

# ÉN STOR FAMILIE

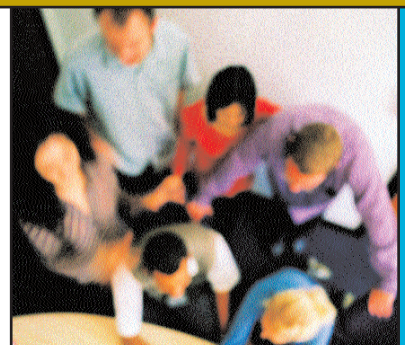
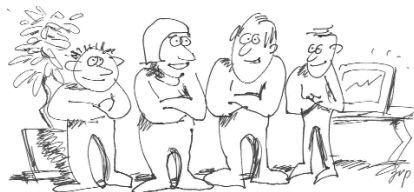
## TRIVSEL I DEN LILLE VIRKSOMHED

En håndbog om hvordan man kan gøre noget ved det psykiske arbejdsmiljø

Supported by:



European Agency  
for Safety and Health  
at Work



## Kolofon

---

Udarbejdelsen af denne håndbog er medfinansieret af Det Europæiske Arbejds miljøagentur, mens CASA og BST Sjælland har stået for udviklingen.

Desuden har 18 danske virksomheder bidraget med deres erfaringer.

Følgende personer har været involveret:

Fra CASA:

Hans Jørgen Limborg

Hans Hvenegaard

Eva Thoft

Fra BST Sjælland:

Tine Kierbyholm

Egon Lund Christensen

Claes Tinglev Åside

Tegninger:

Jens V. Petersen, CASA

Lay-out:

Internet Danmark

Tryk:

Phønix-Trykkeriet A/S

Denne tryksag er produceret under størst mulig hensyn til miljøet. Trykkeriet er EMAS-godkendt, reg. nr.: DK-000001, og arbejder aktivt i henhold til politikker og handlingsplaner på at nedbringe belastningen af miljøet.

Håndbogen findes også i en web-baseret udgave på [www.casa-analyse.dk](http://www.casa-analyse.dk)

# ÉN STOR FAMILIE

## TRIVSEL I DEN LILLE VIRKSOMHED

En håndbog om hvordan man kan gøre noget ved det psykiske arbejdsmiljø



*Et godt psykisk arbejdsmiljø kan forebygge alvorlige sygdomme*

# 1.

## Hvorfor dog beskæftige sig med psykisk arbejdsmiljø - det går da meget godt

Psykisk arbejdsmiljø er en god investering

- forbundet med overskud
- for arbejdspladsen og for den enkelte

---

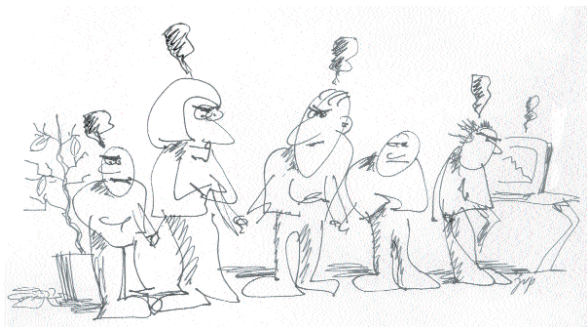
En lille virksomhed sammenlignes tit med en familie. I en familie betyder de enkelte medlemmers trivsel og engagement meget for hele familiens trivsel og udvikling. Sådan er det også i virksomheden. Når medarbejderne trives, og arbejdet giver dem arbejdsglæde, smitter det af på motivation og engagement og dermed også på fravær, kvalitet og produktivitet. I virksomheden såvel som i familien er man afhængige af hinanden. Det går ikke, hvis vi ikke bakker hinanden op og passer på hinanden. Hvis nogen forsvinder eller forlader familien, er det ofte svært for de tilbageblevne at få tingene til at hænge sammen. Eller hvis nogle ikke fungerer så godt, så kan de gå og sprede surhed og mistro. Det skal der gøres noget ved i tide, ellers går det ud over alle - både i familien og i den lille virksomhed.

En lang række videnskabelige undersøgelser viser, at et godt psykisk arbejdsmiljø har en positiv effekt på vitale forhold i virksomheden, nemlig:

- Trivsel, velvære og sundhed
- Engagement, motivation og kreativitet
- Effektivitet og produktivitet
- Fravær og personalegennemtræk
- Arbejdspladsens omdømme og dermed mulighederne for at tiltrække ny arbejdskraft.

Et dårligt psykisk arbejdsmiljø har den modsatte effekt. Medarbejderne bliver stressede, trætte, irritable og umotiverede. Det går ud over måden at arbejde på - effektiviteten og kvaliteten falder.

Opmærksomheden forringes, og risikoen for ulykker stiger. Hvis det står på i lang tid, kan det for den enkelte medføre psykosomatiske sygdomme og i værste tilfælde medføre dødsfald i form af stressfremkaldte hjerte-kar-sygdomme.



### *Selv små banale ting i hverdagen kan skabe irritation og utilfredshed*

For virksomheden kan konsekvensen blive, at fraværet øges, og flere søger arbejde andre steder, hvis det er muligt.

Psykisk arbejdsmiljø er altså ikke blot et tema, som vi nu har råd til at sætte fokus på, fordi vi lever i et samfund præget af velfærd og overflod. Det er et spørgsmål om sund og god forretningsdrift samt om at forebygge alvorlige sygdomme.

Hvis der derfor viser sig tegn på, at de ansatte er stressede eller ikke trives, bør der gøres en indsats. De første tegn er ofte snakken i krogene og en stigende mængde bøvl og brok. Det kan føre til lavt engagement og faldende effektivitet. Hvis de bedste medarbejdere derefter forlader virksomheden, eller fraværet stiger, så er der god grund til at tro, at der er noget galt med det psykiske arbejdsmiljø.

Men disse konsekvenser kan forebygges ved at reagere på de første tegn.

### **Hvem kan bruge denne håndbog ?**

Denne håndbog er tænkt som et værktøj for konsulenter, rådgivere og myndighedspersoner, der arbejder for små virksomheder. Vi håber, at de vil blive inspirerede af håndbogen og bringe dens budskaber og metoder videre ind i de små virksomheder. Bogen kan også være brugbar for personer i de små virksomheder, som allerede er motiverede for at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø og som oplever et behov for at vide mere. Små virksomheder er som udgangspunkt virksomheder med under 20 ansatte. Virksomheder, der er startet af en eller to personer, der havde en god idé, og var i stand til at bygge en produktion og et marked op samt ansætte medarbejdere og holde den daglige drift kørende. Lidt større virksomheder eller afdelinger i store virksomheder vil også kunne nikke genkendende til de problemer, der beskrives, og vil derfor også kunne bruge de gode råd, som bogen indeholder.



## 2. Synlige problemer og faresignaler

Vær opmærksom på tegn, som kan tyde på et dårligt psykisk arbejdsmiljø

Hvordan kan man opdage, om det psykiske arbejdsmiljø er belastende for medarbejderne, før det er for sent?

Har man arbejdet sammen i mange år, kender man hinanden godt. Derfor kan man også godt tro, at man altid vil opdage det, hvis en kollega har problemer. Men mange er tilbøjelige til at skjule problemer i for lang tid for ikke at virke svage. Kollegerne overser måske også de tidlige symptomer, fordi de ønsker, at alt skal forblive, som det er. Det er derfor vigtigt, at man en gang imellem bevidst tager temperaturen på arbejdsklimaet i virksomheden. Det handler om at have øje for, hvordan den enkelte medarbejder har det, men det handler også meget om at være opmærksom på de symptomer, der kan aflæses i det daglige arbejde.

### Test virksomhedens psykiske arbejdsmiljø

I kassen er en liste over de signaler, man oftest ser, når trivsel og det psykiske arbejdsmiljø ikke er, som det bør være.

- Sygefraværet stiger
- Det bliver sværere at fastholde medarbejdere
- Kvaliteten falder
- Fejlprocenten stiger
- Klager fra kunder over dårlig service eller kvalitet
- Flere arbejder meget stringent efter reglerne og ønsker ikke at være fleksible
- Ingen gider gøre lidt ekstra, når det er nødvendigt
- Nogle afventer ordrer i stedet for selv at gå i gang
- Nogle gider ikke deltage i julefrokost eller andre sociale arrangementer
- Der opstår pludselige skænderier og konflikter mellem medarbejdere
- Nogle kan ikke arbejde sammen
- Stigende omfang af sladder og snakken i krogene
- Dårlig stemning
- Samtaler mellem medarbejdere samt mellem arbejdere og leder er præget af anklager og forsvar
- Nogle medarbejdere er meget isolerede
- Medarbejdere klager over søvnproblemer, ondt i mave eller hoved

Psykisk arbejdsmiljø undersøges ofte med store spørgeskemaundersøgelser, der skal tage temperaturen på arbejdspladsen og skabe videnskabelig dokumentation for, om problemerne er alvorlige, og om omfanget vokser. Det er sjældent relevant i en lille virksomhed.

Man kan lave en lille test, der kan give et fingerpeg om, hvordan det står til. Men testen kan ikke stå alene. Det er vigtigt at forholde sig kritisk til resultatet, og hvad det betyder i den konkrete virksomhed.

## Test dit eget psykiske arbejdsmiljø

Man er ekspert i sin egen oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø. Test din oplevelse - evt. samtidig med dine kolleger - så kan I bagefter tale sammen om resultaterne. Brug skalaen 0-10, hvor 10 er det bedste, og 0 er det dårligste. Skriv vurderingen i feltet til højre.

<b>1. Trivsel</b>	Jeg trives i mit arbejde	_____
<b>2. Indflydelse</b>	Jeg har indflydelse på tilrettelæggelsen af mit arbejde	_____
<b>3. Udfordring</b>	Mine ressourcer bliver brugt på en god måde	_____
<b>4. Sociale relationer</b>	Jeg har positiv kontakt til kolleger og ledere	_____
<b>5. Betydning</b>	Der er brug for lige præcis mig på arbejdspladsen	_____
<b>6. Anerkendelse</b>	Jeg bliver rost og anerkendt for mit arbejde	_____
<b>7. Arbejdets mening</b>	Jeg oplever arbejdet meningsfuldt	_____
<b>8. Arbejdspres</b>	Jeg kan nå alle opgaver inden for arbejdstiden	_____

### Point i alt:

Resultatet kan vurderes på følgende måde:

0-25: Der er store problemer, som der bør gøres noget ved

26-60: Der kan være problemer, som man bør gøre noget ved, før de udvikler sig til noget rigtig slemt. Undersøg de forhold der giver de lave karakterer.

61-80: Det er en arbejdsplads med god trivsel, diskuter hvad I kan gøre for at bevare det.

Ejeren/lederen kan først prøve at besvare skemaet, som han tror, de ansatte vil svare og derefter sammenligne med deres samlede svar.

*Denne test er inspireret af en test udviklet af BST Københavns Kommune*

*Det giver sjældent mening at beskrive den lille virksomheds organisation og hierarkier i organisationsdiagrammer*

### Familien - virksomhedens sociale system.

Her ses et billede af virksomheden som en familie.

