

## Indsatser til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø – hvad virker?

### Baggrund

De senere års omfattende forskning i psykisk arbejdsmiljø har dokumenteret, at dårligt psykisk arbejdsmiljø har en række negative skadevirkninger på de ansattes helbred og velbefindende. Omvendt har et godt psykisk arbejdsmiljø ikke blot som konsekvens, at man reducerer sygdom og dårlig trivsel. Som en slags tillægsgevinst får man også højere motivation, højere produktivitet og lavere personaleomsætning. Disse sammenhænge er efterhånden alment accepterede, hvilket helt naturligt rejser det næste spørgsmål: *Hvordan forbedrer vi det psykiske arbejdsmiljø? Hvad virker, og hvad virker ikke?* Disse spørgsmål er emnet for dette notat.

### Vigtige dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø

Før man begynder på at diskutere indsatsmetoder, må man have et klart billede af, hvori problemerne eventuelt består. Man opdeler normalt det psykiske arbejdsmiljø i en række faktorer, hvilket har store fordele, når man skal beskrive problemerne og deres løsning. Man skal dog være klar over, at disse faktorer repræsenterer et forsøg på simplificering. I praksis er der altid en lang række samvirkende faktorer og indviklede sammenhænge, som det er næsten umuligt at udrede. Forskningen i psykisk arbejdsmiljø har dog klart peget på nogle generelle dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø, som det er helt centralt at forholde sig til:

- Krav i arbejdet. Tempo, arbejdsmængde, deadlines, følelsesmæssige krav, sociale krav.
- Indflydelse i arbejdet. Indflydelse på arbejdsstedets indretning, arbejdets udførelse, hvem man samarbejder med, etc.
- Mening i arbejdet. Sammenhængen med den øvrige produktion, formålet virksomhedens indsats.
- Social støtte. Støtte, hjælp og feedback fra ledere og kolleger på de rette tidspunkter.
- Forudsigelighed. Informationer om relevante planer og begivenheder for at undgå usikkerhed og uvished blandt de ansatte.
- Belønning i arbejdet. Belønning, der svarer til indsatsen. Der kan være tale om løn, karriereforløb eller almindelig anerkendelse og påskønnelse.

Disse seks faktorer – ”de seks guldkorn” – indgår ofte i *kortlægninger af det psykiske arbejdsmiljø* og kan tjene som udgangspunkt for en målrettet indsats. Pointen er, at systematiske forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø som regel starter med en eller anden form for *kortlægning* eller anden identifikation af problemet, som gør en målrettet indsats mulig. Det er ikke nok at konstatere, at ”de ansatte er stressede”, at ”fraværet er for højt”, eller at ”vi løber for stærkt”. Mudrede problembeskrivelser lægger op til mudrede løsninger. AMI’s mellemlange spørgeskema, som er et valideret og teoribaseret redskab, har været anvendt af mange hundrede virksomheder, som dermed har fået et grundlag for at prioritere deres indsats.

### Vilkår eller belastning?

Når man har gennemført en kortlægning, er det vigtigt at forholde sig til, hvilken *type af belastninger*, der er tale om. Normalt skelner man mellem tre typer:

- Belastninger, man umiddelbart kan gå i gang med at ændre.

- Belastninger, der udspringer af den øverste ledelses beslutninger. (I det offentlige kan det dreje sig om kommunen, men også om folketinget eller ministeriet).
- Belastninger, der ikke kan ændres, idet de hænger sammen med arbejdets karakter.

Et eksempel kan belyse problematikken: På en hospitalsafdeling kan man *umiddelbart* gå i gang med at forbedre feedback fra ledelsen, konflikthåndteringen i afdelingen samt arbejdsdelingen mellem sekretærerne. Andre belastninger kræver, at *centrale aftaler ændres*. Det drejer sig fx om arbejdstidernes placering og arbejdsdelingen mellem læger og sygeplejersker. Endelig er der belastninger, som *ingen kan ændre på*. Det gælder for eksempel det forhold, at alvorligt syge mennesker kan udgøre en belastning, og at sygehuset nødvendigvis må være åbent døgnet rundt hele året. Mange arbejdspladser spilder store ressourcer, fordi man ikke har foretaget denne grundlæggende skelnen, før man går i gang med at diskutere eventuelle indsatser.

