

Perspektiver på et godt psykisk arbejdsmiljø

Temanutnummer: Arbejdsmiljø

Artiklen undersøger, hvad der kendetegner et godt psykisk arbejdsmiljø. Artiklen diskuterer centrale teoretiske perspektiver, der belyser sammenhængen mellem arbejdsvilkår, stress og trivsel, samt hvordan balancen mellem krav og ressourcer påvirker medarbejderes velbefindende. Der argumenteres afslutningsvist for, at arbejdsmiljøindsatser bør være en integreret del af organisationers strategiske prioriteringer, hvor trivsel ses som en forudsætning for både medarbejdernes velbefindende og effektiv opgaveløsning.

Introduktion

”Du skal ikke gå på arbejde for at trives, men for at udføre din kerneopgave”, overhørte jeg på en arbejdsplads, og denne sætning rammer et grundlæggende paradoks i diskussionen om det psykiske arbejdsmiljø. For hvad er egentlig formålet med arbejdet? Er trivsel en forudsætning for, at vi kan løse vores arbejdsopgaver, eller er det et biprodukt af, at vi gør vores arbejde godt? Der er efterhånden enighed om forskningsmæssigt, at trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø følges ad (Schütte et al., 2014), og at trivsel og produktivitet også følges ad (DiMaria et al., 2020). Derfor kan vi ikke komme udenom, at en prioritering af et godt psykisk arbejdsmiljø er overordentlig vigtigt.

I denne artikel vil jeg udforske, hvad der kendetegner et godt psykisk arbejdsmiljø; Hvilke karakteristika er det, vi ser forskningsmæssigt, der har betydning for et godt psykisk arbejdsmiljø og høj trivsel blandt medarbejdere og ledere. Forskningen inden for det psykiske arbejdsmiljø trækker på mange forskellige forskningstraditioner og udmønter sig i en række forhold, der kobles til et godt psykisk arbejdsmiljø, og som man efterhånden har fået stadfæstet har en betydning for medarbejdertrivsel (Schütte et al., 2022). Jeg vil i det følgende koble de teoretiske traditioner og modeller med de faktorer, der bliver fremhævet som betydningsfulde.

Den mangfoldige forskning inden for psykisk arbejdsmiljø afspejles også i den brede definition af psykisk arbejdsmiljø:

“These conditions, which are commonly referred to as psychosocial factors, include aspects of the job and work environment such as organizational climate or culture, work roles, interpersonal relationships at work, and the design and content of tasks (eg, variety, meaning, scope, repetitiveness, etc.). The concept of psychosocial factors extends also to the extra-organizational environment (eg, domestic demands) and aspects of



TANJA KIRKEGAARD

Lektor,
Aalborg Universitet
tanjak@ikp.aau.dk

the individual (e.g., personality and attitudes), which may influence the development of stress at work” (Sauter et al., 2018, p. 34).

Overordnet kan man sige, at det psykiske arbejdsmiljø handler om de psykologiske og sociale påvirkninger, som man som medarbejder eller leder møder på sit arbejde. Det dækker således både over det organisatoriske klima eller kultur, roller, relationer på arbejdet, job design samt indholdet af opgaver. Ovenstående definition går skridtet videre og kobler også koblingen mellem arbejdsliv og privatliv på det psykiske arbejdsmiljø samt faktorer hos individet, da argumentet er, at disse også påvirker oplevelsen af trivsel og stress på arbejdet.

Jeg vil i denne artikel ikke gå nærmere ind i individuelle faktorerers betydning for vurderingen af det psykiske arbejdsmiljø, men udelukkende fokusere på faktorerne i arbejdsmiljøet.

Hvad karakteriserer et godt psykisk arbejdsmiljø?

