollektive overenskomster. Enkelte overenskomstområder har dog haft bestemmelse om værne-midler og velfærdsforanstaltninger.

I takt med, at der er kommet mere fokus på samarbejdet om arbejdsmiljø, er nogle overenskomstparter imidlertid inden for de seneste ca. 10 år begyndt at regulere området i et vist omfang og nogle har også aftalt at anvende overenskomstmidler til en forebyggende arbejdsmiljøindsats. Navnlig kan man se, at det har givet anledning til kollektive aftaler på det psykosociale område, at arbejdsmiljøloven fra 2003 blev ændret, så Arbejdstilsynets tilsyn kan begrænses i det omfang, det aftales i kollektive overenskomster mellem landsdækkende overenskomstparter. Andre steder er det tilsyneladende en større helhedstænkning mellem arbejdsmiljøområdet og overenskomstområdet, som har givet anledning til overenskomstbestemmelser om fx projekter i regi af branchearbejdsmiljørådene.

Overenskomstreguleringen har forskelligt omfang. Nogle forholder sig til enkelte psykosociale forhold som fx stress og vold. Andre favner mere bredt. Nogle beskriver rettig-

heder og pligter. Andre metoder og etiske regler.

Her gennemgås nogle eksempler på overenskomstbestemmelser, som omfatter psykisk arbejdsmiljø.

KL/Danske Regioner og KTO – Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne (2013)

Både på det regionale og det kommunale område har der siden 2008 været indgået forholdsvis ens aftaler om trivsel og sundhed på arbejdspladserne. Aftalerne er indgået mellem de centrale forhandlingsparter. Dvs. de samme, som er aftaleparter i MED-aftalerne.

Med aftalen ønsker parterne bl.a. at forbedre og udvikle de ansattes trivsel og sundhed på arbejdspladsen og at nedbringe sygefravær. Aftalen ændrer ikke ved Arbejdstilsynets kompetence. Med aftalen skabes en række pligter for samarbejdsorganerne til at indgå (kollektive) aftaler om det psykiske arbejdsmiljø.

I aftalen forpligtes den enkelte kommune/region til mindst hvert tredje år at foretage *trivselsmålninger*, dvs. målinger af medarbejdernes tilfredshed og trivsel, herunder af det psykiske arbejdsmiljø. Hoved MED-udvalget skal aftale retningslinjer for indhold og opfølgning på målingerne.

Hoved MED-udvalget skal også aftale retningslinjer for *sundheds-*

fremmeordninger med konkrete initiativer.

I tilknytning til kommunens budgetbehandling skal ledelsen redegøre for *budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold*, herunder eventuelle konsekvenser i forhold til sammenhængen mellem ressourcer og arbejdsmængde.

Der skal mindst årligt fremlægges *sygefraværssstatistik på institutionsniveau*, i henhold til aftalte retningslinjer i de lokale MED-udvalg.

Medarbejderne har ret til en *sygefraværssamtale* ved længerevarende sygefravær i henhold til retningslinjer aftalt i Hoved MED-udvalget.

De lokale MED-udvalg skal aftale retningslinjer for udarbejdelse af *handlingsplaner*, hvis der konstateres problemer i APV.

Der skal i MED-systemet aftales retningslinjer for arbejdspladsens samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til *arbejdsbetinget stress*.

Tilsvarende skal der aftales retningslinjer for den samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til forekomsten af *vold, mobning og chikane* på arbejdspladsen (også fra 3. person).

Den regionale aftale beskriver yderligere pligter for arbejdsgiverne i forhold til så vidt muligt at lægge vægt på medarbejdernes *indflydelse på egne arbejdsforhold*,

herunder arbejdstidstilrettelæggelse, planlægning og udførelse af arbejdsopgaverne samt sammenhæng mellem krav og ressourcer. Dertil kommer, at ledelsen så vidt muligt bør tilgodese medarbejderens *individuelle forhold og ønsker ved planlægningen af arbejdstid*.

Den regionale aftale beskriver også en pligt til i videst mulig omfang at søge at mindske forekomsten af *natarbejde*.

Dansk Erhverv og Handelskartellet (2008) – Aftale om behandling af sager om mobning herunder seksuel chikane

Dansk Erhverv og Handelskartellet har i tilknytning til DA-LO Samarbejdsaftalen indgået Handels Aftale om Samarbejde og Trivsel, hvori de har aftalt at etablere et udvalg for samarbejde og trivsel: HAST-udvalget. Samarbejdskon-sulenterne på området er samtidig udvalgets sekretariat.

Parterne har i 2008 indgået en kollektiv aftale om, at behandling af sager om mobning, herunder seksuel chikane behandles i regi af HAST-udvalget. Aftalen omfatter alle virksomheder inden for handelsbranchen, som er medlem af Dansk Erhverv og deres medarbejdere.

Det fremgår af aftalen, at organisationerne er af den opfattelse, at sådanne problemer i videst muligt omfang bør håndteres af par-

terne selv, og at der skal tilbydes bistand til dette, samt at man i stigende grad vil medvirke til en forebyggende indsats og give tilbud til alle virksomhederne om at kunne få hjælp og inspiration til dette arbejde. Derfor aftales det, at HAST-udvalget i stedet for Arbejdstilsynet skal påse at arbejdet på virksomhederne ikke medfører risiko for fysisk og psykisk helbredsforringelse som følge af mobning, herunder seksuel chikane.

Udvalget og sekretariatet skal fremme samarbejdet og det forebyggende arbejde gennem oplysnings-, vejlednings- og udviklingsarbejde. Udvalget har særligt fokus på oplysning og vejledning af virksomheder, som hverken har et arbejdsmiljø- eller samarbejdsudvalg. Som vejledning for udvalgets arbejde henvises til At-vejledning D.4.2 af marts 2002 om mobning og seksuel chikane.

Herudover skal udvalget søge at imødegå og bilægge uoverensstemmelser vedrørende mobning og seksuel chikane. Udvalget kan tage selvstændige initiativer af opsøgende karakter. Og såvel ledelse som medarbejdere kan anmode HAST-konsulenterne om bistand – også anonymt.

Arbejdstilsynets tilsynsbeføjelse genindtræder, hvis en part ikke vil iværksætte behandling for en påstået overtrædelse.

Uoverensstemmelser af generel karakter, som ikke kan løses i henhold til aftalen, behandles efter reglerne i Samarbejdsaftalen.

Konkrete uoverensstemmelser kan forfølges i det fagretslige system i henhold til overenskomsternes regler om behandling af tvistigheder.

Proceduren for behandling af uoverensstemmelser er uddybet i et tilhørende procedurepapir.

DI og CO-I (2008) – Aftale om trivsel på arbejdet og et godt psykisk arbejdsmiljø

DI og CO-I aftalte i 1998 at etablere Dansk Industris og CO-Industris Teknologi- og Samarbejdsudvalg (TekSam). Udvalget skal bl.a. støtte oprettelsen af samarbejdsudvalg og vejlede dem i deres virksomhed, samt være organ for behandling af uoverensstemmelser efter afsnit 6 i Samarbejdsaftalen. Industriens samarbejdskonsulenter er sekretariat for udvalget.

TekSams hjemmeside har fokus på psykisk arbejdsmiljø og trivsel, med konkrete vejledninger om håndtering af psykisk arbejdsmiljø.

I 2008 indgik parterne en bred aftale om trivsel på arbejdet og et godt psykisk arbejdsmiljø. Det er formålet med aftalen at fremme trivselen på arbejdspladsen og et godt psykisk arbejdsmiljø samt at sikre, at problemer inden for psy-

kisk arbejdsmiljø i videst muligt omfang løses af de lokale parter.

Med aftalen påtager Dansk Industri og CO-industri sig opgaven med at sikre, at virksomhederne overholder bestemmelserne på det psykosociale område. Arbejdstilsynets skal derfor ikke føre tilsyn med dette område. Dog genindtræder Arbejdstilsynets beføjelser, hvis en part ikke vil iværksætte behandling for en påstået overtrædelse af pligterne i aftalen.

Aftalen omfatter *”håndteringen af problemer på det psykosociale område, der ikke direkte eller indirekte udspringer af den enkeltes arbejdsfunktion”*. Den omfatter problemer, der skyldes påvirkninger, der opstår som følge af ledelsens overordnede beslutninger om virksomheden, samspillet mellem ledelsen, de ansatte og deres repræsentanter eller de ansatte indbyrdes. De kan også udspringe af forhold uden for virksomheden. For så vidt angår mobning og seksuel chikane samt eventuelle årsager og indsatsområder, tages udgangspunkt i At vejledning D.4.2 (marts 2002).

Uoverensstemmelser af generel karakter om psykosociale forhold, skal behandles i virksomhedens samarbejdsudvalg. Løses problemet ikke, inddrages TekSams sekretariat. Lykkes det ikke at finde en løsning, behandles uoverensstemmelsen i sidste ende ved en faglig

voldgift, som tager stilling til såvel brud som eventuel bod. I virksomheder uden samarbejdsudvalg indledes sagen i TekSam.

Konkrete uoverensstemmelser, for eksempel sager om enkeltpersoner, behandles ikke i samarbejdsudvalget, men kan behandles efter de almindelige fagretlige regler i den kollektive overenskomst.

Aftalen beskriver også samarbejdsudvalgets opgaver i forhold til det psykosociale område. Det fremgår, at samarbejdsudvalgets skal drøfte principper og retningslinjer, samt i fornødent omfang sikre en lokal drøftelse til forebyggelse, identifikation og afhjælpning af problemer med trivsel og psykisk arbejdsmiljø.

Man kan anonymt henvende sig til TekSam's samarbejdskonsulenter, som på eget initiativ kan iværksætte en undersøgelse af sagen.

Funktionæroverenskomst for Handel, Viden og Service mellem HK/Privat, HK Handel og Dansk Erhverv Arbejdsgiver (2014)

(Tidligere Kontor og lageroverenskomsten mellem HK/Privat og Dansk Erhverv Arbejdsgiver -2012)

For at implementere den europæiske rammeaftale om chikane og vold på arbejdspladsen har parterne indgået et protokollat til overenskomsten. Der er tale om et overenskomstprojekt, hvor parterne

frem mod næste overenskomstfornyelse vil drøfte, hvordan området skal håndteres. Samme protokollat blev aftalt i 2012.

Det fremgår, at det er en fælles opgaver, at forebygge mobning og vold på arbejdspladsen, og at følge op, når medarbejdere, ledere eller arbejdsgivere udsættes for mobning, chikane eller vold. Parterne ønsker at øge opmærksomheden på og viden om mobning, chikane og vold på arbejdspladsen, samt give arbejdspladserne en handlingsorienteret ramme til at identificere, forebygge og håndtere problemer.

Der henvises til det materiale parterne allerede har udarbejdet vedrørende mobning via samarbejdet i BAR Privat Kontor.

Parterne vil i overenskomstperioden drøfte, inden for hvilken ramme problemer med mobning, chikane og vold bedst kan løses. Og hvordan formidling af viden om og håndtering af mobning, chikane og vold skal foregå.

Parterne vil undersøge, om der skal udvikles yderligere værktøjer og om det eventuelt kan ske i regi af BAR Privat Kontor.

Frisørmesterforeningen og Frisørforbundet – Aftale om personalepolitiske/etiske regler

Som bilag til overenskomsten har parterne aftalt personalepolitiske/etiske regler i den hensigt at fore-

bygge kriser af psykisk eller samarbejds-mæssig karakter på arbejdspladsen. Formålet er, at ansatte og arbejdsgivere i indbyrdes harmoni kan udvikle arbejdspladsen, således at man gennem trivsel kan opnå et trygt arbejdsliv med en god indtjening.

Der er tale om en blanding af fagretlige spilleregler og et kodeks med værdinormer for et godt arbejdsklima.

I aftalen gives 11 bud på et godt arbejdsklima, 5 bud på problemløsning og 3 bud om chefens optræden.

Fagretligt beskrives det, at hvis arbejdspladsen henvender sig til organisationerne med problemstillinger, og det viser sig, at der er begået brud, da skal bruddet ikke medføre bod, medmindre der er tale om gentagelse, men den part, som evt. har lidt tab, skal have tabet kompenseret.

Overordnet bestemmes det, at der altid skal være en god tone på arbejdspladsen, og der skal tages individuelle hensyn, således at enkeltpersoner ikke krænkes af tonen. Og det fremgår: *”Der skal udøves almindelig pli, urimeligheder må ikke forekomme, og irettesættelser må ikke ske i kunders, kollegers eller andres påhør. Anvisninger, som kan forhindre fejl eller uheld, må naturligvis gives – ligesom man ved personalemøder kan drøfte pro-*

blemer med henblik på at undgå konflikter.”

Overenskomstprojekt til stimulering af det forebyggende arbejdsmiljøarbejde i byggebranchen – Bam-Bus

På byggeriets område er der overenskomstmæssigt bygget bro til det lovregulerede branchearbejdsmiljøråd.

Ved overenskomstfornyelsen i 2008 aftalte overenskomstparterne således i et protokollat om samarbejde og arbejdsmiljø, at der skulle finansieres og gennemføres fælles projekter til stimulering af det forebyggende arbejdsmiljøarbejde i byggebranchen. Man aftalte at starte med et projekt med arbejdsmiljøkonsulenter til opsøgende arbejde. Bestyrelsen for parternes kompetencefond kan beslutte at støtte andre projekter efter indstilling fra en styregruppe.

Senere i 2008 etablerede overenskomstparterne så Byggeriets Arbejdsmiljøbus (Bam-Bus) under Byggeriets Udviklingsfond, med et sæt fælles vedtægter, en projektstyrergruppe, et sekretariat hos Byggeriets Uddannelser og et formandskab. Efterfølgende er også Danske Isoleringsforeningens Brancheforening, Dansk Håndværk, Kooperationen og Bygherreforeningen i Danmark indtrådt i Byggeriets Arbejdsmiljøbus.

Der er tale om en konsulentord-

ning, der ved besøg på arbejdspladserne skal medvirke til udvikling af et godt forebyggende arbejdsmiljøarbejde på byggepladser og i byggevirksomheder. Arbejdsmiljøbussen skal i samarbejde med Branchearbejdsmiljørådet for bygge og anlæg medvirke til løsning af arbejdsmiljømæssige spørgsmål og medvirke til opbygning af samarbejdsorganisationer.

Det fremgår ikke nogen steder, at Bam-Bus-konsulenterne skal have eller har særligt fokus på det psykiske arbejdsmiljø i deres vejledning. Branchearbejdsmiljørådet for bygge og anlæg, har på deres hjemmeside et særligt tema om psykisk arbejdsmiljø i byggeriet. Det er netop branchearbejdsmiljørådets viden, Bam-Bus formidler.

5. Opsamling

Den kollektive arbejdsret og arbejdsmiljøretten beskytter begge medarbejderne mod dårligt psykisk arbejdsmiljø, men bygger på forskellige reguleringsformer. På den ene side ledelsesretten og de kollektive aftaler/samarbejdsaftaler. På den anden side den offentlige regulering og tilsyn med virksomhedernes arbejdsmiljø.

I den kollektive arbejdsret er aftalen mellem de kollektive parter i centrum og det er parterne der kontrollerer og håndhæver overhol-

delsen. Mange uoverensstemmelser løses godt, men der kan ligge en begrænsning i, at den kollektive arbejdsret er bygget op om en konfliktløsningskultur og -struktur, ligesom der kan være konkrete bevisproblemer. Samarbejdsorganisationen er i en anden grad præget af dialog og enighedskultur.

Samarbejdsorganisationerne har ifølge de nuværende aftaler til opgave at beskæftige sig med virksomhedernes psykiske arbejdsmiljø – i hvert fald på overordnet plan. Det er påfaldende, at samarbejdet om (det psykiske) arbejdsmiljø ikke fremgår udtrykkeligt af samarbejdsaftalen mellem LO og DA som et emne for samarbejdsudvalgenes arbejde, mens det fremgår udtrykkeligt af de kommunale samarbejdsaftaler. På det kommunale område, er man gået langt i forhold til at inddrage samarbejdsorganisationen i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. Her har man i langt højere grad end i det private udnyttet mulighederne for at sammenlægge samarbejdsorganisationen og arbejdsmiljøorganisationen samtidig med, at man detaljeret har reguleret, hvordan MED-udvalg skal arbejde og aftale rammer for indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø.

I arbejdsmiljøretten er der mere fokus på regelstyring, virksomhedsledelsens ansvar, samt Ar-

bejdstilsynets som vejlednings- og kontrolmyndighed.

På flere overenskomstområder har man i dag indgået kollektive aftaler om håndtering af psykisk arbejdsmiljø. Nogle er gået langt, andre overvejer endnu formen. Der er ikke en samlet viden om, hvordan det påvirker arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet, at overenskomstparterne påtager sig en opgave i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.

Der kan anvendes flere forskellige juridiske værktøjer i indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Fx har det vist sig, at forandringer i regelgrundlag kan skabe incitamenter til ændret adfærd. Det så man, da det blev muligt at begrænse Arbejdstilsynets tilsyn mod, at parterne påtager sig tilsynsforpligtelsen gennem en kollektiv aftale. Eller med muligheden for at sammenlægge arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsorganisationen.

Delprojekt 3

Dårligt psykisk arbejdsmiljø, førtidspensioner og arbejdsbetingede psykiske sygdomme – forbund og arbejdspladsers muligheder for at støtte medlemmer med arbejdsbetingede psykiske lidelser.

Udarbejdet af TeamArbejdsliv

Hans Jørgen Limborg
Karen Albertsen
Patricia Pihl

Indhold

1	Baggrund og formål med notatet	99
1.1	Notatets opbygning	101
2	Om stigningen i antallet af tildelte førtidspension med baggrund i psykiske lidelser 102.....	102
2.1	Hvad skyldes stigningen?	107
2.2	Opsamlende	111
3	Anerkendelse og anmeldelse af arbejdsskader knyttet til psykiske sygdomme.	112
3.1	PTSD - den første anerkendte psykiske lidelse	112
3.2	Fokus på sammenhængen mellem stress og depression	113
3.3	Erhvervs sygdomsudvalgets praksis	114
3.4	Udviklingen i antallet af anmeldelser af arbejdsskader	115
3.5	Anerkendelse og erstatninger af de psykiske sygdomme	118
3.6	Anerkendes for få psykiske sygdomme?	119
4	Hvordan oplever og møder LO-forbundene medlemmer med psykiske lidelser. 122	
4.1	Forbundenes muligheder for støtte til medlemmer med psykiske helbredsproblemer	122
4.2	Opsamlende	126
5	Hvordan er forløbet for dem som rammes?	127
5.1	Personen	129
5.2	De sociale vilkår	131
5.3	Jobfaktorerne	133
5.4	Arbejdspladsen	134
5.5	Systemets varetagelse af den stressramte	135
6	Andre erfaringer	136
7	Sammenfatning, diskussion og perspektivering	137
7.1	Førtidspensionering	137
7.2	Anmeldelse og anerkendelse af arbejdsbetingede psykiske sygdomme. ..	139
7.3	Forbundenes muligheder for at støtte medlemmer med psykiske lidelser. 141	
7.4	Forebyggelse på arbejdspladsniveau	142
	Bilag 1: Fokusgruppeinterview	145
8	Litteratur	146

1. Baggrund og formål

Dette delprojekt redegør for resultaterne af delprojekt 3 i udviklingsprojektet om psykisk arbejdsmiljø og samarbejdssystemet indenfor LO området. Delprojektet tager udgangspunkt i, at der kan konstateres en stigning i såvel antallet af tildelte førtidspensioner på baggrund af psykiske sygdomme, som i antallet af anmeldte arbejdsbetingede psykiske sygdomme. Målet er bag denne udvikling at lede efter forklaringer på, hvilke forhold i arbejdet, der leder frem til at nogle mennesker bliver sygemeldt, udstødes af arbejdet på grund af psykiske lidelser og i værste fald ender på førtidspension. Man kan sige at denne undersøgelse starter ”bagfra”, ved at se på de negative helbreds-mæssige og beskæftigelsesmæssige konsekvenser i form af førtidspension og arbejds sygdomme, der kan tilskrives et dårligt psykisk arbejdsmiljø. For derefter at se på, hvad der gøres for de medarbejdere, der bærer konsekvenserne. Formålet er at kunne pege på, hvordan forbund kan støtte virksomhederne i at blive bedre til at fastholde medarbejdere, der rammes af psykiske lidelser, samt at bidrage til forståelsen af hvilke forhold i det psykiske arbejdsmiljø, der har de mest alvorlige konsekvenser.

Udgangspunktet for at medta-

ge dette delprojekt er som sagt, at der siden 2008 er konstateret en generel stigning i omfanget af anmeldte arbejdsskader og tildelte førtidspensioner med begrundelse i psykiske lidelser. Det gælder også inden for LO-området. Det har givet grundlag for en antagelse om, at der er en sammenhæng mellem denne stigning og en samlet forværring af det psykiske arbejdsmiljø og jobusikkerhed på danske arbejdspladser. En antagelse der kan udfordres af en række andre forhold, som kan medvirke til denne stigning. Omfanget og hyppigheden af anmeldelser af arbejdsskader og ansøgninger om førtidspension kan f.eks. være steget som konsekvens af ændringer i praksis blandt de instanser og aktører, der foretager anmeldelserne.

I forhold til hvad der er årsagen til et dårligt psykisk arbejdsmiljø, bygger notatet videre på den eksisterende forskning, som har dokumenteret, at faktorer i arbejdet som høje krav, lav social støtte, interpersonelle konflikter og ubalance mellem indsats og belønning hænger sammen med mentale helbredsproblemer, og at jobusikkerhed og underbeskæftigelse yderligere hænger sammen med mentale helbredsproblemer. Desuden er der forskning, som peger på at forhold som lav ledelseskvalitet, mobning og oplevet uretfærdighed på arbejdspladsen

kan være årsag til mentale helbredsproblemer.¹ Der er altså en risiko for at man kan blive alvorligt syg af et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Men inden det sker forløber som regel en længere periode med en tilstand af et højt stressniveau, som, hvis den ikke ændres, kan føre til depression, angst eller hjertekarsygdomme. Man kan også blive alvorligt syg efter pludselige hændelser som vold, trusler eller krænkende handlinger fra andre.

I delprojektet undersøges om der i tilgængelige statistiske data kan identificeres tydelige mønstre i hvilke brancher/arbejdsområder der anmelder og tildeles førtidspensioner og arbejdsskader, og hvilke typer af lidelser der er tale om. Hvor sådanne sammenhænge kan identificeres, er disse sammenhænge søgt yderligere underbygget gennem aktuelle undersøgelser og rapporter med fokus på årsager til fravær, samt gennem interview med aktører, der som f.eks. socialrådgivere ansat i forbundene er i direkte kontakt med medlemmer der rammes. Udgangspunktet er en generel antagelse om, at det psykiske arbejdsmiljø på LO-området arbejdspladser afspejles i omfanget af de førtidspensioner, der tildeles med

baggrund i arbejdsbetingede psykiske lidelser og i anerkendelsen af arbejdsskader begrundet i psykiske lidelser.

Inden for arbejdsskadesystemet og de politisk-administrative systemer, der står bag anerkendelse og tildelinger af arbejdsskadeserstatninger og førtidspension, betragtes det psykiske arbejdsmiljø som en klassisk arbejdsmiljøproblematik. Det vil sige, at problemer for at kunne blive taget alvorligt skal kunne beskrives i form af en række forskellige påvirkninger og belastninger i arbejdet, der bevisligt er årsag til, at de som udsættes for dem bliver syge, mister arbejdsevnen og i værste fald må forlade arbejdsmarkedet. For at vurdere sådanne sager må man altså kende og kunne dokumentere at disse påvirkninger eksisterer og kunne beskrive en alment gældende årsags-sammenhæng, der leder fra påvirkning til sygdom. I dette delprojekt er det ikke opgaven at afdække sammenhænge mellem bestemte belastninger og særlige lidelser, eller udfordre det grundlag disse sammenhænge anerkendes på. Denne problematik udforskes i den omfattende litteratur om det psykiske arbejdsmiljø, der bl.a. ligger til grund for arbejdsskadeudvalgets fastlæggelse af, hvilke sammenhænge der accepteres i forhold til at psykiske lidelser anerkendes som

1. En god sammenfatning af den eksisterende viden kan findes i Borg et al. (2010): Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejdet. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2010.

arbejdsskader eller arbejdsbetingede sygdomme.

Arbejdsskadestyrelsen har i efteråret 2013 været genstand for en ekstern kritik af styrelsens sagsbehandlingspraksis. Der har i pressen været peget på et ekstremt arbejdspress i Styrelsen og på, at der kan være administrative årsager til at meget få anmeldelser anerkendes. Det ligger ikke inden for dette notats rammer, at forhold sig til denne kritik, da der ikke foreligger dokumenteret viden om sammenhængen mellem sagsbehandlingen og den gældende anerkendelsespraksis. Notatet bygger således udelukkende på de tilgængelige statistikker over arbejdsskadesagerne.

Anerkendelse af sammenhænge mellem et dårligt psykisk arbejdsmiljø og accepten af at mennesker er blevet mentalt nedslidte og syge bygger på en kombination af en videnskabelig dokumentation og en politisk fastsat ramme for hvordan samfundet vælger at håndtere og støtte dem der rammes. Delprojektet udfolder ikke denne diskussion yderligere, men tager udgangspunkt i de gældende forhold.

Som del af det samlede projekt om samarbejdssystemets evne til at forebygge skader og sygdomme forårsaget af et dårligt psykisk arbejdsmiljø, bidrager dette delprojekt med en indsigt i, hvor de dår-

lige psykiske arbejdsforhold er mest fremtrædende, hvem de typisk rammer, hvad der fører fra et belastende psykisk arbejdsmiljø til at en medarbejder ender på førtidspension, hvordan forbund og afdelinger kan støtte medlemmerne, og hvordan man på virksomhedsniveau kan gøre mere for at støtte dem, som bliver syge og fastholde dem i arbejde, samt at undgå at andre rammes af det samme

1.1 Opbygning

I første afsnit beskrives udviklingen i tildelingen af førtidspensioner med baggrund i psykiske lidelser og det drøftes, hvad der kan være årsagerne til stigningen.

I den næste del beskrives udviklingen i anmeldelser og anerkendelser af arbejdsbetingede psykiske sygdomme, og de ændringer i grundlaget for at anerkende arbejdsskader på baggrund af psykosociale belastninger, der er sket i de senere år. Det diskuteres, om udviklingen af erhvervssygdomsudvalgets praksis afspejler ændringer i det psykiske arbejdsmiljø og/eller bygger på en øget viden om sammenhænge mellem belastninger og mulige sygdomme og arbejdsskader.

Dernæst stilles spørgsmålet om der kan uddrages generelle erfaringer om, hvad der er gået forud for de dokumenterede psykiske arbejds-

skader, og hvordan støtten til de ramte kan organiseres for at kunne styrke såvel den forebyggende som den afhjælpende indsats. Her inddrages aktuelle undersøgelser, et gruppeinterview med en gruppe af socialrådgivere og sagsbehandlere fra LO forbund og et interview beskæftigelsesregionen.

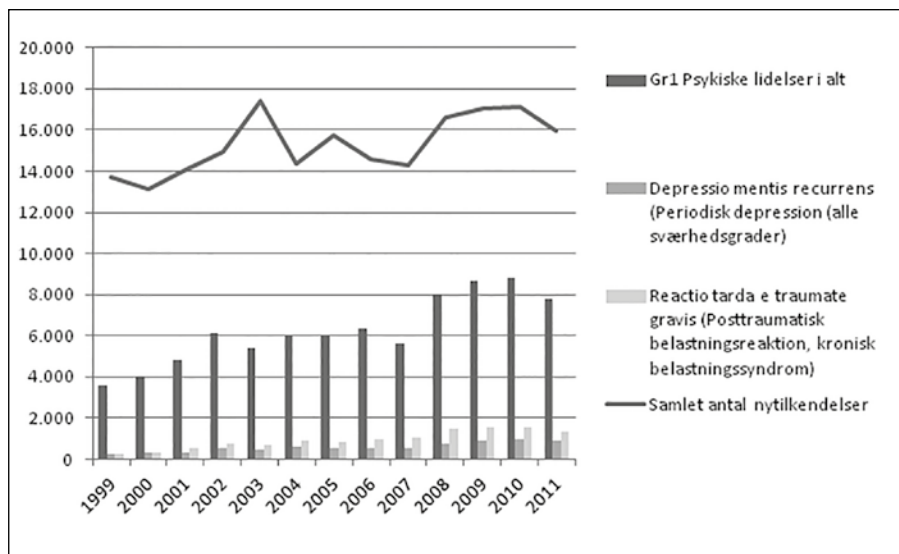
Afslutningsvist samles der op i forhold til de overordnede formål og der sættes fokus på om der kan identificeres variationer i, indenfor hvilke brancher /arbejdsområder, der anmeldes/ tildeles arbejdsskader og tildeles førtidspensioner på baggrund af arbejdsbetingede psykiske lidelser.

2. Om stigningen i antallet af tildelte førtidspension med baggrund i psykiske lidelser

Omfanget af tildeling af førtidspension med baggrund i psykiske lidelser har generelt været stigende i perioden fra 1999 til 2011. Hvilket har givet anledning til antagelsen om, at stigningen kan være udtryk for en forværring af det psykiske arbejdsmiljø. Der er dog ikke tale om en jævn stigning, men en udvikling der kendetegnes af en stigning fra 1999 til 2002, stagnation i perioden fra 2003 til 2006 og igen en stigning fra 2007 til 2008 efterfulgt af en ny stagnation frem til 2011.

Der ligger et langstrakt og kompliceret sagsforløb bag tildeling af førtidspensionering, og de fleste der tildeles førtidspension har længe været uden for arbejdsmarkedet. Den gruppe personer, der er relevant for denne undersøgelses perspektiv, er den gruppe, som efter at have været i arbejde, sygemeldes med en diagnose der relaterer sig til belastninger i arbejdet, og herefter ender med en førtidspension. Diagnosebilledet omtales ofte som stress, men de reelle diagnoser er primært depression, angst eller andre mentale lidelser. Det er ikke muligt ud fra tilgængelige data at vide, hvor stor denne gruppe er. Uanset hvor mange der er tale om, må gruppen i denne sammenhæng anses som toppen af isbjerget, det er dem der enten har oplevet de mest alvorlige belastninger eller særligt udsatte personer. Vi vil antage, at der bag dem er en større gruppe, som efter tilsvarende sygdomsforløb må forlade deres arbejde, men finder beskæftigelse indenfor andre områder eller tildeles andre former for støtte og ydelser end førtidspension. I det følgende vil forsøge at fortolke stigningen i tildelte førtidspensioner. Den numeriske udvikling i antallet af førtidspensioner er angivet i figur 1.

Figur 1 Antallet af tildelte førtidspensioner på baggrund af psykiske lidelser (Ankestyrelsen)



Figuren viser udviklingen i antallet af nytilkendte førtidspensioner fra 1999 til 2011. Den store blå søjle viser det samlede antal nytilkendelser med baggrund i psykiske lidelser. De to mindre lysere blå viser antallet af nytilkendelser på baggrund af depression og posttraumatisk belastningssyndrom/PTSD, som er de to diagnoser, der hyppigst stilles indenfor gruppen af førtidspensioner med grund i arbejdsrelaterede psykiske lidelser. Tilkendelser på baggrund af psykiske lidelser kan sammenlignes med det samlede antal af alle nytilkendelser af førtidspension (den røde streg).

Det overordnede billede viser, at der i perioden generelt er sket en

stigning i antallet af nytilkendte førtidspensioner, både samlet set og inden for de psykiske lidelser. Der er således tale om en generel stigning i tilkendelsen af førtidspension. Denne stigning genfindes også i de to diagnoser, der kan knyttes til arbejdsbetingede lidelser.

Omfanget af førtidspensioner på baggrund af psykiske lidelser har fra 2008 til 2011 ligget rimelig stabilt omkring 8.000 nytilkendelser om året. Samlet fik mere end 7.500 personer tilkendt førtidspension begrundet med en psykisk lidelse i 2008, hvilket er ca. en fordobling ift. 1999. Den stigning der kan konstateres samlet over perioden fra 1999 til 2011 fremkommer

især på baggrund af stigninger der indtræffer mellem 1999 og 2002 og mellem 2007 og 2008.

En statistisk stigning kan være udtryk for andre forhold end at der faktisk er flere psykisk syge. Det kan f.eks. skyldes ændringer i det statistiske grundlag, ændringer i det grundlag der træffes afgørelser på og lignende. KL udarbejdede i 2012 en analyse af tilgangen til førtidspension på udvalgte psykiske lidelser, det drejede sig om periodisk depression, post traumatisk belastningsreaktion og psykiske udviklingsforstyrrelser (DAMP, Asperger mm.) Denne undersøgelse påviste, at den væsentligste andel af den konstaterede stigning hidrører fra en fordobling i antallet af tilkendelser af førtidspension til 18 – 39 årige med baggrund i psykiske lidelser. (KL 2012).

Det fremgår også af figur 1, at det kun er en mindre del af de førtidspensioner, som er tildelt på baggrund af psykiske lidelser, hvor der bag tildelingen ligger en diagnose, der peger på at den udløsende lidelse er forårsaget af forhold på arbejdet (de lyseblå søjler). De fleste førtidspensioner tildeles personer med psykotiske lidelser, der har andre årsager. Størstedelen af stigningen i perioden kan imidlertid findes indenfor den gruppe af nytilkendelser som vedrører diagnoser for ikke psykotiske lidelser, som

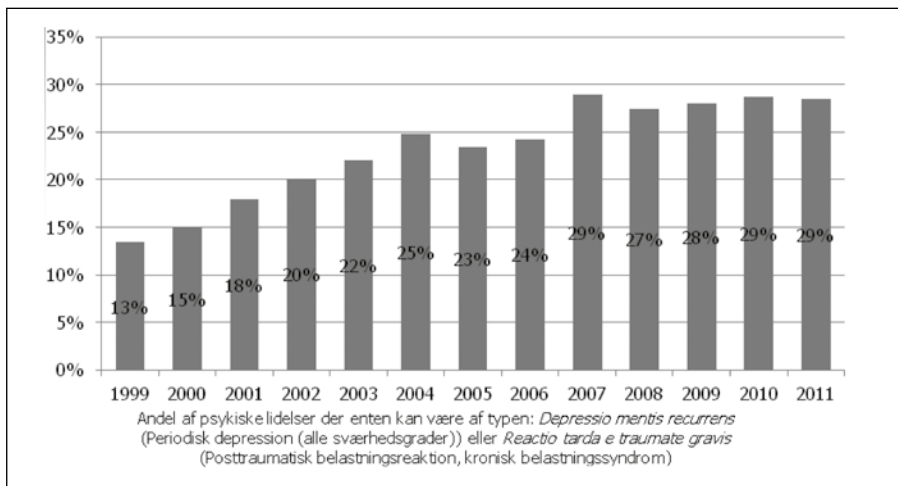
f.eks. angst, posttraumatisk belastningsreaktion, tilpasningsreaktion. Lidelser forårsaget af et dårligt arbejdsmiljø vil typisk ligge indenfor disse grupper. Figur 2 viser, hvordan den andel af de tilmeldte førtidspensioner, der i 2007 udgjorde disse diagnosegrupper, og dermed kan være arbejdsrelateret har udviklet sig. Fra at have udgjort en ottendedel af sagerne i 1999 var det i perioden fra 2007 til 2011 næsten en tredjedel. (Danske regioner 2009).

Det er som nævnt ikke muligt ud fra de tilgængelige statistikker at dokumentere, hvor stor en del af de tilkendte førtidspensioner, som er forårsaget af et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Men det samlede antal er næsten fordoblet siden 1999, stigningen omfatter diagnoser der kan være arbejdsrelaterede og stigningen er primært sket i gruppen af 18-39 årige.

Arbejderbevægelsens Erhvervsråd udarbejdede i 2013 en analyse, hvor de sammenkørte oplysninger fra NAK², der omhandlede enkeltpersoners angivelse af hvilke psykiske belastninger de har været udsat for, med registeroplysninger fra Danmarks Statistik om de samme personers status på arbejdsmarkedet, henholdsvis 5 og 10 år efter.

2. NAK: Den nationale Arbejdsmiljøkohorte. Spørgeskemabaseret kortlægning af arbejdsmiljø og helbred udført af NFA

Figur 2: Andel af tildelte førtidspensioner på baggrund i psykiske lidelser, som kan være arbejdsrelaterede.



(AE 2013). Undersøgelsen opdeler yderligere svarene efter sociale klasser.

Denne analyse viser, at der er en betydeligt større risiko for at være på sygedagpenge, revalidering eller få førtidspension blandt personer fra den laveste sociale klasse (der i undersøgelsen omtales som arbejderklassen), når disse havde været udsat for et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Et dårligt psykisk arbejdsmiljø var defineret ved at personerne i NAK havde angivet at have været udsat for to eller flere psykiske belastninger i arbejdet³. Gruppen blev sammenlignet med dem der

ikke havde været udsat for psykiske belastninger. Den undersøgte gruppe omfatter imidlertid såvel personer i arbejde som på overførselsindkomster.

Ankestyrelsens opgørelser giver mulighed for at tegne et billede af, hvordan de tildelte førtidspensioner fordeles på brancheområder. Statistikken gør det desværre ikke muligt, at se LO-området som et samlet område. Tabel 1 viser fordelingen af nytilkendelser pga. psykiske lidelser fordelt på brancher. Det fremgår heraf at de brancher, hvorfra der numerisk er flest personer der forlader arbejdet med førtidspension pga. psykisk lidelse er industrien, råstofudvinding og forsyningsvirksomhed, handel og transport samt offentlig administrati-

3. Fra NAK er medtaget svar på at have været udsat for følgende belastninger: Job-usikkerhed, følelsesmæssige belastninger, manglende indflydelse, ringe muligheder for udvikling og manglende anerkendelse.

on, undervisning og sundhed. Alle brancher med mange ansatte fra LO området.

PensionDanmark har i en analyse fra 2011 (Pensiondanmark 2011) vurderet stigning i førtidspensioner. Af analysen fremgår, at der blandt de ufaglærte og faglærte i PensionDanmark var ca 40 % som fik tildelt førtidspension med baggrund i skader på bevægeapparatet, som således er den væsentligste samlede årsag indenfor disse grupper. Bevægeapparatsskader er samtidigt årsagen til en fjerdedel af de

førtidspensioner, der tildeles personer i beskæftigelse. Psykiske lidelser er derimod den dominerende årsag blandt de ikke beskæftigede. Af PensionDanmarks analyse fremgår det, at personer i beskæftigelse i højere grad end personer uden beskæftigelse, får tildelt førtidspension på grund af hjerte- kar sygdomme. Endelig peger analysen på, at det er relativt få ikke-faglærte og faglærte som er i beskæftigelse, der kommer på førtidspension på grund af psykiske lidelser.

Tabel 1: Kommunale nytilkendelser af førtidspension pga. psykiske lidelser efter branche (2009-2011/12) (Ankestyrelsen)

ERhvervsGRUPPE	2009	2010	2011	2012 (første halvår)
I alt	8690	8812	7781	3292
Landbrug, skovbrug og fiskeri	55	59	55	27
Industri, råstofudvinding og forsyningsvirksomhed	511	532	561	182
Bygge og anlæg	157	153	186	65
Handel og transport m v.	485	559	555	236
Information og kommunikation	59	49	43	37
Finansiering og forsikring	42	30	32	16
Ejendomshandel og udlejning	3	5	6	2
Erhvervsservice	267	315	313	105
Offentlig administration, undervisning og sundhed	945	904	824	354
Kultur, fritid og anden service	251	283	275	107
Uoplyst	100	118	60	81

2.1 Hvad skyldes stigningen?

I litteraturen omkring førtidspensionsområdet er der flere hypoteser om hvilke forhold, der har haft indflydelse på stigningen i antal nytilkendelser af førtidspension på baggrund af psykiske lidelser blandt personer i beskæftigelse. Disse hypoteser kan grupperes under følgende overskrifter: forhold vedrørende den enkelte borgers sygdomsforløb, forhold vedrørende den kommunale praksis og lovgivningen samt forhold vedrørende arbejdsmarkedet.

2.1.1 Forhold der vedrører den enkelte borgers sygdomsforløb

Forud for tilkendelsen af førtidspension går et langt forløb. For personer som er i beskæftigelse indledes det med en langtids sygdomsmelding. En undersøgelse fra 2007 (Danske regioner 2009) viste at ca. 50 % af de langtids sygdomsmeldte (mere end 8 uger) har en psykisk lidelse. Selvom der kun er blevet lavet få undersøgelser af forekomsten af psykisk sygdom i Danmark, er det generelt anerkendt at psykisk sygdom er et stigende problem, både globalt og i Danmark (Dansk Psykiatrisk Selskab, 2011). Især depression fremhæves som et stigende globalt problem, der ifølge WHO (Fact Sheet on depression, 2012)⁴ er

den førende årsag til invaliditet på verdensplan, selvom der eksisterer effektive behandlingsmuligheder.

Flere steder peges på, at de diagnoser, der oftest fører til førtidspension på grund af psykiske lidelser er diagnoser, som fx depression og angst, der kan forebygges, behandles eller hvor symptomerne kan reduceres i en sådan grad, at personen kan varetage et arbejde (Danske Regioner, 2009; Dansk Psykiatrisk Selskab, 2011). Dette problematiseres dog fra anden side idet det formodes, at en stor del af de langtids sygdomsmeldte lider af en uopdaget psykisk lidelse (Søgaard, 2007). Jo senere i sygdomsforløbet psykisk sygdom opdages, jo sværere og dyrere bliver behandlingen, og jo ringere bliver chancerne for helbredelse (Danske Regioner, 2009). Dette skal ses i sammenhæng med, at der i det psykiatriske system er opnået gode resultater med behandling og tilbagevenden til arbejde for personer med ”tilpasningsreaktion” (Danske regioner 2009,).

Den samlede stigning der kan konstateres i tildelingen af førtidspensioneringen med baggrund i psykiske lidelser er sammenfaldende med en stigning i omfanget af personer, der diagnosticeres med sådanne lidelser, efterfulgt af en praksis i kommunerne, der har tildelt flere førtidspensioner. Stigningen i diagnoserne ses overve-

4. <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs369/en/index.html>

jende blandt 18 – 40 årige der ikke er i beskæftigelse, de omfatter såvel forstyrrelser i personlighedsstrukturen (DAMP mm.) som lidelser i form af depression og traumatisk belastningsreaktion. Blandt de ufaglærte og faglærte som er i beskæftigelse, stiger risikoen for at ende på førtidspension med alderen.

2.1.2 Forhold ved lovgivningen og den kommunale praksis

Siden 1999 er der vedtaget en række ændringer i lovgivningen omkring førtidspension. En del undersøgelser peger på, at forskellige forhold ved den kommunale praksis i tildelingen af førtidspension, kan tænkes at have bidraget til stigningen i tildelinger af førtidspension på baggrund af psykiske lidelser.

Den stigning i antallet af tilkendelser af førtidspension med baggrund i psykiske lidelser der skete i årene efter 1999 er i andre sammenhænge blevet sat i forbindelse med en højesteretsdom i 1999 om, at lettere sindslidelser skal have en større vægt ved tildeling af førtidspension (Christiansen & Hansen, 2008).

Før 2003 fandtes der 4 typer førtidspension, der blev tildelt efter erhvervsevnetabskriteriet, dvs. hvor meget arbejdsevnen var nedsat. Vurderingen af en persons arbejdsevne, var en ren lægelig vurdering,

hvor fokus lå på ansøgerens begrænsninger. I 2003 blev reglerne for førtidspension reformeret. Der var efter 2003 kun én type førtidspension, hvis størrelse var afhængig af pensionisten og eventuel ægtefælles indtægt. Vurderingen af en persons arbejdsevne blev også ændret, således at der nu skulle udarbejdes en ressourceprofil bestående af 12 parametre til belysning af borgerens arbejdsevne, ressourcer og barrierer. I forhold til psykiske lidelser var der især lagt vægt på, om tilstanden var kronisk eller ej. Førtidspension kunne tilkendes når vurderingen var, at personens arbejdsevne var varigt nedsat, jf. arbejdsevnekriteriet, og at personen ikke med andre støttemuligheder indenfor den sociale lovgivning, fx aktivering, revalidering og fleksjob, kunne blive selvforsørgende (LO, 2003).

Den stigning i antal nytilkendelser af førtidspension på baggrund af psykiske lidelser som man indtræder frem til år 2002 (jvnf. figur 1), kan meget vel være et udslag af de dengang forestående ændringer i lovgivningen i 2003. Reformen betød stramninger i mulighederne for at få tilkendt en førtidspension og særligt mange kan have fået tilkendt førtidspension inden den nye lovgivning trådte i kraft (Clausen, 2009).

Den nyeste reform af lovgivning

gen om førtidspension trådte i kraft i januar 2013. Denne ændring har sin baggrund i konstateringen af at stigningen i førtidspensioner på baggrund af psykiske lidelser primært var sket i gruppen af 18 – 39 årige (KL notat, 2010). Med den nye ændring kan personer under 40 år ikke få tilkendt førtidspension⁵ med mindre, det er uden for enhver tvivl, at personen ikke bliver i stand til at have et arbejde.

Udover ændringer i adgang til førtidspension med baggrund i borgerens alder er der i den seneste reform blevet introduceret begrebet ”ressourceforløb”. Ressourceforløb skal sikre en tidlig, tværfaglig og sammenhængende indsats med henblik på at udvikle arbejdsevnen og forebygge førtidspension. Forløbene er individuelt tilrettelagt og borgeren får én gennemgående sagsbehandler, der skal koordinere og varetage borgerens sag på tværs af sektorer og lovgivningsområder. Ressourceforløb kan vare mellem 1 og 5 år. Personer under 40 år skal have tilbud om deltagelse i et eller flere ressourceforløb, mens personer over 40 år skal have minimum et ressourceforløb, før de eventuelt kan få tildelt førtidspension^{7 8}. Hvilken effekt den sidste nye reform på førtidspensionsområdet vil have er

endnu uvist, men man må forvente, at antallet af nytilkendelser af førtidspension vil falde igen som følge af stramningerne i reglerne for borgere under 40 år.

På figur 1 ser man i 2007 et lille fald i antallet af nytilkendelser af førtidspension, generelt og i forhold til psykiske lidelser som går imod den generelle tendens i perioden. Dette fald mener flere kilder hænger sammen med kommunalreformen i 2007, hvor en lang række kommuner blev lagt sammen, samtidig med at jobcentre blev oprettet. I den forbindelse opstod i nogle kommuner sagspukler, der sammen med afviklingen af lange sygedagpengesager i højere grad blev prioriteret end fx tilkendelse af førtidspension, hvilket kan have ført til et midlertidigt fald i antallet af førtidspensioner (Hansen, Hjelmar & Jørgensen 2009).

Langt størstedelen af jobcentre har særlige tilbud eller særlige forløb til kontanthjælps- og sygedagpengemodtagere med psykiske problemer, med det formål at forebygge et behov for førtidspension og fleksjob (Hansen, Hansen & Krasel, 2010). En praksisundersøgelse fra Ankestyrelsen (2012) om førtidspension til personer med psykiske lidelser viser dog, at 16 procent af de i alt 125 undersøgte kommunale afgørelser om førtidspension, ville blive ændret eller hjemvist

5. www.cabiweb.dk

6. www.bm.dk

7. www.cabiweb.dk

8. www.bm.dk

til fornyet behandling, hvis de var blevet forelagt Ankestyrelsens Beskæftigelsesudvalg som klagesager. I disse sager er der ikke tilstrækkelig dokumentation for varig og væsentlig nedsat arbejdsevne. De afgørelser som Ankestyrelsen vurderer, ikke er i overensstemmelse med lovgivningen og Ankestyrelsens praksis, omhandler oftest mangelfuld eller for sen behandling for den psykiske lidelse, samt manglende dokumentation for at tilstanden er kronisk. I nogle sager, som Ankestyrelsen vurderer som værende i overensstemmelse med lovgivning og praksis, fremhæves at mangelfuld og/eller for sen behandling har ført til, at den psykiske lidelse er blevet kronisk eller forværret i en sådan grad, at borgerens arbejdsevne er varigt og væsentligt nedsat (Ankestyrelsen, 2012). Det vil sige, at der er afgørelser om førtidspension på baggrund af psykiske lidelser, hvor Ankestyrelsen i højere grad end kommunerne vurderer, at en kronisk tilstand kunne have været undgået med den rette og rettidige behandling, ligesom der ser ud til at være uenighed om, hvornår der er grundlag for at vurdere at en psykisk lidelse er kronisk eller kan behandles.

I en tilsvarende praksisundersøgelse fra 2007 fandt Ankestyrelsen, at der i ca. en tredjedel af 50 undersøgte sager ikke var tilstræk-

keligt grundlag for bevilling af førtidspension. Baggrunden for disse vurderinger er, at der i halvdelen af sagerne ikke var dokumentation for at en behandling var mulig. I den anden halvdel af sagerne vurderede Ankestyrelsens lægekonsulenter, at der ikke var tilstrækkelig dokumentation for en psykiatrisk lidelse, og at muligheden for behandling derfor ikke kunne vurderes. Dansk Psykiatrisk Selskab (2011) udtrykker ligeledes en bekymring for, at en mulig årsag til det høje antal førtidspensioner, der tilkendes i Danmark pga. psykisk sygdom, er utilstrækkelig diagnostik og behandling.

2.1.3 Forhold på arbejdsmarkedet

Der er også en række forhold på arbejdsmarkedet, der kan påvirke udviklingen af førtidspensionering i negativ retning. En rapport peger på, at arbejdsmarkedet er blevet mindre rummeligt, samt at der er større risiko for at blive permanent udstødt fra arbejdsmarkedet (Clausen, 2009). Er man først gledet ud af arbejdsmarkedet er det vanskeligt at komme tilbage igen. For personer med psykiske lidelser er der også andre faktorer, der vanskeliggør tilknytningen til arbejdsmarkedet. Årlige rapporter fra SFI vedrørende virksomheders sociale engagement har således peget på, at flere medarbejdere og virksom-

heder generelt, er usikre ved at arbejde sammen med eller ansætte en person med en psykisk lidelse (Brink Thomsen m.fl., 2011). Virksomheder med konkrete erfaringer er markant mere positive overfor at ansætte personer med psykiske lidelser end virksomheder uden erfaringer. I 2011 kunne dog rapporteres en stigning i antallet af virksomheder, der har en person med psykiske lidelser ansat (ibid.). Men det er usikkert, hvad denne stigning skyldes: Ansætter virksomhederne flere personer med psykiske lidelser, eller er stigningen i højere grad udtryk for, at gruppen af personer med psykiske lidelser er voksende, samtidigt med at virksomhederne er mere tilbøjelige til at fastholde medarbejdere på trods af, at de får psykiske lidelser? (Ibid.)

2.2 Opsamlende

Sammenfattende kan vi konstatere, at der er en stigning i tildelinger af førtidspensioner med psykiske lidelser, at stigningen primært er at finde i gruppen af 18 – 39 årige, som ikke er i beskæftigelse og lider af ikke arbejdsrelaterede psykiske lidelser. Kun omkring en tredjedel af de tildelte førtidspensioner hidrører fra de diagnoser, der kan være arbejdsbetingede. Det kan således ikke dokumenteres, at der er en sammenhæng mellem et mere belastende arbejdsmiljø og den ak-

tuelle stigning i førtidspensionering med psykiske lidelser.

Andre undersøgelser peger på, at forholdene på arbejdsmarkedet er blevet værre. At der er kommet større krav om effektivitet, større arbejdspress, højere jobusikkerhed, mere konkurrence, mere vold, trusler og mobning (European Commission, 2010). Personer der har angivet at have sådanne psykiske belastninger i arbejdet er overrepræsenterede blandt dem, der opnår førtidspension. Endvidere kan vi se, at brancher inden for industri, handel og service og offentlige sundhed bidrager med et numerisk stort antal personer, der tildeles førtidspension pba psykiske lidelser. Blandt de ikke-faglærte og faglærte i beskæftigelse er bevægeapparatsskader fortsat en langt hyppigere årsag til arbejdsrelaterede førtidspensioner, men i den resterende gruppe af personer i beskæftigelse, som ender på førtidspensionering, er der en sandsynlighed for, at det sker på grund af psykisk nedslidning på arbejdet.

Alt i alt ser det ud til, at det er blevet sværere for personer med psykiske lidelser at fastholde beskæftigelsen, men der savnes undersøgelser af, om denne tendens hænger sammen med det stigende antal førtidspensionstilkendelser (Caswell m.fl., 2012).

Vi vil i det næste afsnit se på,

om anerkendelsen af arbejdsskader med baggrund i det psykiske arbejdsmiljø har ændret sig. Senere i rapporten vil vi med baggrund i et fokusgruppeinterview med socialrådgivere og sagsbehandlere fra forbund under LO, forsøge at identificere hvad der kendetegner de ”forløb”, hvor arbejdsmiljøet er en medvirkende faktor i en udvikling, der ender med førtidspensionering.

3. Anerkendelse og anmeldelse af arbejdsskader knyttet til psykiske sygdomme

Myndigheden med ansvaret for arbejdssygdomme har siden 1933 kunnet anerkende psykiske skader som erhvervssygdomme, men helt op til 80’erne har der kun været meget få og enkeltstående anmeldelser af psykiske sygdomme.

Frem til midten af 80’erne blev sagerne normalt afvist på det grundlag, at psykiske sygdomme ikke var optaget på fortegnelsen over erhvervssygdomme. Der skulle således en meget omfattende dokumentation til for at få godkendt en psykisk sygdom. I 1989 oprettedes Arbejdsskadestyrelsen, der som udgangspunkt fortsatte denne praksis og afviste sager de skønnede, at der ikke var mulighed for ville blive anerkendt af Erhvervssygdomsudvalget. Dette udvalg skal vurdere

anmeldelser af sygdomme, der ikke er optaget på listen over erhvervssygdomme.

I løbet af 80’erne og 90’erne blev der anmeldt stadig flere sager om psykiske sygdomme, blandt andet i kraft af at mange forbund og lokale afdelinger blev bedre til at støtte medlemmer i at foretage anmeldelser. Erhvervssygdomsudvalget blev derfor tvunget til at tage stilling til et stadig stigende antal sager. Anmeldelser af sygdomsforløb, der var udløst af en posttraumatisk belastningsreaktion, blev i stigende omfang anerkendt. Det drejede sig ofte om soldater udsendt til krigsområder, fængselspersonale og lignende. I løbet af 90’erne havde udvalget således behandlet en del af denne type psykiske sager, og det udviklede en rimelig fast praksis for at anerkende sagerne.

I slutningen af 90’erne blev de første sager om psykiske sygdomme, der ikke var posttraumatisk belastningsreaktion, anerkendt i Erhvervssygdomsudvalget.

3.1 PTSD – den første anerkendte psykiske lidelse

Fra 1. januar 2005 blev posttraumatisk belastningsreaktion (PTSD) som den første psykiske sygdom optaget på fortegnelsen over erhvervssygdomme, der gælder for sygdomme anmeldt fra 1. januar 2005. Dette var en følge af arbejdet med

arbejdsskadereformen, der trådte i kraft samme dato. Seks måneder senere, den 1. juni 2005, blev posttraumatisk belastningsreaktion også optaget på den fortegnelsen, der gælder for sygdomme anmeldt før arbejdsskadereformen.

Da posttraumatisk belastningsreaktion kom på fortegnelsen, var det Erhvervssygdomsudvalgets forudgående praksis på området, der blev ophøjet til en gældende praksis. Der bliver således ikke anerkendt flere sager end lige før ændringen, men sagsbehandlingen blev forenklet, fordi Arbejdsskadestyrelsen nu kan anerkende sagerne uden først at forelægge dem for udvalget. Det betyder også, at antallet af sager om psykiske sygdomme, der bliver behandlet i udvalget, er faldet. Der bliver på nuværende tidspunkt jævnlige anerkendt konkrete sager om andre psykiske skader end PTSD efter forelæggelse for udvalget. Det er sager, hvor der er stillet en lægefaglig diagnose, og hvor der dokumenteres en overvejende sandsynlig sammenhæng med belastninger i arbejdet. De typer af sygdomme, der primært anerkendes på denne måde, er ”uspecifik belastningsreaktion” og ”depression”.

3.2 Fokus på sammenhængen mellem stress og depression

Erhvervssygdomsudvalget udarbejdede i 2006 en udredning af forsk-

ningen på området. Udredningen skulle afklare den mulige sammenhæng mellem stress og udvikling af psykisk sygdom. Ifølge udredningen kan stress efter længere tids psykisk belastning på arbejdet udvikle sig til depression, hvis man på sit arbejde har været udsat for meget høje krav eller manglende social støtte, eksempelvis i form af hyppige og meget vanskelige deadlines, et konstant stort pres fra meget krævende klienter eller indsatte eller manglende støtte fra kollegaer eller ledelse (Arbejdsskadestyrelsen 2010, Netterstrøm m.fl. 2008).

Udredningen blev dog ikke anerkendt som tilstrækkelig dokumentation for, at sammenhængen mellem stress og udvikling af depression er så velbegrunderet, at sygdommen depression efter stor psykisk belastning på arbejdet kunne optages på fortegnelsen over erhvervssygdomme.

Til gengæld betød resultatet, at arbejdsskadesanmeldelser om depression efter psykiske belastninger fremover forelægges for Erhvervssygdomsudvalget, når de vurderes begrundede. Det er herefter udvalgets opgave at vurdere sagerne og fastlægge en praksis for, hvilke sager der kan anerkendes. Det er vurderingen fra Arbejdsskadestyrelsen, at der i takt med bedre forskningsmæssig afdækning af sammenhængen mellem arbejde

og psykiske sygdomme med tiden vil blive anerkendt flere sygdomme (Arbejdsskadestyrelsen 2010).

Andre psykiske sygdomme end depression blev i den før omtalte udredning kun tillagt en beskeden eller en utilstrækkelig sammenhæng med en psykisk belastning på arbejdet. Sådanne sager vil dog kunne anerkendes efter forelægelse for udvalget, hvis der foreligger forskningsbaseret og lægefaglig dokumentation for at sygdommen med overvejende sandsynlighed skyldes arbejdet. Dokumentationskravet er dog meget stort, det kræves bl.a. dokumenteret at mere end 60 % af årsagen kan tilskrives arbejdet.

3.3 Erhvervssygdomsudvalgets praksis

Erhvervssygdomsudvalget behandlede i perioden fra 2005 til 2011 583 sager. Udvalgets sagsbehandling og den forudgående dokumentation er væsentlig i forhold til fastlæggelsen af de kriterier, der anvendes ved anerkendelse af psykiske sygdomme og tildeling af erstatninger samt i forhold til Arbejdsskadesstyrelsens praksis. Udvalget har en afgørende betydning for samfundets opfattelse af, hvad der er arbejdsbetingede lidelser. Med jævne mellemrum har bl.a. forbund og fagforeninger rejst principielle spørgsmål om Arbejdsskadestyrelsens afgørelsesgrundlag. Anerkendelsesgrund-

laget må således forventes fortsat at udvikle sig.

Grundlæggende påhviler bevisbyrden den skadelidte, og dokumentationskravet er stort. Det betyder, som vi senere kommer ind på, at det kan være ganske belastende for den enkelte at blive en "arbejdsskadessag". Men det betyder også at det arbejde, der udføres i fagforeninger, organisationer og af læger, som støtter personer med anmeldelser, på længere sigt kan få en betydning for den gældende opfattelse af hvilke konsekvenser af et dårligt psykisk arbejdsmiljø der bør udløse erstatning, og hvilke der ikke gør.

Aktuelt er den gældende praksis, at hvis en person har fået diagnosen post traumatisk belastningsreaktion, som jo er på listen over anerkendte arbejdsskader, så vil anerkendelsen gives uden større diskussioner. To andre diagnoser er erhvervssygdomsudvalget i dag opmærksomme på ofte kan lede til at lidelsen anerkendes, det er depression og uspecifik belastningsreaktion. Som nævnt forudsættes det at bevisbyrden for sammenhæng til arbejdet kan løftes i hver enkelt sag. Med stigningen i antallet af denne typer sager der behandles, øges således også den samlede forståelse af sammenhænge mellem arbejdet og disse psykiske sygdomme. Det forudsætter dog at Arbejds-

skadestyrelsen fortsat har ressourcer til at analysere sagerne på tværs eller sikrer at der udarbejdes tværgående udredninger tilsvarende den fra 2006.

Udvalget arbejder i dag ud fra den forudsætning, at en række forhold i arbejdet skal være gældende for, at det er sandsynliggjort at en person der har diagnosen ”depression” eller ”uspecifik belastningsreaktion” kan få den anerkendt som arbejdsbetinget. Det er følgende forhold:

- Udsættelse for vold og trusler
- Udsættelse for urimelige anklager
- Deltagelse i krigshandlinger
- Udsættelse for sexchikane eller grov mobning
- Udsættelse for negativ omtale i offentlige sammenhænge

Kan man dokumentere at have været udsat for et eller flere af disse vilkår i en længere periode mener udvalget, at der med rimelighed kan antages at være en sammenhæng med udviklingen af en af de pågældende lidelser.

Udvalget har også drøftet sammenhængen mellem diagnosen depression og så den tilstand som rammer personer, der er udsat for kendte stressorer og benævnes som ”at være stressramt”. Hvis arbejdet kan dokumenteres at være den overvejende stressor, kan det lede frem til, at stress anerkendes som

arbejdsskade. Det vil forudsætte, at vedkommende af en læge er givet diagnosen stressramt, og at belastningen kan dokumenteres at opfylde følgende:

- At den har været konstant og langvarig
- At der ikke er andre årsager som har haft væsentlig betydning
- At belastningen har omfattet høje krav og lav social støtte fra kolleger og ledelse

Sådanne arbejdsforhold vil i de fleste tilfælde vedrøre arbejde med mennesker eller arbejde med meget komplekse opgaver, hvor der ikke ydes støtte eller hvor det ikke er sikret, at man har de nødvendige kvalifikationer. Andre forhold udvalget er opmærksomme på, er store krav til overholdelse af deadlines, især hvis det indebærer negative konsekvenser ikke at overholde dem, eller at det vil få negative konsekvenser at bede om støtte og hjælp, samt hvis arbejdet forudsætter, at der må arbejdes udenfor den aftalte arbejdstid. Erhvervssygdomsudvalgets praksis er således begrænset af, hvad der kan anerkendes efter de gældende stramme kriterier, men er samtidig også under bevægelse.

3.4 Udviklingen i antallet af anmeldelser af arbejdsskader

I perioden 2003 til 2008 steg antallet af *anmeldte Psykiske sygdomme*

markant. På de 5 år forøgedes antallet af anmeldte psykiske sygdomme med 39 %. Herefter faldt antallet af anmeldelser dog igen frem til 2010, men i 2011 steg antallet igen, så det lå på niveau med 2008 og i 2012 indtrådte igen en voldsom stigning så antallet lå 49 procent over niveauet i 2005.

I 2012 anmeldtes i alt 4.468 psykiske sygdomme, hvilket udgør 22 % af samtlige anmeldte erhvervs sygdomme. Anmeldelserne fordeler sig dog meget ujævnt på brancherne. Samlet for perioden 2006 – 12 udgør de psykiske sygdomme blot 4,3 % af anmeldelserne indenfor fremstillingsvirksomheder, mens de indenfor brancherne: ”Sundhedsvæsen og sociale foranstaltninger” og ”Offentlig administration, forsvar og socialforsikring” udgør henholdsvis 32,3 og 36,2 % af anmeldelserne.

Cirka ¾ af anmeldelserne vedrører kvinder. Denne andel er stabil i hele perioden. Det afspejler, at de brancher fra hvilke den største del af anmeldelserne kommer, er brancher med en stor andel af kvinder ansat.

Fra 2003-2008 modtog Arbejdsskadestyrelsen et stigende antal anmeldelser vedrørende *45-59-årige kvinder*, mens man fra 2008 til 2009 modtog et faldende antal anmeldelser vedrørende denne gruppe. Blandt *mændene* var der

en stigning for de *40-59-årige* fra 2003-2007 og et fald for de samme aldersgrupper i 2008 og 2009. Udviklingen er således ensartet i aldersgrupperne og i fordelingen mellem kønnene. Den største stigning inden for anmeldte psykiske arbejdsskader ses inden for offentlig administration, især i fag hvor opgaven indebærer direkte kontakt med andre mennesker: Poli-ti, fængselsvæsen, sundhedsvæsen, forsvar og undervisning. Herfra modtages flere og flere anmeldelser. Den offentlige sektor ser ud til at have problemer, der adskiller sig fra den private sektor.

Den mest nærliggende forklaring er, at de fleste opgaver har et stort omfang af ”menneske-til-menneske” møder. I de arbejdsopgaver med intens menneskekontakt bruger den ansatte sig selv og sine følelser som arbejdsredskab, og dermed opstår også ekstra følelsesmæssige belastninger.

Fordelingen af anmeldelserne på hovedbrancherne er angivet i tabel 2. Der er særligt fem brancher som skiller sig ud, i kraft af at de psykiske sygdomme udgør den største gruppe af branchens anmeldte erhvervs sygdomme. Det er transportvirksomhed, finanssektoren, offentlig administration, undervisning og sundheds- og sociale arbejdspladser. Det er i øjnene faldende, at der i disse brancher er et stort omfang

Tabel 2. Fordelingen af anmeldelserne på hovedbrancherne

Hovedbranche	Andelen af anmeldelser med diagnosen "Psyriske sygdomme" blandt samtlige anmeldelser
Brancher hvor psyriske sygdomme er den største gruppe er markeret med fed , brancher hvor psyriske sygdomme er næst eller tredjestørst er markeret med <i>kursiv</i>	
Landbrug, jagt, skovbrug og fiskeri	2,2
Råstofudvinding	4,6
Fremstillingsvirksomhed	4,0
<i>El-, gas-, varme- og vandforsyning</i>	10,1
Bygge- og anlægsvirksomhed	2,2
<i>Engroshandel og detailhandel</i>	11,2
<i>Overnatningsfaciliteter og restaurationsvirksomhed</i>	9,6
Transportvirksomhed mv.	16,9
Pengeinstitutter, finansierings- og forsikringsvirksomhed	25,4
<i>Fast ejendom, udlejning, forretningsservice mv.</i>	17,7
Offentlig administration, forsvar og socialforsikring	34,6
Undervisning	45,5
Sundhedsvæsen og sociale foranstaltninger	31,2
<i>Kultur, forlystelser, sport mm.</i>	15,5
I alt	17,5

Kilde: Arbejdsskadesstyrelsen

af arbejdsopgaver der omfatter relationer til borgere, kunder, passagerer mm., hvilket underbygger den ovenfor nævnte antagelse.

Det er ikke kun inden for sundheds- og socialektoren, der forekommer mange anmeldelser, men også inden for servicefag som transport, finansiering og offentlig administration. En række andre servicebrancher som detailhandel, hotel-

og restauration, energiforsyning og kultur og sport markerer sig også med en stor andel af psyriske sygdomme blandt anmeldelserne. Det kan naturligvis vis også være en medvirkende faktor, at der i disse brancher er en større rummelighed, således at der ansættes flere personer med mildere psyriske vanskeligheder.

3.5 Anerkendelse og erstatninger af de psykiske sygdomme

I forhold til det antal sygdomme der anmeldes, er det antal der anerkendes dog stadig meget begrænset. Af de psykiske sygdomme, som blev afgjort i 2011, blev der anerkendt 7,2 procent, og i 2012 faldt andelen til 4,2 procent, hvilket er lavt i forhold til de andre erhvervssygdomme. Anerkendelsesprocenten varierer dog mellem brancherne, inden for "Sundhedsvæsen og sociale foranstaltninger" og "Offentlig administration, forsvar og socialforsikring" anerkendes henholdsvis 10,3 og 19,3 %. Det forhold, at posttraumatisk belastningsreaktion blev optaget på fortegnelsen over anerkendte erhvervssygdomme i 2005, har medvirket til den numeriske stigning i antallet af anerkendte

psykiske sygdomme fra 2006 til 2010. Faldet i anerkendelser fra 2010 til 2012 forklares ikke af i Arbejdsskadestyrelsens statistik fra 2012.

I den følgende tabel 3 er angivet hvor mange sager der i alt er anmeldt, hvor mange om psykiske lidelser, der er anerkendt med erstatning, hvor mange der er anerkendt uden at der er givet erstatning, samt de samlede udgifter anvendt til erstatning.

Udgifterne til erstatninger for psykiske sygdomme, der som nævnt udgør 4,2 % af de anerkendte sygdomme, udgør 23 % af de samlede udgifter, som i 2012 i alt beløber sig til 1.177.000 kr. Billedet svarer til bevægeapparatslidelserne, der udgør 22 % af udgifterne men kun 14 % af de anerkendte sager.

Tabel 3. Anmeldte og anerkendte sager med psykisk sygdom, samt udgifter til erstatning

Oprettelsesår	Anmeldte sager i alt	Anerkendelse med erstatning	Anerkendelse uden erstatning	Udgifter til erstatninger (i mio kr.)
2006	2.990	99	(ikke angivet)	165
2007	3.445	148	30	220
2008	3.521	196	33	174
2009	3.089	223	23	176
2010	3.106	245	28	271
2011	3.496	212	17	262
2012	4.468	187	(ikke angivet)	271

Kilde: Arbejdsskadesstyrelsen, Arbejdsskadesstatistik 2012)

3.6 Anerkendes for få psykiske sygdomme?

Det bemærkelsesværdige ved de psykiske erhvervssygdomme er den meget voldsomme stigning i anmeldelser i perioden. Den kan umiddelbart antages at afspejle en negativ udvikling i det psykiske arbejdsmiljø, da en sådan i mange sammenhænge beskrives som et resultat af generelt voksende krav på arbejdet – både i form af kvantitetsmæssige og følelsesmæssige krav, uklare roller og en udvidelse af arbejdstiden i kraft af ny teknologi.

Der er på den anden side ingen direkte årsagssammenhæng mellem antallet af anmeldelser og omfanget af arbejdsbetingede psykiske sygdomme. Det er et bevidst valg at foretage en anmeldelse, og det forudsætter en del ressourcer. Det er kan derfor også antages, at flere er blevet opmærksomme på muligheden for at anmelde psykiske sygdomme som erhvervssygdomme. Det kan således være et udtryk for at man i fagforeninger og blandt praktiserende læger i langt højere grad end tidligere anmelder – eller støtter – medlemmer eller patienter til at anmelde psykiske sygdomme som erhvervsbetingede. Det kan afspejle både en øget viden om de psykiske sygdomme og deres mulige sammenhæng med arbejdet, det kan afspejle en større almen anerkendelse af psykiske sygdomme

og det kan afspejle et større kendskab til reglerne og mulighederne for at anmelde erhvervssygdomme.

Det er også lettere i dag, for de personer der bliver ramt af en psykisk sygdom, at finde viden og vejledning som bekræfter at man er psykisk syg, og at der findes en gældende diagnose.

Det stigende antal anmeldelser øger presset på Arbejdsskade-styrelsens anerkendelsespraksis, der fortsat holdes indenfor de anerkendte diagnoser. PTSD kan anerkendes administrativt og diagnosen "uspecifikt belastningssyndrom" anerkendes ofte i erhvervs-sygdomsudvalget. Mens den store gruppe af mere komplekse sygdomsforløb fortsat afvises. Debat i medierne i forbindelse med offentliggørelsen af Arbejdsskadesstyrelsens Arbejdsskadesstatistik 2012, samt en kronik omkring arbejdsforholdene i Styrelsen har sat fokus på grundlaget for at anerkende og afvise anmeldte psykiske sygdomme. (Politiken 3.oktober 2013)

I den sammenhæng er erhvervs-sygdomsudvalgets fokus på problemet af stor betydning, fordi udvalgets arbejde medvirker til at samle den tilgængelige viden om sygdommene og klargøre diagnoserne. Hvilket er en forudsætning for en udvidelse af omfanget af anerkendte diagnoser. Arbejdsskadestyrelsen bidrager således selv til en bed-

re dokumentation af sammenhængen mellem stress og depression, samt hvilke lidelser der kan være forårsaget af mobning og chikane. Men forskningen er desværre endnu begrænset og ikke entydig. Der er dog som nævnt tidligere flere undersøgelser, der peger på at diagnosen depression ofte kan stilles for personer der bliver syge efter længere tids stress.

Med hensyn til depression er det sådan, at der kan identificeres nogle faktorer, der øger risikoen for depression. Det gælder især store krav i arbejdslivet eller manglende social støtte. De videnskabelige artikler peger på, at psykiske belastninger kan fordoble risikoen for en depression (Netterstrøm m. fl. 2008).

Det er imidlertid ikke Arbejdsskadestyrelsens opgave at opnå en bedre forståelse af hvad der går forud for, at man ender med at anmeldte en psykisk lidelse, endside at påpege hvad der kan gøres for at forebygge det, men primært at kunne skelne de alvorlige tilfælde, der bør udløse erstatning fra de øvrige.

Om det derfor er et problem, at så få sygdomme anerkendes og endnu færre opnår erstatning, kommer an på hvilken betragtning man lægger på problemet.

Arbejdsskadestyrelsen er en politisk myndighed og er derfor tvunget til at udvikle en praksis, der overhovedet gør det muligt at have

en økonomisk realistisk mulighed for at kunne yde erstatning til dem, som er hårdest ramt. Det er derfor forventeligt, at der vil være et politisk pres for at holde udgifterne til erstatninger for psykiske sygdomme nede, da de som omtalt udgør 23 % af de samlede udgifter til erstatninger.

Fagforeninger og interessegrupper ser det på den anden side som et problem, at så få sygdomme anerkendes, da man ser anerkendelsen som vejen til at få større fokus på de arbejdsbetingede psykiske sygdomme. Samt naturligt ønsker at hjælpe de medlemmer der er blevet ramt af en psykisk sygdom.

For den enkelte, som er ramt, kan det være vigtigt at få økonomisk compensation, hvis man har måttet forlade arbejdsmarkedet og har en langvarig lidelse. Det kan på den anden side også være meget belastende at skulle "køre" et langvarigt sagsforløb, der jo i mange tilfælde ender med en afvisning. Nogle forskere har påpeget, at der for personer som gennemgår en lang proces for at få anerkendt en erhvervs sygdom, sker en "sygelliggørelse" af det konstante fokus på egen sygdom. En sygelliggørelse som kan hæmme muligheder for at komme tilbage til arbejde.

"Spørgsmålet er derfor, om det overhovedet er relevant at tale om arbejdsskader i denne sammenhæng.

For den enkelte er det naturligtvis. Men vi ved utroligt lidt om, hvor meget der skal til. Undersøgelserne siger meget lidt om hvilke belastningsfaktorer, der er i spil, hvor længe de skal være i spil og hvor intense de egentlig skal være. ”Vi ved ikke, hvor høje krav man skal stille til folk og i hvor lang tid, før det egentlig udvikler sig til en depression. Og det gør det svært at sidde med enkeltsager og udtale sig om årsagsforhold. Og det er så et af problemerne, når man sidder med sagerne om erstatning for arbejdsskader” (Bo Netterstrøm, citeret fra høring for Folketingets Arbejdsmarkedsudvalg om psykiske arbejdsskader. Teknologirådet 2008.)

Det problematiske er, at der er så lidt viden om, hvad der er baggrunden for de mange anmeldelser. Ud fra data om hvilke sygdomme der anmeldes, hvad der er gået forud for anmeldelsen, og fra hvilke arbejdsområder anmeldelserne kommer, bør der kunne skabes en bedre indsigt i årsagerne til stigningen i psykiske lidelser. Arbejdsskadestyrelsens offentliggør ikke sådanne analyser, og givet den aktuelle debat om arbejdspresset i Styrelsen, må det antages, at der næppe er ressourcer til at gøre det, uden at der rejses et eksternt ønske derom. I den sammenhæng er det måske en hæmsko, at der primært fokuseres på at dokumentere om lidelserne

alene er opstået og forværret af forhold på arbejdet. Som jo, hvis diagnosen ellers er klar, er det primære argument for om anmeldelser afvises eller anerkendes. Det afskærer fra en bredere forståelse af de komplekse sammenhænge, som altid udgør et sygdomsforløb, og dermed for muligheder for bedre forebyggelsesstrategier og indsatser, der kan støtte de personer, som rammes af en psykisk sygdom.

Som afslutning på dette afsnit vil vi omtale en problemstilling, som ellers ikke er berørt i dette notat, og som vi ikke har fundet henvisninger til andre steder. Det handler om relationen mellem virksomheden og den person der foretager en anmeldelse. Meget ofte har personer, der anmelder psykiske arbejdsskader, forladt arbejdsmarkedet, men hvis de stadig er i arbejde eller har en tilknytning til en arbejdsplads, vil dette naturligvis påvirke sagen. På den ene side kan spørgsmålet om skyld og ansvar betyde, at det er vanskeligt at føre en dialog med arbejdspladsen, om de forhold der førte til sygdommen. På den anden side kan en god dialog med virksomheden være medvirkende til, at den sygdomsramte får bedre muligheder for at vende tilbage til arbejde. Dette forhold peger på en problematik, der behandles i det følgende afsnit. Nemlig, at det ser ud til, at personer med psykiske

sygdomme, der indleder en arbejds-skadesag, vurderes mhp førtidspension eller på anden måde ”bliver en sag”, får sværere ved at vende tilbage i arbejde end, hvis det ikke var tilfældet. Det kan derfor være relevant at påpege, at der i selve den måde de kommunale og statslige organer arbejder på, er en tendens til at gøre den sygdomsramte til et ”sagsbehandlingsobjekt”, og dermed en risiko for at overse, hvad der ville være det bedste behandlingsforløb for den enkelte.

Der findes næppe enkle løsninger på denne problematik. Det er dog nærliggende at antage, at i jo større grad de arbejdspladser og virksomheder, som de sygdomsramte kommer fra, bliver inddraget i sagsforløbet f.eks. gennem et mere entydigt forsikringsmæssigt erstatningsansvar, økonomiske tilskud til at fastholde medarbejdere, bedre tilbud om støtte fra jobcentre samt arbejdsmiljøtilsyn og rådgivning med mere fokus på det psykiske arbejdsmiljø, desto bedre muligheder vil der være for at begrænse omfanget af personer, der udstødes fra arbejdsmarkedet.

4. Hvordan oplever og møder LO-forbundene medlemmer med psykiske lidelser

I det følgende afsnit vil vi forfølge spørgsmålet om, hvad der går forud for en anmeldelse om en arbejdsbetinget psykisk lidelse. Bl.a. ved at se på den praksis, der er udviklet i forbundene inden for LO-området, for at støtte de medlemmer, der rammes af psykiske lidelser. Først beskriver vi på baggrund af telefoninterview med nøglepersoner i forbundene, hvilken praksis der er udviklet i forbundene for at støtte denne gruppe af medlemmer. Dernæst søger vi på baggrund af et gruppeinterview (se bilag 1) med nogle af disse nøglepersoner, at udpege generelle træk i det forløb, der leder frem til at en medarbejder må sygemeldes og i værste fald forlade arbejdet på grund af en psykisk lidelse.

4.1 Forbundenes muligheder for støtte til medlemmer med psykiske helbredsproblemer

I de fleste (ofte de større) forbund, fx 3F, Dansk El-Forbund, Fængselsforbundet, Serviceforbundet, Socialpædagogernes Landsforbund og HK, der er organiseret med lokalafdelinger, er det primært på det lokale niveau, at man behandler henvendelser fra medlemmer. Der kan

konstateres en stor variation i, hvad lokalafdelingerne har af procedurer og praksis for, hvad man gør i sager om psykiske helbredsproblemer. Det kan derfor være svært at foretage en samlet vurdering af forbundenes muligheder for håndtering af sager om medlemmer med psykiske helbredsproblemer, fx stress og depression. Men der er gjort en lang række vigtige erfaringer.

I de mindre forbund, hvor der ofte kun er et hovedkontor med en mindre gruppe medarbejdere, fx Dansk Artistforbund og Spillerforeningen, er der som regel i forvejen en tættere kontakt mellem medlem og forbund og et medlem vil ofte henvende sig til 'den medarbejder, han/hun bedst kender'. "*Så tager man en snak om problemerne*". En medarbejder i Dansk Artistforbund forklarer, at alle henvendelser behandles som enkeltsager, dvs. den pågældende medarbejder og medlemmet snakker om situationen og vurderer behovet for støtte og hjælp. Hvis det er en tung sag, tages det op i forbundsledelsen, hvor man sammen vurderer, hvad man kan gøre for at hjælpe medlemmet videre.

Generelt har alle forbund en 'ad hoc tilgang' til medlemmer, der henvender sig med psykiske problemer. Det vil sige, at der først og fremmest tages stilling til "sagens natur". "Sagens natur" vil oftest være af faglig karakter, fx afskedi-

gelse, arbejdsskade, forflyttelse, arbejdsmiljø etc. I de større forbund vil den, der modtager henvendelsen, først søge at afklare dette for derefter at sende sagen videre til den rette medarbejder. I HK nævnes specifikt, at det er politisk og administrativt besluttet, at forbundet ikke skal tage sig af sociale sager (fx om førtidspension) med mindre de er relateret til arbejdsskade eller ansættelse. Henvendelserne kategoriseres således efter de sagsbehandlingsveje man er fortrolige med, og dermed måske i mindre omfang efter, hvad der har bragt medlemmet i den konkrete situation.

Sagsbehandlernes (faglige konsulenter) opgave er som udgangspunkt at vejlede medlemmer om deres handlemuligheder. Når et medlem henvender sig med et givet problem, er der flere muligheder for at hjælpe medlemmet. Mulighederne begrænses dog af den erfaring og viden det enkelte forbund råder over. Den efterfølgende sagsbehandling ser ud til at følge de samme 'veje' på tværs af forbundene. Det drejer sig om henvisning til anden hjælp, kontakt til kommunen, anmeldelse som arbejdsskade og i nogen tilfælde samarbejde med arbejdspladserne.

Anden hjælp kan blandt andet være henvisning til egen læge, hvilket udover en umiddelbar diagnostisk udredning kan tjene som se-

nere dokumentation i en arbejds-skadesag, men også fordi lægen kan henvise medlemmet videre til fx psykologhjælp. I bl.a. HK har man gode erfaringer med at inddrage egen læge i rundbordssamtaler om sygedagpenge. Der henvises også til arbejdsmedicinske klinikker, oftest når det vurderes at sagen har karakter af en arbejdsskadesag. I Dansk Artistforbund nævnes derudover støttemuligheder som hjælp til ansøgninger til sociale legater til fx behandling, forslag til kontakt til andre hjælpemuligheder og sociale steder, fx Alko-linjen og Sind. Hos Spillerforeningen hjælper man ofte medlemmer med at komme i gang med uddannelsesforløb.

Forbundene kan vælge at sidde med til møder med kommunen, rådgive i sagsbehandlingen og være behjælpelige med at undersøge alle muligheder for at få hjælp til medlemmet. I forhold til kontakten til kommunen, ser det ud til, at den største forskel mellem forbundene er hvilken uddannelsesbaggrund de ansatte, der rådgiver medlemmer har.

I nogle forbund er der en social-rådgiver ansat eller tilknyttet, der kan rådgive medlemmer og hjælpe andre ansatte med spørgsmål om sociallovgivningen og kommunal sagsbehandling, fx 3F, Blik og Rørarbejderforbundet, Dansk El-Forbund, Dansk Jernbaneforbund,

HK, Hærens Konstabel- og Korporalforening, Malerforbundet, Serviceforbundet og Socialpædagogerne (i nogle kredse). I andre forbund som fx Fængselsforbundet, og de mindre forbund som Dansk Artistforbund, Spillerforeningen, herunder Håndbold Spiller Foreningen og Dansk Frisør og Kosmetiker Forbund har man ingen socialrådgivere, og derfor ringere forudsætninger for at støtte medlemmer ift den kommunale sagsbehandling.

Det nævnes blandt andet af Fængselsforbundet som et problem, da det er vanskeligt at rådgive medlemmer om sagsforløb hvor fx kommunen er inddraget og de ansatte er nødt til at bruge lang tid på at sætte sig ind i reglerne og den kommunale praksis på de forskellige områder, fx førtidspension.

Når forbundene rådgiver medlemmer, der henvender sig med problemer, der også involverer psykiske helbredsproblemer, henvises medlemmer ofte til at bringe sagen op på egen arbejdsplads, fx ved at tale med sin tillidsrepræsentant og/eller arbejdsmiljørepræsentant. Hos 3F undervises ansatte i, at man skal få kontakt til andre på arbejdspladsen, og man skal forhøre sig om medlemmet har taget fat i sin AMR eller TR. Hvis der samarbejdes med arbejdspladsen, er det ofte den lokale afdeling, der er inde over. Samarbejdet med ar-

bejdspladserne opleves meget forskelligt. Hos 3F oplever man, at det afhænger meget af arbejdspladsens relation til fagforeningen og om kontakten til tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten er god. Hos Hærens Konstabel- og Korporalforening oplever man, at de mest succesfulde sager, og dem hvor lokalafdelingen involverer sig mest, er dem hvor tillidsrepræsentanten henvender sig til hovedkontoret. Hos Dansk Jernbaneforbund har man erfaring med at deltage i rundbordssamtaler med arbejdspladserne vedrørende tilbagevenden til arbejde, ændret jobfunktion og arbejdsfstholdelse. Derudover har man haft samtaler med TR der skulle deltage i rundbordssamtaler. Hos Socialpædagogerne inkluderer samarbejdet med arbejdspladserne blandt andet, at SL kan sidde med som bisidder ved møder mellem medlem og arbejdsplads. Dette kan godt i første omgang virke intimiderende for arbejdspladsen, men SL fremhæver, at de er med som resurse i samarbejdet om at få løst et fælles problem, f.eks. en sygemeldt medarbejder, der skal tilbage til arbejdet. Generelt oplever Socialpædagogerne, at der er et godt samarbejde med arbejdspladserne, særligt de kommunale.

Hos Dansk Frisør og Kosmetiker Forbund lavede man for nogle år siden personalepolitiske ordninger,

der handler om, hvad der skal ske, hvis der opstår en krise i en salon. Proceduren er, at folk fra forbundet sammen med repræsentanter fra Mesterforeningen går ud i salonen og forsøger at mægle og opnå enighed mellem de berørte parter. Blandt andet derfor, er de 4 medarbejdere i forbundet, der modtager henvendelser fra medlemmer, uddannet i mediering. Hvis der er samarbejdsproblemer i en salon, og disse ikke kan løses gennem mægling, har forbundet den mulighed at sende hele salonen på kursus i god opførsel på arbejdspladsen.

Hos HK arbejder man ofte med et netværk af kontakter, formelle og uformelle, herunder først og fremmest kontakt til tillidsrepræsentanten ang. forhold på arbejdspladsen (sundhedsordninger mm.), kontakt til jobcentre mm.

Ingen af LO forbundene oplyste, at de har egen psykolog ansat. Nogle forbund har en sundhedsordning med psykologhjælp, som medlemmer kan gøre brug af. Det drejer sig blandt andet om Blik og Rørarbejderforbundet, Dansk Frisør og Kosmetiker Forbund, Fængselsforbundet (hvor medlemmer kan benytte sig af Kriminalforsorgens aftale med Falck Healthcare vedrørende arbejdsrelaterede psykiske problemer), Hærens Konstabel- og Korporalforening (hvor tidligere udsendte

gennem Forsvaret kan få psykologhjælp) og Malerforbundet.

I nogle tilfælde er der i overenskomsterne en sundhedsforsikring, der inkluderer psykologhjælp, mens det andre steder er arbejdspladsen, der har en aftale med fx Falck Healthcare eller Trekanten. I HK nævnes, at der indtil for 5-6 år siden var mulighed for at bevilge psykologhjælp gennem forbundet, men dette er efterfølgende blevet sparet væk.