I centrum er ejeren, og de forskellige grupper af ansatte danner cirkler omkring ham. Gæsterne er den gruppe af ansatte, der ligger uden for værdigrænsen, inden for denne accepteres virksomhedens grundlæggende værdier.

## 3.

# Den lille virksomhed - en produktiv familie

Når man ser på den lille virksomhed som en familie, sætter man især fokus på betydningen af de sociale relationer

Ejere af små virksomheder beskriver ofte deres virksomhed - eller måske snarere virksomhedens medarbejdere - som en familie. Medarbejderne fortæller også ofte om deres arbejde, som om de er en del af en familie. Billedet af en familie bruges til at beskrive de bånd, der er mellem medarbejderne indbyrdes og mellem ejeren og medarbejderne. *Her passer vi på hinanden - vi er som en stor familie.*

Der er naturligvis en stor forskel på en familie og på en virksomhed. Virksomheden har nogle mål, som er defineret af den produktion, der udføres. Der skal laves en mængde varer eller ydelser af en bestemt kvalitet og på en måde, der gør, at økonomien hænger sammen. I familien er der ikke på samme måde et mål for produktionen. Familien er rammen for, at man får tryk, omsorg, mad, lader op til næste dag, lærer normer og adfærd samt fører slægten videre. Hvis der er et mål i en familie, må det være, at børnene kommer godt i vej.

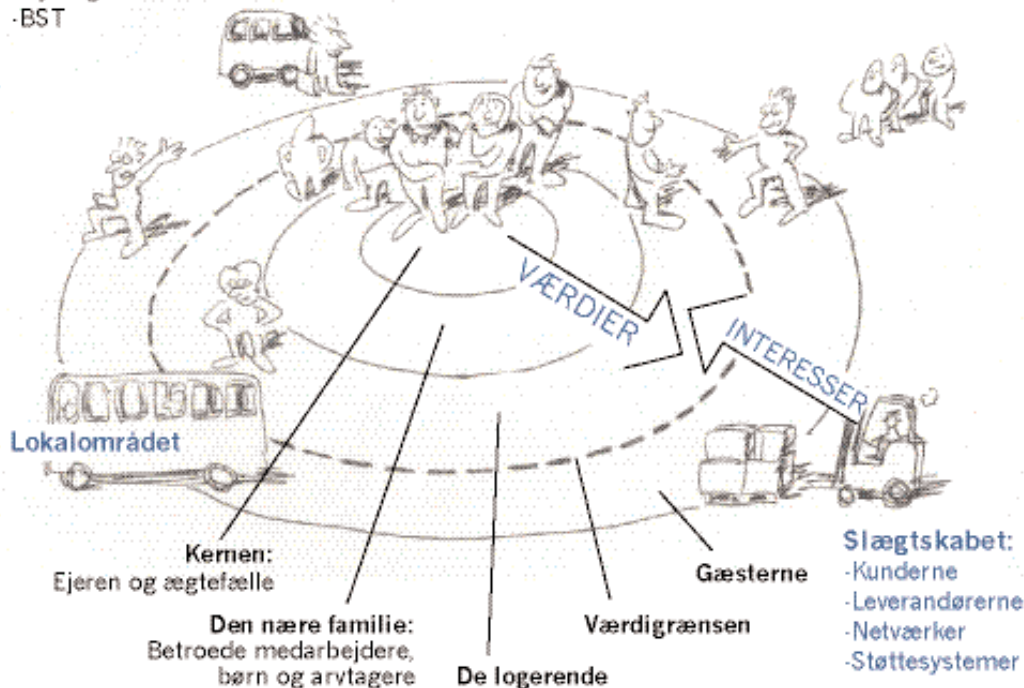
Typisk dannes organisation og hierarki uformelt i den lille virksomhed, og der sker en løbende udvikling. Ikke desto mindre er organisationen en forudsætning for, at det daglige arbejde glider, og mange ting ikke bestandigt skal diskuteres. Men organisation og hierarkier kan også give anledning til konflikter, hvis de opleves urimelige.

Når vi bruger familien som "billede" på virksomheden, sætter vi fokus på relationerne mellem de mennesker, der er på virksomheden. Familien bliver et billede på, hvordan vi har det med hinanden. I det følgende vil vi prøve at "folde familie-billedet ud" for at forstå mere om, hvad der sker mellem virksomhedens mennesker og den del af det psykiske arbejdsmiljø, som hænger sammen med sociale relationer. Hvorfor betragter man hinanden, som man gør? Hvordan udvikles relationerne mellem de forskellige ansatte? Hvorfor opfører vi os over for hinanden, som tilfældet er? Opmærksomheden på forskellige grupper af mennesker i virksomheden og deres forskellige status, værdier og tankemåder kan være med til at gøre det lettere at se og forstå problemerne og dermed skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø.

### De Uanmeldte besøgende:

- Myndigheder
- BST

### Arbejdsmarkedet



*Ejerens værdier samt opfattelse af kvalitet og forretning præger hele virksomheden*

### "Kernen"

Inderst har vi familiens kerne. Den består af ejeren, grundlæggeren eller dennes arvtagere (børnene) oftest støttet af ægtefællen. Denne person er baggrunden for virksomhedens eksistens. Det er hans ideer, drivkraft og arbejdsindsats, der har skabt virksomheden. Det er derfor også hans værdier, hans opfattelse af kvalitet, loyalitet og forretningsideer, der præger virksomheden. Det betyder ikke, at der ikke diskuteres nye ideer, og at der ikke er opmærksomhed på det omgivende samfund, men måden sådanne indtages på er meget afhængig af hans personlige opfattelse af udvikling. Det betyder, at ideer om at gøre tingene anderledes og kritik af eksisterende forhold altid fremføres med respekt for de værdier, ejeren har. Man kritiserer ikke et livsværk uden samtidigt at kritisere ejeren som person. Som medarbejder skal man derfor tænke over, hvordan og hvornår forslag og ideer er på sin plads. Som ejer skal man tænke over, hvad man lukker af for ved ikke at være lydhør over for andre synspunkter og nye øjne på ens eget værk.

Værdier er en nødvendig forudsætning for at drive en virksomhed. Styrken i den lille virksomhed er ofte, at værdierne er synlige, lette at forstå og udtrykt person-

ligt fra ejerens side. Værdier knytter sig til den grundlæggende opfattelse af, hvad der er godt for virksomheden. De optræder som holdninger til en lang række af de forhold, der har betydning for hverdagen i virksomheden. Det kan f.eks. være arbejdsmoral og disciplin, ønske om vækst eller modsat stabilitet, den sociale tone i virksomheden, kvalitetskrav i arbejdet, forholdet til kunderne, venskab og autoritet og opfattelsen af sikkerhed og risici.

Medarbejdere, som er enige i virksomhedens værdier, vil nemmest kunne overskride værdigrænsen og dermed opnå mulighed for at blive en del af familien. Svagheden er, at værdierne også beskytter mod kritik udefra. Det er vanskeligt at være åben over for kritik og nye ideer - især hvis de kommer fra nogle, man ikke oplever respekterer værdierne.

### "Den nære familie"

Ejeren vil ofte leve med en opfattelse af at skulle klare det hele - uden ham går det ikke. Ser han på medarbejderne, vil han imidlertid finde, at der er en lille gruppe af medarbejdere, der er med til, at det

## Generationsskifte eller ejerskifte?

En overdragelse af en virksomhed fra far til søn eller datter kan være en vanskelig proces. Det gøres ikke på kort tid. Hvis det bliver konfliktfyldt, får det stor betydning for hele virksomheden. Det er derfor en langsigtet opgave at planlægge et generationsskifte, og det kan være en hjælp ikke kun at gøre det til et familiedrama, men også at inddrage medarbejderne i overgangen og diskussionen af, hvad der var godt, og hvad der bør ændres. Det samme gælder, hvis ejeren ikke har arvtagere og overvejer at sælge virksomheden, enten det er til en af de betroede medarbejdere eller til en udefrakommende. Ejeren vil tænke meget på, hvordan det skal gå med medarbejderne, og vil nogle gange i bedste mening holde kortene tæt til kroppen for ikke at gøre dem nervøse. Måske er det bedre at tale åbent om fremtiden.

hele kører. Dem vil vi kalde de *betroede medarbejdere*. Det er ofte personer, der har været ansat længe, og som udfylder en opgave eller et ansvar uden at stille spørgsmålstejn og fordre anvisninger. Maskinerne vedligeholdes, der ringes efter reparatører i tide, der bestilles råvarer, når det er nødvendigt, nye medarbejdere oplæres, problemer og spørgsmål blandt de øvrige ansatte afklares. Familiekernelens normer og værdier deles af de betroede medarbejdere.

Relationen mellem ejeren og de betroede medarbejdere kan blive for selvfølgelig. Det kan være nødvendigt en gang imellem at tage op, hvad der indgår i rollen og sikre sig, at man oplever at blive værdsat i relation til det, man yder. Relationen mellem de betroede medarbejdere og de øvrige ansatte kan blive belastet pga. den betroede medarbejders rolle. Ansvar, indflydelse og dermed magt er sjældent formaliseret eller skrevet ned og kan derfor give anledning til situationer, hvor den betvivles af andre. Så kan det være nødvendigt at støtte den betroede medarbejder, så rollen bliver mere klar og synlig for andre. Men det kan også være nødvendigt at lytte efter, om kritikken er relevant.

Det er virksomhedens værdisæt, kendskabet til virksomhedens historie og de ofte lange ansættelsesforhold, der er grundlaget for at fastholde de betroede

*Det er vigtigt at skabe rammer for kommunikation og information, så også de logerende synes, de har adgang til viden og komme med forslag*

medarbejdere. Men det er et problem, hvis ikke alle ansatte forstår baggrunden for denne særstatus. Alle skal jo opfylde de krav, der stilles i arbejdet. Har nogen særregler, er det vigtigt at formidle baggrunden for dem - ellers kan der opstå mistro og konflikter.

### "De logerende"

---

De logerende er optaget af, om "der er værelser nok" - om der stadig er noget at lave. De vil gerne blive på virksomheden og er derfor løbende optaget af virksomhedens drift, markedsvilkår, kvalitet og evne til at overleve. Men de er ikke, som de betroede, værdimæssigt og historisk sammensmeltet med ejeren og den inderste kerne. De varetager sammen med de betroede de væsentligste opgaver i den daglige drift. Når man er logerende, har man accepteret de værdier, der kendetegner virksomheden, selv om de ikke nødvendigvis er ens egne. Der kan være hierarkier blandt de logerende, som ofte vil knytte sig til alder, anciennitet og faglig dygtighed.

Mangel på information bliver ofte nævnt, når medarbejdere skal sætte ord på det psykiske arbejdsmiljø. Men det kan være vanskeligt for ejeren at vide præcist, hvilke informationer han skal melde ud og hvor

ofte. Det er vigtigt at skabe rammer, så de logerende ved, at de kan få de nødvendige informationer, stille, de spørgsmål, der melder sig og fremsætte ideer og forslag, som er dukket op. Der kan blandt de logerende trives mange antagelser om ting, der er u hensigtsmæssige og kan gøres bedre. Disse antagelser berettes ikke sjældent til fremmede fulgt af en konstatering af, at sådan er det bare. Der skal tryghed til for, at de bringes frem inden for familiens rammer og dermed leder til forbedringer. Morgenkaffe, fredagsbajere og månedsmøde kan være konkrete måder at skabe en ramme for information og kommunikation om virksomheden og arbejdet. Mange ejere er blevet positivt overrasket over, hvad der kan komme ud af at skabe en mulighed for, at medarbejderne kan diskutere, kommentere og komme med forslag. Den slags aktiviteter har derfor stor betydning for at de logerende, og gæsterne føler sig inddraget, hvilket igen har en stor betydning for sammenholdet i hele familien/virksomheden.