Klare, balancerede roller i arbejdslivet

I midten af det 20. århundrede opstod forskningen inden for rollestressorer oprindeligt inspireret af rolleteorien fra sociologi (Fx Kahn et al., 1964), som beskrev, hvordan individers roller i sociale og organisatoriske systemer kan skabe forventninger og pres, som har indvirkning på menneskers trivsel. Kahn et al. (1964) introducerede begrebet om rollestressorer, som refererer til risikofaktorer, der opstår fra arbejdsrelaterede roller. De mest kendte begreber er *rollekonflikt*, *rolleklarhed* og *rolleoverload*. *Rollekonflikt* handler om modstridende krav eller forventninger fra forskellige kilder på arbejdspladsen – fx fra kolleger og leder – som er svære at forene. *Rolleklarhed* handler om en manglende klarhed om, hvad der forventes i rollen, herunder uklare mål, ansvar og procedurer. *Rolleoverload* handler om, at kravene i arbejdet overstiger ens kapacitet eller ressourcer. Disse rolleproblematikker kan underminere oplevelsen af kontrol, mestring og klarhed i arbejdet og er i senere studier blevet fundet sammenhængende med følelsesmæssig udmattelse (Alyamy et al., 2020). Med det udgangspunkt vil et godt psykisk arbejdsmiljø handle om at sikre, at der er en klar forventningsafstemning ift. den rolle, man skal varetage på arbejdet, og at arbejdspladsen tager ansvar for, at forventningerne til medarbejderne er afstemte, så der ikke opstår rollekonflikter. Senere opstod en interesse for både krav og ressourcer i arbejdet.

Balance mellem krav og ressourcer

Balancemodeller har spillet en central rolle i forståelsen af det psykiske arbejdsmiljø. Krav-kontrol-modellen (Karasek, 1979) var en af de første og understreger, at trivsel opstår, når der er balance mellem jobkrav som tempo, kompleksitet og høj arbejdsmængde og medarbejdernes kontrol over deres arbejde, herunder indflydelse og udviklingsmuligheder. Høje krav kan således

håndteres bedre, hvis indflydelse og udviklingsmuligheder også er høje, og denne kombination vil medføre motivation og trivsel.

For at udvide perspektivet udviklede Bakker og Demerouti (2007) krav-ressource-modellen, der inddrager en bredere række jobkrav (såsom følelsesmæssige krav, fysiske krav etc.) og ressourcer (feedback, anerkendelse etc.). Modellen beskriver, hvordan ubalance mellem krav og ressourcer kan føre til stress, mens tilstrækkelige ressourcer motiverer og styrker engagementet og kan fungere som en buffer ift. kravene.

Anstrengelse-belønning-modellen (Siegrist et al., 1990) belyser en anden dimension af balancen: forholdet mellem indsats og belønning. Ubalancer, hvor kravene ikke modsvares af passende belønning – som løn, anerkendelse eller respekt – kan føre til mistro og stress. Modellen introducerer også overcommitment, som beskriver medarbejdere, der investerer uforholdsmæssigt meget energi i deres arbejde og er særligt sårbare over for ubalance. Denne teori og model har været et udgangspunkt for, at anerkendelse og retfærdighed kom frem som centrale begreber i arbejdsmiljøforskningen, hvilket jeg vil komme ind på senere i artiklen.

Balancemodellernes hovedpointe er at ved både at reducere belastninger og øge ressourcer, kan arbejdsmiljøet formes til at skabe de bedste forudsætninger for trivsel i organisationen.

I de følgende afsnit vil jeg indledningsvist fokusere på krav, man kan opleve i arbejdslivet og derefter pege på de ressourcer, man med fordel kan forsøge at fremme for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.

Arbejdsintensivering

Et centralt krav i det moderne arbejdsliv synes at være en øget intensivering af arbejdet som bl.a. har sin baggrund i den acceleration i vores samfund som den tyske sociolog Harmut Rosa har beskrevet (Rosa, 2013). En øget intensivering af arbejdet handler om forventningerne om, at vi skal udføre flere opgaver på mindre tid, vi har kortere deadlines kombineret med krav om større indsats, og vi har færre muligheder for pauser og restitution (Korunka et al., 2013). Ifølge Korunka et al. (2013) er arbejdsintensivering relateret til en højere grad af emotionel udmattelse og mindre tilfredshed med arbejdet.