4.2 Opsamlende

Som det fremgår, er den støtte forbundene yder deres medlemmer af meget varierende karakter. De store forbund har naturligt flere ressourcer, men som hovedregel rådgives der ud fra en vurdering af den enkelte sag. Rådgivningen baseres ikke på generelle retningslinjer eller vurderinger af, hvad der er den mest hensigtsmæssige indsats overfor medlemmer med psykiske lidelser relateret til et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Rådgivningen er i overvejende grad rettet mod, hvordan medlemmet kommer så godt som muligt igennem de forskellige offentlige sundhedsmæssige og sociale systemer, hvilket der også gives eksempler på kan være meget påkrævet. Forbundenes medarbejdere har imidlertid meget svingende uddannelsesmæssige og erfaringsmæssige forudsætninger for

at yde denne rådgivning. Hvilket også kan være forklaringen på de store forskelle i praksis. Det fremgår, at forbundenes egen vejledning oftest retter sig mod medlemmets vej gennem de offentlige systemer, og i mindre grad mod at søge at afdække årsagen og orientere sig mod forhold på arbejdspladsen. Der arbejdes dog i flere forbund med at rette en indsats mod virksomhederne, primært ved at inddrage TR og AMR på den arbejdsplads medlemmet kommer fra, samt ved at deltage i rundbordssamtaler. Det er vanskeligt for forbundenes sagsbehandlere at flytte fokus fra det forløb, den sygemeldte skal igennem, til det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen, som var medvirkende til sygemeldingen. Der er dog eksempler på, at forbund i samarbejde med arbejdsgiverorganisationens konsulenter efter henvendelse fra et medlem henvender sig direkte til arbejdspladsen med tilbud om at løse konflikter eller påpege mulige forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø.

5. Hvordan er forløbet for dem som rammes?

Tager vi fordelingen af anmeldelser om arbejdsbetingede psykiske sygdomme som et udtryk for, hvor medarbejdere inden for LO-området møder de største psykiske belastninger, ser det ud til at problemerne i størst omfang findes inden for de fag, hvor der arbejdes med mennesker: Det sker primært inden for social- og sundhedsområdet (incl. socialpædagogerne), fængselsvæsenet og servicefagene som hotel og restauration. Der er også psykiske belastninger inden for fag med umage arbejdstider og hvor der er meget alenearbejde f.eks. transportsektoren og detailhandel. Fremstillingsvirksomhed og bygge og anlægssektoren bidrager derimod kun i begrænset omfang til de anmeldte psykiske sygdomme og førtidspension begrundet heri. Det betyder ikke nødvendigvis, at der ikke er psykiske problemer i disse brancher, men hvis de forekommer i større omfang, håndteres de på anden måde end i de førnævnte brancher og fører ikke til udstødning og 'sagsliggørelse' på samme måde. Vi må dog erkende, at vi stadig har en begrænset viden om ved hvilke typer arbejde, i hvilke situationer og under hvilke betingelser de psykiske skader og sygdomme opstår. Er arbejdet mere belastende eller

er medarbejdere blevet dårlige til at håndtere belastningerne, er den støtte man kan få i dag ringere and tidligere eller er virkshederne ikke i stand til at forebygge skaderne af et stigende pres og et arbejdsmarked med større utryghed?

Det er dog rimeligt at antage, at stigningen er et udtryk for, at omfanget af personer, der oplever belastninger i arbejdet på grund af et dårligt psykisk arbejdsmiljø, er tilsvarende stigende. Det burde i givet fald afspejle sig i at flere personer, mens de endnu er i arbejde, oplever disse arbejdsmiljø-problemer og dermed at flere henvender sig til forbundene med ønske om støtte til at afhjælpe og forebygge det dårlige arbejdsmiljø eller til at komme tilbage i arbejde, før arbejdsmiljøet fører til langvarig sygdom eller førtidspension.

Dette afsnit drøfter disse spørgsmål, primært på baggrund af et fokusgruppeinterview med en række aktører fra fagbevægelsen (se bilag 1), som er i direkte kontakt med de medlemmer dette drejer sig om. Der deltog primært socialrådgivere fra forskellige forbund. Baggrunden for at inddrage dem var, at disse aktører har en bred erfaring fra en lang række konkrete forløb, som deres medlemmer har rapporteret. De beskriver typisk deres erfaringer som en række af individuelle historier. Fokusgruppens opgave var

at se på tværs af disse individuelle erfaringer for at konstatere, om der kan aflæses nogle generelle tendenser i, hvad der går forud for, at en person langtidssygemeldes, anmelder en arbejdsbetinget psykisk sygdom og ender med at søge om førtidspension.

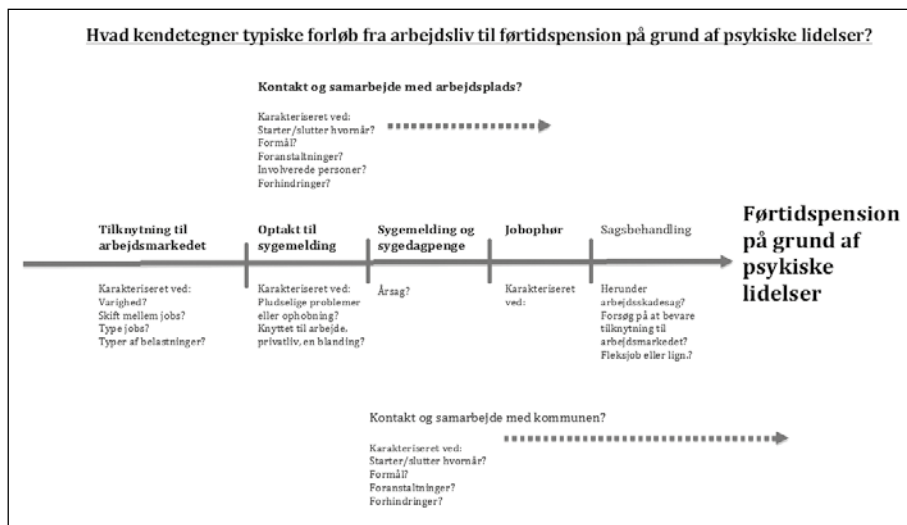
Vi rejste indledningsvist spørgsmålet om, hvad der kendetegner et typisk forløb ”fra arbejde til førtidspension med psykisk diagnose”. Udgangspunktet var en antagelse om, at vejen til et arbejdsbetinget psykisk sygdomsforløb vil være påvirket af følgende faktorer:

- Karakteren af den forudgående tilknytning til arbejdsmarkedet
- Konkrete begivenheder der er optakt til forløbet
- Forløbet af sygemelding og dagpengeperiode
- Karakteren af kontakten til Arbejdspladsen
- Karakteren af kontakten til de involverede myndigheder og eksterne parter
- Sagsbehandlingen af en anmeldelse eller ansøgning om førtidspension.

Disse forhold er anskueliggjort i figur 3.

Som nævnt var målet med dette

Figur 3. Illustration af forløbet: ”fra arbejde til førtidspension”



gruppeinterview ikke at bekræfte dette forløb yderligere, men derimod at søge at afdække hvad der er gået forud. Altså hvilke forhold i arbejdet, der har ført til, at medlemmet overhovedet nåede dertil. Gruppen beskrev med dette udgangspunkt en for en deres egne erfaringer fra rådgivning af medlemmer. Alle beskrev, at der i deres erfaringer fra rådgivningen af medlemmer, altid indgik en kombination af årsager. Der var særligt fem forhold, som fremstod som afgørende for, hvad der ender med at skubbe folk fra arbejde til førtidspension. Det drejede sig om den

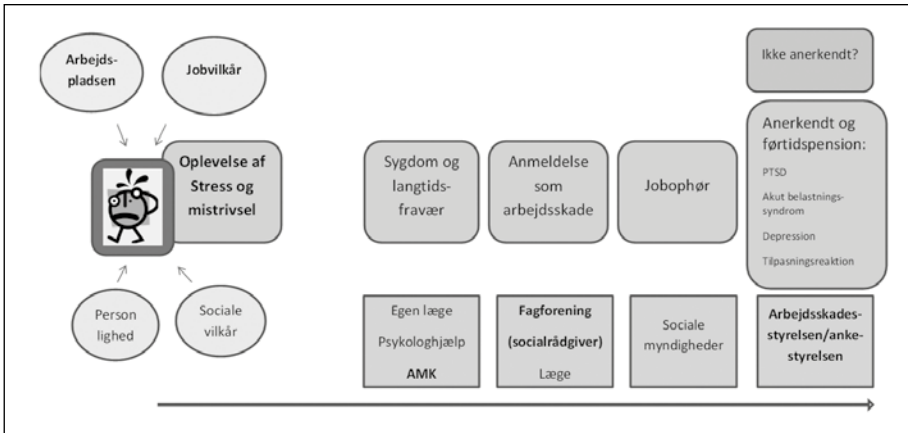
enkeltes personlighed, den enkeltes sociale vilkår, de belastningsfaktorer der knytter sig til den konkrete arbejdsopgave, arbejdspladsens generelle psyko-sociale arbejdsmiljø og sociale relationer, samt den måde den enkelte behandles på, når sygdommen erkendes.

De fem faktorer er illustreret i figur 4, og udfoldes derefter i det følgende på baggrund af fokusgruppens udsagn.

5.1 Personen

Gruppens erfaringer pegede på, at det ikke er et tilfældigt udsnit af medlemmerne, der har størst risiko

Figur 4: Hvad går forud for en arbejdsskadesag



for få en psykisk lidelse. De medarbejdere, de havde mødt, var meget ofte kendetegnet ved at brænde for deres arbejde og dermed stille store krav til sig selv. Denne egenskab ses ofte blandt personer, der arbejder med mennesker. F.eks. fortælles om ansatte i fængselsvæsenet: *”Dem der brænder for deres arbejde, og tror på at det nytter at gøre noget i systemet, brænder ud når de slår panden mod muren/regelsystemet. På den ene side skal man varetage den indsattes rettigheder, tage omsorg etc. Og på den anden side straffe og overholde reglerne overfor den indsatte. Meget vold, strid med de indsatte, konstant beredskab overfor de indsatte, det er det, i kombination med at brænde for sit arbejde, der slider. Dem, der brænder ud, har alle overværet eller oplevet vold”.*

Tilsvarende siges følgende om socialpædagogisk arbejde: *”Langt de fleste brænder for deres arbejde. Dem der ikke holder til det, arbejder hvor der er en kultur, der gør, at der ikke bliver taget hånd om de (daglige) voldelige oplevelser, fordi det anses som en del af jobbet. Når ledelsen siger at vold er en del af jobbet, vender mange følelserne indad (det er mig, der er noget galt med).”*

”Blandt sosu’er der forskellige typer, dem der brænder for arbejdet og dem der går på arbejde og lader lederne om beslutningerne.”

”Blandt lokoførerne optræder en

gruppe, som har været udsat for påkørsler (i gennemsnit oplever alle en), det kan give store traumer. Der er andre, der har med publikum at gøre. Disse folk får stress af at være usikre på jobbet. Jeg oplever, at en stor del af dem, der går ned, er ’Hypersensitive personer’, måske mest kvinder, personer som har karaktertrækket af at være særligt sensitive, kanariefuglstrækket, dem der går først ned, når der er noget på arbejdspladsen, derefter går de andre ned.”

Sådanne individuelle karaktertræk hos personer, der gør dem mere sårbare, kan efter gruppens erfaringer kategoriseres i tre grupper:

- Den ene er dem, der har været udsat for ekstraordinær stressbelastning på arbejdet, som at være udsat for vold, trusler eller overfald eller en voldsom hændelse som at påkøre et menneske.
- Den anden gruppe er udsat for alvorlige stressorer, de har aldrig sagt fra, lige meget hvor umulige betingelserne er, gør de alt for at opfylde de dem. De fremstår derfor som meget kompetente medarbejdere og formår ofte at håndtere situationen gennem længere tid. En dag brænder de ud. Det udløses ofte af en hændelse, der synes ude af proportioner med reaktionen. Der-

for kan det være overraskende for omgivelserne.

- Den tredje er mobbeofrene, der ses som en meget varieret gruppe, men som oftere end andre bliver mobbeofre, uanset hvilken arbejdsplads de er på.

Et karaktertræk, der synes at være udbredt er, at folk meget ofte har været længe på arbejdspladsen. *”Man bliver ikke stærkere af at have været længe på arbejdspladsen/have oplevet mange traumer – hvis der ikke bliver taget ordentlig hånd om ting undervejs! Langvarigt forsvarsberedskab er nedslidende”.*

Vurderet ud fra fokusgruppens brede erfaring, er alle altså ikke lige udsat for at få en psykisk lidelse. Nogle arbejder i jobfunktioner, hvor særlige traumatiske hændelser er mulige og forekommer. Andre har en personlighed der gør, at de har svært ved at sige fra. Erfaringerne peger på, at det ikke overvejende er nyansatte og uerfarne der rammes, men i lige så høj eller i højere grad personer med lang tids erfaring.

Disse iagttagelser peger på, at den forebyggende indsats kan styrkes ved at have mere øje for individuelle former for støtte. Først og fremmest i rekruttering, ansættelse og prøvetid, hvor det er afgørende, at nyansatte bliver gjort bekendt med jobbets udfordringer. Muligheder for at få supervision og

støtte når man arbejder med f.eks. særligt udadreagerende personer. Ligesom det er vigtigt at virksomheder selv har eller har en aftale med psykologer der kan tilbyde krisehjælp og støtte efter vanskelige hændelser. Men også ved at der er et øje på de mere erfarne, der kan ”spotte dem” før de går ned og give støtte når ”forsvarsbered-skaberne er slidt ned”.

5.2 De sociale vilkår

”De mennesker som går ned med stress, er meget ofte ensomme og alene”. Dette udsagn var der generel enighed om blandt deltagerne. Man kunne nikke genkendende til, at mange af de personer, hvis sager man havde behandlet, var i en situation, hvor de ikke havde – eller havde svært ved at få – social støtte. Ensomheden blev set i relation til såvel arbejde som privatliv. Deltagerne beskrev, at i mange af sagerne om psykiske lidelser, var der var tale om personer, som levede ene udenfor arbejdet, og derfor ikke kunne finde støtte og hjælp til at bearbejde, svære situationer eller til at sikre restitution. For andre var det knyttet til de sociale rammer på arbejdet, hvor deltagerne havde oplevet, at der til fortællingerne om, hvorfor medlemmer endte med at anmelde en arbejdsskade, ofte indgik en beskrivelse af, at de følte sig isoleret på arbejdspladsen.

Dette kunne være en situation, som var med til at udløse sygefravær eller det kunne være en situation, der blev skabt eller forstærket af det forhold at mennesker udsat for stress ofte ”trækker sig ind i sig selv”.

Men det kan også skyldes arbejdspladsernes evne til at rumme alle. ”Rummeligheden er blevet mindre, også blandt kolleger, mange medarbejdere klager over, at kolleger møder for sent, holder for mange pauser etc. Ofte kan det være medarbejdere, der har været 10 år på arbejdspladsen uden at der har været noget, for dem er det meget stressende at få en masse klager, for der har jo aldrig været noget før”.

”Folk siger ofte, at det var forfærdeligt at blive ignoreret af arbejdspladsen. Der kan gå lang tid, hvor man ikke bliver kontaktet. I Fængselsvæsnet er det meget familært, og man er sammen på arbejde og i fritid, så bliver det meget hele ens liv, man ikke hører fra.”

”Den enkelte har kompensations-teknikker ... den enkelte kan tåle helt vildt meget, men når uretfærdigheden kommer, når der ikke er nogen opbakning fra TR, kolleger etc. Så falder læsset.”

Eksklusionsprocessen synes imidlertid at gå begge veje, jo mere man bliver udsat for stress og presset i arbejdet, jo vanskeligere er det at fastholde og udnytte de sociale

relationer. ”De der kolleger, der er ved at gå ned, er også forfærdelige at være omkring, de brokker sig, er ved at eksplodere etc. Så der er også noget med, at kollegerne er glade for at få lidt fred for dem, der er ved at køre ned. De bliver så supersensitive, og er negative fra de kommer til de går hjem. Super selvforstærkende, når kolleger så holder sig tilbage i stedet for at være imødekommende.”

Det var en fælles erfaring blandt de interviewede, at disse vilkår forværres i økonomisk pressede tider, og når der foregår store organisatoriske omlægninger. ”Nedskæringer slider. Før har der været en kultur med meget højt til loftet, plads til skæve eksistenser, sådan er det ikke mere, fx for de ældre kvinder der stadig ryger. De oplever, at de unge holder øje med hvor lange og mange rygepauser, de holder, og klager over det. Folk går ikke til hinanden med klagerne.”

”Ofte breder usikkerheden sig som ringe i vandet, når der er fyringstrusler eller når en kollega bliver fyret, bliver de tilbageværende usikre.”

Kernen i udsagnene er, at det ikke i sig selv er nedskæringer eller omlægninger, der udgør belastningen på medarbejderne, men den betydning de har for de sociale relationer. Når de rammer, der ellers har sikret alle en rolle og en generel

accept og anerkendelse, bliver truet og udfordret, så påvirker det i første omgang den gruppe af medarbejdere, som er yderst i de sociale strukturer og derfor lettest bliver ofre for eksklusion og samtidigt har sværest ved af egen kraft at fastholde en social position.

5.3 Jobfaktorerne

I alle de sager der blev fremlagt ved interviewet indgik en eller flere af de jobfaktorer, som vi allerede ved kan være nedslidende. Det er f.eks. manglende anerkendelse, for mange opgaver i forhold til egne ressourcer, store følelsesmæssige krav i arbejdet, uhensigtsmæssige arbejdstider, lav status og manglende støtte og imødekommelse fra ledelse, kolleger og borgere/kunder mm. Forhold som alle er anerkendte stressorer og beskrevet i mange sammenhænge.

I gruppeinterviewet, der som nævnt primært havde deltagere fra job, der omfatter arbejde med mennesker, blev det fremhævet, at disse jobfaktorer generelt er forhold, som medarbejderne er rustet til og har erfaring med at håndtere. Der er derfor sjældent tale om, at påvirkning fra en enkelt af disse stressorer kan beskrives som årsagen. Gruppen pegede på, at belastningerne øges, når de strategier, den enkelte eller arbejdspladsen har udviklet for at kunne håndtere pres-

set, pludselig må ændres. Det sker f.eks., hvis organisationen laver om på en gældende praksis, eller når relationer mellem mennesker, der har betydning for håndteringen af arbejdsopgaven, forværres.

I fængselsvæsenet berettes det, at praksis vedrørende sygedage blev ændret ved, at medarbejdere fik tilsendt et brev til hjemmeadressen om, hvad deres sygedage havde kostet fængslet. Det oplevedes som mistillid til de personer, som havde sygedage begrundet i psykiske forhold. Dermed blev en praksis, der indgik i arbejdspladsens strategi for at nedbringe sygefraværet en medvirkende faktor til, at netop personer med psykiske lidelser oplevede det som et øget belastning.

Manglende tillid mellem ledelse og medarbejdere og mellem kolleger beskrives som et forhold, der er afgørende for, om personer i belastede situationer ender med en sygemelding eller kan finde vej tilbage til arbejdet. *"Det er afgørende, at man stoler på, at en kollega "har ret", når han/hun siger, at han/hun har fået for meget at lave."* Er det ikke tilfældet, er det meget vanskeligt at kunne sige fra. Et andet eksempel der nævnes er en kvinde, der udsættes for 3 svære kvælningsforsøg, får hjertebanken, og ikke kan være nogen steder. Hun prøver at komme i kontakt med ledelsen, der mener, det går over med tiden. Kolleger

undgår hende. Hele emnet (kvælningsforsøg) bliver undgået, alle er bange for, at det vil ske for dem. En arbejdsplads, der ellers kan håndtere, at borgeres voldsomme adfærd er en del af deres arbejde, mister evnen i denne sag, og deres kollega mister sit arbejde.

Døgnarbejde og skiftende vagter, som oftest er et vilkår når der arbejdes med mennesker, kan forværre problemerne. F.eks. har man ikke nogen at snakke om oplevelser på arbejdet, når man kommer hjem, hvis resten af familien sover eller er på vej på arbejde. Det svækker mulighederne for at håndtere belastninger i jobbet.

5.4 Arbejdspladsen

En deltager i fokusgruppen siger, at det er hendes erfaring, at det er de samme arbejdspladser man hører om igen og igen. *"Der, hvor det fungerer godt, er der, hvor man har forstået retningslinjerne, og hvor det ikke bliver noget farligt, men hvor det er en del af at være på et arbejde, at man også får det skidt en gang imellem. Der, hvor vi har problemerne, er ofte på de arbejdspladser, hvor der er svage ledelser."*

Der er ikke statistisk grundlag for at udpege bestemte arbejdspladser, som i højere grad end andre har medarbejdere, som forlader arbejdet med psykiske lidelser. Men interviewpersonernes erfaringer gi-

ver tilsammen et billede af, at der er nogle arbejdspladser, hvor der er flere psykiske belastninger end andre.

Sådanne arbejdspladser er kendetegnet ved en række:

- Lav tolerance ift sygefravær *"Før i tiden kunne folk være sygemeldt i lang tid, det er helt anderledes i dag"*.
- *"Det er arbejdspladser, hvor mange ikke ved, hvem der er AMR."* Selvom AMR er kendt, kan det dog være en vanskelig opgave at udfylde, *"der er slet ikke tid for en AMR til at sidde og snakke med en kollega, der har det dårligt"*.
- Lederne og AMO mangler evne til at spotte udsatte medarbejdere og håndtere de problemer, der opstår.
- *"Det er arbejdspladser, hvor mange ledere ikke engang har set arbejdstimeaftalerne. De aner ikke hvilke retningslinjer, de har for at lede arbejdet. De kender ikke reglerne"*.

Omsorgssamtaler er en metode, mange arbejdspladser bruger, men de bliver i praksis ikke brugt til det, de skal. *"De starter med: "Hvordan har du det" men slutter med en tjenstlig samtale. Meget hurtigt bliver snakken om lederens muligheder/problemer for at få virksomheden til at køre, og det bliver læsset over på den sygemeldte medarbejder. Der er også noget med generati-*

onsskiftet, hvor de unge mangler erfaring og rummelighed til omsorg”.

”Der skal ikke meget sygdom til, før man indkaldes til en tjenstlig samtale, advarsler, og skal skrive under på, at man ikke er syg i det næste halve år.”

5.5 Systemets varetagelse af den stressramte

Fokusgruppen påpegede i enighed, at der er en femte faktor, som er årsag til, at medlemmer efter psykisk betinget sygefravær helt må forlade deres arbejdet. Nemlig det ”system”, som medlemmer, der er langtidssyge og ender med at søge om førtidspension, skal igennem. De så i nogle tilfælde, at ”systemet” i højere grad er en del af problemet end af løsningen.

Denne konstatering byggede de på forskellige erfaringer. Det kendetegner sagsbehandlingen i såvel de kommunale, regionale og statslige institutioner, der indgår i sådanne sagsforløb, at de primært arbejder efter egne økonomiske og driftsmæssige performance mål og dermed nedtoner eller overser den enkelte persons konkrete situation, muligheder og mål.

”Der bliver ansat jurister, der ikke har nogen forstand på det sociale, det er penge og manglende viden, der styrer det. Så handler det om, hvem der har ret.”

At forholdene ikke opleves ideel-

le i de offentlige støtte- og behandlingssystemer sætter fokus på, hvilken strategi forbundene skal vælge. Det er vigtigt at overveje, hvornår det er hensigtsmæssigt at bringe et medlem ud i en arbejdsskadesag eller en pensionssag, og oversøge nærmere hvilke former for støtte, man kan sikre er til stede, f.eks. i form af jobcentre, kommunale støtte programmer mm.. Ved at vurdere mulighederne kan der tages en mere individuel vurdering af, hvad der i den enkelte sag er det rigtige at gøre.

Det fremhæves, at udgangspunktet ofte er et forsøg på at leve op til Bo Netterstrøms ord om, at der skal tages fat i en depression inden tre uger, hvor der skal lægges en relevant behandlingsplan, ellers går det galt og bliver til rigtig lang tids fravær. Men erfaringerne er, at dette meget sjældent lader sig gøre. *”Er der noget folk bliver deprimerede af, så er det at være i det sociale system. Det er utrolig svært at være i det, det trækker i langdrag, usikkerheden”.*

Fra forbundenens side bør man således overveje grundigt, hvornår det er hensigtsmæssigt ”at køre en sag” og hvornår man måske bør overveje andre former for støtte og hjælp. *”Når man først er i systemet, er det svært at komme tilbage, systemet påvirker ikke de forhold, der bringer folk ud af arbejdsmarkedet,*

men alt det, der holder dem udenfor.” Man skal være opmærksom på, at det at være hovedperson i en sag om anderkendelse eller erstatning retter al fokus på sygdommen, og fjerner måske muligheden for at se vejen tilbage.

Fokusgruppens overordnede konklusion er, at kræfterne skal bruges mere på at forebygge, bl.a. ved at forbundet f.eks. via TR eller AMR kommer med ind i sagen i tide, så støtten kan bruges til at fastholde folk i arbejdet eller hjælpe dem tilbage igen. Først når man er sikker på, at det er det rigtige at gøre, skal man starte en arbejds-skadessag.

6. Andre erfaringer

Der er for nyligt i forbindelse med flere projekter om TTA-indsatsen (Tilbage Til Arbejdet) publiceret en række andre erfaringer, som støtter mange af de erfaringer og forslag, som fokusgruppen bidrog med. I NFA's "Hvidbog om Mentalt helbred, Sygefravær og Tilbagevende til arbejde" (Borg et al. 2010), formuleres bl.a. følgende forslag til virksomhedsnære tiltag:

- at der laves individuelle planer, især hvis der indgår sygefravær, så vejen tilbage til arbejdet kan planlægges i et samarbejde mellem medlemmet, virksomheden og forbundet
- at der udvikles et bedre grundlag for, at samarbejdssystemet kan medvirke til, at opgavernes omfang og indhold kan tilpasses efter, hvad medarbejderen magter
- at virksomhederne påvirkes til at sikre, at de kolleger og de sociale sammenhænge, medarbejderen indgår i, påvirkes til at acceptere situationen og støtte vedkommende

Den sidste anbefaling bygger på den erfaring, at det er vigtigt, at samarbejdssystemet har øje for, at når en kollega der på grund af psykisk lidelse har et nedsat funktionsniveau, skal tilbage i arbejde, er det afgørende, at det ikke belaster kollegerne med ekstra opgaver uden deres accept.

Beskæftigelsesregionen for Hovedstaden bidrog gennem et interview med erfaringer om, at jobcentre har kompetencer til at hjælpe virksomhederne med indsatser, der kan fastholde medarbejdere med psykiske sygdomme i arbejde gennem en række muligheder for tilskuds- og støtte ordninger. Hovedkonklusionen er bl.a., at delvis raskmelding fører til job igen. Muligheder der, efter medarbejderne i Beskæftigelsesregionens vurdering, langt fra udnyttes optimalt fra virksomhedernes side. En række erfaringer fra virksomhedsrettede initiativer er bl.a. beskrevet

vet i rapporter fra KVIS-projektet (KVIS – Koordineret Virksomhedsrettet Indsats for personer på Sygedagpenge) (Discus, 2012).

7. Sammenfatning, diskussion og perspektivering

Delprojektet søger indsigt i, hvad der leder frem til, at nogle mennesker udstødes af arbejdet på grund af psykiske lidelser og ender på førtidspension. For at undersøge dette, er der søgt data på to forskellige måder. På baggrund af statistiske data fra tilgængelige kilder diskuteres, om der er en sandsynlig sammenhæng mellem et dårligt psykisk arbejdsmiljø og omfanget og karakteren af henholdsvis tildelte førtidspensioner og tildelte arbejdsskadeserstatninger begrundet i psykiske lidelser. Derudover er LO forbundenes praksis overfor medlemmer med psykiske lidelser undersøgt gennem telefoninterview, og der er gennemført et gruppeinterview med sagsbehandlere fra fem LO forbund, som i det daglige har kontakt med medlemmer med psykiske lidelser

Udgangspunktet for delprojektet er, at der siden 2008 er konstateret en generel stigning i omfanget af tildelte arbejdsskadeserstatninger og førtidspensioner med begrundelse i psykiske lidelser. Det gælder også indenfor LO området.

Det har givet grundlag til en antagelse om, at der er en sammenhæng mellem denne stigning og en samlet forværring af det psykiske arbejdsmiljø og jobusikkerheden på danske arbejdspladser.

7.1 Førtidspensionering

I perioden fra 1999 til 2011 har der været en fordobling (fra 3550 til 7781) i tildelinger af førtidspensioner på baggrund af psykiske lidelser. Den største andel førtidspensioner tildeles personer i aldersgruppen 40 – 59, men den aktuelle stigning er primært at finde i gruppen af 18 – 39 årige, da antallet af tilkendte førtidspensioner for denne gruppe er fordoblet i perioden. Stigningen er sket i spring, med store stigninger i 2002 og 2008, hvilket antyder, at stigningerne hidrører fra ændringer i tildelingspraksis.

Knap en tredjedel af alle nytilkendelser vedrører diagnoser for ikke psykotiske lidelser. Det er f.eks. angst, posttraumatisk belastningsreaktion og tilpasningsreaktion. Det er diagnoser, som svarer til de diagnoser, der i arbejdsskadenævenet anerkendes som arbejdsbetingede. Denne tredjedel kan således være arbejdsbetingede, men de kan også skyldes andre forhold. Andelen af nytilkendelser på baggrund af ikke psykotiske lidelser er dog steget fra at udgøre omkring en ottendedel i år 1999 til knap en

tredjedel af alle nytilkendelser vedrørende psykiske lidelser. Dette kan give en indikation af, at en del af stigningen i førtidspensioner på baggrund af psykiske lidelser, kan skyldes flere arbejdsbetingede belastninger. Der kan dog ikke ud fra de eksisterende data dokumenteres en entydig sammenhæng mellem det øgede antal førtidspensioner på baggrund af psykiske lidelser og et generelt forværret psykisk arbejdsmiljø.

Som et argument for, at en del af førtidspensioneringerne sker som følge af belastende arbejdsforhold, kan det fremhæves, at der i den gruppe, som opnår førtidspension, er en stor repræsentation af de arbejdsområder, som i generelle kortlægninger af arbejdsmiljøet (NFA's nationale undersøgelser) angiver at have større psykiske belastninger end andre. De brancher, som bidrager med et stort antal personer, der tildeles førtidspension pba psykiske lidelser, omfatter industri, transport, handel og service og social og sundhedssektoren. Brancher hvor der forekommer arbejdsbetingelser, som det er dokumenteret, kan være særligt psykisk belastende. For LO området forekommer stigningen især i de brancher, hvor der arbejdes med mennesker, som Handel og Service og Social og Sundhed samt områder med skiftende arbejds-

tider og meget alenearbejde som Transport og Erhvervsservice.

Andre undersøgelser peger på, at forholdene på arbejdsmarkedet generelt er blevet mere belastende, især efter den aktuelle krise og den heraf følgende stigning i usikkerheden i beskæftigelsessituationen. Vi ved fra forskningen, at større jobusikkerhed i sig selv er en belastende faktor. Med krisen følger også større krav om effektivitet, større arbejdspress, mere konkurrence, og tilsyneladende også en stigning i vold, trusler og mobning. Et generelt mere presset arbejdsmarked vil med stor sandsynlighed være medvirkende til et dårligere psykisk arbejdsmiljø. Det ser også ud til, at det generelt er blevet sværere for personer med psykiske lidelser at fastholde beskæftigelsen, men der savnes undersøgelser af, om denne tendens hænger sammen med det stigende antal førtidspensionstilkendelser.

Blandt de ikke-faglærte og faglærte i beskæftigelse er bevægeapparatsskader dog fortsat en langt hyppigere årsag til arbejdsrelaterede førtidspensioner. Samtidigt kommer størstedelen af de ufaglærte og faglærte, der tildeles førtidspension på baggrund af psykiske lidelser, fra en situation uden beskæftigelse. Blandt den resterende gruppe af personer i beskæftigelse, som ender på førtidspensionering, er der

en sandsynlighed for, at det sker på grund af psykisk nedslidning på arbejdet. Ligesom der er forhold, der sandsynliggør, at det psykiske arbejdsmiljø indgår som en betydningsfuld faktor i den komplekse kombination af faktorer, der medfører, at en konkret person ryger ud af arbejdsmarkedet. For derefter senere at få tilkendt førtidspension.

Der er således en række forhold, der peger på, at der blandt den tredjedel af de tilkendte førtidspensioner, som tildeles på baggrund af diagnoser, der kan anerkendes som arbejdsbetingede, vil være en del, som hidrører fra et dårligt arbejdsmiljø. Denne antagelse understøttes af en rapport om tildeling af førtidspensioner, der anslår at 10 – 15 % af alle tildelte førtidspensioner overvejende skyldes dårligt psykisk arbejdsmiljø, hvilket svarer til årligt mellem 800 og 1200 personer (Christensen et al. 2008).

Det er dog fortsat meget vanskeligt at finde en direkte sammenhæng mellem arbejde og førtidspensionering, det skyldes ikke mindst, at den administrative praksis i kommunerne ved tildeling af førtidspension altid er helt afhængig af de gældende regler på området og den aktuelle kommunale tildelingspraksis. Det er begge dele forhold, der varierer meget efter de politiske prioriteringer, der træffes på nationalt niveau og i den enkelte kom-

mune. Flere rapporter har dokumenteret, at der er store forskelle på de enkelte kommuners praksis.

Det kan således allerede nu konstateres, at antallet af førtidspensioner ikke vil stige i 2013, da en lovændring, foranlediget af den store stigning blandt 18 – 39 årige, gør det næsten umuligt at få tildelt førtidspension for personer under 40, hvis de har blot et minimum af arbejdssevne i behold, eller hvis der er et minimum af forventning til bedring af deres arbejdssevne.

7.2 Anmeldelse og anerkendelse af arbejdsbetingede psykiske sygdomme

I perioden fra 2003 til 2008 indtraf en kraftig stigning (39%) i anmeldelser af psykiske arbejdsskader og arbejdsbetingede psykiske sygdomme, fra 2008 til 2011 var antallet nogenlunde stabilt, men igen i 2012 var der sket en markant stigning i forhold til 2011 (fra 3.496 til 4.468). At der anmeldes flere lidelser er dog ikke i sig selv ensbetydende med, at flere er blevet syge. Vurderingen fra de forbund, vi har talt med er, at stigningen kan forklares som en kombination af en reel stigning og en øget viden og opmærksomhed på problemerne fra forbund og andre, primært egen læge, som bistår med at anmelde psykiske arbejdsskader.

I forhold til det antal sygdomme, der anmeldes, er det antal, der

anerkendes, dog stadig meget begrænset. I 2012 anerkendtes 4,2 % af de anmeldte psykiske sygdomme, hvilket er meget lavt i forhold til andre sygdomme. Da antallet af anmeldte psykiske sygdomme er steget, er også det samlede antal af anerkendelser steget (45 procent fra 2005 til 2011), selvom det samlede antal altså er lavt i forhold omfanget af anmeldelser.

Om det er et problem, at så få sygdomme anerkendes og at endnu færre opnår erstatning, kommer an på hvilken betragtning, man lægger på problemet. Arbejdsskadestyrelsen er en politisk styret myndighed, og er derfor tvunget til at udvikle en praksis, der er økonomisk realistisk i forhold til at kunne yde erstatning til dem, som er hårdest ramt. Erstatninger udbetalt til personer med en anerkendt psykisk sygdom udgjorde i 2012 samlet 23 % af udgifterne til erstatninger.

Fagforeninger og interessegrupper ser det som et problem, at så få sygdomme anerkendes, synspunktet er, at anerkendelsen er vejen til at få større fokus på de arbejdsbetingede psykiske sygdomme.

For den enkelte som har måttet forlade arbejdsmarkedet med en langvarig lidelse, kan det være vigtigt at få anerkendelse for arbejdets (med)ansvar for lidelsen, og også ofte vigtigt at få en økonomisk compensation. Det kan på den anden

side også være meget belastende at skulle "køre" et langvarigt sagsforløb, der jo i langt de fleste tilfælde ender med en afvisning. For de, der er ramt af en invaliderende lidelse, som ikke er arbejdsrelateret, men ikke af den grund mindre belastende, kan det også forekomme uretfærdigt, at de ikke kan få erstatning. Der er således meget forskellige interesser bag diskussionen om anerkendelse af psykiske arbejdsskader.

Tager man den skadelidtes synspunkt er motivationen for at anmelde en arbejdsskade ofte et ønske om, at omverdenen anerkender, at man er ramt af en psykisk lidelse og at arbejdet har et medansvar herfor. En anerkendelse, som er underlagt så strenge krav, som det gælder for erhvervssygdomsudvalgets behandling og tager så lang tid at opnå, er derfor sjældent den støtte, der i virkeligheden ønskes.

Erhvervssygdomsudvalget under Arbejdsskadestyrelsen, som behandler anmeldelserne, medvirker til at samle viden om sygdommene og præcisere diagnoserne. De er således bl.a. med til at skabe den dokumentation, der giver arbejdsbetinget stress og depression samt lidelser, der kan være forårsaget af mobning og chikane deres formelle anerkendelse. Erstatningerne, der udbetales fra arbejdsskadesystemet har fundet et niveau, der er politisk

acceptabelt, og det vil kræve politiske ændringer i de samfundsmæssige prioriteringer at skabe et væsentligt større økonomisk grundlag for at yde erstatninger. Det er dog problematisk, at Styrelsen, bl.a. på grund af meget få ressourcer, kun i meget begrænset omfang bidrager med viden om, hvad der er baggrunden for de mange anmeldelser.

Det store datamateriale, der udgøres af de mange anmeldelser af arbejdsbetingede lidelser, kan anvendes bedre end tilfældet er i dag, til at skabe en større indsigt i, hvad der er gået forud for, at en person vælger at anmelde en sådan arbejdsskade, en indsigt der vil kunne anvendes til at påvirke og vejlede virksomheder til at forbedre deres forebyggende indsats.

7.3 Forbundenes muligheder for at støtte medlemmer med psykiske lidelser

Den meget ringe anerkendelsesprocent kan være et argument for, at forbund, afdelinger, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter ved siden af arbejdet med at sikre medlemmer, der er berettiget til erstatning for arbejdsbetingede psykiske sygdomme, også bør have fokus på, om medlemmerne kan støttes på anden måde. Gennem samarbejdssystemet er der gode muligheder for at støtte personer med psykiske lidelser, der fortsat

vil kunne fastholde beskæftigelsen eller vende tilbage til et andet job. Erfaringer peger på, at det er vigtigt for mennesker i en sådan situation at opnå accept for, at de har en psykisk lidelse, og at den, hvad enten den skyldes arbejdet eller andre forhold, accepteres og håndteres af arbejdspladsen. En sådan "accept" bør være en kombination af, hvordan samfundet og arbejdspladsen møder den pågældende. Der bør nok være større opmærksomhed på, om der er skridt, der kan tages, før man sætter ind med at anmelde lidelsen som en erhvervssygdom. Forbundenes sagsbehandlere erkender i gruppeinterviewet, at det er de formelle sagsforløb, de har erfaring med, og at deres sagsbehandling derfor ofte hurtigt retter sig mod behandlings- og arbejdsskadessystemet fremfor mod, hvad der kan gøres på virksomheden. Muligheden for at støtte den lokale accept af den enkeltes skade eller lidelse, kræver derfor en relation mellem forbund, skadelidte og virksomheden og en proces, hvortil der kun i ringe grad er opsamlet erfaringer, udviklet metoder eller skabt aftalebaserede rammer.

Forbundenes praksis og evne til at støtte de medlemmer, der har psykiske lidelser, varierer dog meget fra forbund til forbund. De store forbund har naturligt flere ressourcer, men som hovedregel råd-

gives der ud fra en vurdering af den enkelte sag, og ikke ud fra generelle erfaringer og retningslinjer eller vurderinger af, hvad der er den mest hensigtsmæssige indsats overfor medlemmer med psykiske lidelser og et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Rådgivning og vejledning er i overvejende grad rettet mod, hvordan medlemmet kommer så godt som muligt igennem de forskellige offentlige sundhedsmæssige og sociale systemer, og i mindre grad mod at søge at afdække årsagen og orientere sig mod forhold på arbejdspladsen, der ved at blive ændret kan fjerne belastningen og fastholde medlemmet i arbejde. Man kunne savne at Forbundenes erfaringer i større udstrækning blev samlet på tværs, således at der kan skabes fælles erfaringer omkring, hvilke former for støtte, der er hensigtsmæssige, og hvilke der ikke er. Forbundene kunne tillige udvikle metoder, og dele viden og erfaringer om indsatser, der mere direkte retter sig mod samarbejdssystemet på virksomhederne.

7.4 Forebyggelse på arbejdspladsniveau

At forebygge sygdomme og skader forårsaget af et dårligt psykisk arbejdsmiljø rummer flere elementer: Det er vigtigt at kunne vurdere risikoen for forværring af det psykiske arbejdsmiljø, når forhold på ar-

bejdspladsen ændres, det er afgørende at 'spotte' symptomer i tide både på arbejdspladsen og hos den enkelte, og endelig er det vigtigt at kunne støtte og hjælpe kolleger, som er blevet syge bedst muligt.

I alle tilfælde er det afgørende at samarbejdssystemet, dvs både SU, AMO og/eller MED er i stand til at være på forkant og handle på den mest hensigtsmæssige måde.

7.4.1 Risikovurdere

Der findes en omfattende litteratur om psykisk arbejdsmiljø, de væsentlige belastninger i arbejdet, de vigtigste symptomer, og forslag til indsatser. Den skal ikke gennemgås her. Det er vores antagelse at samarbejdssystemet på mange virksomheder kan rustes meget bedre til den forebyggende indsats, og til at anvende de strukturer og redskaber der allerede findes, herunder APV, årlig drøftelse, uddannelse osv. til at forebygge dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Fokusgruppen af sagsbehandlere uddybede denne antagelse ved at påpege, at der er et behov for at styrke evnen til at vurdere risikoen, når der gennemføres ændringer af arbejdets organisering og rutiner. Erfaringen var, at det ofte ikke er ændringer i sig selv, der er problemet, men derimod at "copingstrategierne", dvs. de måder gruppen og den enkelte vælger at

håndtere udfordringerne i arbejdet på i mange tilfælde ikke længere er hensigtsmæssige, og at det tager tid at udvikle nye. Problemet forstærkes af, at betydningen af at få udviklet nye og mere hensigtsmæssige copingstrategier ofte overses i indsatsen.

I mange virksomheder udarbejdes politikker og der gennemføres kortlægninger, der synes dog at være problemer med at omsætte disse til strategier og indsatser, der kan støtte den gruppe medarbejdere, som er i risikogruppen for at blive langtidssygemeldt med en psykisk lidelse.

7.4.2 Spotte og støtte i tide

For at forebygge at kolleger bliver langtidssygemeldt eller ender på førtidspension, er det afgørende, at symptomer på psykiske lidelser spottes i tide. Erfaringerne fra sagsbehandlerne peger entydigt på, at jo tidligere der tages fat om en person i risikogruppen, desto større er chancen for at undgå, at vedkommende må forlade arbejdet. Fokusgruppen pegede på nødvendigheden af at ledere, AMR eller TR bliver bedre til at lave en individuel vurdering. Alle medarbejdere er ikke lige udsatte, nogen er mere i risikogruppen end andre og på forskellige tidspunkter. De påpegede, at årsagen til, at nogen går fra job til før-

tidspension altid er en kombination af flere forhold:

- Den enkeltes personlighed
- De sociale vilkår og forhold i privatlivet
- Jobbets karakter og vilkår
- Arbejdspladsen samarbejdskultur og tillidsniveau
- De reaktioner den enkelte mødes med fra det sociale system og sundhedssystemet

Alle disse forhold skal medtænkes for at forstå, hvorfor en kollega går fra arbejdsliv til psykisk sygdom. Ved at anlægge en sådan bredere betragtning og påpege samspillet, kan virksomhedens aktører blive bedre til at hjælpe og støtte den enkelte.

Støtte til de medarbejdere, som er i risikozonen, eller er ved at udvikle psykiske lidelser, bør ikke sammenblandes med arbejdspladsrettede initiativer, som skal øge medarbejdernes trivsel generelt på arbejdspladsen. Erfaringerne viser, at de personer, det handler om, meget ofte isolerer sig og ikke deltager i bredt anlagte initiativer. Samarbejdssystemet har gode muligheder for at gøre virksomheden i stand til at møde de medarbejdere, som viser symptomer, ved at spotte problemerne i tide og støtte og afhjælpe dem på en hensigtsmæssig måde. Forbundene og lokalafdelingerne kan på grund af deres muligheder for direkte kontakt til TR og

AMR spille en vigtig rolle i at ruste til denne opgave ved at samle erfaringer og formidle disse.

7.4.3 Fastholdelse efter sygemelding og tilbud om ressourceforløb

Fra 2013 tildeles (med undtagelse af visse grupper) ikke længere førtidspension til personer under 40. Dette er antageligt bl.a. en politisk konsekvens af, at stigningen i antallet af førtidspensioner på grund af psykiske lidelser primært lå i denne gruppe. I stedet skal de unge, der ryger ud af arbejdsmarkedet f.eks. efter en lang sygeperiode med en psykisk lidelse, tilbydes et ressourceforløb. Ressourceforløb skal sikre at personer, som er i risiko for at komme på førtidspension, får udviklet arbejdsevnen. Målet er, at forløbet på sigt kan hjælpe den enkelte i arbejde eller i gang med en uddannelse. I ressourceforløbet, som varer et til fem år, modtager den enkelte en tværfaglig og helhedsorienteret indsats, der skal bidrage til at udvikle arbejdsevnen. Fokus for forløbet er, at arbejdsevnen bliver udviklet gennem en konkret og aktiv indsats, hvor den enkeltes mål i forhold til arbejde og uddannelse er styrende for, hvilke aktiviteter der sættes i gang. Ressourceforløbene vil ofte bestå af både beskæftigelsestilbud, sociale tilbud og sundhedsmæssige tilbud,

der bliver kombineret og koordineret på tværs.

Hvordan arbejdet med disse ressourceforløb bliver gennemført af kommunerne er endnu ukendt, da ordningen er ny. Langt størstedelen af den gruppe, der får tilbuddet, vil antageligt i forvejen være på overførselsindkomster.

En lille del af målgruppen må dog antages for nyligt at have forladt en arbejdsplads efter et langtidsfravær med en psykisk lidelse. Der er – ifølge fokusgruppen – i det kommunale system meget begrænset fokus på de muligheder, der er for, at den tidligere arbejdsplads – helst før den bliver tidligere – kan bidrage til at fastholde personen i arbejde. Hvis der var en mulighed for, at samarbejdssystemet på en virksomhed kunne indgå i et samarbejde med kommunen om ressourceforløbet, kunne det sandsynligvis forbedre virksomhedernes motivation og muligheder for at fastholde medarbejdere efter et fraværsforløb med en psykisk lidelse.

Modsat peger medarbejdere i Beskæftigelsesregionen på erfaringer fra flere udviklingsprojekter, der indgår i forsøgsprogrammet KVIS, som peger på en række muligheder for at styrke samarbejdet mellem virksomheder og de offentlige myndigheder omkring anvendelse af de forskellige støtteordninger.

Virksomheden og en sygdoms-

ramt medarbejder har en fælles interesse i at fastholde kontakten og åbne muligheden for at vende tilbage til arbejdspladsen. Forbundene og LO har en interesse i at styrke mulighederne for, at arbejdspladserne gennem samarbejdssystemet bliver bedre i stand til at samarbejde med den kommunale indsats. F.eks. ved at udnytte at medarbejdere med en psykisk lidelse kan tilbydes et ressourceforløb.

Som det fremgår af de foregående anbefalinger, kan samarbejdssystemet spille en positiv og langt mere aktiv rolle i at forebygge og afhjælpe arbejdsbetingede psykiske lidelser. Denne opgave kræver imidlertid en samlet indsats for at ruste samarbejdssystemerne til opgaven. Ligeledes bør de offentlige systemer påvirkes, så de i langt større omfang samarbejder med arbejdspladserne om forebyggelse og tilbagevenden til arbejde.

Bilag 1: Fokusgruppeinterview

Fokusgruppeinterviewet, som er udgangspunktet for afsnittet: ”Hvordan er forløbet for dem som rammes, blev gennemført af notatets forfattere i foråret 2013 i Teamarbejdslivs lokaler.

Der var inviteret i alt 10 deltagere, fra de forbund, der havde udvist interesse for at deltage i telefonin-

terview. Desværre modtog vi fem afbud lige op til afholdelsen. De fem som deltog var:

- Allan Hviid, FOA, SoSu Frederiksberg
- Jannie Hallø, Fængselsforbundet
- Anne Marie Bryde, HK
- Arabella Neuhaus, Dansk Jernbaneforbund
- Anne Marie Maarbjerg, Socialpædagogerne

Interviewet fulgte følgende temastruktur:

1. Hvad kendetegner gruppen af personer, der ender i førtidspension
2. Under hvilke omstændigheder møder I dem?
3. Konkrete fortællinger om personforløb
4. Hvad er det, der gør, at en person går fra arbejde til førtidspension?
5. Hvor skal man sætte ind for at forebygge?

Hvert tema introduceredes kort, hvo refter deltagerne først bidrog en ad gangen, og efterfølgende drøftede temaet på tværs.

Interviewet blev optaget og efterfølgende blev udarbejdet et fylldigt referat.

Litteratur

KL (2010): *Analyse af tilgangen til førtidspension blandt personer under 40 år - fokus på udvalgte psykiske lidelser*. Notat. KL

Ankestyrelsen (2007): *Praksisundersøgelse om førtidspension til personer med en psykisk lidelse*. Ankestyrelsen.

Ankestyrelsen (2012): *Praksisundersøgelse om førtidspension til personer med en psykisk lidelse*. Ankestyrelsen.

Arbejdsskade styrelsen (2010): "De psykiske arbejdsskaders historie". <http://www.ask.dk/da/Temaer/Psykiske-arbejdsskader/De-psykiske-arbejdsskaders-historie.aspx>

Borg, Wilhelm, Mette Andersen Nexø, Ida Viktoria Kolte og Malene Friis Andersen (2010): *Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde*, NFA 2010)

Brink Thomsen, L., Holt, H., Jensen, S. & Thuesen, F. (2011): *Virksomheders sociale engagement*. Årbog 2011. SFI.

Caswell, D., Kleif, H. B., Thuesen, S. L. & Dall, T. (2012): *Veje til førtidspension – En undersøgelse af fire kommuner i Region Midt*. AKF.

Christensen, J. Møller; K. Lopdrup & H. Hansen (2008): *Førtidspension og psykiske lidelser blandt socialpædagoger og socialrådgivere i PKA*. CASA.

Clausen, J. (2009): *Arbejdsmarkedets udkant. Bevægelser ind og ud af det ordinære arbejdsmarked*. Working paper. AKF.

Danske Regioner (2009): *Psykisk sygdom og arbejdsmarkedet*. Debatoplæg. Danske Regioner m.fl.

Dansk Psykiatrisk Selskab (2011): *Hvidbog 2012-2020*. Dansk Psykiatrisk Selskab

Discus (2012): *Midtvejsevaluering af KVIS forsøgsprogrammet*. Discus

European Commission and the Belgian EU Presidency (2010): *Psychosocial risks and health effects of restructuring. Investing in well-being at work: Addressing psychosocial risks in times of change*. High Level Conference Organised by the Brussels, 22-24 November 2010

Hansen, E.B.; U. Hjelmar & T.S. Jørgensen (2009): *Tildeling af førtidspension og fleksjob – En kvalitativ analyse af forskelle i kommunernes praksis*. AKF Working paper, 2009(08).

Hansen, E.B., L.O.F. Hansen & K.F. Kras-sel (2010): *Kommunernes tilrettelæggelse af sagsforløb ved afgørelse af førtidspension og fleksjob*. AKF.

KL Notat (2010): *Analyse af tilgangen til førtidspension blandt personer under 40 år - fokus på udvalgte psykiske lidelser*.

LO (2003): *De nye regler om førtidspension*. LO

Netterstrom B, Conrad N, Bech P, Fink P, Olsen O, Rugulies R & Stansfeld S. *The Relation between Work-related Psychosocial Factors and the Development of Depression*. *Epidemiologic Reviews* 2008;30(1):118-132

PensionDanmark (Nov 2011): *Analysen, nr. 1: Slid sender 3.000 på førtidspension hvert eneste år*.

Politiken 3. oktober 2013. *Kronik af Hans Bøgesvang Riis: "Arbejdsskadesstyrelsen er blevet til en pølsefabrik"*

Søgaard, H. J. (2007): *Psykisk sygelighed hos langtidssygemeldte*. Regionspsykiatrien Herning.

Teknologirådet: *Rapport fra: Høring for Folketingets Arbejdsmarkedsudvalg om Psykiske arbejdsskader*. (2008)

WHO (2012): *Fact Sheet on depression*. WHO

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA:

Winzor, Glen m.fl. (2012) *Proces-, effekt- og økonomisk evaluering Sammenfatning af TTA projektet*. NFA

Delprojekt 4a

Litteraturreview

Udarbejdet af FAOS

– Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier

Steen E. Navrbjerg

Jonas Felbo-Kolding

Indhold

1. Introduktion.....	149
Samarbejde og regulering af arbejdsmiljø i Danmark	150
Meget fysisk, mindre psykisk arbejdsmiljø i litteraturen	151
Reviewets opbygning.....	152
2. Sammenfatning af litteraturreviewet	152
Reviewets resultater	153
Tværgående problemstillinger.....	153
Mikrovirksomheder (1-9 ansatte).....	156
Små virksomheder (10-34 ansatte)	156
Store virksomheder (35 og flere ansatte).....	157
Opsamling og perspektiverende spørgsmål	159
3. Reguleringsmæssige rammer	162
4. Status på sammenlægninger	165
Udbredelsen af tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter	168
5. Erfaringer med arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i forskellige strukturer.....	169
Tværgående problemstillinger.....	171
Mikrovirksomheder (0-9 ansatte).....	175
Små og mellemstore virksomheder (10-34 ansatte)	182
Store virksomheder (35 eller flere ansatte)	189
Generelle problemstillinger vedrørende arbejdsmiljøarbejdet i store virksomheder.....	190
Sammenlagte strukturer	193
Alternative strukturer	201
Referencer	203

1. Introduktion

Problemstillinger omkring psykisk arbejdsmiljø har fyldt mere og mere de senere år, og undersøgelser af psykisk arbejdsmiljø og omfanget af anmeldte arbejdsskader og tildelte førtidspensioner indikerer, at der er tale om et stigende problem.

Det psykiske arbejdsmiljø har en række karakteristika, som adskiller sig væsentligt fra de problemstillinger, man kender i forhold til det fysiske arbejdsmiljø. Hvor det fysiske arbejdsmiljø groft sagt er reguleret vha. grænseværdier for eksempelvis støj, røg og møg, er problemstillinger i forhold til det psykiske arbejdsmiljø ofte sværere at regulere vha. lovfastsatte grænseværdier. Det skyldes dels, at der ofte er tale om problemstillinger, som ikke er objektivt målbare, dels at problemstillingerne hører under ledelsesretten og samarbejdssystemet. Hvad enten det drejer sig om arbejdsorganisering, strukturforandringer eller medarbejdernes relationer til hinanden eller ledelsen, er der tale om emner, som traditionelt reguleres af ledelsen, og som der informeres om eller diskuteres i samarbejdssystemet.

Både på det offentlige og private område er der en lang tradition for samarbejde mellem parterne decentralt om en lang række emner, som relaterer sig til det psykiske

arbejdsmiljø. Samarbejdet har dog ikke været baseret på det lovgivningsbestemte samarbejde om arbejdsmiljø i arbejdsmiljøorganisationen¹ (AMO), hvis der overhovedet er en arbejdsmiljøorganisation på virksomheden. Det har i stedet ofte haft en uformel karakter eller været baseret på samarbejdet i Samarbejdsudvalget (SU), hvis der er sådan et på arbejdspladserne. Det har betydet, at der på mange arbejdspladser – på trods af et væsentligt opgaveoverlap mellem problemstillingerne i forhold til psykisk arbejdsmiljø i AMO og SU – har eksisteret et todelt system, hvor samarbejdet omkring arbejdsmiljø i AMO har været adskilt fra samarbejdet om eksempelvis arbejdsorganisering og personalepolitiske tiltag i SU. Spørgsmålet er, om det er den mest effektive måde at løse arbejdsmiljøproblemer; særligt de psykiske arbejdsmiljøproblemer befinder sig typiske både inden for samarbejdssystemets og arbejdsmiljøsystemets ansvarsområde.

Dette litteraturreview indgår som et delprojekt i det samlede "Udviklingsprojekt om psykisk arbejdsmiljø og samarbejdssystemet indenfor LO-området" Målet med det

1. I forbindelse med revideringen af arbejdsmiljøloven i efteråret 2010 skiftede sikkerhedsorganisationen navn til arbejdsmiljøorganisationen (AMO) og sikkerhedsrepræsentanten navn til arbejdsmiljørepræsentant (AMR).

samlede projekt er at anvise konkrete handlinger, som indenfor rammerne af samarbejdssystemet på danske virksomheder og offentlige arbejdspladser kan forebygge nedslidning, sygefravær og udstødning fra arbejdsmarkedet forårsaget af et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Formålet med litteraturreviewet er mere specifikt at afdække eksisterende litteratur, som beskriver sammenhængen mellem den danske samarbejdsmodel og håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø. Til det foretages en overbliksskabende litteratursøgning. Der søges først og fremmest i dansk og nordisk med henblik på at beskrive samarbejdssystemers rolle i udviklingen af psykisk arbejdsmiljø og forebyggelse. International litteratur inddrages, for så vidt det vurderes som relevant.

Samarbejde og regulering af arbejdsmiljø i Danmark

Når det gælder regulering af løn- og arbejdsvilkår, er det danske arbejdsmarked generelt kendetegnet ved kollektive aftaler mellem parterne - i modsætning til størsteparten af andre lande, som primært er reguleret via lovgivning (Due & Madsen 1993). Det betyder, at relationerne mellem lønmodtagere og arbejdsgivere i Danmark som udgangspunkt fastsættes via centrale rammeaftaler, som så efterfølgende

udfyldes lokalt gennem aftaler mellem parterne på de enkelte virksomheder. Det gælder også samarbejdsområdet, hvor centrale aftaler på både de offentlige og det private område sætter de overordnede rammer for samarbejdet, mens den konkrete tilpasning af samarbejdssystemet til de lokale behov afklares i lokale forhandlinger.

Reguleringen af arbejdsmiljøet er anderledes. Her er tale om lovgivningsmæssige regulering, og dermed adskiller arbejdsmiljøreguleringen sig fra det generelle princip om parternes selvstyring. Den danske arbejdsmiljølov har dog forankret løsningen af udfordringerne med det psykiske arbejdsmiljø lokalt for derved at sikre løsningsmodeller, som er tilpasset den enkelte virksomhed. Der er således tale om en rammelov, som – ligesom de centrale kollektive aftaler – i praksis skal udfyldes i samarbejdet mellem de lokale repræsentanter. Den praktiske udmøntning hviler således på de formelle og uformelle relationer mellem parterne på virksomheden.

Dette litteraturreview fokuserer på erfaringer med forskellige former for strukturer i forhold til håndteringen af og arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. På baggrund af de eksisterende erfaringer skitseres, hvilke relevante problemstillinger man bør holde sig for øje,

hvis man ønsker fra centralt hold at ændre eller fremme konkrete strukturer i forhold til håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø. Det er altså ikke et formål med litteraturreviewet at pege på én organisering af samarbejdet som den eneste rigtige. I stedet vil de forskellige rammer og vilkår for virksomhederne blive analyseret, og de fordele og ulemper, som forskellige strukturer kan have i forhold til arbejdet med at forebygge og håndtere problemer med psykisk arbejdsmiljø, vil blive belyst. Dette kan danne baggrund for de centrale parter arbejder med rammebetingelserne for håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø – om det så bliver via overenskomster, via det politiske system eller på andre måder.

Litteraturreviewet skal desuden bruges til at skærpe fokus i to andre delprojekter i det overordnede projekt. Det er dels i forhold til de efterfølgende interview med henholdsvis samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulenter, dels i forhold til casestudierne af arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladser.

Meget fysisk, mindre psykisk arbejdsmiljø i litteraturen

Arbejdsmiljø er igennem mange år blevet behandlet udførligt i litteraturen, dog især med fokus på det fysiske arbejdsmiljø. De seneste 15 år er der dog også kommet stadig

mere opmærksomhed omkring betydningen af det psykiske arbejdsmiljø. I behandlingen af psykisk arbejdsmiljø har der været fokus på forståelsen af, hvad man overhovedet skal forstå ved psykisk arbejdsmiljø. Det er der langt fra enighed om. De senere år har der desuden været en vis bevågenhed omkring *organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet*. Her har fokus dog mest været på arbejdsmiljø bredt set, og der findes derfor relativt lidt litteratur, som specifikt omhandler håndteringen af psykisk arbejdsmiljø i AMO, og endnu mindre, som omhandler håndteringen af psykisk arbejdsmiljø enten i SU eller i sammenlagte strukturer. Den væsentligste forklaring på den manglende litteratur på området er ganske enkelt manglende erfaringer. Det offentlige område og særligt det kommunale område og regionerne må i denne sammenhæng betragtes som frontløber i forhold til både konkrete erfaringer med processen med sammenlægning af SU og AMO, håndteringen af psykisk arbejdsmiljø i SU og sammenlagte MED-udvalg. Også det statslige område har gjort sig erfaringer med mindre systematiske forsøg gennem årene, mens erfaringerne på det private område er langt mere spredte. Det har den konkrete konsekvens i forhold til litteraturen, at der på det kommunale område ligger udfør-

lige evalueringer af kommunernes erfaringer med arbejdet med sammenlagte udvalg suppleret med videnskabelige artikler, mens det på det statslige og private område er meget sparsomt med de faktiske erfaringer - og som konsekvens heraf også med litteraturen om erfaringer. En anden væsentlig begrænsning er spørgsmålet omkring samarbejdet om psykisk arbejdsmiljø i de mindste virksomheder uden formelle samarbejdsfora eller medarbejderrepræsentanter – et område, som kun i begrænset omfang er blevet behandlet i litteraturen.

I nærværende litteraturreview bruges begreberne organisering af arbejdet med arbejdsmiljø og strukturer begge om de formelle og uformelle måder, man på arbejdspladserne vælger at arbejde med psykisk arbejdsmiljø. Strukturer kan således være formelle udvalg, eksempelvis en AMO eller et SU eller et MED-udvalg. Det kan også være de interessenter, som samarbejder om psykisk arbejdsmiljø – primært ledelsen, TR og AMR. Endelig kan det være de uformelle kontakter mellem parterne uden for formelle fora.

Reviewets opbygning

Reviewet er konkret bygget op, så hovedresultaterne i reviewet præsenteres i en sammenfatning, forud for det egentlige review. Herefter indledes det egentlige review med

et afsnit hvor de formelle rammer omkring samarbejdet om det psykiske arbejdsmiljø kort skitseres. Her fokuseres der på 1) Arbejdsmiljøloven og 2) de aftaler, som parterne har indgået på forskellige områder med betydning for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Efterfølgende præsenteres kort den aktuelle status på sammenlægninger inden for de forskellige sektorer. Efter disse indledende afsnit om rammerne vendes blikket mod reviewets primære fokus, nemlig erfaringer med de forskellige samarbejdsstrukturer og de konkrete problemstillinger forbundet med forskellige strukturer for håndtering af det psykiske arbejdsmiljø. Denne del af reviewet skitserer først de tværgående problemstillinger. Den resterende del er bygget op omkring forskellige virksomhedsstørrelser, da kravene i både kollektive aftaler og lovgivning er betinget af virksomhedernes størrelse.

2. Sammenfatning af litteraturreviewet

Fokus i dette litteraturreview har været på erfaringer med håndteringen/arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i forskellige størrelser af virksomheder.

Reviewet skitserer indledningsvist de reguleringsmæssige rammer for arbejdet med psykisk ar-

bejdsmiljø på henholdsvis det private og det offentlige område. Denne analyse viser helt overordnet, at det er nødvendigt at skelne mellem arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i mikrovirksomheder, små virksomheder og store virksomheder.

Derudover er udbredelsen af formelle strukturer for håndteringen af psykisk og fysisk arbejdsmiljø blevet undersøgt. Det handler om udbredelsen af arbejdsmiljøorganisation (AMO), samarbejdsudvalg (SU) og sammenlagte udvalg (eksempelvis MED på det offentlige område), samt udbredelsen af tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter. Denne analyse viser, at der er store forskelle mellem den private sektor og de forskellige offentlige områder, men at der generelt er

- Samarbejdsudvalg på 53 % af danske arbejdspladser
- AMO på 64 % af danske arbejdspladser
- Sammenlagte udvalg på 36 % af danske arbejdspladser, hvilket dækker over 78 % i kommunerne, 22 % i staten og 12 % i det private
- Tillidsrepræsentant på 52 % af danske arbejdspladser
- Arbejdsmiljørepræsentant på 82 % af arbejdspladserne

Disse overordnede analyser af de reguleringsmæssige rammer og udbredelsen af forskellige strukturer for håndteringen af arbejdsmil-

jø i samarbejdssystemer sætter en ramme for det videre review.

Reviewets resultater

Hovedvægten i reviewet er på en gennemgang af den relevante danske, nordiske og internationale litteratur omkring arbejdet med psykisk arbejdsmiljø for konkrete erfaringer. Reviewet gennemgår ikke slavisk litteraturen på området, men identificerer nogle tværgående problemstillinger, som er relevante at være opmærksomme på i den videre analyse. Der er i den sammenhæng to overordnede observationer:

- Der kan identificeres otte generelle problemstillinger i forhold til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø, som går på tværs af virksomhedernes størrelser.
- Det er relevant at belyse håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø i forhold til de tre størrelsesgrupperinger, som også omtales direkte i lovgivningen og kollektive aftaler.

Sammenfatningen redegør kort for de tværgående problemstillinger og præsenterer efterfølgende i punktform de størrelsesspecifikke problemstillinger, som gør sig gældende i forhold til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø på henholdsvis mikro-, små- og store virksomheder.

Tværgående problemstillinger

Første tværgående problemstilling

handler om *arbejdsmiljøets status* på de enkelte virksomheder. Litteraturen peger på, at problemstillingens konkrete karakter i høj grad afhænger af virksomhedens størrelse. På små virksomheder peger litteraturen således på, at arbejdet med arbejdsmiljø generelt påvirkes af:

- En relativt kort afstand mellem ledelse og medarbejdere
 - En generelt manglende viden omkring arbejdsmiljø blandt lederne
 - En mangel på ledelsesressourcer
- På de større virksomheder peger litteraturen i højere grad på, at problemstillingerne handler om, at:
- Organiseringen af arbejdet, hvor AMO på nogle virksomheder med tostrengede strukturer køres ud på et sidespor og mangler en kobling til den generelle ledelsesstruktur
 - Manglende ledelsesressourcer hos mellemledere med ansvar for (for) mange medarbejdere og projekter

Anden problemstilling omhandler, hvordan man lokalt løfter problemstillinger i forhold til det psykiske arbejdsmiljø på den enkelte arbejdsplads fra et *individuel til et kollektivt niveau*. Her spiller primært to faktorer en rolle:

- Virksomhedernes størrelse
- Tilstedeværelsen af formelle

strukturer i form af formelle udvalg eller repræsentanter

Tredje problemstilling omhandler *indholdet af arbejdet med arbejdsmiljø*. Her gør tre problemstillinger sig gældende:

- Arbejdet med psykisk og fysisk arbejdsmiljø kan dårligt adskilles fuldstændig
- Vægtingen af henholdsvis det fysiske og psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen
- En skelnen mellem sociale og organisatoriske problemstillinger i forhold til psykisk arbejdsmiljø

Fjerde tværgående problemstilling omhandler betydningen af *forskellige interessenter og relationen mellem disse*. Det drejer sig om følgende interessenter, deres indbyrdes relationer og deres forskellige tilgang til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø:

- Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter
- Ledelsesrepræsentanter
- Fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer

Femte problemstilling omhandler betydningen af *kontrol og vejledning* om det psykiske arbejdsmiljø. Det drejer sig bl.a. om:

- Arbejdstilsynets rolle i forhold til kontrol og Metodeudvalgets opdeling i gruppe et og to
- Arbejdstilsynets rolle i forhold

til rådgivning i kraft af rådgivningspåbud

- Eksterne arbejdsmiljørådgiveres rolle
- Muligheden for at inddrage regionale arbejdsmiljørepræsentanter i forhold til særligt de mindste virksomheder

Sjette problemstilling omhandler generelt *inddragelsen af medarbejderne i virksomhederne*. Litteraturen peger således på, at det psykiske arbejdsmiljø og arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø uafhængigt af virksomhedens størrelse påvirkes af, i hvilken grad medarbejdere og ledelse generelt samarbejder.

Syvende problemstilling omhandler mere konkret *tilstedeværelsen af forskellige formelle strukturer på arbejdspladsen*. Litteraturen peger således på, at tilstedeværelsen af følgende strukturer kan have forskellig betydning for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø:

- SU giver muligheden for at løfte arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø til et principielt niveau i et formelt forum, hvor topledelsen er repræsenteret; hvis der på arbejdspladsen findes en AMO, kan der dog også ske en adskillelse
- AMO giver arbejdet med arbejdsmiljø et selvstændigt forum, hvilket kan give det mere

opmærksomhed end ellers, men også kan isolere arbejdet fra resten af organisationen

- Sammenlagte udvalg giver mulighed for at sammentænke arbejdet med psykisk arbejdsmiljø med bl.a. personalepolitiske tiltag og diskussioner om eksempelvis organisering af arbejde.
- Processen omkring etableringen af de formelle fora kan have betydning for det efterfølgende arbejde med psykisk arbejdsmiljø

Ottende problemstilling omhandler de forskellige vilkår for arbejdet med psykisk arbejdsmiljø inden for forskellige brancher og sektorer. Herunder kan følgende forhold bl.a. have betydning:

- Produktionsforhold – herunder det egentlige ”produkt” virksomheden producerer
- Ejerskabsforhold – offentlig/privat
- Kvalifikationskrav til medarbejderne
- Markedstilknytning

Som det er fremgået i beskrivelsen af de tværgående problemstillinger, spiller virksomhedens størrelse i mange tilfælde en central rolle i forhold til, hvordan de tværgående problemstillinger slår igennem. Det skyldes som nævnt bl.a., at arbejdsmiljøloven og en række kollektive aftaler sætter forskellige struktu-

relle rammer for virksomhederne afhængig af deres størrelse. Anden del af reviewet har derfor fokuseret på, hvilke faktorer, der inden for de forskellige størrelsesgrupperinger spiller ind på, arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. Det er vigtigt i denne sammenhæng at have for øje, at flere størrelsesgrupperinger godt kan dele de samme faktorer.

Mikrovirksomheder (1-9 ansatte)

Arbejdsmiljøloven fastlægger, at der ingen krav til formelle strukturer er, men at samarbejdet om det psykiske arbejdsmiljø skal ske ved en løbende direkte kontakt mellem arbejdsgiveren, medarbejderne og eventuelle arbejdsledere. Litteraturen peger på, at følgende karakteristika ved de mindste virksomheder har betydning for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø:

- Ejerlederens betydning – på mange mikrovirksomheder fungerer ejeren både som ejer og daglig leder
- En generelt tæt relation mellem (ejer)leder og medarbejdere – i mange virksomheder har (ejer)lederen en direkte personlig relation til alle medarbejdere, hvilket, hvis det fungerer, kan skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, men også kan besværliggøre arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i dårlige perioder
- Typiske individuelle problem-

stillinger – i mikrovirksomheder uden formelle repræsentanter og fora kan det være svært at løfte problemstillinger til et kollektivt niveau

- Proaktivt eller reaktivt arbejds-miljøarbejde – i mange mikrovirksomheder er manglende viden og begrænsede ledelsesressourcer en udfordring i forhold til at arbejde proaktivt med arbejdsmiljø
- Regionale arbejdsmiljørepræsentanter – en af de løsningsmodeller, som flere studier fra udlandet peger på i forhold til at løse en række af mikrovirksomhedernes udfordringer.

Små virksomheder (10-34 ansatte)

Arbejdsmiljøloven fastlægger, at arbejdet i små virksomheder (10-34 ansatte) skal organiseres i en AMO, og at der skal vælges en eller flere arbejdsmiljørepræsentanter. Litteraturen peger på, at følgende forhold her har betydning for arbejdet med psykisk arbejdsmiljø:

- Mere formaliseret og selvstændigt arbejdsmiljøsam arbejde – tilstedeværelsen af en AMO betyder, at arbejdet med arbejdsmiljø får et formaliseret forum, hvilket giver det en mere selvstændig karakter og sikrer et forum, hvor problemstillinger potentielt kan løftes kollektivt
- ”Sidevognsproblematikken” –

når arbejdet med arbejdsmiljø udskilles til et selvstændigt udvalg, får det på den ene side et selvstændigt forum, men risikerer også at blive koblet fra de mere principielle drøftelser om virksomheden i SU og de strategiske ledelsesbeslutninger

- Medarbejderrepræsentanter betyder bedre arbejdsmiljø – medarbejderrepræsentanternes betydning afhænger dog af opbakningen fra fagforeningerne
- Arbejdsmiljørepræsentanternes status – både blandt arbejdsmiljø-, tillids- og ledelsesrepræsentanterne er der uenighed om, hvilken rolle arbejdsmiljørepræsentanten bør spille
- Den konkrete rollefordeling mellem arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter
- Interessenternes tilgang til det psykiske arbejdsmiljø – de forskellige interessenter på arbejdspladsen kan opfatte psykisk arbejdsmiljø og eventuelle løsninger forskelligt.

Store virksomheder (35 og flere ansatte)

Arbejdsmiljøloven fastlægger, at samarbejdet om arbejdsmiljø i store virksomheder med 35 eller flere ansatte skal organiseres med en arbejdsmiljøorganisation i to niveauer; ét niveau hvor de daglige opgaver varetages og ét niveau hvor de

overordnede opgaver varetages. Desuden skal én eller flere arbejdsmiljørepræsentanter udpeges. Udover kravene i lovgivningen sætter også bl.a. Samarbejdsaftalen mellem LO og DA en ramme for samarbejdet på virksomhederne, idet et SU skal oprettes på virksomheder med minimum 35 ansatte, såfremt den ene af parterne foreslår det. Disse strukturelle krav giver nogle andre rammer for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø på de store virksomheder. Følgende faktorer spiller ind på de store virksomheder, hvor man har en to-strengt struktur med både SU og AMO:

- Opgaveoverlap – de samme emner diskuteres i flere udvalg
- Personoverlap – de samme medarbejder- og ledelsesrepræsentanter kan være repræsenteret i flere udvalg
- ”Sidevognsproblematikken” – når arbejdet med arbejdsmiljø udskilles til et selvstændigt udvalg, får det på den ene side et selvstændigt forum, men risikerer også at blive koblet fra de mere principielle drøftelser om virksomheden i SU og de strategiske ledelsesbeslutninger
- Manglende repræsentation fra topledelsen i AMO – i mange tilfælde er topledelsen ikke repræsenteret i AMO, men i SU, hvilket kan besværliggør bevidstheden om arbejdsmiljø og prio-

riteringen og koblingen til den øverste ledelses økonomiske prioriteringer

- Manglende ledelsesmæssig ansvarsfordeling – når topledelsen ikke er repræsenteret i AMO, kan den ledelsesmæssige ansvarsfordeling blive uklar i forhold til eksempelvis allokering af ressourcer

I de store virksomheder, hvor SU og AMO er lagt sammen i et samlet udvalg, kan følgende faktorer spille ind:

- Vægtningen mellem arbejdsmiljø- og samarbejdsemner – sammenlægningen stiller krav om en prioritering og sammentænkning af arbejdsmiljø- og samarbejdsemner
- Antallet af medarbejderrepræsentanter – sammenlægninger er i en del tilfælde motiveret af et ønske om at reducere antallet af medarbejderrepræsentanter og derved skabe super-tillidsrepræsentanter som både kan dække arbejdsmiljø- og samarbejdsspørgsmål
- Uklarhed omkring forskellige repræsentanters rolle – når tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter sidder i samme udvalg kan det i nogle tilfælde være svært for medarbejderne at vide hvilke repræsentanter de skal tage kontakt til
- Medarbejderrepræsentanternes

repræsentativitet i forhold til de andre medarbejdere – i nogle tilfælde medfører sammenlægningerne en reduktion af medarbejderrepræsentanter, hvor alle medarbejdergrupper ikke har deres egen repræsentant siddende i udvalget

- Motiverne for sammenlægningen – ledelse og medarbejdere kan have forskellige motiver for at ville sammenlægge SU og AMO, hvilket kan påvirke det efterfølgende arbejde med psykisk arbejdsmiljø i det sammenlagte udvalg
- Betydningen af etableringsprocessen – etableringen af sammenlagte udvalg fordrer en forudgående proces, hvor parterne i fællesskab skal afklare deres gensidige forventninger.

Udover de faktorer, som særligt gør sig gældende for henholdsvis virksomheder med opdelt og sammenlagte udvalg, spiller følgende generelle faktorer ind:

- Ansvar for arbejdsmiljø delegeres nedad – i mange store virksomheder uddelegeres ansvaret for arbejdsmiljø til mellemledere, men uden en klar afklaring af beslutningskompetencer i forhold til ansvar og allokering af ressourcer
- Manglende ledelsesressourcer qua for mange opgaver – ledere med ansvar for arbejdet med ar-

bedsmiljø har i mange tilfælde ansvaret for (for) mange områder på én gang

- Sammenhæng mellem det centrale og decentrale niveau – i større virksomheder kan det være svært at skabe en sammenhæng mellem de principielle drøftelser i de centrale udvalg og det daglige arbejde med psykisk arbejdsmiljø

Opsamling og perspektiverende spørgsmål

Opsamlende kan det konstateres, at litteraturen omkring arbejdet med psykisk arbejdsmiljø har en række større mangler. En overordnet problemstilling er, at mange af studierne undersøger arbejdet med arbejdsmiljø generelt og ikke specifikt belyser, hvordan forskellige faktorer spiller ind i forhold til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Det gælder bl.a. på følgende områder:

- Regionale arbejdsmiljørepræsentanter – litteraturen beskæftiger sig udelukkende med regionale arbejdsmiljørepræsentanters rolle i forhold til arbejdsmiljø generelt; det er således uvist, hvilken rolle regionale arbejdsmiljørepræsentanter kunne spille i forhold til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø
- Muligheder for at løfte individuelle problemstillinger kollektivt på mikrovirksomheder – der findes ikke på nuværende tidspunkt forskning om mulighederne for at løfte problemstillinger i forhold til psykisk arbejdsmiljø kollektivt på mikrovirksomheder med få ansatte
- Sammenlagte udvalg på det private område – der er yderst begrænset viden omkring, hvordan samarbejdet om psykisk arbejdsmiljø i sammenlagte udvalg på det private område fungerer.
- Mulighederne for at sikre en klar ansvarsfordeling for arbejdet med psykisk arbejdsmiljø på ledelsessiden i store virksomheder – i en del store virksomheder er ansvaret delegeret fra den øverste ledelse til mellemledere med ansvaret for mange projekter og medarbejdere.

Ovenstående pointer peger på en række faktorer, som det vil være relevant at have sig for øje i både interviewene med samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulenter, samt de efterfølgende casestudier. Det vil således være relevant at undersøge i forhold til konsulenterne hvilke særlige forhold, der gør sig gældende i forhold til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø på forskellig størrelse virksomheder. I forhold til casestudierne vil det være relevant at holde sig en række af de centrale faktorer for øje i forhold til, hvordan man

konkret løser de udfordringer, litteraturen peger på.

Litteraturstudiet peger på følgende fokuspunkter i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø:

- *Hvordan kan mikrovirksomheder arbejde proaktivt med psykisk arbejdsmiljø?*

Det er en udfordring i mikrovirksomheder at arbejde proaktivt med psykisk arbejdsmiljø, fordi (ejer)lederne ofte har begrænsede økonomiske, tids- og vidensmæssige ressourcer til arbejdet. Samtidig inddrager de sjældent eksternt støtte fra eksempelvis rådgivere – her kunne den regionale arbejdsmiljørepræsentant måske være en løsning. Ordningen har dog mest været brugt på områder, hvor problemet med arbejdsmiljø primært handler om det fysiske.

- *Hvordan lykkes man lokalt i mikrovirksomheder med at løfte individuelle problemstillinger kollektivt?*

På små virksomheder kender lederne alle medarbejdere personligt ligesom medarbejderne kender hinanden – det er derfor svært at gøre diskussioner principielle på baggrund af enkeltsager, da det kan være svært at afpersonificere dem. Samtidig er den øverste ledelse i en del tilfælde en del af problematikken – nogle gange fordi de også indgår i den daglige drift/produktion .

- *Hvordan sikres ledelsens priori-*

tering af arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i mikrovirksomheder med begrænsede ledelsesressourcer?

Lovgivningen fastlægger, at der skal være en årlig drøftelse om arbejdsmiljø, men ellers at der skal være en løbende dialog mellem medarbejdere og ledelse. Men hvordan sikres det i det daglige, når alle har travlt, og der ingen repræsentanter er?

- *Hvordan sikrer man, at arbejdet med psykisk arbejdsmiljø integreres med andre relevante tiltag i opdeltede strukturer med adskilte AMO og SU?*

Hvis man arbejder med en adskilt struktur, hvor man udskiller arbejdsmiljøet til AMO, hvordan kan man så sikre, at arbejdet med psykisk arbejdsmiljø integreres med SU-arbejdet? Er løsningen formelle forholdsregler med inddragelse af AMR i SU? Eller er et mere uformelt samarbejde mellem AMR og TR løsningen, med fare for, at det går ud over den demokratiske proces i udvalgene?

- *Hvilken rolle spiller henholdsvis arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanten i forhold til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø?*

Psykisk arbejdsmiljø ligger i krydsfeltet mellem AMR og TR. En stadig udfordring er at fordele parternes roller, så det sikres, at der tages hånd om det psykiske arbejdsmiljø

– og at dem, der løfter det, også er dem, der har den bedste baggrund og kompetencer. I den videre analyse kan der fokuseres på hvilken rolle repræsentanterne spiller i forskellige strukturer.

- *Hvordan sikres arbejdet med psykisk arbejdsmiljø en central plads i samarbejdet i sammenlagte udvalg?*

Studier i sammenlagte udvalg påpeger, at arbejdsmiljøarbejdet i nogle tilfælde behandles stedmoderligt – særligt det fysiske arbejdsmiljø. En løsning kan være at skifte rundt fra gang til gang i dagsordenen – så SU-emner kommer først på hver andet møde, og arbejdsmiljøet står først på dagsordenen de andre gange.

- *Hvordan sikres topledelsens bevidsthed om og engagement i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i mellemstore og store virksomheder, når den ikke er repræsenteret i AMO?*

I fx Norge stilles der lovgivningsmæssige krav om, at topledere skal være formand for AMO, og at han eller hun skal have uddannelse inden for arbejdsmiljø.

- *Hvordan sikres ressourcer til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø til mellemledere med mange medarbejdere og projekter?*

Studierne viser, at det daglige ansvar for arbejdsmiljø i mange tilfælde delegeres nedad til mellemledere med mange projekter og medarbej-

dere. Det er her en udfordring at sikre, tilstrækkeligt med ressourcer og beslutningskompetence til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø blandt netop mellemledere, som også på andre områder er tids- og ressourcemæssigt udfordret.

- *Hvordan sikres repræsentativiteten på medarbejdersiden i sammenlagte udvalg, hvor ikke alle medarbejdergrupper har deres egen repræsentant i udvalget?*

Når udvalg sammenlægges, er det ofte især ledelsens interesse at reducere antallet af repræsentanter på begge sider. Men hvordan sikrer man så repræsentativiteten på medarbejdersiden? Og hvordan sikrer man, at alle afdelinger og institutioner høres, hvis der på lederside 'mangler' repræsentanter for bestemte områder?

- *Hvordan sikres kontinuitet i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø, når omstruktureringer tilsyneladende er et grundlæggende vilkår?*

Forandring er et vilkår på mange arbejdspladser. Samtidig gøres mellemledere ofte til ansvarlige på ledersiden for arbejdsmiljøet. Når mellemledere jævnlige bliver flyttet rundt pga. omstruktureringer, er det en udfordring at sikre kontinuitet i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø.

- *Hvilken rolle spiller de lokale faglige organisationer og arbejdsgiverorganisationer i arbejdet med*

det psykiske arbejdsmiljø – og hvilken rolle bør de spille?

Der er behov for yderligere undersøgelser af, hvilken rolle lokale faglige organisationer og arbejdsgiverorganisationer spiller i arbejdet med arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøet er traditionelt lovstyret, men netop det psykiske arbejdsmiljø befinder sig i gråzonen mellem arbejdsmiljø og samarbejdet – og er derfor også ofte til forhandling. I det øjeblik, det psykiske arbejdsmiljø er til forhandling, er det relevant for faglige organisationer og måske også arbejdsgiverorganisationer.

3. Reguleringsmæssige rammer

Størstedelen af relationerne mellem parterne lokalt på danske arbejdspladser reguleres gennem centralt forhandlede kollektive aftaler. Arbejdsmiljøområdet adskiller sig derfor som nævnt ovenfor fra eksempelvis samarbejdsområdet ved at være reguleret via lovgivning. Konkret reguleres området gennem Arbejdsmiljøloven af 18/9 2010.

Der er tale om en rammelov, som i vid udstrækning fastsætter en række minimumsforventninger, men samtidig overlader valget af konkrete metoder til løsningen af udfordringerne med det psykiske arbejdsmiljø til de lokale parter. Derved sikres de bedste mulig-

heder for lokal tilpasning. Arbejdsmiljøloven blev senest revideret i efteråret 2010, hvor der efter anbefalinger fra en trepartsrapport bl.a. blev lagt større vægt på fleksibilitet i forhold til lokalt tilpassede løsninger (Afrapportering fra trepartsdrøftelser om virksomhedernes arbejdsmiljøsam arbejde 2009).

Loven fastsætter de overordnede rammer for virksomhedernes arbejde med arbejdsmiljø og dermed også for organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet, som er i fokus i dette review. I kapitel 2 i loven, 'Samarbejde om sikkerhed og sundhed', fremgår kravene til organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet i § 6; her fastlægges det, at

§6 I virksomheder med 1-9 ansatte skal samarbejdet om sikkerhed og sundhed ske ved løbende direkte kontakt og dialog mellem arbejdsgiveren, de ansatte og eventuelle arbejdsledere.

§6 a. I virksomheder med 10-34 ansatte skal samarbejdet om sikkerhed og sundhed organiseres i en arbejdsmiljøorganisation bestående af 1 eller flere arbejdsledere og 1 eller flere valgte arbejdsmiljørepræsentanter med arbejdsgiveren eller en repræsentant for denne som formand. Arbejdsmiljøorganisationen varetager både de daglige og de overord-

nede opgaver vedrørende sikkerhed og sundhed.

§ 6 b. I virksomheder med 35 eller flere ansatte skal samarbejdet organiseres således, at der oprettes en arbejdsmiljøorganisation med følgende to niveauer:

- 1) En eller flere grupper varetager de daglige opgaver vedrørende sikkerhed og sundhed. En gruppe består af 1 udpeget arbejdsleder og 1 valgt arbejdsmiljørepræsentant.
- 2) Et eller flere udvalg varetager de overordnede opgaver vedrørende sikkerhed og sundhed. Er der i virksomheden oprettet en eller to grupper efter nr. 1, består udvalget af gruppens eller gruppernes medlemmer. Er der oprettet mere end to grupper, vælger arbejdsmiljørepræsentanterne mellem sig 2 medlemmer og arbejdslederne i grupperne mellem sig 2 medlemmer til udvalget. Formandskabet i et udvalg varetages af arbejdsgiveren eller en repræsentant for denne.

§7 i loven fastsætter mulighederne for at organisere arbejdsmiljøarbejdet på anden vis således:

Bestemmelserne i §§ 6 a-6 c, § 6

d, stk. 1, finder ikke anvendelse, i det omfang der for at styrke og effektivisere virksomhedernes samarbejde om sikkerhed og sundhed er indgået en aftale mellem en eller flere lønmodtagerorganisationer og den eller de modstående arbejdsgiverorganisationer eller arbejdsgivere eller dem, de bemyndiger hertil, og på virksomheder, der er omfattet af en aftale indgået efter nr. 1, er indgået en aftale mellem arbejdsgiveren og de ansatte i virksomheden eller de ansatte i en del af virksomheden.

Stk. 2. Arbejdsgiveren skal kunne dokumentere over for Arbejdstilsynet, at virksomheden er omfattet af en aftale i henhold til stk. 1.

Stk. 3. Beskæftigelsesministeren kan fastsætte nærmere regler om, under hvilke vilkår §§ 6 a-6 c, § 6 d, stk. 1, kan fraviges gennem aftale indgået efter stk. 1. Beskæftigelsesministeren kan endvidere fastsætte nærmere regler om, hvordan aftaler efter stk. 1 indgås.