### "Gæsterne"

---

Gæsterne er den gruppe af medarbejderne, der ikke er blevet logerende. Det er oftest medarbejdere, der kun har været ansat i en kort periode. Enten som følge af udskiftninger eller udvidelser.

*Gæster kan bidrage med nyttig viden om virksomheden, fordi de ser den med nye øjne*

Det kan være meget forskelligt, hvor længe en konkret medarbejder er gæst, før han/hun bliver logerende. En del bliver det aldrig, men forlader virksomheden igen. Andre forbliver gæster i en lang periode. Som gæst er man således i en slags prøvefase, hvor det afklares, om virksomheden ønsker en som logerende, og om man selv ønsker at være der. Man vurderer relationen til virksomheden og de andre ansatte med udgangspunkt i ens egne interesser.

Ejere og logerende bør være opmærksomme på, at gæsterne kan bidrage med nyttige betragtninger på deres egen kendte hverdag, fordi de ser tingene med nye øjne og måske kan se noget u hensigtsmæssigt, som man selv er blevet blind overfor. Der kan være et positivt udviklingspotentialer i gæsternes betragtninger. Under alle omstændigheder er det værdifuldt at give nye medarbejdere rum til at være gæster, før man forventer, at de finder ind i alle rutiner og "gør, som man skal".

Oplæring af nye medarbejdere skal tilrettelægges efter det, de selv giver udtryk for at mangle viden om. De bør placeres sammen med dem, som kan lære dem det, de mangler. Det giver samtidig den erfarne medarbejder, der skal stå for oplæringen, en rolle, der giver erfaring og kendskab til familiens status og værdi. Blandt gæsterne kan der også indgå nogle medarbejdere med forskellige fysiske, sociale eller

mentale handicap, der er ansat på særlige vilkår. Det kan være med støtte fra kommunen i kortvarige forløb, men de kan også være ansat i længere tid og udføre en bestemt funktion i virksomheden.

Den lille virksomhed og dens ejer har ofte tætte bånd til nærsamfundet, og derfor vil han ofte gøre noget ekstra for dem, som ikke kan klare arbejdet på normale betingelser. Der indgår derfor ofte uformulerede værdisæt i virksomheden om, at der skal være plads til de skæve eksistenser. Det, der kendetegner en god familie, er jo også, at de sorte får og de "skæve" bliver regnet med og får del i trygheden. På den ene side er de gæster, men på den anden side får de en omsorg, som gør, at de kan forveksles med den nære familie.

### "Slægtskabet" og de "besøgende"

---

En familie lever ikke isoleret, men er afhængig af omverdenen. I den lille virksomhed er en del af omverdenen en forudsætning for overlevelse, og den betegner vi derfor som slægtskabet. Der drejer sig om leverandører, kunder, støttesystemer f.eks. brancheforeninger, revisorer og netværk med andre virksomheder og lokale institutioner.

Dette slægtskab har stor betydning for den lille virksomhed. Det stiller mange krav og forslag samt skaber forudsætninger, der har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Tilsvarende indgår en lille virksomhed ofte som en betydningsfuld faktor i lokalområdet. Det er en vigtig arbejdsplads for området, og man støtter virksomheden og dens produkter lokalt. Men virksomheden påvirkes også af lokalområdet, konflikter udefra kan smitte af på de sociale relationer blandt medarbejderne ligesom relationen til underleverandører og samarbejdspartnere påvirkes af de lokale forhold.

Endelig er der en række af besøgende - nogle kommer uanmeldt, og andre er inviteret. De kan være til gavn for virksomheden, men de kan også skabe panik. Det kan være myndigheder, der stiller krav og fordrer særlige procedurer - og det kan være konsulenter og nye leverandører, der tilbyder hjælp, støtte og nye muligheder for at løse problemer. Det kræver et godt filter at sortere de besøgende fra, som kan komme til at fylde for meget og sprede panik ind i familien. Man må gøre sine egne krav og forventninger til dem klart og overveje, hvad man kan få ud af at invitere dem indenfor. Også myndigheder, som har ret til at komme ind, kan man vælge at modtage åbent eller afvisende.

## Gode råd

*Forsøg med jævne mellemrum at få en åben diskussion om virksomhedens værdier*

- Synliggør værdsættelsen af "betroede medarbejdere"
- Brug "de logerendes" ideer til udvikling og lyt til "gæsternes" kritik og forslag
- Skab trygge rammer for at give information og lytte til hinanden
- Lav fastere rammer for det at være "gæst", hvor længe og hvordan
- Overvej altid hvordan slægtskabet kan udnyttes bedre
- Glem ikke muligheder for at få ny viden fra "besøgende", selv om de kommer ubelejligh
- Planlæg altid et salg eller et generationsskifte i god tid og vær åben om processen

# 4.

## Produktionsprocessen

Når man ser på den lille virksomhed som en produktionsproces, sætter man fokus på forskellige arbejdsfunktioner og de krav, de stiller

---

Når man går rundt på en virksomhed, er det ikke de sociale relationer, der falder i øjnene, men alt det fysiske - maskiner, råmaterialer, værktøjer, bygningen og mennesker, der arbejder. Uden at spørge nogen får man hurtigt en fornemmelse af, om det er et sted, hvor det er godt at være ansat. Man får mange indtryk, bl.a. hvordan folk går til deres arbejde, ser de stressede ud, virker det hensigtsmæssigt, er materialer og værktøjer på plads eller er alt et rod? Forløber arbejdet i et hensigtsmæssigt flow eller skal halvfabrikata transporteres ad smalle gange forbi folk, der dårligt selv kan være der? Råber folk af hinanden, eller taler de stille og roligt til hinanden, når de skal give beskeder eller lave aftaler?

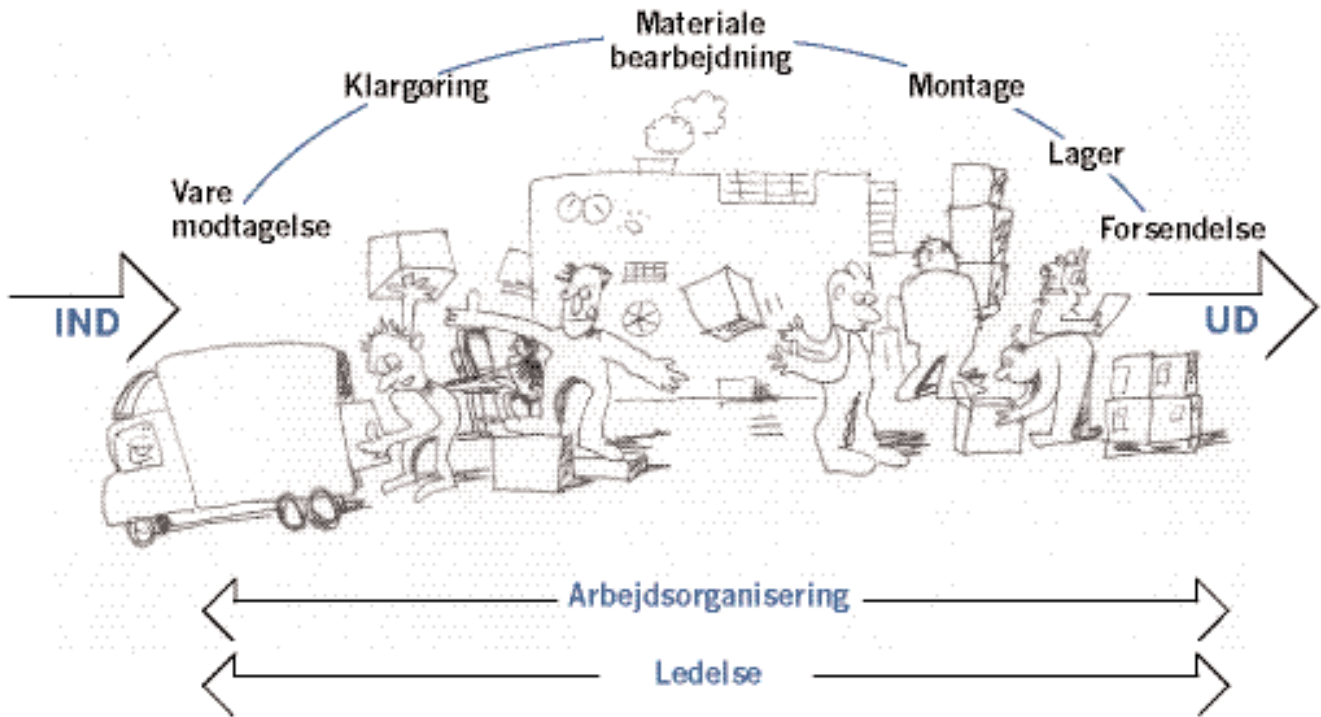
De fysiske forhold er i høj grad bestemmende for arbejdet, og det skal man være opmærksom på, når man vil forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Det konkrete arbejde, der udføres, er endvidere forskelligt alt efter, hvor i den samlede produktionsproces man

arbejder. Betingelser og vilkår for at trives er derfor forskellige.

Det er en god idé at betragte sin egen arbejdsplads lidt oppefra og følge den måde, hvorpå arbejdsgangen, materialerne og informationerne "strømmer" gennem virksomheden fra begyndelse til slutning - det er det, vi kalder produktionsprocessen. Det giver et overblik over de konkrete job, deres indhold og krav til de mennesker, der udfører dem. Dermed får man et overblik over, hvor der er et godt eller et mindre godt psykisk arbejdsmiljø. Den mest simple metode er at lade dem, der arbejder i det pågældende område, give udtryk for, hvad der er godt og skidt ved arbejdet ved at spørge dem.

**Produktionens flow** er den centrale varestrom, som gennemløber virksomheden, fra leverandørerne leverer råvarer i virksomheden, til de igen forarbejder forlader virksomheden på vej ud til kunderne.

Produktionsprocessen er sammenhængen mellem materialerne og det arbejde, der skal udføres for at forandre dem til varer. Det kræver en samlet **arbejdsorganisering**, som sætter nogle meget konkrete betingelser for, hvordan arbejdet indhold for



Figuren giver et overblik over de forskellige rammer om arbejdets indhold og udførelse, som er på spil.

den enkelte person er i de forskellige afdelinger. Flowet - eller rækkefølgen af arbejdsopgaverne - er også af stor betydning for de krav, der stilles til samarbejdet mellem medarbejderne.

**Maskinernes** art, tilstand og sammensætning er ligeledes med til at bestemme, hvad den enkelte person skal lave i sit job.

**Bygningerne** sætter de fysiske ydre rammer for arbejdet og kan også sætte grænser for, hvad der er muligt at gøre i det konkrete job.