Følelser på arbejde

De hidtidige balancemodeller fokuserede primært på det, man kalder kvantitative krav, men det blev efterhånden tydeligt, at følelsesmæssige krav udgør en særlig type krav. Følelsesmæssige krav kom i fokus, fordi arbejdsmarkedet skiftede fra industriarbejde til mere serviceorienterede job, hvor interaktion med kunder, borgere eller patienter blev centralt. Dette medførte en større forståelse af, hvordan arbejdet ikke kun kræver en fysisk og kognitiv indsats, men også følelsesmæssig regulering. Forskningen inden for følelsesmæssige krav er

kraftigt inspireret af Arlie Hochschilds forskning og introduktion af begrebet følelsesmæssigt arbejde (Hochschild, 1983), som beskriver, hvordan medarbejdere – især i servicefag – forventes at regulere deres følelser og udtrykke bestemte følelser for at leve op til arbejdets krav. Det kan være servicemedarbejderen, hvor det forventes, at hun/han skal smile og være imødekommende på trods af ubehøvede kunder. Hochschild introducerede begrebet om *feeling rules*, som handler om de sociale og kulturelle normer, der dikterer, hvilke følelser der er acceptable i forskellige situationer (Hochschild, 1983). Udfordringen her er, at det kan betyde, at medarbejdere i højere grad skal skjule følelser, der ikke er tilladte, hvilket er relateret til nedsat trivsel (Holman et al., 2008). Udover at mindske kravene og reflektere over de normer, man har ift., hvilke følelser der er acceptable, så vil det også være relevant at se nærmere på de ressourcer i arbejdsmiljøet, der kan betyde, at man bedre kan håndtere kravene, hvilket jeg vil gøre i det følgende.

Autonomi

Autonomi handler om den frihed, medarbejdere har til at bestemme, hvornår, hvor, i hvilken rækkefølge og med hvilke midler de udfører deres arbejdsopgaver (Kubicek et al., 2017), og er blevet associeret til øget grad af trivsel gennem talrige studier (Demerouti et al., 2001). Dog er kommet en fornyet interesse i de udfordringer, der også kan være koblet til autonomi. Eksempelvis ift. vidensarbejdere, hvor det er blevet påpeget, at det autonome vidensarbejde både kan medføre positive forhold, såsom en høj følelse af personlig præstation og stærk motivation. Det diskuteres inden for forskningen i autonomi hvorvidt autonomi også kan have negative konsekvenser. Flere forskere peger på at autonomi også kan have negative konsekvenser i form af en intensivering af arbejdet, en grænseløshed i arbejdet, en byrde ved beslutningstagning, samt at det ofte efterlader medarbejdere alene (Väänänen et al., 2020; Kubicek et al., 2017). Autonomi i arbejdet kan således både fungere som en ressource, der fremmer trivsel og motivation, og potentielt også som en udfordring, der kan bidrage til grænseløshed og øget belastning. Dette understreger vigtigheden af at balancere autonomi med støtte og strukturer, der kan afhjælpe de potentielle negative konsekvenser.

Social støtte

Social støtte blev konceptualiseret tilbage i 80'erne (House, 1983) og fik senere en rolle i krav-kontrol-modellen. Social støtte dækker over forskellige former for hjælp og omsorg i på arbejdet, herunder følelsesmæssig støtte (omsorg og opmuntring), instrumentel støtte (praktisk hjælp), informativ støtte (råd og vejledning) og vurderende støtte (positiv feedback og anerkendelse). Disse former for støtte har vist sig at spille en central rolle i det psykiske arbejdsmiljø. Forskning viser, at social støtte kan fungere som en buffer mod stress, især når belastningen er høj, og samtidig har den en positiv effekt på trivsel, uanset stressniveauet (Sargent & Terry, 2000). Social støtte kan operationaliseres på flere måder i arbejdslivet. Strukturerede tiltag som mentorordninger

eller sparringsgrupper kan fremme følelsesmæssig støtte, mens teammøder og klare kommunikationskanaler kan sikre informativ støtte. Desuden kan ledere understøtte en kultur, hvor anerkendelse og feedback bliver en fast del af dagligdagen. Disse initiativer bidrager ikke kun til at reducere stress, men også til at fremme samarbejde og samhørighed i organisationen. Dog skal man også være opmærksom på, at det at yde hjælp kan tære på energi og ressourcer, især for medarbejdere med høj prosocial motivation – en stærk indre drivkraft til at hjælpe andre. Disse medarbejdere engagerer sig helhjertet i deres hjælp og kan pga. dette opleve en højere grad af udmattelse (Lanaj et al., 2016). Derfor er det vigtigt at skabe en arbejdskultur, hvor der er balance i både at give og modtage støtte, så den ikke bliver en kilde til belastning, men en ressource, der fremmer trivsel og samarbejde.