### **Prioritering af indsatser**

En prioritering af indsatsen kræver ikke blot, at man har sikret sig, at der er tale om et reelt problem, og at man er i stand til at ændre ved det. Det kræves også, at der er vilje, ressourcer og motivation til at gøre noget ved det. Generelt er det en fordel at prioritere færre faktorer og så til gengæld gøre arbejdet godt. Det er en dårlig ide at prioritere mange faktorer på én gang.

### **Niveau for indsatsen**

Før man går i gang med indsatsen, er det vigtigt at være helt afklaret omkring et centralt spørgsmål: Hvilket *niveau* skal der arbejdes på? Man skelner normalt mellem: 1. Det *organisatoriske niveau*, som omfatter virksomhedens organisering, lønformer, overenskomster mv. 2. Det *interpersonelle niveau*, der dækker samarbejde, omgangsformer, kommunikation mv. 3. Det *individuelle niveau*, hvor man kan arbejde med stress-håndtering, individuel planlægning, prioritering osv. Disse metoder på forskellige niveauer kan meget vel komplimentere hinanden.

### **Hvilke redskaber er bedst?**

På det psykiske arbejdsmiljøområdet taler man en del om redskaber og værktøjskasser. Mange konsulentfirmaer har standardløsninger, som de bruger på de fleste (alle?) problemer efter devisen "one solution fits all". Det er en illusion at tro, at sådanne redskaber kan gøre den store forskel. Det afgørende spørgsmål er ikke, hvilket redskab, der anvendes. Derimod har følgende tre forhold meget stor betydning:

1. Hvor højt *prioriteres* løsningen af problemerne reelt af ledelse, mellemledere og ansatte?
2. Anvender man tilstrækkelige *ressourcer* til at løse problemet?
3. Har man personale med tilstrækkelige *kompetencer* til at medvirke i processen?

De tre nøgleord er med andre ord: Prioritering, ressourcer og kompetence. Hvis de ikke tages i betragtning, kan ingen nok så dygtig konsulent eller omfattende værktøjskasse redde situationen. Det allervigtigste er med andre ord, at virksomhedens ledelse ikke blot taler om trivsel og værdier, men faktisk *handler* derefter. At forbedre det psykiske arbejdsmiljø er ikke en teknisk disciplin, men en central ledelsesopgave. Eller sagt på en anden måde: Man kan ikke have et dårligt psykisk arbejdsmiljø og samtidigt en god ledelse.

En god ledelse, der satser systematisk på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, vil kunne vælge mellem en lang række metoder til kortlægning og indsats. Hvis man vælger et redskab, der passer til virksomhedens kultur og problemer, vil man således kunne få succes med mange forskellige metoder.

**Er de dyre løsninger bedst?**

På mange af livets områder er vi vant til at forvente, at de dyreste løsninger er de bedste. På det psykiske arbejdsmiljøområde er der efterhånden god evidens for, at det ikke nødvendigvis er tilfældet. Et eksempel kan belyse dette: Det er meget almindeligt, at de ansatte rapporterer om højt arbejdstempo og arbejdspress. Den almindelige antagelse er ofte, at det skyldes ”for få ansatte til at udføre opgaven”. Når man dykker lidt dybere i problematikken, viser det sig ofte, at der er andre årsager til problemet: 1. Opgaven er dårligt defineret og beskrevet. 2. De ansatte er dårligt klædt på til at prioritere deres tid og ressourcer. 3. De ansatte pålægges en lang række ekstra-opgaver, der forhindrer dem i at løse deres kerneopgave tilfredsstillende. At løse disse tre problemer er en central ledelsesopgave, men løsningen består sjældent i at ansætte flere mennesker til at udføre dårligt definerede opgaver. Noget tilsvarende gælder for social støtte, feedback og forudsigelighed. At forbedre disse forhold, der har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø, kræver meget få ressourcer, men til gengæld en bevidst indsats og en klar prioritering: *At gøre hvad man siger, og sige hvad man gør..*

Tage Søndergård Kristensen