Stk. 4. Spørgsmål om fortolkning af og brud på de indgåede aftaler efter stk. 1 afgøres efter de sædvanlige fagretlige regler for området. Brud på aftaler indgået efter stk. 1, nr. 2, kan dog ikke indbringes for Arbejdsretten, men afgøres ved faglig voldgift.

Loven fastsætter således en række minimumskrav i forhold til organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet, som har stor betydning for den faktiske organisering på virksomhederne. De illustrerer samtidig en del af de udfordringer, som virksomhederne står overfor i forhold til arbejdet med arbejdsmiljø generelt og med psykisk arbejdsmiljø specifikt. Loven åbner op for, at man lokalt på virksomheder kan vælge at sammenlægge AMO og SU, såfremt to betingelser er opfyldt: 1) at der er indgået en såkaldt rammeaftale mellem parterne på centralt niveau, og 2) at der er indgået en lokal aftale på den enkelte virksomhed mellem arbejdsgiveren og de ansatte i virksomheden eller de ansatte i en del af virksomheden. § 6 peger samtidig på, at en forudsætning for, at der overhovedet er krav om formel organisering af arbejdsmiljøarbejdet er, at virksomheden har minimum 10 ansatte. Det er således kun for virksomheder med 10 eller flere ansatte, at loven stiller krav om valg af en arbejdsmiljørepræsentant² og etablering af en formel struktur i form af en arbejdsmiljøorganisation. Netop det

forhold, at loven ikke stiller krav om formelle strukturer eller repræsentanter for de små virksomheder, er særligt relevant i en dansk kontekst, fordi mere end 82 % af alle danske arbejdspladser har mindre end 10 ansatte (Danmarks Statistik, <http://www.dst.dk>. Arbejdssteder med under fem ansatte udgjorde i 2010 63 % af alle arbejdssteder i Danmark - pga. deres størrelse beskæftigede de dog kun 12 % af alle arbejdstagere. Omvendt udgjorde arbejdssteder med 20 eller flere ansatte kun ni procent af alle arbejdssteder, men beskæftigede 65 % af alle ansatte. Faktum er dog, at der på størstedelen af arbejdssteder i Danmark ikke er krav om etablering af en formel struktur.

Arbejdsmiljøloven er, som nævnt ovenfor, ikke den eneste regulering mæssige ramme for samarbejdet på arbejdspladserne i Danmark. Arbejdspladserne inden for det offentlige og store dele af det private område er således også dækket af kollektive aftaler (Samarbejdsaftalen, som fastsætter kriterier for formalisering af samarbejdet mellem arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsorganisationen). De kollektive overenskomster fastsætter kriterier for valg af tillidsrepræsentanter, hvor særligt kravet om minimum fem ansatte inden for samme overenskomstområde er centralt, mens de centrale samarbejdsaftaler

2. Ligesom sikkerhedsorganisationen (SiO) skiftede navn til arbejdsmiljøorganisationen (AMO) i forbindelse med ikrafttrædelsen af den seneste arbejdsmiljølov i 2010 skiftede sikkerhedsrepræsentanthvervet (SR) navn til arbejdsmiljørepræsentant (AMR).

på de enkelte områder fastsætter kriterierne for etablering af SU og til dels indholdet i arbejdet. Samarbejdsaftalen mellem DA og LO på det private område fastlægger bl.a., at et SU skal etableres på virksomheder med mere end 35 ansatte, hvis enten ledelsen eller medarbejderne foreslår det.

Kommunerne har siden 1996 haft en rammeaftale, der muliggjorde sammenlægninger af arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsorganisationen i et såkaldt MED-udvalg (MED står for medindflydelse og medbestemmelse). Rammeaftalen pålagde kommuner og amter (nu regioner) at nedsætte et udvalg inden 15. februar 1997 med henblik på at diskutere strukturer for samarbejdet – og resultatet af disse diskussioner har altså i mange tilfælde været sammenlagte udvalg. På det statslige område åbnede man første gang for sammenlægning af SU og AMO i forbindelse med de såkaldte MIO-forsøg fra 1995-1998, hvor man i 11 statslige institutioner på forsøgsbasis arbejdede med sammenlagte udvalg. Disse forsøg mandede i 1999 ud i en revision af Samarbejdsaftalen, som fremadrettet muliggjorde denne form for sammenlægning. Har dog på intet tidspunkt været noget centralt fastsat krav om, at parterne lokalt skal diskutere spørgsmålet om struktur inden en bestemt dato.

MED-aftalen mellem KL og KTO udstikker i dag de generelle rammer omkring samarbejdet i kommunerne.

4. Status på sammenlægninger

Én ting er, hvad loven og de kollektive aftaler fastlægger af krav, noget andet er de faktiske forhold på arbejdspladserne. Der findes relativt få datakilder, som fortæller noget om udbredelsen af forskellige samarbejdsstrukturer på danske arbejdspladser. Der er kun to nyere undersøgelser af området. Den ene er Tillidsrepræsentantundersøgelsen fra 2010 (Navrbjerg et al. 2010), hvor man vha. en survey blandt næsten 8.000 tillidsrepræsentanter og mere end 3.000 arbejdsmiljørepræsentanter inden for LO-området har indsamlet data omkring bl.a. tilstedeværelsen af forskellige formelle fora på tillidsrepræsentanternes arbejdspladser.³ Den anden er en spørgeskemaundersøgelse, som Samarbejdssekretariatet fik gennemført i foråret 2010 blandt

3. Tillidsrepræsentantundersøgelsen tager udgangspunkt i en survey blandt LO-tillidsrepræsentanter. Da kriteriet for valg af tillidsrepræsentanter som nævnt er minimum fem medarbejdere inden for samme overenskomstområde, vil der være tale om en underrepræsentation af mikrovirksomheder med færre end ti ansatte. Det betyder, at virksomheder uden nogen form for udvalg vil være underrepræsenterede i undersøgelsen.

statens virksomheder og institutioner (DIOS Consulting 2010).

I Samarbejdssekretariatets undersøgelse af sammenlægninger på det statslige område blev et spørgeskema udsendt den 11. januar 2010 via Samarbejdssekretariatets nyhedsbrev-modul, til 1.350 statslige institutioner. Disse institutioner blev alle stillet spørgsmålet: Har jeres arbejdsplads indgået aftale om sammenlægning af SiO og SU? Af de 1.350 institutioner svarede 561 institutioner, heraf havde 170 sammenlagt de to udvalg, mens 37 var i gang med at sammenlægge udvalgene og 359 hverken havde sammenlagt udvalgene eller var i gang med en sammenlægningsproces⁴. 30 % af de deltagende statslige institutioner havde således i 2010 sammenlagt SU og AMO.

Samarbejdssekretariatets undersøgelse afdækkede dermed ikke den generelle udbredelse af henholdsvis SU og AMO. Det spørgsmål blev til gengæld afdækket i Tillidsrepræsentantundersøgelsen, som FAOS i 2010 gennemførte for LO (Navrbjerg et al. 2010). Her blev LO-tillidsrepræsentanter bl.a. spurgt til, hvilke formelle samarbejdsstrukturer, der fandtes på deres arbejdsplads. Tabel 1 nedenfor viser, hvor stor en andel af tillidsrepræsentanterne, som har an-

givet, at man på deres arbejdsplads har en eller flere af de formelle samarbejdsstrukturer.

Som det klart fremgår af tabellen, er der store forskelle mellem sektorerne i forhold til udbredelsen af formelle samarbejdsstrukturer. Mens 80 % af tillidsrepræsentanterne i staten i angiver, at man på deres arbejdsplads har et SU, er det samme tilfældet for 22 % i kommunerne og 66 % i den private sektor. Et tilsvarende billede ses i forhold til udbredelsen af SiO, selvom udbredelsen af SiO i kommunerne er næsten dobbelt så stor som udbredelsen af SU.

Billedet er til gengæld fuldstændig omvendt, når tillidsrepræsentanterne bliver spurgt til udbredelsen af sammenlagte udvalg. Her angiver 78 % af tillidsrepræsentanterne i kommunerne, at der på et eller andet niveau i organisationen findes et sammenlagt udvalg, mens det samme blot er tilfældet for 22 % af tillidsrepræsentanterne i staten og 12 % af tillidsrepræsentanterne i den private sektor.

Tallene viser en stor udbredelse af sammenlagte udvalg i kommunerne – men de viser også, at man på en lang række arbejdspladser har flere formelle samarbejdsfora samtidig. Fokuserer man udelukkende på de arbejdspladser, hvor man kun har et sammenlagt udvalg, viser det sig, at det er tilfældet

4. 58 af svarene var ugyldige – pga. dobbelt besvarelser fra samme arbejdsplads.

Tabel 1: Tilstedeværelsen af en eller flere formelle samarbejdsstrukturer på tillidsrepræsentanternes arbejdspladser, fordelt på sektorer (%)

	Staten	Kommuner	Privat	I alt
SU	80%	22%	66%	53%
SiO*	70%	43%	77%	64%
Sammenlagt udvalg	22%	78%	12%	36%
Sammenlagt udvalg alene	15%	42%	7%	9%
SU alene	11%	6%	5%	6%
SiO* alene	1%	1%	16%	20%
Sammenlagt udvalg og SU	2%	1%	1%	1%
Sammenlagt udvalg og SiO	0%	27%	1%	10%
Sammenlagt udvalg og SiO og SU	5%	8%	4%	5%
SU og SiO	63%	8%	62%	43%
Ingen udvalg	2%	3%	9%	6%
Ved ikke	0%	1%	1%	1%

N: 7928 tillidsrepræsentanter.

NB: På undersøgelsestidspunktet hed det, der i dag hedder arbejdsmiljøorganisation (AMO) sikkerhedsorganisation (SiO).

hos 42 % af tillidsrepræsentanterne i kommunerne, 15 % af tillidsrepræsentanterne i staten og 7 % af tillidsrepræsentanterne i den private sektor. Det indikerer, at man på mange af de arbejdspladser, hvor man har valgt at sammenlægge SU og SiO i ét udvalg på et niveau, samtidig har valgt at bibeholde enten et SU eller et SiO eller begge dele på andre niveauer. På 27 % af arbejdspladserne i kommunerne har man således valgt både at have en SiO og et sammenlagt udvalg. Det samme er blot tilfældet på under én procent af arbejdspladserne

i staten og på én procent af arbejdspladserne i den private sektor. Her har man i stedet i vid udstrækning valgt at have et to-strengt system, hvor man både har SU og SiO. Det gør sig gældende på 63 % og 62 % af arbejdspladserne i henholdsvis staten og den private sektor.

Tallene viser dermed tydeligt på den ene side, at sammenlagte udvalg er langt mere udbredte inden for den kommunale sektor end inden for staten og den private sektor; og på den anden side, at man på en væsentlig del af arbejdspladserne i kommunerne – på trods af etable-

ringen af sammenlagte udvalg på centralt plan – alligevel vælger at bibeholde særligt en SiO. Én forklaring på, hvorfor man i mange kommuner vælger at have både et sammenlagt udvalg og en selvstændigt SiO skal givetvis findes i det faktum, at der er tale om store organisationer, hvor man kan have forskellige behov for forskellige niveauer i organisationen. MED-evalueringen (Navrbjerg 2005) viser, at det ikke er ualmindeligt på centralt niveau i kommunen at sammenlægge SU og SiO i et MED samtidig med, at man på lokalt niveau bibeholder en selvstændig SiO. Senere ser vi nærmere på nogle af de mulige forklaringer på dette valg af formelle strukturer. Samlet set må man konstatere, at langt de fleste arbejdspladser har en eller anden form for formel samarbejdsstruktur. Det er således bare 6 % på tværs af sektorerne, som ikke har nogen form for udvalg, mens det er 9 % i den private sektor. Det giver dermed også et billede af, at der findes strukturer på de små, mellemstore og store virksomheder, som eventuelle tiltag vil kunne forankres i. Ovenstående viser til gengæld intet om hvordan situationen er på de mindste virksomheder med under fem ansatte. Det må dog umiddelbart forventes, at der er færre formelle strukturer her.

Udbredelsen af tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter

Medarbejderrepræsentanter spiller som nævnt en central rolle i samarbejdet på virksomhederne. En stor del af samarbejdet mellem medarbejdere og ledelse lokalt på danske arbejdspladser varetages således af tillidsrepræsentanter, mens arbejdsmiljørepræsentanterne ifølge loven har en central rolle i forhold til samarbejdet om arbejdsmiljøet. Det er derfor relevant at se på udbredelsen af henholdsvis tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter for derved at kortlægge potentialet for at forankre eventuelle tiltag hos disse personer. Tillidsrepræsentantundersøgelsen omfatter ud over spørgsmål til tillidsrepræsentanterne også en survey blandt et repræsentativt udsnit af ledere på danske arbejdspladser. De har bl.a. angivet, om der er tillidsrepræsentanter eller arbejdsmiljørepræsentanter på virksomhederne. Disse data viser helt overordnet, at 82 % af arbejdspladserne har en arbejdsmiljørepræsentant, mens 52 % har en tillidsrepræsentant. Som allerede nævnt fastlægger loven de formelle rammer for arbejdsmiljøarbejdet på virksomhederne både i forhold til kravet til formelle strukturer og til valg af arbejdsmiljørepræsentant. De kollektive aftaler sætter dog også rammer for formaliseringen af samarbejdet

ved at fastsætte kriterier for valg af TR. Data viser samtidig, at selvom overenskomsterne giver mulighed for at vælge en tillidsrepræsentant, hvis der er minimum fem ansatte inden for samme overenskomstområde, er det under 7 % af virksomhederne med mellem fem og ni ansatte, der har en tillidsrepræsentant. I den sammenhæng er det en smule overraskende, at 42 % af lederne på virksomheder med mellem fem og ni ansatte i Tillidsrepræsentantundersøgelsen angiver, at de har en arbejdsmiljørepræsentant. Selvom man kunne have forventet, at udbredelsen af tillidsrepræsentanter ville være større end udbredelsen af arbejdsmiljørepræsentanter på de mindste arbejdspladser, når nu overenskomsterne giver muligheder for at vælge en tillidsrepræsentant på disse virksomheder, er det stik modsatte tilfældet. Arbejdsmiljørepræsentanterne dækker dermed ikke blot en langt større del af de danske arbejdspladser generelt set, men også i højere grad de mindre arbejdspladser.

5. Erfaringer med arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i forskellige strukturer

Arbejdspladens størrelse er afgørende for, hvilken samarbejdsstruktur, der fordres – uanset om vi taler om samarbejder eller arbejds-

miljø. Derfor har vi valgt også at strukturere analysen af erfaringer med det psykiske arbejdsmiljø i forhold til størrelse – i tre afsnit.

Første afsnit omhandler *mikro-virksomheder* med under ti ansatte, og inden for denne gruppe skelnes der yderligere mellem virksomheder med under fem ansatte og virksomheder med fem til ni ansatte. Det skyldes for det første, at fem ansatte indenfor samme overenskomstområde er grænsen for, hvornår medarbejderne kan vælge en tillidsrepræsentant. Det er altså den nedre grænse for at kunne stille krav om formel medarbejderrepræsentation. For det andet peger Tillidsrepræsentantundersøgelsen på, at en væsentlig del af de mindste virksomheder har arbejdsmiljørepræsentanter, selv om det ikke er et krav i lovgivningen. I analysen vil gruppen blive behandlet som en samlet gruppe, dog med blik for de forskelle, den formelle ret og den faktiske virkelighed kan gøre. Det er meget begrænset, hvad vi på nuværende tidspunkt ved omkring formelle strukturer på mikrovirksomhederne med færre end fem ansatte. Det skyldes, at disse arbejdspladser af metodiske årsager meget sjældent inddrages i større spørgeskemabaserede undersøgelser.

Andet afsnit omhandler *små og mellemstore virksomheder* med mellem 10 og 34 ansatte. Arbejdsmiljø-

loven fastlægger, at denne gruppe af virksomheder *skal* vælge minimum én arbejdsmiljørepræsentant, samt at de skal etablere en AMO. Undersøgelser har påvist, at udbredelsen af tillidsrepræsentanter er væsentlig højere i denne gruppe end blandt de mindste virksomheder. Tillidsrepræsentantundersøgelsen peger således på, at mere end 37 % af arbejdspladserne med mellem 10 og 24 ansatte har valgt en tillidsrepræsentant. Der er dermed tale om en anden grad af formalisering af relationerne mellem parterne på virksomheden. Inden for det statslige område fastlægger Samarbejdsaftalen desuden, at der skal etableres et SU i institutioner med mindst 25 beskæftigede (Samarbejdsaftalen 2011).

Tredje afsnit omhandler *store virksomheder* med mere end 35 ansatte. To forhold gør sig gældende for virksomheder af den størrelse:

For det første stiller Arbejdsmiljøloven som nævnt krav om, at virksomheder af denne størrelse skal oprette en AMO med to niveauer. For det andet fastlægger Samarbejdsaftalen på det private område, at virksomheder, der beskæftiger 35 ansatte og derover inden for samme geografiske enhed, skal oprette et SU, såfremt enten arbejdsgiveren eller et flertal blandt de ansatte foreslår det (LO & DA 2006).

Tabel 2 opsummerer, hvilke krav henholdsvis lovgivningen og kollektive aftaler stiller til forskellige former for formalisering. Som vi har set ovenfor, ser virkeligheden på en del af de mindste virksomheder dog noget anderledes ud, idet andelen af virksomhederne med fem til ni ansatte, der har en arbejdsmiljørepræsentant, er ca. seks gange større end andelen af samme størrelse virksomheder, der har en tillidsrepræsentant. Ligeledes har en

Tabel 2: Tilstedeværelsen af en eller flere formelle samarbejdsstrukturer på tillidsrepræsentanternes arbejdspladser, fordelt på sektorer (%)

	1-4 ansatte	5-9 ansatte	10-34 ansatte	35 eller flere ansatte
Kollektive aftaler	Ingen fora eller repræsentanter	TR	TR og SU*	TR og SU
Lovgivning	Ingen fora eller repræsentanter	Ingen fora eller repræsentanter	AMO og AMR	AMO i to niveauer og AMR

* På det statslige område skal der etableres et SU på institutioner med mindst 25 beskæftigede.

tidligere undersøgelse vist, at ca. 20 % af industrivirksomheder med mellem 25 og 35 ansatte har et SU, selvom ingen af parterne formelt set kan stille krav om oprettelsen af et sådan (Felbo-Kolding & Mailand 2012).

Udover de reguleringsmæssige rammer i lovgivning og kollektive aftaler for den formelle organisering af samarbejdet lokalt på virksomhederne, findes der også i litteraturen belæg for at adskille virksomhedernes erfaringer på baggrund af størrelse (se eksempelvis Walters 2004; Sørensen et al. 2006). En væsentlig del af litteraturen påpeger således, som det vil fremgå nedenfor, at især grupperne med de mindste og største virksomheder har en række særlige udfordringer i forhold til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø.

Tværgående problemstillinger

Udover de problemstillinger, som specifikt gør sig gældende for enten mikrovirksomheder eller de små og mellemstore eller store virksomheder, er der også en række problemstillinger, som har en mere tværgående karakter, og som derfor har relevans for virksomheder, uafhængigt af størrelse. Vi vil i det følgende først kort præsentere disse tværgående problemstillinger. Herefter udfoldes problemstillingernes konkrete udformning og konsekvenser

nærmere i relation til virksomhedsstørrelse. En del af problemstillingerne er tæt forbundne og kan derfor vanskeligt klart adskilles.

- Første tværgående problemstilling omhandler *arbejdsmiljøarbejdets status* på virksomhederne. Problemstillingens konkrete karakter afhænger i høj grad af virksomhedens størrelse. På små virksomheder peger litteraturen således på, at arbejdet med arbejdsmiljø generelt påvirkes af, at der for det første er tale om relativt kort afstand mellem ledelse og medarbejdere. Det resulterer i tætte relationer (Sørensen et al. 2007). For det andet er der generelt set en manglende viden om arbejdsmiljø blandt lederne (Frick & Walters 1998). For det tredje mangler der ofte ledelsesressourcer til at engagere sig i arbejdsmiljøarbejdet. Situationen er noget anderledes på større virksomheder. Her peger litteraturen på, at det, der omtales som sidevognsproblematikken, hvor AMO på virksomheder med to-strengede strukturer køres ud på et sidespor og mangler en kobling til den generelle ledelsesstruktur, bl.a. fordi topledelsen sjældent er repræsenteret i AMO (Frick 1994; Frick et al. 2005; Hasle 2001).
- Anden problemstilling omhandler, hvordan man lokalt i arbej-

det med det psykiske arbejdsmiljø løfter problemstillinger fra et *individuel til et kollektivt niveau* (Ilsøe 2005). Her spiller virksomhedens størrelse også en central rolle, idet mulighederne for at løfte individuelle tilfælde af eksempelvis stress eller mobning til et mere principielt kollektivt niveau i høj grad afhænger af virksomhedernes størrelse. Som det vil fremgå i den efterfølgende gennemgang af udfordringerne for de forskellige størrelser af virksomheder, er disse muligheder væsentligt forskellige afhængig af tilstedeværelsen af formelle strukturer.

- Tredje problemstilling omhandler *indholdet af arbejdet med arbejdsmiljø*. Selvom fokus her er på arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, er det umuligt at adskille det fuldstændig fra arbejdet med det fysiske arbejdsmiljø. Helt konkret skelnes der i litteraturen i en del tilfælde ikke mellem psykisk og fysisk arbejdsmiljø og forskellige tiltags betydning for henholdsvis det ene eller det andet. Litteraturen påpeger også, at mulighederne for at løfte det psykiske arbejdsmiljø afhænger af hvilke problemstillinger i forhold til arbejdsmiljøet generelt, der dominerer på den enkelte arbejdsplads (DIOS 2010). På arbejds-

pladser, hvor problemstillinger omkring det fysiske arbejdsmiljø dominerer, kan der være en tendens til, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø prioriteres lavere end på arbejdspladser, hvor man ikke har fysiske arbejdsmiljøudfordringer – eller hvor disse problemer i det store og hele er løst. Desuden peges der på, at det fysiske og psykiske arbejdsmiljø i høj grad er forbundet, og at arbejdet med problemstillingerne derfor i mange tilfælde ikke klart kan adskilles. I den del af litteraturen, som mere eller mindre udelukkende omhandler arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, arbejdes der med endnu en skelnen, nemlig mellem problemstillinger, der er relateret til sociale forhold og problemstillinger, der er relateret til organisatoriske forhold (Limborg 2002; Ilsøe 2005). Det er denne skelnen, som ligger til grund for Metodeudvalgets⁵ opdeling i gruppe et og to (Metodeudvalget 1998). Denne skelnen betyder, at Arbejdstilsynet formelt set kun kan gå ind i sager der omhandler psykosociale pro-

5. Den daværende arbejdsminister, Jytte Andersen (S), nedsatte i november 1994 et udvalg med repræsentanter for arbejdsmarkedets parter, som fik til opgave at se nærmere på Arbejdstilsynets rolle og metodeanvendelse over for psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet. Udvalget blev dengang kaldt Metodeudvalget.

blemstillinger, som er relateret til organisatoriske forhold, mens problemstillinger, der omhandler sociale forhold og er relateret til eksempelvis ledelsens overordnede beslutninger om virksomheden og mellemmenneskelige relationer mellem ledelse og medarbejdere eller internt mellem medarbejdere henregnes til ledelsesretten og dermed betragtes som interne forhold uden for tilsynets domæne.

- Fjerde tværgående problemstilling omhandler betydningen af *forskellige interessenter og relationen mellem disse*. På arbejdsstedet drejer det sig primært om arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanternes rolle som medarbejdernes repræsentanter lokalt på arbejdspladserne og deres relationer til hinanden og til arbejdsgiveren/ledelsen (Navrbjerg et al. 2010; Frick et al. 2005). Litteraturen peger på, at der også internt på ledelsessiden kan være udfordringer i forhold til sammenhængen mellem topledelsen og ledelsesrepræsentanter i AMO. Sekundært drejer det sig om fagforeningernes og arbejdsgiverforeningernes betydning for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø (Walters 2006; Frick et al. 2005). Et væsentligt aspekt i denne del af litteraturen er desuden de *forskellige interes-*

sentes tilgang til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø og sammenhængen mellem forskellene i tilgang og det mandat henholdsvis arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanterne er givet i kraft af henholdsvis lovgivning og kollektive aftaler (Christiansen & Limborg 2005; Hall et al. 2006).

- Femte problemstilling omhandler betydningen af *kontrol og vejledning* om det psykiske arbejdsmiljø. I en dansk kontekst varetages kontrollen af Arbejdstilsynet. Arbejdstilsynet kan dog jf. Metodeudvalgets opdeling i gruppe et og to, kun gå ind i sager om problemstillinger af organisatorisk karakter. På nogle områder har arbejdsmarkedets parter overtaget kontrolfunktionen fra Arbejdstilsynet, idet der er indskrevet regulering af eksempelvis stress og mobning i kollektive aftaler. Desuden er der spørgsmålet om vejledning og rådgivning af virksomhederne. Arbejdstilsynet har mulighed for at give virksomhederne rådgivningspåbud. Her spillede Bedriftssundhedstjenesten (BST) på nogle typer af virksomheder tidligere en central rolle (Limborg & Petersen 2008). Særligt i forhold til de mindste virksomheder peger flere studier på, at der er et generelt behov for at øge bevidstheden om arbejdet

- med det psykiske arbejdsmiljø (Frick et al. 2005). Endelig påpeger nogle studier, at regionale arbejdsmiljørepræsentanter måske kunne spille en rolle i forhold til at øge bevidstheden blandt særligt de mindste virksomheder (Frick & Walters 1998; Trepartsdrøftelser afrapportering 2009).
- Sjette problemstilling omhandler mere generelt *inddragelsen af medarbejderne i virksomhederne*. Litteraturen peger således på, at både det psykiske arbejdsmiljø i sig selv og arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø påvirkes af, i hvilken grad medarbejdere og ledelse generelt samarbejder omkring forskellige problemstillinger (Ilsøe 2005; Busck et al. 2010; Walters 2004; Shearn 2005; Jensen 1997).
 - Syvende problemstilling omhandler mere konkret *tilstedeværelsen af forskellige formelle strukturer på arbejdspladsen*. Som allerede nævnt medfører bestemmelserne i henholdsvis lovgivningen og de kollektive aftaler, at de mindste virksomheder i væsentlig mindre grad end de større virksomheder har etableret formelle fora, hvor man arbejder med psykisk arbejdsmiljø. Litteraturen peger på, at formelle strukturer i form af SU og AMO på den ene side generelt set har betydning for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, men også at deres betydning på den anden side er meget forskellig (Sørensen et al. 2009; Navrbjerg et al. 2005). Derudover kan strukturerne have vidt forskellig udformning, afhængig af om der er tale om to- eller en-strengede strukturer – dvs. om samarbejdssystemet og arbejdsmiljøsystemet er samlet i et udvalg eller er delt. Ligeledes kan processen omkring etableringen af de formelle fora have betydning for det efterfølgende arbejde med psykisk arbejdsmiljø (Navrbjerg et al. 2005).
 - Ottende problemstilling omhandler *forskelle mellem branche eller sektorer*. Som allerede nævnt i flere omgange er der således væsentlige forskelle på vilkårene for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i henholdsvis den offentlige og private sektor. Det skyldes bl.a. de væsentlige forskelle i udbredelsen af strukturer. Samtidig er der inden for de enkelte delbrancher af både de offentlige og private sektorer forskelle afhængig af eksempelvis produktions- og ejerforhold og virksomhedernes størrelse. Offentlige arbejdspladser er således gennemsnitligt større end private arbejdspladser, og de er samtidig ofte del af større offent-

lige virksomheder som eksempelvis en kommune. 'Produktionen' i eksempelvis kommunerne har desuden en anden karakter end i det private, i og med at produktet ofte er en form for service, som ofte indebærer direkte kontakt med brugerne. Problemstillingerne i forhold til det psykiske arbejdsmiljø er således væsentligt forskellige på en midlertidig byggeplads og på en døgninstitution for utilpassede unge eller i et fængsel.

Som det allerede er fremgået i beskrivelsen af problemstillingerne ovenfor, tager de tværgående problemstillinger sig forskelligt ud, afhængig af virksomhedernes størrelse. Nedenfor vil vi derfor se nærmere på, hvordan de tværgående problemstillinger udspiller sig inden for de enkelte virksomhedsstørrelser. Det er vigtigt at gøre klart, at størrelsesopdelingen i reviewet ikke kan genfindes i størstedelen af studierne af arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. Det betyder, at studierne i de fleste tilfælde ikke analyserer arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i forhold til virksomhedsstørrelse. I stedet 'gemmer' resultaterne for de enkelte størrelsesgrupperinger sig i de fleste tilfælde i den konkrete tekst og i sammenstillingen af resultaterne af mange studier. Det er vigtigt at pointere, at litteraturen af den grund i en del

tilfælde efterlader flere spørgsmål end den besvarer. I en del tilfælde er det således ikke på baggrund af litteraturen muligt at sige, præcist hvordan en problemstilling kommer til udtryk. I de tilfælde pointeres behovet for yderligere forskning på området. Det er samtidig vigtigt at gøre opmærksom på, at problemstillinger behandles under den størrelsesgruppering, hvor de er mest relevante. Selv hvis de er relevante for alle tre størrelsesgrupperinger, behandles de således kun særskilt under hver enkelt, såfremt problemstillingen fremtræder forskelligt for de forskellige størrelsesgrupperinger. De enkelte studiers behandling af størrelsesproblematikken præsenteres særskilt, når de inddrages.

Mikrovirksomheder (0-9 ansatte)

De mindste virksomheder har i mindre grad end de større virksomheder udviklet formelle strukturer; udbredelsen af medarbejderrepræsentanter, hvad enten der er tale om tillids- eller arbejdsmiljørepræsentanter, er lavere; overenskomstdækningen er lavere; og organisationsgraden er lavere. Disse formelle karakteristika har, som vi skal se nedenfor, sammen med en række andre faktorer betydning for, hvordan parterne på de mindste virksomheder arbejder med psykisk arbejdsmiljø. Udover det for-

melle kvantitative kriterium for at definere mikrovirksomheder ud fra antallet af medarbejdere, taler flere studier desuden for, at en række andre karakteristika ved de mindste virksomheder er mindst ligeså vigtige (Hasle et al. 2004; Eakin et al. 2002; Fonteyn et al. 1997). En stor del af mikrovirksomhederne er således kendetegnet ved at have en særlig *virksomhedskultur*, hvilket igen bl.a. hænger sammen med, at de ofte er ledet af såkaldte *ejerledere*; ledere, som både ejer virksomheden og indgår som daglige ledere af virksomheden (Klyver 2004). Denne ejer-/ledelseskonstruktion sætter, som vi skal se nedenfor, nogle rammer omkring arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, som på væsentlige områder adskiller sig fra rammerne i større virksomheder med en tydeligere adskillelse mellem ejerskab og ledelse og med en klarere adskillelse mellem ledelse og medarbejdere.

Det er vigtigt indledningsvis at gøre klart, at de mindste virksomheder ikke udgør en samlet homogen gruppe. I stedet er der tale om stor heterogenitet internt i gruppen, både i forhold til arbejdets organisering og relationerne mellem medarbejderne og ledelsen. Det er således ikke alene et spørgsmål om, hvorvidt virksomheden har repræsentanter eller ej, men også et spørgsmål om at fx virksomheder og

arbejdsgrupper inden for bygge og anlæg har en midlertidig karakter i forhold til deres fysiske placering. Det giver alt andet lige nogle andre vilkår i forhold til at arbejde systematisk med både fysisk og psykisk arbejdsmiljø end i eksempelvis en industrivirksomhed, hvor virksomheden i udgangspunktet fysisk er placeret samme sted hele tiden. Det faktum har man da også erkendt blandt parterne, hvorfor grænsen for valg af arbejdsmiljørepræsentanter på byggeriets område er sat til fem medarbejdere i stedet for ti.

Andre forskelle mellem de mindste virksomheder kan være: produktionsforhold, ejerskabsforhold, teknologisk stade, markedstilknytning og kvalifikationskrav til medarbejderne (Hasle et al. 2004). Bl.a. Eurofound (2012), Frick et al. (2005) og Walters (2004) peger desuden på, at det psykiske arbejdsmiljø i mange mikrovirksomheder er præget af en større jobusikkerhed, fordi virksomhederne generelt har en kortere levetid. Denne jobusikkerhed er med til at præge det psykiske arbejdsmiljø for medarbejderne, fordi der kan herske usikkerhed om, hvorvidt man har et job inden for en overskuelig fremtid. Alle disse faktorer kan på forskellig vis have betydning for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, og de vil blive inddraget i de tilfælde hvor de er relevante. Vi har på trods af for-

skellene internt i gruppen valgt at fokusere på de mindste virksomheder som en samlet gruppe.

Det er desuden vigtigt at nævne, at flere studier peger på, at særligt det psykiske arbejdsmiljø på mange af de mindste virksomheder faktisk er bedre end, hvad der generelt kendetegner arbejdsmarkedet (Hasle et al. 2004; Filipson 2003; Gelin & Holm 2002; Eakin & MacEachen 1998; Sørensen et al. 2006). Til gengæld har der generelt været en overrepræsentation af ulykker i forhold til det fysiske arbejdsmiljø i små virksomheder. Som det vil blive præsenteret nærmere nedenfor hænger det primært sammen med manglende bevidsthed og viden om arbejdsmiljø hos både medarbejdere og ledelse i mikrovirksomhederne.

Ejerlederes betydning

Når det gælder arbejdsmiljøarbejds status generelt og det psykiske arbejdsmiljø specifikt, viser studier, at det ofte ikke behandles på nogen systematisk måde i mikrovirksomheder (Walters 2004; Hasle et al. 2004; Eakin 1992; Frick & Walters 2000). I stedet afhænger behandlingen i vid udstrækning af den enkelte ejerleders holdning til og viden om psykisk arbejdsmiljø. Ejerledernes formelle viden er ofte yderst begrænset i forhold til arbejdsmiljø generelt og psykisk arbejdsmiljø specifikt, fordi de som

regel ingen formel lederuddannelse har og endnu sjældnere har nogen uddannelse i forhold til arbejdsmiljø (Frick et al. 2005). Samtidig har ejerlederne på trods af en overrepræsentation af 'ulykker' blandt mikrovirksomheder sjældent erfaring med egentlige 'ulykker' med det psykiske arbejdsmiljø. En simpel forklaring på ejerledernes begrænsede uddannelses- og erfaringsniveau er virksomhedernes relativt korte levetid. Mikrovirksomheder er således overrepræsenterede i forhold til konkurser (Danmarks Statistik 2011). Kombinationen af begrænset uddannelse og erfaring inden for psykisk arbejdsmiljø gør, at mange ejerledere i mikrovirksomheder ikke har noget klart billede af sammenhængen mellem årsager og virkning i forhold til psykisk arbejdsmiljø (Hasle et al. 2004).

Når man i mange mikrovirksomheder ikke arbejder systematisk med psykisk arbejdsmiljø, hænger det samtidig sammen med, at mange ledere på godt og ondt praktiserer en meget *uddelegerende ledelsesstil*. Det betyder, at medarbejderne ofte enkeltvis får stor direkte indflydelse på deres arbejdsituation, men at lederen samtidig også forventer, at ansvaret for både det psykiske og fysiske arbejdsmiljø flytter med ud til den enkelte medarbejder (Eakin 1992). Denne uddelegering er udtryk for en bevidst

holdning hos ejerlederne, men hænger samtidig også tæt sammen med det forhold, at mange ejerledere i mikrovirksomheder generelt har begrænsede ressourcer og specifikt har begrænset tid, fordi de ofte er den eneste leder og derfor sidder med alt fra administration til personaleledelse og samtidig også indgår i det daglige arbejde (Frick et al. 2005). I en tidsmæssig prioritering ender arbejdsmiljø ofte et stykke nede af listen. Uddelegeringen skaber en individualisering af ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø. Det behøver ikke at være et problem, så længe de tætte relationer internt mellem medarbejderne og mellem medarbejderne og ejerlederen er velfungerende. Når det er tilfældet, har mikrovirksomhederne i stedet den fordel i forhold til større virksomheder, at ejerlederne af medarbejderne opfattes som nærværende bl.a. i kraft af, at de udøver ledelsen med hensyn til den enkelte medarbejder, fordi vedkommende har et personligt kendskab til hver enkelt medarbejder (Limborg et al. 2004; Cowling 1998). Når det ikke fungerer, kan det til gengæld vise sig at være svært for ejerlederne at tage personlige konflikter på grund af de tætte relationer til de involverede medarbejdere, som gør, at de også selv kan være en del af konflikten (Eakin & MacEachen 1998).

Typiske individuelle problemstillinger

Ejerledernes del i problemstillingerne, samt det simple faktum at der er tale om relativt få medarbejdere, kan gøre, at det bliver svært at løfte problemstillinger omkring det psykiske arbejdsmiljø *fra et individuelt niveau*, hvor problemet ligger hos den enkelte medarbejder, *til et kollektivt niveau*, hvor man abstraherer fra den konkrete sag og i stedet diskuterer mere principielt, hvordan man på virksomheden ønsker at agere. Problemet med at løfte individuelle sager til et kollektivt principielt niveau forøges yderligere af, at man på flertallet af mikrovirksomhederne ikke har nogen medarbejderrepræsentanter eller formelle strukturer (Navrbjerg et al. 2010). Der findes dermed ikke blandt medarbejderne nogen personer, som med udgangspunkt i deres hverv og med det mandat og den beskyttelse, det giver, kan løfte sagerne kollektivt. Ligeledes findes der ikke noget formelt forum, hvor medarbejdere og ledelse på systematisk vis mødes og diskuterer den type problemstillinger. Der findes ikke på nuværende tidspunkt litteratur, som beskæftiger sig med konsekvenserne heraf, men man kan frygte, at problemstillinger omkring det psykiske arbejdsmiljø i vid udstrækning individualiseres. Det vil være interessant at

undersøge om, det er sværere på mikrovirksomheder at skjule eventuelle problemer med det psykiske arbejdsmiljø i længere tid, og ejerledernes bevidsthed omkring problemet derfor er større end i større virksomheder. Tilsvarende om konsekvenserne af et dårligt psykisk arbejdsmiljø bliver større i mikrovirksomheder end i større virksomheder, fordi man måske kan individualisere problemet, men hvor den enkelte med problemet samtidig udgør en større del af den samlede virksomhed. Det vil være relevant at undersøge disse problemstillinger nærmere.

Proaktivt eller reaktivt arbejdsmiljøarbejde

Man kan generelt dele udfordringerne for mikrovirksomheder i forhold til det psykiske arbejdsmiljø i to grupper; én gruppe udfordringer, som omhandler det løbende forebyggende arbejde med psykisk arbejdsmiljø, og en anden gruppe udfordringer, som omhandler problemløsningen af konkrete udfordringer, når de opstår. I forhold til det forebyggende arbejde påpeger litteraturen som nævnt, at mikrovirksomhederne har nogle særlige udfordringer i forhold til manglende viden og erfaring og ressourcer. Studier peger i relation hertil på, at mikrovirksomhederne sjældnere opsøger rådgivning (Walters

2004). Det skyldes som nævnt de begrænsede ressourcer i mikrovirksomhederne, som gør, at omkostningerne per medarbejder ved at købe sig til rådgivning ude fra ofte vil virke uoverkommelige, hvilket kan forventes at øge incitamentet til at individualisere problemet. I de tilfælde, hvor mikrovirksomheder rent faktisk har inddraget rådgivning udefra, har det vist sig, at alene den nye viden om psykisk arbejdsmiljø blandt ejerlederne har haft en gavnlig effekt ved også at øge bevidstheden om vigtigheden af at arbejde med psykisk arbejdsmiljø. Studierne viser samtidig, at rådgivningens konkrete form har stor betydning for, hvor vellykket resultatet bliver. Det er således vigtigt, at der er tale om ansigt-til-ansigt rådgivning med ejerlederen, og at rådgivningen forankres i ejerlederens og virksomhedens konkrete virkelighed (Walters 2004; Frick et al. 2005). Spørgsmål omkring virksomhedens produktionsforhold, hvorvidt der eksempelvis er tale om en virksomhed, hvor henholdsvis det fysiske eller psykiske arbejdsmiljø fylder meget, kan have stor betydning for rådgivningen. Det er vigtigt i forhold til kontakten til mikrovirksomhederne at tage højde for, om kontakten har en intern forankring hos en eller flere ansatte i virksomheden eller en ekstern forankring i konsulen-

ter, som forsvinder efter afslutningen på et forløb, da det har stor betydning for aktørernes legitimitet og troværdighed i virksomhederne (Walters 2004).

Regionale arbejds miljørepræsentanter

En af de mulige løsninger, som flere studier fra udlandet peger på i forhold til arbejdet med arbejdsmiljø på mikrovirksomheder, er muligheden for at benytte regionale eller territoriale arbejdsmiljørepræsentanter (Walters 2004; Frick & Walters 1998; Frick et al. 2005; Andersson 2011; ECON 2007). Ordningen med regionale sikkerhedsrepræsentanter (regionale skyddsombud) er mest udviklet i Sverige, hvor de udvælges af de faglige organisationer. Det præcise antal regionale sikkerhedsrepræsentanter i Sverige er usikkert, men tilbage i 2010 havde man mere end 1.800 regionale sikkerhedsrepræsentanter fordelt over hele landet og alle brancher (Andersson et al. 2011). Omregnet til fuldtidsmedarbejdere drejer det sig om 273 regionale sikkerhedsrepræsentanter. Den store forskel mellem antallet af personer, som fungerer som regionale sikkerhedsrepræsentanter og antallet af omregnede fuldtidsstillinger er udtryk for, at størstedelen af repræsentanterne fungerer på deltid.

Ordninger med regionale sikkerhedsrepræsentanter findes også i mindre udviklede former i både Norge, dele af Spanien, det nordlige Italien, Australien og Storbritannien⁶.

Vi tager her udgangspunkt i ordningen i Sverige, fordi det er her ordningen er mest udviklet. I Sverige kræver det, at minimum en medarbejder på en arbejdsplads er medlem af den relevante faglige organisation for, at de regionale sikkerhedsrepræsentanter kan dække virksomheden. Regionale sikkerhedsrepræsentanter kan dog ikke være på virksomheder, hvor man har etableret en sikkerhedskomiteé. Da det er klart mest udbredt på større virksomheder, betyder det, at de regionale sikkerhedsrepræsentanter primært kommer på små virksomheder. Her kan de også være på virksomheder, hvor man i forvejen har valgt en sikkerhedsrepræsentant. Opgaven for den regionale sikkerhedsrepræsentant

6. Indtil i år har ordningen med 'regionale verneombud' i Norge kun omfattet virksomheder inden for bygge og anlæg. Fra 1. marts 2013 er 12 regionale verneombud desuden ansat til at varetage opgaver inden for hotel, restauration og rengøring. I Spanien fungerer ordningen med regionale sikkerhedsrepræsentanter i områderne Katalonien, Navarra og Asturien. I Italien fungerer ordningen med territoriale sikkerhedsrepræsentanter primært i den nordlige del, hvor fagforeningerne står stærkest. I Storbritannien fungerer ordningen med 'roving safety representatives' inden for landbrug (Walters 1997). Frick & Walters (1998) peger desuden på, at tilsvarende ordninger i hvert fald tidligere har eksisteret i forskellige afskygninger i Grækenland og Frankrig.

er her primært at støtte den lokalt valgte sikkerhedsrepræsentant. Ellers er en primær opgave for de regionale sikkerhedsrepræsentanter netop at arbejde for at sikre, at virksomhederne får valgt en lokal sikkerhedsrepræsentant og at aktivere og støtte arbejdet med arbejdsmiljø. Det kan bl.a. have karakter af oplysning og uddannelse af både medarbejdere og arbejdsledere. De regionale sikkerhedsrepræsentanter kan dermed spille central rolle i forhold til rådgivningen på mikrovirksomhederne. Det stiller dog nogle krav til den måde, de forvalter deres rolle på. Som tidligere nævnt stilles der således krav til eksterne aktørers legitimitet og troværdighed i forhold til både ejere/lederne og medarbejderne (Frick & Walters 1998).

Selvom de regionale sikkerhedsrepræsentanter har til opgave at sikre dialog på virksomhederne, kan de på nogle virksomheder blive opfattet som outsiders, fordi de bliver opfattet mere som inspektører end ressourcepersoner. Det skyldes deres relativt begrænsede tidsmæssige tilstedeværelse i de enkelte virksomheder. Det omtales ikke direkte i litteraturen, men det er nærliggende at forestille sig, at det faktisk at de regionale sikkerhedsrepræsentanter udpeges af de faglige organisationer kan have betydning i forhold til særligt ledelsernes

opfattelse af deres rolle. Frick & Walters (1998) har peget på, at de regionale sikkerhedsrepræsentanter ofte ender med en inspicerende rolle, hvor de primært bruger deres tid i virksomhederne til at inspicere den aktuelle status på arbejdsmiljøet. Repræsentanternes position som outsiders kan på den anden side også have den positive effekt, at de, hvis ellers de kan sikre opbakning hos medarbejdere og ledelse, kan løfte personsager fra det individuelle til det kollektive niveau, fordi de ikke er personligt engageret i konflikten.

Det omtales ikke direkte i studierne, men man kunne frygte, at den inspicerende tilgang kan gøre det svært at medvirke til skabelsen af en frugtbar løbende dialog mellem parterne, også efter de regionale repræsentanter forsvinder igen. Det kunne derfor være interessant at belyse, om den inspicerende tilgangs gavnlige effekt i forhold til arbejdsmiljøet primært er i relation til det fysiske arbejdsmiljø, som qua tilstedeværelsen af konkrete grænseværdier egner sig bedst til en kontrol-tilgang, mens det psykiske arbejdsmiljø omvendt egner sig bedre til en dialogorienteret proces-tilgang. Er det tilfældet, vil det således kræve, at repræsentanterne får tilstrækkeligt med tid til at skabe en tillidsfuld relation til både medarbejdere og ledelse,

hvis ordningen med regionale sikkerhedsrepræsentanter skal få en gavnlig virkning. Samtidig peger Frick og Walters (1998) på, at det vil kræve, at repræsentanterne uddannelses- og erfaringsmæssigt er klædt på til arbejdet med at skabe relationer til parterne lokalt. Hvis det ellers kan lykkes, vil det kunne gøre det muligt at medvirke til at formalisere og systematisere arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø på mikrovirksomhederne. Det vil dog som med alt arbejdet med psykisk arbejdsmiljø kræve, at særligt ejerlederne accepterer denne form for repræsentation og går aktivt ind i arbejdet. Dermed er det stadig et åbent spørgsmål, hvordan det fortsatte arbejde med psykisk arbejdsmiljø i virksomhederne forankres, når de regionale repræsentanter er væk.

Små og mellemstore virksomheder (10-34 ansatte)

Grænsen mellem mikrovirksomheder og hvad vi her har valgt at kalde små virksomheder er som tidligere nævnt primært begrundet i forskelle i forhold til, hvilke krav arbejdsmiljølovgivningen stiller i forhold til etablering af AMO og valg af AMR. De mindste af virksomhederne inden for gruppen af små virksomheder deler således mange karakteristika med mikrovirksomhederne, bl.a. i forhold til

ejer-/ledelsesstrukturer. Af Tillidsrepræsentantundersøgelsen 2010 (Navrbjerg et al. 2010) fremgik det, at bare 14 % af alle virksomhederne i undersøgelsen ikke havde et sikkerhedsudvalg, enten som selvstændigt forum eller som del af et sammenlagt udvalg. Noget tyder dermed på, at det hovedsageligt er mikrovirksomhederne, som slet ingen formelle fora har. Tillidsrepræsentantundersøgelsen viste nemlig, at kun 18 % af de mindste virksomheder i undersøgelsen med mellem fem og ni ansatte havde et sikkerhedsudvalg. Undersøgelsen viste desuden, at det 'kun' var 74 % af de små virksomheder med mellem 10 og 24 ansatte, der havde enten et selvstændigt arbejdsmiljøudvalg eller et sammenlagt udvalg. Tendensen er endnu tydeligere i forhold til valget af tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter. Mens bare 7 % af virksomhederne i undersøgelsen med mellem fem og ni ansatte har en tillidsrepræsentant, er tallet 37 % for virksomheder med mellem 10 og 24 ansatte. Billedet er det samme for arbejdsmiljørepræsentanter, hvor andelen dog er noget større. Her har 42 % af de mindste virksomheder en arbejdsmiljørepræsentant, mens det samme er tilfældet for 86 % af virksomhederne med 10 til 24 ansatte. I forhold til formalisering af samarbejdet i virksomhederne er der alt-

så væsentlige forskelle mellem mikrovirksomhederne og de små virksomheder. Konsekvenserne af denne formalisering for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø vender vi tilbage til nedenfor.

Mere formaliseret og

selvstændigt arbejdsmiljøarbejde

Litteraturen peger samtidig på, at det ikke kun er i forhold til formaliseringen af samarbejdet i de små og mellemstore virksomheder, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø adskiller sig fra mikrovirksomhederne. En måske afledt effekt af formaliseringen af samarbejdet og dermed etableringen af et eller flere formelle samarbejdsfora er således, at *arbejdsmiljøarbejdet får en mere selvstændig karakter*. Det skyldes, at størrelsen i de små virksomheder i modsætning til i mikrovirksomhederne overskrider grænsen for, at alle kan kende hinanden, samtidig med at ledelsesopgaver pga. virksomhedernes størrelse og tilstedeværelsen af flere ledere i en del tilfælde uddelegeres af den øverste leder (Frick & Walters 1998; Frick et al. 2005; Hasle & Limborg 2006). Dermed bliver det også på godt og ondt sværere for den øverste ledelse at udøve et tæt personligt lederskab i forhold til alle medarbejdere. Det kan påvirke det psykiske arbejdsmiljø for medarbejderne, at de i mindre grad end i mikrovirksom-

hederne bliver hørt eller har medindflydelse i det daglige arbejde. Samtidig inddrages de også mindre i de strategiske beslutninger, fordi der i takt med, at virksomhederne bliver større, i højere grad etableres egentlige ledelsesgrupper, som varetager de strategiske beslutninger. Udviklingen af en vis form for formel organisering generelt i virksomheden og etablering af egentlige ledelsesstrukturer kan sammen med oprettelsen af AMO, samt valget af arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter være med til at sikre arbejdet med arbejdsmiljø en mere selvstændig karakter. Det kunne være relevant at undersøge, om det også har den konsekvens, at arbejdet i mindre grad underordnes andre hensyn til eksempelvis ressourcer i virksomheden, fordi de flere (ledelses)ressourcer betyder, at der også samlet set er flere ressourcer til arbejdet med arbejdsmiljø.

Sidevognsproblematikken

– arbejdsmiljøarbejdet ikke en del af ledelsesbeslutninger?

Der kan dog også være ulemper ved dette. Arbejdsmiljøets mere selvstændige placering kan samtidig have den konsekvens, at den øverste ledelse kan mene, at arbejdet med arbejdsmiljø har fået et selvstændigt forum, hvorfor det ikke behøver inddrages i mere generel-

le strategiske overvejelser – trods krav om det modsatte i lovgivningen. Denne problematik omtales i mange studier som den såkaldte sidevognsproblematik, hvor udskilningen af arbejdsmiljøarbejdet medfører en afkobling fra de generelle strategiske overvejelser (se bl.a. Frick 1990; Frick 1994; Hasle 2001; Frick & Walters 1998; Busck et al. 2010). Problematikken ses primært i større virksomheder og vil derfor blive præsenteret nærmere i afsnittet om de mellemstore og store virksomheder. Selv om lovgivningens krav om etablering af en AMO og valg af en AMR sikrer, at arbejdsmiljøarbejdet får en mere selvstændig karakter, er det dog ikke ensbetydende med, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø alene af den grund bliver bedre. Det kræver også, at ledelsen engagerer sig i arbejdet.

Problematikken omkring det at løfte problemstillinger fra et individuelt til et kollektivt niveau, som især er fremtrædende i mikrovirksomhederne, er ikke behandlet særskilt for de mindste af de små virksomheder med op til eksempelvis 20 ansatte, men man kunne have en formodning om, at det tillige kunne være et problem på de mindste af de små virksomheder. Det skyldes, at det også her må forventes ofte at være et problem at løfte problemstillinger med det psykiske

arbejdsmiljø kollektivt, hvis virksomheden er så lille, at alle kender alle. Etableringen af en AMO skaber dog et forum, hvor medarbejderne kan bringe problemstillinger op på et principielt plan. Desuden sikrer valget af en eller flere AMR (eller TR), at der i virksomheden findes medarbejderrepræsentanter med et eksternt givet mandat, som kan være med til at løfte sagerne gennem deres rolle som repræsentanter for medarbejdernes interesser. Én ting er dog de formelle rammer – en anden er virkeligheden på virksomhederne. I praksis kan det i små organisationer være svært at abstrahere fra den enkelte sag. Det vil i så fald ofte kræve, at parterne forud for en sådan sag har fastlagt rammer for, hvordan man konkret vil håndtere sager omkring psykisk arbejdsmiljø, hvis de dukker op. Samtidig peger Ilsøe (2005) på, at problematikken omkring psykisk arbejdsmiljø ofte er, at de i en eller anden form involverer ledelsen.

Medarbejderrepræsentanter betyder bedre arbejdsmiljø...

Som nævnt ovenfor kan tilstedeværelsen af medarbejderrepræsentanter i virksomhederne have betydning for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Adskillige studier peger således på betydningen af medarbejderrepræsentanter (se bl.a. Frick et al. 2005; Frick & Walters

2000; Walters & Nichols 2007; Walters 2003; Walters 2006; Eaton & Nocerino 2000; Busck et al. 2010). Det er dog vigtigt at pointere en række forbehold: For det første omhandler studierne for størstedelens vedkommende om arbejdsmiljø bredt set og ikke kun psykisk arbejdsmiljø. For det andet hviler en række af de udenlandske studiers betoning af medarbejderrepræsentanternes store betydning for arbejdet med arbejdsmiljø på, at man i de lande, der studeres, ikke har den samme tradition for medarbejderrepræsentation på virksomhederne, som man har i Danmark. Frick et al.s (2005) og Frick og Walters' (2000) studier af svenske forhold og Busck et al.s studier med udgangspunkt i Danmark er undtagelser. Uafhængigt af sammenligningsgrundlaget konkluderer studierne over en bred kam, at medarbejderrepræsentation har en positiv effekt på arbejdet med arbejdsmiljø. Frick og Walters' (2000) internationale litteraturreview peger desuden på, at medarbejderrepræsentanternes betydning afhænger af opbakningen fra fagforeninger, som bl.a. kan medvirke til at løfte individuelle sager til et principielt niveau og som desuden kan bidrage med en omfattende viden om arbejdsmiljø.

... men hvad er arbejdsmiljørepræsentantens status?

Busck et al. (2010) peger i den sammenhæng på, at netop fagforeningens opbakning til arbejdsmiljørepræsentanterne i Danmark kan være begrænset af, at arbejdsmiljørepræsentanten i overensstemmelse med lovgivningen vælges blandt alle medarbejdere, uden skelen til hvorvidt medarbejderne er medlemmer af fagforeninger eller ej. Det kan have betydning for, hvordan arbejdsmiljørepræsentanten betragtes af fagforeningerne, men også af ledelsen og de øvrige medarbejderrepræsentanter. Navrbjerg et al. (2010) behandler i en delrapport til Tillidsrepræsentantundersøgelsen netop spørgsmålet om arbejdsmiljørepræsentantens relation til fagforeningerne, ledelsen og tillidsrepræsentanter. Et af de centrale spørgsmål hér er, hvorvidt fagforeningerne så sikkerhedsrepræsentanterne som organisationsrepræsentanter eller ej. Undersøgelsen viste, at mens 76 % af afdelingsrepræsentanterne så sikkerhedsrepræsentanterne som organisationsrepræsentanter, som bl.a. kunne spille en central rolle i forhold til bl.a. organisering, var det samme tilfældet for en væsentlig mindre andel af sikkerhedsrepræsentanterne selv. Sikkerhedsrepræsentanternes opfattelse af deres egen rolle kan eventuelt ses som en konsekvens af, at over halvdelen af dem aldrig er i kontakt med fag-

foreningen. For denne gruppe af repræsentanter spiller fagforeningen altså ingen eller kun en lille rolle. Vender man sig mod ledernes opfattelse af sikkerhedsrepræsentanterne, mener hele 88 % ikke, at sikkerhedsrepræsentanterne er at betragte som organisationsrepræsentanter. Det betyder ikke, at de ikke er tilfredse med samarbejdet med sikkerhedsrepræsentanterne; mere end to-tredjedele af lederne mener således, at samarbejdet er godt eller særdeles godt. De opfatter dem blot anderledes end tillidsrepræsentanterne. Størstedelen af sikkerhedsrepræsentanterne opfatter da også relationen til ledelsen positivt. Hele tre-fjerdedele af sikkerhedsrepræsentanterne i undersøgelsen oplever således, at ledelsen er villig til at foretage de arbejdsmiljømæssige forbedringer, som sikkerhedsrepræsentanten foreslår, og 65 % finder, at ledelsen prioriterer arbejdsmiljøarbejdet højt. Generelt set giver undersøgelsen et billede af en velfungerende relation mellem sikkerhedsrepræsentanter og ledelse, med en klar rollefordeling.

Arbejdsmiljørepræsentantens tilgang til det psykiske arbejdsmiljø
Christiansen og Limborg (2005) peger på, at der findes fire positioner i forståelsen af det psykiske arbejdsmiljø. Netop forskellene i forståelsen af det psykiske arbejdsmiljø

kan måske have betydning for relationen mellem arbejdsmiljørepræsentanten og ledelsen og dermed påvirke de to aktørers vurdering af hinanden og samarbejdet. Christiansen og Limborg identificerer fire positioner, som repræsenterer tilgange, som arbejdsmiljørepræsentanten og andre interessenter op virksomheden kan indtage i forhold til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø:

- arbejdsmiljøpositionen
- driftspositionen
- udviklingspositionen
- trivselspositionen

Arbejdsmiljøpositionens rolle er primært at være håndhæver eller forhandler for medarbejderne for at sikre, at arbejdsvilkårene for det givne stykke arbejde kan forbedres eller justeres og derved afhjælpe eller forebygge eventuelle negative konsekvenser af arbejdet. Positionen er udbredt blandt klassiske sikkerhedsrepræsentanter. *Driftspositionen* har fokus på det psykiske arbejdsmiljø og de organisatoriske og sociale rammer for arbejdet, fordi det ses som en forudsætning for at styre og optimere en moderne produktionsproces. Det psykiske arbejdsmiljø ses hermed som et middel til et overordnet mål om at øge produktiviteten. Positionen er udbredt blandt ingeniører, specialiserede og strategisk tænkende

ledere. *Udviklingspositionen* ser i modsætning hertil et godt psykisk arbejdsmiljø som et mål i sig selv. Positionen ser arbejdet og dets vilkår som forhold, der kan udvikles og forandres og derved være med til at tilpasse virksomheden til nye krav ved at skabe motiverede og omstillingsparate medarbejdere. Positionen er udbredt blandt udviklingsorienterede ledelsesrepræsentanter, personaleansvarlige og tillidsrepræsentanter. *Trivselspositionen* opfatter medarbejdernes velvære og engagement som både et mål og et middel. Opfattelsen er, at medarbejdere, der har det godt og trives på arbejdet, producerer mere til gavn for virksomheden. Positionen er udbredt i HR-afdelinger, hvor eksempelvis konsulenter kan have ansvaret for at udvikle indsatsen med fokus på medarbejdernes sundhed og trivsel.

Christiansen og Limborg (2005) peger hermed på, at der på forskellige arbejdspladser og i princippet også på samme arbejdsplads kan være forskellige forståelser af psykisk arbejdsmiljø. Den tilgængelige litteratur giver ikke på nuværende tidspunkt svar på, hvorvidt modstridende forståelser af det psykiske arbejdsmiljø og løsningen af eventuelle problemstillinger mellem eksempelvis ledere og arbejdsmiljørepræsentanter influerer parternes opfattelse af samarbejdet.

Felbo-Kolding og Mailand (2012) har dog påpeget, at kvaliteten af samarbejdet i høj grad er afhængig af, hvorvidt der er et match mellem parternes forståelse af problemstillinger.

Det er derfor værd fremadrettet at se nærmere på, dels hvilken betydning det kan have, hvis parternes forståelser er modstridende, dels hvordan man kan opnå en fælles forståelse eventuelt gennem inddragelse af eksterne aktører. Ligeledes er det begrænset, hvad den tilgængelige litteratur kan sige om, hvor udbredt de forskellige forståelser er, afhængig af virksomhedernes størrelse og branchetilholdsforhold. På baggrund af en særkørsel på data fra Tillidsrepræsentantundersøgelsen (Navrbjerg et al. 2010) er det dog muligt at komme nogle af disse forhold lidt nærmere. Af denne særkørsel fremgår det bl.a., at en større andel af sikkerhedsrepræsentanterne på de mindste arbejdspladser med under fem ansatte mener, at 'lovgivning er vigtigere end forhandling, når jeg skal sikre et godt arbejdsmiljø for mine kolleger'. Mens 59 % af sikkerhedsrepræsentanterne på de mindste arbejdspladser er helt eller delvist enige heri, er det samme tilfældet for 40 % af sikkerhedsrepræsentanterne på de største virksomheder med mere end 500 ansatte. Der er samtidig en generel tendens til,

at andelen af sikkerhedsrepræsentanter, som tilskriver lovgivning en større rolle end forhandling, falder i takt med, at virksomhedernes størrelse stiger. Med det in mente er det interessant, at en større andel af sikkerhedsrepræsentanterne på de små virksomheder mener, at de er klædt godt nok på, når de taler med ledelsen. Der er ingen umiddelbar forklaring på dette, hverken i data fra Tillidsrepræsentantundersøgelsen eller andre steder i litteraturen. Men i forlængelse af litteraturens generelle betoning af lederne i mikrovirksomheders begrænsede tid, viden og erfaring, kunne én forklaring være, at sikkerhedsrepræsentanterne i mikrovirksomhederne mener, at de relativt set er godt klædt på pga. ledernes begrænsede kompetencer set i forhold til professionaliserede personaleledere med HR-afdelinger i ryggen på store virksomheder. Og måske er det også dem, der tager initiativet, når der skal arbejdes med arbejdsmiljøet.

Rollefordeling mellem arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter

Udover sikkerhedsrepræsentanternes forståelse af det psykiske arbejdsmiljø og relationen til ledelsen peger Tillidsrepræsentantundersøgelsen (Navrbjerg et al. 2010) på, at der kan være en særlig udfordring

i relationen mellem arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter i forhold til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Udfordringen består i at finde en velfungerende rollefordeling mellem parterne, så man udnytter begge rollers forskellige mandat og baggrund. I undersøgelsen fungerer 14 % af sikkerhedsrepræsentanterne også som TR på arbejdspladsen. Generelt konkluderer undersøgelsen, at både tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter vurderer samarbejdet mellem dem positivt, og at tillidsrepræsentanter generelt er mere positive end sikkerhedsrepræsentanter. Mere end halvdelen af begge grupper vurderer endvidere, at de to rollers opgaver er klart adskilte, men at der er behov for sparring og koordinering mellem de to. Når man ser nærmere på, hvilke konkrete opgaver henholdsvis tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter vurderer overlapper eller er adskilte, viser det sig, at der er en klar tendens til, at netop opgaverne med relation til det psykiske arbejdsmiljø befinder sig i en gråzone mellem tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter. Omkring to-tredjedele af både tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter vurderer således, at stressrelaterede problemer og forebyggelse heraf, samt problemer med forebyggelse af mobning

og chikane er fælles ansvarsområder for tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter. I forhold til problemstillinger med det fysiske arbejdsmiljø er tallene henholdsvis 42 % for tillidsrepræsentanter og 29 % for sikkerhedsrepræsentanter. Undersøgelsen peger dermed på at TR og AMR er enige om, at særligt arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø kræver, at begge er inddraget og arbejder sammen. Undersøgelsen viser samtidig, at afdelingsrepræsentanterne fra fagforeningerne i vid udstrækning har samme opfattelse af det psykiske arbejdsmiljø som en fælles opgave. I afsnittet om de største virksomheder vender vi tilbage til relationen mellem arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter i forbindelse med sammenlægninger.

SU's rolle behandles også nærmere i dette afsnit, da udbredelsen af SU er begrænset i de små virksomheder, så selvom der på det statslige område er krav om etablering af et SU ved 25 ansatte, er det undtagelsen, der bekræfter reglen. Som med andre problemstillinger, som er mest udtalt inden for en eller flere størrelsesgrupperinger, udelukker det ikke, at problemstillingen også kan have relevans for andre størrelsesgrupperinger. Det må dog forventes, at sidevognsproblematikken omkring arbejdsmiljøorganisationens status i virksom-

heden i forhold til eksempelvis SU er den samme på de virksomheder, hvor begge fora eksisterer, uafhængigt af virksomhedens størrelse.

Store virksomheder (35 eller flere ansatte)

Vender vi os mod de store virksomheder med 35 eller flere ansatte, er virksomhederne bl.a. kendetegnet ved i højere grad end de små virksomheder at have udviklede samarbejdsstrukturer. Det er således, her den største andel af virksomhederne har SU og TR, ligesom AMR og AMO i to niveauer er påbudte. De forhold betyder, som tidligere nævnt, at det særligt er i de store virksomheder, at erfaringer med sammenlægning af SU og AMO er relevante. Det er vigtigt indledningsvis at pointere, at selvom sammenlagte strukturer er mere udbredte blandt de større virksomheder og særligt er meget udbredte inden for den kommunale sektor og i regionerne, så er sammenlægninger inden for både den statslige og private sektor selv i store virksomheder stadig undtagelsen, der bekræfter reglen om enten ingen formelle strukturer eller adskilte strukturer. Mange udfordringer i forhold til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø udspringer desuden af virksomhedernes størrelse. Større virksomheder er nemlig ofte opdelt i mindre enheder, og det medfører

væsentlig forskellige rammer for arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i forhold til hvad vi ser i de mindste virksomheder, hvor den øverste leder kender alle medarbejdere personligt.

Fordi arbejdssteder inden for den offentlige sektor som udgangspunkt ofte vil være en del af en større 'virksomhed' som eksempelvis en kommune, er formelle samarbejdsstrukturer, som det fremgik ovenfor, særligt udbredt inden for den offentlige sektor. Udbredelsen af sammenlagte SU og AMO strukturer i kommunerne, regionerne og staten gør desuden, at den offentlige sektor særligt er i fokus i det følgende.

Generelle problemstillinger vedrørende arbejdsmiljøarbejdet i store virksomheder

Før vi vender os mod de forhold, der gør sig gældende i forhold til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i sammenlagte strukturer mere specifikt, skal vi indledningsvis pege på en række af de problemstillinger, der mere generelt gør sig gældende i forhold til arbejdsmiljøarbejdet i store virksomheder. Frick et al. (2004) peger således på en række enten interne eller eksterne forhold, som på forskellig vis er relateret til arbejdsmiljøarbejdet. *Eksterne forhold* skal forstås i forhold til det konkrete lokale samarbejde mellem

parterne på arbejdspladsen. Frick et al. peger således på, at lederne i store virksomheder kan have svært ved at tage ansvaret for arbejdsmiljøarbejdet på sig, fordi ansvaret for arbejdsmiljøet ofte delegeres nedad i organisationen uden tilstrækkelig klarhed omkring ansvarsfordeling, ressourcer og støtte til mellemlederne. Samtidig bliver den strategiske ledelse af operationer afkoblet fra den operative produktionsledelse. En række eksempler illustrerer problemstillingen omkring placeringen af ansvaret: I store virksomheder med flere arbejdspladser, som reelt fungerer som enkelte arbejdsgivere, styres rammerne alligevel centralt i virksomhederne. Det kan skabe uklarhed omkring hvem, der har ansvaret. Særligt i de tilfælde, hvor produktionen sker i netværk, hvor formelt selvstændige virksomheder styres gennem kontrakter – det kan ses i forbindelse med eksempelvis franchisekonstruktioner, hvor franchisetagerne formelt er ansvarlige for arbejdsmiljøet, som i praksis i vid udstrækning styres centralt i franchisekæden. Et andet særligt eksempel på udfordringerne forbundet med kontraktstyring ses inden for den offentlige sektor, hvor udlicitering af offentlige opgaver kan skabe nogle arbejdsrammer for de virksomheder, som byder ind på opgaverne, som skaber stress. Det skyldes, at de politiske

opdragsgivere ikke i tilstrækkelig grad tager arbejdsmiljøforhold med i forhold til deres politiske beslutningsprocesser (Frick et al. 2004).

En anden gruppe af forhold findes *internt* i virksomhederne, hvor lederne i nogle tilfælde har begrænsede muligheder for at varetage ledelsen af arbejdsmiljøarbejdet. Det skyldes bl.a., at store virksomheder, hvor produktionen er decentraliseret, ofte sparer på mellemledere. Det betyder, at (mellem)lederne i mange tilfælde har 'ansvaret' for (for) mange medarbejdere på én gang og derfor har svært ved at finde tid til at samarbejde med tillidsrepræsentanterne, til at tale med de enkelte medarbejdere, samt til mere langsigtet at planlægge arbejdet med arbejdsmiljø. Problemstillingen minder om den tidligere omtalte fra mikrovirksomheder, hvor arbejdsmiljøarbejdet nedprioriteres af (ejer)ledere med begrænsede tidsmæssige ressourcer. En anden problemstilling, som rammer mellemledere, er, når generelle nedskæringer i virksomhederne rammer HR-afdelingerne. Det betyder nemlig, at de lokale mellemledere har mindre støtte i forhold til arbejdsmiljøarbejdet lokalt. Når de tidligere HR-funktioner i stedet flyttes til linjeorganisationen forsvinder det strategiske fokus på arbejdsmiljøarbejdet. Yderligere medfører nedskæringer og omstruktureringer også ofte en omplacering af ledere. Det betyder, at de enkelte ledere har en lav anciennitet i forhold til samarbejdet med medarbejderne, og det kan gøre det svært at opbygge en tillidsbaseret relation som grundlag for det generelle samarbejde mellem medarbejdere og ledelse. Studier har som nævnt vist, at en tillidsbaseret relation mellem leder og medarbejderrepræsentanter er væsentlig for at sikre et godt samarbejde (Agervold 2002; Epinion 2007; Felbo-Kolding & Mairland 2012). De samme omstruktureringer kan betyde, at ledere ofte er ansvarlige for flere projekter på en gang, og at deres opmærksomhed og initiativ i forhold til arbejdet med arbejdsmiljø derfor bliver delt.

En mere generel problemstilling er, at stadig flere medarbejdere har atypiske ansættelser, hvilket gør dem mindre tilbøjelige til at sige fra over fra ledelsen af frygt for deres ansættelsesmæssige situation. Samtidig kan det også svække sammenholdet internt på medarbejdersiden mellem henholdsvis fast ansatte og løsere ansatte.

En anden problemstilling er, at det kan være svært for de lokale parter at se, hvor en organisatorisk problemstilling stammer fra rent beslutningsmæssigt, da den i alle tilfælde findes højere oppe i ledelseshierarkiet (Frick et al. 2004). Disse problemer kan være vanske-

lige at adressere, fordi det rører ved en af ledelsens kerneopgaver og dermed er en kritik af ledelsen. Det kan være svært for ledelsen selv at adressere problemet – og medarbejderrepræsentanter træder ofte ind i et minefelt, hvis de konfronterer en ledelse med deres manglende evner som ledere. Usikkerheden om ophavet til beslutningen gør det samtidig svært for de lokale parter at arbejde proaktivt i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Dette ses typisk i større organisationer.

Endelige er der spørgsmålet om, hvordan og hvornår man skal løfte problemstillinger omkring psykisk arbejdsmiljø fra et individuelt til et kollektivt niveau (Ilsøe 2005). Overordnet viser analyserne, at vilkårene for at løfte problemstillinger kollektivt er bedre på de større virksomheder. Det skyldes, at man her har formaliserede strukturer, men også at man med den lovpligtige opdeling i henholdsvis arbejdsmiljøgrupper og arbejdsmiljøudvalg får mulighed for at behandle principielle kollektive problemstillinger i et andet forum og måske også med en anden personkreds uden aktier i eventuelle konkrete sager (se også DIOS 2010). Det gør, at beslutninger kan løsrives fra deres udgangspunkt og i stedet blive behandlet på et principielt niveau, hvorved det også bliver muligt at distancere sig fra eventuelle lokale (personlige)

konflikter. Det er dog samtidig en vigtig pointe, at ikke alle problemstillinger egner sig til at blive løfte i et kollektivt forum. Nogle problemstillinger er således personlige og bør behandles som personsager. Spørgsmålet er, hvordan parterne lokalt afgør, hvornår et individuelt psykisk arbejdsmiljøproblem faktisk har sin oprindelse i en større kollektiv problemstilling på virksomheden.

Yderligere tyder noget på, at den succes, man har haft med at løfte problemstillinger i forhold til at løfte den organisatoriske del af arbejdet med psykisk arbejdsmiljø kollektivt, hviler på en præmis om, at det sociale arbejdsmiljø individualiseres (Ilsøe 2005). Det betyder, at sager omkring det sociale arbejdsmiljø løses uden for eksempelvis formelle sammenlagte udvalg, og at der således ikke formuleres egentlige politikker på området. I stedet forbliver sociale problemstillinger, ligesom det blev fastlagt med Metodeudvalgets opdeling i gruppe 1 og 2, et spørgsmål, som hører direkte under ledelsesretten. Spørgsmålet om, hvad der skal løftes kollektivt i et formelt forum, og hvad der skal løftes individuelt, kan tackles ved som minimum at lave klare retningslinjer for, hvad der løftes hvor. Det løser imidlertid ikke eventuelle problemstillinger om, at sociale problemstillinger individualiseres.

Til gengældsikrer det en forventningsafstemning mellem parterne, som gør, at parterne er afklarede omkring, hvordan konkrete sager bedst løses. Dermed er det muligt at imødegå problemstillingen omkring placering af ansvaret i store virksomheder.

Sammenlagte strukturer

Nu vender vi os mere specifikt mod de store virksomheder, hvor man har valgt at sammenlægge SU og AMO. Når man taler om sammenlagte strukturer, er det nødvendigt indledningsvis at skelne den del af litteraturen, som omhandler parternes erfaringer med *processen* med at sammenlægge SU og AMO fra den del af litteraturen, som omhandler parternes erfaringer med *det konkrete arbejde* med psykisk arbejdsmiljø i de sammenlagte udvalg. I den begrænsede litteratur er størstedelen af fokus på parternes erfaringer med det konkrete arbejde i sammenlagte udvalg, mens kun enkelte publikationer forholder sig direkte til spørgsmål om processen i forbindelse med sammenlægningen.

Navrbjerg et al. (2004) forholder sig i deres evaluering af kommunernes arbejde med MED-udvalg direkte til spørgsmålet om, hvordan processen omkring sammenlægningen af SIO og SU var, og hvilken betydning processen havde

i forhold til det efterfølgende samarbejde i udvalgene. Sørensen og Hasle (2004) forholder sig i deres rapport om sammenlagte udvalg i den private sektor delvist til processen og pointerer bl.a., at man på nogle arbejdspladser, efter at have diskuteret en sammenlægning af udvalgene efterfølgende, valgte alligevel ikke at lægge dem sammen.

Processen med sammenlægning har haft meget forskellige udgangspunkter i hhv. den kommunale sektor/regionerne og i den private sektor. Som udgangspunkt var der i den kommunale sektor og regionerne et stærkt ønske om en sammenlagt struktur fra centralt hold – dvs. fra KL, den daværende Amtsrådsforeningen og KTO. I forbindelse med indgåelsen af MED-aftalen var der et klart pres fra de centrale organisationer for, at man i kommunerne og de daværende amter skulle indføre en sammenlagt struktur (Navrbjerg et al. 2004). Opfattelsen var – både lokalt og centralt – at man centralt havde truffet en fælles politisk beslutning om, at man foretrak sammenlagte udvalg frem for adskilte. Det var dog formelt set op til den enkelte kommune efter en afklaringsproces at beslutte, hvorvidt man ønskede at indføre en sammenlagt én-strengt MED-struktur, eller om man ønskede at bibeholde den eksisterende to-strengede struktur med SU og SIO.

Kravet om at parterne skulle ned-sætte et forhandlingsorgan før 15. februar 1997 og drøfte en eventuel sammenlægning/organiseringen af samarbejdet medførte i løbet af de følgende 5-6 år, at man i de fleste kommuner og daværende amter valgte en sammenlægning af de hidtil adskilte organer på centralt niveau. MED-undersøgelsen viste, at uanset om man valgte at fastholde en to-strengt struktur eller ej, så betød alene kravet om at drøfte organiseringen, at parterne reflekterede over deres eksisterende praksis. MED-rammeaftalen havde derfor den funktion, at der blev truffet et bevidst valg af samarbejdsstruktur, hvad enten udfaldet blev et en- eller to-strengt samarbejdssystem.

Hverken på statens område eller i den private sektor har der eksisteret et tilsvarende krav som i MED-rammeaftalen, og der har i det hele taget ikke på samme måde været et centralt pres for at etablere sammenlagte udvalg (Sørensen et al. 2009; DIOS 2010). I den private sektor har nogle organisationer dog promoveret mulighederne for sammenlægning mere end andre, eksempelvis inden for den finansielle sektor. Det afspejledes i 2004 i en overrepræsentation af sammenlagte strukturer i den finansielle sektor i Sørensen et al.s studie (2004). I den private sektor oplevede man

ligesom i nogle kommuner, at for-handlingsprocessen var lang, selv om der var relativt få konflikter. Enkelte organisationer har oplevet, at processen har været dårlig, fordi det virkede, som om det var noget ledelsen ville gennemtvinge (Sørensen et al. 2009). Det skyldtes, at man anså det for en forudsætning for et vellykket efterfølgende samarbejde at etablere en fælles forståelse. På statens område rapporterer DIOS, at sammenlægningerne i de fleste tilfælde var resultatet af en lokal beslutning (2010).

Udover den overordnede skelnen mellem en centralt og lokalt initieret sammenlægningsproces, er det væsentligt at fokusere på, hvad *motiverne* for ønsket om en sammenlægning var. Litteraturen peger på, at baggrunden og motiverne for sammenlægningen har betydning for resultatet den måde, hvorpå der arbejdes med det psykiske arbejdsmiljø. Det er vigtigt her at gøre opmærksom på, at litteraturen ofte omhandler arbejdsmiljø som sådan og kun i enkelte tilfælde specifikt behandler spørgsmålet om psykisk arbejdsmiljø. Litteraturen peger på en række forskellige motiver for sammenlægningen af SU og AMO (se Navrbjerg et al. 2004; Sørensen et al. 2009; DIOS 2010).

Helt overordnet kan man skelne mellem de overordnede motiver i henholdsvis den offentlige og

private sektor. *I den private sektor* har motivet til sammenlægninger af SU og AMO groft sagt taget udgangspunkt i arbejdsmiljøet og ønsket om at integrere arbejdsmiljøarbejdet bedre med samarbejdssystemet (Sørensen et al. 2009). *I den offentlige sektor* har en del af motivet også været at højne arbejdsmiljøarbejdets status, men også medarbejderinddragelse generelt og medindflydelse og medbestemmelse var et væsentligt element i den centrale MED-rammeaftale (Navrbjerg et al. 2004).

Overordnet har der været en række motiver til sammenlægninger i den offentlige sektor:

For det første var et centralt ønske for både medarbejdere og ledere *ønsket om at fremme arbejdsmiljøets status*. I denne motivation lægges vægten på, at arbejdsmiljø hidtil er blevet behandlet stedmoderligt, og at en sammenlægning skal sikre det en mere central placering. Denne opfattelse er relateret til den såkaldte *sidevognsproblematik*, da det netop er opfattelsen af, at arbejdsmiljøarbejdet afkobles fra de strategiske beslutninger i virksomheden, som lægges til grund for ønsket. Hasle formulerer sidevognsproblematikken som et spørgsmål om, at det ikke er lykkedes at inkorporere diskussioner omkring arbejdsmiljø i centrale planlægnings- og beslutningsprocesser (Hasle 2001; se bl.a.

også Jensen 1997; Sørensen et al. 2009). Det skyldes ifølge Hasle, at AMO i praksis har været baseret på en usystematisk ad hoc indsats med begrænset fokus på den forebyggende indsats, uden inddragelse i planlægning og indkøb, og hvor arbejdet i høj grad har været afhængig af enkeltpersoners engagement (Hasle 2001). Tilsvarende tendenser til afkobling er set i Norge og Sverige (se Frick 1994). Det var et udbredt håb i forbindelse med diskussionerne om sammenlægning i kommunerne blandt både ledere og medarbejdere, at man ved at få bragt arbejdet med arbejdsmiljøarbejdet ind i samarbejdssystemet (SU) kunne sikre en større legitimitet og ikke mindst beslutningskompetence, fordi den øverste ledelse er repræsenteret her (Navrbjerg et al. 2004). Samtidig var forventningen, at alene det at få drøftelser omkring arbejdsmiljø ind i et forum, hvor den øverste ledelse er tilstede, ville øge bevidstheden om arbejdsmiljø.

Udover ønsket om at fremme arbejdsmiljøets status i samarbejdet har der *for det andet* også været motiver, som har været mere udbredt blandt enten ledere og medarbejderrepræsentanter. Mange ledere (og enkelte medarbejderrepræsentanter) havde således forud for sammenlægningerne i kommunerne og staten et ønske om, at sammenlægningen skulle føre til en *effektivise-*

ring af samarbejdsorganisationen som helhed (Sørensen et al. 2009: 658; DIOS 2010). For lederne handlede effektiviseringen om, at den eksisterende tostrengede struktur med både AMO og SU skabte en række uhensigtsmæssigheder. En del både ledere og medarbejdere talte således om et opgaveoverlap mellem SU og AMO, hvor de samme problemstillinger særligt i forhold til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø reelt blev behandlet i flere fora. Som det også vil blive påpeget senere kan netop et opgaveoverlap i den tostrengede struktur også skabe en usikkerhed omkring, hvor det reelle ansvar og beslutningskompetencen i forhold til eksempelvis arbejdet med psykisk arbejdsmiljø ligger (DIOS 2010). Blandt opgaverne, der overlapper nævnes bl.a. APV og trivselsundersøgelser. DIOS-rapporten peger på, at arbejdet i AMO på en del kontorarbejdspladser i forvejen primært handlede om psykisk arbejdsmiljø, hvorfor sammenlægningen med SU var naturlig. Sammenlægningen ville yderligere kunne skabe bedre vilkår for at integrere arbejdet med psykisk arbejdsmiljø med arbejdet med fysisk arbejdsmiljø og ikke mindst samarbejdsproblemstillinger omkring eksempelvis arbejdets organisering. Personoverlap nævnes desuden som et væsentligt motiv for ledelser i forhold til effektivisering (Navrbjerg

et al. 2004). En del ledere havde således forud for forhandlingerne om etablering af MED i kommunerne en forventning om, at det ville medføre en reduktion af medarbejderrepræsentanter, idet medarbejderrepræsentanter i hoved- og lokaludvalg både kunne bestride tillids- og arbejdsmiljøhvervet. Det var for nogle ledere begrundet med, at der i forvejen var et personsammenfald enten på medarbejder- eller ledersiden eller begge steder mellem repræsentanter i AMO og SU. For nogle handlede det også om at reducere antallet af medarbejdere med beskyttelse (Navrbjerg et al. 2004). Samtidig var oplevelsen blandt nogle ledere, at der med den eksisterende struktur var for mange repræsentanter med forskellige baglande, der skulle tages i ed, hvilket skabte inertie og forhindrede udvikling. På medarbejdersiden var oplevelsen blandt mange tillidsrepræsentanter modsat, at en reduktion af medarbejderrepræsentanter og etableringen af 'super-repræsentanter' med stærke mandater ville give mindre indflydelse, især for de små faggrupper, som så måske slet ikke ville være repræsenteret i MED-udvalget.

Endelig var der fra mange leders side den forventning, at mindre udvalg og stærkere repræsentanter ville føre til færre og mere effektive møder (Navrbjerg et al. 2004; DIOS

2010). Denne forventning blev i hvert fald delvist indfriet uden, at det, set fra både ledere og medarbejderrepræsentanters synspunkt, gik udover kvaliteten i samarbejdet (DIOS 2010).

For det tredje har et vigtigt motiv for sammenlægning været ønsket om at *skabe sammenhæng mellem ledelsesstrukturer* og derved strømline interne processer (Sørensen et al. 2009). Her er der hos lederne et udbredt ønske om at sikre en bedre sammenhæng mellem den ledelsesstruktur virksomheden i det hele taget har og forankringen af arbejdsmiljøarbejdet. For medarbejderne har det i en del tilfælde handlet om at få en tættere kontakt til den øverste ledelse. Medarbejdernes ønske skal ses i lyset af *sidevognsproblematikken*, idet arbejdet med arbejdsmiljø i en del virksomheder er isoleret i AMO uden direkte kontakt til den øverste ledelse.

For det fjerde havde man på nogle arbejdspladser forud for sammenlægningen en oplevelse af, at det var svært at fylde dagsordenen ud i begge udvalg, hvilket i nogle tilfælde skabte 'tandløse' møder (DIOS 2010). Samtidig betød den adskilte struktur, at beslutninger i særligt AMO reelt ikke kunne træffes uden først at høre SU eller topledelsen, fx fordi det handler om større investeringer. Sammenlægningen skulle således sikre mere indholdsfulde

møder, hvor man samtidig havde beslutningskompetencen i udvalget til at beslutte omkring eksempelvis allokering af ressourcer.

Der findes flere *variationer af sammenlagte strukturer*. DIOS (2010) peger således på følgende variationer af sammenlagte strukturer:

- Helt sammenlagt udvalg
- Sammenlagt udvalg med lokale underudvalg
- Sammenlagt udvalg med specificerede områder
- Sammenlagt udvalg med delvis deltagelse af AMR

I den *helt sammenlagt udgave* er SU og AMO slået sammen på alle niveauer, mens det *sammenlagte udvalg med lokale underudvalg* ses i mange kommuner, hvor man på centralt niveau har sammenlagt udvalgene, mens man på de enkelte institutioner fastholder adskilte AMO og SU. Som vist i tabel 1 havde mere end en fjerdedel af alle kommunerne med sammenlagte udvalg også AMO. Nedenfor ser vi nærmere på, hvilke forklaringer der kan være på, hvorfor man har valgt at bibeholde selvstændige AMO og SU lokalt. *Sammenlagte udvalg med specificerede områder* dækker over, at man nogle steder har valgt at bibeholde dele af strukturen fra den tidligere tostrengede struktur, idet man i den sammenlagte struktur fastholder deltager-

nes områder. Det betyder, at deltagerne formelt kun byder ind dér, hvor de har formel ekspertise eller kompetence. Andre *sammenlagte udvalg arbejder med delvis deltagelse af AMR*. Det betyder, at der formelt holdes samlede møder, men at arbejdsmiljørepræsentanter kan vælge at gå, når der diskuteres rene SU-emner, som AMR ikke oplever som relevante. I modsætning til modellen med specificerede områder byder alle deltagere til gengæld ind, når de er samlet.

Udover de formelt sammenlagte strukturer har man nogen steder måske nok formelt bibeholdt en tostrengt struktur, men i praksis afholder man møder i SU og AMO samtidig – blot med adskilte referater fra samme møde. Man kan nok diskutere, hvorvidt det i de tilfælde giver mening at opfatte strukturen som tostrengt. I alle tilfælde betyder parternes praksis, at de må forventes at opleve både fordelene og ulemperne forbundet med en enstrengt struktur. Omvendt findes der også eksempler på, at formelt sammenlagte strukturer i praksis fungerer som tostrengede strukturer, hvor eksempelvis arbejdsmiljøarbejdet i praksis på forskellig vis udskilles fra det sammenlagte udvalg i selve udvalgsarbejdet – og måske også med nedsættelse af underudvalg, der specifikt arbejder

med arbejdsmiljøssager (Navrhjerg et al. 2004).

