

Det sociale arbejdes arbejdsmiljø

om sammenhængen mellem en ny organisering af det sociale arbejde og opfattelsen af risici i arbejdet

Denne artikel undersøger på baggrund af et omfattende casestudie i et socialcenter sammenhængen mellem ændringer i arbejdsorganiseringen og belastninger i arbejdet. Belastningerne vurderes i forhold til ændringer i de psykosociale rammer for arbejdet, og i denne sammenhæng inddrages en række overvejelser over det socialfaglige arbejdes kultur. Endelig diskuterer artiklen om sådanne ændringer af arbejdets organisering påvirker de enkelte aktørers risikoopfattelse.

Ændringer i arbejdslivet – de nye produktionsstrategier og det nye arbejdsmiljø

Gennem de sidste ti år har udviklingen af arbejdslivet været præget af omfattende ændringer i organisationsstrukturer, ledelsesmodeller og arbejdsorganisering. Ofte er sådanne gennemført som forandringsprojekter med udgangspunkt i et koncept formidlet af konsulenter. De fleste ændringer baserer sig på et eller flere af følgende elementer:

- Fladere ledelseshierarki
- Etablering af en gruppebaseret arbejdsorganisering
- Medarbejderne gives større ansvar for arbejdets udførelse
- Større variation i opgaverne for den enkelte og for gruppen
- Løbende kompetenceudvikling

- Mere fleksible ansættelsesrelationer
- Etablering af en mere direkte indflydelse i arbejdet som alternativ til den traditionelle repræsentative indflydelse

Disse syv parametre indgår alle i et samspil med arbejdsmiljøet, men de optræder både som belastninger og i form af forebyggelsesstrategier. Arbejdsmiljøet synes dermed at få en ny rolle i udviklingen af de 'nye' arbejdspladser. Det kan få den konsekvens, at arbejdsmiljøet ændres betydeligt. Det er antagelsen bag denne artikel, at en sådan ændring af arbejdsmiljøet vil tage flere former. Både som en ændring af de konkrete belastninger i arbejdet og som en ændring i, hvad medarbejdere og ledelse oplever som væsentlige forhold for et henholdsvis godt eller dårligt arbejdsmiljø. Begge disse forhold kan igen medføre, at også den organisatoriske varetagelse af arbejdsmiljøet ændres. Udviklingen påvirkes samtidigt af,

at arbejdsmiljøbegrebet gennemgår en nyorientering blandt de praktikere, forskere og lovgivere, der arbejder professionelt med arbejdsmiljø (Limborg 2001a; Hagedorn-Rasmussen m.fl. 1997).

Organisationsudviklingsprojekternes særlige fokus på medarbejderindflydelse får betydning for den enkelte medarbejders arbejdsmiljø. Blandt andet i kraft af en øget indflydelse på de prioriteringer, der ligger til grund for den enkelte virksomheds udformning af arbejdsmiljøet. Udviklingen åbner for muligheden for, at arbejdsferinger og nye indflydelsesstrukturer får mere plads, men rummer også en risiko for en polarisering af retten til et godt arbejdsmiljø, der bryder med de herskende værdinormer om lige ret til sundhed. Endelig rummer ændringerne i sig selv en række nye psykosociale belastninger i arbejdet. Belastninger, der ikke er klare regler for, og hvis accept eller ikke accept bliver et lokalt anliggende. Belastninger bliver herved en integreret del af gennemførelsen af nye produktionskoncepter.