Anerkendelse

Interessen for anerkendelse inden for arbejdsmiljøforskningen udsprang som tidligere nævnt både ud fra anstrengelse-belønning-modellen, men også ud fra kritisk teori ledt an af Axel Honneth, som udviklede en teori om anerkendelse (Honneth, 2003). Ifølge Honneth er anerkendelse fundamentalt for menneskers identitetsudvikling, selvtillid og trivsel. Det handler om at blive set, værdsat og respekteret som individ og som en del af et fællesskab. På den måde opbygger vi vores selvforståelse og selvtillid gennem de relationer, vi indgår i (Honneth, 2003). Flere studier viser, at anerkendelse er en vigtig ressource i arbejdslivet, fordi det giver positiv feedback om den enkeltes bidrag og indsats, og det viser medarbejderen, at indsatsen er meningsfuld og værdsat af andre (Tetrick & Haimann, 2014). Ifølge Tetrick & Haimann (2014) tyder studier på, at anerkendelse har en dobbelt effekt i form af, at den både styrker medarbejdernes motivation og kan øge deres performance, samtidigt med at den understøtter deres trivsel og velbefindende.

Mening

Medarbejderes oplevelse af mening i arbejdet er også en faktor, der er blevet forbundet med trivsel og en central ressource i vores arbejdsmiljø. Diskussion om mening i arbejdet er knyttet til teorier om, hvordan vi bedst organiserer og planlægger arbejdet (jobdesignteorier) (Hackman & Oldham, 1974) inspireret af den humanistiske tradition (og er siden blevet suppleret af den positive psykologi (Seligman, 2018)). Interessen var i motivation og selvaktualisering, og mening blev set som en måde at imødegå den fremmedgørelse, der var resultatet for mange under den tayloristiske arbejdstilrettelæggelse. Mening i arbejdet opstår, når arbejdsroller og arbejds kontekst opfattes som formålsfulde og betydningsfulde (Pratt og Ashforth, 2003). Mening er blevet koblet til en øget grad af trivsel (Arnold et al., 2007) og ud fra en forskningsgennemgang er der blevet udledt fire hovedveje, hvorigennem meningsfuldt arbejde opstår eller bevares (Rosso et al., 2010). Det handler for det første om at skabe rammer, hvor medarbejderens personlige bidrag får betydning og værdi. Derudover opstår mening, når arbejdet forbindes med en følelse

af at gøre en forskel eller bidrage til en større sag. En tredje vej er, at arbejdet stemmer overens med medarbejderens egne værdier, identitet og ambitioner, hvilket skaber en følelse af selvforbindelse. Til sidst fremhæves, at mening skabes gennem harmoniske og meningsfulde relationer på arbejdspladsen. Når medarbejdere føler sig som en del af et fællesskab og arbejder mod fælles mål, styrkes følelsen af mening og tilhørsforhold. At skabe mening på arbejdet vil således være at skabe rammer, der understøtter disse aspekter og forbinder dem med arbejdet. En af de veje kan være et fokus på social kapital.

Tillid, retfærdighed og samarbejde – social kapital

Social kapital blev i 00'erne et centralt begreb i dansk arbejdsmiljøforskning, især gennem arbejdet af Tage Søndergaard Kristensen, som videreførte inspiration fra bl.a. sociologen Pierre Bourdieu (Bourdieu, 1986). I arbejdsmiljøforskningen forstås social kapital som en organisatorisk ressource, der bidrager til at fremme trivsel og effektivitet. Det defineres som organisationens evne til i fællesskab at løse sin kerneopgave (Olesen et al., 2008). Social kapital består af tre grundlæggende elementer: tillid, retfærdighed og samarbejde.