Efter hidtil at have fokuseret på motivationen for at sammenlagte strukturer og processen med sammenlægning vender vi os nu mod *fordelene og ulemperne, der er forbundet med sammenlagte strukturer*. Gennemgangen trækker primært på evalueringerne af erfaringerne i kommunerne (Navrhjerg et al. 2004; Ilsøe 2005), erfaringerne i staten (DIOS 2010) og erfaringerne fra den private sektor (Sørensen et al. 2009). Som nævnt ovenfor har ønsket om at styrke arbejdsmiljøarbejdets status og imødegå sidevognsproblematikken i mange virksomheder været en væsentlig motivation for sammenlægninger. I de fleste tilfælde har sammenlægningerne haft den ønskede effekt. De fleste arbejdspladser har således oplevet, at sammenlægningerne har medført et generelt større fokus på arbejdsmiljø. Det skyldes bl.a. topledelsens tilstedeværelse, der har bidraget til større opmærksomhed internt i organisationen, og som samtidig har skabt en større forpligtelse og følelse af ejerskab til arbejdsmiljø bredt i organisationen. Det faktum, at der en del steder både i det offentlige og private er blevet færre repræsentanter, men at de tilbageværende til gengæld har fået mere uddannelse og tid til hvervet, har ifølge Sørensen

et al. ført til mere kvalificerede og forpligtede AMR'er (2009). DIOS-rapporten på det statslige område peger på, at det øgede fokus på arbejdsmiljø er sket uden, at det generelle samarbejde har lidt skade under det øgede fokus på arbejdsmiljø (2010). Det er dog værd at bemærke, at man i en del kommuner har valgt sideløbende med sammenlagte udvalg at etablere eller bibeholde egentlige arbejdsmiljøgrupper (Navrbjerg et al. 2010). DIOS peger på, at det måske kan hænge sammen med kompleksiteten i arbejdspladsernes produktion, forstået som forskellige arbejdsopgaver med forskelligt fokus på henholdsvis fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Bevarelsen af arbejdsmiljøudvalgene på arbejdspladser med sammenlagte udvalg kan ses som udtryk for et behov for at håndtere kompleksiteten i indholdet af arbejdsmiljøet ved at bibeholde et særskilt fokus på især fysiske arbejdsmiljøudfordringer. DIOS peger således på, at særligt arbejdet med psykisk arbejdsmiljøproblemstillinger passer godt ind i det sammenlagte udvalg, da det har mange fælles snitflader med diskussioner omkring eksempelvis organisering af arbejdet og personalepolitiske tiltag (2010). Nu arbejder alle kræfter, både TR, AMR og flere dele af ledelsen, sammen om arbejdet med psykisk arbejdsmiljø, hvilket også betyder,

at arbejdet bliver mindre afhængigt af enkeltpersoner. Udskilningen af det fysiske arbejdsmiljø på nogle arbejdspladser ses samtidig med, at sammenlægningerne generelt har betydet en mere helhedsorienteret tilgang til arbejdet med arbejdsmiljø, som tager højde for samspillet mellem fysiske og psykiske faktorer. Arbejdet med lokale arbejdsmiljøudvalg sikrer kvaliteten gennem en konkret tilpasning til de lokale forhold på den enkelte arbejdsplads, samtidig med at beslutningerne kommer tættere på de egentlige 'ejere' (DIOS 2010).

I spørgsmålet om *forskellige interessenter og relationen mellem disse* peger litteraturen på, at de sammenlagte udvalg på den positive side har styrket både TR's og AMR's muligheder for at agere proaktivt. Det hænger sammen med, at de i de sammenlagte udvalg får information om diskussioner og problemstillinger, som måske ikke i situationen snævert set har noget med deres område at gøre, men som på den anden side kan have betydning for arbejdsmiljøet eller andre områder på længere sigt. Den information gør det muligt for repræsentanterne mere proaktivt at spille ind, inden diskussionen bliver til en egentlig problemstilling på deres område. Udover relationen mellem TR og AMR peges der flere steder i litteraturen (Navrbjerg et al. 2004;

DIOS 2010; Sørensen et al. 2009) på, at styrkelsen af repræsentanterne i form af øget uddannelsesmæssig og –tidsmæssig opkvalificering har medført en styrkelse af arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. Samtidig peges der på, at de sammenlagte udvalg på trods af en reduktion i antallet af medarbejderrepræsentanter alligevel pga. sammenlægningen medfører, at flere repræsentanter inddrages, fordi man i de nye udvalg både har tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter repræsenteret. Det betyder, at flere medarbejderrepræsentanter modtager de samme oplysninger fra ledelsen, deltager i diskussioner og er med til at beslutte. Det sikrer tilsammen en bredere forankring i virksomheden af de beslutninger, der træffes. Ligeledes medfører deltagelsen af flere personer med flere perspektiver i en del tilfælde en kvalificering af beslutningsgrundlaget.

Selvom sammenlægningerne medfører en række fordele for de forskellige medarbejderrepræsentanter og i relationen mellem dem, så kan der også være udfordringer forbundet med sammenlægningerne. DIOS peger således på, at det kan være nødvendigt at vedtage retningslinjer for det konkrete arbejde i de sammenlagte udvalg for at give plads og råderum til både tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter. DIOS (2010) peger i

relation hertil på, at sammenlægninger med helt sammenlagte udvalg i nogle tilfælde har medført udfordringer med hensyn til rollefordelingen mellem medarbejderrepræsentanterne i forhold til den efterfølgende sagsbehandling, så konkrete sager ikke falder mellem to stole. Yderligere kan sammenlægningen skabe uklarhed blandt medarbejderne omkring hvilke(n) repræsentant(er) de skal gå til med hvilke spørgsmål. Endelig kan det skabe udfordringer, at arbejdsmiljørepræsentanter, som ikke er valgt af medarbejderne og ikke kan holdes direkte ansvarlige for beslutninger, i sammenlagte udvalg får mulighed for at bidrage til SU-relaterede emner.

En anden væsentlig udfordring i kommunerne i forbindelse med sammenlægningerne og de reduktioner i antallet af medarbejderrepræsentanter, som de har medført, har været *at sikre repræsentativiteten* på lønmodtagersiden. I de centrale MED-udvalg er der risiko for, at mange stemmer blandt medarbejderne ikke bliver hørt, fordi de ikke har en repræsentant i udvalget. For at sikre at alle bliver hørt, kræver det en veludviklet organisation for, hvordan de forskellige organisationer koordinerer synspunkter forud for de konkrete møder (Navrbjerg et al. 2004; DIOS 2010).

Også i forhold til den opnåelsen

af ambitionen om et mere effektivt udvalg kan sammenlægningerne være forbundet med udfordringer. Nogle udvalg kan således blive så store, at de reelt bliver ineffektive. Den problemstilling kan særligt være aktuel på arbejdspladser, hvor den generelle inddragelse af medarbejdere er konfliktfyldt. En anden udfordring i forhold til effektiviteten i det sammenlagte udvalg kan særligt i starten være, at det pga. deltageres forskellige baggrund er nødvendigt at bruge ekstra tid på at skabe fælles forståelse blandt deltagerne, fordi ikke alle har de nødvendige kvalifikationer/kompetencer til at diskutere alle emner.

Alternative strukturer

I den private sektor har det været meget begrænset med sammenlægninger. Man har i stedet valgt alternative strukturer med udgangspunkt i adskilte strukturer, men med et fokus på at løse bl.a. sidevognsproblematikken. Konkret peger Sørensen et al. på to alternative strukturer(2009):

- Centraliseret decentralisering
- Regional dækning

Centraliseret decentralisering har primært fokus på at løse sidevognsproblematikken ved at knytte arbejdet med arbejdsmiljø tættere til de generelle ledelsesstrukturer. Konkret gøres det ved decentralt at udvide de lovpligtige arbejdsmil-

jøgrupper, så de omfatter et større antal medarbejdere, samtidig med at der vælges ledere med mere erfaring og større beslutningskompetence til grupperne. På medarbejdersiden betyder det, at repræsentanterne skal repræsentere flere, og at de skal bruge mere af deres tid på arbejdsmiljøspørgsmål. Konstruktionen skal sikre, at arbejdsmiljøgrupperne har tilstrækkelig beslutningskompetence også omkring allokering af ressourcer til at løse problemstillinger hurtigt og lokalt. I det omfang, problemer ikke kan løses lokalt, sendes de op gennem de generelle ledelsesstrukturer frem for at være henvist til adskilte strukturer for arbejdsmiljø. Styrkelsen af de lokale arbejdsmiljøgrupper decentralt kobles med en samtidig centralisering i virksomheden, hvor der oprettes et nyt arbejdsmiljøudvalg, hvor topledelsen ofte repræsenteres direkte af den administrerende direktør. Dermed forpligtes – og informeres - ledelsen i højere grad i forhold til arbejdsmiljøarbejdet, og arbejdsmiljøarbejdet opnår større fokus, samtidig med, at beslutninger hurtigt kan træffes uden yderligere høringsprocesser. Den centraliserede decentralisering betyder samtidig, at mellemledere decentralt løser lokale problemstillinger, hvorved det centrale arbejdsmiljøudvalg kan koncentrere sig om de overordnede

principper. Denne form for struktur medfører ofte en reduktion i antallet af arbejdsmiljørepræsentanter, som så til gengæld får mere tid, en bredere opgaveportefølje, større ansvar og bedre adgang til efteruddannelse (Sørensen et al. 2009). Modellen for centraliseret decentralisering ligner i vid udstrækning de krav til strukturer, som blev indført med den seneste revision af Arbejdsmiljøloven i 2010. Motiverne bag den centraliserede decentralisering minder samtidig meget om motiverne bag sammenlægningerne i den offentlige sektor med et øget fokus fra topledelsen og en adskillelse mellem de principielle diskussioner i de centrale udvalg og den mere konkrete sagsbehandling i de lokale udvalg.

En anden alternativ organisering betegnes af Sørensen et al. (2009) som *regional dækning*. Her er motivet primært et ønske om at reducere bureaukratiet. Denne form vælges primært af større virksomheder med mange mindre arbejdspladser, som normalt hver især vil have hver deres arbejdsmiljøgruppe. I stedet for at have en arbejdsmiljøgruppe for hver af disse arbejdspladser vælger virksomhederne en gruppe ud fra et større geografisk område eller en funktion. Det har den konsekvens, at arbejdsmiljørepræsentanter skal dække flere lokaliteter, men samtidig er

der tale om en reduktion i antallet af repræsentanter. Repræsentanterne får så til gengæld adgang til mere uddannelse og mere tid til arbejdsmiljøaktiviteter, og medarbejderne garanteres let adgang til deres repræsentanter, selvom de ikke længere er fysisk tilstede på alle de enkelte arbejdspladser.

Nu har vi gennemgået de store arbejdspladers særlige udfordringer, og det skyldes, at der kræves mere struktur på sådanne arbejdspladser. Det er dog vigtigt at påpege at også små arbejdspladser vil kunne opleve nogle af disse problemstillinger, men også at problemstillingerne tager sig forskelligt ud netop pga. virksomhedernes størrelse. Problemstillingen omkring lederens tidsmæssige ressourcer gælder således både for (ejer)lederen i mikrovirksomheden med fem medarbejdere og mellemlederen med 50 medarbejdere i den multinationale koncern.

Referencer

Agervold M. (2002) Arbejdet i samarbejdsudvalg: en empirisk undersøgelse af arbejdsformer, indhold og tilfredshed med SU-arbejdet. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2002; 4 (2):81-98.

Andersson, I., Rosén, G. & Flemström, E. 2011. *De regionala skyddsombuden – en unik och viktig resurs för arbetsmiljöarbetet*. Högskolan Dalarna.

Axelsson, C. *Formalisering som hinder & mulighed i småforetag. En studie av arbetsmiljöarbete ur ett lärandeperspektiv*. Luleå: Institutionen för Arbetsvetenskap. Luleå Tekniska Universitet.

Busck et al. 2010. The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy* 2010; 31 (3): 285–305

Christiansen, J. M., Limborg, H. J. (2005) *Private virksomheders håndtering af psykisk arbejdsmiljø*. København: CASA (Centre for Alternative Social Analysis).

Cowling, M. & Storey, D. M. 1998. *Jobs in EU Micro Firms*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

DIOS Consulting 2010. *Erfaringer med sammenlagt SU (MIO) og SIU – Kvalitativ evaluering for Samarbejdssekretariatet*. København: DIOS Consulting

Eakin, J. & MacEachen, E. 1998. Health and the social relations of work: a study of the health-related experiences of employees in small workplaces. *Sociology of Health and Illness* 1998; 20 (6): 896-914

Eakin, J. 1992. Leaving it up to the workers: Sociological perspective on the management of health and safety in small workplaces. *International Journal of Health Services*. 1992; 22 (4): 689-704

Eakin, J., Lamm, F. & Limborg, H. J. International Perspective on the Promotion of Health and Safety in Small Workplaces. In: Frick, K., Jensen, P. L., Quinlan, M. & Wilthagen, T. (eds.). *Systematic Occupational Health and Safety – Perspectives on an International Development*. Amsterdam: Pergamon

Eaton, A.E. & Nocerino, T. 2000. The effectiveness of HS committees. *Industrial Relations* 2000; 39(2): 265-289.

ECON 2007. *Erfaringer fra ordningen med regionale verneombud. Rapport udarbejdet for Arbejds- og inkluderingsdepartementet*. Oslo: ECON

Eurofound (2012), *Trends in job quality in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union

Felbo-Kolding, J. & Mailand, M. 2012. *Stier og barrierer for det gode samarbejde på arbejdspladsen*. FAOS Forskningsnotat 126, Sociologisk Institut, Københavns Universitet

Filipson, L. H. 2003. *De friske småforetagen*. Stockholm: Företagarna

Fonteyn, P. N., Olsberg, D. & Cross, J. A. 1997. Small business owners' knowledge of their occupational health and safety (OHS) legislative responsibilities. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics* 1997; 3 (1-2): 41-57.

Frick, K. 1990. Can Management Control Health and Safety at Work? *Economic and Industrial Democracy* 1990; 11: 375-399.

Frick, K. 1994. *Från sidovagn till integrerat arbetsmiljöarbete – Arbetsmiljöstyrning som ett ledningsproblem i svensk industri*. Stockholm: Föreningen För Arbetarskydd

Frick, K. & Walters, D. 1998. Worker representation on health and safety in small enterprises: Lessons from a Swedish approach. *International Labour Review* 1998; 137 (3): 367-390

Frick, K., Eriksson, O. & Westerholm, P. 2005. Work environment policy and the actors involved. In Gustafsson, R. Å. & Lundberg, I. (red.) 2005. *Worklife and health in Sweden 2004*. Stockholm: National Institute of Working Life.

Gelin, A. & Holm, A. 2002. *Fri, frisk och framgångsrik? Om småföretagares hälsa och arbetsmiljö*. Stockholm: Prevent

Hall, A., Forrest, A., Sears, A. & Carlan, N. 2006. Making a Difference – Knowledge Activism and Worker Representation in Joint OHS Committees. *Industrial Relations* 2006; 61 (3): 408-436.

- Hasle, P. & Møller, N. 2005. Fra en konfliktkultur til udvikling i fællesskab – social kapital i danske slagterier. *Tidsskrift for arbejdsliv 2005*; 7 (3): 71-86
- Hasle & Sørensen 2004. *Ramme- og lokal-aftaler om organisering af virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde*. Kgs. Lyngby: Institut for Produktion og ledelse, DTU
- Hasle, P. & Limborg, H. J. 2006. A Review of the Literature on Preventive Occupational Health and Safety Activities in Small Enterprises. *Industrial Health 2006*; 44 (1): 6-12
- Hasle, P. & Petersen, J. 2004. The role of agreements between labour unions and employers in the regulation of the work environment. *Policy and Practice in Health and Safety 2004*; 2: 5-24.
- Hasle, P. 2001. Sikkerhedsorganisationens lange vej. *Tidsskrift for arbejdsliv 2001*; 3 (2): 95-110
- Hasle, P., Petersen, J.V. & Wiegman I-M. 2003. Partsaftalers rolle i reguleringen af arbejdsmiljøet. *Tidsskrift for arbejdsliv 2003*; 5 (2): 27-41
- Ilsøe, A. 2005. Psykosocialt arbejdsmiljø – en fælles opgave i det lokale samarbejde. *Tidsskrift for Arbejdsliv 2005*; 7 (4): 7-25.
- Jensen, P. L. 1997. Can participatory ergonomics become “the way we do things in this firm” – The Scandinavian approach to participatory ergonomics. *Ergonomics, 1997*; 40 (10): 1078-1087.
- Klyver, K. Ejerleder, familielever eller ejerlever – en ny forståelsesramme for de mindre ejerledede virksomheder. In: Christensen, P. R., Damgaard, T & Jørgensen, T. B. (red.) 2004. *Iøjnefaldende anderledes? – Forandringsprocesser og ledelse i mindre virksomheder*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Knudsen, H. (1995): *Employee Participation*. London: Corwin Press.
- Limborg, H. J. & Petersen, J. V. 2008. *Arbejdsmiljørådgivningens fremtid – set i historisk lys*. København: Team Arbejdsliv.
- Limborg, H. J. 2002. *Den risikable fleksibilitet – på vej mod et 'nyt' arbejdsmiljø*. København, Frydenlund.
- LO 2012. *Regulering af det psykiske arbejdsmiljø – status og udfordringer*. København: Landsorganisationen i Danmark
- Mathiesen, K. & Hvenegaard, H. 2001. New work councils: Expanded cooperation in the public sector in Denmark. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries 2001*; 11 (2): 145-157
- Metodeudvalget 1998: *Rapport fra Metodeudvalget: Statistik og eksempler fra indsatsten overfor psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet*. København: Metodeudvalget.
- Navrbjerg, S. E. et al. (2004): *Mellem medindflydelse og medbestemmelse – En tværgående analyse af samarbejdet i kommunerne i Danmark*. København: KL, Københavns Kommune & KTO
- Navrbjerg, S. E., Larsen, T. P. & Johansen, M. M. 2010. Sikkerhedsrepræsentanten som organisationsrepræsentant – Rapport V. In: Navrbjerg, S. E., Larsen, T. P. & Johansen, M. M. *Tillidsrepræsentantundersøgelsen 2010*. København: LO.
- Nyt fra Danmarks Statistik, Konkurrer, Nr. 44, 2.februar 2011*. København: Danmarks Statistik.
- Shearn, P. 2005. *Workforce Participation in the Management of Occupational Health and Safety*. Sheffield: Health & Safety Laboratory
- Sørensen et al. 2009. Local Agreements as an Instrument for Improvement of Management-Employee Collaboration on Occupational Health and Safety. *Economic and Industrial Democracy 2009*; 30 (4): 643-672.
- Sørensen, O. H., Hasle, P. & Bach, E. 2007. Working in small enterprises – Is there a special risk? *Safety Science 2007*; 45 (10): 1044-1059.
- Walters, D. & Frick, K. 2000. Worker Participation and the management of OHS: Reinforcing or conflicting strategies. In: Frick, P. L., Quinlan, J.M. & Wilthagen, T. (red.) *Systematic Occupational Health and Safety Management*. Oxford: Elsevier

Walters, D. & Nichols, T. 2007. *Worker Representation and Workplace Health and Safety*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Walters, D. 1997. *The role of regional health and safety representatives in agriculture: an evaluation of a trade union initiative on roving safety representatives in agriculture*. Sudbury: HSE Books.

Walters, D. 2004. Worker representation and health and safety in small enterprises in Europe. *Industrial Relations Journal* 2004; 35 (2): 169-186

Delprojekt 4B

Arbejdsmiljøkonsulenter og deres syn på psykisk arbejdsmiljø og samarbejde

Udarbejdet af FAOS

– Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier

Steen E. Navrbjerg

Jonas Felbo-Kolding

1. Introduktion.....	210
1.1 Metodiske overvejelser	210
2. Sammenfatning af interviewundersøgelsen	211
3. Undersøgelsens resultater.....	216
3.1 Psykisk arbejdsmiljø – hvad er det?	216
Begrebsforvirring.....	217
Psykisk arbejdsmiljø – forskellig prioritet i forskellige brancher.....	218
Dårligt psykisk arbejdsmiljø – et vilkår i nogle brancher?	219
3.2 Ledelsen har ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø	219
Psykiske arbejdsmiljøproblemer = dårlig ledelse?.....	220
At gøre psykisk arbejdsmiljø til et individuelt problem.....	221
Bedre organisering = bedre trivsel	222
Arbejdsmiljøregler – et indgreb i ledelsesretten?.....	223
Arbejdsmiljøarbejde – ledelsens (manglende) interesse	223
Psykisk arbejdsmiljø – en niche for nye og unge ledere?	224
Krisen – det psykiske arbejdsmiljø forværres	225
3.3 Det psykiske arbejdsmiljø løftes i samtalen	255
At få ledelsen i tale: Kapitalisering af arbejdsmiljøet.....	226
Når medarbejdersiden ikke griber bolden.....	227
3.4 Tilsyn, rådgivning, overvågning – hvad fungerer bedst?	228
Lovgivning eller aftaler – kontrol eller dialog?.....	228
Aftaler = ejerskab til arbejdsmiljøarbejdet.....	230
Konsulenter er de lokale aktørers egne folk	230
Når konsulenterne forsvinder.....	231
3.5 Psykisk arbejdsmiljø på små og store virksomheder	231
Små virksomheder individualiserer det psykiske arbejdsmiljø.....	232
Store virksomheder har strategier – men når det ud?.....	232
Store fagforeninger når ikke ud på de små arbejdspladser	233
3.6 AM-organisationen og SU-organisationen – forskelligt fokus	233
Arbejdsmiljørepræsentant – ikke uddannet til forhandling, men til regler.....	234
Kan arbejdsmiljøet forhandles?.....	235
Individuelt og kollektivt arbejdsmiljø – hvem tager sig af hvad?.....	236
AMR og TR – samme person?	237
AMR ofte uden for klubberne.....	238
SU – her grundlægges det psykiske arbejdsmiljø	238
3.7 Sammenlagt eller adskilt struktur?	238
Erfaringerne med sammenlagte systemer – MED	239
At sanktionere de lokale MED-aftaler.....	240
Sammenlagte SU og AMO i den private sektor	240

Frygt for nedprioritering af (fysisk) arbejdsmiljø	242
Lovgivning om arbejdsmiljø – sikrer repræsentation	243
De gule et problem – infiltrerer samarbejdssystemet.....	244
Sammenlagt struktur – diktat fra toppen eller behov på arbejdspladserne?	245
SVAR-systemet – Kooperationens forsøg med sammenlægning	245
3.8 De lokale arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulenters rolle.....	245
Lokale konsulenter – kommer kun fra arbejdstagerside.....	246
Lokale konsulenter – arbejder med en konfliktrappe	246
4. Opsamling og perspektivering af interviewundersøgelsen	247

1. Introduktion

Denne del tager udgangspunkt i interview med 15 arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulenter inden for LO-området. De 15 konsulenter fordeles sig på alle brancher inden for LO, ligesom både den offentlige og den private sektor er repræsenteret.

Den overordnede interesse er at belyse, hvordan man på virksomheder tackler det psykiske arbejdsmiljø. Der trækkes således på konsulenternes erfaring om, hvordan man lokalt har løftet det psykiske arbejdsmiljø, og hvilke barrierer der har været for at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø.

1.1 Metodiske overvejelser

13 af de 15 konsulenter arbejder på centralt plan – det vil sige, at de er ansat som konsulenter på den respektive fagforenings hovedkontor eller på et kartels hovedkontor. Det har både fordele og ulemper. Fordele er, at aktørerne kender de formelle strukturer for samarbejdet og arbejdsmiljøarbejdet, idet de rådgiver de lokale aktører – tillidsvalgte og ledelse på arbejdspladserne – om dette på daglig basis. De samler også i et vist omfang lokale erfaringer ind ved deres rådgivning.

Ulempen er, at disse aktører typisk kun kender et ret begrænset antal virksomheder. De virksomhe-

der, som de så kender, er tillige oftest virksomheder, som enten har særlige problemer, og derfor har tilkaldt konsulenterne, eller der kan være tale om virksomheder, som har været igennem et *'best practice'*-forløb og derfor kan fortælle en særlig positiv historie om arbejdet med psykisk arbejdsmiljø.

Der er dog også nogle konsulenter, der arbejder i ganske små forbund, som servicerer medarbejdere og tillidsvalgte på få, store arbejdspladser, hvor medarbejderne har relativt ens arbejdsvilkår. De har i sagens natur ganske godt overblik over udviklingen inden for hele området. Andre konsulenter er i store fagforeninger med mange forskellige arbejdspladser og dermed også forskellige udfordringer. Atter andre kommer stort set kun på store arbejdspladser inden for deres område og har derfor begrænset viden om små arbejdspladser udfordringer, når det gælder det psykiske arbejdsmiljø. Den viden, som indsamles via interviewene med disse konsulenter, har således karakter af *punktnedslag* på virksomheder med særligt gode eller særligt problematiske forhold.

Konsulenterne befinder sig tillige i *grænsefladen mellem det politiske centrale niveau og det praktiske niveau på arbejdspladserne*. Det betyder, at deres syn på det psykiske arbejdsmiljø kan være en blanding

af 'er' og 'bør'. På den ene side kender konsulenterne til, hvad der sker på udvalgte virksomheder – på den anden side har de også en politisk-faglig holdning til, hvad målet *bør* være for virksomhedens udvikling i forhold til det psykiske arbejdsmiljø og samarbejdet.

Data fra interviewene er derfor en skønsmæssig blanding af erfaringer fra særlige virksomheder, holdninger til regelsæt og love, og politiske indspark fra arbejdstagerorganisationer. Derfor aftegner disse data ikke et éntydigt billede af virkeligheden. Derimod er formålet at *fremanalysere en række fokuspunkter* for det videre arbejde med det psykiske arbejdsmiljø i samarbejds-systemet.

To af de femten konsulenter er fra lokale afdelinger. Dermed kastes der lys over, i hvilket omfang og hvordan de lokale parter på arbejdspladserne bruger lokale afdelinger i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø.

Af rapporteringen her tager udgangspunkt i konsulenternes udtalelser – i bogstaveligste forstand. Citaterne bruges og sammenstilles, således at pointer perspektiveres, ofte på tværs af brancher. Citaterne giver også læseren mulighed for selv at vurdere, om det, der fremanalyseres, har bund i empirien. Endelig bruges citaterne af en mere prosaisk grund: Det gør simpelt

hen teksten mere underholdende og mindre tør.

De 15 konsulenter optræder anonymt i denne rapport. De skal alle takkes for at have sat tid af til at fortælle om deres erfaringer. Uden dem var denne analyse ikke mulig.

2. Sammenfatning af interviewundersøgelsen

Vi indleder med en diskussion af, *hvad psykisk arbejdsmiljø er* – ifølge konsulenterne. Det er der nemlig ikke helt enighed om på tværs af konsulenter og brancher, ligesom *det psykiske arbejdsmiljø's status* også varierer fra én branche til en anden. Således er der stadig mange brancher, hvor det fysiske arbejdsmiljø er absolut førsteprioritet – simpelt hen fordi arbejdsmiljø i disse brancher først og fremmest handler om liv og førlighed. Der er dog også en udbredt forståelse af, at *det psykiske arbejdsmiljø ofte er en vigtig faktor for et godt fysisk arbejdsmiljø – og omvendt*.

Det er i vid udstrækning konsulenternes svar og fortællinger, der strukturerer rapporten. Det betyder i praksis, at de emner, som de har trukket frem som betydende for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, også er dem, der bærer rapporten.

Når ledelsens rolle i forhold til det psykiske arbejdsmiljø således

fylder ganske meget i rapporten, så er det fordi, stort set alle konsulenter fremhæver, at ledelseskvalitet og ledelsens initiativer – eller manglende initiativer – i forhold til arbejdsmiljøet er afgørende for det psykiske arbejdsmiljø. Samtidig kan det være meget vanskeligt som tillidsvalgt eller konsulent *at italesætte, at der er dårlig ledelse på en arbejdsplads* – fordi det er den mest direkte kritik af en ledelse, man kan forestille sig. Ledelse handler nemlig om organisering af arbejdet, og netop problemer med organiseringen er ofte en hovedårsag til tidspres, en hård omgangstone og stress – og dermed problemer med det psykiske arbejdsmiljø. Mange ledere opfatter *arbejdsmiljøregler som et indgreb i ledelsesretten*, og det er ikke usædvanligt, at ledelsen søger *at individualisere det psykiske arbejdsmiljø* – det vil sige, at ledelsens synspunkt er, at det er én person (eller flere), der har eller er et problem – og ikke arbejdsmiljøet som sådan, den er gal med. En væsentlig opgave for mange tillidsvalgte er således at sikre, at de problemer, der har med arbejdspladsen at gøre, ikke forbliver individuelle, men *løftes til et kollektivt psykisk arbejdsmiljøproblem*.

Endelig er det tydeligt, at *krisen har forværret det psykiske arbejdsmiljø* – på to måder: dels går mange i en stadig utryghed om, hvorvidt de

også har et job om en måned, dels presses medarbejderne stadig mere af ledelsen; på tværs af *alle* brancher er der ét psykisk arbejdsmiljøproblem, der går igen i interviewene med konsulenter – nemlig tidspres.

På tværs af alle brancher er der også enighed om, at det *ikke er muligt at løfte det psykiske arbejdsmiljø med faste regler og grænseværdier*, som man kender det fra reguleringen af det fysiske arbejdsmiljø – for hvordan sætter man grænseværdier op for fx god tone på et kontor eller en byggeplads? Det må man tale sig frem til, og derfor fremhæver konsulenterne også på tværs af brancher, *at samtale er vejen frem til bedre psykisk arbejdsmiljø*. Det er ofte dårlig eller ingen kommunikation, der skaber de psykiske arbejdsmiljøproblemer. Løsningen er, at ledelsen og medarbejderrepræsentanter kommunikerer og italesætter problemerne, men også kollegerne indbyrdes skal definere den gode omgangstone og dermed det gode psykiske arbejdsmiljø. En måde at få ledelsen i tale om trivsel på arbejdspladsen er ved at *kapitalisere det psykiske arbejdsmiljø* over for ledelsen. Det betyder, at man forklarer ledelsen, at virksomheden med glade og trygge medarbejdere kan levere bedre service og produktion – med andre ord at god trivsel betaler sig. En anden tilgang er *fælles kurser, hvor begge parter delta-*

ger og sammen lokaliserer problemerne på arbejdspladsen – og finder løsninger på dem.

Der findes selvfølgelig også mange arbejdspladser, hvor ledelsen rent faktisk involverer og medinddrager medarbejderne i udviklingen af et godt psykisk arbejdsmiljø. Men her nævner flere konsulenter, at *medarbejdersiden ofte er dårlig til at levere input og tilbagespil til ledelsen. Medarbejderne er ofte reaktive frem for at være proaktive* – det vil sige, de venter på ledelsens udspil frem for selv at fremsætte forslag. Her påpeger flere konsulenter, at medarbejdersiden ikke er godt nok uddannet til at agere proaktivt i forhold til ledelsen i almindelighed og trivsel og psykisk arbejdsmiljø i særdeleshed.

Arbejdsmiljøloven og Arbejdstilsynet har en betydelig rolle at spille, når det gælder reguleringen af arbejdsmiljøet – både det psykiske og det fysiske. Men samtidig er der som nævnt bred enighed om, at netop *det psykiske arbejdsmiljø kun vanskeligt kan reguleres via lovgivning og rigide regler, ligesom mange ledere som nævnt er negative over for regulering, der griber ind i ledelsesretten*. Hermed er samtale og forhandling vejen frem, og det står i modsætning til den måde, hvorpå man i dag regulerer de fleste arbejdsmiljøforhold, nemlig med lovgivning. Her spiller konsulenter en rolle, og *generelt modtages konsu-*

lenterne positivt – og mere positivt end Arbejdstilsynet. Samarbejdskonsulenter kommer som regel ud to og to, det vil sige med repræsentanter fra både arbejdsgiver- og arbejdstagerside, og det skaber gode forudsætninger for dialog. *Konsulenterne er nemlig en del af et partsystem; de opfattes som regel som parternes egne folk* og ikke nogen, der som sådan kommer udefra for at overvåge og kontrollere – som Arbejdstilsynet.

Jo mere ejerskab, parterne kan få til det psykiske arbejdsmiljø, jo større sandsynlighed for, at de vil kunne arbejde med det lokalt. Det store spørgsmål er, *om det psykiske arbejdsmiljø alene kan reguleres via aftaler*. Flere konsulenter fastholder, at en lovgivning og et tilsyn er nødvendig back-up for at sikre, at mindre samarbejdsorienterede ledelser lever op til nogle minimumskrav. Der er dog ofte et problem i kølvandet på konsulenternes arbejde – nemlig *at fastholde indsatsen og fokus, når konsulenterne forsvinder*. Her kunne *regionale arbejdsmiljørepræsentanter, en slags 'rejsende i arbejdsmiljø'*, måske være en løsning. De kunne med mellemrum komme og minde parterne på arbejdspladsen om at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø.

I del I påviste litteraturstudierne, at der er betydelige forskelle på strukturen for og indholdet af ar-

bejdet med psykisk arbejdsmiljø på store og små virksomheder. Selv om relativt få konsulenter kommer på de helt små virksomheder, bekræfter de, der kommer der, at arbejdsmiljøarbejdet er af en helt anden karakter. Flere påpeger, *at de små virksomheder er som en familie* – på godt og ondt. Der bliver taget hånd om den enkelte, der har problemer med trivslen – men det opfattes og løses typisk som et individuelt problem. Eller hvis den enkelte ikke kan tåle mosten, så bliver han eller hun frosset ud. Det nære på de små arbejdspladser betyder også, at der ikke er andre steder inden for virksomheden, man kan flytte hen, hvis man ikke passer ind i gruppen. *De store arbejdspladser* kan også have problemer – selv om de formelt set skal have og har en arbejdsmiljøorganisation, og mange har et samarbejdsudvalg eller MED-udvalg. Her kan det det meget vel være, at den ellers *lovpligtige organisation af arbejdsmiljøarbejdet bare ikke fører til noget*; gode aftaler og organiseringer kan ikke gøre det alene, hvis ikke *en ildsjæl blandt medarbejderne eller en leder tager initiativ til hele tiden at følge op*.

En betydelig udfordring i samarbejdet om psykisk arbejdsmiljø er, at *arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsorganisationen har meget forskelligt fokus – og forskellige traditioner for at regulere henholds-*

vis samarbejdet og arbejdsmiljøarbejdet. Arbejdsmiljøorganisationen arbejder ud fra faste regler (herunder Arbejdsmiljøloven), mens samarbejdsorganisationen er vant til at forhandle om det meste. Det afspejler sig også i, at de to hovedaktører på arbejdstagerside – arbejdsmiljørepræsentanten og tillidsrepræsentanten – som udgangspunkt er *forskelligt uddannet*; hvor tillidsrepræsentanten er uddannet til forhandling og kompromisser, er arbejdsmiljørepræsentanten uddannet til regeladministration og til at kende lovsæt. Nogle konsulenter peger også på, at *samarbejdsorganisationen er mere strategisk orienteret*, mens *arbejdsmiljøorganisationen er praktisk* og tager sig af ad hoc-udfordringerne. Men netop når det gælder det psykiske arbejdsmiljø, er der brug for et samarbejde mellem de to organisationer og deres aktører.

Det store spørgsmål er, om *arbejdsmiljø kan sættes til forhandling*. Her er holdningen blandt konsulenterne, at det kan det ikke – set under ét – for det fysiske arbejdsmiljø skal til stadighed have faste regler og grænseværdier. Men samtidig erkendes det også, at *det er gennem samtale og samarbejde og forhandling, at netop det psykiske arbejdsmiljø bliver løftet*. Og hver gang, der forhandles om arbejdsvilkår i regi af samarbejdsudvalget, så påvirker det også trygheden

og trivsel på arbejdspladsen – og dermed det psykiske arbejdsmiljø. Dermed virker det naivt at tro, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø kan foregå uden forhandling.

Der er bred enighed om, at *samarbejde mellem tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter er afgørende* for, at det psykiske arbejdsmiljø kan løftes. Det går da også fornuftigt mange steder, men flere konsulenter bemærker, at *arbejdsmiljørepræsentanterne sjældent inviteres ind i klubber* på arbejdspladsen – hvilket ellers ville være et udgangspunkt for samarbejde om psykisk arbejdsmiljø og andre forhold af relevans for både samarbejde og arbejdsmiljø.

I kommuner og regioner har man erfaringer med *sammenlagte arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisationer* tilbage fra 1997 i form af MED-systemerne (se også litteraturstudierne). Generelt mener konsulenterne fra den offentlige sektor, at det er den bedste mulige konstruktion, men de påpeger også, at de store enheder gør det svært for de centrale parter i kommuner og regioner at vide, hvordan arbejdsmiljøet har det på den enkelte institution – ligesom det er vanskeligt for den enkelte institution at få videreformidlet, hvad der sker lokalt. *I den offentlige sektor kom initiativet til sammenlægning i høj grad ovenfra* – fra KL og KTO. I den pri-

vate sektor findes muligheden for sammenlægninger også, men her er der lagt op til, at man lokalt selv finder ud af, om det giver mening. Der er altså i modsætning til i kommuner og regioner ikke noget centralt pres for, at man diskuterer samarbejdsstrukturen og arbejdsmiljøarbejdets struktur. *I den private sektor har man da også udnyttet muligheden for sammenlægning i langt mindre omfang*, og her er en vis skepsis at spore blandt konsulenterne. Ofte har man oplevet – ligesom man gjorde det i kommuner og regioner – at ledelsen mest af alt har været interesseret i at skære ned på antallet af tillidsvalgte og på antallet af møder. Desuden har man været skeptisk over for, at især *det fysiske arbejdsmiljø bliver glemt* eller får en sekundær status i en sammenlagt struktur.

Et ganske særligt problem i de sammenlagte systemer udgør *de gule arbejdsmiljørepræsentanter*. Da arbejdsmiljøsystemet er underlagt loven og ikke er en del af aftalesystemet, kan der vælges uorganiserede eller gule ind som arbejdsmiljørepræsentanter – og de bliver valgt ind, simpelt hen fordi der ikke stiller organiserede op til posten. Det betyder, at *de gule og uorganiserede får adgang til samarbejdssystemet*, som ellers er forbeholdt de organiserede lønmodtagere.

Endelig sikrer en lovgivning

om en arbejdsmiljøorganisation, *at medarbejdersiden har ret til at blive hørt og have repræsentation, uanset om virksomheden er organiseret* eller ej. Her spiller det ind, at den private sektor har mange små og uorganiserede virksomheder, og hvis man her indfører et én-strengt system, kun baseret på aftaler og uden lovgivning til støtte, så er der risiko for, at medarbejdersiden ikke har formelle rettigheder til at blive hørt på disse virksomheder. Repræsentation er med arbejdsmiljøloven sikret, hvis arbejdspladsen har ti eller flere ansatte.

De lokale konsulenter har på de fleste områder samme opfattelse af arbejdet med psykisk arbejdsmiljø som de centrale konsulenter. Der er dog et område, hvor der synes at være en mindre forskel: *De lokale konsulenter arbejder med en konfliktrappe*, hvor de typisk prøver at løse problemer med trivsel og psykisk arbejdsmiljø så tæt på kilden som muligt – og så tidligt som muligt. Hvor de centrale konsulenter typisk tilkaldes, når der er opstået problemer, prøver de lokale ofte at forebygge, at de når et niveau, hvor udefrakommende parter skal blandes ind. Det er dog også en udfordring, at *de lokale konsulenter – modsat de centrale – kommer unilateralt*, det vil sige, at kun medarbejdersidens konsulenter kommer på arbejdspladsen. Det kan opfattes

af ledelsen som utidig indblanding udefra – men skyldes i høj grad, at arbejdsgiversiden er svagt organiseret på lokalt plan og typisk ikke har en lokalorganisation.

3. Undersøgelsens resultater

I det følgende præsenteres og kommenteres de 15 samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulenters syn på arbejdsmiljøet. Der indledes med en kort diskussion af, hvad arbejdsmiljø overhovedet er. Herefter er rapporten bygget op omkring, hvad der af konsulenterne vurderes at være det vigtigste i forhold til psykisk arbejdsmiljø og trivsel:

- Ledelsens ansvar for det psykiske arbejdsmiljø
- Samtalens betydning for det psykiske arbejdsmiljø
- Psykisk arbejdsmiljø på små og store virksomheder
- Forskelligt fokus i arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisationen
- Erfaringer med sammenlagte arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisationer
- Lokale konsulenter's erfaringer om arbejdet med psykisk arbejdsmiljø

3.1 Psykisk arbejdsmiljø – hvad er det?

Hvor det fysiske arbejdsmiljø er relativt præcist defineret – det hand-

ler populært sagt om grænseværdier for røg, støj og møg – så er det psykiske arbejdsmiljø mere diffust. Hvornår kan et problem henføres til arbejdsmiljøet, og hvor sætter man grænserne i forhold til en god omgangstone? Det er meget vanskeligere at måle og veje det psykiske arbejdsmiljø, endsigte at definere det – og det fylder forskelligt og har forskellige former i forskellige brancher. Det er også et meget bredtfaavnende område – eller som en konsulent udtrykker det:

”For mig er psykisk arbejdsmiljø alle de arbejdsmiljømæssige påvirkninger, som ikke er fysiske. Og det kan jo være meget. Det kan være alt fra ledelse til kunder – til påvirkninger fra dem, som man skal servicere – til arbejdspress. Og udøvelse af ledelse har jo også ekstremt meget med arbejdsmiljø at gøre.” (10:2)

En anden finder det også vanskeligt at definere:

”Det er jo meget dynamisk, og man kan ikke sådan splitte det op. Menneskernes oplevelse af det er jo sammensat. Samspillet mellem folk på arbejdspladsen er jo meget kompliceret og kan ikke opstilles eller adskilles i enkelt-faktorer. Mange af tingene kan ikke håndteres og handles på, og mange af de forhold, der påvirker det psykiske arbejdsmiljø, er rammebetingelser for virksomhederne.” (12:1)

Som det påpeges her, er der tale om relationer, og relationer kan kun vanskeligt sættes på formel.

Begrebsforvirring

Mange interviewpersoner nævner ordet ’trivsel’, når de skal definere psykisk arbejdsmiljø. Men som en konsulent påpeger, så findes ordet trivsel faktisk ikke i arbejdsmiljøloven.

”Psykisk trivsel og arbejdsmiljø hænger sammen, men trivsel er ikke omtalt i arbejdsmiljøloven, og det er psykisk arbejdsmiljø – det giver noget fnidder-fnadder.”(8:1)

Det kan være et problem, fordi mange ledelser foretrækker at diskutere begrebet trivsel frem for psykisk arbejdsmiljø:

”Hvis vi nu skal snakke psykisk arbejdsmiljø med en virksomhed, hvis vi så bruger ordet trivsel, så vil de gerne snakke med os – men hvis vi bruger psykisk arbejdsmiljø, så vil de ikke. Trivsel er et positivt ord – det opfattes positivt.”(8:1)

Også når det gælder de konkrete begreber og deres indhold, kan der være betydelige forskelle på, hvordan forskellige aktører opfatter tingene. Fx er der meget stor forskel på, hvordan god omgangstone er i et bygge-sjak og på et kontor i en kommune – og selv inden for samme virksomhed kan aktørerne have

vidt forskellige forståelser af den gode omgangstone.

”Ofte bliver man jo enige om, at man skal have en god omgangstone på virksomheden. Men der er meget stor forskel på, hvordan god omgangstone opfattes blandt den øverste ledelse og blandt de administrative medarbejdere og blandt produktionsmedarbejderne. Måske er der tilmed forskel fra daghold til nathold eller fra afdeling til afdeling.” (8:2)

Det er derfor for simpelt at skrive i en medarbejderhåndbog, at der skal være en god omgangstone. Man er nødt til at sætte nogle relativt klare rammer for, hvad en god omgangstone er – og hvordan man så skal udfylde disse rammer lokalt.

Psykisk arbejdsmiljø – forskellig prioritet i forskellige brancher

Interviewene med arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulenter afslører, at det psykiske arbejdsmiljø fylder mere i nogle brancher end i andre. Det handler ikke mindst om, at det fysiske arbejdsmiljø – liv og førlighed – til stadighed er mere truet i brancher som fx bygge- og anlægsbranchen.

”Psykisk arbejdsmiljø i byggeriet lider under, at andre spørgsmål opleves som vigtigere. Her kommer folk til skade fysisk, enten i arbejdsulykker eller bliver nedslidt. Derfor ligger fokus på vores

område på de klassiske arbejdsmiljøproblemer.” (3:2)

En konsulent fra et andet håndværkerfag siger det endnu mere direkte:

”Der bliver brugt rigtig mange ressourcer på at finde og afdække det psykiske arbejdsmiljø, og der bliver skrevet tykke bøger – men med mine briller bliver der fokuseret alt for meget på det psykiske arbejdsmiljø i forhold til det fysiske arbejdsmiljø.” (9:1)

Det hindrer dog ikke, at man også i disse brancher er opmærksom på psykiske arbejdsmiljøproblemer – således er tidspres et betydeligt problem, som påvirker både det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Og det konstateres også, at frygten for arbejdsløshed i forbindelse med finanskrisen er årsag til, at der i de seneste år er kommet mange henvendelser om psykisk arbejdsmiljø. Men skal der prioriteres i de brancher, der stadig har udfordringer med det fysiske arbejdsmiljø, så kommer fysisk arbejdsmiljø først:

”Hvis vi skal lægge en prioritering ind, så står psykisk arbejdsmiljø jo ikke øverst på vores lise. For vi har alt for mange, der bliver skadet og ødelagt på anden måde. Og det er jo rigtig godt, hvis vi kunne få styr på det, inden vi når til det psykiske arbejdsmiljø. Men der er også no-

get kultur i det – for en rigtig håndværker tuder vel ikke.” (9:5)

Men samtidig er der også en erkendelse af, at det fysiske miljø påvirker det psykiske. En konsulent har oplevet, at medarbejdere i mindre grad siger fra over for dårligt fysisk arbejdsmiljø – og det påvirker så deres psykiske velbefindende.

”Hvis de beder om et stillads eller nogle værnemidler, så får de at vide, at ’man har klarer sig uden i 25 år, og hvis du ikke kan finde ud af at lave det, så kan du finde et andet sted’. Men det kan du bare ikke i disse år – så finder du dig måske i nogle ting, som påvirker dig psykisk.” (9:5)

Dårligt psykisk arbejdsmiljø – et vilkår i nogle brancher?

Men der findes også brancher, hvor ledere – og nogle gange også medarbejdere – anser udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø for et vilkår. Det kan fx være i brancher, hvor der er meget kontakt med psykisk ustabile eller voldeligt orienterede klienter:

”Når man går ind i det her job, så ved man med sig selv, at sandsynligheden for, at jeg på et eller andet tidspunkt kommer til skade eller bliver truet eller får det dårligt, den er stor – og det er et grundvilkår.” (6:6)

Det betyder ikke, at der ikke arbejdes med det psykiske arbejds-

miljø – men at der netop er behov for systematisk og præventivt arbejde, ikke mindst gennem god ledelse.

”For at blive ansat i det her system, så kommer man igennem [en lang række tests]. Hvis man efter de her tests er fundet egnet til at være ansat, så kan man ikke bagefter komme og sige, at vedkommende var et mis-match. (...) Det er en måde ledelsesmæssigt at fraskrive sig ansvaret på.” (6:6)

3.2 Ledelsen har ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø

Arbejdsmiljøloven pålægger ledelsen at sikre, at der tages hånd om arbejdsmiljøet. Formaliseringsgraden afhænger af virksomhedens størrelse (se nærmere i litteraturreviewet).

Når der på en arbejdsplads er problemer med det psykiske arbejdsmiljø, fremhæver flere konsulenter, at en betydelig barriere er ledelsens manglende anerkendelse af problemerne. Det skyldes i mange tilfælde, at det i høj grad falder tilbage på ledelsens kerneopgave, nemlig organiseringen af arbejdet. Det bekræftes af en undersøgelse fra et forbund:

”Vi bruger NFA’s [Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø] spørgeskemaundersøgelse, og noget af det, der bonner utrolig meget ud, det er ledelseskvali-

teten – ledelsens planlægning og løsning af konflikter.” (11:1)

Hvis der er problemer med det psykiske arbejdsmiljø, er det i praksis det samme som, at ledelsen har et problem med at lede og organisere arbejdet. Dermed er en anerkendelse af problemer med det psykiske arbejdsmiljø ofte det samme som at erkende, at man som leder har svigtet på nogle områder – og at der er rum for forbedring.

”Oftentimes handler det om, at hele flokken kan se, at der er et problem – men man kan ikke få ledelsen i tale om det. Fordi de benægter, at det er et problem.” (1:3)

En anden konsulent inden for et område, der ellers er præget af meget vold fra klienter, påpeger, at det ikke er volden i sig selv, der er områdets største problem:

”Det ville være fristende at sige, at det [største psykiske arbejdsmiljøproblem] var vold og trusler. Men jeg vil sige, at det er manglende ledelsesmæssig støtte. For man kan godt håndtere vold og trusler, hvis man så i øvrigt har klare roller og god ledelsesmæssig støtte. (...) Volden er et symptom på dårlig ledelse.” (6:4)

Selv om ledelsen har hovedansvaret for at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø, fremhæver nogle konsulenter dog også, at udfordringerne skal løses i fællesskab. Og netop de konsulenter, som har denne til-

gang, oplever, at det faktisk er nemt at få ledelsen i tale.

”Vi går ind og siger, at det her er et samspil – det skal ske mellem ledelse og medarbejdere. Det vil sige, at vi lægger ikke bare forpligtelsen over på ledelsen og siger, at det må I have styr på – men går ind og siger, at det er noget, I må drøfte i samarbejdsudvalget.” (7:3)

Det afgørende er altså her, at man ser det som et fælles problem – som også kun kan løses, hvis alle parter går positivt ind i en dialog.

Psykiske arbejdsmiljøproblemer = dårlig ledelse?

En væsentlig barriere for anderkendelsen af psykiske arbejdsmiljøproblemer er derfor ledelsen selv – og at kunne dokumentere over for ledelsen, at der er et problem med det psykiske arbejdsmiljø. Hvis ledelsen ikke vil anerkende problemet, falder det tilbage på medarbejderrepræsentanterne at dokumentere problemet. Og i modsætning til det fysiske arbejdsmiljø er det meget vanskeligere at dokumentere problemer med psykisk arbejdsmiljø.

”[Løsningen er] at man simpelt hen går ind og sætter spørgsmålstegn ved ledelsens måde at gøre tingene på – i stedet for at knytte problemet til den enkelte.” (1:1)

Flere fremhæver, at det er meget nemmere for ledelsen at tackle

enkeltstående tilfælde af problemer med det psykiske arbejdsmiljø. Hvis det lokaliseres til en enkelt person, kan det fremstilles som den enkeltes problem med at tilpasse sig arbejdsvilkårene – og dermed er det ikke et problem med ledelsen, men med den enkelte.

”Diskussionen om psykisk arbejdsmiljø har en tendens til at blive sådan noget individualiseret noget, som handler om: ’Hvordan håndterer du, at du faktisk har det skidt på arbejdet? Det skal du bare leve med, det behøver vi [som ledelse] ikke.’” (1:6-7)

Der er også konsulenter, som oplever, at ledelsen faktisk tager positivt imod deres konsulentvirksomhed:

”Hvordan stiller ledelsen sig i forhold til, at I kommer ud og siger: ’Vi vil gerne lave en 360 graders analyse af arbejdsmiljøet her.’?”

”Jamen i virkeligheden synes jeg, de tager pænt imod det. Fordi... det er jo svært som moderne leder i dag at sige: ’Jamen vi er slet ikke interesserede i, hvordan vores medarbejdere har det.’” (SK:7)

At gøre psykisk arbejdsmiljø til et individuelt problem

Særligt når der er tale om det psykiske arbejdsmiljø, bliver det ofte et afgørende spørgsmål, om et problem er individuelt eller kollektivt. Altså, når en medarbejder har et

problem, kan det så henføres til individet eller til arbejdspladsen? Hvis det kan henføres til individet, kan ledelsen i princippet vaske sine hænder – men er det et mere udbredt problem, som hidrører organiseringen af arbejdet eller relationer mellem medarbejdere, så er det et kollektivt problem, som falder på ledelsens bord.

”Der er jo mange, der har en tendens til at sige: ’Jamen det er måske også noget i privatsfæren, eller du er måske også lidt sart, eller du har en lidt speciel personlighed.’ Så bliver det henført til det, og så er de stigmatiserede, og så bliver det individuelt.” (5:7)

Men det er ikke altid så ligetil at vurdere, hvad der betinger hvad:

”Det er jo dét, der er rigtig svært: Hvis du har en ting i privatlivet, der kokser, så er du presset, og du har også ting på arbejde, hvor du er presset – så vælter det måske lige nøjagtig, når en kollega siger noget til dig. Så det er svært – hvad kommer først, hønen eller ægget?” (9:4)

En konsulent forklarer, at det kan være vanskeligt at vurdere, om et enkeltstående problem er et personligt problem – eller om der faktisk er et generelt arbejdsmiljøproblem bag. En afgørende parameter for, om det er et kollektivt eller individuelt problem, er andelen af medarbejdere, der bliver ramt.

”Jeg har ikke løsningen på, hvordan vi skal håndtere det. Men hvis der står X antal svende og siger, at de er pressede, så må man forholde sig til det.” (9:2)

I forhold til konsulentarbejdet er opdelingen helt afgørende for, hvorvidt konsulenter inddrages i det psykiske arbejdsmiljø. En konsulent påpeger, at hun aldrig inddrages i individuelle sager – kun kollektive arbejdsmiljøproblemer. Men konsulenterne vurderer så også, om fx stress blandt nogle medarbejdere på en arbejdsplads kan tolkes som et kollektivt problem:

”På de konkrete sager, hvor en enkelt går ned med stress, dér er jeg slet ikke med. Jeg har jo min rolle med at være med på den forebyggende del, eller hvis det er et helt generelt problem, at folk bliver stressede, og man har et højt sygefravær på en arbejdsplads. (...) Hvis der er meget sygefravær, og hvis begrundelsen er stress, så tillader vi os at sige, at der altså er et eller andet, der kan arbejdes med på den virksomhed.” (7:1)

Det fremhæves imidlertid også i nogle interview, at tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter udmærket kan adskille, hvornår der er tale om personlige problemer, og hvornår der er tale om generelle problemer med arbejdsmiljøet – som så falder tilbage på ledelsen.

”Det dér udsagn om, at det er svært at vide, om det er privat eller om det er arbejdet – det er overdrevet. Jeg synes faktisk, at vores folk er gode til at håndtere det og finde ud af, hvad der er hvad.” (1:3)

Bedre organisering = bedre trivsel

Hvis ikke arbejdet er organiseret optimalt, skaber det frustrationer og stress blandt medarbejderne. Ofte gives der ikke information til medarbejderne om, hvornår de kan forvente, at varer kommer, eller at et stykke arbejde skal udføres.

”Der kommer også planlægning ind, og her er vores arbejdsgivere simpelt hen ikke dygtige nok. De kan ikke engang planlægge en opgave, så de rigtige materialer er ude hos kunden.” (9:6)

I et forbund tilbyder man kurser, hvor parterne lærer at samarbejde om at organisere arbejdet bedst muligt. Det kræves, at både ledere og medarbejdere kommer til kurserne.

”Og allerede en time inde i kurset opdager de så, at et af deres store problemer er, at de faktisk ikke ved, hvornår maskiner og dele bliver leveret. (...) Det er ikke planlagt, det er ikke tilrettelagt, og man ved ikke, hvem der skal gøre det, der er ikke plads til maskinen – og så går der kage i det. (...) Det giver overarbejde, det giver en masse brok (...) stemnin-

gen bliver dårlig, og folk bliver stressede.” (1:5-6)

En konsulent påpeger, at en væsentlig forudsætning for trivsel og godt psykisk arbejdsmiljø er at kunne forebygge problemer – ved at have styr på, hvad der skal gøres, når noget uforudset sker.

”Så man forudser, hvor tingene kan gå galt, og så vi har styr på det, vi så skal lave, så der ikke pludselig er nogen, der står med et kæmpe problem.” (1:6)

Det handler med andre ord om risiko-styring i arbejdsprocessen – hvor risiko i denne sammenhæng altså ikke handler om fysisk arbejdsmiljø, men om risici i forbindelse med organiseringen af arbejdet. Det kan også bruges som argument over for arbejdsgiverne.

”Hvis du nu skulle sælge det her med at løfte det psykiske arbejdsmiljø til en arbejds-giver...?”

”Så ville jeg ikke snakke om psykisk arbejdsmiljø. Så ville jeg snakke om at drive virksomheden til daglig: Skulle vi ikke bruge nogen redskaber, som gør, at du ikke får overraskelser i løbet af dagen eller ugen?” (1:7)

Arbejdsmiljøregler

– et indgreb i ledelsesretten?

I og med, at kvaliteten af det psykiske arbejdsmiljø i høj grad beror på arbejdets organisering og dermed

på ledelsens dispositioner, så kan påbud og henstillinger og andre former for indblanding i ledelsens beslutninger blive opfattet som en indgriben i ledelsesretten. Metodeudvalget har opdelt, hvad Arbejds-tilsynet kan se nærmere på i henholdsvis a) psykosociale forhold med relation til organiseringen af arbejdet og b) forhold relateret til mellem menneskelige relationer (se en diskussion af dette aspekt i literaturreviewet). Her kan det være en strategi fra ledelsen at holde de to systemer – samarbejdssystemet og arbejdsmiljøsystemet – adskilt, så diskussionen af psykisk arbejdsmiljø fastholdes i arbejdsmiljøorganisationen og ikke trækkes ind i samarbejdsorganisationen. Ved at holde den ude af samarbejdssystemet undgår ledelsen, at der interverneres i ledelsesretten.

”Mange ledelser opfatter snakken om det psykiske arbejdsmiljø som en indgriben i ledelsesretten. Meget af det udspringer jo af ledelsens overordnede beslutninger. Og i arbejdsmiljøsystemet er der jo mulighed for at holde diskussionen af ledelsesretten ude; den diskussion er til stede, men ledelsesretten er meget mere udfordret i samarbejdssystemet.” (12:5-6)

Arbejdsmiljøarbejde – ledelsens (manglende) interesse

I et forbund inden for det offentli-

ge område har man oplevet, at arbejds-givere lokalt udpegede mere eller mindre tilfældige medarbejdere til at tage sig af arbejdsmiljøet – frem for at overlade til medarbejdersiden at vælge deres arbejdsmiljørepræsentant.

”En meget stor gruppe af arbejdsmiljørepræsentanterne blev valgt engang på de præmisser, at lederen kom forbi og sagde: ’Kan du ikke være sikkerhedsrepræsentant, for det siger loven, vi skal have. Vi behøver ikke holde mange møder, du skal bare skrive under her.’” (6:1-2)

Efter en længere proces, hvor den overordnede koncernledelse bl.a. søgte at appellere et påbud om at tage et overordnet ansvar for arbejdsmiljøet – en appel, som ledelsen tabte – har man i dag et godt samarbejde om arbejdsmiljøet. En konsulent fra fagforeningen forklarer:

”[I dag] er der ikke nogen uenighed mellem os og arbejdsgiverne. Der kan være uenighed om, hvorvidt vi nu skal kritisere dér, hvor vi er nået til – men det foregår i en god forståelse.” (6:2)

Selv om samarbejdet således i dag er godt, fortæller historien også, at en ydre instans i denne situation er afgørende for at få ledelsen banket på plads – og det er til trods for, at området i mange år har været kendt for at have betydelige udfordringer på både fysisk,

men især psykisk arbejdsmiljø med mange sager.

Psykisk arbejdsmiljø – en niche for nye og unge ledere?

Det psykiske arbejdsmiljø kan få et løft, hvis en leder går ind og gør noget ved det. Og flere konsulenter har oplevet, at unge og nye ledere på en arbejdsplads kan bruge det psykiske arbejdsmiljøarbejde som en platform til at markere sig.

”Man kan være heldig, at man har ansat en HR-ansvarlig, som lige er kommet ud fra et uddannelsessted og som ved, at [forebyggelse] er vigtigt, og som får gennemført, at det er noget, man arbejder med. Men det er ikke topledelsen, der sætter fokus på det. På den anden side er vores egne folk alt for dårlige til at løfte det; de sætter sig ned og venter på, at der kommer noget et andet sted fra.” (7:8)

Netop denne type leder kan altså sætte gang i noget, der kan løfte arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø – men der kan også være tilfælde, hvor de er lige lovligt aktive og ikke er opmærksomme på, at der findes formelle procedurer, når større ting skal ændres.

”De skal jo vise, at de er deres løn værd og sætter gang i en hel masse. (...) Nogle gange sætter de sig ned og reviderer personalepolitikken i medarbejderhåndbogen, og

det er jo også det psykiske arbejdsmiljø! Hvis vi er heldige, ryger den i samarbejdsudvalget – men deres bevidsthed om, at der er et samarbejdsudvalg, og at det skal bruges, den er der bare ikke. De skal lave noget, der viser resultater på bundlinjen ret hurtigt.” (7:8)

Der er dog også nogle mellemledere, som oplever at komme i et krydspres – og som selv bidrager til et dårligt arbejdsmiljø, fordi den overordnede ledelse presser dem.

”Der er mange ledere, der virkelig gør, hvad de kan for at få det hele til at hænge sammen. Men når man selv er under pres fra forvaltningens side og samtidig skal agere trivselsaktør i forhold til sine medarbejdere – og samtidig ikke kan se fornuften i de beslutninger, der bliver truffet på forvaltningsniveau... (...) Ja, så har vi nogle sager med mobning fra ledelsens side – og det kan måske være udtryk for frustrationer: man sparker nedad, når man føler et pres ovenfra.” (5:5)

Krisen – det psykiske arbejdsmiljø forværres

Over én kam oplever stort set alle arbejdsmiljø- og samarbejds konsulenter, at krisen har forværret det psykiske arbejdsmiljø. Medarbejderne løber hurtigere, de er tidspresede, og det i sig selv skaber et presset arbejdsmiljø og kan gå ud

over trivslens. Men ydermere registrerer mange konsulenter, at medarbejderne ikke tør at sige stop, når det psykiske helbred er truet – fordi de er bange for at blive afskediget. Også når man skal videre til andre jobs, kan en fortid med fx stress blive holdt hemmelig.

”Der er nogen, der går alt for lang tid, før de sygemelder sig. Mange venter, til filmen faktisk er knækket. (...) Og når nogen har haft en arbejdsskade, og søger et andet sted hen, så tør de simpelt hen ikke sige, at de har haft nogle psykiske problemer eller er lidt sårbare i forhold til stress.” (5:8)

3.3 Det psykiske arbejdsmiljø løftes i samtalen

Igen og igen fremhæves det i interview med samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulenter, at tillid og samtaler om det psykiske arbejdsmiljø er vejen frem til at få arbejdet med det. Dette hænger godt sammen med, at det ofte er en udfordring at få ledelsen til at erkende problemet.

”Det handler om medarbejderinddragelse, at gøre det så tydeligt som overhovedet muligt. Det er kernen – planlægning og tilrettelæggelse af produktionen i samarbejde med medarbejderne.” (1:6)

Måden, hvorpå man kan få ledelsen i tale, er at vise, at virksomheden simpelt hen kan køre bedre, hvis der samarbejdes.

”Her gælder det jo om at klæde tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant på til at gøre den indsats, det er, at få ledelsen til at forstå, at virksomheden faktisk har det bedre ved, at man samarbejder i en eller anden udstrækning om de strategiske beslutninger.” (1:2)

Mere overordnet handler det måske over for ledelsen om at kapitalisere det psykiske arbejdsmiljøarbejde.

At få ledelsen i tale: Kapitalisering af arbejdsmiljøet

En måde, hvorpå man kan få ledelsen i tale, er ved at vise, hvad godt arbejdsmiljø betyder for omsætningen. Man kan sige, at man kapitaliserer arbejdsmiljøet:

”Det argument, vi bruger i samarbejdsdelen, det er jo, at glade medarbejdere producerer mere. Virksomhedens konkurrencedygtighed hænger jo sammen med medarbejdernes trivsel – det er den indgangsvinkel, vi har.” (4:6)

Man skal altså gøre det klart over for ledelsen, at der er betydelige økonomiske gevinster ved at investere i at forebygge problemer i det psykiske arbejdsmiljø. En konsulent påpeger, at det også gælder fx logistiske udfordringer:

”Hvis du nu skal sælge det med at løfte det psykiske arbejdsmiljø til en arbejdsgiver...?”

”...så ville jeg slet ikke snakke om psykisk arbejdsmiljø. Så ville jeg snakke om, hvordan vi driver virksomheden, så vi ikke får de der overraskelser i løbet af dagen eller ugen.” (1:5)

”Et godt arbejdsmiljø kan betale sig på bundlinjen, for hvis folk har dårligt psykisk arbejdsmiljø, så er man jo slet ikke motiveret for at arbejde. (...) Der er jo flere virksomheder, der har fundet ud af, at det kan betale sig at have fokus på det, og som står frem og siger, at det kan betale sig.” (9:6)

I det øjeblik, arbejdsmiljøet kan kapitaliseres, så taler man ledelsens sprog.

”Man kan mærke, at nogle af de store virksomheder, de er blevet opmærksomme på, at vi gerne vil have glade og tilfredse medarbejdere, der kommer glade på arbejde og går glade hjem igen. Og hvis der så er udfordringer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, jamen så tager vi hånd om det.” (4:2)

Det handler ikke blot om penge – men også om lederens egen udvikling og karrieremuligheder:

”Jeg tror, man kan forklare lederne, at de skal gøre det for deres egen skyld. Fordi det vil se godt ud på deres CV, og de bliver bedre ledere af det og får bedre tal på bundlinjen.” (6:8)

Men nogle konsulenter oplever også øgede krav fra arbejdsgiver-

siden om, at et bedre arbejdsmiljø rent faktisk kan betale sig.

”Vi har talt om, at jo bedre samarbejde, og jo bedre arbejdsmiljø, jo mere kan I se på bundlinjen. Men i dag vil de se beviser – for 20 år siden, da troede de bare på os. Og vi har ikke fundet frem til en model, der beviser vores påstand for, hvad det helt konkret betyder på bundlinjen. Vi skal blive så konkrete, at vi nærmest kan sætte tal på!” (7:9)

Når medarbejdersiden ikke griber bolden

Selv om involvering og medinddragelse af mange konsulenter fremhæves som afgørende for det psykiske arbejdsmiljø, så er der også konsulenter, som mener, at medarbejdersiden ofte ikke griber de muligheder, der er.

”Det er en af udfordringerne, synes jeg – man udnytter ikke altid de muligheder, der er. For mig er et væsentligt element, at man involverer sig, tager aktivt del i organiseringen af arbejdet. Der er mange, der siger: ’Jamen vi vil involveres!’ Og når man så får muligheden, så tager man den ikke. Det er meget ledelsen, der pålægges at gøre noget bestemt, for så bliver det bedre, tror folk. Men sådan er det jo ikke nødvendigvis. Det er relationen mellem ledelsen

og medarbejdere, der skal ændre tingene.” (12:2)

En konsulent påpeger, at der er en lang tradition for, at medarbejdersiden forholder sig re-aktivt og ikke pro-aktivt til ledelsestiltag – og at der meget sjældent er nogen, der pro-aktivt forholder sig til fx organiseringen af arbejdet.

”Jeg tror i høj grad, at det er sådan, at tillidsrepræsentanterne er vant til at reagere på noget, der sker – frem for at kunne sætte noget i gang selv. De forventer, at ledelsen sætter noget i gang – og så er deres primære rolle at reagere på det. Og det kan give problemer, når tillidsrepræsentanten selv gør noget – for det er at tage stilling til, hvordan arbejdet organiseres osv., og det er en ledelsesopgave, sådan er der mange, der ser på det. (...) Så forventningen er simpelt hen, at man er reaktiv på noget af det, som ledelsen er aktiv på.” (10:1)

En lokal konsulent påpeger, at det inden for det offentlige område er relativt nyt med mere medindflydelse for både ledere og medarbejdere:

”Det handler jo om tillid. Det har jo tidligere været sådan, at ’hvis vi ikke kan blive enige, så er det os, der bestemmer!’ Det er jo sådan noget gammelt noget fra før MED-systemet. Nu handler det mere om, at man skal blive enige om tingene. Men der er stadig

nogle af de gamle ledere – og hvis de pludselig kaster bolden over til tillidsfolkene, så er der jo manglende tillid: 'Kan det nu betale sig – får vi noget ud af det?' Der er det op til os som organisationer at få de tillidsvalgte til at gribe den bold, der bliver kastet." (15)

3.4 Tilsyn, rådgivning, overvågning – hvad fungerer bedst?

Når det gælder kontrollen af og indgriben over for det psykiske arbejdsmiljø, findes der forskellige tilgange – se også litteraturreviewet. Lovgivning er statens udefrakommende regler, mens aftaler typisk er parternes egne kompromisser. Ofte følges lovgivning op af kontrol, mens aftaler følges op af rådgivning. Disse forskelle diskuteres i dette afsnit.

Lovgivning eller aftaler – kontrol eller dialog?

Arbejdsmiljøet er i alt væsentligt reguleret via lovgivning, selv om der på nogle områder er indgået aftaler mellem parterne på arbejdsmarkedet. Men netop det psykiske arbejdsmiljø har det været vanskeligere at lave lovgivning på. Det lader sig ikke på samme måde måle og veje, og derfor er det vanskeligt at sætte grænseværdier og regler op.

"Vi har jo et hav af bekendtgørelser om alt muligt inden for det fysiske område, meget detaljere-

de bekendtgørelser om, hvordan man skal gøre. Det har vi ikke inden for det psykiske område. (...) Men det er også svært at arbejde med, fordi det er sådan et abstrakt begreb – psykisk arbejdsmiljø." (2:14)

Det understøttes af andre konsulenter:

"Det er jo sådan med det psykiske, at der ikke er nogen facilité..." (4:5)

"Det psykiske arbejdsmiljø, det er en uhåndterbar størrelse – uanset hvor det bliver behandlet." (9:3)

Her kunne bekendtgørelser efter nogle arbejdsmiljøkonsulenters mening være en måde, hvorpå det psykiske arbejdsmiljø kunne komme på dagsordenen. Men samtidig påpeger en konsulent, at også lovgivningen bliver fortolket – og forhandlet:

"I sidste ende er der lovgivning, men lovgivningen er også diffus og meget lidt konkret i virkeligheden. Og så handler det om, hvad man så kan nå frem til i enighed." (7:5)

Arbejdstilsynet er en sikkerhed for medarbejdersiden – men bliver som nævnt af nogle ledere opfattet som indblanding udefra og måske tilmed som indgrib i ledelsesretten.

"Det er en af årsagerne til, at de kommunale arbejdsgivere hader Arbejdstilsynet – fordi de kommer og blander sig i nogle ting,

som de mener, de har ledelsesretten på.” (2:14)

Spørgsmålet er så, om der er andre muligheder, hvor der er mindre kontrol og mere forhandling. Det spørgsmål ser konsulenterne på med en vis skepsis. Som en konsulent påpeger, vil sådan en ordning reelt svække medarbejdersiden:

”Vi kan sidde og forhandle fra nu af og til juleaften – men når vi sætter Arbejdstilsynet på, så er den diskussion ikke længere. (...) Kommunen kan jo til hver en tid gå ud og sige, at vi ingen penge har, og budgetterne rækker ikke – hvorimod et påbud fra Arbejdstilsynet er ikke til diskussion, så den bagstopper er vigtig for os. (...) Derfor laver vi heller ikke aftaler, som kobler Arbejdstilsynet ud.” (2:8)

Det støttes af en anden konsulent, som også påpeger, at arbejdsmiljøområdet ikke kan løftes alene i et forhandlingssystem.

”Der er nogle rettigheder i lovgivningen, som vi ikke kan undvære overhovedet. Når vi spørger kollegerne på arbejdspladserne, så har de brug for lovgivning. (...) Det ville jo være skønt, hvis du alene med din person eller din tillidsrepræsentantrolle kunne sige: ’Nu gør vi det her sammen, og udvikler det.’ Men nogen kan det ikke...” (3:11)

Samtidig erkendes det også, at

netop det psykiske arbejdsmiljø måske er velegnet til at være genstand for forhandling.

”Det er klart, at netop det psykiske område er mere velegnet til at forhandle i SU-søjlen. Svagheden er, at en rammeaftale om godt samarbejde kun virker dér, hvor samarbejdet er godt – aftalen har måske nogle begrænsninger dér, hvor samarbejdet ikke er særlig godt.” (3:11)

Der er således stadig betydelig skepsis over for et helt aftalebåret arbejdsmiljøsystem. Men et problem er så samtidig, at lovgivningen på det psykiske arbejdsmiljø er ret svag – og at en betydelig del af det psykiske arbejdsmiljø også ligger i SU-systemet.

”Er løsningen at styrke lovgivningen på det psykiske arbejdsmiljø?”

”Det ville det være for os – det ville vi helt klart bruge som løftestang til, at der bliver talt mere seriøst om, hvordan arbejdet skal organiseres.” (3:12)

En konsulent påpeger, at Arbejdstilsynet faktisk kontrollerer for lidt – og i for høj grad har taget rådgivningsshatten på, når de kommer ud på arbejdspladserne.

”Vi er lidt kritiske over for, at Arbejdstilsynet ikke har mere blik for kontrol af det psykiske arbejdsmiljø [i vores branche] – men næsten kun på vejledning.” (3:13)

Aftaler = ejerskab til arbejdsmiljøarbejdet

Generelt er arbejdsmiljøarbejdet som nævnt lovreguleret. Men på nogle områder vedrørende det psykiske arbejdsmiljø har parterne selv underskrevet aftaler til regulering af arbejdsmiljøet. Inden for flere brancher har man således lavet aftaler om mobning og seksuel chikane og aftaler om stress. Det afgørende ved aftalerne er, at parterne hermed får ejerskab over arbejdsmiljøarbejdet på de konkrete punkter – og hvis der er problemer med området, er det ikke 'kontrolinstansen Arbejdstilsynet', men 'rådgivningsinstansen Konsulenterne', der kommer ud på virksomheden.

"Der ligger også det i det, at hvis der er problemer på de her områder, så er det ikke Arbejdstilsynet, man som arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentant henvender sig til – men til mig og andre konsulenter i det her system, som så kommer ud til parterne." (7:5)

Konsulenter er de lokale aktørers egne folk

Et afgørende skel for aktørerne på arbejdspladserne er, om en intervention opleves som kontrol eller som rådgivning. Som påpeget andetsteds i denne rapport (se 'Arbejdsmiljøregler – et indgreb i ledelsesretten?' og 'Lovgivning eller

aftaler – kontrol eller dialog?') reagerer ledelsen ofte negativt over for ydre kontrol og regler. Men i det øjeblik, der er tale om rådgivning fra neutrale rådgivere, er sagen en helt anden. Det gælder således, når samarbejdskonsulenter fra begge sider kommer ud og rådgiver:

"Når vi kommer ud, så forholder vi os neutrale – vi står ikke og anbefaler det ene eller det andet. Men vi fortæller dem, hvad de skal være opmærksomme på, fordele og ulemper – men vi forholder os fuldstændig neutrale." (4:4)

Særligt det, at samarbejdskonsulenterne kommer ud på virksomhederne to og to – med en repræsentant fra både arbejdsgiverorganisation og fagforening – skaber gode rammer for dialog om det psykiske arbejdsmiljø.

"Jeg tror, de ser det som en fordel, at jeg ikke kommer fra Arbejdstilsynet og fortæller dem, at hvis de ikke lever op til alt muligt, så får de bøder. Vi kommer jo stille og roligt, og de kommer med deres egen organisation i ryggen. Dét tror jeg er vores store force – at vi altid kommer to [repræsentanter fra både fagforening og arbejdsgiverforening]. Det er ikke sådan, at 'Nu kommer fagbevægelsen!' – nej, nu kommer Samarbejdsnævnet. Og deres egen er med, så deres interesser er sikret. (...) Når de først har mødt os og finder ud

af, at det her er ikke så farligt...” (7:4)

Her understreges det, at det er af stor betydning, at begge parter – arbejdsgiverrepræsentanter og fagforeningsrepræsentanter – er til stede, fordi det sikrer en balance i drøftelserne af arbejdsmiljøet.

”Vi har jo nogle styrker i, at vi er partssammensatte. Det betyder, at der kommer nogen fra arbejdsgiversiden og siger, at ’I skal gøre det!’. Det er jo en styrke, de kan jo ikke leve med, at en virksomhed ikke lever op til en aftale.” (11:4)

Litteraturstudierne påpegede, at man i andre lande har de såkaldte regionale arbejdsmiljøkonsulenter, som er faglige konsulenter, der rejser rundt og hjælper arbejdspladser til at løfte arbejdsmiljøarbejdet.

”Dem vil vi gerne have, ja. Få personer ud på arbejdspladserne, som så kan tage diskussionen med kollegerne og med mester om, hvordan det går, og hvordan man kan bistå. (...) Men der skal stadig være en kontrolinstans, og det vil være Arbejdstilsynet.” (3:13)

Når konsulenterne forsvinder

Det værdsættes af konsulenterne, når de tilkaldes for at løfte det psykiske arbejdsmiljø. Men en helt afgørende faktor er, at det så også forankres hos andre aktører i organisationen, når konsulenterne igen forlader virksomheden.

”Så har man hyret en konsulent ind, fordi det er en arbejdsopgave at få styr på det. Men når der så er styr på det i organisationen, og alle ved, hvad de skal og mellemleder og leder og direktør er med – så forsvinder den der konsulent igen, og så forsvinder fokus. Det kræver hele tiden en vagthund, der siger: ’Husk!’(...) Så snart projektet lukker, så får du et tomrum bagefter.” (9:7)

Det bekræftes af en anden konsulent i en helt anden branche:

”Der, hvor vi har problemer, det er med opfølgningen – altså, det med at lave undersøgelsen, det er jo det mindste af det. Der, hvor arbejdet ligger, det er bagefter. Det er alle de indsatsområder, som dukker op, som de så skal arbejde med.” (7:3)

3.5 Psykisk arbejdsmiljø på små og store virksomheder

Som litteraturstudierne viste, er der forskel på håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø på små og store virksomheder. Det fremgår også af interview med arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulenterne, som pointerer, at graden af professionalisering af håndteringen er klart større på de store virksomheder. Det betyder så også, at man på disse virksomheder ofte er kommet ud over at diskutere det fysiske, fordi det bare *skal* være i orden – og der-

for kan koncentrere sig mere om det psykiske arbejdsmiljø.

”Mange siger, at de er ovre mange af de ting [fysisk arbejdsmiljø] – det skal bare være i orden med tunge løft og alt det der. (...) Det er så de bløde værdier, stress og mobning og alt det dér, der står tilbage nu” (4:5)

Små virksomheder individualiserer det psykiske arbejdsmiljø

Udfordringerne er anderledes på små virksomheder, hvor der ofte ikke er en formel organisation – her er tendensen, at virksomheden behandler det psykiske arbejdsmiljø i forhold til enkeltstående og individuelle sager.

”De [tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter] på små virksomheder tager sig også af det psykiske arbejdsmiljø – men de er nok mere fokuserede på enkeltpersoner end på: ’Jamen, hvad skal der til for, at alle trives.’ De små er mere individualiserede, tror jeg. (...) Jo mindre organisationerne bliver, jo mere er der fokus på den enkelte.” (12:8)

En konsulent fremhæver, at der ofte er tale om det, man kalder familie-effekten:

”På de helt små, der tænker jeg [arbejdsmiljøorganisationen] er ikke-eksisterende. Virksomheder med under ti ansatte, dér er

jo det, vi kalder familie-effekten. Dér tager man hånd om hinanden, fordi man har arbejdet sammen i lang tid.” (9:1)

Der er dog også den bagside ved små enheder – og arbejdssjak – at hvis først det ikke kører med en medarbejder, så ryger personen ofte ud. Fordi enheden er lille, er der fx ikke – som på større virksomheder – den mulighed at flytte til en anden afdeling.

Store virksomheder har strategier – men når det ud?

Selv om større virksomheder typisk synes at have styr på arbejdsmiljøet, kan skindet bedrage. En samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulent forklarer:

”Hvis du går ind og kigger på deres papirer og den overordnede organisationsplan, så er der fuldstændig styr på det. Men det virker bare ikke derude, hvor kollegerne render rundt. Jeg tror, det er fordi de store virksomheder ved, hvad der skal til på det strategiske niveau, og jeg tror på, at de har intentionen og viljen. Men hænderne når ikke derud, hvor det virkelig skal virke – medmindre der sidder en afdelingsleder og siger: ’Her skal vi have styr på arbejdsmiljøet!’ Det er så personafhængigt.” (9:2-3)

Store fagforeninger når ikke ud på de små arbejdspladser

Som det blev påpeget i de metodiske overvejelser i dette kapitel, er der især i de store forbund ret ringe viden om, hvad der sker på de små arbejdspladser. En samarbejdskonsulent fra en stor organisation med mange små arbejdspladser forklarer, at mange virksomheder ikke nås:

”Vi har snakket om de små virksomheder, lige siden man begyndte at snakke psykisk arbejdsmiljø. Det er stadig en akilleshæl for os, hvordan vi når ud til dem, for vi har jo ikke samarbejdsudvalgstilgangen. Selv om vi har en aftale om, at vi gerne må, så får vi jo ikke gjort det. Men vi får heller ikke henvendelser [fra små virksomheder]. Og jeg tror ikke, det er fordi vi ikke har problemer – jeg tror, vi har store problemer med det psykiske arbejdsmiljø.” (7:8)

3.6 AM-organisationen og SU-organisationen – forskelligt fokus

En gennemgående tendens i interviewene er, at arbejdsmiljøorganisationen og dens aktører stadig i høj grad fokuserer på det fysiske arbejdsmiljø og ofte underbetoner det psykiske. Når de endelig bliver konfronteret med udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø, leder de ofte efter faste regler og grænseværdier

– ligesom det, der findes på området for fysisk arbejdsmiljø.

”Hvis [afdelingen] har fået et spørgsmål om psykisk arbejdsmiljø, så er det tit, de leder efter en eller anden løsning for at finde ud af, hvor det står henne. Det er jo ikke skrevet ind på samme måde, som når der står, at der max må være 3 mm mellem kling og spaltekniv på en rundsav. Den slags konkrete løsninger leder de typisk efter, og de synes, det er svært, når de skal definere psykisk arbejdsmiljø.” (8:3)

En anden konsulent fremhæver, at arbejdsmiljøsystemet fokuserer på farer – mens samarbejdssystemet tænker i samarbejdsbaner.

”Samarbejdsaftalen snakker om motiverende ledelse, og at produktivitet og trivsel grundlæggende hænger sammen – hvori mod arbejdsmiljøsystemet er meget OBS på farer. I samarbejdssystemet vil vi opnå noget sammen og vil have, at folk trives.” (12:3)

Men også en anden tendens er observeret af flere konsulenter, nemlig at arbejdsmiljørepræsentanter ikke tænker så strategisk som repræsentanter i SU-systemet.

”Fokus i SU er mere strategisk, hvorimod det er mere dagligdags i AMO – mere praktisk.” (3:6)

Det bekræftes af en anden konsulent, som påpeger, at netop det psykiske arbejdsmiljø ofte behand-

les politisk i samarbejdssystemet – og her glemmer tillidsrepræsentanter ofte at involvere arbejdsmiljørepræsentanter.

”Man er nødt til at involvere hinanden, både tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter. Det er jo tillidsrepræsentanterne, der sidder og laver politikker. Det er meget sjældent, de involverer arbejdsmiljørepræsentanterne, men det bør de gøre meget mere og på mange områder.” (8:4)

Det understreger også en anden konsulent, som mener, at der kan være en samarbejdende arbejdsdeling mellem aktører i arbejdsmiljøsystemet og i samarbejdssystemet.

”Arbejdsmiljøsystemet har øjne og ører, og det skal se og høre problemstillingerne – og så skal de to jo i stor udstrækning arbejde sammen. For det er jo samarbejdssystemet, der sidder med redskaberne til at løse problemerne. Det er dem, der skal lave personalepolitik, og som kan få indflydelse på ledelsens overordnede beslutninger.” (12:7)

Det er dog også en udfordring, at tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter har så forskellig en uddannelse.

Arbejdsmiljørepræsentant – ikke uddannet til forhandling, men til regler

En overordnet udfordring i arbej-

det med psykisk arbejdsmiljø er fordelingen af opgaverne – netop fordi det psykiske arbejdsmiljø ligger i gråzonen mellem samarbejde og arbejdsmiljø (se også litteraturreviewet). Arbejdsmiljørepræsentanterne har en anden – og mere regelbaseret – baggrund end tillidsrepræsentanter, som er mere forhandlingsorienterede:

”De personer, der bliver valgt til tillidsrepræsentanter, de vil gerne forhandle og kender deres rolle som forhandlere. Arbejdsmiljøfolkene forholder sig jo mere til regler og paragraffer, og det er en anden type mennesker, der bliver valgt til arbejdsmiljørepræsentant. De bliver fx ikke uddannet i forhandlingsdelen. Og det er jo ikke fordi arbejdsmiljøet på nogen måde er til forhandling – men organiseringen af arbejdsmiljøet er til forhandling.” (9:3)

”Vi er jo meget forskellige. Jeg er jo vant til at arbejde i et system, hvor det hele netop er aftalebaseret, og hvor vi søger at nå til enighed hele tiden. Hvor arbejdsmiljøfolkene er vant til at hægte deres op på lovgivning.”

Forskellen skyldes ifølge en anden konsulent i den private sektor mangler i uddannelsen for arbejdsmiljørepræsentanter:

”Der mangler simpelt hen noget forhandling og forståelse for at skabe løsninger i den der arbejds-

miljøuddannelse. Tillidsrepræsentanterne har forstået, at det ikke nytter at rende rundt og lave deres arbejde i en osteklokke. Her har arbejdsmiljørepræsentanterne meget at lære.” (1:9)

Dette understøttes af en anden konsulent, som har tilsvarende erfaringer inden for en helt anden branche – nemlig det offentlige, hvor man i mange år har haft sammenlagte udvalg i form af MED-udvalg, og hvor man har gjort en del ud af uddannelse af de tillidsvalgte.

”Vi må jo konstatere, at vores arbejdsmiljørepræsentanter er det svage led – de mangler uddannelse, specielt når vi snakker det psykiske arbejdsmiljø og forhandlingskompetencer. (...) Arbejdsmiljøloven siger jo ikke, hvordan det psykiske arbejdsmiljø skal være – så alt er sådan set til forhandling.(...) Og tillidsrepræsentanter er jo opvokset i forhandlingssystemet, så de har en helt anden opfattelse af, hvordan man forhandler, mens arbejdsmiljørepræsentanter er oplært til at gøre det, som loven siger. Men den siger jo ikke, hvordan man gør, og derfor kommer de til kort.” (2:7)

Kan arbejdsmiljøet forhandles?

Når de to systemer – arbejdsmiljøsystemet og samarbejdssystemet – og deres repræsentanter kan være på kollisionskurs, skyldes det også,

at de to systemer er så forskelligt funderede, nemlig på henholdsvis faste regler og forhandling. Og lige præcis når det gælder det psykiske arbejdsmiljø, vil der ofte være tale om gradbøjninger af, hvordan det psykiske arbejdsmiljø håndteres – dvs. forhandlinger – hvilket hverken arbejdsmiljøsystemet eller dets aktører er gearret til. De er vant til absolutte grænseværdier for det fysiske arbejdsmiljø.

”Fordi der er jo stadig røg, støj og møg. Der er farligt arbejde, og der er ulykker. Der er kemiske stoffer. Der er glatte gulve og en hel masse andet. Der er jo stadig nogle ting, som man ikke kan forhandle om. Men når vi er ovre i det psykiske arbejdsmiljø, så er det rigtig svært. Der er ikke nogen absolutter. Man kan ikke udstede direktiver om, hvad der er korrekt adfærd.” (12:7)

Men holdningen fra mange konsulenter er, at arbejdsmiljøet i dag – og måske især det psykiske arbejdsmiljø – i høj grad er til forhandling, og noget af det har arbejdsmiljørepræsentanterne svært ved – både kulturelt og holdningsmæssigt.