Varetagelsen af arbejdsmiljøet bliver i mange virksomheders udviklingsprojekter konkret inddraget som et element i virksomhedernes strategiske mål i form af:

- Integration af arbejdsmiljøvaretagelsen i ledelsessystemer
- Forebyggelse som gældende princip for produktionsudvikling
- Involvering af medarbejderne i planlægningen og udførelsen af arbejdet
- Fokus på fælles mål for kompetenceudvikling

Hvis disse mål ikke blot er ideologisk pynt på udviklingsprojekterne, vil udviklingen påvirke den generelle opfattelse af, hvad arbejdsmiljø er. SARA-programmet¹ havde bl.a. arbejdsmiljøet som fokus, og byggede

på den hypotese, at udviklingen af de menneskelige ressourcer vil skabe en ny vinkel på arbejdsmiljøet. Sundhed og velbefindende vil ikke længere blive defineret som fravær af farlige påvirkninger, men som udvikling af kompetencer, vilje og evne til at tage ansvar. Et godt arbejdsmiljø, der sikrer medarbejderne mod nedslidning og sygdom på grund af arbejdet, vil ikke længere blive opfattet som en rettighed medarbejderne skal kæmpe for, men som en forudsætning der skal sikre, at arbejdskraften yder sit optimale.

De indtil nu relativt få undersøgelser, der har sat fokus på disse sammenhænge (Csonka 2000, Hasle & Møller 2001), peger på såvel de positive som de negative muligheder. Der mangler dog konkrete bud på, hvilke forhold der er afgørende for, om balancen tipper i den ene eller den anden retning.

Denne artikel præsenterer en undersøgelse, der på baggrund af et casestudie, udført på et socialcenter i Storkøbenhavn søger at konkretisere denne problemstilling på arbejdspladsniveau. Casestudiet bibringer en række iagttagelser af sammenhængen mellem organisationsudvikling og belastningerne i arbejdet samt eksempler på, hvorledes varetagelsen af arbejdsmiljøet og opfattelsen af risici i arbejdet påvirkes af et udviklingsprojekt.

På baggrund heraf rejser artiklen tre problemstillinger:

- Er der en sammenhæng mellem organisatoriske ændringer i arbejdet og ændringer af belastningerne i arbejdsmiljøet på samme måde som teknologiske ændringer har vist sig bestemmende for arbejdsmiljøet?
- På hvilken måde påvirker nye indflydelsesstrukturer den formaliserede varetagelse af arbejdsmiljøarbejdet?
- Betyder sådanne organisatoriske og indholdsmæssige ændringer i arbejdsvilkåre-

ne, at medarbejdernes opfattelse af, hvilke belastninger og risici i arbejdet der er de mest betydningsfulde for fysisk og psykisk velbefindende, også ændres?

Artiklen beskriver først socialcentret og det udviklingsprojekt, det har gennemløbet, dernæst redegøres for casestudiets metoder. Forud for en præsentation af undersøgelsens resultater indkredses de særlige træk ved socialt arbejdes arbejdsmiljø. På baggrund af resultaterne drøftes de ændringer, der kan iagttages i forhold til varetagelsen af arbejdsmiljøarbejdet og i risikoopfattelsen. Artiklen afrundes af en bredere perspektivering.

Socialcentrets udviklingsprojekt og arbejdsmiljøet

Det pågældende socialcenter beskæftiger omkring 100 medarbejdere med forskellig baggrund inden for socialt arbejde. Centret er opbygget med en central administration og ledelse og fire funktionsafdelinger: Familieafdelingen, der primært arbejder med børns vilkår, beskæftigelsesafdelingen, der arbejder med bistand og beskæftigelsesinitiativer, pensionsafdelingen, der udbetaler folke- og førtidspension, og Sikringsafdelingen, der varetager boligsikring og andre sociale ordninger. Centret er placeret i Storkøbenhavn og deltog i midten af halvfemserne i et større projekt med det formål at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. I 1997 blev Socialcentret en del af et bydelsforsøg. Som led i denne udvikling igangsatte man et udviklingsprojekt med titlen: Det Meningsfulde Arbejde (DMA).