**Ledelse** er en væsentlig faktor i det samlede billede af virksomhedens psykiske arbejdsmiljø. Ejerens opgave er at få det hele til at hænge sammen. Mange beslutninger skal træffes gennem en arbejdsdag. Nogle skal han selv træffe, andre bør han uddelegere til dem, der skal udføre arbejdet.

Produktionsgangen i en virksomhed  
- et eksempel

Det følgende eksempel illustrerer, hvordan man ved at gennemgå produktionsprocessen kan gøre sig en

række overvejelser om, hvad der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø.

Vi tager udgangspunkt i en mindre produktionsvirksomhed med en opbygning, der er typisk for en fremstillingsvirksomhed. Mange virksomheder ser anderledes ud, og nogle fremstiller slet ikke produkter, men ydelser eller service. Alligevel kan det give mening at se på arbejdsgangen. Prøv derfor bagefter at lave en skitse af din egen virksomhed i "fugleperspektiv" og stil de samme spørgsmål som i det følgende eksempel.

For hver afdeling i virksomheden stiller vi nemlig nogle spørgsmål, som kan afdække det psykiske arbejdsmiljø.

**I varemodtagelsen** håndteres de råvarer, som kommer fra leverandørerne. De lægges på lager eller køres frem til de afdelinger/maskiner, som skal bruge dem. En specialarbejder er ansat i denne afdeling. Der er en truck til rådighed og enkelte hjælperedskaber.

#### Eksempler på relevante spørgsmål:

- Hvilke opgaver har specialarbejderen?
- Hvilke krav stiller opgaverne til ham?
- Har han egnede arbejdsredskaber til rådighed?
- Får han de relevante informationer fra produktion og administration?
- Oplever specialarbejderen problemer, fordi han arbejder alene?
- Hvordan fungerer samarbejdet med de andre afdelinger?
- Er lokalerne rodede og uoverskuelige evt. som følge af for lidt plads?
- Er emnerne for tunge?
- Er der sikkerhed nok omkring trucken?

**I forbehandlingsafdelingen/klargøringen** tilvirkes 3 forskellige delkomponenter, som senere skal anvendes i den egentlige produktion. Delkomponenterne produceres på 3 forskellige maskiner. Den ene er en gammel værktøjsmaskine, der styres af en mandlig håndværker. De to andre er halvautomatiske og er 8-10 år gamle. To tillærte kvinder fylder disse maskiner op med de nødvendige materialer og tager emner fra.

#### Eksempler på relevante spørgsmål:

- Hvilke krav skal medarbejderne i denne afdeling leve op til?
- Er der gnidninger mellem faglærte og tillærte eller mellem kønnene?
- Er arbejdet organiseret godt nok mellem de 3 kolleger - er det tydeligt, hvem der skal gøre hvad?
- Er sikkerheden i orden ved maskinerne?
- Er tempoet afstemt ressourcerne?
- Er der spidsbelastninger eller flaskehalse, der opleves stressende?
- Er produktkvaliteten god nok?

I den egentlige *produktionsafdeling/materialebearbejdning* består produktionsanlægget af en række sammenkoblede maskiner. 6 mænd har til opgave at sikre, at maskinen kører uden afbrydelser: En smed, en elektromekaniker og 4 operatører. De er organiseret i en selvstyrende gruppe, hvor de fordeler arbejdsopgaverne og arbejdstiden mellem sig.

### Eksempler på relevante spørgsmål:

- Svarer bemanningen til den mængde varer, der skal produceres?
- Lever alle op til det ansvar, der ligger i gruppen?
- Giver samarbejdet i gruppen konflikter eller samarbejdsvanskeligheder?
- Er kommunikationen mellem gruppen og ejeren/andre i virksomheden god nok?
- Er der en rimelig rotation mellem de forskellige opgaver i afdelingen, eller er det de samme personer, som hele tiden skal lave det tunge og ensformige arbejde med at sikre materialetilførsel og -afgang?
- Er afdelingen en flaskehals i produktionen, som kan lægge et stort arbejds-pres på dem, der arbejder i gruppen, og som kan føre til overarbejde - måske uden forudgående varsel?

*I montage- og pakkeafdelingen* er der ansat 8 kvinder til den endelige montage og pakning. Den ene er ansat på særlige vilkår, dvs. får støtte fra det offentlige for at komme ind på arbejdsmarkedet efter lang tid som arbejdsløs. Der er ansat en værkfører til at styre montage- og forsendelsesafdelingen. Oprindeligt var det to afdelinger, men de er slået sammen for at give kvinderne mulighed for et mere varieret arbejde. Det er dog stadig præget af monotont og ensidigt arbejde. Montagearbejdet er meget manuelt, og pakkearbejdet er halvautomatiseret.

### Eksempler på relevante spørgsmål:

- Er relationen mellem lederen og de ansatte tilstrækkelig god?
- Støtter lederen kvinderne, når der opstår problemer?
- Får de anerkendelse, f.eks. når de tager overarbejde, fordi der er gået noget galt et eller andet sted i produktionen?
- Kan arbejdet organiseres på en anden måde, så de ensidige belastninger formindskes?
- Har kvinderne selv mulighed for at foreslå eller beslutte ændringer i fordelingen og organiseringen af arbejdet?
- Hvordan får man integreret de ansatte på særlige vilkår?
- Er det fornuftigt, at den endelige kvalitetskontrol ligger hos værkføreren og en særligt betroet medarbejder?
- Og i forlængelse heraf: giver det uansvarlighed og mindre engagement hos de andre kvinder?

**I lager- og forsendelsesafdelingen** arbejder der en enkelt mand. Der kan i nogle tilfælde være behov for en ekstra arbejdskraft, som da lånes fra pakkeafdelingen. Der er et vist samarbejde med kontoret. Der er et ønske i virksomheden om at producere efter ordre, men for at få produktionen til at flyde jævnt bliver der også produceret til lager. Nogle gange kan det knibe med pladsen, så det besværliggør arbejdet. Lageret deler truck med varemodtagelsen.

#### Eksempler på relevante spørgsmål:

- Kan der opstå konflikter med pakkeafdelingen om at låne en person i spidsbelastningsperioder og med varemodtagelsen om trucken?
- Er der store krav til omhyggelighed og præcision ved forsendelse, når det kniber med pladsen?
- Kan kontakten til kunderne og til chaufførerne forbedres, så eventuelle fejl kan opdages og ændres i tide?
- Kan kravet om at få varerne afsted til bestemte tidspunkter på dagen opfyldes og hvis ikke, hvad kan laves om? Medfører det et for stort tidspres?

Endelig er der nogle, der **gør rent, passer bogholderi og telefon**. De er også afhængige af et godt samarbejde med de øvrige medarbejdere. Nogle gange skal de vente på oplysninger eller vente med at kunne udføre deres arbejde, til andre er færdige. Opgaver, der ikke kan ses i det daglige f.eks. rengøring om natten eller telefondamen ude i receptionen, bliver ofte ikke værdsat. En gang imellem er det en god idé at overveje, hvordan det ville være, hvis de ikke var der.

#### Eksempler på relevante spørgsmål:

- Kan rengøring gøres synlig?
- Kan der skabes bedre kommunikation mellem produktion og administration?

**I praksis er det en afvejning mellem effektivitet, produktionsteknik, personaleforhold og arbejdsmiljø, som afgør, hvilke løsninger der vælges, når arbejdet skal organiseres**

## Arbejdets organisering

---

Arbejdsorganisering er et nøglebegreb i forståelsen af, hvad det er for krav, den enkelte møder i sit arbejde. En måde at organisere arbejdet på er, at én person producerer den enkelte vare fra begyndelse til slut. En anden er at opdele processen i nogle forskellige afdelinger, som hver har bestemte opgaver. Dermed sker der en arbejdsdeling mellem forskellige afdelinger.

Alt efter, hvor man arbejder, vil der være forskellige krav til den enkelte. Og dermed er de vilkår, der bestemmer det psykiske arbejdsmiljø, forskellige. I den enkelte afdeling kan der være en yderligere opdeling af arbejdet. Endelig udgør ledelsen, hvor lederne jo tager sig af nogle bestemte opgaver, en yderligere arbejdsdeling.

Arbejdsdelingen og arbejdets organisering sætter en ramme om den enkeltes arbejde. Men arbejdsdelingen og arbejdsorganiseringen er konsekvenser af nogle valg - og de kan godt gøres om, hvis de ikke er gode nok. Arbejdets organisering er altså et vigtigt sted at sætte ind, hvis man vil gøre arbejdsmiljøet endnu bedre. I valget af arbejdsdeling og organisering er det stort set altid hensynet til produktionens effektivitet og flow, der er afgørende: Hvad er smartest og mest effektivt ud fra et økonomisk og produktionsteknisk synspunkt?

Men når vi tager udgangspunkt i det psykiske arbejdsmiljø, er det også vigtigt at se på, hvilke job arbejdsdeling og organisering skaber og dermed, hvilke krav menneskene skal leve op til.

I praksis er det en afvejning mellem effektivitet, produktionsteknik, personaleforhold og arbejdsmiljø (sikkerhed og sundhed) over for hinanden, der afgør, hvilke løsninger der vælges, når arbejdet skal deles og organiseres.

### Eksempler på relevante spørgsmål:

- Er de fysiske og ergonomiske forhold tilstrækkeligt gode, så personen ikke slides ned?
- Er der variation nok til at modvirke ensidig nedslidning af kroppen?
- Er der alenearbejde og socialt isolerede job?
- Er der lagt beslutningskompetence ud til den enkelte eller gruppen?
- Er jobbene alsidige nok og så spændende, at der er stor arbejdsglæde hos personerne?

## Organisering af arbejdet

*Det er den måde arbejdet er organiseret på og måden, som arbejdet fordeles på, der bestemmer det konkrete jobindhold. Forandringer i arbejdets organisering kan derfor enten forbedre eller forværre det psykiske arbejdsmiljø.*

*Det følgende er konkrete eksempler på, hvordan man kan ændre organiseringen af arbejdet.*

**Jobudvidelse:** Skab større sammenhæng i arbejdsopgaven - så der bliver flere forskellige opgaver samlet hos en person, og variationen bliver større.

**Øget samarbejde:** Undgå at personer arbejder alene - sørg i stedet for, at de får nogle at arbejde sammen med.

**Øget ansvar og kompetence til medarbejderne:** Læg noget kompetence og ansvar ud til medarbejderne, så selvstændigheden i arbejdet øges.

**Arbejde i grupper:** Nogle gange kan det være en idé at lave en gruppe, som er mere eller mindre selvstyrende.

**Jobrotation:** En af de mest simple former for ændringer er at lade folk rotere mellem forskellige arbejdsopgaver, så de ikke står med det samme arbejde hele dagen - uge efter uge.

