

*Erhvervsøkonomisk efteruddannelse*

## **Arbejds miljø og -vilkår**

### *Undersøgelse af arbejds miljø og -vilkår som led i ændringsprocesser, intern markedsføring og organisations- udvikling*

---

Af uddannelseschef Ole Salting HD

#### *Resumé*

*I artiklen gennemgås baggrunden for at foretage undersøgelse af arbejds miljø og -vilkår samt årsagerne til, at sådanne undersøgelser i de seneste år har været noget nedtonet.*

*Undersøgelsesernes metode og formål sammenholdes med bl.a. serviceteoriernes påvisning af, at personalepolitikken samt en række interne processer skal prioriteres højt.*

*Dernæst gennemgås i hovedtrækkene procesforløbet i en undersøgelse, og endelig forklares metoden ved gennemgang af en konkret case på baggrund af undersøgelser gennemført i en offentlig servicevirksomhed i forbindelse med et større projekt omfattende ændringsledelse.*

*Det pgl. case danner iøvrigt grundlag for en øvelse, der indgår i FDC's kursus i Intern Kommunikation/Intern Markedsføring, som nu indgår som fast bestanddel i FDC's kursuspakke. Efter at have været gennemført over 1 dag er kurset fra efteråret 1984 udvidet til at omfatte 2 dage. Det sker bl.a. for at efterkomme udtrykkelige ønsker fra de hidtidige kursusedtagere.*

*Kurset, der vil blive udbudt i FDC's efterårsprogram, finder sted den 6.-7. december, hver dag fra 9-17 i København, og ledes af journalist, cand. polit. John Jakobsen og afdelingschef Sten Svensson, Dansk Institut for Personalerådgivning (IP).*

*Erhvervsøkonomisk efteruddannelse*

## **Arbejds miljø og -vilkår**

### *Undersøgelse af arbejds miljø og -vilkår som led i ændringsprocesser, intern markedsføring og organisations- udvikling*

---

Af uddannelseschef Ole Salting HD

#### *Resumé*

*I artiklen gennemgås baggrunden for at foretage undersøgelse af arbejds miljø og -vilkår samt årsagerne til, at sådanne undersøgelser i de seneste år har været noget nedtonet.*

*Undersøgelsesernes metode og formål sammenholdes med bl.a. serviceteoriernes påvisning af, at personalepolitikken samt en række interne processer skal prioriteres højt.*

*Dernæst gennemgås i hovedtrækkene procesforløbet i en undersøgelse, og endelig forklares metoden ved gennemgang af en konkret case på baggrund af undersøgelser gennemført i en offentlig servicevirksomhed i forbindelse med et større projekt omfattende ændringsledelse.*

*Det pgl. case danner iøvrigt grundlag for en øvelse, der indgår i FDC's kursus i Intern Kommunikation/Intern Markedsføring, som nu indgår som fast bestanddel i FDC's kursuspakke. Efter at have været gennemført over 1 dag er kurset fra efteråret 1984 udvidet til at omfatte 2 dage. Det sker bl.a. for at efterkomme udtrykkelige ønsker fra de hidtidige kursusedtagere.*

*Kurset, der vil blive udbudt i FDC's efterårsprogram, finder sted den 6.-7. december, hver dag fra 9-17 i København, og ledes af journalist, cand. polit. John Jakobsen og afdelingschef Sten Svensson, Dansk Institut for Personalerådgivning (IP).*

Arbejdsklimaundersøgelser har været kendt i mange år. Ofte har de været anvendt som redskab i en virksomhedspolitisk proces som det f.eks. kendes indenfor det offentlige, hvor arbejdstagere har allieret sig med forskere for at gøre opmærksom på arbejdsvilkår, som man anser for utilstedelige.

I sådanne tilfælde har de som regel givet anledning til »viel geschrei und wenig Wolle«. Megen ballade og få resultater!

Disse erfaringer har været medvirkende til, at arbejdsmiljøundersøgelser i mange år nærmest har været lagt for had blandt arbejdsgivere – en holdning der er blevet forstærket af problemerne omkring den nye arbejdsmiljølov, hvor sådanne undersøgelser faktisk er blevet påbudt som det kendes fra reglerne om sikkerhedsbestemmelser, -udvalg o.s.v.