”Vi kan godt mærke, at dem, der kommer fra et lovbaseret system, tænker på en anden måde. Samarbejdsaftalen er jo en rammeaftale, og tillidsfolk er jo trænet i forhandling om overenskomsten. Så kommer [arbejdsmiljørepræ-

sentanterne] over i et system, der siger: 'Glem nu alt det der [lovgivning], for herovre har vi en ramme, hvor vi skal opnå enighed gennem medbestemmelse'. De bliver fuldstændig forvirrede." (4:5)

Det bekræftes af en anden konsulent:

"Der er en gruppe arbejdsmiljørepræsentanter, som sandsynligvis igennem deres uddannelse er blevet punk'et med paragraffer og blevet punk'et med, hvad tilsynet kan og ikke kan." (1:9)

Disse udsagn understreger, at det psykiske arbejdsmiljøarbejde befinder sig i et andet reguleringsrum end det fysiske arbejdsmiljø. Fordi det ikke på samme måde lader sig måle og veje og dermed kan underlægges grænseværdier, er det psykiske arbejdsmiljø til stadig forhandling – og her kommer den traditionelle tilgang fra det fysiske arbejdsmiljøarbejde med udgangspunkt i regleres overholdelse til kort.

Individuelt og kollektivt arbejdsmiljø – hvem tager sig af hvad?

Blandt konsulenterne er der ikke enighed om, i hvilke fora og af hvem det individuelle og konkrete problem løses – og hvor de kollektive og mere langsigtede tiltag forberedes. Flere konsulenter mener, at et personligt problem er tillidsrepræsentantens opgave, fordi det har med

ansættelsesforholdet at gøre. Men er der tale om et kollektivt problem med det psykiske arbejdsmiljø, er det arbejdsmiljørepræsentanten, der skal tage fat på opgaven. Men som én påpeger, kan enkeltsager godt løftes til en generel diskussion i SU eller MED-udvalget.

"Altså, nu må man ikke diskutere enkeltpersoner i MED-systemet. Men det behøver man jo heller ikke at gøre. Man kan jo diskutere det mere generelt, eksempelvis hvad arbejdspladsen stiller op med druk." (10:3)

En anden finder, at det er arbejdsmiljøorganisationen, der kan løfte det kortsigtede og konkrete, mens SU skal løfte det langsigtede – og måske særligt, når det gælder det psykiske arbejdsmiljø:

"Arbejdsmiljøorganisationen skal løfte og tage hånd om dér, hvor det er gået galt – SU har fokus på det langsigtede og skal ikke behandle personsager. (...) Så er der tale om en konkret mobning, så vil det ofte ligge i arbejdsmiljøorganisationen – men i SU kan man diskutere trivsel og stemningen og tonen i en afdeling. Men signalerne skal sendes videre – ofte ved ledelsen jo ikke, hvordan stemningen er. (...) Arbejdsmiljøorganisationen fastholder det fokus og sætter dagsordenen over for ledelsen, der skal tage ansvar på området." (3:10)

Interviewene viser, at der både er en langsigtet og en kortsigtet dimension i arbejdsmiljøarbejdet – og at det er vigtigt at gøre klart, at der både er ad hoc-opgaver, der skal løses, men at der også skal lægges langsigtede strategier. Spørgsmålet er så, i hvilket regi de forskellige opgaver skal ligge.

AMR og TR – samme person?

Et spørgsmål, der til stadighed spørger, er, om tillidsrepræsentantfunktionen og arbejdsmiljøfunktionen kan – eller bør – sammenlægges. Det er der slet ikke enighed blandt samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulenter om. Én konsulent mener, at den bedste arbejdsmiljørepræsentant er en tillidsrepræsentant, fordi de er uddannet til forhandling – andre påpeger, at det er vigtigt, at der er personer på arbejdspladser, som har arbejdsmiljøet som deres primære opgave.

En konsulent siger om de opdeltede funktioner:

”Det faglige arbejde bliver bedst ved at have flere personer til at løfte og dermed have en god tillidsrepræsentant og en god arbejdsmiljørepræsentant, og de to sammen kan nå længere end én person med den samlede kasket. (...) Vi holder fast – det skal bakes op af de folk, der er en del af arbejdsmiljøorganisationen.” (3:9)

En anden ser ikke nødvendigvis et problem i det – men det kræver, at personen er meget klar på sin rolle i forskellige situationer.

”Det behøver ikke være et problem, hvis bare den enkelte kan skelne mellem, hvornår man har lovgivningshatten på, og hvornår man har forhandlingshatten på. For det kan være skidt at blande forhandling og lovgivning sammen. Men omvendt er det jo også sådan, at lige meget hvor meget vi siger, at arbejdsmiljøloven er lovgivning, så bliver der jo også forhandlet arbejdsmiljø.” (6:7-8)

En tredje påpeger, at arbejdet kan være for omfattende for én person.

”Så tror jeg, man tager livet af mange tillidsvalgte, for opgaven er stor. Og der er stadig mange opgaver i forhold til røg, støj og møg. (...) Det er jo stadig ting, man ikke kan forhandle om.” (12:7)

En anden konsulent er ikke enig og påpeger, at arbejdsmiljørepræsentanter i dag ikke er godt nok trænet i forhandlinger – og derfor kunne det give mening at have tillidsvalgte med funktion som både tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant:

”Jeg synes, at de bedste arbejdsmiljørepræsentanter, det er dem, som også er tillidsrepræsentanter. Fordi de er trænedede i forhandlingsløsninger.” (1:9)

Ikke overraskende er en generel holdning på tværs af interviewene, at tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter bør arbejde tæt sammen, især når det gælder det psykiske arbejdsmiljø. Men i det formelle samarbejde er det ikke altid, arbejdsmiljørepræsentanterne er fuldgyldige medlemmer af det faglige fællesskab.

AMR ofte uden for klubberne

Selv om der over en bred kam er enighed om, at det psykiske arbejdsmiljø bedst løftes i tæt samarbejde mellem tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten, er arbejdsmiljørepræsentanten ofte holdt uden for det faglige fællesskab – fx de faglige klubber.

”En problemstilling, vi tit møder, er, at på hovedparten af virksomhederne er arbejdsmiljørepræsentanten jo ikke en del af de faglige klubbers arbejde. Der er ikke tradition for, at man tillægger arbejdsmiljørepræsentanter samme status som tillidsrepræsentanter. De er ikke en integreret del af klubbens arbejde.” (12:9)

I et af de forbund, hvor det psykiske arbejdsmiljø til stadighed er udfordret, har man proaktivt opfordret tillidsrepræsentanter til at trække arbejdsmiljørepræsentanter med ind i klubber og lokalafdelinger.

”I dag er der rigtig mange arbejdsmiljørepræsentanter re-

præsenteret i lokalafdelingernes klubbestyrelser. På den måde arbejder vi systematisk med det og trækker dem tættere og tættere på driftsstrategien.” (6:1)

SU – her grundlægges det psykiske arbejdsmiljø

En konsulent påpeger, at mange af de grundlæggende problemer med det psykiske arbejdsmiljø bedst lader sig løse i samarbejdssystemet og i mindre grad i arbejdsmiljøorganisationen.

”Arbejdsmiljøfolkene har måske ikke altid øje for at ved at arbejde med trivsel i SU-søjlen, så arbejder man mere grundlæggende med de rammer, der er for ansættelsesforholdet. Det kan være tryghed i ansættelsen, og det arbejdes der jo ikke med i arbejdsmiljøorganisationen. (...) Vi skal være opmærksomme på, hvad vi kan lægge over i SU-søjlen. (...) Sygefravær ligger både i SU og arbejdsmiljøorganisationen.” (3:4)

3.7 Sammenlagt eller adskilt struktur?

Et kardinalpunkt i forhold til arbejdet med arbejdsmiljø – og især psykisk arbejdsmiljø – er spørgsmålet om, hvorvidt man har adskilt arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsorganisationen, eller om de er lagt sammen i ét udvalg eller i større organisationer i en én-strengt

struktur. Især i kommuner og regioner har man erfaring med den én-strengede struktur.

Erfaringerne med sammenlagte systemer – MED

I litteraturstudierne gennemgås de evalueringer, der findes om MED, ikke mindst spørgsmålet om fordele og ulemper ved en struktur, hvor samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg er lagt sammen. Men også i de kvalitative interview giver konsulenter inden for området vurderinger af MED-systemets funktion – og det, man ved om det. En konsulent fremhæver, at kommuner og regioner er store enheder, og at de eksisterende evalueringer har fokuseret på, hvordan MED fungerer på centralt plan, det vil sige i hovedudvalget. Det, som også konsulenter mangler mere systematisk viden om, er, hvordan man tackler udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø lokalt. Man fornemmer, at der er udfordringer med kommunikationen på grund af de store enheder:

”På Mariehønen børnehøve er de jo ikke klar over, at de kan gå op i systemet og prøve at få det løst. (...) Vi hører, at de kontakter direktøren, som så siger, at det kan han ikke forstå, at han aldrig har hørt om problemet – selvom han sådan set sidder med en pose penge til at løse problemet. Det spiller bare ikke sammen, der er

simpelt hen for lang vej op, og man er ikke god nok til at kommunikere ned i systemet.” (2:2-3)

I praksis betyder det, at man enten ikke løser problemet – eller at problemet løses lokalt, uden at personer på topniveau informeres om, at der har været problemer. På den ene side ligger det godt i forlængelse af, at man søger at løse så mange udfordringer som muligt lokalt, også når det gælder det psykiske arbejdsmiljø. På den anden side kan det udgøre et problem, hvis topledelsen ikke hører om og erfarer, at der findes problemer med det psykiske arbejdsmiljø lokalt. Dels betyder det, at ledelsen måske får det indtryk, at der slet ikke er problemer med det psykiske arbejdsmiljø i organisationen. Dels kan det have som konsekvens, at vigtige lokale erfaringer for løsningsmodeller vedrørende problemer med det psykiske arbejdsmiljø ikke deles i organisationen – og vigtig viden kan gå tabt.

Alligevel er den generelle holdning blandt konsulenter inden for kommuner og regioner, at MED er den bedste konstruktion, hvis man ønsker at løse problemer med det psykiske arbejdsmiljø:

”Du har mulighed for at inddrage de aktører, der skal inddrages – både fra samarbejdssystemet og fra arbejdsmiljøsystemet – i løsningen af de her problemer. Derfor er løsningen MED, hvor du

også har kontakt med arbejdsgiverne på alle niveauer.(...) Her får både borgmesteren og kommunaldirektøren at vide, hvilke problemer der er, og vi får arbejdsmiljø på dagsordenen – hvis vi er dygtige nok – og vi har topledelsen med til at prioritere.” (2:11)

Det afgørende her er ikke mindst, at de vigtigste beslutningstagere på arbejdsgiverside – borgmester og kommunaldirektør – er med til møder, hvor arbejdsmiljø diskuteres.

At sanktionere de lokale MED-aftaler

Den centrale rammeaftale om MED har været igennem en lang række revisioner siden den første aftale i 1996. MED-håndbogen er et redskab til at forhandle, indgå og fortolke lokale MED-aftaler, og i dag har så godt som alle kommuner og alle regioner en lokal MED-aftale. Mange aftaler er som udgangspunkt velfungerende og præcise i formuleringerne – men et problem er, at man ikke altid lokalt lever op til det, som loves i aftalerne.

”Nogen steder har vi nogle rigtig gode aftaler lokalt. Men man gør bare ikke det, der står – man skriver ét og gør noget andet. Det er et af vores problemer, at man godt kan sidde og lave nogle gode aftaler – men det er ikke ensbetydende med, at der så også bliver et godt arbejdsmiljø.” (2:5)

Dette bekræftes af en lokal samarbejdskonsulent, som tilføjer, at aftalerne er sådan set gode nok og fungerer godt på de øverste udvalgte – men lokalt er hverken mellemledere eller tillidsvalgte gode nok til at løfte aftalens hensigter.

En anden konsulent påpeger, at amter og regioner er så store enheder, så dem der lægger politikken – hoved-MED-udvalget – sjældent faktisk ved, hvilke udfordringer der er lokalt i forhold til arbejdsmiljøet.

”Der er rigtig mange af dem, som sidder i hoved-MED, som ikke har fingeren på pulsen i forhold til, hvad der er af udfordringer i forhold til det fysiske og psykiske arbejdsmiljø lokalt. (...) Én ting er, hvad der står i MED-aftalen – noget andet er, hvad de diskuterer i forskellige lokale udvalg. (...) Den store udfordring er at få formidlet den viden, man har på de enkelte arbejdspladser, op igennem systemet.” (5:3)

Problemet er især at dokumentere, at aftalerne så faktisk ikke overholdes – her ligger bevisbyrden hos medarbejdernes organisationer.

Sammenlagte SU og AMO i den private sektor

Erfaringerne med sammenlagte samarbejdssystemer og arbejdsmiljøorganisationer i den private sektor er, som vi kan se i litteraturstudierne, små og spredte.

En konsulent fra den private sektor påpeger, at spørgsmålet om sammenlagt eller adskilt struktur helt kommer an på virksomhedens kultur – og samarbejdsklima. En sammenlagt struktur må ikke i sig selv blive et formål:

”Jeg synes ikke, det i sig selv har et formål at gøre det. Det skal være et formål at løfte arbejdsmiljøarbejdet.” (1:8)

En anden konsulent påpeger, at der nogle gange er for store forventninger til, hvad et sammenlagt udvalg kan gøre for samarbejdet. Har man et problematisk samarbejde i enten SU eller arbejdsmiljøorganisationen, så er der ikke stor sandsynlighed for, at et sammenlagt udvalg skulle blive bedre:

”Man skal have to gode udvalg, man slår sammen for at få et godt udvalg. Ofte ser man, at to dårlige udvalg slås sammen – og så tror man, det bliver godt, men det fungerer ikke. Arbejdsgiveren gør det for at spare tid, og fordi det alligevel er de samme mennesker, der skal mødes. Det kører simpelt hen af sporet. (...) Det der med at man gør det for at spare et møde eller to – det hænger simpelt hen ikke sammen.” (4:3)

Vigtigt er det også, at alle er enige om, hvad formålet med en sammenlægning er. Som en konsulent i den private sektor siger:

”Det er vigtigt, at man tager det

trin for trin og ikke går videre, før der er en fælles forståelse – alle skal have forstået det og sagt: ’Godt, nu er vi enige om det.’” (4:4)

Præcis det samme er erfaringen fra MED-systemet, hvor en betydelig barriere i de lokale forhandlinger om MED var, at man ikke havde det samme mål med indførelsen af en én-strengt struktur.

I bygge- og anlægsbranchen er det ikke lykkedes at nå til en rammeaftale om sammenlægning af samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationen. Ifølge en arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulent inden for området handler det om, at arbejdsgiverne ikke ønsker så formelle strukturer som medarbejdersiden. Medarbejdersiden ønsker omvendt de formelle strukturer, dels fordi det giver rammer om møder, dels fordi det sikrer nogle rettigheder. Det handler især om at sikre klarhed om, hvornår noget er til information – og hvornår der er tale om medindflydelse eller medbestemmelse. Dette er en klassisk problemstilling, som også kendes fra MED-diskussionerne (se litteraturstudierne). Men også internt på medarbejdersiden er der betydelig uenighed om, hvorvidt det er formålstjenligt at have en sammenlagt struktur.

”Det har noget med rolleklarhed at gøre. Når man sætter sig sam-

men for at drøfte noget, hvor seriøse er drøftelserne så? Er det noget med, at ledelsen orienterer – eller er der en fælles dialog, hvor man har forpligtelse til at tilstræbe enighed?” (3:6)

Endelig er der også forbund, hvor man generelt fraråder sammenlægninger, selv om der findes mulighed for det. Dette råd skyldes, at man oplever en sammenblanding af lovgivningsstof og aftalestof.

”Det er sjældent, vi støder på det. Vi plejer til en vis grad også at fraråde det for ikke at få en sammenblanding af lovgivning og aftalestof.” (11:2)

Frygt for nedprioritering af (fysisk) arbejdsmiljø

Blandt de aktører, der er skeptiske over for en sammenlagt struktur, er det en udbredt bekymring – ligesom det var i MED-systemet – at især det fysiske arbejdsmiljø bliver nedprioriteret i sammenlagte udvalg. Denne frygt er særlig udbredt blandt konsulenter inden for håndværksfag, hvor det fysiske arbejdsmiljø stadig er en udfordring.

”Jeg tror på, at hvis man lægger arbejdsmiljøet ind i samarbejdsudvalget, så vil det komme som det nederste punkt på dagsordenen – det er det, vi ser.” (9:3)

Dette indtryk bekræftes af en anden konsulent:

”Hvis man slår det sammen, så er der alt for mange steder, hvor arbejdsmiljø bliver det sidste punkt på dagsordenen.” (8:5)

Men også inden for områder, hvor det psykiske arbejdsmiljø til stadighed er en udfordring, er der skepsis over for, om det får den rigtige vægt i sammenlagte udvalg:

”Det er min opfattelse, at sammenlægninger meget hurtigt kan ske på arbejdsmiljøets bekostning. Vi har gjort det, at vi følger det tæt, og vi giver tilbagemeldinger til de afdelinger, hvor vi ikke mener, at arbejdsmiljøet er prioriteret nok. (...) Jeg læser alle referater igennem og ser, om arbejdsmiljøet fylder nok.” (6:4)

Her kan der trækkes på erfaringer fra MED. En konsulent inden for det offentlige område bekræfter faktisk, at det fysiske arbejdsmiljø i mange tilfælde bliver nedprioriteret i MED-systemet – for der er så stor en dagsorden med andre emner.

”Det er fuldstændig rigtigt, at der er sket noget med arbejdsmiljøet med MED – forstået på den måde, at hvor der før kun var en arbejdsmiljødagsorden, så er der nu en monster-dagsorden. Og her har det der hard-core arbejdsmiljø nok en tendens til at være placeret sidst på dagsordenen.” (10:2)

Men samme konsulent er ikke i

tvivl om, at det psykiske arbejdsmiljø bedst behandles i et én-strengt system:

”Kunne du forestille dig noget ved det psykiske arbejdsmiljø, der havde været bedre i et to-strengt system?”

”Nej, ikke det psykiske arbejdsmiljø. Det kan jeg simpelt hen ikke forestille mig. Min forestilling er, at hvis man overhovedet skal drøfte psykisk arbejdsmiljø under den overskrift, så er du nødt til at have alle facetter med – man kan jo bare starte med social kapital.” (10:3)

Der er dog også nogen – fra den private sektor – der har den helt modsatte erfaring med sammenlagte udvalg, nemlig at de sammenlagte udvalg lægger så meget vægt på arbejdsmiljøforhold, at det går ud over samarbejdsdelen.

”Der sker et skred i den måde, man håndhæver samarbejdsaftalen på – pludselig fylder arbejdsmiljøet ret meget, også det fysiske, og der er nogen ting – information og involvering – som bliver nedtonet.” (12:4)

Et andet forbehold relaterer sig til, at ledelsen ofte har som mål at spare møder.

”Der er nogle steder, hvor motivationen udelukkende er at spare mødetimer, og så sker det ofte på bekostning af det ene eller det andet. Hvis du spørger nogen, så er

det psykiske arbejdsmiljø lidt for tøser!” (6:5)

Her påpeger en anden konsulent, at en del af løsningen på at få ledelsen i tale er at vise, at det faktisk er værd at holde møder med medarbejderne.

”I en tid, hvor vi bliver presset fra ledelsen på alt, der er vi nødt til at have noget at byde ind med. Vi er nødt til at vise, at det ikke er spild af tid at holde møder med os – vi kommer selv med noget.” (7:11)

Lovgivning om arbejdsmiljø – sikrer repræsentation

Som det er påpeget i litteraturstudierne, er der langt flere arbejdsmiljørepræsentanter end tillidsrepræsentanter. Det har en særlig betydning på de mange små virksomheder, som ikke er organiserede og ikke har pligt til at have en formel samarbejdsorganisation. Derfor fremhæver en lokal konsulent, at det faktisk også for samarbejdssystemet er vigtigt, at der findes et lovsystem, der sikrer, at medarbejderne har en repræsentant i forhandlinger og samarbejde med ledelsen:

”Vi har jo også uorganiserede virksomheder, og her er det rart at have en lovgivning om, at der skal være struktur på arbejdsmiljø. Hvis man har et én-strengt system, så kan vi risikere, at vi slet ikke har nogen repræsentan-

ter i de mange små håndværker-virksomheder.” (14)

Her er det altså strukturen i det private med mange små – og ofte uorganiserede – virksomheder, der er argumentet for at fastholde et to-strengt system.

De gule et problem – infiltrerer samarbejdssystemet

En ganske særlig udfordring i forbindelse med de sammenlagte udvalg er de gule og de uorganiserede kolleger. Hvor man skal være medlem af et forbund eller en fagforening for at være tillidsvalgt, kan arbejdsmiljørepræsentanter vælges blandt hele gruppen af medarbejdere.

”Dem har vi, og det reklamerer vi ikke med! Vi opfordrer vores kolleger til at vælge en organiseret, for vi uddanner jo ikke de gule. Men flere og flere steder er det desværre accepteret, at du ikke er medlem af en fagforening.” (9:8)

Det bliver så et ganske særligt problem, hvis man har sammenlagte udvalg – for så kan samarbejdsudvalget også have personer, som ikke er med i det faglige system. Dermed får de gule og uorganiserede adgang til et samarbejdssystem, som ellers kun skulle give indflydelse til de organiserede medlemmer.

”De gule, de giver jo et andet problem med at sammenlægge arbejdsmiljøudvalg og samarbejds-

udvalg. For netop samarbejdsudvalget er jo dér, hvor der bliver lavet politikker, og det vil jo sige, at du i virkeligheden kan have de gule som medlemmer, der får indflydelse i henhold til overenskomsten.” (8:8)

Og det skaber udfordringer i forhold til, hvordan et sammenlagt udvalg skulle kunne sammensættes.

”Du skal være medlem af et forbund for at komme ind i SU – men arbejdsmiljøområdet er jo på lovgivningssiden, og alle kan vælges som arbejdsmiljørepræsentanter. Det skaber jo træghed i udviklingen, for hvordan strikker man lige dén sammen?” (3:8)

På en virksomhed har man konkret oplevet det som et problem, at de gule via et sammenlagt udvalg kunne få indflydelse i samarbejdssystemet – og det fik konsekvenser.

”På virksomheden havde de et sammenlagt system i en periode, men det har de droppet igen, for i arbejdsmiljøsystemet kan alle blive arbejdsmiljørepræsentanter. De uorganiserede fik så vej ind i samarbejdssystemet, og derfor besluttede man at skille tingene ad igen.” (12:4)

En konsulent inden for et område, hvor organisationsgraden er lav, oplever særlige problemer med at skaffe tillidsvalgte overhovedet – men det stiller også et interessant spørgsmål, nemlig om det er bedre

slet ikke at have en arbejdsmiljørepræsentant, end at have en gul:

”Vi har det problem inden for vores område, at vi har vanskeligt ved at stille med nogen. For det første er vi dårligt organiseret. For det andet har dem, vi har organiseret, ikke lyst til at engagere sig i noget som helst. (...) I fagbevægelsen er vi nødt til at sige: Hvad er værst? At have en gul – eller slet ikke at have nogen?”

Sammenlagt struktur – diktat fra toppen eller behov på arbejdspladserne?

Der er betydelig forskel på tilgangen til sammenlagte udvalg i den private hhv. den offentlige sektor. Hvor den private sektor har anlagt deres regler, så det tager udgangspunkt i virksomhedens særlige forhold og kultur, er der en udbredt overbevisning blandt de centrale parter i den offentlige sektor om, at sammenlagt struktur er et bedre system for alle. Som en samarbejdskonsulent i det offentlige siger:

”Er der nogen steder, hvor det kunne have været bedre uden MED?”

”Nej, vi kan ikke forestille os, at vi kunne løse det bedre – slet ikke, når der er tale om det psykiske arbejdsmiljø. Det hænger så meget sammen, så hvis man ikke har et samlet system, kan de ikke løse det. (...) Som udgangspunkt

mener vi, det er en bedre konstruktion.” (2:10)

SVAR-systemet – kooperationens forsøg med sammenlægning

Kooperationen indgik i 2010 en aftale, der muliggjorde sammenlægning af virksomhedsnævn (som er kooperationens benævnelse for samarbejdsudvalg) og arbejdsmiljøorganisationen. Aftalen kaldes SVAR – Det Strategiske Virksomheds- og Arbejdsmiljøråd. Formålet er på det strategiske niveau at have en fælles struktur (virksomhedsnævn og arbejdsmiljøorganisation under ét), mens man på det operationelle plan fortsat godt kan have en to-strengt struktur. Med udgangen af 2013 har tre virksomheder under kooperationen foretaget en sammenlægning. For at være valgbar til tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant i et sammenlagt udvalg skal man være medlem af en fagforening. Én og samme person kan ikke bestride både hvervet som tillidsrepræsentant og hvervet som arbejdsmiljørepræsentant. SVAR-aftalen findes her: <http://www.kooperationen.dk>

3.8 De lokale arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulenters rolle

Hovedparten af interviewene i denne rapport – 13 ud af 15 – er med centrale arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulenter. Disse konsulen-

ter har et overblik over, hvad der sker på tværs af deres branche – men ved de også, hvilke dynamikker der er på spil lokalt mellem fagforening og virksomhed? For at belyse dette er der foretaget to interview med lokale fagforeningsrepræsentanter.

Overordnet kan det konstateres, at de lokale repræsentanter på mange områder har den samme opfattelse som de centrale konsulenter af det psykiske arbejdsmiljø:

- Hovedproblemet er arbejdspress og tidsproblemer
- Ledelsen har ansvaret for arbejdsmiljøet...
- ... Men arbejdsmiljøproblemer løses i dialogen mellem ledelse og medarbejdere
- Et godt udgangspunkt for dialog er at forklare ledelsen, at godt arbejdsmiljø skaber bedre produktion og service
- Private foretrækker et to-strengt system
- Offentlige foretrækker et én-strengt system

Der er dog også et par områder, hvor der kan identificeres forskelle i de lokale og de centrale konsulenter tilgang til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og trivsel.

Lokale konsulenter – kommer kun fra arbejdstagerside

De lokale konsulenter bliver kun tilkaldt på arbejdstagerside – hvor

de centrale konsulenter typisk kommer til virksomhederne 'bi-lateralt', dvs. at både arbejdsgiversiden og lønmodtagersiden har en konsulent til stede. I afsnittet om konsulenternes rolle (Konsulenter er de lokale aktørers egne folk, s.23) fremhæves netop kvaliteten ved, at det er begge parter egne folk, der kommer på besøg på en arbejdsplads.

"De tillidsvalgte hører jo tit fra ledelsen: 'Hvorfor blander I nu [fagforeningen] ind i det?' Og jeg kan godt forstå dem på en måde – for de har jo også en ærekærhed for deres egen arbejdsplads, som de er ledere på – det skulle de jo helst kunne løse selv. Men det har de jo ikke kunnet klare. Men vi dunker dem jo heller ikke i hovedet – vi har nu et godt samarbejde med dem." (15)

Lokale konsulenter

– arbejder med en konflikttrappe

En anden forskel er, at de lokale konsulenter ofte kommer ind tidligt i et forløb – og dermed kan de måske løse problemer, som grundlæggende er misforståelser, inden de bliver et principielt problem. En konsulent kører selv tre faser:

1. Kan det løses her og nu – er det en misforståelse?
2. Er det en opgave, som skal italesættes af tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant i udvalg?

3. Skal vi som fagforening bede om et møde med ledelsen?
4. Skal andre – fx et arbejdsmiljøcenter eller Arbejdstilsynet – indkaldes, hvis ikke ledelsen selv kan løse opgaven?

I den forstand kan man tale om en *konflikttrappe*, hvor konsulenten søger at løse konflikten så tidligt og så nær ved kilden som muligt. Alligevel kunne den samme konsulent godt tænke sig, at der fandtes et system, som indfangede problemer noget tidligere.

”Jeg kunne godt ønske mig, at man tog tingene op endnu tidligere. Mange gange er det jo en fjer, der er blevet til fem høns. Jeg kunne godt tænke mig, at man i udvalget satte samarbejde på dagsordenen langt tidligere.” (15)

4. Opsamling og perspektivering af interviewundersøgelsen

Denne undersøgelse, baseret på udsagn fra 15 arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulenter, har fremhævet en række fokuspunkter – som også giver pejlemærker for, hvor der kan arbejdes videre for at løfte det psykiske arbejdsmiljø.

- *Afklaring af begreberne trivsel og psykisk arbejdsmiljø.* Psykisk arbejdsmiljø er mange ting – og der arbejdes med det i både arbejdsmiljøorganisationen og i

samarbejdsorganisationen. En vej til at italesætte det psykiske arbejdsmiljø i forhold til ledelserne er at bruge ordet ’trivsel’ (som er positivt i ledelsens ører) frem for ’psykisk arbejdsmiljø’ (som af mange ledelser opfattes negativt og forbundet med kontrol).

- *Ledelsen har ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø – men vil ikke altid italesætte det.* Ledelsen har ansvaret for arbejdsmiljø, men når det gælder det psykiske arbejdsmiljø, røres der direkte ved ledelsens kompetencer. Derfor er det vanskeligt at italesætte. Særligt gør mange konsulenter opmærksom på, at manglende organisering af arbejdet – og styring af risiko forstået som usikkerhed i arbejdsprocessen – er af stor betydning for trivslen på arbejdspladsen, og dermed sætter de spørgsmålstejn ved ledelsens kompetencer. Analysen viser, at der er nogle tilgange til at åbne for diskussionen med ledelsen:

1. *Psykisk arbejdsmiljø er et fælles problem* – og det skal løses i samtalen. Med denne tilgang undgår man en ensidig kritik af den ene part – men fastholder, at psykisk arbejdsmiljø i høj grad handler om relationer. Enkelte forbund holder kurser, hvor begge parter diskuterer og løser proble-

mer med psykisk arbejdsmiljø på netop deres arbejdsplads.

2. *Konsulenter fungerer bedst bilateralt* – altså rådgivning er mest effektivt, hvis der kommer repræsentanter fra begge parter.
 3. *Godt psykisk arbejdsmiljø og trivsel kan betale sig* – jo bedre medarbejderne har det med deres arbejde, jo bedre produktivitet og service. Opgaven er altså at kapitalisere det gode psykiske arbejdsmiljø
 4. *Yngre og nye mellemledere kan være gode arbejdsmiljøledere* – fordi de ofte søger en platform for lederrollen på arbejdspladsen. Her kan oplevelsen ofte være sværere at interessere i arbejdsmiljøarbejdet.
- *Fysisk og psykisk arbejdsmiljø hænger sammen.* I mange brancher er det fysiske arbejdsmiljø – liv og førlighed – stadig det vigtigste. Men også inden for disse brancher er der stigende opmærksomhed på, at det psykiske arbejdsmiljø har betydning for det fysiske – og omvendt.
 - *Kontrol versus rådgivning.* Der er ingen tvivl om, at ledelser foretrækker rådgivning frem for kontrol. Arbejdstilsynet er en trussel, og arbejdsmiljøregler opfatter nogle ledere som indgreb i ledelsesretten. Derfor er konsulenter

og rådgivning klart mere velkommen – og en bedre baggrund for at starte samtaler om trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Desuden er konsulenterne en del af partsystemet og dermed parternes ”egne folk” – hvor fx Arbejdstilsynet er udefrakommende.

- *Lovgivning eller aftaler.* Det psykiske arbejdsmiljø befinder sig lige så meget inden for samarbejdsområdet som inden for arbejdsmiljøområdet. Men arbejdsmiljøet er som udgangspunkt lovgivningsreguleret. Der er bred enighed om, at de to områder – og deres repræsentanter – skal samarbejde. Samtidig er arbejdsmiljøkonsulenter dog meget forbeholdne over for at fraskrive sig lovgivningens sikkerhed for, at der kan gøres noget, hvis ledelsen ikke løfter sin opgave og sikrer godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø. Problemet er imidlertid, at der netop ikke findes – og næppe heller kan laves – regler og lovgivning om godt psykisk arbejdsmiljø, selv om der er tilløb til det i forhold til seksuel chikane og mobning. Spørgsmålet er, om der på tilsvarende vis kan laves mere præcise regler inden for andre områder vedrørende det psykiske arbejdsmiljø – fx god omgangstone på en arbejdsplads. Fordelen ved aftaler i forhold til lovgivning er til gen-

gæld, at aftaler giver parterne ejerskab over reguleringen af det område – og dermed vil de ofte føle sig mere forpligtet til at leve op til aftalens ord og ånd.

- *Lovgivning sikrer repræsentation.* Der er mange små virksomheder, som ikke er organiserede og derfor ikke har en formel samarbejdsorganisation. Her betyder arbejdsmiljølovgivningen, at medarbejdersiden er sikret repræsentation vis-à-vis ledelsen – og ofte har fagforeningen med arbejdsmiljørepræsentanten så også sin eneste repræsentation på virksomheden.
- *Forhandling eller regeladministration.* Samarbejdssystemet er bygget op om forhandling og kompromisser, mens arbejdsmiljøsystemet bygger på lovgivning. Men et stort spørgsmål er, om også det psykiske arbejdsmiljø skal være til forhandling. Nogen vil mene, at det allerede er til forhandling – fordi arbejdsvilkår i vid udstrækning fastsættes i overenskomster og i samarbejdssystemet. Og ikke mindst i samarbejdsudvalg og MED-udvalg, hvor der faktisk er mange muligheder for at diskutere både arbejdsmiljø, arbejdsvilkår og samarbejde.
- *Én-strengt eller to-strengt samarbejds- og arbejdsmiljøsystem.* Den offentlige sektor – kommu-

ner og regioner – har mange års erfaring med sammenlagte samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationer – det såkaldte MED-system. Et problem, som fremhæves her, er, at organisationerne er så store, at man på centralt plan ikke har fuld indsigt i, hvad der foregår lokalt. I den private sektor er der ret udbredt skepsis mod sammenlægninger – og der angives tre forhold, der gør det mindre attraktivt:

1. *Tilsidesættelse af arbejdsmiljøet* – at arbejdsmiljøet, især det fysiske, bliver nedprioriteret eller glemmes i et sammenlagt system.
 2. *Færre tillidsvalgte* – at ledelsens hovedmotiv til en sammenlægning er færre tillidsvalgte og færre og mere effektive møder.
 3. *De gule infiltrerer samarbejdssystemet* – at stadig flere arbejdsmiljørepræsentanter vælges blandt gule eller uorganiserede og dermed infiltrerer samarbejdssystemet.
- *Manglende initiativ fra medarbejderside – og for dårlig uddannelse.* Langt de fleste initiativer i forhold til samarbejde og arbejdsmiljø kommer fra ledelsens side. Og selv når ledelsen søger at invitere medarbejderne til bordet og give indflydelse, formår medarbejdersiden ofte ikke

at gribe muligheden. En del af forklaringen er dårlig uddannelse; medarbejderrepræsentanterne skal være bedre til at være pro-aktive og selv bringe ting til forhandlingsbordet. Især arbejdsmiljørepræsentanterne mangler uddannelse i forhandling og i at se mulighederne for indflydelse og medbestemmelse.

- *Uudnyttede muligheder i arbejdsmiljørepræsentanterne.* Arbejdsmiljørepræsentanter er som nævnt væsentligt mere udbredt end tillidsrepræsentanter, og samarbejdet mellem arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter er som konsulentene påpeger vigtigt, hvis arbejdsmiljøarbejdet skal løftes. Alligevel er det udbredt, at arbejdsmiljørepræsentanterne ikke er med i klubarbejdet på arbejdspladserne. Dermed forspildes en mulighed for at skabe et tættere samarbejde mellem arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsorganisationen.

Delprojekt 5

Samarbejdssystemets muligheder og begrænsninger for at håndtere det psykiske arbejdsmiljø

Udarbejdet af TeamArbejdsliv

**Kaia Nielsen
Hans Jørgen Limborg**

Indhold

1	Introduktion - baggrund og fokus	252
2	Sammenfatning	255
3	Casevalg og Metodiske overvejelser	264
4	Kort beskrivelse af de 18 casevirksomheder og de fem arbejdsområder	266
5	Hvordan opfattes begrebet det psykiske arbejdsmiljø?	272
5.1	Seks synsvinkler på psykisk arbejdsmiljø	274
5.2	Forskelle i holdninger	279
5.3	En refleksion om trivsel og psykisk arbejdsmiljø	280
5.4	Opsamlende – Fra en bred fortolkning af det psykiske arbejdsmiljø til mere fokuserede begreber	280
6	Tillidsvalgtes holdninger til samarbejde, rolle og opgaver	282
6.1	Holdninger til ledelse og samarbejde	282
6.2	Holdninger til samarbejde	283
6.3	De tillidsvalgtes rolle og samarbejde	284
6.4	De tillidsvalgtes opgaver	285
6.5	De tillidsvalgtes betydning for det psykiske arbejdsmiljø	286
6.6	Fællesstræk	290
6.7	Opsamling	293
7	Ledelsens holdninger og tilgange	295
7.1	Ny ledelse – nye ledelsesformer	295
7.2	Sammenhæng mellem ledelse og psykisk arbejdsmiljø	296
7.3	Sammenhæng mellem psykisk arbejdsmiljø og bundlinjen	297
7.4	Ledernes fokusområder	298
7.5	Temaer som ledelsen ikke har fokus på	299
7.6	Opsamling	299
8	Det Formaliserede samarbejde	300
8.1	De traditionelle strukturer	302
8.2	De sammenlagte strukturer	307
8.3	Nye rammer om samarbejdet	314
9	Varetagelsen af Psykisk arbejdsmiljø uden for samarbejdssystemet	317
9.1	Arbejdsmiljøfunktionen	318
9.2	HR-funktionen	320
9.3	Trivselsagenter – medarbejdere som støttepersoner	322
9.4	Opsamling	323
10	Samarbejde med eksterne	325
11	Perspektivering	326

1. Introduktion - baggrund og fokus

I dette delprojekt er fokus på samarbejdssystemets håndtering af det psykiske arbejdsmiljø inden for LO-området. Delprojektet bygger på erfaringerne fra 18 forskellige virksomheder, som er blevet besøgt, og hvor såvel tillidsrepræsentanter (TR), arbejdsmiljørepræsentanter (AMR) og repræsentanter for ledelsen er blevet interviewet. De 18 virksomheder er udvalgt, så de så vidt muligt dækker de områder, hvor medlemmerne i LO-forbundene arbejder, hvad enten de er beskæftiget inden for industriel produktion, bygge og anlæg, servicefag, transport, eller de arbejder med mennesker. Det overordnede spørgsmål som delprojektet søger svar på, og som derfor har dannet udgangspunkt for interviewene, drejer sig om, hvordan man på virksomhederne i praksis håndterer det psykiske arbejdsmiljø.

Virksomhederne er udvalgt blandt arbejdspladser, hvor det i forvejen var kendt, at de havde positive erfaringer med at håndtere det psykiske arbejdsmiljø. De er i mange tilfælde fundet ved, at samarbejdskonsulenterne eller konsulenter fra LO-forbundene har peget på dem. Det er vigtigt at holde sig denne selektion for øje, når resultaterne vurderes og diskuteres.

Notatet giver et billede af, hvordan situationen er, når både medarbejdere og ledelse erkender, at psykisk arbejdsmiljø er centralt og samtidig har erfaringer med at forholde sig til de problemstillinger, de selv tillægger begrebet. I mange tilfælde kan de dog berette om vejen, de har gået for at nå til denne positive holdning, som fx har omfattet et lederskift eller en holdningsændring i ledelsen, opbygning af en ny samarbejdsstruktur, eller udfordringen fra konkrete problemer, der krævede en aktiv indsats.

Vi har således ikke talt med virksomheder, der ikke har forholdt sig til det psykiske arbejdsmiljø, eller hvor det er så dårligt, at de ikke er i stand til det. Vi har heller ikke talt med de mange meget små virksomheder, fordi "samarbejdssystemet" her fungerer på helt andre præmisser. Denne problematik er behandlet ud fra den gældende litteratur i delprojekt 4a.

De 18 cases repræsenterer de fem arbejdsområder: Industriel produktion, bygge og anlæg, arbejde med mennesker i forbindelse med omsorg og pleje, transport af varer og passagerer og service i form af handel, rengøring og anden service. Disse fem områder er fastlagt på baggrund af statistiske data præsenteret i delprojekt 1, som beskriver medarbejderes egen vurdering af deres psykiske arbejdsmiljø ba-

seret på spørgeskemaundersøgelser. De peger på, at inden for hvert af disse områder er der et særligt "billede" af, hvilke vilkår arbejdet indebærer, og dermed hvilke psykiske belastninger, der vil være fremtrædende. Det har på denne baggrund været vores antagelse, at der tilsvarende inden for disse områder vil være en "særlig" måde at forstå og håndtere det psykiske arbejdsmiljø.

De 18 cases har givet et omfattende materiale, i dette notat udtrages der herfra en beskrivelse af, hvordan aktørerne, på de 18 – meget forskellige – arbejdspladser, ser på de fire spørgsmål, som delprojektet søger at afklare. Notatets mål er primært at viderebringe disse stemmer samt at perspektivere dem i forhold til projektets overordnede spørgsmål om, hvordan samarbejdssystemet evner at varetage det psykiske arbejdsmiljø. En mere omfattende analyse af disse resultater, sat i relation til resultaterne fra de andre delprojekter, vil komme i den tværgående hovedrapport.

Det første spørgsmål i dette projekt er at afklare, hvordan man på virksomhederne opfatter og forstår begrebet *psykisk arbejdsmiljø*. Antagelserne forud var, at der ville være forskel på, om man fokuserede på psykisk arbejdsmiljø som et individuelt problem eller som et organisatorisk/ledelsesmæssigt problem.

Om der var fokus på trivsel, forstået som den positive side af det psykiske arbejdsmiljø eller på de problemer et dårligt psykisk arbejdsmiljø kan skabe.

Det andet spørgsmål er om der kunne findes væsentlige forskelle på *holdninger, opgaver og roller* mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter - og mellem arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter. Vi har ledt efter, hvor der i det psykiske arbejdsmiljø viser sig modsætninger, og hvor udgangspunktet har været en fælles erkendelse eller oplevelse af sammenfaldende interesser i at skabe god trivsel for medarbejderne.

Det tredje spørgsmål er om de eksisterende *formaliserede samarbejdsstrukturer* opleves som hensigtsmæssige i forhold til at løse denne type problemer. På de private arbejdspladser har udgangspunktet typisk været et tostrengt system med et etableret SU, der tog sig af løn- og arbejdsvilkår, og en arbejdsmiljøorganisation der med udgangspunkt i arbejdsmiljøloven og heraf fastlagte opgaver har taget sig af de eksisterende arbejdsmiljøproblemer. Inden for det offentlige er der derimod en del års erfaring med en sammenlagt struktur i form af MED-systemet.

Det fjerde spørgsmål er, hvordan de problemstillinger og indsatser, der vedrører psykisk arbejdsmiljø,

men ikke varetages i det formelle system, bliver håndteret. Det kan være i andre dele af organisationen som fx HR eller blandt interne arbejdsmiljøprofessionelle, eller blandt ”nye” aktører som fx medarbejdere, der påtager sig rollen som ”trivselsagent”. Eller det kan være som en integreret del af *det daglige samarbejde*, der foregår udenom de faste organer, koblet til det daglige arbejde, mellem medarbejdere, tillidsvalgte og ledere.

Endelig har vi også spurgt til, hvilken rolle samarbejdet med eksterne aktører, herunder rådgivere, Arbejdstilsynet, kommunale myndigheder og ikke mindst de faglige organisationer betyder for virksomhedernes håndtering af det psykiske arbejdsmiljø.

2. Sammenfatning

Rapporten indledes med en beskrivelse af valget af de 18 cases og de metodiske overvejelser i forbindelse med gennemførelsen af de mange interviews. Dernæst beskrives de 18 cases kort i forhold til produktionsområde, medarbejdere og deres erfaringer med det psykiske arbejdsmiljø. Det første resultat afsnit gennemgår, hvilke opfattelser af hvad psykisk arbejdsmiljø er, som vi har mødt blandt de interviewede. Dernæst følger et afsnit om tillidsvalgtes holdninger til samar-

bejde, deres roller og opgaver. Det modstilles af ledelsens holdninger og tilgange til de samme emner i det følgende afsnit. Herefter beskrives, hvordan de 18 cases har opbygget deres samarbejdssystem. Der ses først på dem, der har bibeholdt et tostrengt system og herefter på dem, der har valgt at sammenlægge SU og AMO. I de sidste afsnit beskrives, hvordan såvel interne støtiefunktioner som eksterne aktører bidrager til virksomhedernes håndtering af det psykiske arbejdsmiljø. Endelig fremhæves i perspektiveringens nogle af de vigtigste pointer fra undersøgelsen.

Opfattelsen af psykisk arbejdsmiljø

Det første spørgsmål i alle interviewet lød: ”*Hvordan forstår du/I begrebet psykisk arbejdsmiljø?*” Ud fra de 67 interview har vi identificeret seks synsvinkler på, hvad der ligger i begrebet psykisk arbejdsmiljø. Det er dog ikke sådan, at de interviewede kun er bærere af en opfattelse, eller at ledere alene har nogen, og andre bæres af tillidsvalgte. De optræder i forskellige sammenhænge, alt efter om der diskuteres problemer, løsninger eller samarbejdsforhold. Der er ikke tale om nye forståelser af det psykiske arbejdsmiljø, men der fremkommer et bemærkelsesværdigt differentieret billede af problemstillingen psykisk

arbejdsmiljø. De seks opfattelser har vi beskrevet således:

Den belastede kollega – konsekvensen af et dårligt psykisk arbejdsmiljø for den enkelte

Bygger på en opfattelse af årsagerne til, at det er gået galt for en kollega, som oftest omfatter såvel personlige, sociale som arbejdsmæssige elementer. Den inddrager også et billede af de mulige (eller manglende) handlinger samt et modbillede af, hvordan man har det, når det psykiske arbejdsmiljø er godt.

Belastningerne i arbejdet – det man udsættes for

Fokus på de belastninger i arbejdet som man ved, eller har erfaring med, kan føre til negative reaktioner fra kolleger. Der nævnes forskellige typer af belastninger, der er dog tre forhold i arbejdet, som optræder mere hyppigt end andre: Utryghed i arbejdet, stor arbejdsmængde og uhensigtsmæssige arbejdstider og ufleksible vagtplaner.

Relationer mellem mennesker

En synsvinkel der opdeles i tre kategorier: *Relationer mellem kolleger*, der handler om samarbejdet mellem kolleger og om at opnå eller mangle støtte og hjælp fra hinanden. *Relationer mellem medarbejdere og ledere*, der især omfatter god – eller manglende - støtte og anerkendelse

for veludført arbejde. Samt *relationer til kunder, patienter, borgere eller andre som fylder meget i fag*, hvor kontakten til brugere er en del af opgaven. Trusler, verbale krænkelse og i værste fald vold er faktorer, der fylder meget, men relation er også vigtigt i forhold til at skabe mening i arbejdet. Det er kendetegnende, at der for alle tre kategorier indgår såvel positive elementer som forhold, der opleves som belastende, i beskrivelserne.

Rammerne for at udføre arbejdsopgaven

En fjerde synsvinkel tager udgangspunkt i arbejdsopgaven. Det udspringer af en erkendelse af, at det som belaster mest, er alt det, som forhindrer, at man kan udføre sit arbejde ordentligt. Det positive modbillede omfatter indflydelse i arbejdet, forudsigelighed og muligheder for at udvikle sig med nye opgaver.

Arbejdspladskulturen

Den femte synsvinkel omtales ofte som tonen på arbejdspladsen eller måden, man taler til hinanden på. Ud fra denne synsvinkel anses det for meget betydningsfuldt, at arbejdsgrupper sammensættes hensigtsmæssigt. Et negativt element ved tonen på arbejdspladsen omtales som brok eller skyllerumssnak.

Ledelse som den afgørende faktor

Den sidste synsvinkel er, at psykisk arbejdsmiljø handler om ledelse og af ledelsens evne til at lede eller manglende evne til "at skabe en god arbejdsplads." I mange cases har en udskiftning i ledelsen medført andre værdier og en ny prioritering af dialog mellem ledere og medarbejdere, som har gjort, at virksomhedens psykiske arbejdsmiljø opfattes mere positivt end tidligere.

En traditionel arbejdsmiljøfokusret fortolkning af det psykiske arbejdsmiljø er således ikke tilstrækkelig til at favne virksomhedernes oplevelser. Lige så lidt som det vil være meningsfuldt at se på psykisk arbejdsmiljø som et ledelsesproblem eller en HR-problemstilling alene. At virksomheder anvender forskellige synsvinkler, alt efter problematik, peger på, at samarbejdsorganerne vil kunne målrette indsatsen og udnytte ressourcerne bedre, hvis de evner at skille problemstillingen bedre ad, fx i de seks synsvinkler, vi har identificeret. Det kalder således på et mere nuanceret begrebs-sæt til at omtale det psykiske arbejdsmiljø. Dog ikke en nuancering i forhold til bedre dokumenterede årsagssammenhænge, men i højere grad at give det ord og forståelse, som modsvarer de oplevelser, medarbejdere, ledere og tillidsvalgte har af det psykiske arbejdsmiljø.

Casene viser også, at der knyt-

ter sig en række særlige forskelle i de problemstillinger, der rejses i de fem arbejdsområder. Fx er arbejdere i fag, hvor man arbejder med mennesker, både når det gælder pleje, transport og servicefag, udsat for at møde trusler og vold, men er også belastet af umage arbejdstider og vagtordninger. I industrien og inden for bygge og anlæg har betydningen af samarbejdsrelationer mellem kolleger og tonen på arbejdspladsen tydeligvis fået en større bevågenhed, knyttet til at kravene til at samarbejde effektivt i grupper er blevet større. Der ser også ud til at være en forskellig vægtning af, hvad det er, som udgør de positive og de negative billeder, der kendetegner de enkelte arbejdsområder.

Man kan sammenfattende konstatere, at der næppe kan tales om et psykisk arbejdsmiljø inden for LO-området, men mindst om fem forskellige typer af psykisk arbejdsmiljø relateret til hvert af de fem arbejdsområder, der har været i fokus i denne undersøgelse, der, alt efter hvilke problemer og løsninger, der er i fokus, kan betragtes ud fra seks forskellige synsvinkler.

Der er dog en grundlæggende opdeling i, om man vælger at have fokus på trivsel eller på de helbredsproblemer, der kan være resultat af et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Mange ledere ønsker at lade begre-

bet trivsel erstatte ordet psykisk arbejdsmiljø. Det er derfor vigtigt at adskille helbredsproblemerne fra de forhold, der omhandler, om medarbejdere trives eller har mulighed for at udvikle sig, endsige fra forhold der fokuserer på medarbejdernes muligheder for at yde en høj produktivitet og en høj kvalitet eller deres almene sundhedstilstand. Der er ikke behov for at vælge mellem begreberne, men derimod et behov for at adskille de to begreber mere tydeligt. Således at samarbejdsorganer og tillidsvalgte på den ene side kan prioritere at medvirke til trivselsskabende foranstaltninger, og på den anden side være i stand til at forebygge sundhedsskadelige belastninger i arbejdet og håndtere situationen, når det går galt. Det handler om at finde frem til, hvordan man evner at prioritere begge opgaver. Det interessante er, at samarbejde synes at styrke en mere nuanceret opfattelse af begrebet.

Tillidsvalgtes holdninger til samarbejde, rolle og opgaver i forhold til det psykiske arbejdsmiljø

De tillidsvalgte lægger alle vægt på, at ledelsen har en afgørende rolle i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Den afgøres af den måde, de udøver deres ledelse og i prioriteringen af det psykiske arbejdsmiljø. Den kan være styrkende eller be-

grænsende i arbejdet for at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø. Ledelsen er således set fra de tillidsvalgtes perspektiv nok en del af problemet, men i endnu højere grad en del af løsningen.

Undersøgelsen viser en klar forskel i de roller, de tillidsvalgte påtager sig i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, og den måde de vægter samarbejde på. Når de tillidsvalgte vægter samarbejdet med ledelsen højt, vurderer de det generelt også som godt og giver udtryk for, at de i mindre grad tænker i a- og b-side interesser i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø.

Når de tillidsvalgte har stor indflydelse på arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, er der også et godt samarbejde mellem TR og AMR. I arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø er der dog ikke en entydig rollefordeling mellem tillids- og arbejdsmiljørepræsentant. Selvom tillidsrepræsentanterne overvejende fokuserer på organisatoriske problemer og arbejdsmiljørepræsentanterne på personsager, stress og støtte til kolleger. De tillidsvalgte udfører en række forskellige opgaver i forbindelse med håndtering af dårligt psykisk arbejdsmiljø og forebyggende aktiviteter. Typiske opgaver er at spotte kolleger, som har det dårligt, formidle problemstillinger til ledelsen og samarbejdssystemet, medvirke til udvikling af

arbejdsmiljøarbejdet samt indgå i forebyggende og trivselsfremmende aktiviteter. Der er dog stor variation casene imellem på, hvilke opgaver tillidsvalgte varetager.

18 cases tegner ikke et entydigt billede af, hvad der skal til for, at de tillidsvalgte får større indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø. For at illustrere mangfoldigheden har vi beskrevet 7 cases med fokus på de forhold, som vurderes at have betydning for samarbejdet om det psykiske arbejdsmiljø. Fællestrækene i de cases, hvor de tillidsvalgte har stor betydning er ud over et godt samarbejde med ledelsen, konsensus omkring holdninger til psykisk arbejdsmiljø og dettes sammenhæng med virksomhedens interesse. Endvidere at arbejdsmiljørepræsentanterne generelt har høj status i disse cases.

Der kan ikke ses markante variationer i de tillidsvalgtes roller og indflydelse mellem de fem brancherområder, som casene repræsenterer. Det er derfor næppe forhold ved arbejdets karakter, der afgør de tillidsvalgtes tilgang, men forhold der vedrører den enkelte arbejdsplads, som fx medarbejdernes og ledelsens holdning til samarbejde samt arbejdsmiljørepræsentanternes status.

I de cases, hvor de tillidsvalgte har begrænset indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø gælder det,

at de tillidsvalgte ikke selv oplever, at de kan spille en større rolle. De giver udtryk for, at de mangler kompetencer og/eller de oplever, at det psykiske arbejdsmiljø overvejende ligger i HR. At casene repræsenterer virksomheder med godt psykisk arbejdsmiljø, kan tilskrives lederens rolle og dialogen mellem medarbejdere og leder i hverdagen.

Ledernes holdning og tilgang til det psykiske arbejdsmiljø

Det er kendetegnende for strategiske ledere, der har indgået i interviewene, at de har en dialogbaseret og samarbejdende tilgang til de ansatte og generelt mødes med tillid af de tillidsvalgte og medarbejdergruppen. Lederne ser selv stor værdi i at inddrage medarbejderne for at opnå forbedringer og større engagement. Lederne er ligeledes bevidste om, at der er en sammenhæng mellem ledelse og det psykiske arbejdsmiljø. De opfatter sig som kulturskabere og som rollemodeller for god adfærd og omgangstone. Ledelse der fremmer et godt psykisk arbejdsmiljø omfatter ifølge lederne synlighed fx gennem morgenrundter, tavlemøder og lydhørhed over for personalet. Gennem anerkendelse og fokus på medarbejdernes ressourcer søger lederne også at understøtte det psykiske arbejdsmiljø.

De interviewede ledere ser ikke kun det psykiske arbejdsmiljø som

et arbejdsmiljøanliggende, men som en problemstilling, der er koblet tæt til driften, personaleledelsen og virksomhedens økonomi. De er ikke i tvivl om denne sammenhæng, og flere giver udtryk for, at det psykiske arbejdsmiljøes tilstand kan aflæses direkte på bundlinjen. De opfatter typisk sammenhængen som baseret på tre forhold:

- medarbejdere, der trives med det de laver (arbejdet) og trives med dem de laver det det sammen med, yder en større indsats
- medarbejdere, der ledes af en ledelse, der er lydhør over for deres ønsker og behov, yder en ekstra indsats, når virksomheden har behov for det
- lederne ser en sammenhæng mellem dårlig økonomi på virksomheden og manglende trivsel eller problemer med det psykiske arbejdsmiljø

Ledelsens perspektiv på arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø er et 'forretningsperspektivet'. Det drejer sig om at matche opgaver og kompetencer, om at sammensætte teams, så samarbejdet mellem medarbejderne fungerer, om at uddelegere ansvar og indflydelse for at understøtte medarbejdernes engagement og om at styrke medarbejdernes faglige stolthed. De interviewede ledere har derimod generelt ikke fokus på krænkende adfærd. Deres kendskab til det psykiske arbejds-

miljø og de problemer, der knytter sig til det, begrænses, hvis de har et for snævert fokus på trivsel og viden baseret på trivselsundersøgelser, som typisk er forankret i HR. Det er vigtigt, at de tillidsvalgte magter at udfordre en sådan tilgang for at forebygge "psykisk korrekt nedslidning". Dermed mener vi, at hvis ledelsens fokus alene er på sammenhængen mellem trivsel og ydelse, er der en risiko for, at de mister indsigten i hvilke forhold der reelt er en trussel mod medarbejdernes helbred.

Den formaliserede amarbejdsstruktur

Blandt de 18 cases har halvdelen en tostrengt struktur med adskilt SU og AMO og den anden halvdel en sammenlagt struktur. Blandt de sammenlagte er dog fire kommunale virksomheder, som gennem flere år har haft en MED-struktur.

På virksomheder, der har fastholdt en tostrengt struktur, er det primært AMO, der arbejder med psykisk arbejdsmiljø. Det er oftest i tæt samarbejde med ledere eller interne AM-professionelle. AM-gruppen og AMR har primært fokus på at varetage de problemstillinger, der melder sig i det daglige, som fx konflikter, sammensætning af teams eller støtte til kolleger, der rammes af psykiske problemer. På nogle virksomheder kan TR løfte det psykiske arbejdsmiljø til det

strategiske niveau i SU ved at inddrage det psykiske arbejdsmiljø, når der fx forhandles arbejdstid eller fastlægges normer for arbejdsvilkårene. Generelt er der dog en tendens til, at SU og TRs betydning for håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø reduceres, jo mere det integreres i det daglige arbejde.

Der synes at være en særlig problematik knyttet til virksomheder, hvor medarbejderne og mellemlederne sjældent mødes på tværs af mindre enheder. De har et større behov for at fastholde de formelle strukturer og de faste møder. I bygge- og anlægsvirksomhederne løser nogle problemet ved, at AMR og ledere med arbejdsmiljøansvar foretager "besøgsrunder" på de mange arbejdspladser jævnlige. Inden for transporterhvervet opleves det relevant at fastholde den faste struktur og de formaliserede møder. Der er dog blandt enkelte af casene opbrud og snak om at sammenlægge eller forenkle strukturen.

De fire kommunale cases har som nævnt en MED-struktur. Fem øvrige cases har på eget initiativ udviklet og tilpasset en sammenlagt samarbejdsstruktur. Det gælder for en mellemstor bygge- og anlægsvirksomhed, en mellemstor produktionsvirksomhed, en sektion af en stor halvoffentlig transportvirksomhed og to store private servicevirksomheder. Det er en ud-

vikling, der således kan findes inden for alle produktionsområder og såvel blandt store som mellemstore virksomheder.

Det er ofte ledelsen, der har taget initiativet til sammenlægningen, målet har været at gøre systemet enklere, mindre bureaukratisk og mere handlingsdueligt. Flere TRer har været imod som udgangspunkt, men er i alle tilfælde blevet involveret i mindre eller større udstrækning. Det ser ud til, at såvel tanker om, hvordan det psykiske arbejdsmiljø kan håndteres, samt reformen af AMO, som ansporer til at lave mere tilpassede strukturer, har været de temaer, der har sat processen i gang. På det private er sammenlagte strukturer således alt overvejende blevet gennemført som et samarbejdsinitiativ besluttet i og af virksomheden. Modsat MED-systemet, som kommunerne oplever trukket ned oppefra. Man vil gerne med en ny struktur skabe udvalg, der er handlende og ikke sagsbehandlende organer. Det forudsætter samarbejde og kompetente aktører. I de virksomheder, der har sammenlagt struktur, efterlyses også bedre uddannelse af såvel AMR, TR og ledelsen samt større evne til at vidensdele mellem aktørerne. Der bliver således fra flere sider påpeget, at det er vigtigt at fastholde de to roller (TR og AMR), da de besidder forskellige kompe-

tencer, men at arbejdsdelingen mellem dem kan forbedres flere steder og på mange måder.

Generelt er de tillidsvalgte tilfredse med sammenlægningen. AMR oplever at have fået større indblik og forståelse for organisationen, og at arbejdsmiljøets status er højnet, mens TR oplever på flere casevirksomheder, at de får større indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø ved at samarbejde med AMR og med lederne. Det tillægges blandt andet de bedre muligheder for vidensdeling og evnen til at handle og beslutte hurtigere. Der ser ud til at være en tendens til, at de sammenlagte strukturer har lettere ved at nedsætte små ”hurtigt arbejdende udvalg” og reducere omfanget af store og lange møder. Begreber som tillid og respekt bliver bragt på bane, når det skal begrundes, hvad der er vigtigt for at få såvel sammenlægningsprocessen som arbejdet i en sammenlagt struktur til at fungere.

Andre aktører og det uformelle samarbejde

Mange af casevirksomhederne har en større eller mindre intern arbejdsmiljøfunktion, som bemandes med arbejdsmiljøprofessionelle. Tendensen har været, at mange virksomheder har opbygget intern ekspertise, efter BST forsvandt. Det ser dog ud til, at flere i de senere år

har reduceret denne funktion igen. Den etableres som en stabsfunktion med forskellige former for formel relation til samarbejdsstrukturen. I praksis ofte et meget tæt samarbejde med især AMO. Opgaven er at sikre, at arbejdsmiljøloven opfyldes, løse opståede problemer og iværksætte forebyggelsesinitiativer inden for en bred definition af arbejdsmiljø, der også kan omfatte sundhedsfremme. Det er også i mange tilfælde opgaven at udvikle og servicere AMO eller en sammenlagt samarbejdsstruktur gennem organisationsudvikling og uddannelse.

Det tætte samarbejde giver sig i flere tilfælde udslag i, at AMR-gruppen har fået øget deres kompetencer og indflydelse, samt at deres status blandt kolleger er øget, blandt andet gennem uddelegering af ansvar og ledelsens opbakning. Mange af aktørerne fra AM-funktionerne ser uddannelse af samarbejdsorganisationen som en vigtig opgave og som et stort ikke opfyldt behov. En af disse foreslår, at arbejdsmarkedets parter, herunder LO, bruger flere ressourcer på at uddanne AMR og efterlyser, at der tilbydes uddannelsesinitiativer, der retter sig mod AMR, TR og lederen til sammen.

HR-afdelingerne varetager også det psykiske arbejdsmiljø i mange virksomheder, deres tilgang er dog grundlæggende at omtale det

som trivsel. Deres samarbejde med samarbejdssystemet er meget mere begrænset end det er tilfældet med AM-funktionerne. Der er dog flere eksempler på, at de har indgået i frugtbart samarbejde med AMO og har varetaget uddannelse af AMR. Derimod ser det ud til, at de opfatter samarbejdet med SU og TR som væsentligt mindre relevant. Blandt de funktioner, de udfører, indgår ofte trivselsmålinger, der i mange tilfælde både måler det psykiske arbejdsmiljø, arbejds klimaet og lederne evner. Desuden varetager de uddannelse af ledere og som nævnt i enkelte tilfælde af AMR. Endelig er HR også inddraget eller har ansvaret for arbejdet med at håndtere sygemeldinger og sygefravær. Opgaver der også bør varetages i AMO. I forhold til de opgaver, HR løser, ser det ud til, at det kan være et problem, at samarbejdet mellem HR og samarbejdssystemet ikke er særligt veludviklet.

En ny type aktører i form af trivselsagenter har på tre virksomheder fået en aktiv rolle i forhold til at støtte medarbejdere med problemer, der kan relaterede sig til det psykiske arbejdsmiljø. De er ikke valgt af kollegerne, men udpegede eller har meldt sig selv. Kun i et tilfælde samarbejder de med samarbejdssystemet, her er også TR og AMR trivselsagenter. Der er dog alle steder en positiv oplevelse af

deres funktion og evne til at støtte og spotte problemer med dårligt psykiske arbejdsmiljø.

Eksterne aktører

En række af casevirksomhederne har haft et samarbejde med eksterne aktører om det psykiske arbejdsmiljø. I de fleste tilfælde er der tale om professionelle arbejdsmiljøkonsulenter. Disse har bistået med afdekning af konkrete problemer og tilhørende løsningsstrategier. I andre tilfælde har de bistået med organisationstilpasning eller kompetenceudvikling, blandt andet om social kapital. Omfanget af inddragelsen er dog begrænset, og virksomhederne lægger vægt på, at de er omhyggelige med at stille krav til, hvad de forventer af konsulenterne. Valget af konsulenter varierer, dog har nogle bygge- og anlægsvirksomheder fastholdt et samarbejde med deres tidligere BST-enhed.

Andre typer konsulenter inddrages med tilbud om sundhedsfremme, og i stort omfang har virksomheder aftaler med konsulenter om, at de kan tilbyde medarbejderne krisehjælp eller psykologstøtte.

I enkelte tilfælde har mere ledelsesorienterede konsulenter bidraget til opbygning af nye samarbejdsstrukturer.

Forbund og fagforeningernes lokalafdelinger optræder som værdifulde støttefunktioner for især

TR'er. Derimod efterlyses bedre støtte herunder uddannelsestilbud til AMR'erne.

Samarbejdet med de kommunale myndigheder fx i forbindelse med sygefravær eller hjælp til genplacering af ansatte med sygdom, er med undtagelse i en enkelt case fraværende. Flere udtrykker et ønske om dette, men finder det meget vanskeligt at overskue, hvilke kommunale institutioner der kan tilbyde hvilke ydelser, og hvordan man henvender sig til dem.

3. Casevalg og metodiske overvejelser

De medvirkende 18 udvalgte arbejdspladser (såvel offentlige som private) er valgt, så de dækker forskellige brancher og størrelse af virksomheder. Casene er udvalgt på baggrund af forslag fra samarbejdskonsulenterne og konsulenter i LO's forbund. Udvalget af cases og deres fordeling på arbejdsområder fremgår af den følgende oversigt.

Der er i alt interviewet 67 personer. Interviewene er i alle cases foretaget med en eller flere TR og AMR samt med den leder, som har ansvar for trivsel og arbejdsmiljø, i nogen tilfælde har en leder med sæde i SU/MED, FællesTillidsRepræsentanter samt HR-medarbejdere og AM-professionelle deltaget i interviewene. Antal og fordeling af

interviewpersoner fremgår af den følgende tabel.

Interviewene er som udgangspunkt foretaget som en kombination af et gruppeinterview og enkeltinterview. Der har af praktiske grunde været enkelte afvigelser fra dette forløb. To enkeltinterview er foretages som telefoninterview. Interviewene har fulgt en to spørgeguides (en for enkeltinterview og en for gruppeinterview). Spørgerguiderne omfatter følgende temaer:

- Formelle oplysninger om virksomheden
- Forståelse af og holdning til det psykiske arbejdsmiljø
- Beskrivelse af nogle konkrete sagsforløb. F.eks. processen fra stresspolitik/mobbepolitik til konkrete aktiviteter, baggrunden for en langtidssygemelding.
- Virksomhedens organisering af samarbejdet – aktuelt og historisk
- Virksomhedens vidensgrundlag og forudsætninger for at håndtere psykiske arbejdsmiljø
- Erfaringer med at løse problemer og med indsatser, der har som mål at forebygge.
- Muligheder for at styrke indsatsen

Alle interviewpersoner og virksomheder er blevet lovet, at de optræder anonymt i teksten. Vi har derfor lavet en nummerering af casene, som bruges til at angive hvil-

Tabel 1. Fordeling af casevirksomheder på arbejdsområder, brancher og forbund

Arbejdsområde	Branche/fag	Forbund	Antal cases
Servicearbejde	Rengøring	3F	1 stor
"	Handel/Kasseassistenter	HK	1 (kæde af små)
"	Postbude	3F	1 stor
	Forlystelse	3F	1 stor
Industri	Næ og Ny	NNF	1 ml.
"	Produktion/maskinoperatører	Dansk Metal / 3 F	1 stor 1 ml.
Arbejde med mennesker	SOSUer	FOA	1 ml. 2 store
"	Socialpædagoger Fængselsbetjente	SL Fængselsforbundet	1 stor 1 ml.
Transport	Materialetransport	3 F	1 stor
"	Passagerservice/transport af passagerer	Dansk Jernbaneforbund	2 store
Bygge og anlæg	El-installatører, VVS og Murer/tømrer	El forbundet, Rør og blik, 3F	1 stor 2 ml.

Tabel 2. Fordeling af interviewpersoner på funktion

Interviewede personer	Antal
Ledere Heraf 11 strategiske ledere og 5 daglige ledere (mellemledere)	17
Arbejds miljørepræsentanter	17
Tillidsrepræsentanter	19
HR	6
AM	7
Andet	1
I alt	67

ken case en oplysning stammer fra. Casene er alle beskrevet i afsnit 4.

Alle interview er gennemført af forfatterne, med en enkelt undtagelse, hvor et interview er gennemført af Karen Albertsen, TeamArbejdsliv. Ved interviewene har deltaget en studentermedhjælper, som har skrevet referat af interviewet mens det forløb. Interviewene er samtidigt blevet optaget. Optagelsen har været anvendt som støtte for studentermedhjælpen ved renskrivning af interviewene. Citater er refereret fra optagelserne, men interviewene er ikke transskriberet fuldt ud.

Designet og spørgeguiden har fokuseret på de gode eksempler. De aktører der er interviewet har alle været aktive i virksomhedens indsats for arbejdsmiljøet, og har således et medansvar for, at det er godt. Vi ved således ikke, i hvilken grad interviewpersonerne på disse cases har holdninger og synspunkter om psykisk arbejdsmiljø og samarbejde, der markant adskiller sig i forhold til virksomheder med dårlige eksempler.

Vi har heller ikke samlet faktuelle data om "det reelle psykiske arbejdsmiljø" på virksomhederne i form af APV'er trivselsmålinger, eller flere interview med medarbejdere. Opfattelsen af hvad der er godt og dårligt psykisk arbejdsmiljø,

bygger således på de interviewedes oplevelser, viden og holdninger.

Vi har i fremstillingen bestræbt os på at samle erfaringer på tværs og derfor være tydelige med, hvilken cases der bidrager til de forskellige udsagn. Derimod har vi begrænset brugen af citater som dokumentation, og inddrager primært citater når de kan have en forklaringsværdi.

4. Kort beskrivelse af de 18 casevirksomheder og de fem arbejdsområder

Case 1: Bygge-anlæg

Malervirksomhed med ca. 50 ansatte, svende og lærlinge. Virksomheden varetager opgaver i forbindelse med nybygning, renovering og vedligeholdelse. Det psykiske arbejdsmiljø er blandt andet knyttet til det at arbejde i skiftende team, være det sidste led i byggeprocessen (afhængig af, at de andre håndværkere bliver færdige), tidspres og at arbejde alene. Virksomheden ejes i fællesskab af tre malermestre, som udgør den daglige ledelse. Virksomheden er arbejdsmiljøcertificeret og har et fast samarbejde med arbejdsmiljørådgiver.

Case 2: Bygge-anlæg

El-virksomhed med ca. 85 ansatte. Heraf er 80 elektrikere og 5 praktikanter. Virksomheden er fami-

lieejt, men har skiftet leder, som forsøger at ændre arbejdet med arbejdsmiljø og trivsel fra topstyring mod mere samarbejde og dialog. Det har bevirket et øget fokus på bedre intern kommunikation i virksomheden, hvilket er sket med hjælp fra eksterne konsulenter og oprettelsen af nye kommunikationsplatforme. Desuden er der i stedet for fordeling af opgaverne på baggrund af anciennitet blevet indført jobrotation i arbejdet. Arbejdsopgaverne omhandler blandt andet installation, montering, kørsel, salg, kundefølgelse mv. Det psykiske arbejdsmiljø knytter sig blandt andet til arbejdet i teams (sammensætningen af sjak), opdelingen af forskellige pladser, fysiske skader og nedslidning, kommunikation og farligt arbejde.

Case 3: Bygge-anlæg

VVS-virksomhed med ca. 50 ansatte fordelt på to geografiske adresser. Det er en familieejet virksomhed, hvor direktøren er femte generation, og den første der ikke er uddannet VVS'er, men ingeniør. Han vægter den daglige dialog og er efter eget udsagn ikke så god til det med faste strukturer. Det psykiske arbejdsmiljø er knyttet til det at arbejde i skiftende teams, at arbejdet i stigende grad bliver mere selvstændigt og at fremtiden fordrer at håndværkerne også er sælgere, når de er ude hos

kunderne. Arbejdet med psykisk arbejdsmiljø knytter sig her til teamsammensætning og kompetencer.

Case 4: Ældreplejen/arbejde med mennesker

Casevirksomheden udgør en del af ældreplejen og omfatter plejecentre og hjemmehjælp i en kommune og beskæftiger ca. 450 medarbejdere, hovedsagelig social- og sundhedsassistenter og -hjælpere. Organisationen har kørt et omfattende uddannelsesforløb fælles for ledergruppen og de tillidsvalgte med det formål at styrke samarbejde (social kapital) og trivsel. Organisationens psykiske arbejdsmiljø er knyttet til relationen med borgerne, skiftende arbejdstider og for hjemmehjælperne alenearbejde en stor del af arbejdstiden.

Case 5: Socialinstitution/arbejde med mennesker

Døgninstitution med ca. 25 vikarer og 50 fuldtidsstillinger, heraf er 24 faste stillinger i døgnplanen, og de ansatte er hovedsageligt socialpædagoger, men også lærere, administration og ledere. Institutionen er et socialpædagogisk tilbud i en region, og den omfatter to sikrede afdelinger og en åben afdeling med unge anbragt i varetægtssurrogat, pædagogisk/psykologisk observation, farlighedskriteriet, længerevarende behandling, afsoning og ungdomssanktion. Der er et gennem-

løb på ca. 50-60 unge årligt med en gennemsnitlig anbringelse på 3 måneder. Det psykiske arbejdsmiljø er blandt andet knyttet til omsorgsarbejdet med de forskellige unge, skiftende arbejdstider, overvågning og regler og omfatter risiko for trusler og vold. I institutionen arbejder de for et bedre psykisk arbejdsmiljø ved at vægte tryghed og tillid i arbejdet gennem daglig dialog, ærlighed og rummelighed.

Case 6: Døgninstitution/arbejde med mennesker

Kommunalt botilbud med ca. 30 medarbejdere, hvilke primært er socialpædagoger og SOSU-assisterer. I botilbuddet er tilknyttet ca. 24 beboere. Arbejdet drejer sig om pædagogiske opgaver med beboerne, rehabilitering og handlingsplaner, og de arbejder tværfagligt og i teams. Psykisk arbejdsmiljø er knyttet til arbejdet mellem forskellige faggrupper, skiftende arbejdstider og kommunikation. Botilbuddet har foretaget et organisatorisk skift siden 2003, hvilket har medført flere pædagogiske aspekter i det daglige arbejde, blandet personale, arbejdsgrupper, indflydelse i arbejdet og et tættere samarbejde mellem de ansatte og lederen. Lederen har tidligere været ansat ved samme institution som socialpædagog. Hun vægter trivsel, åbenhed,

give ansvar og medindflydelse til medarbejdere og en synlig ledelse.

Case 7: Hospitalsafdeling/arbejde med mennesker

Hospitalsafdeling med 300 ansatte, som omfatter behandlings- og plejepersonale samt sekretærer. Arbejdsopgaverne indebærer koordinering af patienthåndtering, administrative opgaver mv. Psykisk arbejdsmiljø er blandt andet knyttet til udfordringerne ved en stor afdeling, kultur- og sprogforskelle, et tværfagligt miljø, forskellige arbejdsgrupper og et dagligt gennemløb af mange patienter (ca. 500). Afdelingen er opdelt i forskellige sektorer, og de ansatte har 24 forskellige nationaliteter. Centerledelsen vægter ledelsesmæssig synlighed, åben dialog i dagligdagen, udvikling, samt at alle faggrupper skal inddrages i samarbejdet om et bedre psykisk arbejdsmiljø. Afdelingen har igangsat en større indsats, hvor alle sektorer inddrages i udarbejdelse og gennemførelse af aktiviteter, som skal skabe en bedre omgangstone personalet imellem.

Case 8: Fængsel/arbejde med mennesker

Fængsel, som er under Kriminalforsorgen. Der er flere end 500 ansatte. Organisationen er kendetegnet ved at være en del af en større organisation. De ansatte arbejder med

døgnarbejde, og arbejdsopgaverne er kendetegnet ved administrative og pædagogiske opgaver, samt sikkerheds- og kontrolopgaver over for de indsatte. Psykisk arbejdsmiljø knytter sig til arbejdet med kriminelle, hvilket kan indebære fysisk og psykisk vold og trusler, samt af beskæringer på driftsbudgettet, ændret lovgivning, intern flytning af medarbejdere, mange ledelsesniveauer og døgnarbejde. Organisationen undergår for tiden flere ændringer. Ledelsens fokus på det psykiske arbejdsmiljø er at tage problemerne i opløbet, god omgangstone, strategisk arbejde med arbejdsmiljø gennem skemaer og morgenmøder, synlig ledelse, støtte og dialog mellem medarbejdere.

Case 9: Industri

Mejeriafdeling med ca. 220 ansatte, som er specialiseret i produktion af ost og er opdelt i afdelinger med ca. 20 medarbejdere, hvor arbejdet er opdelt i henholdsvis produktion, pakkeri, værksted, administration. Det psykiske arbejdsmiljø er blandt andet knyttet til aften-, nat- og søndagsarbejde, produktionsmængde, fyringer, kommunikation, fysiske rammer i produktionen, teamet, kommunikation/samarbejde mellem kolleger og med ledelsen, oplæring. Der er kommet et stigende fokus i organisationen på tillidsforholdet mellem parterne og fokus på

et godt arbejdsmiljø. Der er et formaliseret arbejdsmiljø med faste møder, årlig konference, evalueringer, planer og nedsættelsen af arbejdsgrupper.

Case 10: Industri

Virksomheden er inden for træindustrien med ca. 165 ansatte. Arbejdsopgaverne er inddelt under forskellige afdelinger og består af såvel savværk og tørring, færdiggørelse, produktudvikling og indkøb. Det psykiske arbejdsmiljø er knyttet til kommunikationen i virksomheden, hvor en stor del er af anden etnisk baggrund, samt kommunikation mellem afdelingerne, der er meget opdelt som følge af forskellige arbejdsopgaver og fysisk opdeling. Ledelsen har fokus på en bedre trivsel, og at nogle problemer ikke skal løses oppefra, men i stedet må løses gennem samarbejde mellem medarbejderne. I virksomheden forsøger de at imødekomme dette gennem kurser og genopfriskningskurser af bestemte medarbejdere i hver afdeling (trivselsagenter og trivselsmøder).

Case 11: Industri

Metalstøberi med 40 ansatte med det forbehold, at antallet af vikarer svinger gennem året. De ansatte er ofte ufaglærte, og de er specialiseret i de forskellige arbejdsopgaver, hvilket blandt andet er at lave nye

forme, støbeprocessen, reparation, måling, indkøb, lager, planlægning. Det psykiske arbejdsmiljø knytter sig til utryghed i ansættelsen, arbejdspress, personlige forhold, sygdom, stress og forhold til kolleger. Lederen er relativ ny og prioriterer det uformelle i såvel samarbejde og ledelsesstilen, synlighed i arbejdsopgaver og rollefordeling, ugentlige møder og tryghed i ansættelse. HR-konsulenten har en vigtig rolle i forhold til at tage sig af kolleger med stress og langtidssyge.

Case 12: Transport

Servicefunktion med salg og lounge ved en afdeling i en provinsby. Der er ca. 20 ansatte. Lederen er samtidig leder for flere afdelinger og er kun til stede to dage om ugen. Arbejdsopgaver i afdelingen består udover salg også af opgaver i driften og support til andre afdelinger. Det psykiske arbejdsmiljø er knyttet til forholdet til kunder, hvilket blandt andet indebærer konflikt-håndtering. Derudover er det påvirket af travlhed, skiftende arbejdstider, tryghed i ansættelsen på grund af fyringer, manglende rotation og arbejdsgrupper. I virksomheden prioriteres daglig dialog og fredagsmøder, og der er de seneste år kommet et øget fokus på at forebygge et godt arbejdsmiljø gennem kurser. Samarbejdet er blandt andet orga-

niseret i en sekstet bestående af leder, TR, AMR og tre mellemledere.

Case 13: Transport

Affaldsselskab med en flad struktur med flere forskellige afdelinger spredt i Danmark med forskellige regionschefer. Der er ca. 300 medarbejdere i afdelingen ud af ca. 900 på landsplan, og de ansatte har ofte høj anciennitet. Arbejdsopgaverne består blandt andet i afhentning og håndtering af affald, kørsel, sortering, kundefordeling, handel mv. Det psykiske arbejdsmiljø er knyttet til trafiksikkerhed, samarbejde, kørsel i sjak, arbejdsmiljøregler, udbud og konkurrence, kommunikation, samt intern kulturforskelle mellem afdelingerne. I organisationen lægges vægt på intern kommunikation, fokus på internt og eksternt arbejdsmiljø, uddannelse af arbejdsmiljørepræsentant og tilidsrepræsentant samt at tage højde for personlige vanskeligheder såsom læsevanskeligheder.

Case 14: Transport

Virksomheden er en del af et landsdækkende transportselskab med mange ansatte på landsplan. Afdelingen arbejder med buskørsel og er geografisk spredt med flere større anlæg og en del udkørselssteder. Virksomheden er kendetegnet ved en lille administration og en relativ flad organisation. Arbejdsopgaver-

ne handler om salg af billetter, kundekontakt og kørsel. Den er ved at undergå en organisatorisk udvikling, hvor der er et voksende fokus på uddannelse, dialog, tillid og trivsel og derudaf en synlig, fremadrettet handleplan samt inddragelse af HSE og decentrale initiativer. Det psykiske arbejdsmiljø er knyttet til håndtering af kunder, trafiksikkerhed, arbejdsskader, sundhed, vagtplaner ved natkørsel og ferie, forskellige sproggrupper/kulturer, holde på ældre og sammensætningen af teams. Der er stor fokus på arbejdsmiljøarbejdet og på tiltrækning og oprustning af AMRer.

Case 15: Service

Servicevirksomhed med mange ansatte. Virksomheden har de seneste år lagt mere ansvar ud i afdelingerne som følge af, at de har været presset de seneste år udefra på deres kerneydelser og har været igennem flere fyringsrunder. Arbejdsopgaverne indbefatter blandt andet handel, sortering, pakning, transport og levering, kundekontakt, salg og service mv. Det psykiske arbejdsmiljø knytter sig til døgnarbejde, trafiksikkerhed, kommunikation særligt blandt de kørende, omstrukturering fra akkord- til teamarbejde, og kulturforskelle mellem afdelingerne. Virksomheden arbejder med psykisk arbejdsmiljø gennem uddannelse, obligatoriske og

planlagte møder og målinger, samt vejledning i arbejdet mod et bedre psykisk arbejdsmiljø med fokus på tillid, retfærdighed og samarbejde (social kapital).

Case 16: Service

Rengøringsafdeling i virksomhed ISS med mange ansatte. Afdelingen er præget af en hierarkisk struktur, og de ansatte er overvejende ufaglærte. Arbejdsopgaverne omhandler service, rengøring, kundekontakt mv. Arbejdet med psykisk arbejdsmiljø foregår blandt andet centralt med udarbejdelse af planer og målinger ofte planlagt i et årligt forløb. I afdelingen lægger chefen stor vægt på at udvise anerkendelse, uddelegering af ansvar til medarbejderne, og at de skal føle ejerskab og stolthed omkring arbejdsopgaverne. Der bliver ikke skelnet mellem fysisk og psykisk arbejdsmiljø, da det hænger sammen. De er desuden gået fra en passiv til en aktiv mødekultur. Psykisk arbejdsmiljø knytter sig til, at medarbejderne kun må levere den solgte service, arbejdet ofte ikke er synligt, kommunikation, forskellige sproggrupper og kulturforskelle.

Case 17: Service

Dagligvarebutik med ca. 15-20 ansatte, hvoraf 2 er fastansatte og resten er løsarbejdere. Selvom virksomheden er en del af en større

kæde, er den kendetegnet ved en flad struktur og ingen formelle kommandosystemer og oplæring af hinanden. Arbejdsopgaverne består af kundebetjening, varehåndtering, salg, opgørelser mv. Det psykiske arbejdsmiljø knytter sig til mange løsarbejdere, samarbejde, risiko for røveri, vold og trusler. For at få et mere sikkert psykisk arbejdsmiljø er der i flere butikker indført et lukket kontanthåndteringssystem, som følger åbningstidens udvidelse. I virksomheden er der fokus på dialog og input "nedefra", Sikkerhed i butikkerne vægtes højt, og der er udviklet et koncept for forebyggelse og håndtering. Der gives orientering om sikkerhed, årlige kurser og handleplaner. Arbejdsmiljøkonsulenten er en vigtig samarbejdspartner i det daglige arbejdsmiljøarbejde.

Case 18: Service

Forlystelsespark med 200 til 350 ansatte afhængig af sæsonen. De ansatte er fra mange forskellige faggrupper såvel faglærte som ufaglærte. Arbejdsopgaverne er derfor mange og varierede inden for de forskellige faggrupper og indbefatter både dyrepasning, håndværk, salg, kundeservice, forskning og administrative opgaver mv. Det psykiske arbejdsmiljø er knyttet til de mange forskellige faggrupper og gruppeopdelinger, forskelligartede

opgaver, forskellige tilbud, forskellige besøgende, opdeling af opgaver og kommunikation. De sidste år er der kommet ny ledelse, hvilket har skabt en udvikling fra topstyring til en mere flad struktur, hvor den organisatoriske kultur er blevet mere anerkendende, tværfaglig og inddragende. Direktøren har en væsentlig rolle i udviklingen af en idéskabende kultur. Ligeledes arbejdes der for at nedbryde opdeling i faggrupper, og der er fokus på trivsel, nærvær, omgangstone, opmærksomhed, lydhørhed, motivation, nedbryde faggrænser, daglig dialog og samarbejde. Det psykiske arbejdsmiljø er forankret i HR.

5. Hvordan opfattes begrebet "det psykiske arbejdsmiljø"?

Begrebet "det psykiske arbejdsmiljø" har fået stor udbredelse i arbejdsmiljøindsatsen siden starten af halvfemserne, hvor det – især i den offentlige – sektor fik opmærksomhed blandt arbejdsmiljøets aktører. Siden er tanken om, at arbejdet indebærer en række forhold, der kan være mentalt belastende og i værste fald kan lede til psykisk sygdom, blevet udbredt og anerkendt inden for alle arbejdsområder – også i industrien. Den foreløbige kulmination er Arbejdsministerens beslutning om at sidestille det psykiske ar-

bejdsmiljø med det fysiske arbejdsmiljø i lovgivningssammenhæng.

Den øgede opmærksomhed på det psykiske arbejdsmiljø skyldes flere forhold: Antallet af anmeldte erhvervsbetingede psykiske sygdomme er steget, stress forårsaget af arbejde har fået meget stor offentlig bevågenhed, psykisk arbejdsmiljø er et væsentligt tema for Arbejdstilsynets praksis, psykisk arbejdsmiljø indgår i den obligatoriske arbejdsmiljøuddannelse, og der har været en voksende erkendelse af, at et psykisk arbejdsmiljø og høj trivsel er afgørende for arbejdspladsers produktivitet og kvalitet. Begrebet psykisk arbejdsmiljø anvendes således i mange sammenhænge og tillægges derfor også mange betydninger.

Der har samtidigt været en stor forskningsmæssig interesse for temaet ikke mindst fra det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og de fleste anerkendte arbejdsmiljøforskningsmiljøer. Ligesom det er et prioriteret tema for Arbejdsmiljøforskningsfondens tildeling af forskningsmidler. Denne forskning har haft stor betydning for forståelsen af det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladserne og har blandt andet ledt frem til, at psykisk arbejdsmiljø ofte defineres gennem "de seks guldorn" (krav i arbejdet, indflydelse, mening i arbejdet, forudsigelighed, social støtte og beløn-

ning). Seks påvirkningsfaktorer, der er forskningsmæssigt belæg for, og som har stor betydning for mentalt helbred, trivsel og nedslidning. De udgør sammen med en række mål for mentalt helbred grundlaget for et spørgeskema udviklet af NFA i 1990'erne, som har haft meget stor udbredelse i Danmark (Tredækkerskemaet, Søndergaard Kristensen). Siden har forskere suppleret de seks guldorn med "de tre diamanter" (tillid, retfærdighed og samarbejde), der også omtales som social kapital. Social kapital er et begreb, der udvider opfattelsen af, hvad det psykiske arbejdsmiljø dækker. Udover at være defineret som en række påvirkningsfaktorer, der har konsekvenser for den enkeltes helbred, tilføjer social kapital, at det psykiske arbejdsmiljø defineres af en egenskab ved den enkelte arbejdsplads - og de sociale relationer der kendetegner den - som er afgørende for trivsel, produktivitet og kvalitet. Dette begreb har også fået stor udbredelse på arbejdspladserne gennem de senere år, dog primært i den offentlige sektor.