## Bygninger, maskiner og hjælpemidler

Bygningerne sætter ofte store begrænsninger for, hvordan arbejdet kan organiseres og tilrettelægges. Der kan være tale om ældre bygninger, som har været anvendt til andre formål tidligere, og som derfor ikke er optimale. Det kan betyde, at der mangler plads, at der er niveauforskelle, at pladsen omkring maskinerne er snæver. Alt sammen forhold som kan være med til at øge presset på de arbejdende personer i en i forvejen effektiv arbejdsproces. De bygningsmæssige forhold skal således også tages med i betragtning, når man vil forsøge at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Maskinerne er ligeledes en faktor i det psykiske arbejdsmiljø. Måden, de skal betjenes på, er med til at sætte rammerne for arbejdet og dermed indholdet af det konkrete arbejde. Der er f.eks. forskel på at arbejde med en halvautomatisk maskine og en maskine, som skal overvåges. Og hvis det kræver særlige kvalifikationer at passe en maskine, kan det være med til at skabe en arbejdsdeling mellem dem, som kan og dem, som ikke kan - f.eks. i en selvstyrende gruppe.

Er maskinerne gamle og nedslidte, så de går i stå eller i stykker med jævne mellemrum, vil det være en kilde til irritation for de personer, som arbejder med

dem. Desuden betyder det, at der skal arbejdes hurtigere, når maskinen kører.

En "samlebåndsagtig" produktion giver små afgrænsede opgaver og et ensidigt gentaget arbejde for de ansatte. Mange medarbejdere irriteres ofte over nedslidte og defekte maskiner. Men endnu værre bliver det, hvis de har gjort opmærksom på det mange gange, og der aldrig sker noget. Først og fremmest skal bygninger og teknologi være af en sådan kvalitet, at de ansatte ikke hele tiden skal være bange for at komme til skade. Men ejeren har sjældent råd til at investere i alle de maskiner, han selv eller medarbejderne kunne ønske sig. Det giver imidlertid langt større tilfredshed, hvis der er åbenhed om planerne og mulighederne.

Medarbejderne bør være med til at prioritere, hvad det er vigtigst at forny først, hvad kan vente til næste år - eller næste år igen? Det skaber engagement, ansvarlighed og større tilfredshed.

### Eksempler på relevante spørgsmål ved køb af maskiner kan bl.a. være:

- Kan støjen dæmpes?  
- støj er en kendt stressfaktor
- Kan bygninger og maskiner indrettes og placeres, så der gives den fornødne plads til at udføre arbejdet i et jævnt tempo?
- Ved indkøb af maskiner kan man overveje, hvilke krav maskinerne stiller til dem, som skal betjene dem:
  - Er det muligt med den aktuelle teknologi at udvikle arbejdet på en bedre måde - set fra en psykisk arbejdsmiljøvinkel?
  - Kræver det efteruddannelse af nogle?
  - Skaber den nye teknologi en uhensigtsmæssig arbejdsdeling blandt medarbejderne?
  - Hvilke krav og ønsker har medarbejderne til de nye maskiner?
  - Hvordan udnytter vi begrænsede ressourcer bedst muligt?

Ofte er det teknologien, der sætter en række grænser for, hvad arbejdets indhold er, og hvordan arbejdet kan organiseres.

Ved f.eks. tekstilproduktion er specialiseringen af maskinerne ofte så stor, at de kun kan udføre en arbejdsfunktion. Det betyder, at mulighederne for varieret arbejde er meget små.

Flere computerstyrede maskiner giver muligheder for en større uafhængighed af maskinen og kræver ofte en række nye færdigheder - f.eks. udvidet kendskab til edb og IT.

Det er velkendt, at trivslen stiger, hvis maskiner er opstillet på en sådan måde, at arbejderne kan være i kontakt med hinanden i stedet for, at de står på linie ligesom i en samlebandsproduktion.

## Ledelse

---

I den lille virksomhed er det ejeren selv, der holder det hele sammen - ofte med støtte fra en enkelt eller få betroede medarbejdere. I mange tilfælde har han - for det er oftest en mand - lagt en række konkrete daglige produktionsmæssige beslutninger ud til særlige medarbejdere i de forskellige afdelinger. I det daglige arbejde udføres der således en række ledelsesopgaver af flere ansatte, som alle har stor betydning i virksomheden.

Ejeren skal sørge for virksomhedens overlevelse, han skal sikre en god udvikling - både i forhold til produktion og personale. Han skal håndtere magt, uddelegere ledelsesopgaver, udføre konkrete arbejdsopgaver og være i stand til at skabe gode sociale relationer i virksomheden. Det er en stor mundfuld at gabe over for ejeren af den lille virksomhed.

Men det bliver næsten altid mere overskueligt, hvis der kan være en åben diskussion om, hvordan ledelsesopgaverne fordeles bedst muligt. De overordnede beslutninger skal træffes af lederen, men mange af de daglige opgaver klares måske bedst af medarbejderne selv, når blot de kender rammerne og målene for arbejdsopgaverne.

### Eksempler på relevante spørgsmål om ledelse:

- Giver lederen god støtte til de ansatte, når de har brug for det?
- Giver lederen konkret feedback - ris og ros?
- Er lederen god til at uddelegere opgaver og vise dem, der påtager sig dem, tillid?
- Er lederen med til at lægge en god stemning og kultur i virksomheden?
- Hvordan sikrer han et godt samarbejde på tværs af afdelingerne?
- Inddrages medarbejdernes erfaringer og synspunkter i hverdagens beslutninger og ved fremtidige forandringer af virksomheden?
- Er lederen god til at løse konflikter mellem de ansatte?
- Har lederen selv nogle sammenhænge eller netværk, hvor han kan få konkret støtte og tilbagemelding på sin egen måde at lede på?



## 5.

# Et arbejde mennesker trives i

Mennesker trives i deres arbejde, når de oplever, der er overensstemmelse mellem det, de kan og de krav, arbejdet stiller til dem

Man bliver påvirket og ændret, når man udfører sit arbejde - dag efter dag, uge efter uge, år efter år. Man udvikler sig, og man bliver slidt. Men man møder ikke sit arbejde uforberedt - man har nogle forudsætninger med sig, og man udvikler sig undervejs. Det er netop sammenhængen mellem forudsætningerne og arbejdets krav, der skaber betingelserne for et godt eller for et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Arbejdet stiller en lang række krav eller betingelser til os i vores arbejde. Det kan handle om, hvor svært arbejdet er samt, hvor meget vi skal nå og hvor hurtigt. Det kan være krav om kreativitet, præcision og samarbejde. Det kan være krav til bestemte kvalitetsnormer. Det kan være et arbejde, der er monotont ensidigt gentaget. Og meget mere.

Som mennesker stræber vi efter at udvikle os, så vi kan opfylde de krav, der stilles. Vi har færdigheder, kvalifikationer og ressourcer, som vi har erhvervet os gennem skole, uddannelse, oplæring og erfaringer fra

tidligere arbejdspladser. Dem bruger vi til at imødekomme de krav, som arbejdet stiller. Figuren side 22 illustrerer disse sammenhænge.

Men de fleste ønsker mere end kun at udføre de opgaver, arbejdet stiller. Mennesker har også ønsker til, hvordan arbejdet kunne være, og hvordan det kan udvikle sig. Det kan være et ønske om at lære nye ting og udvikle sig eller et ønske om, at arbejdet er meningsfuldt i et større perspektiv end den umiddelbare udførelse af det konkrete arbejde her og nu. Plads til at kunne uddanne sig, prøve nye funktioner og nye udfordringer i arbejdet kan derfor også være kilder til at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø.

## Muligheden for selv at regulere

I samspillet mellem arbejdets krav på den ene side og den enkeltes ressourcer og ønsker på den anden er det vigtigt, at man som medarbejder har indflydelse på nogle af de væsentligste faktorer. Det kan være frihed til at vælge, hvem man skal arbejde sammen med samt, hvordan og hvornår arbejdsopgaverne skal udføres.



Menneskets møde med arbejdets krav

Det er væsentlige forhold i et godt psykisk arbejdsmiljø. Ved at give medarbejdere mulighed for selv at finde ud af, hvordan de udfører og tilrettelægger arbejdet mest hensigtsmæssigt, kan man både opnå en optimering af produktionen og et bedre psykisk arbejdsmiljø. Samtidig viser erfaringen, at man ofte også lukker op for, at medarbejderne deltager aktivt og kreativt i udvikling og forbedring af arbejdet og påtager sig et større ansvar for arbejdets udførelse.

### Støtte fra kolleger og ledelse

En anden vigtig faktor i samspillet mellem arbejdets krav og den enkeltes ressourcer/ønsker er, at der er støtte, når der er behov for det. Det gælder både social støtte - dvs. opmuntring, ros og omsorg - og faglig støtte i form af oplæring, mulighed for at drøfte vanskelige beslutninger og afklaring af kvalitetskrav. Mange undersøgelser viser, at god støtte fra ledelse eller kolleger har stor betydning for, at belastninger og stress opleves mildere.

### Hvad kan man selv gøre - hvad kan arbejdspladsen gøre?

Den enkelte vil prøve at håndtere de krav, som arbejdet stiller ud fra sine egne forudsætninger - dvs. de faglige og sociale værdier og normer man har med sig. Nogle ved måske bedre end andre, hvordan de kan modvirke stress. Nogle vil hurtigere finde ud af at gribe muligheder for selvbestemmelse og indflydelse i arbejdet - andre vil være tøvende.

Oftest overlades det til den enkelte selv at finde ud af, hvordan han/hun vil håndtere de krav, arbejdet stiller - og det kan være hårdt og ensomt. Derfor vil det være en god idé at tage en fælles diskussion om arbejdets krav, stress og belastninger i det hele taget. Åbenhed og mulighed for at tale om det kan være en støtte for den enkelte - og dermed for alle i virksomheden.

*Hvis man ikke analyserer problemet og finder problemets egentlige årsag, risikerer man at udvikle en løsning, der kun retter sig mod symptomerne*

## 6

# En metode til at finde frem til gode løsninger?

Det psykiske arbejdsmiljø er komplekst og kommer til udtryk på forskellige måder fra virksomhed til virksomhed. Derfor kræver løsninger et forarbejde

De fleste er lidt fاملende overfor, hvordan man forbedrer det psykiske arbejdsmiljø. Det hænger bl.a. sammen med, at mange fokuserer på det personlige. Det er et generelt fænomen, men når det gælder mindre virksomheder, får det måske en endnu større betydning, fordi det personlige ofte spiller en stor rolle i den lille virksomhed. "Vi er som en stor familie", siger man ofte - et forhold som både er en styrke, men også er en barriere, hvis man vil forsøge at løse problemer i det psykiske arbejdsmiljø eller forebygge dem.

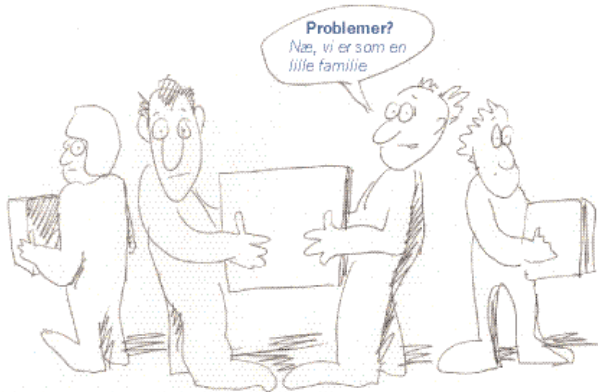
I den lille virksomhed ved man godt, at det er nødvendigt at forholde sig til det psykiske arbejdsmiljø, for ellers går det ud over stemning og produktivitet. Man arbejder derfor med det psykiske arbejdsmiljø og udvikler ofte løsninger, der søger at hindre de negative konsekvenser af en belastning. Mange løsninger fungerer godt. Men der er også problemer, som man sjældent giver sig i kast med at

løse, fordi de virker uoverskuelige. Og der er løsninger, som kun retter sig mod problemets symptomer og ikke det grundlæggende i problemet. En af årsagerne er, at man går direkte til løsning og springer analysen over. Så kender man ikke problemets egentlige årsag og karakter.