Tillid handler om oplevelsen af, at medarbejdere og ledere kan stole på hinanden, hvilket skaber et trygt arbejdsmiljø, hvor viden deles frit. *Retfærdighed* omfatter fire dimensioner: fordelingsmæssig retfærdighed (fair fordeling af belønninger), processuel retfærdighed (gennemsigtige og inkluderende beslutningsprocesser), interpersonel retfærdighed (respektfuld behandling) og informativ retfærdighed (klar og rettidig information). *Samarbejde* dækker over viljen og evnen til at arbejde mod fælles mål gennem gode relationer, koordinering og hjælpsomhed, hvilket fremmer fællesskabsfølelse og mening i arbejdet.

De tre elementer er indbyrdes forbundne og styrker hinanden: Høj tillid fremmer samarbejde, retfærdighed styrker tillid, og godt samarbejde understøtter begge dele (Olesen et al., 2008). Forskning viser, at social kapital er afgørende for trivsel og kan beskytte mod negative konsekvenser af f.eks. organisatoriske forandringer som sammenlægninger eller nedskæringer (Jensen et al., 2019). Dermed er social kapital en nøglefaktor i skabelsen af et godt psykisk arbejdsmiljø.

Balance mellem arbejdsliv og familieliv

Udviklingen på arbejdsmarkedet med øget arbejdsintensitet, længere arbejdstider og krav om konstant tilgængelighed har gjort det vanskeligere at oprettholde klare grænser mellem arbejdsliv og familieliv, og derfor er udfordringer med denne balance blevet en tiltagende udfordring. Den grænseløshed, der præger vores arbejdsliv på baggrund af arbejdsintensivering kan man også se har en betydning for konflikter mellem arbejdsliv og familieliv samt søvnproblemer (Rugulies et al., 2012).

Forskning viser, at en øget intensivering af arbejdet ikke kun betyder, at arbejdet tidsmæssigt griber ind i vores familieliv, men det hindrer også medarbejdere i

at afkoble mentalt fra arbejdet, da de fx tænker videre over arbejdsrelaterede problematikker og løsninger i fritiden. Det kan så igen påvirke balancen mellem arbejdsliv og familieliv, som har indvirkning på trivslen (Guest, 2002). En anden problematik ift. balancen mellem arbejdsliv og familieliv er de krav, der bliver stillet på hjemmefronten og udfordringerne med at imødekomme krav fra begge sfærer. Flere studier viser, at medarbejdere oplever en højere grad af balance, hvis virksomhederne giver mulighed for fleksibilitet i arbejdstiden, så de kan få enderne til at hænge sammen (Wöhrmann et al., 2020). Et godt psykisk arbejdsmiljø kræver således, at arbejdsintensiteten mindskes, restitution fremmes, og fleksibilitet prioriteres for at støtte balancen mellem de to livssfærer.

Rum for restitution

En central ressource i arbejdsmiljøet er mulighederne for restitution, og det er specielt vigtigt, når vi ser den stigende grad af arbejdsintensivering. Der er et stort forskningsområde, som fokuserer på mulighederne for restitution (recovery) i forbindelse med arbejdet, og her opererer man med begrebet *psykologisk afkobling*, som handler om individets fornemmelse af at være på afstand af arbejdet (Sonnentag et al., 2017). Her finder man, at pauser i løbet af arbejdsdagen har en tæt relation til både trivsel og performance (Lyubykh et al., 2022). Et studie viste, at små midlertidige afkoblinger fra arbejdet i løbet af dagen mindskede både træthed og stress (Blasche et al., 2017). Men der bliver ikke kun peget på afkobling i løbet af dagen, men også mulighederne for at afkoble psykologisk efter endt arbejdsdag, som har en betydning for ens trivsel (Sonnentag et al., 2014). Her synes det psykiske arbejdsmiljø også at have betydning, da medarbejdere med veltilrettelagte jobs og mulighed for personlig udvikling klarer sig bedre, ikke kun i forhold til mental sundhed, men også med hensyn til restitution (Rau, 2006).

I det foregående er der blevet fokuseret på det nære arbejdsmiljø og de faktorer, der er forbundet med et godt psykisk arbejdsmiljø. Men i et godt psykisk arbejdsmiljø indgår også mulighederne for at ændre på arbejdsmiljømæssige forhold, der belaster på forskellig måde (Rugulies, 2019). Det kan både være individuelle samt kollektive handlinger, og ét af de forhold, der har betydning for netop dette, er psykologisk tryghed.

Psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed er et nyere begreb inden for arbejdsmiljøforskningen og er et begreb, der fik vind i sejlene i slut 1990'erne. Oprindeligt blev det udviklet og brugt ift. organisatorisk læring, hvor interessen var, hvordan det sikres, at medarbejdere deler viden, udveksler erfaringer og deltager i dialoger herunder også om de fejl, der bliver begået. Psykologisk tryghed/utryghed viste sig at være et helt centralt begreb ift. at forstå, hvorfor medarbejdere afholder sig fra eller går i dialog om netop disse ting (Edmondson, 1999).

Psykologisk tryghed refererer til en kultur, hvor medarbejderne føler sig sikre på, at de ikke vil blive nedgjort eller ydmyget, hvis de fremsætter idéer, spørgs-

mål, bekymringer eller påpeger fejl (Edmondson, 1999). Dvs. det handler om, at medarbejdere føler, at kolleger ikke vil afvise dem for at være sig selv eller sige, hvad de mener. De respekterer hinandens kompetencer og er interesserede i hinanden som mennesker og deres stemmer er værdsat (Edmondson, 1999). Derfor er begrebet ikke kun relevant ift. organisatorisk læring, men i høj grad også ift. at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, fordi her handler det også om, at der skal være en kultur og et miljø, der kan rumme, at man ytrer sig om ting, der er udfordrende, så det er muligt at ændre de ting, der ikke fungerer. Flere studier peger også på, at psykologisk tryghed fremmer, at man tør ytre sig på arbejdspladsen ift. forhold der er udfordrende (Kong et al., 2020; Romney, 2020). Samtidigt viser studier også, at psykologisk tryghed har indflydelse på, hvorvidt man engagerer sig i at hjælpe andre på arbejdet (Lin et al., 2020), samt at det har en relation til lavere grad af emotionel ud-mattelse (Grant et al., 2014) og udbændthed (Edwards et al., 2021), hvilket kan hænge sammen med, at man i højere grad vil søge social støtte eller finde fælles løsningsmuligheder ift. belastninger i arbejdet. En høj psykologisk tryghed synes også at være forbundet til mindre mobning og uhensigtsmæssig adfærd på arbejdet (Arnetz et al., 2019). En anden faktor der har betydning for mulighederne for individuelle eller kollektive forsøg på at ændre forhold i arbejdet, der er belastende, er ledelsens adfærd.

Støttende ledelse

Ledelseslitteraturen viser, at ledere kan spille en væsentlig rolle i medarbejder-nes arbejdsliv, fordi de har betydning for fordelingen eller tilbageholdelsen af både materielle og sociale ressourcer (Harms et al., 2017) og har her igennem indflydelse på balancen mellem krav og ressourcer og dermed de forhold, der udgør et godt psykisk arbejdsmiljø. Men ledelsen har også betydning ift. en tryghed i at ytre sig om bekymringer og dermed mulighederne for at ændre på belastende forhold. Når man ser på den seneste ledelsesforskning, er der en gennemgående faktor ift. lederadfærd, der synes at indvirke positivt på medarbejdertrivsel. Her er det specielt relationelle kompetencer, der træder frem, som indbefatter en støttende adfærd, omsorgsfuldhed, konfliktløsningskompetencer etc. (Harms et al., 2017; Montano, 2023). Anden forskning peger også på, at ydmyghed i ledelsesadfærden, såsom at lederen giver udtryk for, at der er behov for medarbejdernes input og indrømmer fejl har betydning for den psykologiske tryghed (Rego et al., 2020). Men også, at lederen inviterer andre til at engagere sig i dialoger, om de udfordringer virksomheden står i (Edmondson, 2019) samt at lederen udviser åbenhed ift. det, medarbejderne ytrer sig om (Detert & Burris, 2007), har betydning for dialoger om arbejdsmiljøet. Men når vi taler om et godt psykisk arbejdsmiljø gælder det også i lige så høj grad ledere, selvom der har været mindre opmærksomhed på ledertrivsel (Cloutier & Barling, 2023). En af de mere velkendte stressorer for ledere er et oplevet krydspres mellem krav fra egen ledelse og fra medarbejderne (Udod & Care, 2013), som indvirker på deres trivsel og ledelsesadfærd. Samtidigt viser flere undersøgelser, at der er en sammenhæng mellem lederes stress og medarbejderes stress, både pga. at oplevelsen af stress kan påvirke evnen