Der er således mange definitioner på spil og mange måder at opfatte det psykiske arbejdsmiljø på. En undersøgelse fra 2002 (Christiansen og Limborg) fastslår, at der i større industrivirksomheder allerede på det tidspunkt var en udbredt anerkendelse af det psykiske ar-

bejdsmiljøets betydning, men at der samtidig var mange forskellige måder at opfatte begrebet på. I rapporten foreslås fire forskellige tilgange til det psykiske arbejdsmiljø, der repræsenterer henholdsvis:

- Arbejdsmiljøorganisationen som håndterer PSA som et arbejdsmiljøproblem.
- Samarbejdssystemet som håndterer PSA som et samarbejds- eller konflikttema eller som et individuelt problem for en stressramt kollega.
- Driftsledelsen, der håndterer PSA som en potentielt produktivitet begrænsende faktor.
- HR-afdelingerne, der anser PSA som et spørgsmål om medarbejderudvikling, trivselsindsatser og målinger af medarbejdertilfredshed.

5.1 Seks synsvinkler på psykisk arbejdsmiljø

Vi forventede derfor i denne undersøgelse at finde en stor diversitet i opfattelsen og forståelsen blandt de 67 personer, vi samlet interviewede i de 18 casevirksomheder. Interviewene indeholdt altid et åbent spørgsmål der lød: *Hvordan opfatter du/I begrebet psykiske arbejdsmiljø?* Læser man de 18 cases på tværs, kan vi dog identificere seks synsvinkler på, hvordan man vælger at definere det psykiske arbejdsmiljø. Størstedelen af de interviewede

personer nævnte to eller flere af synsvinklerne, da de skulle beskrive deres forståelse af det psykiske arbejdsmiljø.

Der giver ikke mening af tælle op hvem og hvor mange, der sagde hvad, eftersom det var tydeligt, at der var en vis tilfældighed i, hvor de interviewede tog deres udgangspunkt, når de svarede. Det interessante er det billede, der tegnes af den samlede mængde af udsagn om, hvad det psykiske arbejdsmiljø omfatter. Det vil vi beskrive i det følgende. Der kan dog identificeres en række markante og interessante forskelle mellem de fem arbejdsområder, som de 18 cases repræsenterer.

Den belastede kollega – konsekvensen af et dårligt psykisk arbejdsmiljø for den enkelte

Mange af de interviewede medarbejderrepræsentanter – især AMR – indledte deres svar med at beskrive en kollega, der havde været – eller var – langtidssygemeldt på baggrund af en længere periode med stress. De definerede hermed psykisk arbejdsmiljø ud fra de negative konsekvenser, som et dårligt psykisk arbejdsmiljø kan afstedkomme. ”*Psykisk arbejdsmiljø – Det er en medarbejder, der ikke har det godt. Det er knyttet til personer.*” (AMR, Case 5: Socialinstitution/arbejde med mennesker).

Til denne beskrivelse knytter sig

et billede af årsagerne til, at det er gået galt, et billede af de mulige (eller manglende) handlinger samt et modbillede af, hvordan man har det, når det psykiske arbejdsmiljø er godt.

Årsagsbilledet, som tegnes, når den interviewede bliver bedt om at illustrere opfattelsen med et eksempel, omfatter meget ofte en kombination af tre elementer:

- De forhold i arbejdet, der har belastet vedkommende.
- Forhold i den pågældendes sociale situation (lever alene, er lige blevet skilt el.lign.).
- Karaktertræk der kendetegner den pågældende (holdt sig for sig selv, var skrøbelig el.lign.).

Det grundlæggende er, at der ikke er nogen, der beskriver særlige påvirkninger, som alene vil føre til psykisk nedslidning, som hvis der var tale om udsættelse for giftige dampe og forgiftning. Der indgår altid et element af, at mennesker reagerer forskelligt. Hvilket igen ofte leder til antagelsen om, at det psykiske arbejdsmiljø er meget komplekst.

Til handlingsbilledet knyttes en række af de tiltag, som de fleste virksomheder har til rådighed og mulighed for at sætte ind med efter, at fravær og psykisk sygdom er konstateret. Det drejer sig om krisehjælp fra en psykolog - mange virksomheder har fx en aftale med Falck Healthcare om denne ydelse, hvis medarbejdere udsættes for en

traumatisk hændelse. Ved længerevarende problemer kan der også tilbydes et forløb af samtaler med en psykolog. Desuden inddrages virksomhedens procedurer i forbindelse med håndtering af fravær (samtaler mm. som TR ofte deltager i som bisidder) samt procedurer for, hvordan kolleger kan vende tilbage til arbejdet (optræder i case 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 14, 15, 16, 17).

Modbilledet er forestillingen om den individuelle arbejdsglæde. Denne berettes der ofte om i jegform. Arbejdsglæde forklares gennem situationsbilleder som at møde glad på arbejde, at man bliver hilst på af glade kolleger, når man møder, at der er et godt samvær på arbejdspladsen og i fritiden, samt at stemningen er god og humoristisk (case: 2, 5, 6, 8). Det er endvidere vigtigt at være opmærksom på, at det også på virksomheder, som af medarbejderne opleves som havende en god trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø, kan forekomme, at kolleger sygemeldes med stress (case: 2, 3, 5, 6, 9, 10, 12, 15, 17).

Belastningerne i arbejdet – det man udsættes for

En anden synsvinkel på definitionen af det psykiske arbejdsmiljø er at fokusere på de belastninger i arbejdet, som man ved eller har erfaring med kan føre til negative reaktioner fra kolleger. Der nævnes i in-

interviewene flere forskellige typer af belastninger, der er dog tre forhold i arbejdet, som vi har mødt gentagne gange, men som samtidigt optræder mere hyppigt i nogle produktionsområder end andre.

Utryghed i arbejdet, der hidrører fra fyringstrusler eller netop gennemførte fyringer, fremhæves som en væsentlig belastning, der har stor betydning for medarbejdernes oplevelse af at trives. Det nævnes primært som en belastende faktor inden for produktionsvirksomhederne, bygge og anlæg og i transportsektoren (case: 1, 2, 3, 9, 10, 11, 12, 16).

Stor arbejdsmængde vurderet i forhold til de ressourcer, der er til rådighed. Mange beskriver oplevelsen af, at kollegerne generelt har for meget at lave. Det afhænger naturligvis af arbejdets karakter, hvordan det opleves. Blandt dem, der arbejder med mennesker, beskrives af flere, at der er for lidt tid til hver enkelt borger og for mange uforståelige dokumentationskrav, blandt transportarbejdere og i servicesektoren opleves det, at der er for få personer til opgaverne, hvor der i produktionssektoren hyppigere er tale om et stort arbejdspress forårsaget af omlægninger og nye opgaver.(case:4,6,7,8,15).

Uhensigtsmæssige arbejdstider og uflexible vagtplaner. Inden for en række fag skal en del af arbejdet udføres uden for normal arbejds-

tid. Det forudsætter, at der arbejdes efter forskellige former for vagtplaner. Det ser ud til, at det ofte er vanskeligt at få disse planer lavet på en sådan måde, at et flertal oplever dem retfærdige og hensigtsmæssige. Generelt er det en belastning at arbejde på umage og skiftende tider. Det anses dog også for at være et uundgåeligt vilkår inden for disse sektorer. Problemet knytter sig derfor til, hvordan arbejdsrettelæggelsen administreres. Denne problemstilling er udbredt inden for arbejdet med mennesker, i transportsektoren og i detailhandelen (case: 4, 5, 6, 7, 8, 12, 14, 15, 17).

Relationer mellem mennesker

En tredje synsvinkel, som i mange tilfælde var den, de interviewede tog deres udgangspunkt i, handler om relationer mellem de mennesker, man arbejder sammen med. De kan opdeles i tre kategorier:

- Relationer mellem kolleger (case: 1, 2, 3, 6, 8, 9, 10).
- Relationer mellem medarbejdere og ledere (case: 2, 5, 6, 9, 12, 15, 16, 18).
- Relationer til kunder, patienter, borgere eller andre mennesker man arbejder for eller betjener (case: 4, 5, 6, 7, 8, 12, 14, 17, 18).

Det er kendetegnende, at der for alle tre kategorier indgår såvel positive elementer som forhold, der opleves som belastende, i beskrivelserne.

Relationen mellem kolleger handler på den positive side om at opnå støtte og hjælp fra hinanden. Det gode kollegaskab fremhæves ofte som en af de vigtigste ting ved en god arbejdsplads. På den negative side handler det om mobning, eksklusion og chikane.

Relationen mellem medarbejdere og ledere har tilsvarende en positiv dimension, der udgøres af god støtte og hjælp, gode rammer for arbejdet og ikke mindst anerkendelse og belønning for veludført arbejde. Den negative del af relationen udgøres af mobning, uklare signaler og manglende opmærksomhed og manglende anerkendelse af medarbejderne.

Relationen til borgere mm. fylder meget i mange af de fag, hvor kontakten til brugere er en del af opgaven. Trusler, verbale krænkelser og i værste fald vold er faktorer, der fylder meget i beskrivelsen af det psykiske arbejdsmiljø inden for arbejde med mennesker-fagene, i service-sektoren og ved transport af passagerer. Denne relation er samtidig, når den er positiv, det element, der for mange er det meningsskabende i deres arbejde, og det er gennem denne relation, at man oplever mening samt at få anerkendelse og feedback på udførelsen af arbejdet.

Rammerne for at udføre arbejdsopgaven

En fjerde synsvinkel er at tage ud-

gangspunkt i arbejdsopgaven. Det udspringer af en oplevelse, der ofte underbygges af udsagnet: *”det som belaster os mest, er alt det som forhindrer at man kan udføre sit arbejde ordentligt”*(case 16 – servicefag, samt alle øvrige). Det ses som en belastning, hvis arbejdet er organiseret således, at man skal udføre unødige funktioner, som fx registrering og dokumentation, der ikke giver mening, eller administrative opgaver der ligger ved siden af det, man opfatter som ens kernefunktion. Forhold der i flere interviews fremhæves som eksempler på negative elementer omfatter blandt andet:

- Uklarhed i opgaven – at man ikke ved, hvad man skal lave og ikke kan overskue processen.
- At arbejdsdelingen er uhensigtsmæssig og opleves uretfærdig.
- At organiseringen af arbejdet og arbejdspladsens struktur opleves som utidssvarende og upassende til de opgaver, der skal løses, men også at den ofte ændres, uden at man kan gennemskue, hvorfor der skal ændres.

Det positive modbillede til belastningerne omfatter indflydelse i arbejdet, forudsigelighed og muligheder for at udvikle sig med nye opgaver.

Arbejdspladskulturen

En femte synsvinkel omtales ofte som *tonen på arbejdspladsen*, det

betyder måden, man taler til hinanden på, og omfatter den 'stemning', man 'synes' karakteriserer en arbejdsplads. Det er klart, at den afspejler relationerne mellem medarbejdere, men den tillægges i flere interviews en særlig positiv betydning, som det tilsyneladende kan være vanskeligt at sætte præcise ord på, og den beskrives ofte med metaforer som solskin, humør, frisk luft og netop 'en god stemning'. Der er således tale om en række forhold, der ofte placeres under betegnelsen arbejdspladsens kultur. Inden for bygge og anlæg lægges der meget stor vægt på, at de medarbejdere, der arbejder sammen i sjak, formår at samarbejde. Der tales om, at sjak har forskellig kultur, og det anses for meget betydningsfuldt, at sjak sammensættes hensigtsmæssigt. Der er samtidigt i de to cases fra bygge og anlæg eksempler på, at ledere og tillidsvalgte i virksomheden lægger vægt på, at en væsentlig del af deres opgave er at kunne foretage sammensætningen af sjak, teams og grupper på en hensigtsmæssig måde i forhold til deres evne til at samarbejde. Hvilket nogle ledere anser for en ny opgave, man ikke havde fokus på tidligere (case 2, 4, 5, 8, 12, 15, 17, 18).

Et negativt element ved tonen på arbejdspladsen omtales som brok eller skyllerumssnak. Der er tale om en kritik af forholdene på ar-

bejdspladsen eller af enkeltpersoner, der fremføres i en mindre gruppe og /eller i sammenhænge, hvor det ikke gøres til genstand for en bredere drøftelse eller giver mulighed for, at hverken lederen eller de tillidsvalgte kan handle på det. Det interessante er, at når det fremføres som en faktor i det psykiske arbejdsmiljø, lægges der ofte vægt på den betydning, det har for andre, at en mindre gruppe brokker sig og bliver stemningskabende (case 6).

Det positive modbillede er oplevelsen af en arbejdsplads, hvor tingene "bare kører", medarbejderne har det sjovt, arbejdet udføres med god kvalitet og kunder og ledelsen anerkender arbejdet. Det omtales af nogle interviewede, at dette billede står i modsætning til, at for en række år tilbage, kunne billedet af en positiv arbejdspladskultur være, at man var sikret en række goder og havde mulighed for fx megen fritid.

Ledelse som den afgørende faktor

Den sidste synsvinkel retter sig mod ledelsesopgaven. Mange af de forhold, der kendetegner det psykiske arbejdsmiljø, kan tilskrives ledelsens positive måde at lede på eller manglende evne til "at skabe en god arbejdsplads".

I første omgang lægges der ofte vægt på en række personlige egenskaber, som den gode leder besidder – eller ikke besidder. Det drejer sig

om evnen til at lytte, være nærværende og synlig, være tydelig i krav og forventninger, evne at rose og anerkende og være i dialog med såvel de tillidsvalgte som alle medarbejdere.

I næsten alle interviews fremhæves – direkte eller indirekte - betydningen af, at ledelsen og den enkelte leder spiller en afgørende rolle for oplevelsen af det psykiske arbejdsmiljø. Som det omtales andre steder i notatet, repræsenterer mange af casene en udvikling, hvor en udskiftning i ledelsen har medført, at andre værdier, andre måder at tilrettelægge arbejdet på og fremfor alt en ny prioritering af dialog mellem ledere og medarbejdere har vist sig afgørende for, at virksomhedens psykiske arbejdsmiljø i dag opfattes mere positivt end tidligere. Denne ”nye ledelse” tillægges således en afgørende betydning for en positiv ændring af det psykiske arbejdsmiljø. Modbilledet - som altså i denne sammenhæng er negativt – beskrives som konsekvenserne af en uformående leder, der ikke er i dialog med medarbejderne, som træffer beslutninger hen over hovedet på folk, og som ikke magter at anerkende medarbejderne. Det kan være svært at skelne mellem, hvad der tillægges en leders personlighed og personlige egenskaber, og hvad der tillægges en mere generel ændring i opfattelsen af, hvad le-

delse er, og hvordan det bedrives. I flere cases taler man om et generationsskifte, men har svært ved præcist at sige, hvorfor denne ændrede ledelsesopfattelse er kommet (alle cases).

5.2 Forskelle i holdninger

Undersøgelsen viser, at der generelt er et stort sammenfald i TR, AMR og ledelsens opfattelse af, hvad det psykiske arbejdsmiljø omfatter. Både de tillidsvalgte og ledelsen har italesat alle seks synsvinkler og inkluderer dermed både belastnings- og trivselsforhold. Samlet er der dog en forventet forskel i det fokus, aktørerne har, når de beretter om, hvordan de mener, der skal handles på det psykiske arbejdsmiljø. Arbejdsmiljørepræsentanterne har oftest fokus på at støtte enkeltpersoner og reducere kendte belastninger, tillidsrepræsentanterne ønsker at forandre rammer for arbejdet, og ledelsen har fokus på de forhold, som understøtter produktionen, herunder medarbejdernes trivsel og arbejdsglæde.

I cases, hvor der er et godt samarbejde omkring det psykiske arbejdsmiljø, udvikles konsensus omkring forståelsen af det psykiske arbejdsmiljø, og der ses ofte et sammenfald af interesser mellem, hvad der er godt for det psykiske arbejdsmiljø, og hvad der er godt for virksomheden/organisationen. Der ar-

bejdes både med forhold, der kan fremme trivsel, produktionen, og med metoder og værktøjer til håndtering af belastninger.

I cases, hvor der i mindre grad samarbejdes om det psykiske arbejdsmiljø, har de tillidsvalgte færre ord og nuancer på det psykiske arbejdsmiljø, og ledelsen har et mere udpræget forretningsperspektiv på det psykiske arbejdsmiljø.

5.3 En refleksion om trivsel og psykisk arbejdsmiljø

Der er mange ledere, der giver udtryk for et ønske om at erstatte ordet psykisk arbejdsmiljø med trivsel med den begrundelse, at psykisk arbejdsmiljø repræsenterer det negative og trivsel det positive i arbejdet. Det er vigtigt at være opmærksom på, at denne italesættelse også virker styrende for den praksis, de metoder og det problemfokus, der følger af at vælge det ene eller det andet begreb. Trivselsindsatser har typisk et dobbelt sigte og skal fremme både medarbejdertilfredsheden og produktiviteten. Det er meningsfuldt for de ledere og medarbejdere, der i forvejen trives og har overskud til at forestille sig, hvad der kan blive endnu bedre. For de medarbejdere, som arbejder i et højt stressniveau, er udsat for mobning eller angste for at miste jobbet, ændrer trivselsindsatser ofte ikke noget ved de vilkår, der er årsagen til be-

lastningerne. Trivselsindsatser er således ikke et redskab, der hjælper de tillidsvalgte med at kunne påtage sig et medansvar for, at kolleger ikke bliver mentalt nedslidte af deres arbejde. Der synes derfor ikke at være behov for at vælge mellem begreberne, men derimod et behov for at adskille de to begreber mere tydeligt. Således at samarbejdsganer og tillidsvalgte på den ene side kan prioritere at medvirke til trivselsskabende foranstaltninger, og på den anden side være i stand til at forebygge sundhedsskadelige belastninger i arbejdet og håndtere situationen, når det går galt. På nogle arbejdspladser vil det give mening at tænke denne opdeling i relation til en arbejdsdeling mellem TR/SUs opgaver og AMR/AMOs opgaver. På andre arbejdspladser handler det mere om at drøfte, hvordan man i en samlet indsats evner at prioritere begge opgaver. Det interessante er, at samarbejde synes at styrke en mere nuanceret opfattelse af begrebet.

5.4 Opsamlende – Fra en bred fortolkning af det psykiske arbejdsmiljø til mere fokuserede begreber

Man kan ikke sige, at de ovenstående seks synsvinkler bringer nye forståelser af det psykiske arbejdsmiljø til torvs i forhold til de definitioner, der er anerkendt af forskere, arbejdsmiljøprofessionelle og blandt

forbundenenes arbejdsmiljøkonsulenter. Det interessante er imidlertid, at der gennem interviews på blot 18 virksomheder fremkommer et så differentieret billede af problemstillingen psykisk arbejdsmiljø.

Denne iagttagelse peger på, at det ikke er tilstrækkeligt at bruge en traditionel arbejdsmiljøfokuseret fortolkning af det psykiske arbejdsmiljø. Lige så lidt som det vil være fyldestgørende at se på psykisk arbejdsmiljø som alene et ledelsesproblem eller en HR-problemstilling. Mangfoldigheden i virksomhedernes fortolkninger af psykisk arbejdsmiljø peger på, at de samarbejdsorganer, der skal håndtere det, ville kunne målrette indsatsen og udnytte ressourcerne bedre, hvis de evnede at skille problemstillingen bedre ad i fx de seks synsvinkler, vi har identificeret. Der kan være behov for et mere præcist begrebsset til at omtale det psykiske arbejdsmiljø i blandt andet en mere entydig forståelse af, om man taler om det psykiske arbejdsmiljøets konsekvenser for medarbejderne, om de forhold der påvirker negativt, om de forhold der kan fremme trivsel eller omtaler de midler – herunder ledelse – der kan ændre på betingelserne. Blandt de 18 cases er der yderligere en række karakteristika ved det psykiske arbejdsmiljø, de beskriver, der ser ud til at være defineret af, hvilken af de fem sekto-

rer, virksomhederne tilhører. Mest tydeligt knytter der sig en række særlige problemstillinger til at arbejde med mennesker, med variationer eftersom det er i en plejeopgave eller en serviceopgave. Pleje, transport og servicefag er præget af umage arbejdstider og vagtordninger, og i såvel industrien og inden for bygge og anlæg har betydningen af samarbejdsrelationer mellem kolleger og tonen på arbejdspladsen en øget og ny bevågenhed. Der ser også ud til at være en forskellig vægtning af de positive og negative billeder, der kendetegner sektorerne. Man kan sammenfattende konstatere, at der næppe kan tales om et psykisk arbejdsmiljø inden for LO-området, men mindst om fem forskellige typer af psykisk arbejdsmiljø relateret til hvert af de fem arbejdsområder, der har været i fokus i denne undersøgelse.

Det forekommer dernæst væsentligt at styrke muligheden for at tale konkret om den del af det psykiske arbejdsmiljø, der udgør en mere traditionel arbejdsmiljømæssig problemstilling, dvs. de belastninger medarbejdere kan blive udsat for, de negative konsekvenser det kan have i form af sygdom, fravær og udstødning, hvordan belastningerne kan håndteres og ikke mindst, hvordan de kan forebygges. Det kan blandt andet gøres ved at fokusere på, at der netop er tale om

en arbejdsmiljøproblemstilling. Det er forhold i arbejdet, som er lovregulerede, som omfatter anerkendte sammenhænge mellem belastninger og sygdomme, og som der findes kendte måder at håndtere og forebygge på. Det synes vigtigt gennem klare begreber at adskille denne type problemer fra de forhold, der omhandler, om medarbejdere trives eller har mulighed for at udvikle sig, endsige fra forhold, der fokuserer på medarbejdernes muligheder for at yde en høj produktivitet og en høj kvalitet eller deres almene sundhedstilstand.

6. Tillidsvalgtes holdninger til samarbejde, rolle og opgaver

Der er interviewet 23 tillidsvalgte. De fordeler sig på 3 fællestillidsrepræsentanter, 16 tillidsrepræsentanter og 16 arbejdsmiljørepræsentanter. I to cases er der ikke interviewet arbejdsmiljørepræsentanter, og i 3 cases er tillidsrepræsentanten ikke interviewet. En virksomhed har ikke tillidsrepræsentanter. Det var af praktiske årsager, at de øvrige tillidsvalgte ikke deltog i interviewene.

De tillidsvalgte vægter ledelsens betydning og samarbejdet med ledelsen højt i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. A- og b-side tænkning fylder ikke i samarbejdet. Under-

søgelsen tegner et blandet billede af de tillidsvalgtes rolle og opgaver i forbindelse med arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Nogle tillidsvalgte er usikre på deres rolle i forhold til det psykiske arbejdsmiljø og på arbejdsdelingen mellem arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanten, andre har en rimelig klar arbejdsdeling, mens andre igen deler opgaven mellem sig uden at skelne til, om de er tillids- eller arbejdsmiljørepræsentant.

Forståelse af rollen afspejler sig i de tillidsvalgtes indflydelse på arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø. Undersøgelsen viser således stor forskel i de tillidsvalgtes indflydelse på arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Nogle har stor betydning, mens andre har begrænset eller ingen særskilt betydning.

6.1 Holdninger til ledelse og samarbejde

De tillidsvalgte er bevidste om ledelsens betydning for arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø. Betydningen relaterer sig dels til den måde lederen udøver ledelse (altså ledelse som påvirkningsfaktor), dels til ledelsesprioriteringen som forudsætning for at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. Der, hvor det psykiske arbejdsmiljø ikke fungerer, fungerer samarbejdet heller ikke.

Lederens adfærd er afgørende for det psykiske arbejdsmiljø. Le-

deren skal vise tillid, og det er afgørende for, om medarbejderne kan vise tillid til lederen. Tillid handler om at lytte til medarbejderne og være lydhøre over for deres synspunkter og behov. Tillid skal starte fra lederen for, at medarbejderne kan have tillid til ledelsen. De tillidsvalgte giver desuden udtryk for, at lederens måde at organisere arbejdet på har betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Er arbejdet organiseret så det skaber overblik, og har medarbejderne de rette redskaber til opgaven, påvirker det det psykiske arbejdsmiljø positivt (case 11, 13, 1).

Opfattelsen blandt de tillidsvalgte er endvidere, at uden ledelsens opbakning er arbejdet med psykisk arbejdsmiljø svær at få til at lykkes. Det handler blandt andet om at tage psykisk arbejdsmiljø alvorligt, involvere medarbejderne i løsninger og at afsætte ressourcer (case 18, 8, 15).

En enkelt tillidsrepræsentant gav udtryk for, at dårlig psykisk arbejdsmiljø kan føres tilbage til ledelsen og derfor skal løses af ledelsen gennem flere ressourcer og ekstern hjælp (case 15). De fleste tillidsvalgte ser, at de kan have en rolle i at vedligeholde et godt psykisk arbejdsmiljø. På spørgsmålet om, hvad de tillidsvalgte kan gøre for at støtte op om den gode leder, svarede de tillidsvalgte; fortælle, når noget

ikke fungerer, komme med forslag til forbedringer, vise tillid, acceptere forhold, som ikke kan ændres, være positivt indstillet over for arbejdet, medvirke til kulturændringer som fremmer det psykiske arbejdsmiljø samt at engagere sig i og tage ansvar for arbejdsmiljøarbejdet (case 5, 7, 8, 16, 18).

6.2 Holdninger til samarbejde

De tillidsvalgte giver ensidigt udtryk for, at samarbejdet med ledelsen om det psykiske arbejdsmiljø er vigtigt. Flere af de interviewede giver udtryk for, at de i samarbejdet om det psykiske arbejdsmiljø har mindre fokus på a- og b-side interesser og større fokus på fælles interesser mellem medarbejdere og ledelse. Synspunktet kommer både fra tillidsvalgte fra både private og offentlige virksomheder (case 4, 7, 10, 14, 18). En tillidsrepræsentant giver udtryk for, at de da tænker a- og b-side, fordi det *'skal vi – men det fylder ikke i hverdagen'* (case 7), og en arbejdsmiljørepræsentant giver udtryk for, at hun opfatter udvalget (SISU) som en homogen gruppe (case 9). En arbejdsmiljørepræsentant giver udtryk for, at de historisk set har været en fagforeningshøjborg med stærke skel mellem faggrupper, medarbejdere og ledere: *Der er sket en opblødning, de tillidsvalgte har skullet vænne sig til det, men samtidig har vi også oplevet, at*

kollegerne er blevet gladere, det er en bedre arbejdsplads at være på i dag (case 18).

De tillidsvalgte fra en virksomhed, der har været hårdt ramt af kriser, ser sammenholdet som en nødvendighed for overlevelse. Han udtrykker det således: *Sammenholdet. Vi står sku sammen om det her. A- og b-siden. Vi er en gammel virksomhed, og hvis vi skal fortsætte, må vi stå sammen. Tidligere følte jeg, at vi var modstandere. Men i dag arbejder vi sku sammen.* (case 10).

6.3 De tillidsvalgtes rolle og samarbejde

I en række cases er der et godt samarbejde mellem de tillidsvalgte i forhold til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Det er typisk de cases, hvor de tillidsvalgte spiller en stor rolle i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, og hvor de tillidsvalgte også har et godt samarbejde med ledelsen.

Det gode samarbejde mellem de tillidsvalgte bygger enten på en arbejdsdeling mellem arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanten eller på, at de er fælles om opgaven (case 5). I cases, hvor de har delt opgaven mellem sig, er der ikke en skarp opdeling, og de sparrer og holder løbende hinanden orienteret (case 4, 7, 14). Den tillidsvalgte tager sig typisk af spørgsmål som arbejdstidsplanlægning og omplaceringer, og ar-

bejdsmiljørepræsentanten tager sig af personsager i forbindelse med fx krænkende adfærd og stress samt omgangstone og samarbejdsproblemer. Der er dog gråzoneområder som arbejdspress og kompetencer, ligesom det kan afhænge af, hvem kollegerne først møder/har størst tillid til, om det er tillids- eller arbejdsmiljørepræsentanten som tager opgaven (case 14).

I nogle cases giver de tillidsvalgte udtryk for, at de er uklare på deres rolle i forhold til det psykiske arbejdsmiljø og derfor også uklare på arbejdsfordelingen mellem TR og AMR. Det er typisk cases, hvor de tillidsvalgte ikke i nævneværdig grad bidrager til arbejdet og derfor har en perifer rolle og betydning for arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø (case 3, 11, 16, 18). I disse virksomheder anser ledelsen heller ikke de tillidsvalgte som en særlig ressource i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø.

I to store landsdækkende virksomheder har fællestillidsrepræsentanter været med til at lave overordnede politikeraftaler for rammerne for, hvordan virksomheden arbejder med det psykiske arbejdsmiljø (case 15, 16). I en case ligger arbejdet med psykisk arbejdsmiljø alt overvejende hos arbejdsmiljørepræsentanten, hvilket begrundes i, at TR har rigeligt andet at varetage (case 7), i en anden

ligger det overvejende hos TR. Han har tidligere været arbejdsmiljørepræsentant og har desuden kompetencer til at gå ind i samarbejdsproblemer (case 9). I en case (case 14) er der en relativ klar arbejdsdeling mellem TR og AMR, hvor TR tager sig af de aftaleregulerede problemstillinger som fx fastlæggelsen af arbejdstid, og hvor AMR tager sig af de problemer, der knytter sig til arbejdets udførelse, og som der er regler for, såsom trusler, vold og ulykker.

Uanset hvilken rolle de tillidsvalgte har, og hvilken arbejdsdeling man har valgt i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, vægter de samarbejdet med ledelsen højt (*uden ledelsens opbakning kom vi ingen vegne, tilliden skal komme et sted fra*). Endvidere peger næsten alle tillidsvalgte på, at det psykiske arbejdsmiljø langt hen ad vejen løses i den daglige dialog mellem medarbejderne og mellem medarbejderne og ledelsen. Når det opstår, så løser man det inden, det vokser sig stort (case 5, 14, 16).

Der er således ikke noget entydigt billede af, hvordan arbejdet med psykisk arbejdsmiljø fordeles mellem tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter. Det ser ud til at afhænge af lokale forhold som traditioner på virksomheden og de pågældendes kompetencer og erfaring. Der er dog eksempler på,

at ændringer af samarbejdsstrukturen har skabt nye rammer for samarbejdet.

6.4 De tillidsvalgte opgaver

Det er forskelligt, hvilke opgaver de tillidsvalgte udfører. Forskelligheden går dels på, hvor langt de går i forhold til at deltage aktivt i løsningen af de psykiske problemstillinger, dels på om de i deres arbejde med problemerne overvejende arbejder med håndteringsstrategi (som fx aktiviteter, der retter sig mod at støtte medarbejdere med belastningsreaktioner) eller overvejende med forebyggende indsatser (som fx trivselsfremmende kampanjer) eller både og.

Nogle tillidsvalgte tager imod henvendelser fra kolleger og videregiver opgaven med at løse problemet til lederen (case 11, 12), andre stiller sig til rådighed for kollegerne til en indledende snak om problemet (case 5, 10). De tillidsvalgte vægter således enten at bringe problemerne ind i en organisatorisk sammenhæng, hvor der kan foretages strukturelle ændringer af fx arbejdsmængde, fordeling af opgaver eller mulighed for at flytte en medarbejder til en anden funktion. Eller de retter sig mod at støtte en medarbejder eller en gruppe, som har problemer, fx gennem samtaler eller særlige støtteforanstaltninger.

Som nævnt ses også en kombination af begge strategier (case 6, 16).

Den kollegastøttende strategi kan være mere eller mindre opsøgende fx ved aktivt at søge at spotte problemer eller kolleger, der har det dårligt. Andre prioriterer i højere grad at involvere sig i at hjælpe medarbejdere, der har det skidt – hvilket kan være problemer, der såvel skyldes arbejdsmæssige eller private forhold eller begge dele (case 10, 14, 16). Andre konkrete opgaver omfatter løsningerne af personkonflikter (case 6, 9), konkrete forbedringer af arbejdsforholdene fx de fysiske rammer (case 12) eller de organisatoriske rammer som fx udvikling af nye kommunikationsveje mellem medarbejdere og arbejdsmiljøfunktionen (case 2) eller at tage aktiv del i indsatser, der sigter mod at skabe kulturændringer (case 5, 7, 8, 17). I casen, hvor de tillidsvalgte er trivselsagenter, arbejder de i denne rolle overvejende med håndtering, dvs. når skaden er sket (case 10).

Når vi sammenfattende ser på de opgaver, som de tillidsvalgte i interviewene beskriver, de udfører relateret til det psykiske arbejdsmiljø, falder de således i fire hovedområder:

Aktiviteter, som retter sig mod en enkelt eller en mindre gruppe af medarbejdere

- At være en som kollegerne, kan gå til, når de oplever problemer.
- Spotte, hvis en kollega eller en afdeling har det dårligt.

Aktiviteter, som retter sig mod kulturen, tonen og de sociale relationer på arbejdspladsen

- Vide, hvad der rører sig på arbejdspladsen – fange problemstillinger i opløbet.

Aktiviteter, der skal styrke dialog og samarbejde mellem ledelse og medarbejdere

- Bære informationer rundt i virksomheden.
- Videreformidle problemer til ledelsen og/eller til samarbejdssystem.
- Foreslå ændringer i og udvikle samarbejdsstrukturen.

Aktiviteter, der omfatter aktiv medvirken til at håndtere konkrete problemer

- Deltage – eller selv tage ansvar for at løse problemerne.
- Samarbejde med ledelsen om fastlæggelse af rammer og politikker for det psykiske arbejdsmiljø.

6.5 De tillidsvalgtes betydning for det psykiske arbejdsmiljø

Cases, hvor de tillidsvalgte har stor betydning

De tillidsvalgtes indflydelse på det

psykiske arbejdsmiljø afhænger af flere og af hinanden afhængige faktorer, og der kan derfor ikke på baggrund af erfaringerne i de 18 cases tegnes et entydigt billede af, hvad der skal til for, at de tillidsvalgte får større indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø. For at illustrere mangfoldigheden i, hvordan der kan og bliver udøvet indflydelse, har vi medtaget nedenstående beskrivelser af de cases, hvor de tillidsvalgte har størst betydning for virksomhedens evne til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø. Der er dog også nogle fællestræk, som er samlet op til slut i afsnittet. Det er bemærkelsesværdigt, at de cases, hvor de tillidsvalgte har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø, dækker bredt inden for de fem arbejdsområder, som casene repræsenterer. Der er således næppe forhold ved arbejdets karakter, der er grundlag for dette, men forhold der vedrører den enkelte arbejdsplads, som fx medarbejdernes og ledelsens holdning til samarbejde.

Case 4

De tillidsvalgte har gennemført en længerevarende uddannelse sammen med ledelsen. Uddannelsen satte fokus på samarbejdet mellem medarbejdere og ledelse (områdeleder og daglige ledere) og på, hvordan man skaber en arbejdsplads med høj social kapital. Uddannel-

sen har betydet tæt samarbejde mellem de tillidsvalgte og ledelsen, de har fået forståelse for hinandens perspektiver og et fælles billede af - og fokus på - deres fælles interesser. Det har blandt andet betydet større forståelse for økonomien, og at de tillidsvalgte kan være med til at videregive denne forståelse til kollegerne: *"Det er ikke altid lederen, der er bussemand"* (TR case 4).

Case 5

De tillidsvalgte arbejder tæt sammen med hinanden og med lederen. Der er ikke forskel på de tillidsvalgtes roller i forhold til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. For dem er det psykiske arbejdsmiljø tæt forbundet med meningen med arbejdet, og det er styrende for deres tilgang til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. De største belastninger i arbejdet stammer således også fra udførelsen af selve arbejdsopgaven, nemlig relationen til de borgere, der er på institutionen. Hvis ikke den faglige tilgang til arbejdet er i orden, kan det skabe situationer, hvor kollegernes sikkerhed er i fare. De tillidsvalgte er rollemodeler også for den pædagogisk faglige tilgang og tager ansvar for, at denne tilgang efterleves i hverdagen. Hvis de tilkalder en vikar, som ikke forstår vigtigheden af fagligheden, opfatter både TR og AMR det som deres opgave at gå til lederen,

så der ikke opstår gnidninger omkring udførelsen af arbejdet. Samarbejdet med lederen er tæt, og de tillidsvalgte har langt hen ad vejen de samme holdninger til faglighed og det psykiske arbejdsmiljø, som lederen. De ser dette sammenfald af interesser i skarp modsætning til en tidligere leder, der oplevedes fraværende og meget uklar i sine forventninger. På denne virksomhed ser begge de tillidsvalgte det således som et led i deres opgaver at opbygge og bevare tilliden til lederen med det mål at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø og arbejde efter de pædagogiske retningslinjer, de selv går ind for. *"Ved at kommunikere og stole på hinanden. Det at man får bygget er professionelt forhold, hvor der stadig er plads til at have det sjovt sammen. Jeg har sgu respekt for, at han er min leder, men samtidigt kan vi også stå og sparke dæk sammen. Men det kræver meget af mig i forhold til at mærke, hvor grænserne er henne"* (AMR arbejde med mennesker, case 5).

Case 7

Her er det især arbejdsmiljørepræsentanten, der har en stor rolle i forhold til arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø. Arbejdsmiljørepræsentantens rolle og muligheder for at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø støttes i stor udstrækning af en aktiv, involverende

og vedholdende arbejdsmiljøleder samt af, at strukturen for arbejdsmiljøarbejdet skaber rammen for et tæt samarbejde. Der er faste ugentlige møder for arbejdsmiljørepræsentanterne og månedsmøder i det lokale MED-udvalg. Endvidere er der et godt samarbejde med ledelsen, og AMR udfordrer kollegernes holdninger til ledelse og til det at brokke sig: *"Jeg kan finde på at sige til kollegerne, at de skal være godt tilfredse med den ledelse, de har"*.

Case 9

Her er det især tillidsrepræsentanten, der har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø. I denne case er samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg slået sammen, og det er tillidsmandens holdning, at arbejdsmiljøet er udvalgets vigtigste opgave, og at sammenlægningen især har styrket arbejdsmiljøarbejdet. Tillidsrepræsentanten ser det som sin rolle at have fingeren på pulsen og at være synlig i dagligdagen. Det gør han blandt andet ved at gå en daglig runde blandt kollegerne og ved at involvere sig i den konkrete problemløsning, fx i løsningen af en konflikt mellem to medarbejdere. Gennem et længere forløb påtog han sig rollen med at få kollegerne til at forstå hinanden og tale sammen igen. Endvidere holder han møder med direktøren, hvor de - ifølge tillidsmanden selv - i en *fordomsfri*

og i en *tillidsfuld* atmosfære diskuterer fremtidens udfordringer.

Case 10

I denne case varetager de interviewede tillidsvalgte, udover deres opgave, som henholdsvis TR og AMR, også rollen som trivselsagenter. En gruppe på 8 udpegede medarbejdere, der på baggrund af 7 dages uddannelse er til rådighed med støtte til kolleger ift. problemer, der vedrører trivsel og psykisk arbejdsmiljø. De øvrige trivselsagenter er menige medarbejdere. Det er såvel ledelsens som de tillidsvalgtes vurdering, at trivselsagenterne har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø i dagligdagen, og også at de selv gennem den rolle får størst betydning. Deres rolle som tillidsvalgt har dog betydning for deres tilgang til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. De har en fælles forståelse af, at de må stå sammen med ledelsen, og arbejde for de fælles interesser, hvis virksomheden skal bestå i fremtiden – og at trivslen er en vigtig parameter. Endvidere er de med til at bære trivselsproblemer, der ikke umiddelbart kan løses, ind i arbejdsmiljøorganisationen.

Case 12

Arbejdspladsen indgår i en transportvirksomhed, men udfører servicefunktioner rettet mod kun-

derne. Det psykiske arbejdsmiljø er derfor præget af den problemstilling, der vedrører trusler og voldsomme reaktioner fra kunder. TRen befinder sig fysisk i anden del af virksomheden, så AMR står for det daglige samarbejde. I forhold til samarbejdet i det daglige blev der i forbindelse med et projekt, der skulle styrke den sociale kapital, etableret et lokalt udvalg kaldet "sekstetten", da det omfatter såvel: TR, AMR, sektionsleder og gruppens tre arbejdsledere. Der er meget stor beslutningsstyrke i gruppen, og AMR oplever, at hun har stor indflydelse på rammer og vilkår gennem dette udvalg. Lederen anser udvalget som en strategisk ressource. I det omfang AMR blander sig i personsager, holdes disse dog ude af udvalget, men løses i samarbejde med TR.

Case 14

Arbejdspladsen har fuldtidsansatte tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter, som kollegerne kan komme i kontakt med "24 timer i døgnet". TR tager sig overvejende af problemstillinger omkring arbejdsplaner og har fokus på, at kollegerne gives stor indflydelse på vagtplanen og på at finde løsninger, som både a- og b-siden er tilfredse med. AMR tager sig af problemer med overfald, ulykker, vanskelige situationer med kunder mv. Han hjælper

den enkelte medarbejder, som har været ude for en hændelse og er tovholder på udviklingsaktiviteter, fx trafikikkerhedsprojekt. De tillidsvalgte har et godt samarbejde med ledelsen. De er ikke blege for at gå i forhandling, når det er nødvendigt, men tager også ansvar for at løse problemer. De oplever, at de har stor indflydelse på arbejdspladsen, og at ledelsen har stor tillid til dem.

Case 17

Arbejdsmiljørepræsentanten har et tæt samarbejde med ledelsen, såvel daglig leder som områdeleder, samt med arbejdsmiljøkonsulenten. Han arbejder strategisk på den måde, at han holder jævnlige møder med områdelederen, og han tager selv initiativ til møder med mellemledere, da han mener, at han mere effektivt kan påvirke arbejdsmiljøet ved at påvirke lederne. I det daglige er han rollemodel for den gode adfærd i forhold til arbejdsmiljøet. Han er i høj grad kulturbærer og ser en tydelig sammenhæng mellem, hvad der er godt for virksomheden, og hvad der er godt for trivslen. En måde han påvirker kulturen er ved fx at udfordre kollegerne, som omfatter mange unge, til at sætte sig i kundens perspektiv. Endvidere underviser han nye arbejdsmiljørepræsentanter i rollen og er en ressourceperson i forhold til arbejdsmiljø.

6.6 Fællesstræk

Samarbejdet med ledelse

Indflydelsen opnås i alle casene ved, at der er skabt en ramme for samarbejde, der bygger på gensidig respekt og tillid. De tillidsvalgte anser det som en forudsætning for, at der overhovedet kan samarbejdes. Det er blandt andet afgørende, at ledelsen magter og vælger at foretage en uddelegering af ansvar for de opgaver, der har afgørende betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Det kan fx være opgaver om varetagelse af driften (case 14), vagtplanlægning (case 17), kulturen på arbejdspladsen (case 17), udviklingen af kerneopgaven og de faglige principper (case 5) og udvikling af organisationen (case 14 og 9). En vej til at styrke samarbejdet med ledelsen er fx gennem fælles uddannelse, som giver fælles sprog, større tillid og en bedre evne til at finde en fælles problemforståelse (case 4).

En anden type samarbejde inden for organisationens rammer er et samarbejde mellem AMR og interne arbejdsmiljøprofessionelle. Det forudsætter dog en klar rollefordeling, hvor de arbejdsmiljøprofessionelle skal agere fagressourcepersoner (case 7, 9, 14).

Der er også eksempler på, at TR har påtaget sig at løse konkrete personalepolitiske opgaver, som fx konflikter mellem medarbejdere,

angiveligt fordi det giver en bedre løsning (case 9).

I nogle tilfælde beretter de tillidsvalgte om, at deres indflydelse er øget i kraft af, at de selv har været opsøgende i forhold til samarbejdet med mellemlederne. Eller at de medvirker til at etablere strukturer, hvor mellemlederne inddrages i samarbejdet (case 12).

De tillidsvalgtes forståelse for virksomhedens tarv

Det gode samarbejde bygger i mange tilfælde på en fælles forståelse af, hvad der er godt for både arbejdsmiljø og virksomheden, og at de tillidsvalgte giver udtryk for, at de er blevet bedre til at se tingene fra ledelsens side. En tillidsrepræsentant fortæller, at fælles uddannelse for de tillidsvalgte og ledelsen samt indsigt i organisationens økonomi har givet en bedre forståelse af, hvordan organisationen hænger sammen og dermed, hvad der kan lade sig gøre – løsningsmæssigt (case 4). En arbejdsmiljørepræsentant fortæller, at han fuldt ud deler ledelsens holdning om, at arbejdets indhold og mening er det vigtigste for arbejdsmiljøet, og fortæller, at han tager fat i kolleger. En tillidsrepræsentant fortæller, at hun af nogen opleves som ledelsens forlængede arm, fordi hun påtager sig rollen som formidler af virksomhedens værdier for adfærd og omgangs-

tone. Selv oplever hun ikke, at det ensidigt er ledelsens værdier, men arbejdsmiljøorganisationens værdier (case 8). Denne større lydhørhed over for ledelsen skal ses i sammenhæng med en samarbejdssøgende og lydhør ledelse. Som tidligere er det tillidsvalgtes opfattelse, at tilliden starter hos ledelsen.

Positiv indflydelse gennem nye roller

Udvikling og varetagelse af rollen som både tillidsvalgt og trivselsagenter har bragt de tillidsvalgte helt ud i frontlinjen i forhold til kollegerne, da de her påtager sig, i en formel rolle, at yde direkte støtte til medarbejdere med problemer.

Balance mellem forhandling og dialog

Det er kendetegnende for flere af de tillidsvalgte, som oplever en stor positiv indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø, at de beretter, at de både skal kunne ”sidde ved forhandlingsbordet” og medvirke til at sikre, at rammerne om fx ændringer i strukturen er i orden, og samtidigt være i en positiv dialog med såvel toplederen som med mellemledere (case 4, 14).

Arbejdsmiljørepræsentantens status

Det er en kendt problemstilling på mange virksomheder, at det kan

være vanskeligt at få medarbejdere til at stille op til tillidshverv, specielt som arbejdsmiljørepræsentant. I dette studie har vi 5 cases, som ikke har problemer med at få arbejdsmiljørepræsentanter. Fælles for disse cases er, at det alle er virksomheder, hvor de tillidsvalgte har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen, og at der som nævnt er et godt samarbejde med ledelsen. I den ene case fortæller de tillidsvalgte, at medarbejdergruppen nåede frem til den erkendelse, at posten som tillidsvalgt var vigtig, og at de ønskede sig at være repræsenteret af kolleger med de bedste kompetencer (case 5). En strategisk satsning på oprustning af arbejdsmiljørepræsentanterne, involvering i beskrivelse i AMR-opgave og ansvar for opgaver og løsninger har i en anden case virksomhed resulteret i kampvalg (case 14). Spændende opgaver og udvikling i arbejdet, at AMR-rollen er en karrierevej, er andre forklaringer på AMRs status (case 7, 9, 14, 17). I alle disse virksomheder fremgår det også, at de tillidsvalgte har ledelsens tillid og derfor også får uddelegeret ansvar.

6.6.2 Cases, hvor de tillidsvalgte har begrænset betydning for det psykiske arbejdsmiljø

I en række cases har de tillidsvalgte begrænset betydning for arbej-

det med det psykiske arbejdsmiljø. Kendetegnende for disse er, at de har få ord for det psykiske arbejdsmiljø, og at de tillidsvalgte heller ikke selv opfatter, at de har den store rolle i forhold til psykisk arbejdsmiljø. For nogle ligger fokus i arbejdsmiljøarbejdet på det fysiske arbejdsmiljø (case 13, 15), og andre oplever, at psykisk arbejdsmiljø naturligt ligger i HR-funktionen (case 11, 18). En arbejdsmiljørepræsentant fremhæver, at hun mangler kompetencer, hvis hun skulle varetage dette område (case 18).

Cases, hvor de tillidsvalgte har begrænset betydning for det psykiske arbejdsmiljø er virksomheder/enheder med under 50 ansatte (med undtagelse af en (case 18), og et gennemgående træk er, at lederne vægter den daglige dialog, og at medarbejderne oplever dette som et kulturskifte. Et par af virksomhederne er endvidere karakteriseret ved at have en løs formel samarbejdsstruktur med begrænset mødeaktivitet (case 3, 11).

I en af casene er det et bevidst valg fra lederens side at have dialogen med hele medarbejdergruppen frem for kun med de tillidsvalgte. Hans ledelsesstrategi er at styrke medarbejdernes ejerskab til arbejdet, og at det sker gennem involvering af alle (case 16). For andre ledere er den begrænsede inddragelse af de tillidsvalgte i varetagelsen

af det psykiske arbejdsmiljø sikkert ikke et bevidst valg.

Der er dog ledere, som vælger ikke at bruge deres tillidsvalgte aktivt i forhold til psykisk arbejdsmiljø. Det ser ud til at være påvirket af, hvilke tillidsvalgte de har, og af de tillidsvalgtes egen interesse og egne kompetencer til at gå ind i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø, mere end det forekommer at være et fravalg af at bruge de tillidsvalgte.

Alle cases vi har interviewet er udvalgt, fordi de er udpeget som virksomheder, der har et godt psykisk arbejdsmiljø. Denne undersøgelse viser, at dette kan være tilfældet uden af de tillidsvalgte spiller en særskilt rolle i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. En forklaring herpå kan være, at det er mindre virksomheder, hvor lederen har en samarbejdende tilgang til medarbejderne, og at han vægter og praktiserer dialog i hverdagen. Har lederen kulturændring som mål, fx i omgangstone, i sladder- og samarbejdskultur, giver det god mening for lederen i en mindre virksomhed at involvere alle, da kulturændringer involverer alle. Hvordan kulturændringen kan ske, kunne dog stadig aftales i samarbejdsstrukturen, men i disse cases ser det ikke ud til, at lederen involverer samarbejdsorganisationen, eller anser den for strategisk vigtig, når han vil ændre kulturen. Involvering af

samarbejdsorganisationen vil kunne hindre eventuel modstand fra de tillidsvalgte og gennem deres påvirkning også modstand fra medarbejderne.

6.7 Opsamling

De tillidsvalgte er bevidste om, at ledelsen har en afgørende rolle i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Både i forhold til den måde, de udøver ledelse, og i deres prioritering af arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. I ledelsesrollen er det især ledelsens adfærd og deres evne til at organisere arbejdet, der trækkes frem. Flere tillidsvalgte giver udtryk for, at ledelsens opbakning er nødvendig for, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø lykkes.

Undersøgelsen viser forskel i de tillidsvalgtes rolle i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. I en række cases spiller de tillidsvalgte en stor rolle. I disse cases vægter de tillidsvalgte samarbejde med ledelsen højt og vurderer det som godt. Flere tillidsvalgte giver udtryk for, at de i mindre grad tænker i a- og b-side interesser i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Fokus er på de fælles interesser mere end, hvad der adskiller a- og b-siden. Baggrunden for større fokus på de fælles mål og interesser kan ses i lyset af større pres udefra. For de private virksomheders vedkommende kan det være den økonomiske kri-

se, den globale konkurrence og udlicitering, som har truet virksomhedernes eksistens og dermed fået ledelse og medarbejdere tættere sammen. For de offentlige virksomheders vedkommende kan det være pres på velfærdssamfundet med færre midler.

I cases, hvor de tillidsvalgte har stor betydning for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, er der et godt samarbejde mellem de tillidsvalgte. I arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø er der ikke en entydig rollefordeling mellem tillids- og arbejdsmiljørepræsentant. Opgaver, der relaterer sig til arbejdstilrettelæggelse og omplaceringer, ligger typisk hos tillidsrepræsentanterne og personer, stress og krænkende adfærd hos arbejdsmiljørepræsentanten, men der er også gråzoner, og samarbejdet er præget af sparring og løbende kommunikation. Enkelte steder deler de tillidsvalgte opgaverne ligeligt mellem sig.

De tillidsvalgte udfører en række forskellige opgaver i forbindelse med det psykiske arbejdsmiljø både i forbindelse med håndtering af dårligt psykisk arbejdsmiljø og i forebyggende aktiviteter. Typiske opgaver er at spotte kolleger, som har det dårligt, formidle problemstillinger til ledelsen og samarbejdssystemet, medvirke til udvikling af arbejdsmiljøarbejdet samt indgå i forebyggende og trivsels-

fremmende aktiviteter. Der er dog stor variation casene imellem på og hvilke opgaver, tillidsvalgte varetager i forbindelse med det psykiske arbejdsmiljø.

Det psykiske arbejdsmiljø afhænger af flere af hinanden afhængige faktorer, og der kan derfor ikke tegnes et entydigt billede af, hvad der skal til, for at de tillidsvalgte får større indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø. For at illustrere mangfoldigheden har vi beskrevet 7 cases med fokus på de forhold, som vurderes at have betydning for samarbejdet om det psykiske arbejdsmiljø. Fællestrækkene i de cases, hvor de tillidsvalgte har stor betydning, er ud over et godt samarbejde med ledelsen, konsensus omkring holdninger til psykisk arbejdsmiljø og dettes sammenhæng med virksomhedens interesse. Endvidere at arbejdsmiljørepræsentanterne generelt har høj status i disse cases.

Cases, hvor de tillidsvalgte har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø, dækker bredt inden for de fem arbejdsområder, som casene repræsenterer. Det er således næppe forhold ved arbejdets karakter, der er grundlag for dette, men forhold der vedrører den enkelte arbejdsplads, som fx medarbejdernes og ledelsens holdning til samarbejde samt arbejdsmiljørepræsentanternes status.

For cases, hvor de tillidsvalgte har begrænset indflydelse på de psykiske arbejdsmiljø, gælder det, at de tillidsvalgte ikke selv oplever, at de har den store rolle, at de giver udtryk for, at de mangler kompetencer, og/ eller de oplever, at det psykiske arbejdsmiljø overvejende ligger i HR. I disse cases spiller ledelsen en afgørende rolle for, at arbejdspladserne har et godt psykisk arbejdsmiljø.

7. Ledelsens holdninger og tilgange

Der er interviewet 16 linjeledere, heraf 11 strategiske ledere og 5 daglige ledere. Det er ledere, der er direktører i mellemstore virksomheder, fabrikschefer med ansvar for produktionen og afdelings-/områdeleder med daglige ledere under sig. Dette afsnit er således overvejende udtryk for strategiske leders holdninger. Tre af de daglige ledere er tillige ”øverste ledere” på ansættelsesstedet, idet de er en del af en stor organisation, hvor deres ledelse er ansat i central enhed og i dagligdagen befinder sig geografisk et andet sted.

Fra tre casevirksomheder er der ikke interviewet linjeledere (case 9, 13, 18). Her er det HR- eller arbejdsmiljøfunktionen, der i interviewene repræsenterede lederens synspunkter.

Af såvel fællesinterviewene som interviewene med medarbejderrepræsentanterne fremgår det, at de interviewede ledere generelt er respekterede og afholdte ledere. De er karakteriserede ved, at de lægger vægt på dialog og et godt samarbejde med medarbejderne, og samtidig at være ledere, der står ved, at de er ledere. De har en vis ydmyghed over for deres magtposition og en erkendelse af, at de ikke er noget uden medarbejdernes medspil og opbakning. Lederne snakker generelt om trivsel og ikke om psykisk arbejdsmiljø. Lederne agerer i nogle tilfælde forebyggende uden nødvendigvis at være bevidste om, at deres handlinger forebygger dårligt psykisk arbejdsmiljø. Deres perspektiv er ”en veldrevet forretning”.

I tre cases (case 1, 8, 15) er der ikke overensstemmelse mellem ledelsens beskrivelse af deres indsats for psykisk arbejdsmiljø og TR’ernes oplevelse af ledelsens indsats. Her giver TR udtryk for, at dårligt psykisk arbejdsmiljø kan føres tilbage til dårlig ledelse, at ledelsen ikke prioriterer psykisk arbejdsmiljø, ikke afsætter tilstrækkelige ressourcer, og at der skal eksterne konsulenter ind for at løse problemerne.

7.1 Ny ledelse – nye ledelsesformer

På mange af de virksomheder, hvor der er sket en mærkbar positiv udvikling i det psykiske arbejdsmil-

jø, er dette typisk sket i forbindelse med udskiftning af chefer/strategisk leder. Typisk fra chefer med mere detailstyret og kontrollerende ledelsesstil med fokus på fejlfinding til en åben dialogorienteret ledelse med fokus på ressourcer og medinddragelse. En leder udtrykker det således: *"Vi er gået fra en køllekultur til dialogkultur. Gjorde man en fejl var det kontant afregning. Vi er gået fra en kultur, hvor kutymen var mundtlig advarsel, skriftlig advarsel og så ud til i dag, hvor vi er nysgerrige på medarbejdernes motiver. Vi har en fælles interesse i at fastholde medarbejderen"* (case 14).

Den nye ledelsesstil skal også ses ind i en tidsånd. Nyere ledelsesteorier om motivation og inddragelse synes slået igennem på mange af vores casevirksomheder. Teorierne er ikke så nye endda og vidner om, hvor lang tid der går, fra teorierne introduceres på uddannelser og lederkurser til de implementeres i hverdagen.

7.2 Sammenhæng mellem ledelse og psykisk arbejdsmiljø

Lederne er generelt bevidste om sammenhængen mellem deres ledelsesudøvelse og arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø og om, at de en afgørende betydning som rollemodel og kulturskabere. Især mellemlederne som rollemodel italesættes. En leder giver udtryk for:

"Det hele kan koges ned til, om man har en god mellemleder, en som har lederkompetencerne til at skabe medarbejdere, der trives" (case 17).

En anden leder udtrykker det således: *"Håber min tilgang smitter af. De er vel ligesom børn, de spejler sig vel i mig. Man skal starte med sig selv, jo mere ejerskab man selv har, jo mere vil det smitte af på vores medarbejdere. Det er det jeg siger, ejerskab og engagement smitter af, og det fører tilbage til psykisk arbejdsmiljø. Jo mere ejerskab jo bedre psykisk arbejdsmiljø"* (case 16).

Dialogen i hverdagen er et vigtigt redskab for lederne i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Det handler om tillid fx overbevisningen om, at medarbejderne gør det bedste, de kan, 'den åbne ledelsesdør' og accept af at fejle. Ligesom flere ledere italesætter vigtigheden af at behandle folk lige, uanset hvor i hierarkiet de er. En chef udtrykker det således: *"Psykisk arbejdsmiljø er en værdi. At skabe et miljø der er til at være i. Er vi ordentlige over for hinanden chefer og ansatte, så tror jeg, at de fleste konflikter kan undgås. Skabe miljø hvor kollegerne holder øje med hinanden. Det handler om at få formidlet, at vi må snakke om det (vold og trusler)"* (case 8).

Flere ledere fremhæver vigtigheden af, at lederne fokuserer på det positive, anerkendelse, medarbejdernes ressourcer og på at for-

midle de gode historier. I en case er lederen dog meget opmærksom på at se 'brok' som en indikator for, at noget er galt, og ser det som sin opgave at undersøge bagvedliggende årsager (case 3).

Flere cases satser på oprustning af mellemlederne. Det sker i form af uddannelse og støtte fra øverste ledelse og HR. Uddelegering af udfordrende opgaver til mellemlederne ses også som en måde at opruste mellemlederne til at varetage det psykiske arbejdsmiljø i dagligdagen. Der er eksempler på, at lederne rekrutterer mellemledere efter, om de er i stand til at formidle ledelsens holdninger og værdier for god ledelse, herunder at chefen tror på, at de kan skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, og der er eksempel på, at ledere fyres, fordi de ikke kan (case 4, 9, 14, 16).

7.3 Sammenhæng mellem psykisk arbejdsmiljø og bundlinjen

For lederne er der ingen tvivl om, at et godt psykisk arbejdsmiljø hænger sammen med bundlinjen. Det gælder særligt de interviewede strategiske ledere, men også flere mellemledere ser et godt arbejdsmiljø som vigtigt for bundlinjen. Sammenhængen er både at godt psykisk arbejdsmiljø skaber øget produktivitet og kvalitet, men også at dårlig økonomi i virksomheden giver utryghed, konkurrence og

dermed dårlig psykisk arbejdsmiljø. Den generelle holdning blandt lederne er, at når man behandler folk ordentligt, og de laver det, de har lyst til sammen med kolleger, som de trives med, så produceres der mere, og man er villig til at yde en ekstra indsats. Det kommer til udtryk i nedenstående citater:

- Jeg får mere ud af forretningen, hvis folk laver det, de har lyst til. Jo bedre de har det på pladserne, jo bedre går det også med arbejdet. Folk, der trives, vil også gøre mere. Det er der ikke noget nyt i (case 1).
- Efter ændret ledelsesstil også øget omsætning og øget indtjening (case 3).
- De sjak som fungerer bedst, viser det også på bundlinjen. Hvis et sjak fungerer, og der er noget at lave – ingen sygdom (case 2).
- Hvis ledelsen er rimelig, så er medarbejderne også rimelige (case 11).
- Ingen er i tvivl om sammenhæng mellem psykisk arbejdsmiljø og økonomi. Alt er centreret om en god kundeoplevelse. Alle ved at der er sammenhæng mellem trivsel og psykisk arbejdsmiljø (case 17).

Den økonomiske krise har ramt mange af virksomhederne, ført til fyringsrunder og medført usikkerhed i ansættelsen, og her oplever lederne at det smitter negativt

af på arbejdsmiljøet. På spørgsmål om hvad der kan gøre det psykiske arbejdsmiljø bedre svarer han: ”At tjene nogle flere penge. For det giver overskud til at sige, at vi skal kikke på det her” (case 11).

Erkendelse af sammenhæng mellem psykisk arbejdsmiljø og bundlinjen har betydning for, hvad det er lederne har fokus på. Perspektivet for ledelsens arbejde med det psykiske arbejdsmiljø er at understøtte forretningen – først og fremmest den daglige drift, men også idéudviklingen. Det gør de ved at sætte fokus på kerneopgaven, teamsammensætning og medarbejdernes motivation.

7.4 Ledernes fokusområder

Kerneopgaven

I forhold til kerneopgaven sætter lederne især fokus på to dimensioner indenfor det psykiske arbejdsmiljø, nemlig meningen i arbejdet og faglig stolthed. En leder indenfor social og sundhedsområdet udtrykker, at det meningsfulde findes i selve arbejdet, i den opgave som man udfører – altså omsorg, pleje og behandling for et medmenneske.

Det psykiske arbejdsmiljø skabes i udførelsen af arbejdet. Hvis det skabes ved siden af virker det ikke. Så er det spild af tid (case 5).

Flere ledere inden for forskellige

brancher arbejder med at øge medarbejdernes faglige stolthed. Det sker både gennem uddannelse, belønningssystemer, italesættelse og ekstern kommunikation (case 4, 5, 8, 16). Det kommer blandt andet til udtryk i et citat fra en HR konsulent.

Arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø har udviklet sig. Tidligere havde vi fokus på, at folk skulle have det godt med hinanden, det var relationerne der var vigtigst. I dag går vi mere op i, at få en fælles forståelse af, at vi gør en samfundsmæssig vigtig opgave, og at det er vigtigt for det psykiske arbejdsmiljø at man er stolt af det man lave (case 8).

Sammensætte teams

Ledernes fokus her er på at matche medarbejdernes kompetencer med de opgaver, de sættes til. Udover kompetence er lederne også opmærksomme på, at medarbejderne får de opgaver, som de har lyst til og brænder for (case 1, 18).

Et andet fokus er på at sammensætte teams, så kemien mellem medarbejderne passer. Det er særlig udtrykt indenfor håndværker-virksomhederne, hvor håndværkerne arbejder i skiftende teams på forskellige opgaver. Men også andre flere af servicevirksomhederne har dette fokus Case 1,2,3, 17 og 18).

Indflydelse og uddelegering

Uddelegering af ansvar ses på en række områder både i forhold til daglig drift, arbejdsmiljøarbejdet og i udvikling af forretningen. Det sker fx ved at medarbejderne selv finder løsninger på nettet i stedet for at gå til lederen (case 3), arbejdsmiljørunderinger foretages af de tillidsvalgte uden deltagelse af ledelse (case 1) og tillidsvalgte holder dialogmøder med ledere og medarbejdere (case 7). En leder har etableret et ugentligt forum, hvor alle medarbejdere kan møde op med gode idéer. Lederen kan på stedet give penge til udførelse af idéen (indenfor en given økonomisk ramme) eller bede medarbejderne arbejde videre med ideen, herunder præciserer løsningen og lave budget (case 18). En anden leder sammensætter tremandsteams "tre vise mænd" til at løse konkrete tekniske problemstillinger (case 11).

I flere cases har de succes med at arbejdet med øget indflydelse på arbejdsplaner og ferieplanlægning. Det ses på arbejdspladserne med vagtgående personale (case 4,6,7,8).

7.5 Temaer som ledelsen ikke har fokus på

Ledelsens fokus på emner indenfor det psykiske arbejdsmiljø er i høj grad på forhold som understøtter 'forretningen'. Det er ikke nødvendigvis noget der kommer op via

APV, trivselsundersøgelser eller arbejdsmiljøorganisationen. Det er generelt forhold som sigter på at forebygge at der opstår hindringer for produktionen, og forhold, hvor der langt hen af vejen er en fælles interesse mellem medarbejdere og ledelse. Generelt er ledelsens fokus ikke på mere personlige forhold som krænkende adfærd og fastlåste samarbejdsproblemer. Der er dog undtagelser idet en leder har sammensat teams ud fra ønsket om at opbryde klikedannelser (case 11).

Krænkende adfærd fanges i trivselsmålinger kommer til ledelsens kendskab via trivselsmålinger og typisk fra HR-afdelingen.

7.6 Opsamling

I denne undersøgelse er det overvejende ledere, der arbejder strategisk, der er interviewet. Det er ledere, der er direktører i mellemstore virksomheder, fabrikschefer med ansvar for produktionen og afdelings-/områdeleder, der leder gennem ledere mv. Kendetegnenende for alle ledere er, at de har en dialogbaseret og samarbejdende tilgang til de ansatte og generelt er de vellidte blandt de tillidsvalgte og i medarbejdergruppen. Lederne ser en værdi i at inddrage medarbejderne i driftsforhold og i udvikling, for derigennem at opnår løbende forbedringer og større engagement og ejerskab til arbejdet.

Lederne er bevidste om sammenhængen mellem ledelse og det psykiske arbejdsmiljø. Derfor har flere af case virksomhederne også fokus på lederuddannelse. Lederadfærden er vigtig for det psykiske arbejdsmiljø. De opfatter sig som kulturskabere og som rollemodel for den gode adfærd og omgangstone. Synlig ledelse fx gennem morgenrunder, åben dør og lydhørhed overfor personalet samt ydmyghed overfor lederrollen er vigtige ledelsesværdier. Også anerkendelse og fokus på medarbejdernes ressourcer og de gode historier er måder som lederne søger at understøtte det psykiske arbejdsmiljø.

De interviewede ledere ser ikke blot det psykiske arbejdsmiljø som et arbejdsmiljøanliggende, men i udstrakt grad som vigtig for virksomhedens økonomi. De er ikke i tvivl om denne sammenhæng, og flere giver udtryk for, at det psykiske arbejdsmiljø tilstand kan aflæses direkte på bundlinjen. Sammenhængen er tredelt. For det første er ledernes forståelse, at medarbejdere, der trives med det de laver (arbejdet) og trives med dem de laver det det sammen med, yder en større indsats. For det andet at medarbejdere, der behandles ordentligt og hvor ledelsen er lydhør overfor deres ønsker og behov, yder en ekstra indsats, når virksomheden har behov for det. For de tredje ser lederne en

sammenhæng mellem dårlig økonomi på virksomheden og det psykiske arbejdsmiljø. Arbejdspladser som har været igennem fyringsrunder og hvor medarbejderne føler sig utrygge i ansættelsen, har de ansatte mindre overskud og det smitter af på produktionen.

Ledelsens perspektiv på arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø er et "forretningsperspektivet". De forhold, som lederne især er optaget af at løse, er forhold som understøtter produktionen eller kvaliteten af arbejdet eller som fjerner hindringer i arbejdets udførelse. Det drejer sig om at matche opgaver og kompetencer, så medarbejderne er i stand til at løse opgaven, om at sammensætte team, så samarbejdet mellem medarbejderne fungerer, om at uddelegere ansvar og indfyldelse for at understøtte medarbejderne engagement og ejerskab til opgaven samt at styrke medarbejdernes faglige stolthed.

De interviewede ledere har generelt ikke fokus på krænkende adfærd. Kendskab hertil får de fra trivselsundersøgelser, som typisk er forankret i HR.

8. Det formaliserede samarbejde

Håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø er ifølge Arbejdsmiljølo-

ven formelt set placeret, som en opgave den lovpligtige AMO skal løse. Hvis en virksomhed alene ser det psykiske arbejdsmiljø som en arbejdsmiljøopgave og placerer den i AMO, er der en tendens til at problemstillingen begrænses til, at være et anliggende der håndteres med de tilgange og redskaber AMO råder over. Det indebærer at problemopfattelsen knytter sig til den tilgængelige arbejdsmiljøviden om belastninger og sygdomme, til den gældende lovgivning, samt de forebyggelsesstrategier og håndteringsmetoder, der stilles til rådighed af eksterne aktører som BAR-systemet, konsulenter og Videnscenteret for arbejdsmiljø. På ingen af de 18 casevirksomheder forholder det sig imidlertid sådan. Som det er fremgået har de interviewede virksomheder for det første en langt bredere fortolkning og forståelse af begrebet psykisk arbejdsmiljø, og de anser det ikke som en opgave, der kan begrænses til AMOs regi alene.

Det psykiske arbejdsmiljø varetages såvel af AMO, SU, MED strukturen i kommuner og regioner, samt ikke mindst i det daglige samarbejde mellem ledelse og medarbejdere og deres repræsentanter. Desuden håndteres dele af det psykiske arbejdsmiljø i de store virksomheder og organisationer også i HR – afdelingen, af professionelle arbejdsmiljøkoordinatorer

og lign. samt som et integreret led i den strategiske ledelsesopgave. Det svarer til, hvad andre undersøgelser har peget på. Det er imidlertid interessant, at flere af casevirksomhederne har gennemført en strategisk ledet ændring af den formaliserede samarbejdsstruktur, bl.a. med fokus på at styrke håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø. Der er først og fremmest eksempler på at man vælger at sammenlægge AMO og SU systemerne, samt at skabe en fladere struktur, i begge tilfælde med det mål at skabe en mere handlingsduelig organisation.

Foreløbige resultater fra aktuelle undersøgelser af udrulningen af AMO – reformen peger på, at det ikke er reformen i sig selv, som skaber store ændringer, men at den derimod blot afspejler en udvikling, der allerede er i fuld gang på arbejdspladserne (Se f.eks. præsentationer fra CAVI projektet på www.cavinet.dk). En tendens, der altså bekræftes af flere af case-virksomhederne.

Også uden for virksomhederne er der fokus på betydningen og struktureringen af det formelle samarbejde. Som bekendt er AMO netop blevet reformeret, reglerne om struktur og uddannelse er gjort mere fleksible, og der lægges mere vægt på at arbejde strategisk og i et årshjul perspektiv. Samarbejdsudvalgenes og TR's opgaver er også

under pres, bl.a. i kraft af at især de offentlige arbejdsgivere søger at styrke ledelsesretten og begrænse muligheder for at lave lokale aftaler om f.eks. arbejdstid.

Det generelle billede er, at i kraft af ønsket om en fladere og mere handlingsduelig struktur, begrænses den formaliserede struktur i omfang fx ved at reducere antallet af niveauer i organisationen, antallet af udvalg og antallet af repræsentanter. Der er dog også eksempler på det modsatte. Den herefter slankede struktur tilpasses linjeorganisationen således, at den i højere grad afspejler ”forretningens” enheder. Det er bemærkelsesværdigt at såvel A som B side generelt finder at en sådan tilpasning er positiv. Fra begge sider lægges vægt på, at strukturen udfyldes af både ledere og medarbejdere, der vil gøre noget og som brænder for såvel medarbejdernes som for virksomhedens trivsel.

Der er dog også virksomheder, der udvikler samarbejdet inden for rammerne af den traditionelle to-strengede struktur og fastholder AMO og SU som adskilte. Enten virksomhederne sammenlægger eller fastholder er der samtidigt eksempler på kreative mikrostrukturer, som etableres i kortere eller længere tid med henblik på at kunne varetage trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Vi har derfor opdelt den

følgende analyse af casene i først at rette et blik på de cases, hvor man har fastholdt de traditionelle strukturer, dernæst på dem, hvor der er en sammenlagt struktur og endelig en beskrivelse af nogle af de mest interessante ”mikrostrukturer” bl.a. triosamarbejdet.

Som nævnt bliver opgaven med at håndtere det psykiske arbejdsmiljø ikke kun placeret i samarbejdsorganerne, men også i andre dele af virksomhedernes organisation ikke mindst i HR. Dette interne samarbejde har stor betydning for valget af struktur. HR-afdelingens rolle varierer meget, men generelt opfatter såvel HR lederne som medarbejderrepræsentanterne samarbejdet som afgørende. Samarbejdet mellem HR og samarbejdssystemet foregår og er organiseret på mange forskellige måder. Der er flere eksempler på at AMO og HR arbejder tæt sammen, hvorimod der i mindre grad ses samarbejde mellem HR og SU. Vi vender tilbage til denne problematik i afsnittet om de interne støttefunktioner.

8.1 De traditionelle strukturer

Blandt de 18 cases ser vi fastholdelse af de traditionelle strukturer indenfor fire arbejdsområder områder, der ikke omfatter arbejde med mennesker og ikke er kommunale eller regionale.

De mellemstore håndværksvirk-

somheder har med en enkelt undtagelse, aktivt valgt at fastholde at have såvel et SU som en AMO. Traditionsmæssigt har TR spillet en vigtig rolle ift. at lave specifikke aftaler, der knytter sig til de enkelte opgaver eller byggepladser, som medarbejderne udfører arbejdet på. Der ligger selvfølgelig elementer af psykisk arbejdsmiljø i sådanne udmålinger af opgaver og fastlæggelse af de rammer, der arbejdes under. Det opfattes imidlertid ikke som sådan af virksomhedernes repræsentanter. Det som man på disse arbejdspladser opfatter som psykisk AM, varetages primært af AMO og ofte i et samarbejde mellem den arbejdsmiljøansvarlige leder og en eller flere AMRer. *”Vi holder tre møder årligt i udvalget, TR er ikke med. Hvis der er noget – f.eks. lønforhandling - går han til S (direktøren)”* (TR, B&A case 3)

Det fysiske arbejdsmiljø og primært sikkerhedsproblemer fylder dog væsentlige mere end det psykiske. Der er en tradition for at løse problemer som de opstår, hvilket også praktiseres overfor på problemer, der knytter sig til psykisk arbejdsmiljø. Den mest fremtrædende problematik handler om trivsel og samarbejde på byggepladser. Det har ifølge virksomhederne altid været sådan, men det nye er, at det er blevet i orden at tale om det, og at det opfattes som et arbejds-

miljøspørgsmål. *”Når nu vi har en kæmpe byggeplads, og når vi som leder siger, ’at du skal gå med ham’, så kommer der en hønsegård. Og det er ikke effektivt. Så vidt muligt sætter vi dem sammen, som passer sammen.”* (Leder – B&A case 1). Ledelsens prioritering bygger på en erkendelse af at samarbejdet har betydning for produktiviteten. *”Jo bedre de har det ude på pladserne ... jo bedre går det også her, så kan vi mærke det, det skal jo være produktivt”*. (Samme leder case 1). Den type indsats tillægges AMO. *”Det er i Sikkerhedsudvalget vi tager det, Jeg synes ikke rigtig at det fylder så meget. .. Vi har ikke et punkt der hedder Psykisk Arbejdsmiljø. Men det er noget vi tager, når det kommer”* (Samme leder case 1).

Blandt industrivirksomhederne er det også to ud af tre, der har fastholdt den traditionelle struktur. I begge tilfælde er der en arbejdsdeling mellem SU og AMO. Både ledere og medarbejdere beskriver, at SU i forhold til det psykiske arbejdsmiljø er lidt på sidelinjen. Det er dog her man behandler de mere overordnede (strategiske) ting, der knytter sig til aftaler, arbejdstidsplaner osv. Samt ikke mindst drøftelse og fastlæggelse af samarbejdsstrukturen. AMR er derimod orienteret mod den daglige problemløsning. (case 10 og 11). På den ene – en større produktionsvirksomhed

– har de reformeret deres samarbejdsstruktur, men fastholdt den som tostrengt. AMO – som kaldes miljøorganisationen – er opbygget med mange små ”miljøudvalg”. *”Grupperne skal have en størrelse så de kan overskue deres område”* (TR industrivirksomhed case 10). Denne virksomhed har samtidigt flere mikrostrukturer, bl.a. trivselsagenter og har nedlagt HR afdelingen. Måden er at arbejde på karakteriseres af mange uformelle møder såvel mellem ledelse og TR og mellem driftsledere og AMR.

Den anden case (case 11) beskriver den samme arbejdsdeling, TR tager sig af det strategiske, herunder bl.a. i samarbejde med HR afdelingen, og AMR tager sig af det daglige arbejde med løse de problemer der opstår. De opfatter at det væsentlige ved den faste struktur, er at der er udpeget aktører, der kan påtage sig opgaverne. Derimod mener de ikke at faste møder og dagsordener er vigtige. *”Hvordan vi har det sammen, ordnes meget gennem de uformelle kanaler”* (AMR case 11). På samme virksomhed har det vist sig, at brugen af leanbaserede tavlemøder, kan anvendes som en ramme for at drøfte og håndtere problemer, der omhandler f.eks. samarbejde og trivsel.

Indenfor transport sektoren er det et grundvilkår, at medarbejderne sjældent er samlet. Derfor ople-

ves de formelle strukturer at have en vigtig betydning, da de repræsenterer rammer, for at mødes og for at kunne bringe oplevede problemstillinger til behandling. I to cases har man således meget fokus på at fastholde og udvikle de traditionelle organer. Faste møder og klare roller bliver betydningsfulde. I den ene virksomhed, som udfører passagertransport (case 14) har man restruktureret både AMO og SU. AMO er blevet koblet sammen med varetagelsen af ’ydre miljø’ problemer, og er samtidigt blevet slanket, så omfanget af Amr er halveret.

Blandt casene indenfor Servicebranchen har en virksomhed fastholdt den to strengede struktur. Her varetages det psykiske arbejdsmiljø primært som et arbejdsmiljø og en ledelsesproblematik. Såvel ledere som AMR og TR har gode muligheder for at mødes i hverdagen. Samarbejdet sker derfor meget gennem de opgaver der løses dagligt og gennem uformel kontakt. *”Der er så meget dialog og samarbejde i det daglige, så vi ikke ved hvad vi skal tale om i SU. .. Jeg forestiller mig at vores SU snart bliver overflødig pga. vores daglige dialog. Folk leder nærmest efter emner på SU”* (leder fra Servicevirksomhed case 18)

Endelig har en stor statslig virksomhed bevaret den to strengede model. Det er en stor virksomhed,

og AMO strukturen er vigtig i forhold til, at håndtere de lokale problemer på de enkelte afdelinger. SU har mere overordnede opgaver og sætter f.eks. gang i forskellige udviklings projekter. TR har en vigtig rolle i forhold til enkeltperson sager. Både TR og AMR lægger vægt på, at det er afgørende for muligheder for at løse problemer indenfor denne struktur, at der er et godt dagligt samarbejde mellem TR og AMR. Også ledelsen vægter den daglige indsats *"Det er et fælles ansvar og derfor er det også nødt til at være dernede (blandt medarbejderne), for det er også der det rykker"* (Afdelingsleder, arbejde med mennesker case 8). Afdelingslederen udtrykker samtidigt skepsis ved den eksisterende struktur: *"Vi snakker om at samle det (SU og AMO). Også fordi vi snakker om det samme til begge møder. Så indenfor overskuelig fremtid har en 1 struktur"* (Samme afdelingsleder, arbejde med mennesker case 8)

På de virksomheder, der har fastholdt en tostrengt struktur, er det primært i AMO, at der arbejdes med det psykiske arbejdsmiljø. Det sker ofte i tæt samarbejde med ledere eller arbejdet koordineres og sammenkædes med interne AM professionelle. AMG og AMR får således deres primære fokus på varetagelsen af de problemstillinger, der melder sig i det daglige, som

f.eks. konflikter, sammensætning af team eller støtte til kolleger der rammes af psykiske problemer. De interne arbejdsmiljøprofessionelle eller en leder, der i stort omfang prioriterer arbejdsmiljøansvaret bliver vigtige i forhold til at integrere arbejdsmiljøindsatsen i virksomhedens strategiske personalepolitiske indsatser.

På nogle virksomheder er det dog fortsat TR som løfter opgaven på det strategiske niveau i SU, ved at have fokus på det psykiske arbejdsmiljø, når der f.eks. forhandles arbejdstid eller fastlægges normer for arbejdsvilkårene. Generelt er der dog en tendens til at SU og tilidsmandens betydning for håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø reduceres jo mere det integreres i det daglige arbejde. (cases 18, 1, 3, 13, 17 og 18). Denne tendens ser ud til at blive fremmet aller mest i virksomheder med lav organisationsgrad og stor egenindsats. *"Når man har det godt er SU unødvendigt"* (leder, case 18).

Der synes at være en særlig problematik knyttet til virksomheder, hvor medarbejderne og mellemlederne sjældent mødes på tværs af mindre enheder. Der er her et større behov for at fastholde formelle strukturer og faste møder. I bygge og anlægsvirksomhederne løser flere problematikken ved at AMR og ledere med arbejdsmiljøansvar

'besøger' de mange arbejdspladser jævnlige. Indenfor transport erhvervet ser det imidlertid ud til, at det opleves relevant at fastholde den faste struktur og de formaliserede møder.

Ny struktur baseret på en partsaftale i en stor halvoffentlig servicevirksomhed (case 15)

I en case fra en stor halvoffentlig service virksomhed med ca. 14.000 ansatte (case 15) er der indgået en aftale mellem parterne om at ændre strukturen for samarbejdet om arbejdsmiljøet. Aftalen er indgået på baggrund af rammeaftalen mellem DI og CO-Industri og ses som en udmøntning af reformen om arbejdsmiljøorganisationen. Det grundlæggende i ændringen er, at man har fjernet det laveste niveau, dvs. de lokale AM-grupper, og dermed reduceret omfanget af AM-grupper og af AMR'er. Erfaringen var, at der i disse udelukkende blev behandlet allerede vedtagne beslutninger og information fra de mere centrale enheder. Det øverste praktiske niveau er herefter AM-udvalg på forretningsenhedsniveau. I disse deltager chefen for forretningsområdet, en leder repræsentant og en arbejdsmiljørepræsentant, desuden en medarbejder fra en central arbejdsmiljø enhed. Der er et tæt samarbejde med den professionelle AM-enhed, der er knyttet til HR.

Her laves løbende trivselsmålinger, hvor de enkelte afdelinger kan hente data om egne medarbejders vurdering af trivsel og benchmark sig med resten af virksomheden.

Opgaverne der varetages er at planlægge og koordinere AM-indsatsen på området og lægge linjerne for arbejdsmiljøgruppernes arbejde. Følge op på indsatser og sikre at arbejdsmiljøarbejdet integreres i ledelsessystemet og i den daglige drift. Ligeledes skal man lave risikovurderinger ved større forandringsprocesser som påvirker arbejdsmiljøet. Herunder ikke mindst forhold der vedrører det psykiske arbejdsmiljø. På det underliggende niveau etableres AM-grupper som udgøres af den lokale chef og den vagte arbejdsmiljørepræsentant. Denne gruppes ansvar er det daglige arbejdsmiljøarbejde og virke som bindeled mellem de ansatte og arbejdsmiljøudvalget.

Det specielle er ikke strukturen, men at der i den aftale som er indgået mellem parterne er indskrevet at man løbende skal evaluere strukturen. Der er ifølge aftalen nedsat et Partsudvalg med medlemmer udpeget af organisationerne. Udvalget skal overvåge udviklingen af Arbejdsmiljøorganisationen og foreslå evt. tilpasninger. Der er interessant, at man vælger at betragte strukturen som dynamisk, med muligheder for og intentioner

om løbende at justere den, når nye erfaringer gør det relevant.

SU-systemet fungerer parallelt med den nye AMO. I aftalen der fastlægger rammerne for Samarbejdssystemet er det indføjet, at ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø også ligger i SU. Det er obligatorisk at psykisk arbejdsmiljø skal behandles på møderne. TR'erne har medvirket aktivt til at italesætte skillelinjen mellem SU og AMO i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, er således en problematik der jævnligt drøftes. FTR nævner at der fra flere sider har været fremsat forslag om at sammenlægge strukturerne. Dette er dog ikke sket, ifølge FTR primært fordi TR'erne generelt er imod. TR'erne udfører i praksis mange opgaver, som de selv henregner til psykisk arbejdsmiljø, det omfatter bl.a. at være med til at italesætte psykisk arbejdsmiljø og at medvirke til at udvikle værktøjer. Der nævnes som eks. På værktøjer metoder til at omsætte resultaterne af målinger af trivsel til konkrete indsatser og et projekt der skulle forbedre omgangstonen i afdelingerne. TR medvirker også ved at indgå som støtte når medarbejdere rammes af stress eller der opstår konflikter. FTR og TR mener endvidere at det er deres opgave at gøre arbejdsmiljørepræsentanterne mere slagkraftige og sikre at de inddrages.

Selvom man således har fastholdt en tostrengt strenget struktur, fremgår det at samarbejdet mellem AMO og SU, opfattes som afgørende for at det psykiske arbejdsmiljø bliver sat på dagsordenen.

I en anden case virksomhed snakker begge parter om at lægge arbejdsmiljø- og samarbejdsudvalg sammen. Begge parter oplever, at det er de samme ting de snakker om på begge møder og de bruger meget tid på det. De tillidsvalgte giver udtryk for, at det vil blive lettere at tage ansvar, hvis de sidder sammen. De vil kunne undgå diskussioner om, hvem der har 'aben'. Ledelsen forudsiger, at de indenfor en overskuelig tidshorisont har ét udvalg. En ulempe kan være, at de bliver for mange mennesker til møderne, og de tillidsvalgte forudsiger en vis slankning af samarbejdsorganisationen (case 8).

8.2 De sammenlagte strukturer

På ni af de atten cases har man valgt at lave en sammenlagt struktur. De fire af disse er kommunale eller regionale virksomheder, der har en MED struktur, som følger de aftaler, der er indgået mellem parterne herom. Her er sammenlægningen således i stort omfang initieret af eksternt indgåede aftaler. Aftalen om etablering af MED-strukturen indgås af kommunen

eller regionen, på den enkelte arbejdsplads er det således en ændring, der opleve at komme ovenfra. De fem øvrige cases har på eget initiativ udviklet og tilpasset en sammenlagt samarbejdsstruktur. Det gælder for en mellemstor bygge- og anlægsvirksomhed (case 2), en mellemstor produktionsvirksomhed (case 9), en sektion af en stor halvoffentlig transport virksomhed (case 12), og to store private servicevirksomheder (case 16 og 17). Det er en udvikling, der således kan findes indenfor alle produktionsområder, og såvel blandt store som mellemstore virksomheder. Katalysatoren har i flere tilfælde været reformen af AMO reglerne, men i alle tilfælde lægges der vægt på, at motivationen til at foretage ændringen kommer fra virksomheden selv. Oftest er det første initiativ ledelsens, men i udvikling og implementering har medarbejderrepræsentanter i alle tilfælde spillet en stærkt medvirkende rolle.