På den anden side har serviceledelsesteoriene givet personaleledelsen en helt anden og større dimension i det strategiske ledelsesspektrum. Dette betyder, at det *netop* er vigtigt at beskæftige sig med, hvorledes personalet trives og fungerer, hvorledes virksomhedens interne processer finder sted og om »tilfredsheden« er af et rimeligt godt omfang. Der er virksomheder, der allerede er faldet for fristelsen til at udsende muntre opråb til medarbejderne i den tro, at man derigennem skaber virksomhedskultur og korpsånd. De vil snart kunne konstatere, at sådanne farvestrålende og velklingende brochurer på længere sigt batter lige så lidt, som gårdsdagens mere kedelige og bureaukratiske personalecirkulærer og -håndbøger.

Man springer over hvor gærdet er lavest. Og tror man selv, at det er indledningen til en turn-around-proces vil medarbejderskaren kun kunne få øje på et rejehop!

Undersøgelse af den interne kommunikation og markedsføring ved hjælp af f.eks. en arbejdsmiljø- og vilkårundersøgelse er ganske vist en anderledes omstændelig affære, men til gengæld er effekten uforlignelig i forhold til førstnævnte »brochure-ide«, som i virkeligheden tværtimod kan have en skadevirkning, såfremt den bekræfter personalet i en eventuel opfattelse af, at ledelsen fortsat er usynlig. Den har blot fundet en lidt smartere måde at være det på.

En egentlig undersøgelse kan tjene flere formål. Primært opnår man den nyttevirkning, at man på et rimeligt sikkert – og sobert – grundlag kan erhverve en kvantificerbar viden om, hvorledes virksomheden fungerer. Man får nogle mål for dens mentale tilstand, og man finder

ud af, hvor der eventuelt er skavanker eller mere alvorlige misérer, der kræver en behandlingsmæssig indsats.

Ved at fremlægge disse konstateringer som resultatet af en egentlig undersøgelse opnår man endvidere, at diskussion om behandlingsmetoder kan ske i relativ åbenhed – en situation man ikke opnår, hvis indgreb finder sted som resultatet af en vedholdende rygtedannelse eller f.eks. unuancerede, regnskabsmæssige konstateringer af, at afdeling X eller Y fungerer mindre godt. Thi hvem siger, at det er een af de pågældende afdelinger, det er galt fat med?

Og set i sammenhæng opnår man en synergieffekt, idet man populært sagt får et håndterbart redskab i hænde ud fra hvilket man kan konstruere sine angrebsmetoder samtidig med en understregning af, at ledelsen interesserer sig mindst lige så meget om pleje af de personelle ressourcer som de maskinelle og finansielle.

Men ligesom maskinelle og finansielle pleje- og udviklingsprogrammer kan slå fejl, således indeholder også undersøgelser af den her nævnte karakter alvorlige risici for fejltagelser, der vil kunne få følger for produktionens rytme og intensitet. At jeg nævner denne følgevirkning skal naturligvis ses som en understregning af, at arbejdsmiljø og -vilkårsundersøgelser ikke gennemføres for medarbejdernes blå øjnes skyld. Oprindelsen går i virkeligheden tilbage til Human Relations-teoriene, og enkelte kunne måske på denne baggrund finde på at hævde, at der så blot er tale om ny vin på gamle flasker.

Intet er mere ukorrekt. Vi har været igennem andre teoridannelser, som giver et nyt virksomhedsmæssigt menneskesyn anderledes fylde. Og vi har først og fremmest været igennem en proces, hvor fagforeningerne tog patent på – i hvert fald overfor offentligheden – at sikre ordentlige arbejdsforhold for medarbejderne. Ved indgangen til en ny virksomhedskultur er ikke mindst dette værd at erindre sig, idet især dette forhold pr. definition vil gøre arbejdslederen suspekt, hvis han omlægger personalepolitikken i denne retning.

»Hvad så med fyringstruslerne?« siger den privatansatte og hans fagorganisation.