til at møde medarbejderne empatisk, samt fordi lederens ageren bærer præg af fejl og manglende overblik (Skakon et al., 2010). Et nyere begreb inden for arbejdsmiljøforskningen synes derfor at være relevant at inddrage her, fordi det adresserer den øverste ledelses prioritering af trivsel ift. produktivitet. Det handler om det psykosociale sikkerhedsklima (Dollard & Bakker, 2010), som defineres som: ”*Politikker, praksisser og procedurer med henblik på beskyttelse af medarbejderes psykologiske helbred og sikkerhed*” (Dollard & Bakker, 2010, p. 580). Overordnet retter begrebet sig mod, i hvilken grad den øverste ledelse forpligter sig på at skabe trivsel i organisationen, prioriterer trivslen ift. drift, og i hvor høj grad den øverste ledelse kommunikerer om tiltag, lytter til medarbejderes indvendinger samt inddrager alle lag i organisationen i trivselsarbejdet. Det psykosociale sikkerhedsklima viser sig at have en stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø og medarbejdertrivsel (Dollard & Bakker, 2010) samt for ledertrivsel (Parent-Lamarche et al., 2022). Derfor vil et godt psykisk arbejdsmiljø ikke kun være forankret i det nære arbejdsmiljø, men i organisationen som helhed, og de retningslinjer, politikker, handlinger og prioriteringer organisationen har ift. at sikre trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø.

Konklusion

Hvis vi skal vende tilbage til kommentaren om, at man ikke skal gå på arbejde for at trives, men for at udføre sin kerneopgave, så har et nærmere blik på forskningen inden for psykisk arbejdsmiljø vist, at trivsel og arbejdsopgaven ikke er modsætninger. De understøtter hinanden og at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø vil på mange måder understøtte mulighederne for at udføre sine arbejdsopgaver på en mere hensigtsmæssig måde. Ved at styrke de ressourcer, denne artikel har fremhævet, kan man både mindske oplevelsen af pres, men også styrke motivationen ift. arbejdet. Samtidig understreges det, at det kræver en helhedsorienteret indsats, hvor både ledelsen og organisationen som helhed tager ansvar for arbejdsmiljøet. Dette indebærer klare politikker og procedurer, der prioriterer medarbejdernes trivsel på linje med organisationens øvrige mål. Samtidigt kræver det en systematik i arbejdsmiljøarbejdet, hvor man arbejder med forebyggelse på forskellige niveauer: det primære, sekundære og tertiære niveau. På det primære forebyggelsesniveau arbejder man med at reducere belastende arbejdsvilkår og fremme ressourcer, før problemer opstår, som denne artikel er gået i dybden med. På det sekundære forebyggelsesniveau er målet at forhindre, at mindre problemer eskaleres til mere alvorlige belastninger og at støtte medarbejdere, der allerede er påvirkede. På det tertiære forebyggelsesniveau fokuseres på håndtering og minimering af de konsekvenser, der er opstået som følge af alvorlige belastninger er i fokus.

Systematikken i arbejdsmiljøarbejdet indbefatter også regelmæssigt at evaluere det psykiske arbejdsmiljø gennem trivselsmålinger, medarbejderdialoger og opfølgning, så man sikrer, at ledere og medarbejdere arbejder sammen om at forbedre arbejdsforholdene.