I et tilfælde har organisationerne og virksomhedernes fellestillidsmænd været aktive i arbejdet med udvikling af strukturen og i forhandlingerne med ledelsen om den endelige udformning (case 16). I to andre tilfælde har mellemstore virksomheder valgt at lave en sammenlagt struktur, en bygge- og anlægsvirksomhed (case 2) og en produktionsvirksomhed (case 9). Ud-

formningen skete i begge tilfælde i et samarbejde mellem ledelse og tillidsvalgte. Det har dog i begge tilfælde været nødvendigt, at få aftalen accepteret (dispensation fra gældende aftaler) på forsøgsbasis fra de pågældende organisationernes side. Der har været størst betænkelighed ved dette fra lønmodtagerorganisationernes. Bygge- og anlægsvirksomheden (case 2) har draget nytte af en ekstern konsulent, som har været meget aktiv i udformningen af den nye samarbejdsstruktur. Ledelsen har parallelt med den nye struktur opsagt alle lokalaftaler, og ønsker således at styrke ledelsens råderum og begrænse bindende aftaler. Ledelsen opfatter dog samtidigt den nye struktur, som en mulighed for at medarbejderne og deres repræsentanter, opnår en stor grad af indflydelse på varetagelsen af det daglige arbejde og på arbejdsmiljøet.

Disse selvorganiserede strukturer er meget forskellige, da de i alle tilfælde er tilpasset virksomhedens grundlæggende organisationsstruktur. Vi vil i det følgende illustrere dette ved at beskrive nogle af de mere særlige.

En produktionsvirksomhed med AMSU

På en stor produktionsvirksomhed (case 9), startede sammenlægningsprocessen på baggrund af et ønske

fra både SU og AMO. Fællestillidsrepræsentanten udviklede idéen til udformningen af den nye struktur. Da dette foregik inden AMO reformen, blev der på det tidspunkt lavet en særtaftale med LO og DA om at udvikle strukturen som et forsøg. Alle parter vurderer efterfølgende, at den nye struktur har været en løftestang for arbejdsmiljøarbejdet.

Den sammenlagte struktur kaldes AMSU. Under dette er fire AMSU grupper, der repræsenterer produktionsafdelingerne. I AMSU grupperne indgår TR, AMR og en eller to ledere. Der arbejdes meget på linje med hensigterne bag den nye AMO. Der lægges en gang om året en plan for, hvilke emne der skal behandles og afgøres i det kommende år. Der holdes seks møder om året i det samlede AMSU, forud for hvert møde, er der arbejds møder i afdelingernes AMSU grupper, som skal samle viden, forslag og ideer, som kan bringes op i AMSU. Et af de årlige møder er et to dages seminar, hvor den kommende årsplan drøftes og vedtages. Forretningsplanen for hele virksomheden gennemgås også her. AMSU's arbejde faciliteres af en intern arbejdsmiljøkoordinator. Det er erfaringen fra de tillidsvalgte, at mange af de problemer der knytter sig til det psykiske arbejdsmiljø, som f.eks. samarbejds konflikter, løses i det daglige af AMSU-grup-

pen. Især i de grupper, hvor man har god tillid til hinanden. Tillidsrepræsentanten som er interviewet, har f.eks. den praksis at gå gennem hele sit arbejdsområde når han møder ind, og fortæller at mange små problemer løses på denne runde. Andet løses i et konstruktivt samarbejde med AMR.

Der er efter AMSU er indført blevet valgkamp om AMR-posterne. Såvel TR som AMR får samme information, og det er en vurdering, at det er lettere at tage stilling til og påvirke ledelsens prioriteringer. Tidligere fik AMU ikke informationer vedr. driften. I interviewet vurderer deltagerne at de i dag finder frem til bedre løsninger, da der inddrages flere kompetencer, personer og perspektiver. Sammenlægningen har ført til et tættere samarbejde mellem AMR og TR. Hvilket igen betyder at tingene kommer hurtigere igennem, den nye struktur er tidsbesparende – da der ikke er så mange møder. Efter starten var vurderingen dog, at der deltog for mange mennesker i flere af møderne. Det har man så søgt at tilpasse, ved at ikke alle er med hver gang. Når deltagerne – både ledelse og tillidsvalgte - ser tilbage på forløbet, er vurderingen samstemmede, at en sammenlægning ikke kan lade sig gøre uden tillid og respekt for hinanden.

En bygge- anlægsvirksomhed med SISU organisation

På en mellemstor bygge- og anlægsvirksomhed (case 2) valgte man at omforme hele samarbejdsorganisationen, sammenlægge AMO og SU og integrere disse med noget af driftsorganisationen. Initiativet kom fra ledelsen, der mente at det gav god mening at slå SU og AMU sammen ud fra et ønske om at reducere ressourceforbruget, men i høj grad også ud fra et ønske om at gøre strukturen mere handlekraftig og beslutningsdygtig. Lederen er relativ ny i funktionen og betegner selv sin lederstil, som et markant skifte fra den tidligere ledelse.

Den sammenlagte organisation omtales som SISU, den omfatter to ledelsesrepræsentanter, en TR, de tre SISU udvalg (med en AMR og en mellemlider i hver fra tre afdelinger) og et lærling udvalg med en lærlingrepræsentant og en leder. SISU udvalgene kaldes SISU staben. Der nedsættes ved siden af løbende arbejdsgrupper, som kan påtage sig udviklingsopgaver. Som en slags baggrundsgruppe findes en formandsgruppe, der omfatter de tre mellemlidere. Her laves erfaringsdeling, sparring og vurdering af udviklingen på områder. De har ansvaret for opfyldelse af måltal, herunder trivselsmål.

SISU arbejder aktivt fremadrettet ved at afholde dialogrunder.

Det er ad hoc møder, hvor en særlig gruppe medarbejdere samles på tværs, f.eks. lærlinge eller service-montører. Der skal afholdes mindst seks dialogmøder om året. På disse møder bringes problemer vedrørende sikkerhed og psykisk arbejdsmiljø op. F.eks. har lærlingene drøftet vanskeligheder knyttet til forholdet mellem lærlinge og svende. Det er erfaringen, at hvor de i starten var medlemmer af SISU der fastlagde temaerne, er det nu hyppigere at der kommer temaer nedefra. Det er den internt arbejdsmiljøansvarlige – som også er lager chef – der varetager og støtter afholdelse af såvel SISU møder som dialogmøder.

I etableringen af den nye struktur indgik en ekstern konsulent, som en aktiv aktør. Man havde søgt og fået støtte fra Forebyggelsesfonden til at opbygge, denne nye samarbejds måde.

Virksomheden måtte for at lave denne struktur søge dispensation fra forbund og Arbejdsgiverforening. Denne blev opnået for en to årig prøve periode. TR havde i forbindelse med etableringen en stor opgave i at sikre, at indflydelsen ikke blev dårligere. Det har ifølge TR krævet stor tillid mellem TR og lederen, at indgå i disse forhandlinger, og det har ikke været uden sværds slag. Bl.a. er alle lokalaftaler opsagt, hvilket TR ikke er helt tryk ved. Ikke desto mindre er det lykke-

des at opbygge et positivt samarbejde indenfor rammerne af denne nye sammenlagte struktur. TR skal på den ene side sikre at kollegerne forstå de ændrede rammer og på den anden side medvirke at de positive muligheder udnyttes.

Fagforeningens position var at ville beskytte så mange som muligt. Efter et år er det TRs egen vurdering, at det fungerer, især i forhold til sikkerheden. Især arbejdsmiljø er blevet løftet. Nu er der beslutningskraft (i form af direktøren) og økonomi inde over, så der kan siges ja og nej med det samme. Der er også bedre opfølgning fordi chefen sidder der. Nu er det tilladt at snakke om ting – det er et mere åbent forum. For at styrke den interne dialog er der udviklet en række kommunikationsværktøjer, hvor der anvendes billeder i stor udstrækning. Herunder lærlinge-håndbog, en app til kommunikation mellem sjak og virksomhed, samt en personalehåndbog. Alle parter understreger, at den nye struktur er helt afhængig af at der er et frugtbart samarbejde. *”Det har været en lang proces. Det var selvfølgelig en ledelsesbeslutning, ... men jeg (TR) kan godt se at det er rigtigt. Men det er svært at overbevise det store bagland, da de er så konservative ... jeg er positiv, men selvfølgelig præget af mit fagfelt, jeg tror det var godt, at der var nogen der kom udefra og*

hjælp. .. Nej, det skal være i et samarbejde, ellers kommer det ikke til at fungere”. (TR case 2)

Sekstetten i en service-sektion ved en stor halvoffentlig transport virksomhed (case 12)

Servicesektionen er en mindre enhed med ca. 20 ansatte. Den samlede virksomhed har forskellige samarbejdsstrukturer i den del, der varetager servicefunktioner har man valgt at etablere en sammenlagt struktur kaldet EAMSU. Sammenlægningen gælder således kun dele af den samlede virksomhed og optræder derfor kun på nogle niveauer. I den enhed som udgør casevirksomheden, er man en del af servicesektionens EAMSU. Det er det højeste niveau, på hvilket man har sammenlagt. EAMSU udvalget omfatter lederen for servicesektionen, TR, en centerleder og to AMR valgt blandt EAMSU grupperne i enhederne.

Det lokale EAMSU omfatter således lederen, TRen, som dog primært arbejder i en anden enhed, men deltager i møderne og AMR, som er på enheden.

EAMSU behandler arbejdsmiljøspørgsmål og samarbejdsspørgsmål, drøfter APV og herunder psykiske arbejdsmiljø, fastlægger politikker og planlægger f.eks. medarbejder seminarer. Der behandles

ikke konkrete sager, det gøres i det lokale EAMSU.

Ifølge såvel lederen som AMR er der mange opgaver der varetages af den lokale EAMSU gruppe. Gruppen mødes jævnligt med de øvrige grupper. Dagsordenen her er ofte APV, handlingsplaner og konkrete sager. Virksomheden har en internt ansat koordinator med arbejdsmiljø hovedopgave. Hun opfattes som en vigtig ressourceperson for enheden, og kan støtte både lederne ved personalesager og EAMSU gruppen ift. konkrete sager.

Lokalt omtalte man EAMSU-gruppen som trio'en. Efter et projekt – ledet af eksterne konsulenter – med fokus på social kapital, valgte man at supplere gruppen med de tre mellemledere. Således at de fleste møder holdes som en sekstet. Det foregik konkret ved at lederen lige efter etablering af triogruppen havde et længere fravær, hvorefter TR forslog at inddrage de lokale mellemledere. Det blev godkendt som et forsøg fra topledelsen, men blev fastholdt da lederen vendte tilbage til arbejdet. *”Det fungerer godt, vores leder, er jo lidt en fjernleder, er her kun to til tre dage om ugen. Så det er jo mellemlederne der ska’ ta beslutninger, de har fået et andet ansvar. Det er jo egentlig dem vi får feedback fra i hverdagen”* (AMR, case 12)

Virksomhedsudvalget en samlet struktur i en stor privat servicevirksomhed (case 16)

Organisationen som samlet har 8.500 ansatte havde tidligere en relativt kompliceret to-strengt struktur, opbygget omkring produktionsenheder i organisationen med en svag kommunikation på tværs. Ledelsen ønskede en ændring primært for at reducere omfanget af tillidsvalgte. Medarbejderne var ikke negative overfor en sammenlægning da de i længere tid havde afholdt møder i AMO og SU samtidigt. I forbindelse med OK forhandlinger indledtes derfor drøftelser af en ny struktur. Medarbejderne var i disse forhandlinger repræsenteret af to fællestillidsrepræsentanter. Resultatet blev en enstrengt struktur i kun tre niveauer. Hovedudvalget kaldes VU – virksomhedsudvalget. Herunder er der tre divisionsudvalg, der repræsenterer tre forretningsområder og under dem et antal samarbejdsgrupper på arbejdsplads niveau. I samarbejdsgrupperne sidder TR, AMR og den daglige leder. I divisionsudvalgene er 2 AMR'er, 2 TR'er valgt blandt samarbejdsgrupperne, samt divisionsledere, to øvrige ledere og en repræsentant fra funktionærforeningen. I Virksomhedsudvalget er divisionsudvalgene repræsenteret og desuden indgår FTR'erne. Der er en stab af AM professionelle, der fun-

gerer som sekretærer og konsulenter for samarbejdssystemet.

Motivet fra medarbejderrepræsentanterne har været at skabe en struktur, der fungerer på det lokale niveau. *"Hvis det skal fungere i toppen, skal det også fungere forneden. Så skal der ikke være separate møder. Det er også nemmere for lederne og de kan ikke spille AMR'erne ud imod hinanden. Det er SAM-grupper, det står for samarbejde"* (FTR, case 16).

Det var TR'erne som var mest skeptiske, de var bekymrede for at AM kom til at fylde for meget, i dag mener de ikke det har været tilfældet. Men kan se en række fordele, som f.eks. bedre videndeling om, hvad der foregår. TR og AMR er tættere på beslutningstagere, og samarbejdet har fået mere beslutningskraft. Man oplever at have fået et udvalg, som kan handle. Der er færre møder, det hele opleves mere effektivt. Den største udfordring, der anføres er, at der ikke kommer mange input fra medarbejderne.

Ledelsen ser den nye struktur som en stor fordel, da den har begrænset antallet af tillidsvalgte og antallet af møder. Ledelsen anser det direkte samarbejde, som de mener trives i samarbejdsgrupperne, især når de laver arbejdspladsrettede indsatser, som det vigtigste. De mener at de højere niveauer mest er nødvendige fordi de skal være der.

"Vi bruger ikke de tillidsrepræsentanter så meget. ... Vi vil gerne have dem, men hvad skal de bruges til, når der er en god dialog. Når samarbejdet er stærkt, hvorfor skal en repræsentant så have stemmen. Så føler de andre sig jo ikke hørt, så bliver det en slags mellemleder" (leder case 16).

Selvom ledelse og medarbejderrepræsentanter er enige om at den nye struktur er en klar forbedring, er dette således fra forskellige motiver. De er enige i at den har givet medarbejderne mere direkte indflydelse, men ser meget forskelligt på den betydning de tillidsvalgte spiller for at få det hele til at fungere. Fra begge sider peges på, at en videre udvikling af samarbejdsstrukturen forudsætter, at især medarbejderrepræsentanterne gives bedre kompetencer. *"De største udfordring for os er at sikre uddannelse af AMR og TR, især AMR, da de kun får det obligatoriske med 3 dage om året. Der har vi en hurdle, for de fleste vil ikke."* (FTR, case 16)

En detailhandelskæde med kun en arbejdsmiljøorganisation

Kæden har en lang række mindre butikker i hele landet. Mange medarbejdere er mellem 18 og 24 og en del er endda under 18. I en butiksenhed er der ofte kun to fastansatte og resten er løst ansat. Organisering graden er derfor lille blandt medarbejderne (ca. 15 %). Kæden

har valgt at opbygge deres interne varetagelse af arbejdsmiljøforhold, som en kombination af HR-afdelingen, en sikkerhedsafdeling, der bl.a. varetager sikkerhed ift. røveri og tyveri samt den lovpligtige Arbejdsmiljøorganisation. For nyligt har ledelsen ønsket at slanke HR-afdelingen, og bringe den tættere på de enkelte butikker. AMR-funktionen dækker et antal butiksenheder, og AMR er valgt blandt de medarbejdere, der vælger at være ansat i en længere årrække. F.eks. studerende. AMR kommer til at fungere som en slags tillidsrepræsentant idet han inddrages i alle de personalespørgsmål personalet bringer op. Han har dog ingen forhandlingsret overfor ledelsen. Den løbende koordinering varetages af en intern arbejdsmiljøkoordinator, koblet til HR som arbejder sammen med såvel AMR som med sikkerhedsfolkene. Sikkerhedsafdelingen varetager bl.a. alt hvad der vedrører forebyggelse af traumatiske hændelser ved røverier, og også støtte til medarbejdere, der udsættes for dette.

AMU som er rammen om det formaliserede AM arbejde afholder tre møder om året, her arbejdes med APV, ulykker, og der laves halvårsplaner, som led i en årlig drøftelse. Ift. psykiske arbejdsmiljø er det primært truende kunder og røverier der er fokus på.

De tre aktører har etableret et dagligt samarbejde, der fordrer en hyppig kontakt, primært via telefon og mail, da de sjældent opholder sig på samme lokalitet. *”Styrken ved vores organisering er at vi snakker sammen alle sammen. At man ikke kun snakker med sin egen chef, jeg kan også ringe til n1 (sikkerhedskonsulent), n2 (distriktschef) eller n3 (arbejdsmiljøkonsulent). Der er ingen formelle kommandosystemer. Rollerne er veldefinerede og det er et fladt system. Ligesom alle kan ringe til mig. Der er mange gode medarbejdere som er gode til at ringe og sige, hvis noget ikke fungerer eller hvis de har forslag”* (AMR case 17).

8.3 Nye rammer om samarbejdet

Hvad enten man vælger en sammenlagt eller tostrengt struktur, er der tale om at samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere er koblet til en bestemt struktur, som defineres af hvem der indgår i forskellige udvalg, hvilet kommissorium og opgaver disse udvalg har, udvalgenes relation til hinanden, deres ressourcer, antallet af møder osv. I mange af casene lagde såvel ledelsen som medarbejderne vægt på, at der også er andre rammer for samarbejdet, som endda i nogle tilfælde opfattes som vigtigere i forhold til den daglige håndtering af arbejdsmiljøindsatsen. Der arbejdes flere steder med, at personer med

et AM-ansvar som fx interne AM-konsulenter, AM-chefer, sikringskonsulenter osv. (case: 2,10,15,17) i samarbejde med AMR/TR har til opgave at ”besøge” alle arbejdspladser eller ansatte. Det gøres ved faste runder, og målet er at samle informationer om medarbejdernes oplevelse af arbejdet. Sådanne runder kan være kobled til systematisk intern kontrol systemer som f.eks. certificering, APV procedurer el. lign., men kan også være blot ”runderinger”. En sådan måde at arbejde på opleves som en styrkelse af samarbejdet, og er også medvirkende til at skabe en fælles opfattelse af, hvilke problemer der forekommer og hvad der kan gøres.

AMR- og TR-arbejdet ændrer i et vist omfang karakter, når der lægges vægt på det mere uformaliserede samarbejde, det bevæger sig fra interesse varetægelse til at være dialogbærende. Dialogopgaven forudsætter dog, at der er afsat ressourcer til den og at det er synligt for alle, samt at der bruges mindre tid. *”De tillidsvalgte går fra at markere forskellen mellem ledelse og medarbejdere til at minimere afstanden fra top til bund”*. (AMR case 10)

Formalisering af samarbejdet om arbejdsmiljøet mellem TR og AMR

På en mellemstor bygge og anlægs-virksomhed (case 1) har man ind-

ført at tillidsrepræsentanten altid deltager i arbejdsmiljøudvalgsmødet. For de tillidsvalgte sættes, der en hel dag af til arbejdsmiljømødet. Om morgenen/formiddagen tager TR og AMR rundt på tilfældigt valgte byggepladser for at tjekke sikkerheden og for at indsamle ønsker fra deres kolleger til behandling på arbejdsmiljøudvalget. Om eftermiddagen holdes mødet. Ledelsen ønsker arbejdsmiljøtjekket udført af de tillidsvalgte, for at få så meget frem som muligt.

Det er erfaringen at disse runder, også retter fokus på det psykiske arbejdsmiljø. De hyppigste temaer er tidspres, omgangstonen og sammensætningen af sjak.

Man har således valgt at fastholde den tostrengede struktur formelt set, men i praksis arbejdes der på tværs. Der er også koblet en ekstern rådgiver til AMO, som bl.a. har udviklet en APV der omfatter psykisk arbejdsmiljø.

Det daglige samarbejde

På stort set alle case virksomheder, sagde både ledere og medarbejdere på et tidspunkt i interviewet, at et godt psykisk arbejdsmiljø bedst skabes og vedligeholdes i hverdagen. Holdningen er, at hvis dialogen i hverdagen ikke fungerer og man ikke kan løse problemerne, der hvor de opstår og når de opstår, så fungerer det psykiske arbejdsmiljø

heller ikke. Det gælder både virksomheder med en velorganiseret arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisation, og virksomheder med mindre grad af struktur. Et eksempel er en mellemstor virksomhed med en meget løs organisering af samarbejdet, hvor de tillidsvalgte har vage forestillinger om deres egen rolle i forhold til det psykiske arbejdsmiljø (case 3), men hvor dialogen i hverdagen fungerer og det psykiske arbejdsmiljø er godt.

Et eksempel på det modsatte, at kommunikationen i hverdagen halter, ses i en virksomhed der beskriver deres kultur som to forskellige kulturer (arbejdsmoraler) afhængig af, om ledelsen er til stede eller ej. Virksomheden arbejder i skiftehold, lederne har typisk et 8-16 job, hvilket vil sige at størstedelen af arbejdstiden er uden ledelse. På denne virksomhed er der en markant forskel mellem den tillidsvalgte og ledelsens oplevelse af virksomhedens evne til at håndtere problemer med det psykiske arbejdsmiljø (case 8).

For at give den daglige dialog legitimitet, spiller lederen en afgørende rolle, som den der har kompetence til at handle og f.eks. ændrer på forhold som har med rammer og ressourcer og tværgående problemer at gøre. I flere af de cases, der fremhæver dialogen, starter lederen hver morgen med en 'godmor-

gen-runde' med den bevidste strategi, at det er her han skal høre, hvad der rør sig i medarbejdergruppen og give medarbejderne en anledning til at få lederen i tale (case: 3,11,14). Der findes også en række eksempler på, at de tillidsvalgte har en afgørende rolle for dialogen i hverdagen (case: 8,9,14). Andre vigtige aktører for den daglige dialog vi har set er arbejdsmiljøkonsulenter/HR-konsulent, som formidler og koordinerer, fanger problemstillinger op og sikrer at ting sker (case: 7,11,17).

Som det er fremgået af eksemplerne, er styrken ved 'det daglige samarbejde' hvad enten det er gennem morgenmøder, tavlemøder eller 'når det passer', at problemer kan spottes tidligst og løses med det samme uden længerevarende udvalgsbehandling. Det er naturligvis ikke alle typer problemer, der kan løses på den måde. De typer problemstillinger der fremhæves som dem der løses bedst i det daglige omhandler:

- Sammensætning af team og arbejdsgrupper
- At finde den rette balance mellem opgaver og medarbejders kompetencer
- At spotte medarbejdere der er belastede
- At håndtere sager om medarbejdere der er stressede eller sygemeldte og i risikogruppen for langtidsfravær

En vigtig ting ved 'det daglige samarbejde' er at det ofte foregår på tværs eller udenom de etablerede hierarkier. Der gives flere eksempler på at dialogen føres mellem leder og AMR, eller mellem TR og HR – leder uden at der lægges på vægt på forskellen i status, men hvor det der fremhæves som vigtigt er aktørernes evner og forudsætninger for at kunne løse de problemer der mødes. (case: 2,17,18). En anden tendens er en stigende brug af nye kommunikationsmidler til at fremme dialogen. I case 2, som har meget udearbejde, er udviklet en app, som medarbejdere og AMR kan bruge til at kommunikere med AM chefen, andre virksomheder med mange produktionssteder (case 17, 12) beretter om hvor meget der ringes til hinanden på kryds og tværs. Mange ting kan afklares i telefonen, fremfor at indkalde til et møde.

Trioen

I to tilfælde har casevirksomheder formaliseret en struktur, der omtales som trioen. Et samarbejde mellem TR, AMR og lederen for området. (case 4,12). Andre virksomheder har mere uformelt refereret til at man undertiden arbejder i denne konstellation med konkret sager.

De to virksomheder der har formaliseret trioen, har gjort det i tilknytning til et uddannelsesinitiativ, hvor de tre parter deltog sam-

men. I case 4 som er en kommunal virksomhed var der tale om et langvarigt uddannelsesforløb med fokus på social kapital, der ifølge deltagerne, var stærkt medvirkende til at udvikle og styrke samarbejdet i trioen. I den anden (case 12) blev trioen etableret efter et kursus der også var om social kapital. Da lederen herefter var sygemeldt i en længere periode valgte man at inddrage tre mellemledere, som efterfølgende fortsat deltager, således at trioen blev til en sekstet. Begge steder opleves dette samarbejde, som meget handlings orienteret og beslutningsdygtigt. Alle parter bringer sager op, møde strukturen er baseret på at mødes når det giver mening, opnå en hurtig problemløsning og derefter håndtere problemerne.

9. Varetagelsen af psykisk arbejdsmiljø uden for samarbejdssystemet

Ved siden af de formaliserede samarbejdsstrukturer er der en række aktører og organer, som i det daglige arbejder med og håndterer problemer knyttet til det psykiske arbejdsmiljø. Det drejer sig om stabsenheder som arbejdsmiljøafdelinger med arbejdsmiljøprofessionelle eller HR afdelinger. Men vi har også set eksempler på en ny form for støtte struktur, en slags

barfodsaktører, medarbejdere der uden at være valgt udpeges eller af egen vilje melder sig til at varetage en støttefunktion overfor kolleger, der har problemer eller de kan være fokusret på at spotte kolleger, der ikke selv beder om støtte.

9.1 Arbejdsmiljøfunktionen

Vi har interviewet tre arbejdsmiljøchefer, en arbejdsmiljøkoordinator og to arbejdsmiljøkonsulenter om deres rolle, opgaver og samarbejde om psykisk arbejdsmiljø. Interviewpersonerne repræsenterer seks store virksomheder. Arbejdsmiljøafdelingernes arbejde omfatter både fysisk og psykisk arbejdsmiljø, og for to af case virksomhedernes vedkommende også det ydre miljø. Bemærkelsesværdigt er det at arbejdsmiljøfunktionerne typisk er små afdelinger med 1-2 medarbejdere, der dækker fra flere hundrede til flere tusinde geografisk spredte medarbejdere (case 12,14,15,16, 17). I en virksomhed har de tidligere haft en større arbejdsmiljøenhed, men satser nu på i højere grad at anvende eksterne konsulenter.

Arbejdsmiljøfunktionens opgaver

Arbejdsmiljøfunktionens arbejdsopgaver er til dels givet via arbejdsmiljølovgivningen. Men der er forskelle på, hvordan de vægter og udmønter deres arbejde. Arbejdsmiljøafde-

lingerne arbejder både med det formelle arbejdsmiljøarbejde, det faktiske arbejdsmiljø og i en del af case virksomhederne også med udvikling af arbejdsmiljøarbejdet. Opgaverne omfatter blandt andet APV og opfølgning på APV og arbejdsmiljøpolitikker, arbejds-skader, møder i arbejdsmiljøorganisationen, konkrete arbejdsmiljøindsatser og lovpligtig uddannelse af arbejdsmiljøorganisationen. I en case virksomhed holder arbejdsmiljøkonsulenten desuden årsmøder med chefgruppen (case 17), en anden holder årlige strategiseminarer for hele arbejdsmiljøorganisationen (case 9) og en tredje med oplæring af nye i virksomhedens værdier (case 7). En af virksomhederne arbejder overvejende med det fysiske arbejdsmiljø (case 13). I en af virksomhederne er arbejdsmiljøledernes rolle også at besøge grupper og/eller enkelt personer, som hun får kendskab til ikke har det godt.

En relativ ny arbejdsmiljøchef har især haft fokus på at udvikle arbejdsmiljøorganisationen. Dette er sket ved udarbejdelse af opgave og kompetenceprofiler for aktører i arbejdsmiljøarbejdet, sikring af ledelsesforankring og udvikling af arbejdsmiljørepræsentanternes kompetencer (case 14).

Samarbejde

Generelt er der et tæt samarbejde mellem arbejdsmiljøorganisatio-

nen og arbejdsmiljøfunktionen, og i de casevirksomheder, hvor samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationen er lagt sammen, fungerer samarbejdet også godt.

Arbejdsmiljøfunktionerne peger på ledelsens prioritering og et godt samarbejds-klima som vigtige parametre for det psykiske arbejdsmiljø. Flere af de interviewede arbejdsmiljøprofessionelle prioriterer inddragelse af – og uddelegering af – ansvar til arbejdsmiljørepræsentanterne højt (case 14, 9, 7, 17). Det er de samme fire virksomheder som fortæller, at arbejdsmiljørepræsentanterne har fået status i deres organisationer, og at de ikke har svært ved at få medarbejdere til at stille op til arbejdsmiljørepræsentant-hvervet. Det kan tyde på, at arbejdsmiljøfunktionen kan have en afgørende rolle for arbejdsmiljørepræsentanternes kompetencer og status i organisationen.

En arbejdsmiljøchef pointerer betydningen af dygtige AMR, men vurderer at de ofte mangler kompetencer. Han retter et ønske til LO og andre arbejdsmarkedsorganisationer om kompetenceudvikling af arbejdsmiljøorganisationen, meget gerne sammen. *Det bedste du kan få er veluddannede arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter, for så har du nogen der kan se tingene fra begge sider.* (AM chef case 1)

Inddragelse og uddelegering til arbejdsmiljørepræsentanterne

Det er forskellige motiver og måder som arbejdsmiljøfunktionerne arbejder med inddragelse og uddelegering af ansvar til arbejdsmiljørepræsentanten på. En arbejdsmiljøchef ser det som en fordel at hendes afdeling er lille. Det tvinger hende til at tænke maksimal uddelegering af ansvaret for arbejdsmiljøarbejdet. Hun mener at ansvaret skal være der hvor arbejdsmiljøet er, dvs. hos lokale ledere og hos arbejdsmiljørepræsentanterne. Derfor arbejder hun bevidst med oprustning af repræsentanterne og på uddelegering af ansvar – og hun er bevidst om ikke at sætte barren for uddelegering for lavt. Møderne i arbejdsmiljøorganisationen starter med en workshop, hvor deltagerne fx er med til at definere deres funktion, indholdet i personalehåndbogen, konkrete indsatser m.v. Et konkret eksempel på uddelegering er en arbejdsmiljørepræsentant, der er tovholder på arbejdsgrupper, hvor han blandt andet har kontakten til eksterne samarbejdspartnere. Erfaringen er, at arbejdsmiljørepræsentanterne vokser med opgaven, organisationen er begyndt at se dem (AMR) som en ressource og der er rift om at blive arbejdsmiljørepræsentant (case 14). I to andre case virksomheder har arbejdsmiljøkonsulenterne fokus på at udde-

legere ansvar for arbejdsgruppe og større opgaver til arbejdsmiljørepræsentanten (case 9, 17).

Et andet eksempel på uddelegering af ansvar til arbejdsmiljørepræsentanter er på en virksomhed, hvor der holdes årlige dialogsamtaler i alle grupper/organisatoriske enheder. En del af møderne ledes af arbejdsmiljørepræsentanter (case 7).

9.2 HR-funktionen

Vi har interviewet tre HR-chefer og tre HR-konsulenter om deres rolle, opgaver og samarbejde om psykisk arbejdsmiljø. En af konsulenterne arbejder deltids med HR. To af HR-cheferne er centralt placeret i store virksomheder, hvor de overvejende arbejder på et strategisk niveau. De interviewede HR-chefer/konsulenter repræsenterer fem case virksomheder, heraf fire store virksomheder og en mellemstor virksomhed. HR-funktionerne har generelt en væsentlig rolle i forhold til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. De områder de arbejder med er typisk trivselsmålinger, udvikling af værktøjer, leder- og medarbejderuddannelse samt sygefravær. En af case virksomhederne er desuden tovholder på trivselsagenter, herunder skal han sikre uddannelse og netværksmøder. Der er en enkelt større produktionsvirksomhed (case 10), som har valgt at nedlæg-

ge sin HR-afdeling i forlængelse af nedskæringer i medarbejderstaben.

Samarbejde – og holdninger til samarbejde

HR-personalet foretrækker at tale om trivsel frem for psykisk arbejdsmiljø. HR-funktionen er typisk tæt knyttet til ledelsen, og alle vægter ledelsens engagement i medarbejdernes trivsel og psykiske arbejdsmiljø som afgørende. Samarbejdet med de tillidsvalgte og samarbejdsorganisationerne fungerer forskelligt i casevirksomhederne. Der er eksempler på, at HR er med i samarbejdsudvalget (case 11, 16), at HR i deres procedure og værktøjer understøtter arbejdsmiljørepræsentantens arbejde (case 14) og modsat eksempel på at der ingen formel samarbejde er mellem HR og de tillidsvalgte (case 18). Der er eksempler på at den uformelle daglige dialog mellem HR og de tillidsvalgte fungerer godt, både med og uden formel samarbejde (case 18,11). I en case virksomhed ligger arbejdet med psykisk arbejdsmiljø langt overvejende i HR funktionen. De tillidsvalgte er tilfredshed med denne arbejdsfordeling, de har tillid til HR, og mener, at det er HR, der ved noget om psykisk arbejdsmiljø. Arbejdsmiljørepræsentanten giver udtryk for, at hun skulle have haft mere viden, hvis hun skulle arbejde

med det psykiske arbejdsmiljø (case 18).

I en af casevirksomhederne giver HR-funktionen udtryk for, at "tillidssystemet" (SU) ikke har den store betydning (case 18), og en anden giver udtryk for, at de tillidsvalgte bidrag til de overordnede møder i samarbejdsorganisationen er begrænset (de byder ikke ind med noget (case 16)). Begge virksomheder giver udtryk for, at tillidsrepræsentantsystemet har begrænset betydning, når det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen er godt. HR chefen her udtrykker det således: *Samarbejdet med tillidsmændene er stærkere, når der er en dårlig dialog. Vi vil gerne have dem, men hvad skal vi bruge dem til, når dialogen på arbejdspladsen er god? Når samarbejdet er stærkt, hvorfor skal en repræsentant så 'have stemme'. Så føler de andre sig ikke hørt, så bliver de (tillidsrepræsentanterne) jo en slags mellemledere.*

Generelt set synes HR funktionerne således i langt højere grad at vælge et konstruktivt samarbejde med AMO, men i langt mindre grad med SU og TR, som de ofte ser som 'modstandere'. Der er dog enkelte eksempler på, at TR har skabt et konstruktivt samarbejde

Trivselsmålinger

Trivselsmålinger/medarbejdertilfredshedsundersøgelser er typisk

forankret i HR-funktionen, og er i case virksomhederne velorganiseret – de gennemføres med faste terminer (oftest årligt) og ud fra fastlagte procedure. Ud over at stå for proceduren er HR-funktionens opgave at organisere undersøgelserne, sørge for databearbejdning og rapportudarbejdelse samt at formidle resultaterne til ledelse og afdelinger. Flere HR-funktioner tilbyder redskaber og støtte til fortolkning af resultaterne og udarbejdelse af handlingsplaner. En case virksomhed nøjes ikke med at tilbyde redskaber til trivselsprocessen, men stiller krav om nedsættelse af en arbejdsgruppe repræsenterende alle faggrupper, at arbejdsmiljørepræsentanten skal deltage i arbejdsgruppen og at der skal være en tovholder for gruppen – gerne en medarbejder. Endvidere er der krav om at handlingsplanen sendes til HR (case 14).

En virksomhed har positive erfaringer med at inddrage resultaterne fra trivselsmålinger i måling af ledernes performance. Her står HR for udarbejdelse af et HR-indeks bestående af resultaterne fra trivselsmåling, afholdte MUS-samtaler, sygefravær, omsætning og uddannelsesdage. Virksomhedens erfaringer er, at når der sættes fokus på et område og samtidigt følges op med målinger, så sker der noget (case 16).

Leder- og medarbejder-uddannelse

Flere af HR-funktionerne har stor fokus på lederuddannelse (case 14, 18, 16). Det gælder også virksomheder, hvor vi ikke har interviewet HR (case 4). I en virksomhed står HR for organisering af et omfattende uddannelsesprogram for alle ledere: Diplomuddannelse af alle afdelingsledere og kursus i grundlæggende ledelse for daglige ledere (case 14). Flere HR-funktioner arbejder også med personprofiler som et redskab til oprustning af lederne (case 18, 14). I den mellemstore virksomhed er det især medarbejderuddannelse som HR-konsulenten står for, herunder samarbejder med teknisk skole.

Sygefravær

I de største case virksomheder arbejder HR strategisk med sygefravær, fx fraværstatistik, værktøjer til håndtering af sygefravær og som måleparameter i HR-indeks. I den mellemstore virksomhed har HR-konsulenten fokus på håndtering af længerevarende sygefravær i dagligdagen. HR-konsulenten står for løbende kontakt med den sygemeldte, holder møde med sygemeldte og står for aftale om, hvordan vedkommende vender tilbage til arbejdet efter længerevarende sygdom, herunder samarbejder med kommunen (case 11, 8, 14, 16, 18).

9.3 Trivselsagenter – medarbejdere som støttepersoner

Tre case virksomheder har trivselsagenter (case 10, 18, 15). I den ene virksomhed er trivselsagenterne helt centrale i psykisk arbejdsmiljøarbejdet: *"Hvis der skal laves noget derude, er det faktisk gennem trivselsagenterne"* (case 10), i den anden er trivselsagenterne relativt nye og erfaringerne dermed begrænsede og i den tredje virksomhed angiver tillidsrepræsentanten at erfaringerne er blandede.

Trivselsagenter – case 10

Trivselsagenterne opstod på baggrund af problemer med omgangstonen. En undersøgelse viste, at kollegerne manglede nogen at gå til med problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Der var en fælles erkendelse af, at ikke alle tillidsvalgte er gode til at snakke med folk om det psykiske arbejdsmiljø. Derfor blev det besluttet, at både tillidsvalgte og menige medarbejdere kunne være trivselsagenter. Trivselsagenterne blev udpegede ud fra et kriterium om, at være god til at lytte. Agenterne fik en uddannelse på 7 dage og der holdes løbende sparringsmøder. Trivselsagenterne er ikke på valg og der er ikke afsat fast tid til trivselsarbejdet.

Samarbejde med arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisationen

Koblingen til samarbejdssystemet

er, at både tillids- og arbejdsmiljørepræsentant kan være trivselsagenter. Endvidere holder trivselsagenterne møde umiddelbart inden samarbejdsudvalgsmøde med henblik på at opsamle og forberede eventuelle emner som skal behandles i samarbejdssystemet.

Trivselsagenter – Case 18

Trivselsagenterne på denne virksomhed er forankret i HR afdelingen, og to fra HR afdelingen er uddannede trivselsagenter. Herudover har ledelsen udpeget/ spurgt andre medarbejdere, om de ville være trivselsagenter. Trivselsagenterne er blevet uddannet og de er ikke på valg. En af trivselsagenterne er leder.

Samarbejde med arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisationen

Der er ingen kobling til arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisationen. Ledelsen har ønsket at sprede ansvar for arbejdsmiljø på flere personer og at udpege nogen som de vurderede kunne løfte opgaven. På denne case virksomhed ligger en stor del af arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i HR afdelingen og i den daglige dialog mellem ledelse og medarbejdere, og i begrænset omfang i arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisationen.

Trivselsagenter – case 15

Idéen til trivselsagenter opstod i

ledelsen, og trivselsagenterne blev udpeget af ledelsen. De er ikke på valg. Deres opgave er at iværksætte trivselsinitiativer i og udenfor arbejdet. Trivselsagenterne har råderet over et mindre økonomisk beløb til initiativerne, fx bowling. B-siden var ikke enige i initiativet. De synes trivselsagenterne er en dårlig ide, som ikke løser det psykiske arbejdsmiljø. B-sidens holdning er, at dårligt psykisk arbejdsmiljø kan føres tilbage til ledelsen og at der er behov for eksterne konsulenter til at løse deres problemer.

Samarbejde mellem arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisationen

Der er ingen kobling mellem trivselsagenterne og samarbejdssystemet. Lokalt kan der være uformelt samarbejde mellem TR, AMR og trivselsagenterne. Ifølge den interviewede tillidsrepræsentant er der blandede erfaringer med trivselsagenterne.

9.4 Opsamling

Mange af case virksomhederne har en større eller mindre intern arbejdsmiljøfunktion bemandes med arbejdsmiljøprofessionelle. Tendenser har været at mange virksomheder har opbygget intern ekspertise efter BST forsvandt. Det ser dog ud til at flere i de senere år har reduceret denne funktion igen. Den etableres som en stabsfunktion uden

nogen formel relation til samarbejdsstrukturen, men har i praksis ofte et meget tæt samarbejde. Opgaven er at sikre at arbejdsmiljøloven opfyldes, løse opståede problemer og iværksætte forebyggelsesinitiativer indenfor en bred definition af arbejdsmiljø, der også kan omfatte sundhedsfremme. Det er også i mange tilfælde opgaven at udvikle og servicere AMO eller en sammenlagt samarbejdsstruktur. Gennem organisationsudvikling og uddannelse.

Det tætte samarbejde giver sig i flere tilfælde udslag i at AMR gruppen har fået øget deres kompetencer og indflydelse, samt at deres status blandt kolleger er øget. Mange af aktørerne fra AM funktionerne ser uddannelse af samarbejdsorganisationen som en vigtig opgave og som et stort ikke opfyldt behov. En af disse foreslår at arbejdsmarkedets parter, herunder LO bruger flere ressourcer på at uddanne AMR, og ser gerne at der tilbydes uddannelsesinitiativer der retter sig mod AMR, TR og Lederen sammen.

HR-afdelingerne varetager også det psykiske arbejdsmiljø i mange virksomheder, deres tilgang er dog grundlæggende at omtale det som trivsel. Deres samarbejde med samarbejdssystemet er meget mere begrænset end det er tilfældet med AM-funktionerne. Der er dog flere eksempler på at de har indgået i

frugtbart samarbejde med AMO og har varetaget uddannelse af AMR. Derimod synes det at de opfatter samarbejde med SU og TR, som væsentligt mindre relevant. Blandt de funktioner de udfører, indgår ofte trivselsmålinger der i mange tilfælde både måler det psykiske arbejdsmiljø, arbejdsklimaet og ledernes evner. Desuden varetager de uddannelse af ledere og som nævnt i nogen tilfælde af AMR, endelig er HR er også inddraget eller har ansvaret for arbejdet med at håndtere sygemeldinger og sygefravær. Opgaver der også bør ligge i AMO. I forhold til de opgaver HR løser, ser det ud til at det kan være et problem at samarbejder mellem HR og samarbejdssystemet ikke er særligt veludviklet.

En ny type aktører i form af trivselsagenter, har på tre virksomheder fået en aktiv rolle i forhold til at støtte medarbejdere med problemer der kan relaterede sig til det psykiske arbejdsmiljø. De er ikke valgt af kollegerne, men udpegede eller har meldt sig selv. Kun i et tilfælde samarbejder de med samarbejdssystemet, her er også TR og AMR trivselsagenter. Der er dog alle steder en positiv oplevelse af deres funktion og evne til at støtte og spotte problemer med dårligt psykiske arbejdsmiljø.

10. Samarbejde med eksterne

I alle cases har der i større eller mindre omfang været et samarbejde med eksterne aktører om udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø. Det er dog meget forskellige aktører, der har været inddraget lige som de opgaver de eksterne aktører har været involveret har varieret meget.

Arbejdsmiljøkonsulenter

I forhold til at anvende konsulenter med specifik viden og erfaring indenfor det psykiske arbejdsmiljø har der som nævnt været en tendens til, at virksomhederne i stigende grad har opbygget denne form for ekspertise indenfor organisationen. Målet har været at reducere udgifter til eksterne konsulenter, men når de bruges, er man til gengæld meget specifik med at definere eget behov (case 5 og 15).

Nogle virksomheder inddrager eksterne arbejdsmiljøkonsulenter i forbindelse med planlægning og gennemførelse af særlige indsatser, herunder træning og information om psykisk arbejdsmiljø og hvordan det kan håndteres. I en service virksomhed har en ekstern konsulent f.eks. undervist ledere og tillidsvalgte i social kapital, hvilket resulterede i en ny lokal samarbejdsstruktur. (case 12). De mel-

lemstore bygge- og anlægsvirksomheder anvender i to tilfælde fortsat de konsulenter, der tidligere var deres BST. (case 1 og 3).

Konsulenterne besidder viden om psykisk arbejdsmiljø og har mange erfaringer med metoder, der inddrager medarbejderne. Der synes at være to fremherskende motiver til at formulere opgaver, der inddrager eksterne i opgaver om psykisk arbejdsmiljø, det drejer sig om at nedbringe sygefraværet eller at rådgive ved organisationsændringer.

En del casevirksomheder tilbyder medarbejdere krisehjælp ved en psykolog, hvis der sker traumatiske hændelser, som ved røveri, vold eller ulykker. Ofte er aftalen indgået med Falck Health Care eller en anden psykologisk rådgivning. Der findes også mange der har forskellige sundhedstilbud og sundhedsordninger, det er dog forskelligt om anser disse for et led i en forebyggelsesstrategi i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.

Arbejdstilsynet har i nogle af casesne været på tilsyn, men ingen har haft sager om psykiske arbejdsmiljø.

Ledelseskonsulenter

Flere case virksomheder har inddraget konsulenter med anden baggrund end arbejdsmiljø eller psykologi, typisk konsulenter med erfaring og viden indenfor samarbejde

og ledelsesudvikling. En ledelses-konsulent har f.eks. været brugt til at opbygge en ny samarbejdsorga-nisation i nogle tilfælde (case 2, 4 og 14). I anden sammenhæng har ledelseskonsulenter gennemført undervisning omkring coaching og økonomi for de tillidsvalgte (case 4 og 18).

Ledelseskonsulenters tilgang til psykisk arbejdsmiljø varierer selv-følgelig meget, men er i mange til-fælde baseret på at fremhæve en positiv tilgang og vægte trivsels-fremmende indsatser højt.

Fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer

Fagforeningerne, såvel de lokale afdelinger som forbund, spiller en vigtigt rolle i forhold til at støtte TR'er og tilbyde uddannelse til dem, også om psykisk arbejdsmiljø. (case 5,6,16). Derimod er der mange der fremhæver, at det er langt vanske-ligere at finde uddannelses tilbud til AMR, samt at skabe mulighed for at de kan uddanne sig udover de lovpligtige uddannelser.

I forhold til de direkte støtte i konkrete sager, fremhæver flere betydningen af at have et person-kendskab til konsulenterne i den lo-kale fagforening.

Samarbejdskonsulenterne har kun været medvirkende i et par til-fælde (case 10 og 15). I et af disse tilfælde (case 10) var et makkerpar

af konsulenter fra DI og TIB, dog meget aktive i udviklingen og ud-dannelsen af en trivselsagentord-ning, et samarbejde, der er blevet oplevet meget positivt af begge par-ter på virksomheden, bl.a. i kraft a at de optrådte som et makkerpar.

Kommunale jobcentre mm.

I et tilfælde har en virksomhed (case 17), der beskæftiger mange unge ansatte og ofte udsættes for røverier og truende kunder, udvik-let et godt samarbejde med det kom-munalt forankrede SSP – arbejde og politiet. Andre virksomheder har i forbindelse med langtidssygemeld-te medarbejdere søgt at indgå sam-arbejde med kommunen og jobcen-teret. Der berettes primært om at det er meget vanskeligt at overskue hvem man kan henvende sig til og hvad de forskellige aktører kan hjælpe med. (case 10, 6 og 16)

11. Perspektivering

Undersøgelsen af de 18 casevirk-somheder kan ikke danne bag-grund for endegyldige konklusio-ner, men de rejser nogle pejlemær-ker i forhold til den fortsatte dis-kussion om, hvordan samarbejdet om at forbedre det psykiske ar-bejdsmiljø kan forbedres.

Begrebet psykisk arbejdsmiljø

Psykisk arbejdsmiljø er et meget

bredt begreb, der omfatter såvel belastninger i arbejdet, organisatoriske og sociale forhold på arbejdspladsen, ledelsesstil og prioriteringer som de konsekvenser det psykiske arbejdsmiljø kan have for det enkelte menneske. Der kan i nogle tilfælde være et behov for at kunne adskille disse elementer mere tydeligt. Ledelser og HR-folk anvender hellere begrebet trivsel fremfor psykisk arbejdsmiljø. Det betyder ikke det samme – der kan derfor være behov for en mere klar adskillelse af de to begreber. Trivsel omfatter primært de forhold, der gør, at størstedelen af medarbejderne trives og yder en god arbejdsindsats. Psykisk arbejdsmiljø omfatter også de forhold, der gør, at en mindre del af medarbejderne bliver syge af deres arbejde.

Der er variationer i billedet af, hvad det er, der belaster mellem de fem arbejdsområder. Der er således ikke et psykisk arbejdsmiljø for LO-området, men flere forskellige. Det kan være meningsfuldt at udvikle mere præcise beskrivelser af, hvad der kendetegner det psykiske arbejdsmiljø inden for de forskellige arbejdsområder.

De tillidsvalgte rolle

De tillidsvalgte på de 18 cases giver udtryk for, at de får betydelig større indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø, når de indgår i et aktivt sam-

arbejde med ledelsen. Når modparten er repræsenteret af en ”ny” leder med en positiv tilgang til samarbejde og psykisk arbejdsmiljø, ser det ud til, at parterne i stigende grad får sammenfaldende holdninger til håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø. Det skyldes blandt andet, at de tillidsvalgte i stigende grad påtager sig et større ansvar for virksomhedens drift, men også oplever, at vises større tillid til dem, og at de derigennem opnår større indflydelse.

Såvel tillidsrepræsentanter som arbejdsmiljørepræsentanter giver udtryk for, at når de samarbejder tæt om det psykiske arbejdsmiljø, styrkes begges indflydelse.

Det er bemærkelsesværdigt, at der også er cases, hvor de tillidsvalgte rolle i forhold til det psykiske arbejdsmiljø er begrænset, men hvor der alligevel arbejdes løbende med forbedring og udvikling af det psykiske arbejdsmiljø. I disse tilfælde kan forklaringen være den ”nye” leders rolle og en daglig dialog mellem medarbejderne og lederen.

Ledernes betydning

I mange cases har man talt om betydningen af en ny leder eller en ny holdning blandt lederne, som en faktor, der fremmer det psykiske arbejdsmiljø. Der er således mange eksempler på en sådan ’moderne’ og positiv lederstil. Det kan anvendes

som grundlag for at formulere krav og anbefalinger til, hvordan ledere bør betragte samarbejde, og hvordan de kan medvirke til at forebygge et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Når der inden for alle arbejdsområder kan gives eksempler på, at det er muligt at bedrive god ledelse, bør man ikke acceptere ledere, der ikke formår at løse denne opgave. Lederne på deres side opfordrer til, at de tillidsvalgte klædes bedre på og får bedre kompetencer, såvel i forhold til at indgå i samarbejdet, som til at kunne bidrage aktivt til håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø. Erfaringer fra gennemførelse af uddannelsesinitiativer, hvor tillidsvalgte og ledelse deltager sammen viser, at de kan styrke sammenarbejdet ved at skabe et fælles sprog.

Samarbejdsstrukturen har en betydning

Blandt de 18 positive cases havde halvdelen en sammenlagt struktur. Af disse var 4 MED-udvalg i kommuner og de seks i private virksomheder. MED-strukturens prioritering af det psykiske arbejdsmiljø ser ud til at være blevet styrket i disse få cases. Der kan være en sammenhæng med, at arbejdsmiljøet spiller en større rolle i de gældende overenskomster end tidligere. Det giver i hvert fald tillidsrepræsentanterne et bedre grundlag at stå på i samarbejdet om arbejds-

miljøet. MED-strukturen opleves dog som indført oppefra, hvorimod de private anser deres sammenlægning som en proces, de har medvirket til nedefra. Det er ofte ledelsen, der har taget initiativet, men de tillidsvalgte har været aktivt inddraget. I nogle tilfælde har organisationerne og fællestillidsrepræsentanter indgået aftaler om rammerne for den sammenlagte struktur, i andre tilfælde er det foregået på virksomheden. Der kan ikke generaliseres ud fra 18 cases, men deres historier viser, at tillidsrepræsentanterne oplever at blive mere inddraget i det psykiske arbejdsmiljø i de sammenlagte strukturer, ligesom det ser ud til, at samarbejdet mellem tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter bliver tættere og mere frugtbart.

I nogle cases er illustrationer af, at det kan være fornuftigt at fremme udviklingen af nye rammer for samarbejdet. På virksomheder med geografisk spredte arbejdspladser gennemfører man flere steder runder, hvor ledere og tillidsvalgte sammen besøger arbejdspladserne og hører fra medarbejderne selv, hvad der er af problemer. Samtidig med at de i kraft af at være begge parter kan reagere og handle på stedet. En anden form er trioer, hvor tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og leder i fællesskab drøfter og håndterer aktuelle

problemer. Det er kendetegnende for disse nye samarbejdsformer, at de tilstræber at undgå for mange og lange møder, opfatter sig som i stand til at beslutte og handle hurtigt, og bygger på en tæt daglig kontakt og hyppig kommunikation.

Støttefunktioner

I flere cases har interne arbejdsmiljøprofessionelle spillet en positiv rolle såvel i forhold til den konkrete håndtering og forebyggelse af problemer fra det psykiske arbejdsmiljø, som i forhold til at opbygge samarbejdsstrukturen. Det er langt fra alle der har sådanne funktioner, men mange virksomheder vil uden tvivl kunne drage nytte af en styrket professionel støtte. Det kræver, at de kan vurdere deres eget behov og stille relevante fordringer til såvel interne som eksterne AM-professionelle.

Modsat ser det ud til, at HR-afdelinger i mange tilfælde omdefinerer psykisk arbejdsmiljø til alene at handle om trivsel, og ikke ser samarbejdet med samarbejdsstrukturen som vigtig. Eksempelvis står de ofte for gennemførelse af trivselsmålinger, hvilket kan være en årsag til, at samarbejdsorganerne ofte har vanskeligt ved at anvende disse i en strategisk indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Delprojekt 6

Anbefalinger

Uddarbejdet af Team Arbejdsliv og FAOS

Kaia Nielsen

Hans Jørgen Limborg

Steen E. Navrbjerg

Indhold

1	Indledning	334
2	En kort sammenfatning	336
3	Skal vi tale om psykisk arbejdsmiljø eller trivsel?	338
4	De helbredsmæssige og sociale konsekvenser af dårligt psykisk arbejdsmiljø	343
4.1	Virksomhedernes egen indsats for at støtte medarbejdere i risikogruppen	344
4.2	Fastholdelse efter langvarige sygemeldinger	345
4.3	Flere arbejdsskadesager, men få anerkendelser!	348
4.4	Forbunds og afdelingers støtte til medlemmer med psykiske lidelser	349
4.5	Førtidspensionering	352
5	Styrk det daglige samarbejde om psykisk arbejdsmiljø	353
5.1	Nye samarbejdsformer i det daglige samarbejde	353
5.2	Tillidsvalgets rolle og kompetencer til at samarbejde om psykisk arbejdsmiljø	356
6	Strukturen for samarbejdet - enstregen eller tostregen?	359
6.1	Rammeaftaler afklarer behov lokalt - og giver ejerskab til samarbejdssystemet	359
6.2	Forskellige interesser i udvalgets størrelse og struktur	360
6.3	Det fysiske arbejdsmiljø som en barriere for sammenlægning	361
7	Ledelse, psykisk arbejdsmiljø og trivsel	362
7.1	Dårlig ledelse og organisering fører til dårligt psykisk arbejdsmiljø	363
7.2	Godt arbejdsmiljø kan betale sig - dårligt arbejdsmiljø koster	364
7.3	Ny ledelse, nye muligheder i arbejdsmiljøarbejdet	365
8	Forskellige behov på forskellige arbejdspladser - store og små virksomheder	366
8.1	Forskelligt regelsæt - afhænger af arbejdspladsens størrelse	366
8.2	Små virksomheder	367
8.3	Mellemstore og store virksomheder	367
8.4	Små virksomheder nås ikke af konsulenterne	368
8.5	Arbejdsmiljørepræsentanten - ikke fuldgyldigt medlem af samarbejds- og overenskomstsystemet	369
8.6	De gule, de uorganiserede og arbejdsmiljøet	370
9	Interne støttefunktioner - Arbejdsmiljøafdelinger og HR	371

10	Eksterne støttefunktioner og samarbejdsrelationer.....	375
10.1	Fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer.....	375
10.2	Samarbejdskonsulenter og arbejdsmiljøkonsulenter er parternes egne folk	376
10.3	Arbejdsmiljøkonsulenter	377
10.4	Psykologbistand og sundhedsfremme	378
10.5	Ledelseskonsulenter	379
10.6	Arbejdstilsynet.....	380
11	Lovgivning, arbejdsmiljøregler og aftaler - ledelsesret og samarbejde.....	380

1. Indledning

I denne rapport samles resultater fra de seks delprojekter, der har udført Udviklingsprojektet om psykisk arbejdsmiljø og samarbejdssystemet indenfor LO-området. Rapportens formål er ikke at gengive delprojekternes resultater, da de alle er afrapporteret i selvstændige rapporter, men at samle de centrale observationer og konklusioner fra delprojekterne og på baggrund heraf formulere anbefalinger til og vurderinger af, hvilke indsatser det vil være formålstjenligt at iværksætte.

Det samlede projekts overordnede mål er at pege på konkrete handlinger, der indenfor rammerne af *samarbejdssystemet* kan forebygge nedslidning, sygefravær og udstødning fra arbejdsmarkedet forårsaget af et dårligt *psykisk arbejdsmiljø* på danske private og offentlige virksomheder samt foreslå, hvordan eksterne - herunder fagbevægelsen - kan støtte denne indsats på virksomheder indenfor LO-området.

Begrebet *samarbejdssystemet* anvendes her som et samlet begreb for såvel det formaliserede som det uformelle samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Det omfatter således både de formaliserede samarbejdsstrukturer som AMO (leder og AMR), SU (leder, TR og suppleanter), MED eller andre former for integrerede samarbejdsor-

ganer og det daglige samarbejde om udførelsen af arbejdsopgaven mellem medarbejdere og ledere samt samarbejdet mellem medarbejdere og personaleledelse, HR og andre interne aktører. Samspelet mellem SU/AMO og eksterne aktører som fx fagforeninger, konsulenter og Arbejdstilsynet er også af betydning og anses som et element af samarbejdssystemets opgaver.

Begrebet *psykisk arbejdsmiljø* har heller ikke en enkel definition. Det har derfor været en del af opgaven at undersøge, hvordan begrebet bruges i praksis på virksomhederne. I det første afsnit i denne rapport tager vi derfor denne problemstilling op.

Tankegangen i projektets organisering har været først at skabe overblik over og viden om de 'underproblemstillinger', som indgår i det overordnede spørgsmål. For herefter at gøre denne viden til baggrund for de anbefalinger, der indgår i denne rapport. De seks delprojekter omhandler følgende problemstillinger og temaer:

1. En kvantitativ kortlægning af karakteren af det psykiske arbejdsmiljø blandt lønmodtagere på LO-området baseret på tilgængelige statistiske data, primært fra det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø's kortlægningsundersøgelser.
2. En afdækning af det retslige

- grundlag for virksomhedernes, organisationernes og myndighedernes håndtering af det psykiske arbejdsmiljø baseret på tilgængeligt lovstof og aftaler.
3. En afdækning af omfanget af førtidspensioner og anmeldelser af arbejdsbetingede psykiske sygdomme baseret på tilgængelige redegørelser samt en undersøgelse af forbund og arbejdspladsers muligheder for at støtte medlemmer med arbejdsbetingede psykiske lidelser baseret på interview med konsulenter i forbund.
 4. Et litteraturreview om erfaringer med samarbejdssystemets muligheder for at håndtere det psykiske arbejdsmiljø, herunder forskelle på store og små virksomheder (kaldet 4a).
 5. En afdækning af samarbejdskonsulenter og arbejdsmiljøkonsulenter i forbundenes erfaringer og fortolkninger af samarbejdssystemets evne til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø på virksomhederne og organisationernes muligheder for at yde støtte hertil. Baseret på 15 interview med samarbejdskonsulenter og arbejdsmiljøkonsulenter (kaldet 4b).
 6. En analyse af samarbejdssystemet i virksomhederne og dets muligheder og begrænsninger for at håndtere det psykiske ar-

bejdsmiljø og trivsel. Baseret på 18 casestudier af virksomheder inden for LO's områder (kaldet 5).

Projektet er udført i perioden fra oktober 2012 til januar 2014 af TeamArbejdsliv og FAOS. Desuden har LO's afdeling for Arbejdsret og Arbejdsmiljø udarbejdet delrapport 2: "Afdækning af det retslige grundlag", som også indgår som grundlag for denne rapportes anbefalinger. En følgegruppe nedsat af LO har fulgt projektet og har ved flere møder bidraget til at kvalificere de enkelte delprojekters resultater og dermed til det endelige indhold og udformningen af delrapporterne.

I denne rapport er hovedsigtet at fremsætte forslag til anbefalinger, som LO og forbundene kan anvende som grundlag for at målrette deres indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og støtte samarbejdssystemet på virksomhederne. Hvert afsnit er derfor bygget op således, at der først gives en meget kort introduktion til problemstillingen, herefter refereres delprojekternes observationer og analyser – også meget kort – opdelt efter de problemstillinger, der har vist sig relevante at udvikle anbefalinger i forhold til. På dette grundlag formuleres en eller flere anbefalinger til, hvad LO og forbundene kan iværksætte, fremme eller foranledige udredt yderligere.

Ønsker man et dybere grundlag for de data, observationer og analyser, der ligger bag, skal man søge tilbage til delrapporterne.

2. En kort sammenfatning

Rapporten indledes med en diskussion af, hvordan begreber som psykisk arbejdsmiljø og trivsel bruges. Hvis samarbejdssystemet skal skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, omfatter det både arbejde for at forebygge psykiske problemer forårsaget af et dårligt psykisk arbejdsmiljø og en indsats for at skabe god trivsel. Det er to forskellige opgaver, som begge varetages i samarbejdssystemet, og den ene form for indsats overflødiggør ikke den anden. Det næste afsnit omhandler de problemer, der knytter sig til at støtte og hjælpe de kolleger, som rammes af en psykisk lidelse. Virksomhederne vil som udgangspunkt gerne fastholde og støtte medarbejdere med risiko for at ryge ud af arbejdsmarkedet. Men de har meget vanskeligt ved at overskue muligheder i et samarbejde med de eksterne aktører, der træder ind på banen, når sygdomsforløbet bliver langt, eller når mulighederne for at anmelde en arbejdsskade eller søge førtidspension bliver aktuelle. Den overordnede *anbefaling* er her, at forbund og de lokale afdelinger kan være aktører, der kan binde mulig-

hederne i de kommunale ordninger sammen med virksomhedernes indsats for at fastholde medarbejdere. Det forudsætter, at forbundenes socialrådgivere og konsulenter inddrager flere metoder og muligheder i sagsforløbet med udstødningstruede medlemmer, herunder i vurderingen af om målet er opnåelse af arbejdsskadeserstatning eller fastholdelse i arbejde.

I de to næste afsnit drøftes samarbejdssystemets muligheder for at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø og forebygge sygdom og udstødning. Først ses på det daglige samarbejde mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter. Fra cases og interview er der eksempler på, hvordan der netop i det daglige 'uformelle' samarbejde kan løses mange ting, fx i et løbende samarbejde i trioen af tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og daglig leder. Samarbejdet vokser nedefra gennem fælles vilje til at skabe en god arbejdsplads. Den overordnede anbefaling er, at fagbevægelsen bør støtte og inspirere de tillidsvalgte til at indgå aktivt i et sådant samarbejde og gennem bl.a. uddannelsesinitiativer styrke evnen til at samarbejde TR og AMR imellem og samarbejde med ledelsen.

Dernæst drøftes fordele og ulemper ved at lægge SU og AMO sammen i en enstrengt struktur. Den

ene model er ikke altid bedre end den anden. anbefalingerne er derfor centreret om, hvordan man kan støtte virksomheder i at finde den struktur, der bedst fremmer samarbejdet på netop deres virksomhed.

Overordnet er konklusionen, at en håndtering af det psykiske arbejdsmiljø ikke kan håndteres uden et aktivt og fremadrettet samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Samarbejde bygger på en balance mellem forhandling og dialog, hvor dialogens kendetegn er at blive klogere på hinandens perspektiv med henblik på at finde fælles løsninger. Et godt samarbejde er i sig selv et middel til at øge trivslen på arbejdspladsen, og det er en forudsætning for at kunne løse de problemer, der opstår, og forebygge, at kolleger rammes af stress og deraf følgende psykiske lidelser. Tillidsmanden og arbejdsmiljørepræsentanten spiller begge en vigtig rolle med hver deres kompetencer og viden, derfor er et godt samarbejde dem imellem en nøgle til at skabe rammerne for et velfungerende samarbejdssystem, uanset virksomhedstype eller branche.

Derefter følger et afsnit, der fokuserer på ledelse. Konklusionen i forhold til det psykiske arbejdsmiljø er, at ledelse kan være en del af problemet, men den er altid en del af løsningen. Den overordnede an-

befaling er, at fagbevægelsen skal ruste de tillidsvalgte til at indgå i diskussionen om, hvad god ledelse er. De er medskabere af god ledelse gennem samarbejdet, og derfor bør de have gode forudsætninger for både at kunne påpege mangelfuld eller uhensigtsmæssig ledelse og at kunne understøtte udvikling af god ledelse.

Næste afsnit ser især på forholdene på de små virksomheder. Her er de sociale rammer tættere, og samarbejdet har en mere uformel karakter. Når der er problemer, kan det være vanskeligere at håndtere dem. Der er brug for at udvikle systemer, der kan støtte de små virksomheder, som fx regionale arbejdsmiljørepræsentanter eller besøg af samarbejdskonsulenterne.

I de to følgende afsnit ses på de funktioner, der kan støtte samarbejdssystemet internt og eksternt. I mange virksomheder kan samarbejdssystemet trække på en intern arbejdsmiljøfunktion eller en HR-afdeling. Det afgørende er, at samarbejdssystemet ser disse funktioner som nyttige samarbejdspartnere, der kan være med til at løfte arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Endvidere at samarbejdssystemet er med til at fastlægge, hvilke kompetencer og støtte der er behov for fra AM- og HR-funktionerne. Hvis det alene er ledelsesorienterede stabsfunktioner, er der

en risiko for, at væsentlige problemstillinger overses.

Eksternt er der en række forskellige aktører, der kan støtte virksomhedernes indsatser. Den overordnede anbefaling er her, at fagbevægelsen har en opgave i at ruste de tillidsvalgte til at sikre, at det er samarbejdssystemet, der fastlægger rammerne for samarbejdet med de eksterne, og at samarbejdssystemet anvender de eksterne støttemuligheder, der findes.

I det sidste afsnit ses på de lovgivningsmæssige og aftalebaserede rammer for at håndtere det psykiske arbejdsmiljø. Der eksisterer muligheder for at lave aftaler på brancheniveau, der fastlægger mål og forpligter virksomhederne på en indsats og på at reducere sygdom og udstødning, men de er kun anvendt i meget begrænset omfang. Rapportens anbefaling er at overveje brugen af sådanne aftaler inden for flere områder, end det har været tilfældet, samt evt. undersøge nærmere hvorfor brugen af aftaler er begrænset.

3. Skal vi tale om psykisk arbejdsmiljø eller trivsel?

Psykisk arbejdsmiljø er et begreb, som tillægges mange og undertiden også modstridende betydninger. Den mest åbenlyse modsætning opstår, når ledere insisterer på at

erstatte begrebet *psykisk arbejdsmiljø* med begrebet *trivsel* overfor arbejdsmiljørepræsentanter, som fastholder brugen af begrebet *psykisk arbejdsmiljø*. Det får mange til at tænke, at begreberne betyder det samme - det er dog ikke tilfældet. På en arbejdsplads kan 80 % af medarbejderne godt opleve at trives samtidig med, at en lille gruppe bliver langtidssygemeldte på grund af et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Psykisk arbejdsmiljø betegner de faktorer i arbejdsmiljøet eller kombinationen af disse faktorer – primært organisatoriske forhold og relationer på arbejdspladsen, som påvirker medarbejdere og lederes psykiske velbefindende og helbred. *Trivsel* er den positive konsekvens for de ansatte og ledere, som følger af et godt psykisk arbejdsmiljø, og som giver arbejdsglæde og tilfredshed. *Mistrivsel, stress, psykisk træthed, psykisk sygdom* mv. er negative konsekvenser for den enkelte medarbejder og leder, som kan følge af et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Den enkelte medarbejders oplevelse af stress og psykisk sygdom vil ligesom oplevelsen af at trives også være påvirket af en række andre faktorer udenfor arbejdsmiljøet, som fx sociale vilkår og personlige ressourcer. Når aktører på virksomhederne bliver bedt om at definere begrebet psykisk arbejdsmiljø, omfatter beskrivelsen ofte både

påvirkningsfaktorer og konsekvenser. De arbejdsmiljøfaktorer, som oftest fremhæves, er rammerne for arbejdet som fx ledelse og organisering, arbejdsopgavens vilkår som arbejdsområde og arbejdstid samt relationerne mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledere. De konsekvenser, et dårligt psykisk arbejdsmiljø kan få i form af stress og psykiske lidelser, inddrages ofte også som en del af definitionen af det psykiske arbejdsmiljø. Denne sammenblanding af påvirkningsfaktorer og konsekvenser kan gøre det svært at skabe en fælles forståelse af problemer og løsninger.

At arbejde med det psykiske arbejdsmiljø forudsætter, at man kan identificere de forskellige faktorer – såvel organisatoriske forhold som relationer mellem mennesker – som påvirker medarbejdere og ledere både i positiv og negativ retning. Trivselsindsatser handler som udgangspunkt om, hvordan den enkelte medarbejder oplever arbejdet. Trivselsindsatser søger derfor at fremme de forhold på arbejdet, som gør, at medarbejderne oplever, at de har gode rammer for at udføre arbejdet. Det er karakteristisk, at det i stort omfang er de samme forhold, der opfattes som årsag til et dårligt psykisk arbejdsmiljø, som anses for at være årsag til, at der er god trivsel. Forskellen på, om man vælger at have fokus på psykisk arbejds-

miljø eller trivsel, er således ikke så meget et spørgsmål om, hvad begreberne dækker over, men om man lægger vægten på, hvad der slider på medarbejderne eller på, hvad der udvikler dem og arbejdspladsen. Psykisk arbejdsmiljø og trivsel er altså ikke modsætninger eller begreber, der udelukker hinanden.

Samarbejdssystemet skal medvirke til at skabe trivsel, det skal hjælpe og støtte medarbejdere, som har psykiske lidelser, og det skal forebygge nedslidning og sygdomme forårsaget af et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Denne undersøgelse peger på, at et godt samarbejde mellem ledelse og tillidsvalgte styrker en mere nuanceret opfattelse af begreberne.

Det dilemma, at man sammenblander trivsel og psykisk arbejdsmiljø, finder vi inden for alle brancher. Men der er klare forskelle på vægtningen af, hvilke af de underliggende problemstillinger der opleves betydningsfulde. Inden for arbejdsområder, hvor man arbejder med mennesker, såvel inden for pleje, transport som servicefag, er det psykiske arbejdsmiljø præget af risikoen for at møde trusler og vold. Samtidigt er denne type arbejde også hyppigt udfordret af umage arbejdstider og vagtordninger. I industrien og inden for bygge og anlæg har det psykiske arbejdsmiljø fyldt mindre i arbejdsmiljø-

indsatsen. Men i takt med, at kravene til at kunne samarbejde effektivt i grupper er blevet større, har betydningen af relationer mellem kolleger og tonen på arbejdspladsen fået en større bevågenhed end tidligere. Ligesom ledelserne på mange virksomheder er blevet mere opmærksomme på, at der er en sammenhæng mellem god trivsel og høj produktivitet i driften.

Man bruger ordet psykisk arbejdsmiljø, såvel når man taler om en industriarbejdsplads, hvor samarbejdet knirker, og medarbejderne er bekymrede for fremtiden, som når man taler om en SOSU-assistent, der udsættes for vold og trusler fra en aggressiv borger. Indenfor de mange jobområder, som LO-området dækker, er der derfor tale om mange forskellige ”typer” af psykisk arbejdsmiljø afhængigt af arbejdets karakter. Belastningerne er forskellige, konsekvenserne er forskellige og dermed også, hvad der bør gøres for at forebygge.

Der er også forskelle på, hvordan betydningen af det psykiske arbejdsmiljø opfattes i små og i store virksomheder. I de små virksomheder er problemerne tæt knyttet til de sociale relationer og arbejdspladsens kultur, i de større virksomheder betyder organiseringen af arbejdet, fastlæggelse af normer og måden, der bedrives ledelse på, mere.

Man kan sammenfattende konstatere, at der næppe kan tales om et psykisk arbejdsmiljø inden for LO-området, men om en række forskellige ”typer” af psykisk arbejdsmiljø relateret til de forskellige brancher, virksomhedsstørrelser og arbejdsområdernes arbejdsopgaver og vilkår.

Styrk forståelsen af, at der er to opgaver

Det er vigtigt, at samarbejdssystemet på den enkelte arbejdsplads erkender, at det også på det praktiske plan har to hovedopgaver i forhold til psykisk arbejdsmiljø. Den ene opgave er trivselsdelen, der skal sikre, at arbejdsforholdene har en sådan karakter, at de er til positiv gavn for opgaveløsningen og arbejdsglæden hos de ansatte, så de bidrager positivt til opgaveløsningen. Den anden opgave er at sikre, at de ansatte ikke bliver slidt ned og belastes unødigt af de organisatoriske og relationelle forhold på jobbet, samt at hjælpe og støtte de medarbejdere, som ”går ned med stress” og ender med en sygemelding eller arbejdsophør. Der er meget godt oplysnings- og vejledningsmateriale tilgængeligt bl.a. fra BAR’ene og arbejdsmiljøkonsulenterne om, hvordan man arbejder med psykisk arbejdsmiljø, men ofte skelnes der ikke mellem trivsel og psykisk arbejdsmiljø og mellem aktørerne og

målgrupperne. En skelnen vil styrke evnen til at bruge materialerne målrettet.

Anbefalinger

- Det vil hjælpe aktørerne på virksomhederne til at prioritere indsatsen, hvis de altid møder en klar brug af begreberne fra LO og forbundenens side. Prioriteres trivselsindsatser højere end psykisk arbejdsmiljø er der en risiko for at overse belastninger i arbejdet, der ville kunne forebygges.
- For at fremme forståelsen af de to opgaver er det vigtigt, at LO i formuleringen af politikker og retningslinjer bruger begreberne trivsel og psykisk arbejdsmiljø konsekvent og ikke i flæng. På forbunds- og afdelingsniveau bør definitionerne indarbejdes i vejledningsmateriale og undervisningsprogrammer mm.

De belastende forhold ved det psykiske arbejdsmiljø er lovreguleret, og AMO er pålagt opgaven med at forebygge og afhjælpe. Trivselsindsatsen tager sit udgangspunkt i aftaler mellem arbejdsmarkedets parter og udføres bedst i et samarbejde mellem A- og B-side om at udvikle arbejdspladsen og skabe tilfredshed og arbejdsglæde for de ansatte, samt sikre at medarbejderne kan bidrage endnu bedre til opgaveløsningen – kvalitativt og kvantitativt. Selvom målene og udgangs-

punkterne således er forskellige, er det langt hen ad vejen de samme forhold i det psykiske arbejdsmiljø, man skal undersøge og ændre. Derfor er det afgørende at udvikle AMO's og SU's evne til at samarbejde om begge opgaver vel vidende, at de to hensyn i nogle tilfælde kan blive bragt i modsætning til hinanden. På arbejdspladserne er det i såvel sammenlagte som opdelt samarbejdsstrukturer afgørende at skabe synergi mellem trivselsfremme og forebyggelse.

Det er vigtigt, at SU og HR ikke tror, at de afhjælper alle problemer med det psykiske arbejdsmiljø ved at tilbyde kurser i individuelle copingstrategier, som fx mindfulness, og det er vigtigt, at AMO indser, at der ligger gode forebyggelsespotentialer i trivselsindsatser.

Det er vigtigt, at man adskiller virkemidler og målgrupper. Arbejdsmiljøindsatsen ligger i AMO, men AMO har begrænsede muligheder for at ændre på organisering og ledelse. Trivselsopgaven varetages af SU ofte i et samarbejde med HR, eller i HR alene. Men SU og HR har en begrænset viden om arbejdsmiljøproblemer og forebyggende arbejdsmiljøindsatser. Mange virksomheder har brug for inspiration til at styrke evnen til at skabe denne synergi. Første skridt er at klargøre forskellen på de to opgaver. Dernæst er det vigtigt at holde

sig målgruppen for øje, at indsatser har forskellige målgrupper. Trivselsindsatser har primært effekt på de afdelinger og medarbejdere, der i forvejen har ressourcer til at følge dem. Indsatser for at afhjælpe et dårligt psykisk arbejdsmiljø og for at forebygge fremtidig nedslidning handler om de medarbejdere, der er i farezonen for at mærke konsekvenserne, og krisehjælp og støtte til at komme tilbage til arbejdet handler om dem, som er blevet ramt. Det kan ske, at målgruppen "de ramte" overses, hvis trivsel alene bliver ledelsens projekt, og arbejdsmiljøet alene er medarbejderen eller AMO's. En ureflekteret positiv tilgang til arbejdsmiljøindsatsen kan fremme det synspunkt, at et problemfokus er med til at skabe problemerne. Det kan blive en hæmsko for at håndtere de problemer, som kan eksistere på en hvilken som helst virksomhed, uanset at der generelt er høj trivsel.

Anbefaling

- TR og AMR bør gennem uddannelse og information opfordres til at fremme forståelsen i samarbejdsorganerne af, at der er to opgaver, så de kan målrette indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø og udnytte de forskellige kompetencer og ressourcer bedre. Ikke mindst ved at styrke deres eget samarbejde. I og med

at ledelser i stigende omfang får øjnene op for sammenhængen mellem trivsel og bundlinjen, har de tillidsvalgte en særlig opgave i at fastholde perspektivet om beskyttelse af de udsatte medarbejdergrupper i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.

Reduceres diskussionen om trivsel eller psykisk arbejdsmiljø til at være en modsætning mellem et arbejdsgiver- og et arbejdstagerperspektiv, begrænser det samarbejdssystemets evne til at handle såvel i forhold til at forebygge dårligt psykisk arbejdsmiljø som at skabe trivsel.

Udvikling af profiler for det psykiske arbejdsmiljø

De tillidsvalgte i case-studierne giver udtryk for, at de savner et bedre grundlag for at kunne gennemskue det psykiske arbejdsmiljø på deres egen arbejdsplads. Hvad betyder mest: Arbejdsmængde, tempo, relationer til borgere eller tillid til ledelsen? Mange vejledninger og eksisterende "branchebilleder" beskriver psykisk arbejdsmiljø ud fra meget generelle problemtyper oftest jobfaktorer. Erfaringer med de særlige vilkår og problemer, der kendetegner specifikke arbejdsområder eller virksomhedstyper, og ikke mindst erfaringer med, hvordan man i arbejdsmiljøindsatsen kan tage udgangspunkt i kerne-

opgaven, er fortsat en mangelvare. Det gælder ikke mindst i forhold til produktion, bygge og anlæg, transportsektoren og små virksomheder generelt. Den nyeste forskning om social kapital peger på, at det ofte er forhold ved den enkelte arbejdsplads, der er afgørende for det psykiske arbejdsmiljø og ikke blot den type arbejde, som virksomheden og de faggrupper, der arbejder der, udfører.

Anbefaling

- Inden for de enkelte brancher bør forbundene fremme erfaringsdeling mellem de tillidsvalgte. Hvad er det, som giver problemer inden for branchen, og hvor optræder de hyppigst, og hvad har man gjort på de arbejdspladser, der har god trivsel og høj social kapital?

4. De helbredsmæssige og sociale konsekvenser af dårligt psykisk arbejdsmiljø

Inden for alle arbejdsområder er der medarbejdere, som efter kortere eller længere perioder med stort pres i arbejdet sygemeldes med en psykisk lidelse. I bedste fald kan de efter et stykke tid vende tilbage til arbejdet, men en del må forlade jobbet, og nogle ryger helt ud af arbejdsmarkedet. Vi ved, at en psy-

kisk lidelse, og måden den udvikler sig på, altid skyldes en kombination af påvirkninger, såvel fra arbejdsopgaven, arbejdets vilkår og relationer til kolleger og ledelse som fra den enkeltes personlige ressourcer og de sociale vilkår, som vedkommende lever under. Men vi ved meget lidt om, hvordan disse forhold spiller sammen. Virksomheden har ansvaret for, at ingen udsættes for belastninger i arbejdet, der gør dem syge. Hvad enten de skyldes stor arbejdsmængde, mobning eller andre forhold. Men arbejdspladsen bør også bidrage til, at de medarbejdere, som rammes, får de bedste muligheder for at vende tilbage til det samme eller et andet arbejde. Disse opgaver omfatter både AMO, SU og ledelsen, altså hele samarbejdssystemet.

Vi kender ikke det præcise omfang af medarbejdere, hvor det psykiske arbejdsmiljø er medvirkende til, at de får en psykisk lidelse og langtidssygemeldes, eller hvor mange der ender med at blive afskediget, eller selv vælger at sige op på grund af lidelsen. For dem, der rammes, har det alvorlige sociale og sundhedsmæssige konsekvenser. Især hvis arbejdspladsen ikke formår at støtte og fastholde de medarbejdere, som kan komme tilbage igen. Næste skridt kan for dem derfor blive en arbejdsskadesanmeldingssag og i sidste ende førtidspen-

sion. For virksomheden er det en stor omkostning, og det bliver endnu mere alvorligt, hvis den overser muligheden for at forebygge, at andre kolleger bringes i samme situation.

4.1 Virksomhedernes egen indsats for at støtte medarbejdere i risikogruppen

Delrapporterne peger på, at samarbejdssystemet på mange virksomheder kan rustes meget bedre til at gennemføre risikovurderinger af psykiske belastninger og dermed være på forkant og kunne forebygge. De har svært ved at omsætte deres erfaringer og tilgængelig viden til strategier og indsatser, der kan støtte den gruppe medarbejdere, som er i risikogruppen for at blive langtidssygemeldt med psykiske lidelser. Ofte anvendes de eksisterende metoder og redskaber ikke med dette sigte (som fx vejledninger, APV, trivselsmålinger mm.) Det er de færreste virksomheder, der vurderer risikoen for det psykiske arbejdsmiljø, når der gennemføres større ændringer af arbejdets organisering og rutiner.

Jo tidligere, der tages fat om de medarbejdere, som er i risikogruppen, desto større er chancen for at undgå, at nogen må forlade arbejdet. For at forebygge er det afgørende, at symptomer på psykiske lidelser spottes i tide. Det forudsætter,

at ledere, AMR eller TR også magter at lave en individuel vurdering. Alle medarbejdere er ikke lige udsatte, nogen er mere i risikogruppen end andre og på forskellige tidspunkter. Men det er afgørende, at der anlægges en bred analytisk tilgang, der inddrager såvel de individuelle og sociale forhold som de jobmæssige og organisatoriske faktorer. Ved at søge at forstå samspillet kan virksomhedens aktører blive bedre til at hjælpe og støtte den enkelte.

En sådan indsats står ikke i modsætning til generel forebyggelse, som fx trivselsfremmende foranstaltninger. Ved at finde og hjælpe enkelte medarbejdere før de rammes, skabes et bedre grundlag for generel forebyggelse. Det vil styrke samarbejdssystemets evne til at løse denne opgave, hvis aktørerne i samarbejde udvikler en bedre forståelse for, hvordan de kan vurdere risikoen for, at grupper eller enkelte medarbejdere bliver psykisk syge, bl.a. ved at ”spotte” symptomer i tide både på arbejdspladsen og hos den enkelte. Samtidig bør samarbejdets aktører rustes bedre til at støtte og hjælpe kolleger, der er blevet syge.

Samarbejdssystemet på virksomhederne har generelt set en begrænset indsigt i og erfaring med at støtte kolleger med psykiske lidelser

ser og betragter en sådan sag som enkeltstående og personafhængig.

Anbefaling

- Forbundene og lokalafdelingerne har en mulighed for at ruste TR og AMR bedre til at spotte og støtte udsatte kolleger. Det kan gøres ved at samle og formidle de mange erfaringer, der opbygges lokalt i afdelingerne, gennem de konkrete sager omkring langtidsfravær, tilbage til arbejdet eller arbejdsophør, som konsulenterne inddrages i. Ved at skabe et generelt billede af, hvordan sådanne forløb typisk udvikler sig indenfor deres fagområder, kan de påpege, hvad der virker, og hvad der kan gå galt på virksomhederne, og dermed styrke de tillidsvalgtes evne til at handle i tide.

Generelt efterlyser samarbejdsaktørerne på virksomhederne uddannelse og information om, "hvad man kan gøre". Særligt savnes der en fælles indsigt i problemerne og mulighederne for at forebygge dem. Således at aktørernes forskellige kompetencer kan bringes i spil. Anvendelsen af APV og trivselsmålinger til kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø er udbredt, men evnen til at agere på dem og igangsætte aktiv forebyggelse er begrænset og bør styrkes. Trivselsmålinger anvendes af mange virksomheder. Der

er et stort marked for faste koncepter, men det er vanskeligt for samarbejdssystemet at vurdere kvaliteten og udbyttet ved at vælge de forskellige tilbud.

Anbefaling

- LO bør arbejde for, at problemstillingen "fra kortlægning af problemer til forebyggelse" overfor det psykiske arbejdsmiljø får en større plads i den obligatoriske AM-uddannelse eller udbydes som en uddannelse, der skulle tilbydes som led i de 1½ dags årlige efteruddannelse. Det vil være en stor styrke at uddanne alle aktører sammen og basere uddannelsen på konkrete erfaringer for, hvad der virker, samt hvilke krav der bør stilles til kortlægninger.

4.2 Fastholdelse efter langvarige sygemeldinger

For medarbejdere, som har haft en psykisk lidelse i en længere periode, kan det være vanskeligt at vende tilbage til arbejdet. Virksomheden kan vurdere, at omkostningerne er for store, og ofte ved ledelsen ikke, hvad der kan gøres. Der kan også være modstand fra kolleger, hvis arbejdspresset på dem øges. Findes årsagerne til sygdommen på arbejdspladsen, kan det være direkte uhensigtsmæssigt at vende tilbage til samme arbejde. I mange

tilfælde er det muligt, men generelt kræver det en stor indsats og accept både for den enkelte og for virksomheden – kolleger og ledere – at skabe et vellykket tilbage-til-arbejdsforløb. Det starter netop ofte med, at vedkommende har nedsat kapacitet. Enhver arbejdsplads har en grænse. Virksomheder vil bidrage til at fastholde medarbejdere, indtil det ikke længere anses for realistisk eller rentabelt. Kolleger vil bidrage, hvis ikke deres egen belastning øges urimeligt.

Eksterne aktører spiller også en vigtig rolle som fx socialrådgivere i forbundene. Deres erfaringsgrundlag opbygges primært ved at bistå medlemmer med at gennemføre arbejdsskadesanmeldelser eller opnå førtidspension. Det kan i nogle tilfælde 'skygge' for at undersøge mulighederne for at vende tilbage til arbejdet. De har samtidigt vanskeligt ved at formidle mulighederne til virksomheder og medarbejdere, der ofte oplever dem som administrativt tunge at samarbejde med. Derfor får de en mere begrænset erfaring med fastholdelsesindsatser. En vigtig hjælp til den enkelte medarbejder er at støtte vedkommende i valget af, om der skal satses på at vende tilbage til arbejdet, eller om der skal søges om arbejdsskadeserstatning og/eller førtidspension. Erfaringerne fra forbundenes egne medarbejdere peger på, at det er

vigtigt, at et sådant valg træffes på baggrund af en grundig vurdering af fordele og ulemper for den berørte medarbejder ved at vælge enten tilbage-til-arbejdsstrategien eller anmeldelse/kompensationsstrategien.

Der findes en række muligheder for støtte fra kommunen gennem jobcentret, herunder ressourceforløb, mentorordninger og fleksjobs. Ligesom der findes anbefalinger for, hvordan virksomheder kan støtte medarbejdere under sygdom og ikke mindst, når de vender tilbage. Generelt synes disse muligheder ikke at blive udnyttet nok. Sygedagpengeloven bygger på, at folk holdes aktive længst muligt. Der er krav til sygesamtaler, der skal udarbejdes mulighedserklæringer og fastholdelsesplaner mm. Der er muligheder for, at den sygemeldte kan få tilknyttet en mentor eller komme i tilbage-til-arbejdspraktik. Endelig kan virksomhederne samarbejde med jobcentre om tilbagevenden til arbejdet, de kan bl.a. få råd og vejledning, støtte til hjælpeforanstaltninger og i sidste ende aftaler om fleksjobordninger. Et problem synes at være, at kendskabet til sådanne ordninger er meget begrænsede på virksomhederne, og viljen til at udnytte mulighederne begrænses ofte af forestillingen om vanskelighederne ved denne type samarbejde.