### En model til analyse

En analyse behøver ikke være en større akademisk øvelse. Her præsenterer vi en måde, man kan analysere problemer på. Modellen tager udgangspunkt i 4 aspekter:

- **Det synlige problem** - dvs. synlige symptomer på et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Det man ser som et problem, og det man lægger mærke til
- **Det grundlæggende problem** - hvad er det dybest set, der er problemets kilde?
- **Konsekvenser** - det der sker, hvis problemet ikke bliver løst
- **Løsninger** - den måde man kan løse problemet på konkret.



For at arbejde sig frem til holdbare løsninger kan man sætte disse 4 aspekter ind i et skema, som kan udfyldes for hver problemstilling, man vil arbejde med.‘

Modellen hjælper en til at forholde sig analytisk til det psykiske arbejdsmiljø. For at vise, hvordan man kan arbejde med modellen, vil vi gennemgå den ved at tage udgangspunkt i et konkret eksempel fra en lille virksomhed. Eksemplet handler om en konflikt mellem to personer. Vi vil se på, hvilke forklaringer der bliver eller kan blive lagt til grund for problemet, og hvilke handlinger virksomheden sætter i værk.

## Men først historien

### *Konflikter, manglende hjælpsomhed og surhed.*

I en lille virksomhed med 25 medarbejdere er arbejdet delt op i en produktionsafdeling og en pakkeafdeling. Historien starter en dag, hvor der var meget travlt. Men det var i pakkeafdelingen, der var travlt - i produktionsafdelingen havde de ikke så meget at lave. Den koordinerende medarbejder i pakkeafdelingen spurgte derfor den koordinerende medarbejder i produktionsafdelingen, om de kunne undvære nogle folk. Det afviste medarbejderen fra produktionsafdelingen. To uger efter var situationen omvendt - produktionen havde travlt, mens pakkeafdelingen ikke rigtig havde travlt. Men den koordinerende medarbejder i pakkeafdelingen

*fortsættes næste side...*

## Analysemodel

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser

Løsninger

*Historien fortsat...*

nægtede at stille en mand til rådighed for produktionen. "Når de ikke ville hjælpe, så vil vi heller ikke" - var tanken. Og så blev de sure i produktionen.

To måneder senere var der sommerfest i virksomheden - og efter nogle bajere kommer de to hovedpersoner op at skændes. De to havde gået med en masse indebrændte følelser og ikke fået luftet dem - endsige talt ud om det. Det havde præget stemningen, og surheden over for "de andre" havde bredt sig. Ejeren havde egentlig godt vist, hvad der var sket, men havde ikke gjort noget. Efter skænderiet til festen blev han tvunget til at gå ind i det og tale med de to. På et møde lykkedes det at få løst op for tingene ved, at man fik snakket ud om det.

## Trin 1

Det synlige problem i dette tilfælde er, at nogle personer er blevet sure på hinanden, de er uvillige til at hjælpe hinanden, og de forskanser sig i deres afdeling. Konsekvensen er en dårlig stemning på arbejds-

pladsen, opgaverne løses ikke optimalt, og nogle må arbejde hurtigt, mens andre kan slappe af. Der bliver ikke snakket om problemet, og dermed kan det heller ikke analyseres. Situationen ser derfor således ud:

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser	Løsninger
Vrede og surhed mellem kolleger. Manglende hjælpsomhed.		Dårlig stemning. Dårlig opgaveløsning. Faldende produktivitet. Manglende samarbejde.	

## Trin 2

Ved sommerfesten kom de to personer op at skændes, og det blev synligt for andre - og for ledelsen - at der var noget helt galt.

Løsningen blev, at de skulle sætte sig sammen og tale ud om problemet. Nu ser situationen således ud:

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser	Løsninger
Vrede og surhed mellem kolleger. Manglende hjælpsomhed.		Dårlig stemning. Dårlig opgaveløsning. Faldende produktivitet. Manglende samarbejde.	Møde sammen med ejeren, hvor de fik muligheden for at tale ud om situationen.

*Problemer i det psykiske arbejdsmiljø forbliver i nogle tilfælde skjulte. Det er en følelse eller oplevelse, den enkelte gemmer på. Men først når det bliver offentligt og er et fælles problem, kan man begynde at finde løsninger*

### Trin 3

Den konkrete konflikt er løst, men er problemet nu også grundlæggende løst? Hertil vil vi hævde, at der er to problemer i virksomheden, som denne konflikt har afsløret, og som er mere grundlæggende end den, som nu er løst. Man kan også sige, at erfaringerne med denne konflikt giver mulighed for læring om, hvordan virksomheden fungerer.

#### De to problemer er:

- De personlige konflikter mellem medarbejderne kan føres tilbage til, at produktionen er delt op i forskellige "linier", hvor der mangler klare aftaler om, hvem der bestemmer og gør hvad samt, om hvordan man kan hjælpe hinanden i spidsbelastninger. Det er

altså et organisatorisk forhold, der her endte som en social konflikt, og som umiddelbart tolkes som noget, der ligger til personen: han/de er dovne og vil ikke hjælpe.

- Det andet problem er, at ingen af parterne tog fat i konflikten, da den opstod. Man ignorerede den og lod den nage inde i kroppen og hovedet. Den kom først til syne, da der blev mulighed for at tage hævn, og da der kom alkohol i kroppen. Der manglede altså "regler" for god opførsel/kommunikation i firmaet samt sociale kompetencer til at håndtere socialt tilspidsede situationer. Sociale konflikter skal løses med det samme, når de opstår - og begge parter har pligt til at gøre noget.

I dette lys, ville situationen se således ud:

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser	Løsninger
Vrede og surhed mellem kolleger. Manglende hjælp-somhed.	Organisatoriske uklarheder. Manglende praksis ved sociale konflikter.	Dårlig stemning. Dårlig opgaveløsning. Faldende produktivitet. Manglende samarbejde.	Hvem kan beslutte hvad i forhold til udlån af medarbejdere. Dialog om hvad det vil sige at have travlt. Regler og praksis ved konkrete konflikter.

### **I en dialogpræget løsningsproces skal man være opmærksom på:**

- Ting tager tid - planlæg hellere længere procesforløb, som er realistiske end korte urealistiske
- Inddrag alle berørte ansatte, ledere og ejer
- Tag et konkret udgangspunkt, og lad processen udvikle sig derfra
- Ejeren og lederen skal tage ansvaret og engagere sig i processen
- Skab fortrolighed og åbenhed over for forskellige opfattelser, meninger og tanker

Eksemplet her viser, at dårligt psykisk arbejdsmiljø i nogle tilfælde forbliver skjult som en oplevelse hos den enkelte. Først når det bliver offentligt og er et fælles problem, kan der findes løsninger. Dernæst viser eksemplet, at man ofte finder årsager og løsninger på det samme "niveau", som problemet fremstår i - her på et socialt plan. Noget, som er meget udbredt i arbejdet med forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Det er selvfølgelig en løsning, som er nødvendig i den konkrete situation, for at komme videre. Men det kan være nødvendigt at finde mere grundlæggende løsninger - ofte på andre niveauer. I dette tilfælde det organisatoriske, regler, kompetencer og sociale kvalifikationer.

Spørgsmålet er selvfølgelig, om den lille virksomhed vil foretage sådan en analyse af problemerne. Hvis ikke, kan det blive nødvendigt at leve med den første løsning med fare for, at problemerne dukker op på et andet tidspunkt. En anden mulighed er, at virksom-

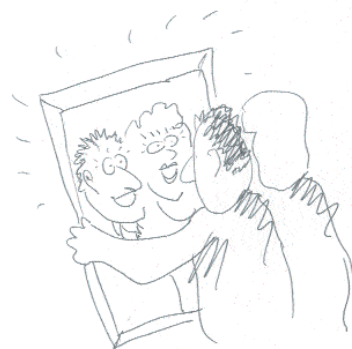
heden søger rådgivning hos BST eller andre konsulenter tilknyttet virksomheden.

Forandringer og forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø sker ikke af sig selv. De skal foretages af nogle mennesker. Ofte er et samarbejde mellem ejer og medarbejdere det bedste udgangspunkt. En forandringsproces er et indgreb i en eksisterende virkelighed. Det kan give håb om noget nyt og bedre, men det kan også opleves som en trussel.

### **Dialog-præget løsningsproces**

---

Det er umuligt at planlægge alle detaljer i en forandring på forhånd. Der vil altid være forhold, som vælter planerne. Det er derfor vigtigt at se forløbet som en social proces, hvor man i fællesskab hele tiden forsøger at finde frem til de bedste og mest holdbare løsninger.



*Læs ikke dette fra ende til anden, men gå ind der, hvor du genkender noget fra din egen virksomhed*

## 7. Typiske situationer og mulige løsninger på en række psykiske arbejdsmiljøforhold

Løsninger kan ikke kopieres, men en række principper kan hjælpe på vej

---

Man ved i dag en del om, hvad der virker psykisk belastende i arbejdsmiljøet, og man ved også en del om, hvordan man kan løse eller mindske de værste konsekvenser af disse belastninger. Men der findes ingen patentløsninger. Både problemer og løsninger skal analyseres og forstås i den konkrete sammenhæng i virksomheden. En god løsning i den ene virksomhed behøver ikke at fungere i den anden. Men man kan godt opstille nogle principper for løsning af problemerne.

### **Problemets karakter er afgørende for, hvordan løsningen skal gribes an:**

- Udefrakommende problemer, f.eks. nedgang i branchen, skærpet konkurrence
- Problemer, der stammer fra måden, arbejdet tilrettelægges på
- Ledelsesformen
- Sociale relationer og samarbejde

måske fjernes - f.eks. ved hjælp af kompetenceudvikling, støtte, faglig udvikling, anerkendelse eller en ny måde at tilrettelægge arbejdet på. Denne type af løsninger vil ofte også rette sig mod flere problemer på en gang.

Med afsæt i forrige kapitel om, hvordan man kan finde frem til gode løsninger, vil dette kapitel tage en række kendte problemstillinger op og give anvisninger på, hvordan man kan arbejde med dem.