Referencer

- Alyamy, K.F., & Sau Cheong, L. (2020). Role ambiguity, conflict and overload as predictors of emotional exhaustion: The mediation effect of teaching satisfaction and affective commitment. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 5(36), 37-55.
- Arnetz, J.E., Sudan, S., Fitzpatrick, L., Cotten, S.R., Jodoin, C., et al. (2019). Organizational determinants of bullying and work disengagement among hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 75(6), 1229-1238.
- Arnold, K.A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Blasche, G., Pasalic, S., Bauböck, V.M., Haluza, D., & Scherberberger, R. (2017). Effects of rest-break intention on rest-break frequency and work-related fatigue. *Human Factors*, 59(2), 289-298.
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. I J.G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). Greenwood Press.
- Cloutier, A., & Barling, J. (2023). Leaders' mental health: Predictors, outcomes, and interventions. In *The Routledge Companion to Mental Health at Work* (pp. 218-247). Routledge.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Detert, J.R., & Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- DiMaria, C.H., Peroni, C., & Sarracino, F. (2020). Happiness matters: Productivity gains from subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, 21(1), 139-160.
- Dollard, M.F., & Bakker, A.B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579-599.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edwards, S.T., Marino, M., Solberg, L.I., Damschroder, L., & Stange, K.C., et al. (2021). Cultural and structural features of zero-burnout primary care practices. *Health Affairs*, 40(6), 928-929.
- Grant, A.M., Berg, J.M., & Cable, D.M. (2014). Job titles as identity badges: How self-reflective titles can reduce emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1201-1225.
- Guest, D.E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. *Department of Administrative Sciences: Yale University*.
- Harms, P.D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194.
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.
- Honneth, A. (2003). *Behovet for anerkendelse* [The need for recognition]. Hans Reitzels Forlag.
- Jensen, J.H., Flachs, E.M., Skakon, J., Rod, N.H., & Bonde, J.P. (2019). Longitudinal associations between organizational change, work-unit social capital, and employee exit from the work unit among public healthcare workers: A mediation analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(1), 53-62.
- Karasek Jr, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Kubicek, B., Paškvan, M., & Bunner, J. (2017). The bright and dark sides of job autonomy. In *Job Demands in a Changing World of Work* (pp. 45-63). Springer.
- Lyubuykh, Z., Gulseren, D., Premji, Z., Wingate, T.G., Deng, C., Bélanger, L.J., & Turner, N. (2022). Role of work breaks in well-being and performance: A systematic review and future research agenda. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(5), 470-482.
- Montano, D., Schleu, J.E., & Hüffmeier, J. (2023). A meta-analysis of the relative contribution of leadership styles to followers' mental health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 90-107.
- Olesen, K.G., Thoft, E., Hasle, P., & Kristensen, T.S. (2008). *Virksomhedens sociale kapital: Hvidbog*. København: Arbejdsmiljørådet.
- Parent-Lamarche, A., & Biron, C. (2022). When bosses are burned out: Psychosocial safety climate and its effect on managerial quality. *International Journal of Stress Management*, 29(3), 219-234.
- Pratt, M.G., & Ashforth, B.E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 309-327). Berrett-Kohler Publishers.
- Rego, A., Melo, A.I., Bluhm, D.J., Cunha, M.P., & Júnior, D.R. (2021). Leader-expressed humility predicting team psychological safety: A personality dynamics lens. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 669-686.
- Rosa, H. (2013). *Social Acceleration: A New Theory of Modernity*. Columbia University Press.
- Rosso, B.D., Dekas, K.H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.

- Rugulies, R. (2019). What is a psychosocial work environment? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(1), 1-6.
- Sauter, S.L., Murphy, L.R., Hurrell, J.J., & Levi, L. (1998). Psychosocial and organizational factors. In Stellman, J.M. (Ed.), *ILO Encyclopedia of Occupational Health and Safety* (pp. 34.32-34.33). Geneva: International Labour Office.
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333-335.
- Siegrist, J., Peter, R., Junge, A., Cremer, P., & Seidel, D. (1990). Low status control, high effort at work and ischemic heart disease: Prospective evidence from blue-collar men. *Social Science & Medicine*, 31(10), 1127-1134.
- Sonnentag, S., Fritz, C., Arbeus, H., & Mahn, C. (2014). Exhaustion and lack of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 206-216.
- Sonnentag, S., Venz, L., & Casper, A. (2017). Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next? *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 365-380.
- Väänänen, A., Toivanen, M., & Lallukka, T. (2020). Lost in autonomy—Temporal structures and their implications for employees' autonomy and well-being among knowledge workers. *Occupational Health Science*, 4(1), 83-101.
- Wöhrmann, A.M., Dilchert, N., & Michel, A. (2020). Working time flexibility and work-life balance. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75(1), 74-85.