»Og hvad så med nedskæringerne?« spørger den offentlige ansatte og hans fagorganisation.

Denne situation er naturligvis en udfordring for virksomhedsledelsen – og en udfordring der gør de indledende faser i en personalepolitisk turn-around til de mest farlige og betændte. Vanskelighederne lader

sig måske bedst beskrive gennem et case-study på baggrund af forfatterens konkrete erfaring fra et sådan forløb i X offentlige virksomhed. Erfaringerne er samtidig relateret til informationsdirektør Børge Rasmussens bog KOMMUNIKATION. Håndbog i virksomhedens interne og eksterne kommunikation.

Det drejer sig om en virksomhed med omkring 1800 medarbejdere, hvoraf ca. 250 var placeret i en central administrationsenhed. Resten var placeret i 70-80 serviceproducerende »filialer«, medens en væsentlig andel på flere hundrede medarbejdere udførte mere eller mindre ufaglært arbejde i eller med udgangspunkt i egen bolig. (Det hører måske til sjældenhederne at se en social- og sundhedsforvaltning i en større kommune omtalt på denne måde, men det sker for at understrege, at det er virksomhedsstrukturen og ikke produktionens karakter, der tæller i denne forbindelse).

Undersøgelsen af arbejdsmiljø og -vilkår var i første omgang begrænset til »hovedkontoret«, der dels udførte styringsmæssige opgaver overfor filialerne (børne- og ældreinstitutioner), dels udførte individuel økonomisk rådgivning m.v. overfor en hastigt stigende kundekreds (modtage af sygedagpenge og kontanthjælp samt pensionister).

Anledningen til undersøgelsen, der strakte sig over flere år, var den i indledningen nævnte: dels ønsket om at tage temperaturen på »patienten«, dels behovet for omlægning af såvel den taktiske som den strategiske personaleledelse fra en delvis laissez-faire-ledelse til en ekspansiv, styret og rimelig demokratisk politik. Dette tiltag fandt sted som led i en egentlig organisationsudviklingsproces med det formål, at effektivisere serviceproduktionen kvantitativt og kvalitativt, at forbedre det politiske og ledelsesmæssige beslutningsgrundlag, at forbedre kommunikationen og renholde informationsgange samt at indføre en målrettet markedsføring, der bl.a. skulle sikre optimal udnyttelse af kundekredsens ressourcer ved serviceleverancen.

Indledningen til denne del af processen tog sit udgangspunkt i en virksomhedsanalyse, der om den interne kommunikation f.eks. sagde følgende:

»Rygter og sladder kommer hurtigt rundt – informations- og kommunikationskanalerne er veludbyggede og effektive.

Relevant information – hvad enten det er i form af meddelelser eller i form af cirkulærer, ændrede instrukser, vejledningsmateriale o.s.v.

»forsvinder« undervejs – informationskanalerne er dårlige og ineffektive«.

En sådan diagnostik ville kunne fastsættes i mange andre virksomheder. Og selvom alle interviewede vil give udtryk for ønsket om, at forholdene ændres, vil de samme personer opføre sig agtpågivent, den dag ledelsen erklærer sig rede hertil. Man har vænnet sig til de utilfredsstillende forhold. De mest energiske modstandere har fundet andre græsgange og resten har fundet sig til rette og kompenserer ved passivitet eller udpræget aktivitet i det uformelle meddelelsessystem.

I det foreliggende tilfælde gjorde vi to ting: Vi konstaterede tidernes forfald og legaliserede sladder og rygtedannelse. I legaliseringen lå imidlertid den finte, at vi ad hoc konstruerede bearbejdningsforaer, der havde til opgave at undersøge rygter og sladder, uddrage materien heraf og benytte denne konstruktivt. Hvad der blev tilbage, blev overladt til rygtesmedene at fare videre med. Det dæmpede de uformelle aktiviteter i en periode.