Hvis samarbejdsorganisationen skal støtte den enkelte medarbejder, som er syg eller har fravær på grund af psykisk arbejdsmiljø, skal de sammen med den ansatte afklare, om vedkommende skal tilbage til samme job eller et andet. Hvis virksomheden opgiver at få vedkommende tilbage, bør samarbejdsorganisationen inddrages i denne beslutning. Derefter kan det besluttes om – og hvordan – man i samarbejde med fx fagforeningen eller jobcentret kan støtte den tidligere ansatte i at finde andet job, opnå førtidspension eller søge kompensation i form af arbejdsskadeserstatning. De fleste samarbejdsaktører har dog en begrænset indsigt i, hvordan de kommunale og offentlige systemer, der kan bistå dem i at fastholde eller støtte medarbejdere, fungerer.

Vælges en tilbage-til-arbejde-strategi, savnes et bedre samarbejde mellem virksomheder, forbund og jobcentre. De oplagte muligheder, der er for at skabe synergi mellem såvel virksomhedens som medlemmets interesser på et sagligt og realistisk grundlag, efterlades alt for ofte uprøvede. Muligheder for støtte og en omfattende erfaring for tilbage-til-arbejde-forløb, der kan hentes i arbejdsmedicinske klinikker, jobcentre og blandt arbejdsmiljørådgivere, anvendes ligeledes kun i et begrænset omfang.

Anbefalinger

- Samarbejdssystemet på virksomheden har vanskeligheder med at fastholde og støtte medarbejdere, der sygemeldes på grund af psykiske lidelser. LO og forbundene bør i samarbejde med kommuner, beskæftigelsesregionen og evt. Arbejdsskadestyrelsen lave en målrettet formidlingsindsats om, hvordan en psykisk syg kollega kan hjælpes med *samarbejdssystemet i virksomhederne* som målgruppe. Det er en opgave, der heldigvis kun optræder med mellemrum, derfor er der behov for både formidling af generel karakter gennem forskellige relevante medier og konkrete tilbud om vejledning, når der opstår en konkret sag. Aktuelt er der gode muligheder for at integrere en sådan indsats i de aktiviteter, der udføres i trepartssamarbejdet omkring udmøntning af ”Initiativ 5”-indsatsen om det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringer og inklusion.
- Det er vigtigt at styrke mulighederne for, at jobcentrene og de sociale myndigheder kan få et bedre og tidligere samarbejde med virksomhederne omkring udredning af psykisk betinget langtidsfravær. Forbundene og LO bør i samarbejde med arbejdsgiverorganisationerne ar-

bejde for bedre rammer for, at arbejdspladserne og dermed samarbejdssystemet kan få en mere fremtrædende rolle i fastlæggelse og planlægning af den kommunale indsats overfor tidligere medarbejdere, der på baggrund af en psykisk lidelse tilbydes ressourceforløb eller andre tilbud.

4.3 Flere arbejdsskadesager, men få anerkendelser!

I perioden fra 2003 til 2008 er der sket en kraftig stigning (39 %) i anmeldelser til Arbejdsskadestyrelsen af psykiske arbejdsskader og arbejdsbetingede psykiske sygdomme. I forhold til det antal sygdomme, der anmeldes, er det antal, der anerkendes, fortsat meget begrænset. I 2011 anerkendtes 7,2 % af de anmeldte psykiske sygdomme, hvilket er meget lavt i forhold til andre sygdomme. Det samlede antal af anerkendelser er dog steget med 45 % fra 2005 til 2011, så det følger stigningen i antallet af anmeldte psykiske sygdomme.

Erhvervssygdomsudvalget under Arbejdsskadestyrelsen, som behandler anmeldelserne, har til opgave at bidrage til vores samlede viden om de psykiske sygdomme og medvirke til at skærpe diagnoserne. Der skabes herved dokumentation af fx sammenhængen mellem stress og depression, samt hvilke

lidelser der kan være forårsaget af mobning og chikane, hvorved det samfundsmæssige grundlag for at kunne anerkende psykiske lidelser øges gradvist.

Anmeldelse af flere lidelser er ikke i sig selv dokumentation for, at flere er syge. Stigningen skyldes formodentligt såvel en reel stigning af arbejdsbetingede psykiske sygdomme, en øget viden om det psykiske arbejdsmiljø og de mulige diagnoser, som en forøget anmeldeaktivitet fra de forbund og andre, som bistår med at anmelde psykiske arbejdsskader. I det omfang, antallet af anmeldelser er steget på grund af, at forbundene har prioriteret at anmelde flere, har det også det formål – set fra forbundenes side – at påpege, at virksomheder og arbejdspladser bærer et ansvar for det store omfang af lidelser og dermed de store samfundsmæssige omkostninger, som de afstedkommer.

Anbefaling

- Et radikalt forslag ville være at argumentere for, at der i arbejdsskadesager om psykiske arbejdsskader bør anvendes ”omvendt bevisbyrde”. Altså at virksomhederne skal bevise, at de ikke er årsag til de anmeldte lidelser. Det ville styrke virksomhedernes evne til at registrere, overvåge og dokumentere det psykiske arbejdsmiljø.

Det overordnede hensyn skal være medlemmets tarv, og det kan være meget belastende at være objekt i en langstrakt anmeldelses-sag, hvor der er stor risiko for et negativt resultat. Bl.a. fordi man bliver fastholdt i at 'skulle være syg', hvilket har andre konsekvenser, når der er tale om en psykisk sygdom end ved en legemsbeskadigelse. Der bør derfor altid foretages en meget grundig vurdering af, om medlemmets diagnose gør det muligt at opnå en anerkendelse. Evnen til at foretage en sådan vurdering kan styrkes gennem støtte fra arbejdsmedicinsk kompetence og ved at opsamle erfaringer fra de mange sager, der afvises – og dem, der anerkendes.

Anbefaling

- Forbundenes konsulenter og socialrådgivere, som arbejder med arbejdsskadesanmeldelser, bør foretage en mere præcis selektion af, hvem de mener, bør gennemføre en arbejdsskadesanmeldelse af en psykisk lidelse. Erfaringsudveksling på tværs kan støtte denne vurdering. Medlemmer, der fortsat har en mulighed for at vende tilbage til eget eller andet arbejde, bør først støttes i dette. Det kan som nævnt bl.a. ske gennem et bedre samarbejde med jobcentrene.

4.4 Forbunds og afdelingers støtte til medlemmer med psykiske lidelser

Forbundenes praksis og evne til at støtte de medlemmer, der rammes af psykiske lidelser, varierer meget. De store forbund har naturligvis flere ressourcer end de mindre. Generelt er billedet, at rådgivningen bygges op om den enkeltes personlige sag. Det vil sige, at der ikke rådgives ud fra generelle retningslinjer eller vurderinger af, hvad der er den mest hensigtsmæssige indsats overfor medlemmer med psykiske lidelser og et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Rådgivningens mål er primært at bistå medlemmets vej igennem de forskellige offentlige sundhedsmæssige og sociale systemer og i mindre grad at søge at afdække årsagen og udpege forhold på arbejdspladsen, der, ved at blive ændret, kunne fjerne eller reducere belastningen og fastholde medlemmet i arbejde. Konsulenterne har et godt kendskab til systemet og stor erfaring i, hvordan "sager skal køres". En sådan erfaringsbaseret praksis kan dog medføre en slags "blindhed" overfor "andre veje" og de muligheder, man kender, som fx at anmelde en arbejdsskade, der ofte bliver det, man vælger.

Forbundene har dog erfaringer med, hvad der går forud for, at et medlem sygemeldes med en psykisk lidelse. Disse erfaringer er dog ikke samlet og systematiseret på tværs

af forbund og endda sjældent indenfor de enkelte forbund. Interview med forbundskonsulenter underbygger, at der altid er en kombination af årsager på spil, men de peger også på, at de systemer, der er til for at støtte og hjælpe den enkelte, kan være en medvirkende faktor til at fastholde den enkelte i sygdommen, fremfor at fremme helbredelse og tilbagevenden til arbejdet. Mere foruroligende er det, at flere af forbundenes konsulenter og socialrådgivere - på baggrund af egne erfaringer - finder grundlag for at sige, at de fleste sygemeldinger kommer fra bestemte brancher eller typer af virksomheder eller endda fra bestemte virksomheder.

Der er dog en række grunde til, at det er svært, også i arbejdsskadesager, at placere ansvaret for et dårligt psykisk arbejdsmiljø på brancher eller virksomheder.

- Metodeudvalgets aftale om, at Arbejdstilsynet kun kan reagere overfor problemer, der er direkte eller indirekte knyttet til den enkeltes arbejdssituation, afgrænser Arbejdstilsynet fra erfaringer med juridisk vurdering af, om ledelsens beslutninger indebærer et ansvar for fx en forandring, der fører til for store psykiske belastninger.
- Årsagsanalyser i det psykiske arbejdsmiljø er komplekse, og meget ofte fylder de forhold, der

vedrører den enkelte medarbejders personlighed og ressourcer, mest.

- Det er ikke muligt at opgøre omfanget af psykiske lidelser på virksomhedsniveau, fx dem der resulterer i mere end en sygedag - ligesom det gøres med ulykker - da virksomheder ikke må indhente viden om årsag til sygefra-vær.
- Der føres ikke statistik over op-rindelsen af anmeldelser til psy-kiske lidelser. En årsag til dette er bekymring for, at det vil føre til 'strategisk brug' af anmeldelser. En mere praktisk årsag er, at der ikke er ressourcer til op-gaven i Arbejdsskadesstyrelsen.

Der er således en række grunde til, at der ikke findes mere præcis viden om, hvilke brancher og virksomheder, der i størst omfang er årsag til arbejdsbetingende psykiske lidelser.

Vi ved, at brancher og virksomheder er påvirkelige overfor offentlig opmærksomhed som fx en rød smiley eller at optræde på en negativliste. Ligesom den opfattelse kolleger og konkurrenter indenfor branchen har af en er af betydning for den enkelte virksomhed.

Anbefaling

- LO bør arbejde for, at brancher, store virksomheder eller jobområder, hvor det kan dokumente-

res, at der er en høj forekomst af psykiske lidelser, gennem lovgivning eller hovedaftaler, pålægges en gensidig forpligtelse til at hæve standarden eller 'bringe antallet af psykiske arbejds-skader ned'. Fx kan de gennem en aftale for hele branchen motivere de enkelte virksomheder til at forbedre deres forebyggende indsats overfor det psykiske arbejdsmiljø. En sådan aftale vil dog forudsætte, at der kan beskrives specifikke mål for, hvad man forventer at opnå gennem indsatsen. Målene kunne være branchens andel af anmeldte psykiske arbejdsskader, udstødning fra branchen på grund af psykiske lidelser, kvalitetsmål fra APV eller trivselsmålinger, eller man kunne i samarbejde med Arbejdstilsynet gennemføre stikprøvetilsyn af branchens standard.

Det er antageligt vanskeligt at få arbejdsgiverne med til at indgå sådanne aftaler. Der er dog både juridiske, etiske og økonomiske begrundelser for at begrænse fravær og udstødning. Den store udfordring er at finde valide og målbare mål for en effekt af den indsats, der skal følge af aftalen. Omfanget af førtidspensioner og anmeldelser dur ikke, og sygefraværet er det umuligt at registrere med angivelse af årsagen til fraværet, da ar-

bejdsgiveren ikke må forlange denne oplyst. Der er derfor behov for en udvikling af sådanne brugbare (målbare) 'standarder'.

Anbefaling

- Forbundene bør skabe bedre rammer for en bred erfaringsudveksling mellem de aktører, der har til opgave at støtte medlemmer med arbejdsskader. For det første for at opsamle fælles erfaringer om, hvad der går forud for en arbejdsskadessag, og for det andet for at drøfte erfaringer med, hvornår man bør anmelde, og hvornår man bør undlade det. Desuden vil erfaringsudveksling, der øger kendskabet til, hvordan der kan etableres og fastholdes samarbejdsrelationer mellem forbundene på den ene side og de kommunale myndigheder på den anden side, styrke det lokale samarbejde.

Med den usikkerhed, det vil indebære, vil en analyse af de mange anmeldelser af psykiske arbejdsskader, der foretages i forhold til, hvilke lidelser, i hvilket omfang og fra hvilke brancher/virksomheder de anmeldte kommer fra, kunne begrunde eller afvise antagelsen om, at lidelserne ikke er ligeligt fordelt mellem virksomhederne. Erfaringer og undersøgelser fra de arbejdsmedicinske klinikker kan bruges til at kvalificere sådanne undersø-

gelses. En øget viden om, hvor de psykiske lidelser opstår, kan kvalificere og udvikle den virksomhedsnære indsats for at afhjælpe og håndtere konsekvenserne af dårligt psykisk arbejdsmiljø og bidrage til vores viden om, hvornår og hvorfor det går galt.

4.5 Førtidspensionering

Tildelingen af førtidspensioner på baggrund af psykiske lidelser er steget de sidste ti år. Der er forskel på branchernes bidrag. Stigningen forekommer dog overvejende i de brancher, hvor der arbejdes med mennesker som i Handel og Service og Social og Sundhed samt områder med skiftende arbejdstider og meget alene-arbejde som Transport og Erhvervsservice. Der er grundlag for at antage, at noget af denne stigning kan tillægges et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Som nævnt tidligere er det bedst at forebygge udstødning ved at fastholde medarbejdere under og efter et sygdomsforløb. Men ender det med, at førtidspensionering er den rigtigste udvej, kan virksomheder og forbund spille en aktiv rolle for at hjælpe den enkelte.

Socialrådgivere og konsulenter i forbund og afdelinger har en vigtig opgave med at støtte medlemmer i at opnå førtidspension, hvis de må forlade arbejdsmarkedet. Det er svært at foretage en udredning af,

om der er andre uprøvede muligheder før førtidspensionen. Reglerne ændres løbende, og det er i dag vanskeligere end tidligere at opnå førtidspension, men mange andre muligheder er til stede fx omskoling og efteruddannelse. Det kræver et godt kendskab til det enkelte medlems forudsætninger og ressourcer at foretage et sådant valg. Hvis konsulenterne kunne inddrage samarbejdssystemet på medlemmets 'tidligere' virksomhed, kan deres kendskab til personen hjælpe med til, at der findes andre udveje end førtidspension. Samarbejdssystemet på den enkelte virksomhed savner på deres side den støtte og viden, som forbundenes konsulenter, psykologer og socialrådgivere kan bidrage med. Kommunerne og jobcentre sidder med en række af de tiltag, der kan anvendes. Endelig kunne de arbejdsmedicinske klinikker i nogle tilfælde inddrages og spille en mere aktiv rolle.

Anbefaling

- Der mangler viden og erfaring med forløbet af og indholdet i et samarbejde mellem forbund og virksomhederne. Ideudvikling og beskrivelser af mulige strategier og eksempler på, hvordan samarbejdet kan etableres, kunne være en hjælp for samarbejdssystemet på mange virksomheder.

5. Styrk det daglige samarbejde om psykisk arbejdsmiljø

Et godt psykisk arbejdsmiljø skabes i vid udstrækning i dagligdagen i samarbejdet mellem ledere og medarbejdere. Denne undersøgelse bekræfter, at lederen er nøgleperson i forhold til at være rollemodel for dialogen og for at legitimere den daglige dialog. De tillidsvalgte skal have vilje og evne til at indgå konstruktivt i samarbejdet om det psykiske arbejdsmiljø, herunder forstå egen og ledelsens rolle samt evne dialogen med kollegerne. Det er en udfordring for nogle tillidsvalgte, der både har behov for et fagligt løft og opkvalificering i samarbejde og har behov for at forstå deres rolle på en ny måde, dvs. fra interessevaretagelse til dialogbærende og fra reaktiv til proaktiv. Samarbejdet kan ske gennem uddannelse, støtte i hverdagen og gennem strukturer, som understøtter samarbejdet.

5.1 Nye samarbejdsformer i det daglige samarbejde

Et godt psykisk arbejdsmiljø skabes og vedligeholdes bedst gennem det daglige samarbejde. Skal det fungere, stiller det krav til lederes og tillidsvalgtes samarbejds- og dialogevner. For at give den daglige dialog legitimitet spiller lederen en afgørende rolle som den, der har

kompetencer til at handle og fx ændre på rammer og løse tværgående problemstillinger. Hvis ikke de tillidsvalgte går ind i det daglige samarbejde, er der i caseundersøgelsen eksempler på, at lederen i stedet vælger dialogen med hele medarbejdergruppen. Det øger risikoen for, at de tillidsvalgte mister status, og at de løsninger, der bliver gennemført, bliver mindre gennemtænkte, da det formodes, at de tillidsvalgte har større viden om psykisk arbejdsmiljø og et bredere medarbejderperspektiv.

Succesfulde måder, som det daglige samarbejde om psykisk arbejdsmiljø forekommer på i caseundersøgelsen, er, når leder eller TR er bevidste om, at fx morgenrunder og tavlemøder er anledningen til at høre, hvad der foregår på gulvet/ blandt kollegerne, at opsamle gode ideer og at spotte problemstillinger med henblik på at løse dem, inden de vokser sig store. Nogle virksomheder har etableret, hvad de omtaler som en 'TRIO'. Det er en arbejdsgruppe, som består af TR, AMR og lederen. Det er en måde at skabe en mere formel struktur for det daglige samarbejde. Den velfungerende TRIO mødes, når der er behov, den holder ikke lange møder, men træffer beslutninger her og nu om, hvad der bør gøres. Alle tre medlemmer kan indkalde og bringe emner op. Styrken ved TRIO-samarbejdet er

beslutningskraft og hurtig handling, og hvis ikke TRIO-samarbejdet er i stand til dette, vil det formodentlig hurtigt dø ud.

En relativ ny type aktører i forhold til det psykiske arbejdsmiljø er *trivselsagenter*. Det er medarbejdere, der påtager sig rollen som resourceperson overfor kollegerne. De er ikke valgt af disse, nogle gange har de meldt sig til opgaven, men ofte er de dog udpeget af ledelsen. Trivselsagenterne får 5-7 dages uddannelse i rollen, og deres opgave er at stå til rådighed for kolleger, som ønsker en at tale med, at spotte kolleger, som mistrives og evt. formidle kontakt til psykolog. Trivselsagenterne, uden tilknytning til samarbejdssystemet, kan medvirke til at understøtte en individualisering af den enkeltes problem. Det er derfor vigtigt, at det på virksomheder, som vælger denne metode, sikres, at der er en kobling mellem trivselsagenterne og samarbejdssystemet, således at generelle problemstillinger i arbejdsmiljøet løftes op og behandles organisatorisk.

Kendetegnet for de nye samarbejdsformer, vi har set, er, at de bygger på tæt daglig kontakt og hyppig kommunikation, tilstræber at undgå for mange og lange møder og opfatter sig som i stand til at beslutte og handle hurtigt. Lederne har erkendt styrken i at inddrage medarbejderrepræsentanterne hur-

tigt, når det drejer sig om trivsel og psykisk arbejdsmiljø.

De ønsker, at der kan handles - ikke forhandles. De medarbejderrepræsentanter, der indgår i fx et TRIO-samarbejde, oplever at få stor indflydelse på hverdagen, driften og prioriteringen af ressourcerne. Men de oplever også at blive udfordret på at have viden om de problemer, der rører sig, at kende medarbejdernes holdninger og reaktioner samt at turde træffe beslutninger og følge dem op.

Anbefalinger

- LO og forbund bør støtte TRIO-samarbejdet på virksomhederne som en uformel struktur, der arbejder på grundlag af samarbejdssystemet. Det er en samarbejdsstruktur, der vokser nedfra, og den vil finde mange forskellige former på virksomhederne. Ligesom den givetvis vil vise sig at være meget dynamisk nogle steder, men mindre hensigtsmæssig andre steder. Der er ikke behov for faste rammer, men inspiration og opbakning til, at det daglige samarbejde styrkes på denne måde. På den enkelte virksomhed er TRIO-samarbejdet relativt let at etablere, fordi medlemmerne i samarbejdet ofte vil være til stede på samme location og samtidigt, og de er i kraft af deres

roller i stand til at reagere hurtigt på problemstillinger. Men det fordrer, at ledelsen sætter de fornødne ressourcer af til at mødes, og at de tillidsvalgte har tæt dialog med kollegerne, så de ved, hvilke problemstillinger og stemninger der rører sig på gulvet.

- Etableres der et TRIO-samarbejde, er det vigtigt at være opmærksom på, at der kan være problemstillinger, som kræver beslutninger, som ligger udenfor den daglige leders handlerum, og som skal bæres videre til behandling i samarbejdssystemet.
- Det anbefales, at man ikke afviser TRIO-samarbejdet på forhånd, når det indgår i nye samarbejdsstrukturer, men støtter forsøg ved at give det rum til at vise sit værd for medarbejder-siden. Argumentationen overfor arbejdsgiverne for etablering af TRIO er, at det skal sikre, at problemer med det psykiske arbejdsmiljø ikke vokser sig store, og at løsninger udvikles i fællesskab i TRIO-gruppen, og at implementeringen af løsninger fremmes af, at de tillidsvalgte står bag. Hvis TRIO-samarbejdet lykkes, vil tiden, der bruges, hurtigt være tjent ind.
- LO og forbundene bør indenfor deres områder opsamle viden og erfaringer med trivselsagent-

ordninger. Der er på nuværende tidspunkt meget få systematiserede erfaringer med metoden, på trods af at den ser ud til at få større udbredelse. Der er store forskelle på, hvordan samarbejdssystemet er inddraget i udvælgelse, træning og erfaringsopsamling ved brugen af trivselsagenter. I nogle tilfælde er det alene HR, der har ansvaret for ordningen.

- For at trivselsagenters indsats og erfaringer kan blive en forebyggende indsats og ikke kun en støtte til enkeltstående medarbejdere, fx gennem tilbud om individuel psykologbistand, er det afgørende, at samarbejdssystemet på den enkelte virksomhed bærer ansvaret for ordningen, herunder udvælgelse, træning og erfaringsopsamling. Samarbejdssystemet og AMR/TR har derfor brug for vejledninger i, hvordan brugen af trivselsagenter bedst kan blive til medarbejdernes fordel. BAR-systemet kan initiere erfaringsopsamling på trivselsagentordninger med inddragelse af eksisterende trivselsagenters erfaringer og udarbejde vejledning med anbefalinger til, hvordan trivselsagenter skal organiseres, hvilke forudsætninger der skal være til stede, for at de lykkes, og hvilke faldgruber man skal gå udenom. Der kan

også igangsættes forskning, som opsamlar viden om trivselsagenter og andre ressourceordninger på virksomheder til understøttelse af det psykiske arbejdsmiljø.

5.2 Tillidsvalgtes rolle og kompetencer til at samarbejde om psykisk arbejdsmiljø

Casestudierne peger på, at de tillidsvalgte har behov for oprustning i forhold til viden om psykisk arbejdsmiljø, deres rolle i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø samt deres samarbejdsevne og dialogevne i forhold til både lederne, hinanden og kollegerne. Lederne giver udtryk for, at de tillidsvalgte ofte venter på, at problemer opstår, før de handler, og at de tillidsvalgte ikke er gode til at udnytte det indflydelsesrum, de har – hverken i dagligdagen eller i samarbejdsorganerne. Der er også ledere, som oplever, at tillidsvalgte kan være vanskelige at samarbejde med, enten fordi de er paragrafryttere (ofte en AMR), eller fordi de holder fast i en kampkultur (ofte en TR).

De interviewede mener generelt, at AMR har behov for flere kompetencer til at arbejde med psykisk arbejdsmiljø. AMR er vant til at forholde sig til regler og paragraffer og har gennem uddannelsen tilegnet sig forhandlingskompetencer. De leder efter regler, som

de kan forholde sig til, når et AM-problem skal løses, og her kommer AMR ofte til kort, når det drejer sig om psykisk arbejdsmiljø. AMR har ikke tilstrækkelig indsigt i forretningsforhold og kan ikke se løsninger og handlemuligheder i et bredere virksomhedsperspektiv. For TR viser undersøgelsen, at TR ikke ved nok om psykisk arbejdsmiljø, de er uklare på deres rolle, og nogle ser ikke vigtigheden af at samarbejde med AMR om det psykiske arbejdsmiljø i dagligdagen, i samarbejdsorganerne og i det faglige arbejde på virksomheden. Nogle TR hænger fast i en forståelse af samarbejdssystemet som en kampplads, hvor ledelsen ikke er en samarbejdspartner, men fjenden, og hvor TR's rolle er at kæmpe mod ledelsen uanset emne og situation.

Utilstrækkelige kompetencer hos de tillidsvalgte kan betyde, at møder i samarbejdssystemet bliver skueprocesser, hvor ledelsen kun tager det nødvendige op, og at de tillidsvalgte ikke tager ansvar for samarbejdet om det psykiske arbejdsmiljø i dagligdagen. Konsekvensen bliver et dårligt psykisk arbejdsmiljø, eller som undersøgelsen viser i nogle af de gode cases, at den 'nye leder' alene tager ansvar for den daglige dialog med medarbejderne og derigennem formår at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø. Risikoen er dog et ensidigt fokus på

de dele af det psykiske arbejdsmiljø, som både er godt for den generelle trivsel og for forretningen, og at lederen dermed er blind for, at enkeltpersoner eller grupper kan være psykisk belastede af fx stor arbejdsmængde, stress eller krænkende adfærd.

Formålet med at foreslå uddannelsestiltag er at styrke de tillidsvalgte viden, forståelse af egen og andres rolle i forhold til psykisk arbejdsmiljø samt at styrke samarbejdet mellem de tillidsvalgte og mellem tillidsvalgte og ledelsen, herunder at få forståelse af fælles mål og fælles sprog om psykisk arbejdsmiljø og trivsel. Fokus for tiltagene er at styrke samarbejdsevne og dialogkompetencer mellem leder og tillidsrepræsentanter og mellem tillidsvalgte og kollegerne. Overordnet er målet at styrke samarbejdet mellem de tillidsvalgte og ledelsen (fx i TRIO'er og i arbejdsmiljøorganisationen).

Anbefalinger

- Det foreslås, at forbundene i samarbejde med arbejdsgiverorganisationerne udvikler uddannelsesforløb fælles for tillidsvalgte og ledere og med krav om, at tillidsvalgte og ledere fra samme virksomhed deltager sammen. Målgruppen kan være TRIO'er og arbejdsmiljøgrupper, og uddannelsen/kurserne skal have

fokus på at styrke det daglige samarbejde gennem forståelse af hinandens perspektiv og forskellige roller samt gennem fælles mål og fælles sprog i forhold til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. Uddannelsen kan være modulopdelt og af længere varighed, hvor leder og tillidsvalgte i mellemprioriteterne samarbejder om italesættelse og konkrete forbedringer af virksomhedens psykiske arbejdsmiljø. Det skal være en forudsætning for deltagelse, at begge parter deltager.

- Forbundene kan også i samarbejde med arbejdsgiverorganisationerne udvikle virksomhedsspecifikke fælles kurser for medlemmerne i samarbejdsorganisationen, arbejdsmiljøorganisationen og sammenlagte samarbejdsstrukturer. Kurserne skal styrke samarbejdet om det psykiske arbejdsmiljø og samarbejdssystemets rolle i forhold til at fastlægge og opfylde virksomhedens strategiske mål.
- Kurserne kan også udvikles og afholdes internt i virksomhederne, eventuelt med HR eller AM-udvalg som tovholder. Aktørerne er forbund og arbejdsgiverorganisationerne, virksomhedernes samarbejdsorganer og dets medlemmer. Det kan muligvis være en udfordring at få arbejdsgiverorganisationernes opbakning til

- forslaget, da der skal afsættes ressourcer til forløbet, og de kan være bekymrede over, om deres ledelsesret anfægtes.
- Forbundene kan også udvikle flere uddannelses tilbud, som er fælles for AMR og TR og med krav om, at AMR og TR fra samme virksomhed deltager på samme kurser. Uddannelsen/kurserne skal have fokus på at styrke de tillidsvalgte samarbejdsevne, og at deltagerne bliver kloge på egen/og hinandens rolle og opgaver – herunder, at de har forskellige roller og muligheder, og at det er vigtigt at holde fast i forskelligheden. Endvidere skal uddannelsen styrke samarbejdsrelationerne mellem dem for, at de kan gøre hinanden stærkere i arbejdet med virksomhedens psykiske arbejdsmiljø. Det kan fx være oprustning i dialogkompetencer og øget evne til at skelne mellem, hvornår der er behov for dialog, og hvornår der skal forhandles.
- Mange forbund har ringere kontakt til AMR end til TR. Hvis forbundene anser AMR for deres ”ambassadør” og gør en aktiv indsats for at støtte dennes virke, er det til gensidig gavn. Alle tillidsvalgte har behov for viden og kompetencer til at kunne stille krav til ledelsen og indgå i drøftelse og refleksioner over de tillidsvalgtes eget bidrag

til, at samarbejdsrelationerne bliver karakteriseret ved tillid og retfærdighed, også når der er uenigheder. Som nævnt senere er det også vigtigt, at de tillidsvalgte oprustes til at samarbejde og få mest mulig gavn af interne støttefunktioner som HR- og AM-afdelinger.

De centrale aktører er forbundene, arbejdsgiverorganisationerne, virksomhedernes AMO, SU og de enkelte TR og AMR. Forbundene skal prioritere selv at udvikle kurserne. Eventuelt kan eksisterende relevante uddannelser/kurser udvikles og åbnes for alle tillidsvalgte. Kompetencer i at arbejde med psykisk arbejdsmiljø, rolleklarhed og samarbejdsevne kan tænkes ind i eksisterende uddannelsesfora, herunder lovpligtig arbejdsmiljøuddannelse (grunduddannelse og efteruddannelse af AMO) og de faglige uddannelsessystemer. AMR skal især oprustes i forhold til forhandling og til at kunne arbejde strategisk. TR skal især oprustes til at kunne arbejde med psykisk arbejdsmiljø. Fordelen i arbejdsmiljøsystemet er, at uddannelsen er lovpligtig, og at både AMR og ledere skal deltage.

6. Strukturen for samarbejdet - enstrenget eller tostrenget?

Et kardinalpunkt i forholdet til arbejdet med arbejdsmiljø – og især psykisk arbejdsmiljø – er spørgsmålet om, hvorvidt man har adskilt arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsorganisationen, eller om de er lagt sammen i et udvalg – eller i større organisationer i en enstrenget struktur, det vil sige, at der på alle niveauer er sammenlagte samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg. I forhold til trivsel og psykisk arbejdsmiljø er der fordele og ulemper ved begge systemer, og der er på tværs af sektorer og brancher ganske forskellige holdninger og erfaringer med systemerne.

Som udgangspunkt findes der både velfungerende og mindre velfungerende sammenlagte udvalg, ligesom der findes todelte strukturer, hvor samarbejdet med SU og AMO fungerer godt nogle steder og dårligt andre steder.

6.1 Rammeaftaler afklarer behov lokalt - og giver ejerskab til samarbejdssystemet

Der er betydelig forskel på tilgangen til sammenlagte udvalg i den private sektor og i regioner og kommuner. KL's, regionernes (tidligere amternes) og KTO's rammeaftale fra 1996 pålagde alle kommuner

og daværende amter at nedsætte udvalg, der skulle forhandle en eventuel sammenlægning af samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationen til et MED-udvalg. Det var tydeligt, at målet fra de centrale parter side efterhånden var, at udvalgene blev sammenlagte, og med udgangen af 2013 har alle regioner og alle kommuner på nær en kommune (Tårnby) sammenlagte udvalg. Man kan således sige, at der var tale om en top-styret proces på kommunernes og regionernes område.

I den private sektor og i staten er reglerne helt anderledes. Her er en sammenlægning af SU og AMO en mulighed, som parterne frivilligt kan vælge at benytte sig af - eller lade være. Det betyder, at initiativet altid kommer nedefra, fra virksomheden selv. Det ser ud til, at relativt få arbejdspladser har benyttet sig af muligheden for at sammenlægge udvalgene. Dog var der blandt de 18 cases fire private virksomheder, der havde en sammenlagt struktur i større eller mindre grad. Disse virksomheder er kendetegnet ved en meget stor grad af kreativitet. Strukturen er i høj grad tilpasset linjeorganisationen, og i nogle tilfælde koblet sammen med interne AM-konsulenter. I alle tilfælde har ledelsen været fortalere for den nye struktur, men medarbejdernes repræsentanter har med-

virket i udviklingen. De relevante fagforbund har i nogle tilfælde kun givet en tidsbegrænset accept af den sammenlagte struktur, der således opfattes som et forsøg.

Hvad angår fordele og ulemper ved sammenlagte henholdsvis adskilte strukturer viser analyserne bl.a., at to dårlige SU- og AM-udvalg – eller bare et dårligt og et godt udvalg – ikke nødvendigvis bliver til et godt udvalg ved at blive sammenlagt. Ligeledes viser analyserne af MED-systemet, at MED-rammeaftalerne har haft den effekt, at parterne lokalt diskuterer det eksisterende system såvel som andre muligheder, og uanset, om man vælger en adskilt eller en sammenlagt struktur, bliver valget et reflekteret valg. Man har med andre ord ejerskab over den samarbejdsorganisation, man vælger.

Anbefalinger

- Det anbefales, at fagforbundene tager en kvalificeret diskussion om, hvad der er kerneopgaverne i henholdsvis SU og AMO og på baggrund heraf vurderer de organisatoriske rammer, som kan fremme de opgaver, som knytter sig til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. De faglige organisationer (såvel som arbejdsgivere) i den private sektor og i staten må overveje, om der bredt set er et ønske om flere sammen-

lagte udvalg; er det tilfældet, viser erfaringer fra kommuner og regioner, at en rammeaftale er et godt udgangspunkt. Den kan foreskrive tvungne forhandlingsudvalg, men frivilligt valg af model. Modellen har vist sig at have den effekt, at parterne lokalt får diskuteret eksisterende og mulige udvalgsformer.

- For den enkelte virksomhed er det ene system ikke pr. definition bedre end det andet. Det afgørende ved overvejelser om sammenlægning er at gøre klart, hvad fordele og ulemper ved systemerne er – for ledelsen, for medarbejderne, for det psykiske arbejdsmiljø og for det fysiske arbejdsmiljø. Den enkelte arbejdsplads bør drøfte, hvilke opgaver, roller og muligheder som samarbejdsorganerne skal have. Det øger grundlaget for at foretage gennemtænkte valg eller fravalg fremfor at overtage samarbejdsstrukturer, som man måske ikke selv har valgt. Denne proces bør ske med samarbejdssystemets aktive medvirken, og det bør sikres, at alle relevante aktører i såvel SU-systemet som i arbejdsmiljøorganisationen inddrages.

6.2 Forskellige interesser i udvalgets størrelse og struktur

Erfaringer fra ikke mindst MED-systemet i kommuner og regioner,

men også fra de relativt få forsøg på sammenlagte udvalg i den private sektor viser, at lederes hhv. medarbejderes forventninger til udvalgenes funktion ofte er helt forskellige.

Hvor medarbejdersiden ofte forventer mere integration af samarbejde og arbejdsmiljø og større udvalg, er ledelsens hovedinteresse ofte mindre udvalg med færre og mere effektive møder. Denne uenighed er i sig selv en barriere for overhovedet at etablere udvalg og kan også lede til ringere samarbejdsrelationer, når diskussionen om udvalgenes struktur afslører de reelle interesser. Erfaringer fra MED-systemet viser, at diskussionerne om interesse modsætninger ofte kom sent i processen og førte til yderligere konflikter om etablering eller ikke-etablering af enstrengede strukturer.

I MED-systemet er der udarbejdet en håndbog (MED-håndbogen), som supplerer selve MED-aftalen med en række gode råd og præciseringer af aftalen. Dette bygger på mere end 15 års erfaring med MED-systemet, og selv med MED-håndbogen er det til stadighed en udfordring at blive enig om formål, indhold og struktur for MED-samarbejdet.

Anbefalinger

- Kommuner og regioner har allerede rammeaftaler og drejebø-

ger for etablering af lokale aftaler om samarbejde mellem AMO og SU. Forbundene og deres arbejdsgivermodpart i den private sektor og i staten bør drøfte, om de kan og skal lave mere bindende rammeaftaler, evt. suppleret med drejebøger for diskussion af lokalaf tale om etablering af sammenlagte SU og AMO. Drejebogen kan definere og klargøre parternes interesser i et sammenlagt udvalg, opliste fordele og ulemper, så der opnås fælles forståelse af sammenfaldende og divergerende interesser.

- Samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulenter (evt. regionale konsulenter) bør kunne støtte parterne på virksomheder, der overvejer at ændre samarbejdsstrukturen i processen med at finde frem til fælles og divergerende interesser og til en struktur, der er tilpasset arbejdspladsen.

6.3 Det fysiske arbejdsmiljø som en barriere for sammenlægning

Selvom der er mange gode erfaringer med sammenlagte udvalg, når det gælder forbedring af arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, er der blandt aktørerne i samarbejdsorganisationer og især i arbejdsmiljøorganisationer udbredt skepsis overfor, om det fysiske arbejdsmiljø bliver tilgodeset i en sammenlagt struktur.

Når arbejdsmiljøarbejdet integreres med samarbejdsorganisationen, frygter mange aktører, at arbejdsmiljøarbejdet - og her især det fysiske arbejdsmiljøarbejde - bliver nedprioriteret i arbejdet i sammenlagte udvalg. Bekymringen er særligt udbredt på arbejdspladser, hvor det fysiske arbejdsmiljø til stadighed er på spil, fx på byggepladser. I kommuner og regioner har erfaringerne med MED-systemets sammenlægninger været blandede: På den ene side vurderes det af mange aktører, at sammenlægninger har givet mere fokus på det psykiske arbejdsmiljø, også i topledelsen; på den anden side findes der også erfaringer, der bekræfter, at det fysiske arbejdsmiljø ofte har sekundær prioritering i sammenlagte udvalgs arbejde. Også i MED-systemet, som efterhånden har 15 års erfaring med sammenlagte udvalg, er der blandede erfaringer med sammenlagte udvalg og netop det fysiske arbejdsmiljø's status.

Anbefalinger

Erfaringer fra MED-systemet viser, at det fysiske arbejdsmiljø's status kan løftes ved fx at formalisere, at arbejdsmiljø skal fylde på dagsordenen.

- Arbejdsmiljø såvel fysisk som psykisk arbejdsmiljø og trivsel kan sættes først på dagsordenen

ved møder i sammenlagte udvalg.

- Mødeleder kan hver anden gang være en arbejdsmiljørepræsentant eller arbejdsmiljøleder.

Rammeaftaler giver udgangspunkt for de lokale parter til at definere struktur og form for møder i sammenlagte udvalg. Men det kan skrives ind i rammeaftaler, at mødestrukturen skal følge de ovenstående anbefalinger.

Endelig findes den mulighed i større virksomheder, at udvalgene kan være sammenlagte på et (hoved)niveau og todelte på andre niveauer, hvis der er behov for særlig opmærksomhed og ekspertise på det fysiske arbejdsmiljø.

7. Ledelse, psykisk arbejdsmiljø og trivsel

Som udgangspunkt ligger ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen hos ledelsen. Det er dog også i høj grad i *det daglige samarbejde*, problemerne løses. Som det fremhæves i både interview med konsulenterne og i case-studierne, er det dialogen, der er basis for et godt arbejdsmiljøarbejde i almindelighed – og for trivsel og psykisk arbejdsmiljø i særdeleshed.

Men samtidig viser analyserne, at ledelsen også selv er en væsentlig del af det psykiske arbejdsmiljø. En

ledelse, der ikke har styr på organiseringen af arbejdet, som ikke tager hånd om spændinger eller mobning på arbejdspladsen eller som måske ligefrem selv medvirker til mobning af medarbejdere, er selv en del af det arbejdsmiljø, som den har ansvaret for. Ledelsen kan således være en del af problemet, men den er også en afgørende del af løsningen. Denne potentielle dobbeltrolle kan udgøre et problem.

7.1 Dårlig ledelse og organisering fører til dårligt psykisk arbejdsmiljø

Ledelsens handlinger, prioriteringer og evne til at kommunikere har en afgørende betydning for såvel trivslen som det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Ledelsesopgaven er bl.a. at skabe klarhed i roller og opgaver, men også at organisere arbejdet – om det så er service eller produktion. Casestudierne viser, at når arbejdsopgaverne er klart definerede, og den enkelte medarbejders rolle i forhold til opgavernes løsning er afklaret, er det et godt udgangspunkt for et godt arbejdsmiljø. Omvendt skaber uklare opgaver og/eller mange pludselige og uforudsete opgaver ofte dårligt arbejdsmiljø. Et gennemskueligt og retfærdigt system for tildeling af goder og løn er et godt udgangspunkt for godt psykisk arbejdsmiljø, ligesom vi ved, at anerkendelse og tillid er vigtig.

En ledelse, som ikke formår at skabe sådanne arbejdsforhold, vil ofte have problemer med det psykiske arbejdsmiljø. På nogle områder kan det dog være vanskelig at leve op til det hele (fx at skabe forudsigelighed i brancher, hvor omskiftelighed er en del af jobbet).

Overordnet er det en betydelig udfordring *at italesætte ledelse som mangelfuld*, fordi det er en direkte og åben kritik af ledelsens – den enkelte leders – kernekompetence – nemlig at lede. Samtidig vil diskussioner, der direkte berører ledelse, ofte blive betragtet som en diskussion om ledelsesretten, og det er typisk et område, hvor ledelsen slet ikke ønsker at give sig. Det er heldigvis kun i sjældne tilfælde, at det er den enkelte leder, der er årsagen til det dårlige psykiske arbejdsmiljø, fx gennem mobning. Men det er afgørende for det psykiske arbejdsmiljø, hvordan ledelsesopgaven forstås og håndteres. I casestudierne var der flere eksempler på, hvad vi har kaldt 'den nye leder'. En leder, der gennem inddragelse af medarbejderne og ved at skabe trivsel og gode rammer for arbejdet, opnår høj kvalitet, høj produktivitet og tilfredse medarbejdere. Det betyder dog ikke altid, at de ved, hvordan man bedst skaber samarbejde, eller hvordan man løser de konkrete problemer, der opstår. Det gøres kun ved, at rammerne for samarbejdet

udvikles i samarbejde. Da der således både er god 'ny' og gammeldags mindre god ledelse, må anbefalinger derfor rette sig mod flere alternativer - både tvungne og frivillige.

Anbefalinger

- Som en del af arbejdsmiljølovgivningen fordres, at *arbejdsmiljøorganisationen altid inddrages i forandringer*. En konkretisering kunne være, at alle ansatte skal kende deres opgaver og roller med fx tre måneders tidshorisont. Kravet kan relateres til, at der i arbejdsmiljøloven står, at der forud for alle større ændringer skal laves en ny APV.

Alternativt kan det præciseres i samarbejdsaftaler, at samarbejdssystemet, herunder arbejdsmiljøorganisationen, altid inddrages i forandringer.

- Da arbejdsorganisering også handler om kommunikation, kan *obligatoriske* årlige et-dages kurser i arbejdsorganisering og *personaleledelse for både ledere, TR og AMR* løfte forståelsen for de vilkår, som alle parter arbejder under. Arbejdsgiversiden vil formentlig modsætte sig yderligere tid til uddannelse – det kan derfor overvejes at lade denne dag være en del af de tillidsvalgttes ret til efteruddannelse.
- Konsulenter fra begge parter tilbyder at besøge virksomheder,

der ønsker at indgå en aftale om udviklingen af arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. Konsulenternes overordnede opgave er at sikre, at en aftale bygger på en fælles og mere langsigtet forståelse af virksomhedens og de enkelte medarbejders opgaver – og dermed en bedre organisering af arbejdet. Gennem aftaler får medarbejderne indflydelse på, hvordan ledelse udøves på virksomheden.

7.2 Godt arbejdsmiljø kan betale sig – dårligt arbejdsmiljø koster

Studierne i denne undersøgelse viser, at der er en stigende opmærksomhed på arbejdsmiljøets betydning for produktivitet og service, ikke mindst blandt "nye" ledere. Både interview med konsulenter og casestudierne viser, at ledelser i stigende grad ser det psykiske arbejdsmiljø som en faktor, der kan give bedre bundlinje. På de virksomheder, der har arbejdet bevidst med det psykiske arbejdsmiljø, italesætter ledelsen selv denne sammenhæng. Det er noget anderledes på arbejdspladser, hvor det psykiske arbejdsmiljø er mindre godt. Men her kan netop en anskueliggørelse af gevinsterne ved et godt psykisk arbejdsmiljø måske være afgørende i kommunikationen om udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø. Med andre ord skal ledelsen

kunne se, at godt psykisk arbejdsmiljø kan betale sig.

Anbefaling

- Der findes allerede en del undersøgelser af sammenhængen mellem medarbejdertrivsel og produktivitet, som bekræfter en positiv sammenhæng. Undersøgelserne dokumenterer, i hvilket omfang et godt arbejdsmiljø kan betale sig, og peger på, hvilke tiltag der kan forbedre den generelle trivsel på arbejdspladsen. En nærmere diskussion og fortolkning af disse undersøgelser på branche- eller virksomhedsniveau kan skabe fælles ejerskab og engagement på arbejdsgiver- og arbejdstagerside. Forbund, afdelinger og samarbejdskonsulenter bør fremme kendskabet til disse undersøgelser og evt., hvis det er relevant, iværksætte supplerende undersøgelser på brancheniveau.

7.3 Ny ledelse, nye muligheder i arbejdsmiljøarbejdet

Nye ledere – både på topniveau og på mellemniveau – giver mulighed for forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø. Nye topchefer er ofte lidt yngre og mere dialogorienterede fremfor at være kontrollerende og detailstyrende. For mellemledere kan arbejdsmiljøområdet være et felt, hvor de kan gøre en forskel

og få indflydelse på arbejdspladsens udvikling. Casestudierne viser, at mellemledere ikke altid er opmærksomme på den direkte sammenhæng mellem på den ene side et godt psykisk arbejdsmiljø og trivsel og på den anden side den veldrevne forretning – altså at godt psykisk arbejdsmiljø giver sig udslag i en positiv bundlinje og god service. Denne bevidsthed er dog ganske markant hos de strategiske topledere. Ledelsen kan være en del af problemet, men den er altid en nødvendig del af løsningen.

Anbefalinger

- Det anbefales, at arbejdspladserne sætter fokus på ledernes kvalifikationer og handlekompetencer på det psykiske arbejdsmiljøområde. 1) En lederadfærd og -rolle, der understøtter det gode psykiske arbejdsmiljø i hverdagen. 2) Ledernes opgave med at identificere, forebygge og håndtere de psykiske arbejdsmiljøudfordringer på arbejdspladsen. De tillidsvalgte bør drøfte, hvordan de kan være med til at gøre deres ledere bedre til at løfte opgaven.
- Ledelse og samarbejde skal sættes på dagsordenen internt i forbundene og i forbindelse med fagforeningernes uddannelses-tilbud. Med samarbejdet mellem ledelse og tillidsvalgte som helt

afgørende parameter for at skabe og vedligeholde et godt psykisk arbejdsmiljø er det nødvendigt, at fagbevægelsen går ind i en nuanceret debat om ledelse og tager deres ansvar for at bidrage til den gode ledelse og det gode samarbejde.

- Hvad god ledelse er, defineres langt overvejende af ledere og ledelsesteoretikere. Forbundene bør drøfte, hvad de mener god ledelse er, og de skal gøre sig klart, hvilken rolle de tillidsvalgte har i forhold til at understøtte den gode ledelse.
- Når der skal ansættes nye ledere på arbejdspladserne, bør parterne drøfte betydningen af lederens kunnen og handlekompetencer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø – både på det strategiske niveau og på det daglige praktiske niveau. Lederskifte kan ændre på samarbejde, trivsel og arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. Også på medarbejderside bør der ved nyvalgt tillidsrepræsentant lægges vægt på kompetence til samarbejde med ledelse og dets betydning for at skabe rum for bedre samarbejde og trivsel.

8. Forskellige behov på forskellige arbejdspladser - store og små virksomheder

Virksomhedernes størrelse spiller en betydelig rolle for, hvordan man tackler arbejdsmiljø i almindelighed og det psykiske arbejdsmiljø i særdeleshed. Dels er reglerne for samarbejdssystemet forskellige, alt afhængig af virksomhedsstørrelsen, dels varierer de sociale relationer, og endelig er der forskel på, hvor meget konsulenter kommer på små henholdsvis store virksomheder.

8.1 Forskelligt regelsæt – afhænger af arbejdspladsens størrelse

Regelsættet for etablering af en arbejdsmiljøorganisation varierer betydeligt, alt afhængigt af virksomhedsstørrelsen:

- Virksomheder med 1-9 ansatte: Her kræver arbejdsmiljøloven ikke formelle strukturer for arbejdsmiljøarbejdet. Samarbejdet skal ske ved løbende kontakt mellem parterne på arbejdspladsen. Karakteristisk for de små arbejdspladser er:
 - Ejerledelse og tætte familieagtige relationer.
 - Individualisering af arbejdsmiljøproblemer.
 - Reaktivt arbejdsmiljøarbejde.
- Virksomheder med 10-34 ansat-

te: Her kræver arbejdsmiljøloven formelle strukturer i form af en arbejdsmiljøorganisation og en eller flere arbejdsmiljørepræsentanter.

- Virksomheder med 35 eller flere ansatte: Arbejdsmiljøarbejdet skal organiseres på et niveau, som varetager de daglige opgaver og et andet niveau, som varetager de overordnede strategiske opgaver. Desuden foreskriver de fleste samarbejdsaftaler, at der skal etableres et samarbejdsudvalg, hvis en af parterne ønsker det – og såfremt virksomheden har (typisk) 35 eller flere ansatte. Hermed er der muligheder for at bearbejde det psykiske arbejdsmiljø i to forskellige fora.

Som udgangspunkt er dette område lovgivningsreguleret, og derfor forventes parterne at leve op til lovgivningen. Men der er alligevel udfordringer, som er af forskellig karakter, afhængig af virksomhedsstørrelsen. Derfor relaterer anbefalingerne sig også til størrelsen.

8.2 Små virksomheder

På de små virksomheder er arbejdsmiljøarbejdet ofte ad hoc, og det kan være vanskeligt med de ret uformelle krav at sikre, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø faktisk finder sted. Ofte vil der være tale om *reaktivt* arbejde – dvs. at der kun reageres, når problemerne

er opstået, mens det proaktive arbejde er minimalt. Desuden vil der være en tendens til, at arbejdsmiljøproblemer individualiseres på de små virksomheder med risiko for, at et arbejdsmiljøproblem ikke behandles som et kollektivt problem, der skal løses på virksomheden, men som et individuelt problem, som er relateret til den enkelte. På de små virksomheder er der desuden ofte familieagtige relationer med de fordele og ulemper, som det indbefatter.

Anbefaling

- Det psykiske arbejdsmiljø skal indgå som et naturligt led i APV'en og den årlige drøftelse. Man skal dog være opmærksom på, at relationerne på små arbejdspladser er meget nære og personlige, og at det derfor kan være vanskeligt at generalisere og anonymisere konkrete sager. Det kan derfor være afgørende, at de små virksomheder kan få støtte til at gennemføre disse drøftelser. Erfaringer peger på, at mange ledere af små virksomheder vil være positive overfor en sådan støtte, hvis den også understøtter ledelsesopgaven.

8.3 Mellemstore og store virksomheder

På virksomheder med 10 eller flere ansatte har man ganske vist en for-

mel arbejdsmiljøorganisation. Men typisk vil topledelsen ikke være repræsenteret i arbejdsmiljøorganisationen. Det indebærer en risiko for, arbejdsmiljøarbejdet som sådan ikke i samme grad kommer til topledelsens kendskab - og dermed alt andet lige måske ikke får de økonomiske ressourcer, der måtte være behov for.

Der er på de store arbejdspladser muligheder – eller risiko? – for opgaveoverlap mellem arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsorganisationen, netop når det gælder det psykiske arbejdsmiljø. Derfor er der behov for en stadig afklaring af rollefordelingen mellem de to organisationer. Også her er det sjældent, at topledelsen er med i arbejdsmiljøorganisationen. Hvis det psykiske arbejdsmiljø og trivsel ligger i regi af SU eller MED, er topledelsen repræsenteret - og det giver gode muligheder for at sikre, at beslutninger om udvikling i det psykiske arbejdsmiljø også bakkes op med de nødvendige ressourcer.

Endelig er der for alle virksomheder med en formel organisering af arbejdsmiljøarbejdet 'sidevogns-problematikken' – at man ganske vist har et eget udvalg for arbejde med arbejdsmiljø, men at dette udvalg samtidig risikerer at blive koblet fra de mere principielle og strategiske beslutninger af betydning

for det psykiske arbejdsmiljø, fx arbejdets organisering.

Anbefaling

- Hvis forbundene ønsker at løfte arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø på mellemstore og store arbejdspladser, vil et betydeligt skridt være at få topledelsen informeret om og involveret i udfordringer, der relaterer sig til det psykiske arbejdsmiljø. Der er andetsteds redegjort for, hvordan man kan anskueliggøre sammenhængen mellem et godt psykisk arbejdsmiljø og en positiv bundlinje.

8.4 Små virksomheder nås ikke af konsulenterne

Konsulenter – både arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulenter – kommer i ringe omfang på de små virksomheder. Desuden viser interviewundersøgelserne, at konsulenter i alt overvejende grad kommer, når de bliver tilkaldt. Det betyder i praksis, at konsulenterne ofte kommer på virksomheder, når samarbejdet om psykisk arbejdsmiljø allerede er afsporet.

Anbefaling

- De lokale arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulenter bør prioritere opsøgende arbejde overfor de små virksomheder. Ofte kender de virksomhederne i lokalområ-

det og kan på mere uformel vis kontakte og følge virksomhederne. Interviewundersøgelsens to interview med lokale samarbejdskonsulenter påviste, at netop de regionale konsulenter, der kender personer og relationer på virksomhederne, ofte de facto arbejder med en konflikttrappe og dermed kan gribe tidligt ind, inden uenigheder om arbejdsmiljøarbejdet udvikler sig til konflikter.

Hvis de lokale arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulenter skal løfte den ovenstående opgave, kan der være behov for efteruddannelse af lokale konsulenter. Det kan ikke umiddelbart forventes, at alle lokale konsulenter har forudsætninger for at spotte og fange potentielle konflikter om arbejdsmiljøet i en tidlig fase, ligesom det må forventes, at de skal udstyres med kompetencer til at løse konflikterne.

I Sverige har man gennem mange år haft den ordening med regionale arbejdsmiljørepræsentanter. Der gælder det, at blot en medarbejder på en arbejdsplads kan bede om, at en regional arbejdsmiljørepræsentant kommer på virksomheden. De kan dog ikke komme på virksomheder, som allerede har en arbejdsmiljøorganisation, og det betyder i praksis, at de i alt overvejende grad når de arbejdspladser, som konsulenterne i dag kun kom-

mer på i ringe omfang – nemlig de små arbejdspladser. Konsulenterne i den svenske version er tilknyttet fagbevægelsen. I Sverige er der ca. 1.800 regionale arbejdsmiljørepræsentanter på deltid – svarende til 273 heltidsstillinger. Det er naturligvis en omkostning, der skal findes økonomi til.

Anbefaling

- LO kan arbejde for etablering af regionale arbejdsmiljørepræsentanter, som det kendes fra Sverige og Norge. Hvis de regionale arbejdsmiljørepræsentanter udvælges af de faglige organisationer, er der en fare for, at især ledere vil opfatte dem som et udefrakommende tilsyn - som tilmed måske ikke er uvildige, fordi de er udpeget af medarbejdersiden. Det vil derfor være en fordel, hvis systemet kan opbygges, så konsulenterne kommer på virksomhederne i par, med repræsentanter fra både arbejdsgiver- og arbejdstagerside. Eller hvis rådgivningssystemet gives bred opbakning fra begge parter.

8.5 Arbejdsmiljørepræsentanten - ikke fuldgyldigt medlem af samarbejds- og overenskomstsyste

Arbejdsmiljørepræsentanter er kun i begrænset omfang en integreret del af det faglige system på virk-

somhederne. Således er det ganske sjældent, at arbejdsmiljørepræsentanter er med i klubberne, ligesom de faglige organisationers registrering af arbejdsmiljørepræsentanter ofte er meget mangelfuld. Det betyder, at en vigtig aktør i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og trivsel ikke er fuldt integreret i det faglige system. Desuden er der en del arbejdspladser, der kunne have en arbejdsmiljørepræsentant, men som ikke har det. Ved dels ikke at have tilstrækkeligt overblik over valgte arbejdsmiljørepræsentanter, dels ikke sikre sig, at der er arbejdsmiljørepræsentanter alle de steder, hvor det er muligt, fraskriver de faglige organisationer sig en væsentlig mulighed for at sikre faglige repræsentation på virksomhederne – og især dem, hvor der ikke kan vælges tillidsrepræsentant, men hvor der godt kan vælges arbejdsmiljørepræsentant.

Anbefalinger

Arbejdsmiljørepræsentanter bør i højere grad integreres på lige fod med tillidsrepræsentanter i det faglige system – på arbejdspladser såvel som på fagforeningsniveau. Der er følgende muligheder:

- Arbejdsmiljørepræsentanten bør inddrages i klubarbejdet på virksomhederne. Det kan være i selve klubbestyrelsen eller – hvis det kan være et problem for nog-

le faglige organisationer – som observatør.

- Forbundene og lokalafdelingerne bør udvikle og gennemføre bedre registrering af
- virksomheder, der kunne have en arbejdsmiljørepræsentant, men ikke har det
- (ny)valgte arbejdsmiljørepræsentanter.
- De nyvalgte arbejdsmiljørepræsentanter bør hurtigt få en henvendelse fra lokalafdelingen med tilbud om støtte og uddannelse, især i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Uddannelse kan på nogle områder være overlappende med tillidsrepræsentantuddannelsen. Dermed motiveres de til at se fagforeningen og TR som deres naturlige ryggestød og samarbejdspartnere.

Der er også en ganske særlig udfordring vedrørende valg af arbejdsmiljørepræsentanter, nemlig at de kan vælges blandt alle medarbejdere og således også gule organisationer og uorganiserede.

8.6 De gule, de uorganiserede og arbejdsmiljøet

Arbejdsmiljøloven påbyder, at alle medarbejdere på virksomheder med mindst 10 ansatte skal dækkes af arbejdsmiljøorganisationens arbejde og forholdsregler. Loven siger også, at arbejdsmiljørepræsentanter kan vælges blandt alle med-

arbejdere – også uorganiserede eller medlemmer af de gule organisationer. Analyserne viser således, at en del arbejdsmiljørepræsentanter rent faktisk vælges blandt gule eller uorganiserede, og det betyder, at de faglige organisationer ikke uden videre kan være sikre på, at arbejdsmiljørepræsentanter altid er en del af det faglige system.

Et særligt problem opstår i forbindelse heraf for de faglige organisationer, hvis samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg sammenlægges. Sker det, vil arbejdsmiljørepræsentanten typisk sidde med i udvalget. Hvis arbejdsmiljørepræsentanten er uorganiseret eller medlem af en gul organisation, får han/hun dermed adgang til samarbejdssystemet, og det vil de fleste faglige organisationer opfatte som et problem.

Anbefalinger

- En forudsætning for, at organisationerne vil bakke op om sammenlagte udvalg, vil altså være, at arbejdsmiljørepræsentanter vælges blandt de organiserede og ikke blandt uorganiserede eller gule.
- De faglige organisationer og de tillidsvalgte på arbejdspladserne bør arbejde aktivt for, at arbejdsmiljørepræsentanter altid vælges blandt medlemmerne af traditionelle fagforeninger. Hvis dette sikres, undgås problemer

vedrørende deres rolle i forhold til det faglige system. For at sikre dette bør forbund og lokalafdelinger være opsøgende overfor de nyvalgte AMR.

Ønskes der fuld sikkerhed for, at der kun vælges AMR blandt organiserede, skal LO undersøge de juridiske muligheder for, at reglerne for valg af arbejdsmiljørepræsentant lægges over i samarbejds- eller overenskomstsystemet. Dermed får kun de organiserede adgang til samarbejdssystemet, men det er brud med princippet om, at AMR repræsenterer alle på arbejdspladsen, og at AMO varetager alles arbejdsvilkår.

9. Interne støttefunktioner – arbejdsmiljøafdelinger og HR

På mange mellemstore og store virksomheder er HR- og AM-funktionen vigtige aktører i virksomhedens arbejde med psykisk arbejdsmiljø. AM-funktionen – ofte bemandet af arbejdsmiljøprofessionelle – arbejder typisk sammen med AMO og AMR, men ikke i samme grad med SU og TR. HR-funktionen – typisk bemandet med udviklings- og ledelseskonsulenter – orienterer sig især mod ledelsen og har begrænset samarbejde med samarbejdssystemet. Medarbejdernes viden og erfa-

ringer inddrages således ikke altid, og ejerskabet til at gennemføre forbedringer ligger ikke i samarbejdssystemet.

Støttefunktionerne HR- og AM-afdelingen er typisk stabsfunktioner med få medarbejdere, som skal dække flere hundrede til flere tusinde medarbejdere. AM-funktionens opgave er at sikre, at arbejdsmiljøloven opfyldes, løse opståede problemer og iværksætte forebyggelsesinitiativer indenfor en bred definition af arbejdsmiljø. Motivet for at have en AM-funktion er i de fleste virksomheder at sikre et arbejdsmiljø, der lever op til lovens krav og gældende standarder. AM-funktionen har forskellige former for samarbejde med samarbejdsstrukturen. I praksis ofte et tæt samarbejde med AMO/MED og i flere cases også med de enkelte AM-grupper, fx gennem kompetenceforløb, faste møder og som sparringspartner til AMR. I virksomheder uden sammenlagte samarbejdsstrukturer er AM-funktionens samarbejde med SU og TR derimod ofte begrænset. I virksomheder, hvor AM-funktionens rolle er at udvikle arbejdsmiljøorganisationen og AMR's kompetencer, styrkes AMR's status i virksomheden og deres indflydelse på arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. En AM-funktion kan således have en positiv betydning for arbejdsmiljøorganisationens og AMR's arbejde med til psy-

kiske arbejdsmiljø. På den anden side kunne dette styrkes yderligere, hvis AM-funktionen også samarbejdede med SU-systemet, der ofte har større indsigt i løsningsmuligheder og større beslutningskraft.

De opgaver, som HR-funktionen typisk varetager i relation til det psykiske arbejdsmiljø, er trivselsundersøgelser, lederudvikling samt sygefraværsopfølgning. HR har grundlæggende et trivselsperspektiv og sjældent en egentlig arbejdsmiljøvinkel på forebyggelse og håndtering af psykisk arbejdsmiljø, hvilket betyder, at der er mindre opmærksomhed på enkeltpersonernes eventuelle problemer med stress, at være udrændt og anden mistro. HR betragter samarbejdssystemet og de tillidsvalgte som mindre oplagte samarbejdspartnere, og der er derfor begrænset samarbejde mellem HR og arbejdsmiljø- og samarbejdsudvalgene, og det formelle samarbejde mellem HR og især TR er beskedent. Der er i caseundersøgelsen et eksempel på, at virksomhedens arbejde med det psykiske arbejdsmiljø alene ligger i HR uden, at medarbejderrepræsentanterne involveres i dette arbejde.

Hvis prioritering og beslutning ligger i stabsfunktioner som HR og en AM-funktion, er der en risiko for, at perspektivet på det psykiske arbejdsmiljø begrænses til at omfatte den viden og de metoder, som stabs-

funktioner råder over, og ejerskabet til gennemførelse af forbedringer ligger ikke hos medarbejderne eller deres repræsentanter. Grundlaget for medarbejderindflydelsen på det psykiske arbejdsmiljø er, at et samarbejdsorgan med repræsentation af topledelsen og kompetente tillidsvalgte har ansvaret for kortlægning, analyse og handling.

I forhold til det daglige arbejde for at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø og for at kunne spotte medarbejdere i risikofeltet, er det ikke desto mindre en stor kvalitet for AMO, SU og for TR og AMR, at de kan trække på kompetente interne ressourcer. Det kræver gode faglige forudsætninger af samarbejdssystemet at kunne udnytte en sådan ressource. Først og fremmest skal samarbejdssystemet gøre sig selv klart, hvordan det kan udnytte de eksisterende ressourcer, og om det opfylder de behov, der er.

Anbefalinger

Samarbejdet mellem de interne støttefunktioner og samarbejdssystemet kan styrkes på mange virksomheder. De tillidsvalgte skal kende og forstå støttefunktionernes rolle og opgaver og rustes til at stille krav til støttefunktionerne og til at bruge dem aktivt i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Tilsvarende skal HR- og AM-funktionerne 'geares' til samarbejdet med de

tillidsvalgte og samarbejdssystemet.

I følge EU's rammedirektiv kan der stilles præcise krav til, hvilke typer af kompetencer som samarbejdssystemet og primært AMO skal have til rådighed, fx ved ansættelser af professionelle i AM-funktionen. Det kan forventes, at arbejdsgiverne vil være modstandere af at pålægge virksomhederne sådanne krav. På virksomhedsniveau blev proceduren anvendt i BST-tiden ved ansættelser i virksomheds-BST'er.

- Der bør arbejdes for, at HR-afdelinger refererer til samarbejdssystemet, og anses som en støtte til dette, og ikke kun som en stabsfunktion med reference til ledelsen - i hvert fald når HR tillægges opgaver med fokus på psykisk arbejdsmiljø og trivsel.
- Hovedorganisationerne bør fastlægge krav til, hvilke kompetencer AMO skal have til rådighed enten fra eksterne eller interne konsulenter, og de skal omfatte kompetencer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.
- På den enkelte virksomhed bør samarbejdssystemet være rammen om drøftelserne af kompetencebehov i forhold til interne støttefunktioner i samarbejdsregi. Der bør fx indgå en tillidsvalgt i ansættelsesudvalget, når

HR- og AM-stillinger skal besættes.

- Når forbund og lokalafdelinger gennemfører nye eller eksisterende uddannelser, bør der lægges vægt på, hvordan man som AM-gruppe eller som tillidsvalgt kan samarbejde og udnytte AM- og HR-stabens kompetencer. Et godt eksempel er de trivselsmålinger, der udføres af mange HR-afdelinger. De kan være svære at fortolke og endnu vanskeligere at omsætte til praktisk handling.

Virksomhederne bør sikre, at de tillidsvalgte, gerne i samarbejde med ledere, uddannes bedre til at løse opgaverne med trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Det er en forbundsaktivitet at udvikle sådanne uddannelsestilbud, men uddannelse er omkostningstung. Der bør derfor også arbejdes med andre former som in house-træning, uddannelser, der relaterer sig til kerneopgaven, eller at TR kobles på de årlige obligatoriske uddannelsesdage for AM-grupperne, når disse drejer sig om psykisk arbejdsmiljø og samarbejde. Forbundene kan undersøge, om de kan samarbejde med virksomhedernes stabsfunktioner. Arbejdsgiverne vil nok være tilbageholdende med at indgå aftaler om nye rådgivningsordninger. Dog har man indenfor bygge og anlæg etableret BAM BUS – en opsøgende ar-

bejdsmiljørådgivningstjeneste – på basis af en aftale og finansieret ordningen med OK-midler. Noget tilsvarende kunne laves med fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Der vil kunne skabes et fælles mål om at undgå sygemeldinger og medarbejdere, som forlader jobbet, og dermed et bedre grundlag for at samarbejde om de indsats, der skal føre til dette mål.

Anbefalinger

- De interne stabsfunktioners roller, opgaver og kompetencer bør i højere grad indgå i de aftaler, der laves på brancheområder og på virksomhedsniveau, således at samarbejdssystemet øger sit ejerskab og kan være mere præcis i sit krav til stabsfunktionerne.
- Andre brancheområder bør undersøge, om der kan laves BAM BUS-lignende ordninger med fokus på det psykiske arbejdsmiljø.
- Fra forbund og afdelinger kan der udarbejdes vejledninger i, hvordan man kan styrke samarbejdet mellem samarbejdssystemet og stabsfunktionerne. Fx procedurer for koordinering og samarbejde om APV, sygdomsopfølgning, trivselsmålinger og lederudvikling. HR kan deltage i AMO, eller der kan aftales faste møder mellem leder, AMR og HR. Det kan også være møder

mellem leder, TR, AMR, HR- og AM-funktionen som opfølgning på trivselsundersøgelser.

De AM-professionelle er ofte en lille gruppe. Der ser ud til at være et behov for en større vidensdeling blandt AM-professionelle og blandt HR-personalet og ikke mindst på tværs af disse grupper. Fagbevægelsen bør støtte initiativer til erfaringsudveksling evt. kombineret med forskningsformidling. Det vil øge kvaliteten og styrke vidensdelingen mellem virksomhederne.

10. Eksterne støttefunktioner og samarbejdsrelationer

I mange virksomheder er samarbejdssystemet i større eller mindre omfang afhængig af et samarbejde med eksterne aktører om udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø. Det er dog meget forskellige aktører, der bliver inddraget, ligesom de opgaver, de eksterne aktører bliver involveret i, varierer meget. Valget af samarbejdspartnere har imidlertid en stor betydning for, hvordan samarbejdssystemet vælger og prioriterer sin indsats og dermed for, hvad der kan opnås i forhold til afhjælpning og forebyggelse. I det følgende beskrives muligheder og dilemmaer knyttet til de mest centrale eksterne samarbejdspartnere.

10.1 Fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer

Fagforeningerne, såvel de lokale afdelinger som forbund, spiller en meget vigtig rolle i forhold til at støtte tillidsrepræsentanter og tilbyde uddannelse til dem bl.a. med fokus på psykisk arbejdsmiljø. Det er vanskeligere at finde uddannelses tilbud til AMR og skabe mulighed for, at disse kan uddanne sig udover de lovpligtige arbejdsmiljøuddannelser. Fagforeningernes relationer til AMR er svagere end til TR, og mange AMR opfatter ikke fagforeningen som en organisation, der kan og vil yde dem støtte. Hverken i konkrete sager eller i forbindelse med uddannelse.

Anbefalinger

- Forbund og lokalafdelinger skal generelt styrke indsatsen for at støtte de AMR, der er valgt indenfor deres område. Støtten bør omfatte en bred indsats for at gøre det mere attraktivt at være AMR. Støtten til de fungerende AMR kan omfatte kurser, hjælp til kompetenceudviklingsplaner, støtte i konkrete sager og personlig vejledning i forhold til at udfylde rollen. Beskrivelse af de udviklingsmuligheder, der ligger i at uddanne sig til repræsentant og indgå i samarbejdssystemet, bør rettes til de potentielle nye AMR.

- Overfor dette, skal arbejdsgiverne formidles en forståelse af de strategiske potentialer, der ligger i, at virksomheden har dygtige medarbejderrepræsentanter.
- Det er ressourcekrævende, og ikke alle lokalafdelinger har kompetencer til selv at løse disse opgaver. Det vil derfor være oplagt at samarbejde på tværs af forbund om en sådan indsats.

10.2 Samarbejdskonsulenter og arbejdsmiljøkonsulenter er parternes egne folk

Samarbejdskonsulenter og arbejdsmiljøkonsulenter i forbundene er parternes egne folk. De adskiller sig fra Arbejdstilsynet og eksterne arbejdsmiljøprofessionelle. Det gør en betydelig forskel i forhold til, hvordan de modtages på arbejdspladserne. Hvor Arbejdstilsynets folk ofte af ledelsen modtages med betydelig skepsis, er holdningen anderledes positiv, når der er besøg på arbejdspladsen fra parternes egne folk – især når de kommer to og to, dvs. med en repræsentant fra både arbejdsgiver- og arbejdstagerside.

Konsulenterne fra arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer varetager ikke bare psykisk arbejdsmiljø eller samarbejde – men er også repræsentanter for parterne, både centralt og decentralt. Det betyder for det første, at parterne lokalt kan stole på, at deres interesser bli-

ver tilgodeset. Men det betyder for det andet også, at konsulenterne kan vurdere enhver sag i forhold til mere langsigtede strategiske overvejelser i organisationerne - og kan medtage og dele deres erfaringer fra de konkrete arbejdspladser.

En udfordring er, som nævnt andetsteds, at konsulenterne i alt overvejende grad kommer, når der er konflikter og altså således sent i processen - hvor det måske havde været mere frugtbart at komme på et tidligere tidspunkt. Et andet problem er, at konsulenterne i dag næsten udelukkende kommer på store arbejdspladser, mens de små arbejdspladser meget sjældent besøges. Endelig er det en erfaring, at initiativer dør ud, når konsulenter kobles af projekter på arbejdspladserne.

De lokale samarbejds-/arbejdsmiljøkonsulenter - dvs. konsulenter fra de lokale fagforeninger - kommer mere på de små arbejdspladser. De kender de lokale forhold, og det giver også mulighed for at gribe ind tidligt, inden en konflikt spidser til. De arbejder således med en konflikttrappe, men ikke formaliseret.

Anbefalinger

- Mere systematiske tilbud om besøg fra organisationernes samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulenter, meget gerne i ”par”, dvs. med en repræsentant fra både

arbejdsgiver- og arbejdstagerside.

- De lokale konsulenter fra fagforeningerne har ofte god føling med de lokale forhold og dermed også mulighed for at gribe ind tidligere, inden en konflikt optræder. Men de savner ofte grundlaget for at tilbyde sig. På LO-niveau eller forbundsniveau kunne udbydes uddannelse til lokale konsulenter i identificering af konfliktpotentialer og i konfliktløsning.
- Tilbud om at konsulenter foretager formelle besøg på alle arbejdspladser for at bidrage til at diskutere det psykiske arbejdsmiljø med både arbejdsmiljøorganisation og samarbejdsorganisationen. Et sådant besøg kunne fx følge op på de handlingsplaner, der måtte være lavet tidligere.

10.3 Arbejdsmiljøkonsulenter

Brugen af eksterne arbejdsmiljøkonsulenter har flyttet sig fra at være et anliggende for AMO til også - og i nogle tilfælde primært - at være et anliggende for ledelsen og HR-funktionen. BST-tidens lovfæstede relation mellem AMO og rådgiveren er forsvundet. Virksomhederne inddrager i langt mindre omfang end tidligere eksterne arbejdsmiljøkonsulenter i forbindelse med planlægning og gennemførelse af særlige indsatser, herunder

træning og information om psykisk arbejdsmiljø, og hvordan det kan håndteres. Når der inddrages eksterne konsulenter, indgår de ofte som ekspertkonsulenter, som fx når der er tale om påbudt rådgivning. Fremherskende motiver til at inddrage eksterne konsulenter er at nedbringe sygefraværet, gennemføre trivselsmålinger eller at få støtte til organisationsændringer. Mange konsulenter besidder en solid viden om psykisk arbejdsmiljø og tilbyder især metoder og processer, der inddrager medarbejderne i at udpege problemer og løsninger. Men markedet er uigennemskueligt, og det er vanskeligt for virksomhederne og for samarbejdssystemet at vurdere kvaliteten af rådgivere og deres metoder herunder trivselsmålinger.

Konsulenter anvendes typisk af større virksomheder, hvorimod de mellemstore og de små virksomheder sjældent selv søger vejledning, bortset fra de få tilfælde af påbudt rådgivning. Det er afgørende, at samarbejdssystemet øger evnen til at inddrage eksterne kompetencer som et led i den strategiske planlægning af indsatsen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Anbefalinger

- Der savnes vejledninger til AMO/SU om, hvordan man finder en kompetent konsulent og

- vurderer dennes kompetencer, indgåelse af kontrakt, opbygning af samarbejdet med konsulenten, og hvordan man sætter mål og afstemmer ressourcer for dennes indsats. Målet er at fastholde, at samarbejdet med de eksterne skal planlægges og gennemføres i samarbejde mellem ledelse og medarbejdere ikke af fx HR alene.
- De små og mellemstore virksomheder har et særligt behov for støtte og vejledning, der ikke opfyldes i dag. Der er behov for at udvikle relevante tilbud til denne målgruppe. Erfaringerne peger på, at økonomien er en begrænsende faktor, hvis der er tale om en traditionelt markedsorienteret konsulentydelse. Der er modsat positive erfaringer med tilbud, der kommer fra et samarbejde mellem parterne på arbejdsmarkedet.

10.4 Psykologbistand og sundhedsfremme

En del virksomheder tilbyder medarbejderne krisehjælp efter traumatiske hændelser som ved røveri, vold eller ulykker. Mange har også forskellige sundhedstilbud og sundhedsordninger. Det er dog forskelligt, om man anser disse for et led i en forebyggelsesstrategi i forhold til det psykiske arbejdsmiljø eller alene som et trivselsfremmende sund-

hedsfremmetilbud. Sådanne tilbud kan udvikles i samarbejde med konsulenterne og/eller pensions-selskaberne. Mange af disse tilbud indebærer, at medarbejderen selv henvender sig til en ekstern vejleder. Således er virksomheden eller samarbejdsorganisationen ikke involveret, og i mange tilfælde vurderes det ikke, om det har værdi for dem, der deltager. Samarbejdsorganisationen bør ikke forholde sig til den enkeltes forløb, men for især større virksomheder eller for brancherområder, hvor mange henvender sig til de samme tilbud, ligger der en ubrugt erfaring om, hvilke problemer der ligger bag henvendelserne. En viden, der kan afsløre, om der er generelle forhold i arbejdsmiljøet, som er årsager til problemer.

Anbefalinger

- Samarbejdssystemet bør involvere sig aktivt i, hvordan sådanne tilbud bruges, og hvilket udbytte virksomheden og medarbejderne har af dem. Det bør sikres, at de pågældende medarbejdere har opnået det ønskede udbytte i forhold til fx behandlingsforløb eller muligheden for at genoptage arbejdet, samt om sundhedsordninger og andre sundhedsfremmende tiltag får en blivende positiv effekt.
- Bliver en lokalafdeling opmærk-

som på, at der inden for en stor virksomhed eller et brancheområde er et stort antal medarbejdere, der modtager psykologhjælp, bør det undersøges, om der er særlige belastninger eller arbejdsforhold, som ligger til grund herfor. En sådan undersøgelse kan foretages i samarbejde med den arbejdsmedicinske klinik. En vigtig begrænsning er, at samtaler med psykologer bygger på, at der er en stor fortrolighed mellem psykologen og medarbejderen. Psykologen kan derfor ikke melde tilbage til virksomheden om konkrete forhold, der kan udpege den enkelte medarbejder.

10.5 Ledelseskonsulenter

Mange virksomheder anvender konsulenter med anden baggrund end arbejdsmiljø eller arbejdspsykologi, typisk konsulenter med erfaring og viden inden for samarbejde og ledelsesudvikling. Disse har i flere tilfælde også rådgivet samarbejdsorganisationen fx omkring strukturændringer og udviklingsprojekter, eller de har udført coaching for ledelse, HR og i nogle tilfælde de tillidsvalgte. Ledelseskonsulenternes rådgivning omfatter ofte en kombination af psykisk arbejdsmiljø, trivsel og lederudvikling. De indgår kontrakter med ledelsen og vil derfor have et perspek-

tiv, der ser trivsel som en produktivt fremmende faktor og langt mindre have fokus på mulige problemer i det psykiske arbejdsmiljø.

Anbefaling

- Når der planlægges og besluttet initiativer i forhold til organisationsændringer eller ledelsesudvikling, kommer det psykiske arbejdsmiljø i spil. Samarbejdsorganisationen bør arbejde for at blive inddraget i denne planlægning på et tidligt tidspunkt, og helst før der udpeges eksterne konsulenter. Fx kan lederuddannelse være en meget vigtig indsats i forhold til at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø. Ledere vil ofte se lederudvikling som et rent ledelsesanliggende og vil derfor ikke som udgangspunkt ønske at inddrage samarbejdsorganisationen i dette.

10.6 Arbejdstilsynet

Meget få af casevirksomhederne havde erfaringer med, at Arbejdstilsynet havde forholdt sig til det psykiske arbejdsmiljø, og ingen havde været udsat for at få påbud eller andre reaktioner. Opfattelsen er, at Arbejdstilsynet tilbyder kvalificeret vejledning, når det drejer sig om konkrete ting som mobning eller konflikter, men ellers var det ikke på disse virksomheder en udbredt forståelse, at Arbejdstilsynet

lægger vægt på det psykiske arbejdsmiljø. På disse virksomheder var Arbejdstilsynet og arbejdsmiljøloven således kun i et begrænset omfang direkte afskrækkende eller retningsgivende overfor virksomhederne i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Men der er på denne type virksomheder – som selv mener at være på forkant med det psykiske arbejdsmiljø – en bevidsthed om, at virksomhederne selv har et ansvar for, at disse forhold er i orden. Arbejdstilsynet må ikke give påbud, der berører ledelsesretten, men det er svært at trække grænsen i praksis. Virksomhederne kan være usikre på, hvad Arbejdstilsynet kan og vil reagere på i forhold til psykiske belastninger i arbejdet, fx hvad det betyder, at det psykiske arbejdsmiljø nu er ligestillet med det fysiske i loven. Virksomhederne efterlyser større klarhed over, hvad Arbejdstilsynet anser for acceptabelt, og hvad de mener ikke er acceptabelt, samt ikke mindst hvad de skal gøre, hvis forholdene ikke er i orden.

Arbejdstilsynet ville øge virksomhedernes opmærksomhed på det psykiske arbejdsmiljø, hvis de gennem presse og kampagner skabte en bedre forståelse for, at det psykiske arbejdsmiljø er et problem, som virksomhederne har et juridisk ansvar for at håndtere, og at deres samarbejdssystem kan og bør

håndtere det. Der er flere konkrete initiativer, der kan bygges videre på som fx brancherettede indsatser og Initiativ 5-kampagnen. Det kan også foreslås Arbejdstilsynet at formidle brugen af de brancherettede spørgeguider, som de tilsynsførende anvender til virksomhederne. Det ville give virksomhederne og konsulenterne et godt værktøj til at lave en psykisk arbejdspladsvurdering samt klargøre for dem, hvad Arbejdstilsynet lægger vægt på.

11. Lovgivning, arbejdsmiljøregler og aftaler – ledelsesret og samarbejde

Det psykiske arbejdsmiljø reguleres indenfor to paradigmer. Det ene er gennem arbejdsmiljøloven, der fastsætter regler og bestemmelser for, hvordan virksomheder skal agere, og pålægger arbejdsgiveren et objektivt ansvar for, at medarbejderne ikke nedslides eller bliver syge. Der er også regler for, hvornår der skal etableres en arbejdsmiljøorganisation, og at det psykiske arbejdsmiljø skal medtages i APV mm. Det andet fastlægger rammer for det lokale samarbejde mellem arbejdsgivere og arbejdstagere og deres valgte repræsentanter gennem aftaler og overenskomster. Der er tale om to forskellige måder at løse problemer og se på samarbejde på. Selvom man nogle steder har lagt SU og

AMO sammen, er samarbejdet mellem de to tankegange ikke bare ligetil.

Det har stor betydning, at der eksisterer et lovgrundlag for, hvordan man skal arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. Det har betydning for mange virksomheders prioritering, at de ved, at der er en bevågenhed fra samfundets side på, hvad man må, og hvad man skal, samt at de kan møde en kontrolinstans i form af Arbejdstilsynet. Det er dog sjældent de specifikke regler, der er grundlaget for, hvad virksomhederne gør i praksis i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Det viser sig i større omfang at udspringe af samarbejdsklimaet, traditioner og viden indenfor branchen og ledelsens forståelse af, hvad trivsel og godt psykisk arbejdsmiljø betyder for produktivitet, effektivitet og virksomhedens drift.

På det private område er rammerne for samarbejdet på arbejdspladsniveau fastlagt gennem arbejdsmiljøloven og aftaler på hovedaftaleniveau; på det kommunale område er etablering af den sammenlagte MED-struktur baseret på en overordnet rammeaftale, som så udfyldes i en lokal aftale. Der er imidlertid kun indgået et begrænset antal aftaler om psykisk arbejdsmiljø og trivsel på brancheniveau på trods af, at mulighederne er til stede, og at en indgået aftale

begrænser Arbejdstilsynets adgang til at føre tilsyn på enkelte områder. Nogle områder er gået langt, mens andre endnu overvejer formen.

Samarbejdskonsulenterne påpeger, at mange ledere fortsat opfatter lovgivning og arbejdsmiljøregler som et indgreb i ledelsesretten og derfor ikke gerne taler om psykisk arbejdsmiljø – men hellere om trivsel.

Som tidligere nævnt spiller begreberne en rolle, når det psykiske arbejdsmiljø og trivsel italesættes på en arbejdsplads. Hvor trivsel af mange arbejdsgivere opfattes som et positivt begreb, opfattes diskussioner om psykisk arbejdsmiljø anderledes negativt – måske fordi det forbindes med regler og tilsyn, som af arbejdsgiversiden opfattes som negativt.

En betydelig barriere for at italesætte psykisk arbejdsmiljø i form af regler og lovgivning er, at reglerne – og deres implementering samt kontrollen af, om de overholdes – ofte af arbejdsgiversiden opfattes som et indgreb i ledelsesretten. Hvor det fysiske arbejdsmiljø har klare grænseværdier og pr. definition er relateret til fysiske omgivelser, er reguleringen af det psykiske arbejdsmiljø karakteriseret ved at været tæt forbundet til ledelse og samarbejde – og dermed til ledelsesretten. Konsulenter påpeger, at mange ledere opfatter lovgivning

og arbejdsmiljøregler som et indgreb i ledelsesretten. Det er derfor, de ikke gerne taler om psykisk arbejdsmiljø, men hellere om trivsel.

En vigtig mulighed for at påvirke virksomhederne til, at ledelsen gennem samarbejdssystemet prioriterer en forebyggende indsats, er ved, at parterne går forrest. Et eksempel på dette er trepartssamarbejdet omkring Initiativ 5, der har særligt fokus på forebyggelse knyttet til forandringer og inklusion. I Initiativ 5 er det målet at udarbejde en række anbefalinger til arbejdspladser, myndighed og parter vedrørende det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med strukturelle og driftsmæssige forandringer, herunder hvordan forandringer kommunikerer, hvordan de ansatte inddrages og medvirker i forandringsprocessen, samt hvilke support-handlinger der kan være relevante i forandringsprocessen. Disse anbefalinger kan således medvirke til at sikre, *”at arbejdspladserne har fokus på den primære forebyggelse af de faktorer, der kan medføre dårligere trivsel og helbredsforringelse for medarbejderne i forbindelse med forandringsprocesser. Det er målet at udforme anbefalinger, der også vil kunne bruges i dagligdagen”* (Initiativ 5).

Anbefalinger

- I trepartssamarbejdet omkring

Initiativ 5 gøres en indsats for, at de anbefalinger, der udformes, kan medvirke til at styrke virksomhedernes opmærksomhed på betydningen af at lave en risikovurdering i forhold til det psykiske arbejdsmiljø ved forandringer. Det er i denne sammenhæng vigtigt, at der stilles krav til, at samarbejdssystemet skal inddrages i at gennemføre en sådan risikovurdering, før der gennemføres større organisatoriske ændringer. Sideløbende er der et stort behov for, at der udvikles metoder til, hvordan det bedst gennemføres, evt. koblet til APV.

- Der kan også arbejdes for, at der i arbejdsmiljøloven medtages krav om uddannelse af ledere med personaleansvar og hele samarbejdsorganisationen i psykisk arbejdsmiljø på linje med uddannelseskraevet til arbejdsmiljøorganisationen.
- I de forbund, der ikke har indgået aftaler om psykisk arbejdsmiljø, bør man overveje, om det kan styrke samarbejdssystemet på virksomhederne, hvis der laves en aftale med arbejdsgiver-siden. En aftale rummer muligheden for at gå længere end arbejdsmiljøloven samt at opstille mål for en indsats.
- Parterne (LO, FTF, AC), deres modparter og Arbejdstilsynet iværksætter på baggrund af Ini-

tiativ 5-arbejdet en fælles indsats for generelt at fremme et bedre psykisk arbejdsmiljø (som fx trepartsaftalen om reduktion af ensidigt gentaget arbejdet).

Landsorganisationen i Danmark
Islands Brygge 32 D
2300 København S
Tlf. 3524 6000
www.lo.dk



LO-dokumentation er en skriftserie udgivet af LO.

LO-dokumentation indeholder dokumentation og analyser om fagbevægelsen, arbejdsmarkedet og samfundsforhold af betydning for fagbevægelsens udvikling og fremtid.

Med skriftserien ønsker LO at stimulere til diskussion og handling i de faglige organisationers forskellige led i forhold til udviklingen af fagbevægelsen.

Artiklerne i LO-dokumentation baserer sig på forskningsbaseret viden, der er indsamlet af eller rekvireret af LO.

ISSN: 16001-3411
ISBN-trykt: 978-87-7735-330-7
ISBN-elektronisk: 978-87-7735-331-4
LO-varenr. 2110