### **Følgende problemstillinger vil blive behandlet:**

- Samarbejdsproblemer og konflikter side 29
- Arbejdspres og stress side 31
- Forandringens vinde
  - Nedgangsperioder side 32
  - Vækstperioder side 33
- Fravær side 34
- Kvalitet i arbejdet side 35
- Ansatte på særlige vilkår side 35

Nogle problemer kan ikke løses, men de negative konsekvenser af problemet kan lindres, mindskes og

### Symptomer på dårligt samarbejde:

- Konflikter mellem personer
- Irritabel stemning
- Mobning
- Leverancer mellem afdelinger sker ikke til tiden
- Tomgang og ufrivillige pauser
- Misforståelser og fejl
- Jagt på syndebukke

### Samarbejdsproblemer og konflikter

En årsag til dårligt samarbejde kan ofte søges i måden, arbejdet er organiseret på. Der bliver måske skabt flaskehalse eller ulige arbejdspress. Det kan også være uklart, hvem der skal lave hvad eller, hvem der har kompetence eller ansvar til at træffe nogle bestemte beslutninger. Det betyder, at der opstår forskellige faglige forventninger og krav til arbejdet og hinanden. Og disse forventninger kan ofte være helt udtalte. En "betroet medarbejder" kan f.eks. have andre værdier og normer end de "logerende" eller "gæsterne". I tilspidsede perioder kan dette give sig udtryk i forskellig arbejdsadfærd, som igen kan skabe irritation og konflikter, især hvis der ikke tales åbent om værdier og de enkeltes status i virksomheden.

Hvis der er flere grupper på en arbejdsplads, kan disse gruppers kulturer og samværsformer også være baggrunden for konflikter - f.eks.: Unge-gamle, nye-garvede, etniske minoriteter-danskere, kvinder-mænd.

### Når nogle ikke kan sammen

Samarbejdsproblemer bliver ofte set som et spørgsmål om, at nogle mennesker kan arbejde sammen, og andre kan ikke. Denne måde at se problemerne på er særligt udtalt i små virksomheder, hvor det personlige

spiller en stor rolle. Løsningen bliver derfor ofte at sammensætte arbejdsgrupper efter personlighed, og hvem der kan arbejde sammen.

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser	Løsninger
Konflikt mellem personer.	Nogle personer kan ikke arbejde sammen.	Konflikter uddybes. Samarbejdsproblemer. Dårlig kvalitet. Tidsspilde. Mobning.	Vigtigt at sammensætte arbejdsgrupper rigtigt.

Ofte fungerer denne løsning også udmærket. Men det er en løsning, som gør planlægningen af arbejdet ufleksibel, fordi man ikke kan sammensætte grupperne efter kvalifikationer eller andre væsentlige forhold. Derudover kan det være, at det grundlæggende problem ikke er, at nogle personer ikke kan arbejde sam-

men, men at der er uklare kompetencer eller, at enkelte arbejdsgrupper bliver flaskehals pga. af måden, arbejdet er organiseret på. Hvis det er tilfældet, er løsningen med at flytte om på folk ikke holdbar på længere sigt.

Modellen kan så i stedet se sådan ud:

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser	Løsninger
Konflikt mellem to personer.	Forskellige forventninger, fordi roller og funktioner ikke er aftalt. Organisering af arbejdet skaber flaskehalse.	Konflikter uddybes. Samarbejdsproblemer. Dårlig kvalitet. Tidsspilde. Mobning.	Lave mere klare aftaler om roller og funktioner. Organisere arbejdet så flaskehalse undgås - eller gøre det klart for alle, hvorfor flaskehalse opstår.

### Forebyggelse af klikedannelse og uflexibel organisation

Et lille konkret eksempel fra en anden virksomhed viser, hvordan man har søgt at forebygge problemer med dårligt samarbejde i virksomheden ved at indføre

rotationsordninger, så alle ansatte med et vist mellemrum kommer til at arbejde i virksomhedens forskellige afdelinger. Skemaet vil se således ud:

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser	Løsninger
Klikedannelse og sammenspisthed kan opstå.	Arbejdsorganiseringen deler de ansatte i grupper.	Uflexibel organisering. Dårligt arbejdsmiljø.	Rotationsordninger med skift mellem afdelinger.

### Når det hele spidser til

Ingen arbejdspladser kan undgå, at situationen en gang imellem spidser til - det kan skyldes mange forskellige ting f.eks. et større arbejdspress i en periode.

I en virksomhed havde de søgt at løse problemet med at holde møder.

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser	Løsninger
Situationen spidser til i medarbejdergruppen - eller mellem folkene og formanden		Dårligt samarbejde. Utryghed.	Vi holder et møde om det, hvis situationen spidser til mellem medarbejderne. Typisk beder formændene ejeren om at holde et møde, og så bliver alle inviteret.

Det er ofte en løsning, der vil fungere godt - men en nærmere analyse kan måske synliggøre andre løsninger, som også kan være forebyggende.

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser	Løsninger
Situationen spidser til i medarbejdergruppen - eller mellem folkene og formanden.	Arbejdspres. Forskellige forventninger. Uklare roller. Nogle mangler viden om, hvad der skal foregå.	Dårligt samarbejde. Utryghed.	Rolleafklaring. Tilrettelægge arbejdet, så arbejdspres så vidt muligt undgås eller informere i god tid om evt. arbejdspres. Information om fremtidsplaner. Møder når det spidser til.

## Arbejdspres og stress

Et næsten allestedsnærværende problem i dagens arbejdsliv er et stort arbejdspres - men det er også et af de problemer, man står famlende overfor, for arbejdspreset har man jo selv skabt for, at virksomheden kan overleve. Medarbejderne foreslår ofte, at arbejdspreset kan afhjælpes ved at ansætte flere personer. Til det siger ejerne lige så ofte, at det er der ikke råd til. Og så står synspunkterne der og råber til hinanden. Men man kan prøve en mellemvej i første omgang. Kunne der være ressourcer i virksomheden, som ikke udnyttes? F.eks. hos "gæsterne". Giver "de logerende" plads til, at andre kan komme til orde? Arbejdspres er én blandt flere faktorer, der skaber stressede situationer, især hvis det bliver længerevarende.

### Grunde til oplevelse af stress:

- Øget arbejdspres
- Konflikter på arbejdet
- Manglende indflydelse og medbestemmelse i arbejdet
- Manglende social støtte fra kolleger
- Nye ukendte arbejdsopgaver
- Manglende afløsning ved sygdom og fravær
- Manglende opbakning fra ledelsen

En virksomhed diskuterede arbejdspres på følgende måde:

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser	Løsninger
Klager over at have for travlt. Stress og irritation blandt medarbejderne.	Det er for meget arbejde til for få. For lidt information og kommunikation om, hvad der skal nås i løbet af ugen.	Dårligere kvalitet. Utilfredshed hos medarbejderne. Øget fravær.	Flere arbejder over. Ansætter flere. Ejer tager runde hver uge for at høre, hvordan folkene har det.

En nærmere analyse kan give inspiration til flere løsninger, der kan løse lidt på arbejdspresset:

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser	Løsninger
Klager over at have for travlt. Stress og irritation blandt medarbejderne.	Planlægningen af arbejdet er ikke god nok. Stor arbejdsdeling. For lidt ansvar og kompetence til medarbejderne.	Dårligere kvalitet. Utilfredshed hos medarbejderne. Øget fravær.	Øget ansvar og kompetence til afdelinger og medarbejdere. Bedre planlægning af arbejdet. Aftaler om, hvordan man kan kompensere for perioder med højt arbejdspress.

## Forandringens vinde - Nedgangsperioder

Det sker med mellemrum, at den lille virksomhed kommer ud for, at ordremængden er vigende, og så kan det være nødvendigt at indskrænke i produktionen. I sådanne situationer vil der melde sig en masse følelser hos medarbejderne. Usikkerheden, om man overhovedet har arbejde i fremtiden, opstår.

I en sådan situation bliver den vante stabilitet udfordret, og måske bliver det nødvendigt at afskedige eller omorganisere. Der kan begynde en konkurrence mellem medarbejderne om ejerens gunst. Spændinger

kan opstå mellem de "logerende" og de "betroede" medarbejdere. Er det "gæsterne", der er mest sårbare i en sådan situation? Ejeren kan komme i det dilemma, om han skal afskedige blandt de unge, som har kort erfaring, men er vigtige for virksomhedens fremtid eller blandt de ældre "betroede", som har erfaring, og som længe har været en del af familien, men som alligevel snart skal på pension. Det valg findes der ingen simpel løsning på. Virksomhederne må forholde sig til, at nedgangstider påvirker trivsel og det psykiske arbejdsmiljø.

En forståelse af situationen kan være:

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser	Løsninger
Nedgang i ordrerne.	Omkostningstung produktion. Samarbejdet fungerer ikke optimalt.	Utryghed hos medarbejderne. Fyringer eller arbejdsdeling. De bedste medarbejdere finder andet arbejde.	Ejer ændrer strukturen ved at drøfte og aftale det med "tillidsmænd" (talsmænd). Ejer sørger for at have daglig kontakt med alle medarbejdere for at få en fornemmelse af, hvordan tingene kunne gøres - dvs. støtte og opbakning og for at sikre, at alle føler sig informeret.

Her lægger ejeren vægt på samarbejde og kommunikation og dermed indflydelse i en svær situation. Han vil aldrig kunne fjerne problemet fra den ene dag til den næste, men han kan så vidt muligt lindre konsekvenserne af problemet.

En nedgang kan også ses og analyseres på en mere grundlæggende måde i forhold til den samlede virksomhedsstrategi. Billedet kan se sådan ud.

Løsningsstrategien bliver mere langsigtet.

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser	Løsninger
Nedgang i ordrerne.	Ikke fulgt med i produktudvikling. Konkurrence fra lande med lavere løn.	Utryghed hos medarbejderne. Fyringer eller arbejdsdeling. De bedste medarbejdere finder andet arbejde.	Søger nye nicher i markedet. Teknologiudvikler bl.a. med inddragelse af ideer fra medarbejderne. Går i samarbejde med en anden virksomhed.

## Forandringens vinde - Vækstperioder

Opgangstider med vækst i virksomheden er altid sjovere end nedgangstider - men de behøver ikke være helt uproblematisk. Hvis man udvider medarbejderstaben, kan det skabe uro og forandring i den lille virksomhed. Det er ikke sikkert, at der er tilstrækkelig velkvalificeret arbejdskraft på markedet.

Hvis væksten foregår langsomt, kan man inddrage personer, der er anbefalet af medarbejderne i virksomheden. Men skal væksten ske hurtigt, må man ansætte dem, som findes på arbejdsmarkedet. De kommer oftest ind i virksomheden i "gæstens" rolle og er ikke fortrolig med virksomhedens værdier.

Nye stiller ofte spørgsmål ved den måde, man gør tingene på. De er ikke så rutinerede og øvede

som de garvede, og de kan komme til at træde ved siden af, hvis der er mange udtalte regler.

Også det faktum, at virksomheden kan vokse ud over rammerne, gør, at det kan være nødvendigt at ændre måden, man leder og organiserer produktionen på. Så længe man er op til ca. 20 personer, kan styringen stadig ske via normer og værdier. Bliver der flere end 30, kræver det en mere formaliseret struktur og flere formulerede regler og kommandoveje. Ofte opdager ejeren først dette, når udvidelsen har fundet sted, og de strukturelle problemer er begyndt at melde sig. Samtidig er ejeren af den lille virksomhed vant til, at det er ham, der har ansvar og overblik over alt, og han kan derfor have svært ved at afgive kompetence til andre.