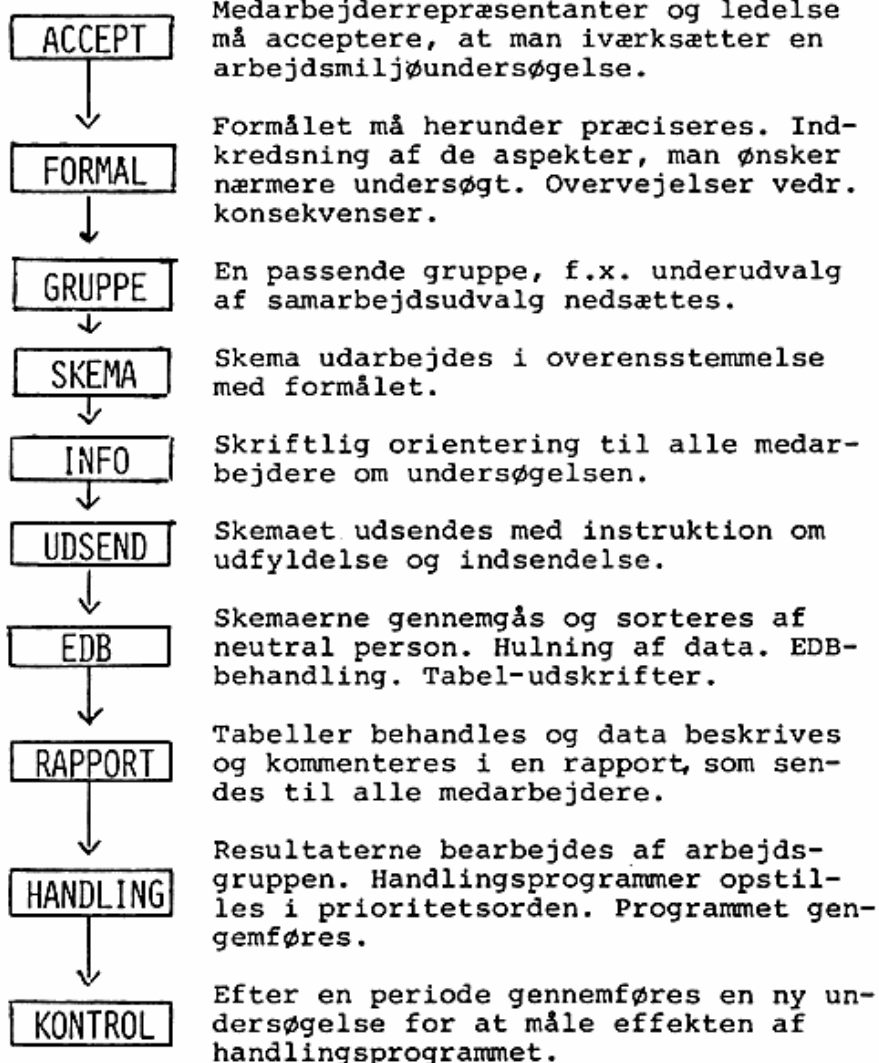
Vi kunne selvfølgelig også have udsendt en farvestrålende brochure, hvor vi i flotte vendinger optrådte formanende overfor sladdersøstre og rygtesmede. Så ville vi imidlertid have optrådt i rollen som »forældre« og havde tvunget de andre ind i rollen som »børn« – med det resultat, at sladdereren ville tage til, samt at der ville gå sport i at »være ulydig«.

Men denne behandlingsmetode var i hovedprincippet kortsigtet og taktisk. Den kunne i virkeligheden kun tjene til at skabe opmærksom om selve problemet ved, at vi markedsførte den på den usædvanlige måde, at vi åbenlyst legaliserede sladdereren, som hidtil havde været virksomhedens svøbe.

Den strategiske løsning var en kombination af en afkortning af kommunikationslinierne igennem skabelse af en fladere pyramide, samt en udbygning af det formelle samarbejdssystem ved siden af det officielle hierarki, samt en rimelig strukturering af spillereglerne for problemløsning i disse strukturer – herunder betingelserne for at spillereglerne kunne brydes.

Men m.h.t. arbejds klimaet talte vi fortsat som den blinde om farverne. Ganske vist havde vi lagt vores klamme hånd om rygtedannelsen, men hvor længe går der før man får fjernet alle unoder fra en invalideret virksomhed på 250 medarbejdere? Processen måtte accellereres, og

## PROCES



Figur 1.

som katalysator brugte vi netop den omtalte undersøgelse af arbejdsklima- og vilkår.

I det store og hele fulgte vi den proces, som er beskrevet i figur 1 og som stammer fra Børge Rasmussens bog.

Delfasen ACCEPT hører nok til blandt de mest kritiske – naturligvis afhængig af, hvorledes klimaet i forvejen er i virksomheden. Er det dårligt må der opstilles særlige spilleregler for at sikre anonymitet – regler som måske kan nærme sig det barnagtige. Men det er vigtigt at erindre, at ledelsen almindeligvis ikke opfatter det således, at den har noget at miste. Den menige medarbejder befinder sig i en helt anden situation. Der er kun een ting at sige til dette problem: Sjusker man med disse spilleregler bliver måleresultatet upålideligt, og så er de indsatte ressourcer sådan set spildt. Samtidig kan man betragte indsatsen i diskretionsmæssig henseende som en investering, der tjener sig ind efterhånden som medarbejderne fra gang til gang finder ud af, at undersøgelsesresultatet ikke misbruges.

I vores tilfælde kunne vi profitere af, at vi kort forinden havde foretaget en socioteknisk omstrukturering i een af afdelingerne. Ved denne lejlighed havde vi næsten overspillet de diskretionære hensyn, hvilket delvis kom os til gode i denne omgang. Vi kunne således begrænse os til visse mildere former for anonymisering af spørgeskemaerne, hvilket lettede den senere anvendelighed af resultaterne, idet vi i samarbejdsudvalget efter nogen diskussion fik accept af, at spørgsmålene og svarene skulle kunne identificeres afdelingsvis, selv hvor afdelingerne var ret små.

Al optælling og registrering blev til gengæld gennemført af personale-repræsentanterne i samarbejdsudvalget, men derved fik vi iøvrigt samtidig løst et ressourceproblem!

Af hensyn til synligheden blev orienteringen til medarbejderne dog ikke givet alene skriftligt, men også mundtligt på spørgemøder i forvaltningen, efter at først samarbejdsudvalget havde godkendt ideen. For fuldstændighedens skyld skal det nævnes, at dette udvalg i første omgang var imod ideen og senere beklageligvis påstod, at de (et par stykker) var blevet manipuleret af ledelsen – en påstand der forsinkede anvendelsen af de første undersøgelsesresultater noget.

Det var et konkret, ledelsesmæssigt ønske med undersøgelsen, at den ikke kun skulle beskæftige sig med arbejdsklimatiske forhold. Derfor



tilføjjelsen »arbejdsvilkår« – et ord, der bevidst var valgt lidt »ubestemtligt«. Vi vidste at arbejdsbyrden var hastigt stigende, at vore lokale-mæssige forhold var særdeles vanskelige og at medarbejderne udviste synlige stresssymptomer. Men vi vidste også, at den eneste holdbare løsningsmulighed var en kvantificering af denne viden til brug f.eks. for en kommende forhandling med det politiske niveau om nye lokaler, samt at vi netop gik ind i effektiviseringsbestræbelser gennem forbedring af en række interne processer. Grundlaget herfor skabte vi gennem spørgsmål, der omhandlede:

- vurdering af tilfredsheden med forholdet til:
  - kunder
  - kolleger
  - nærmeste leder
  - topledelse
- vurdering af tilfredshed med muligheden for at øve indflydelse på beslutninger truffet af:
  - nærmeste leder
  - topledelse
  - samarbejdsudvalg
  - politisk ledelse
- vurdering af tilfredshed med muligheden for:
  - at lære
  - at anvende sin viden
  - ansvaret for eget arbejde
  - muligheden for efteruddannelse
- vurdering af tilfredsheden med information:
  - til brug for dagligt arbejde
  - om ændring af arbejdsrutiner
  - om organisationsændringer
  - om andre afdelinger

- vurdering af tilfredshed med information  
fra: nærmeste leder  
topledelse
- vurdering af tilfredshed med: kvalitet af eget arbejde  
andres påskønnelse

Spørgsmålene må ikke betragtes som værende den altfavnende indgang til at skaffe sig et overblik over virksomhedens mentale tilstand. De var udformet således, at svarene ville komme nærmest de problemområder, som den før omtalte foranalyse havde påvist som særlig betændte. Men samtidig gav den efterfølgende strategiske indsats mulighed for at følge op på andre forhold, som på et mindre påtrængende plan burde rettes.