Ved den hurtige vækst kan situationen f.eks. se således ud:

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser	Løsninger
Samarbejdsproblemer, når der bliver ansat nye. Det er svært for nye medarbejdere at komme ind i virksomheden.	De nye medarbejdere mangler kvalifikationer. Organisationen passer ikke til så mange personer.	Nedgang i produktivitet. Flere forlader hurtigt virksomheden igen. Ejeren har svært ved at overskue den nye og større organisation.	Ny organisationsstruktur. Opkvalificering og sidehandsoplæring. Formalisering og synliggørelse af eksisterende normer og værdier.

Det er almindeligt at prøve at undgå samarbejdsproblemer, når der skal ansættes nye, ved at vælge personer, som medarbejderne anbefaler. Men faren er, at kulturen bliver fastlåst, og man bliver for sammen-

spiste. Hvis vi igen bruger modellen til at se nærmere på problemstillingen, kan der vise sig andre grundlæggende problemer og dermed løsninger.

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser
Samarbejdsproblemer, når der bliver ansat nye. Det er svært for nye medarbejdere at komme ind i virksomheden.	Fastlåst, lukket kultur. Angst for forandring.	Manglende fornyelse. Skæv alderssammensætning. Mangel på nye impulser udefra.

Løsninger
Inddragelse af nye i centrale positioner i virksomheden. Sikre en åben og nyskabende dialog hele tiden. Sikre løbende fornyelse af personalet.

## Fravær

Et højt fravær kan skyldes dårlig trivsel og et belastende psykisk arbejdsmiljø. Det kan handle om manglende indflydelse på arbejdet, manglende medbestem-

melse, et dårligt socialt samvær, dårligt samarbejde mellem ejer og medarbejdere samt manglende mening og ansvar i det, man laver.

Ofte bliver fravær forstået på følgende måde:

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser
Fravær.	For meget "mandagssyge". For lidt kontrol med fravær.	Nedgang i produktivitet. De andre ansatte skal arbejde hurtigere.

Løsninger
De fraværende kaldes til samtale, når de vender tilbage. For meget fravær betyder fyring.

Hvis man i stedet ser på problemet med andre briller, kan det se således ud:

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser
Fravær	Manglende anerkendelse. Manglende støtte. Usikkerhed på egen rolle og funktion. For lidt ansvar. Dårligt psykisk arbejdsmiljø.	Nedgang i produktivitet. De andre ansatte skal arbejde hurtigere.

Løsninger
Ændre arbejdsorganiseringen så der bliver mere ansvar i jobbet. Mere opbakning fra ejeren. Rolleafklaring. Kompetenceudvikling.

## Kvalitet i arbejdet

Hvis det ikke er muligt at udføre sit arbejde, så det svarer til de kvalitetskrav, man selv eller andre har, kan det være psykisk belastende. Det er et problem, man ofte erkender i de små virksomheder, men som

man ikke har så mange ideer til løsning af - andet end måske fyringer.

Men igen er det vigtigt at se på arbejdsorganisering, kvalifikationer og kompetence.

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser	Løsninger
Medarbejderen klager over for lidt indhold i sit arbejde.	For stor arbejdsdeling. For lille ansvar.	Umotiveret medarbejder. Dårlig kvalitet af det, han laver.	Skabe job med mere indhold og større ansvar og kompetence.

Et trængt marked, stramme tidsterminer eller vanskelige kunder kan være medvirkende til at forrykke de kvalitetsnormer, man plejer at have. Hvis der gennem længere tid ikke er sammenhæng mellem de formulerede værdier og den kvalitet, der rent faktisk produceres, vil mange medarbejdere opleve det som belasten-

de og stærkt utilfredsstillende, fordi deres faglige stolthed krænkes. Det er derfor vigtigt at tage en åben drøftelse af sådanne situationer og f.eks. melde ud, at det er noget, der vælges i et enkeltstående tilfælde og diskutere, hvad der kan gøres for at undgå det fremover.

## Ansatte på særlige vilkår

En del virksomheder ønsker at være rummelige og ansætter personale på særlige vilkår - nogle gange uden om de statslige støtteordninger. Der bliver ofte taget særligt hensyn til ældre eller nedslidte medarbejdere, men det kan også dreje sig om personer i

lokalmiljøet, som bliver tilbudt et arbejde på særlige vilkår. Det skaber nogle gange problemer i forhold til de andre medarbejdere, som ikke altid ved og kan forstå, hvorfor nogle i virksomheden skal behandles på en særlig måde.

På en virksomhed så situationen således ud:

Synligt problem	Grundlæggende problem	Konsekvenser	Løsninger
En række medarbejdere reagerede på en person, som fik særlige skånsomme betingelser på arbejdspladsen.	Uvidenhed og manglende information om ordningen, aftaler og personens situation.	Der var optræk til mobning.	Oplyse detaljeret om ordning, og hvad det drejer sig om i samarbejde med den person, som er ansat på særlige vilkår.



## 8

# Fokus på de krav arbejdet stiller - en tjekliste

Hvilke forhold i arbejdet og på arbejdspladsen har betydning for, om det psykiske arbejdsmiljø er godt eller skidt.

Hvis man vil forbedre det psykiske arbejdsmiljø, er det nødvendigt at kende de forhold, der har betydning. Det er sjældent én enkelt faktor, som er årsagen til et dårligt eller godt psykisk arbejdsmiljø. Ofte er det en kombination af faktorer, som i sidste instans er afgørende. Det er derfor svært at lave en simpel tjekliste, der kan bruges til at finde ud af, hvad der er galt. Men hvis man ser arbejdet, og den måde det udføres på, efter i sømmene, vil man meget ofte opdage, at der er noget, der kan gøres bedre. Både for at højne kvalitet og effektivitet, men også for at undgå unødvendige belastninger af den enkelte medarbejder eller de sociale sammenhold.

Hvis man søger efter gode løsninger, bør man være opmærksom på, hvilke faktorer som kan spille ind. De følgende forhold er alle helt centrale. Listen på næste side er tænkt som en slags huskeliste, der kan bruges til et eftersyn af arbejdet.

### Arbejdets vitaminer

Mange af de faktorer, som har en betydning for det psykiske arbejdsmiljø, kan sammenlignes med vitaminer. Vi kan mangle dem, men vi kan også få for mange - begge dele kan gøres os syge, og derfor gælder det om at finde den rette balance.

F.eks. kan både for lidt og for meget ansvar opleves som et problem - det samme gælder forhold som arbejdstempo og arbejdspress. Derudover har den enkeltes egen oplevelse en stor betydning. Og denne oplevelse er igen påvirket af forhold som indflydelse, social støtte og muligheder for at handle.

### Arbejdets indhold og krav

*Balancen mellem arbejdsopgaverne og den enkeltes evne til udføre dem er afgørende for oplevelsen af at trives på sit arbejde.*

- Hvilke arbejdsopgaver har hver enkelt ansat?
- Hvilke kropslige eller psykiske evner bliver brugt i arbejdet?
- Er der en god sammenhæng mellem kravene og evnerne?
- Hvilke krav stiller arbejdet til alsidighed, selvstændighed, ansvar, samarbejde og brugen af faglig kunnen?
- Er der behov for uddannelse oplæring eller støtte?

### Medarbejdernes evne til at opfylde arbejdets krav

*Opgaverne ændrer sig ofte, det er derfor vigtigt, at den enkelte medarbejder har mulighed for at udvikle sine egne evner for at kunne udføre dem bedst muligt.*

- Hvad kan den enkelte selv gøre for bedre at håndtere de krav, som stilles til arbejdet?
- Bruger man de muligheder, der er, f.eks. for at tage et større ansvar og lære af andre, eller lader man stå til?

### Sociale relationer

*På en arbejdsplads indgår vi i en lang række sociale sammenhænge og har derigennem relationer til en masse andre mennesker. Kvaliteten af disse relationer kan være god eller dårlig.*

- Er vi gode til at rose hinanden?
- Udvikler vi konflikter?
- Mobber vi de svageste?

### Ledelse og samarbejde

*Ejeren og lederne har en særlig rolle i en virksomhed. De kan bestemme, de udstikker rammer og normer for, hvordan ting skal gøres. Det kan gøres på en god eller mindre god måde. Ledelse er også samarbejde med medarbejderne om store og små ting i virksomheden.*

- Er vi gode til at diskutere - ledelse og medarbejdere imellem?

### Arbejdets organisering

*Den måde arbejdet er organiseret og arbejdsdelt på, bestemmer det konkrete jobindhold.*

- Hvad siger medarbejderne?
- Er der god sammenhæng mellem arbejdsopgaverne og den måde, vi har fordelt dem mellem medarbejderne?

### Arbejdsstedets indretning og teknologi

*Ofte er det teknologien, der sætter grænserne for, hvad arbejdets indhold er, og hvordan det kan organiseres.*

- Kan vi ved at forbedre bygninger og maskiner eller værktøjer forbedre oplevelsen af glæde ved arbejdet?

### Arbejdstidens placering

*Skiftehold og uhensigtsmæssige arbejdstider har en lang række negative sociale og sundhedsmæssige konsekvenser. Særlig er usikkerhed om arbejdstidens placering og korte tidsfrister belastende.*

- Kan vi tilrettelægge arbejdstiderne bedre?

*At forbedre det psykiske arbejdsmiljø er svært. Ofte skal man ændre gamle vaner og se på sig selv med nye øjne*

*Derfor kan det være en god idé med hjælp udefra*

## 9.

# Hvis du har brug for mere viden

Mange virksomheder er medlem af en BST, der kan give gode råd og bistå med afklaring af problemer og ideer til gode løsninger. Virksomheder, der ikke er medlem, kan henvende sig til BST - Foreningen på [www.bstforeningen.dk](http://www.bstforeningen.dk) eller til Arbejdstilsynet [www.arbejdstilsynet.dk](http://www.arbejdstilsynet.dk)

Men husk altid selv at tænke over, hvad I vil bruge en besøgende rådgiver til, og hvad I forventer, før I laver en aftale.

Adresser på lokale BST-enheder, andre konsulenter og Arbejdstilsynets kredse kan fås hos Arbejdsmiljørådets Service Center på [www.asc.amr.dk](http://www.asc.amr.dk) eller telefon: 36 14 31 31.

Fra andre europæiske lande kan der også hentes inspiration og gode råd. Både når det gælder det at være en lille virksomhed, problemer der knytter sig specielt til den type produktion, man bedriver, og spørgsmål angående det psykiske arbejdsmiljø.

Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur har udviklet en hjemmeside, der giver adgang til alle relevante links. Den finder man på [www.agency.osha.eu](http://www.agency.osha.eu).

Hjemmesiden kan læses på dansk og har mange oversigter og mange opslag med relevans for små virksomheder, den er derfor meget brugbar også for andre end arbejdsmiljøspecialister.

Vil du vide mere om baggrunden for denne håndbog eller have flere gode ideer til at arbejde videre med de metoder, der er præsenteret i bogen, kan de fås hos CASA på [www.casa-analyse.dk](http://www.casa-analyse.dk) og hos BST Sjælland på [www.bstsjaelland.dk](http://www.bstsjaelland.dk).

På [www.casa-analyse.dk](http://www.casa-analyse.dk) findes et link til den web-baserede udgave af håndbogen og links til andre nyttige web-adresser.