Eet af de områder, som vi udnævnte til at være akut behandlingskrævende var »behovet for efteruddannelse«. Gennem svarmulighed på en skala fra 1 til 5 var tilfredsheden her omkring 2,5, hvilket vi betragtede som uacceptabelt i en virksomhed, der har behov for en ekspansiv udvikling. Året efter var tilfredshedsmarkeringen hævet i samtlige afdelinger med undtagelse af een, der så til gengæld havde hævet sig betydeligt på informationsområdet.

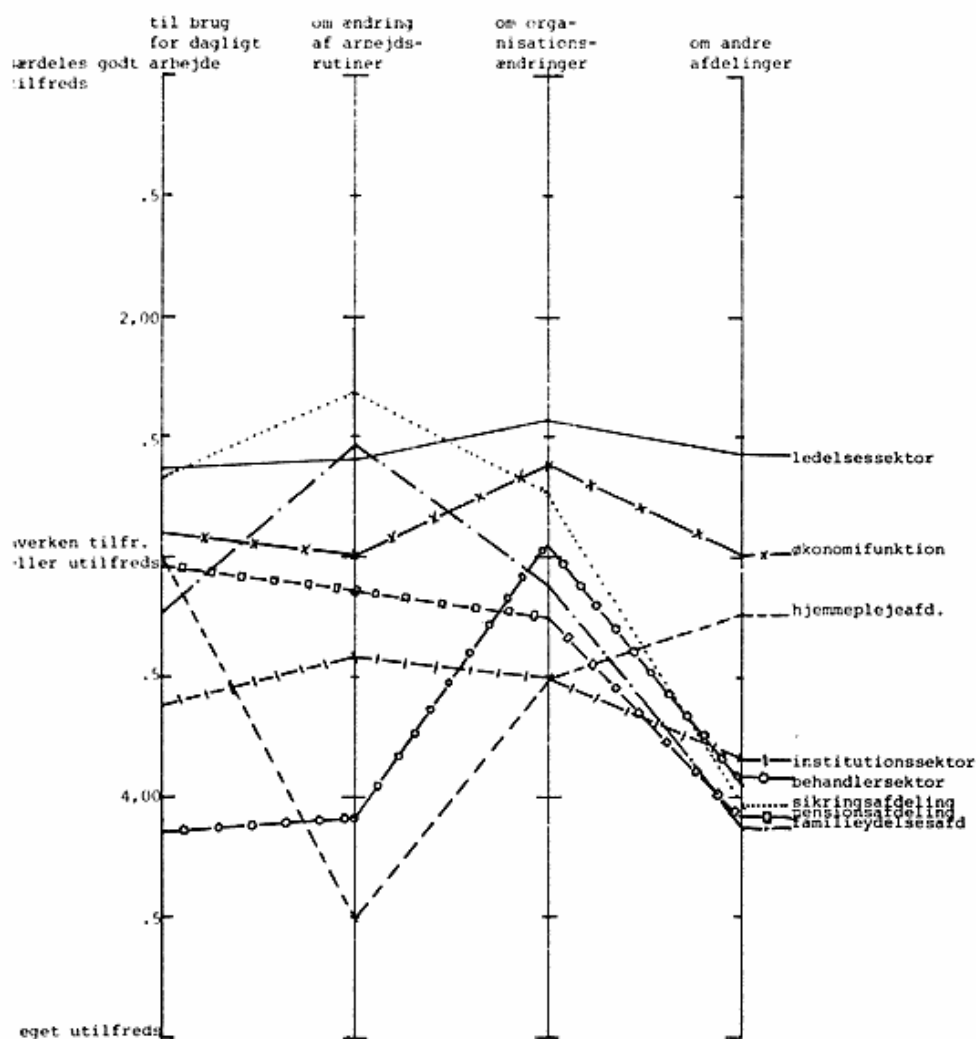
Figur 2 og 3 viser analyseresultaterne indenfor det samme analyseområde i 2 på hinanden følgende år. I figur 3 konstateres en betydelig spredning i forhold til figur 2. Den strategiske indsats på ledelsesniveau bestod først og fremmest i intern ledertræning og øget brug af ekstern lederuddannelse. Det vil føre for vidt nærmere at begrunde den herefter konstaterede spredning og årsagerne hertil efter »principielt« den samme indsats, men lad mig for god ordens skyld pege på, at der er tale om såvel ringere lederudviklingspotentiale hos den enkelte som øget kompleksitet i afdelingens strukturelle og sociale forhold.

Hertil kommer en række ydre omstændigheder, som nødvendigvis må øve indflydelse på bevægelserne i analyseresultaterne de to år.

Ser man på behandlersektoren i figur 2 er tilfredsheden med information om organisationsændringer over middel. Dette skal ses i lyset af, at man på det pågældende tidspunkt netop havde afsluttet en omstrukturering af den pågældende afdeling – som nævnt ved hjælp af socio-teknisk metode. Metoden byggede på en stærkt detaljeret information til hver enkelt medarbejder om ændringsforløbet samt indenfor visse

aftalte spilleregler muligheden for individuelt at påvirke forløbet. Ændringerne var blevet styret fra ledelsessektionen, hvilket så samtidig havde befordret et stærkt detaljeret kendskab til netop andre afdelinger hos medarbejdere i denne sektion.

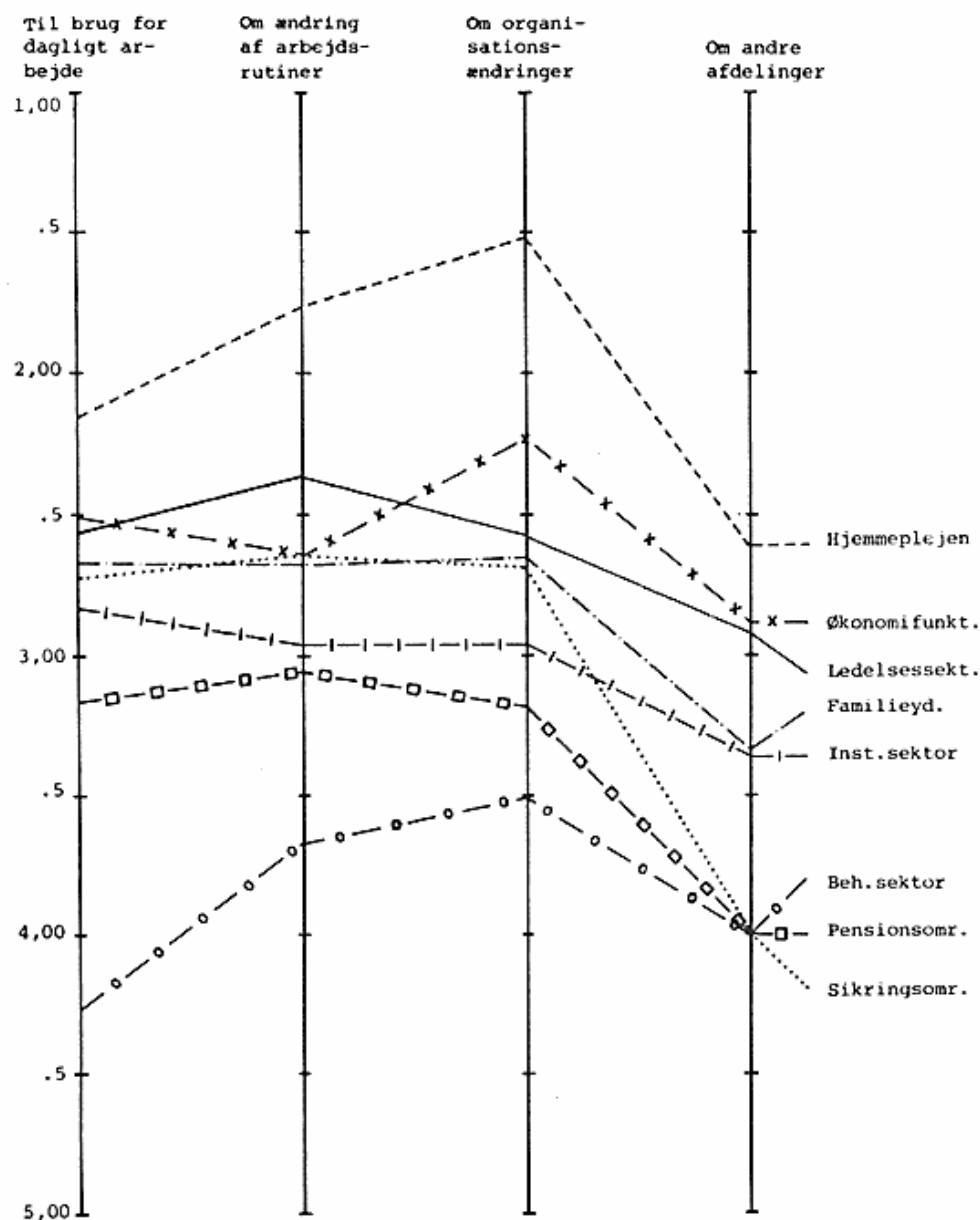
Figur 15.4 Vurdering af tilfredshed med information:



Figur 2. Vurdering af tilfredshed med information år 1.

Året efter vist faldende tilfredshed begge steder. Faldet kan være uundgåeligt, således at det man må diskutere er, om det er passende eller for stort.

Figur 18.4. Vurdering af tilfredshed med information:



Figur 3. Vurdering af tilfredshed med information år 2.

Omvendt oplever vi i figur 3 en kraftig stigning i tilfredsheden med information om organisationsændringer i hjemmeplejeafdelingen, hvilket hænger snævert sammen med, at netop denne afdeling i den forløbne periode havde gennemgået en tilsvarende organisationsomlægning som behandlersektoren. Og således kan ethvert konjunkturudslag påvise en villet/ønsket udvikling eller et kritisabelt forhold.

Hvad opnåede vi så gennem disse løbende undersøgelser? Og var det indsatsen værd?

Ganske afgjort. Vi udvirkede rent faktisk den effekt, som vi havde håbet på, nemlig at skabe en reel og utvetydig information om virksomhedens tilstand, som kunne tjene som et eentydigt diskussionsgrundlag, når talen var om ændringstrategier. Undersøgelsen var en gang accepteret af alle involverede parter. Man kunne ikke bagefter forsvare sig med, at resultatet ikke passede. Man kunne være uenig, men at drage undersøgelsesresultat i tvivl ville være en mistillidserklæring til alle andre medarbejdere. Desuden blev formålet efterhånden mere tydeligt for bl.a. samarbejdsudvalgets medarbejderrepræsentanter, selvom der fortsat var enkelte, der af mere fagpolitiske årsager hævdede, at ledelsen havde fundet en ny, smart metode til styring af medarbejderne.

Vi bidrog desuden til skabelsen af en korpsånd netop derved, at alle følte sig ansvarlige – først for undersøgelsen og resultatet heraf, men dernæst og især for, at problemerne blev løst ved hjælp af de strukturelle tiltag, som var eller som blev fastlagt til dette formål (konfliktløsning og udvikling).

Endelig – hvilket ikke var det mindst vigtige i en serviceorganisation med en relativ stiv struktur – bidrog undersøgelseerne til at »vinge« specielt mellemlidergruppen igang med et udviklingsforløb, som de sikkert ellers ville have undslået sig for under henvisning til, at »det går da meget godt« og »hvem siger at det ikke går meget godt?« – Standardbemærkningerne, når man »skal til at slås«.

Ved den efterfølgende ledertræning indgik iøvrigt på samme vis som analysegrundlag en ledertidsregistrering som kombineret med arbejdsmiljø og -vilkårsundersøgelsen dannede grundlag for at udvælge de områder, hvor en indsats først var nødvendig, ligesom analyserne sagde noget om, hvilke ændringsmetoder det ville være hensigtsmæssigt at anvende.