Projektets mål

DMA kan betegnes som et organisationsudviklingsprojekt, i hvilket der indgik mål om

at skabe en kombination af bedre arbejdsforhold og øget produktivitet. Det fremgår af følgende citat fra projektets mål (Limborg 2001b):

»[Målet er] *at skabe integration mellem organisations-, leder- og samarbejdsudvikling samt arbejdsmiljøforbedringer, idet disse ofte foregår ... uafhængigt af hinanden ... [samt] ... at fokus flyttes fra belastninger i arbejdet til udvikling i arbejdet.*«

Projektets mål var at integrere arbejdsmiljøet i organisationsudviklingen. Et bedre arbejdsmiljø optræder på den ene side som et middel til at skabe større arbejdsglæde og dermed vækst og øget produktivitet. På den anden side optræder det forbedrede arbejdsmiljø som et mål for projektet – en positiv konsekvens af, at projektet skaber et mere indholdsrigt arbejde, større tryghed, personlig udvikling og øget medarbejderindflydelse. Troen på sammenhængen mellem det gode arbejdsmiljø og produktiviteten byggede ikke på aktørernes erfaring, men i højere grad på en slags ideologisk betinget 'snusfornuft'. Projektet skabte et grundlag for, at arbejdsmiljøet blev set som en udviklingsparameter i modsætning til den traditionelle opfattelse af arbejdsmiljø som en række negative påvirkninger og disses konsekvenser.

Projektets midler

DMA var i udgangspunktet et 'bottom-up' projekt. Grundlaget var en ny struktur for medarbejderinddragelses baseret på afdelingsgrupper, hvor medarbejdere og ledelse i fællesskab skulle igangsætte organisationsudvikling. Desuden blev der etableret en central koordinationsgruppe med såvel ledelses- som medarbejderrepræsentanter

fra alle afdelinger. Projektet indebar desuden konsulentstøtte til grupperne og tilbud om supervision til ledelse og medarbejdere.

De 'midler', som blev taget i brug i projektet, og dermed ændrede de organisatoriske og sociale vilkår, kan sammenfattes i følgende oversigt:

- Deltagelse i udviklingsgrupper, afdelingsgrupper og andre initiativer
- Etablering af team til varetagelse af opgavefordeling og faglig udvikling
- Uddannelse af teamkoordinatorer
- Faglige mellemledere forsvinder
- Flere beslutninger pålægges sagsbehandlerne
- Ny afdelingsgruppestruktur
- Individuel supervision
- Øget IT-brug
- Fokus på bedre borgerservice

Projektets fremtrædende virkemidler var, som det fremgår af oversigten, at udvikle mere *funktionelt fleksible medarbejdere* ved at øge deres evner til at varetage flere forskellige funktioner. *Organiseringen af arbejdet blev gjort mere fleksibel* ved at indføre øget gruppeorganisering af arbejdet. Samtidigt reduceredes omfanget af mellemledere for at integrere de nære ledelsesopgaver i arbejdet og dermed øge *ledelsesfleksibiliteten*. Medarbejderne opnåede herigennem en større indflydelse på det direkte arbejde, primært på planlægning, afvikling og kommunikation. Dermed fulgte også en skærpelse af ansvaret for opfyldelse af de fastsatte produktionsnormer. Teknologisk var der ikke store ændringer. Brugen af IT øgedes dog gradvist og fik i et vist omfang betydning for udførelsen af arbejdet.

Socialcentrets medarbejdere opfattede dette projekt som blot ét ud af en lang række, men fastholdt dog efterfølgende de

strukturelle ændringer, samtidigt med at nye omlægninger af organisationen stod for døren. En af de centrale erkendelser var, at forandringer tager tid – og dette projekt var blot de første skridt i en ny retning.

Casestudiets metoder

Socialcentret er blevet fulgt gennem en kombination af kvantitative og kvalitative metoder. Der blev i projektets indledende faser udsendt et spørgeskema udviklet til SARA-projektet (Kristensen & Hansen 2002), dette blev igen udsendt efter ca. to år². Skemaet indeholder en lang række spørgsmål om de sociale og sundhedsmæssige vilkår i arbejdet. Dette materiale indgår i den samlede SARA-undersøgelse. De kvantitative data fra spørgeskemaundersøgelsen er blevet anvendt i forbindelse med en triangulering af den kvalitative analyse. I det omfang resultaterne af de to spørgeskemaundersøgelser viste markante ændringer i medarbejdernes vurdering af arbejdet, blev sådanne fremlagt og diskuteret i forbindelse med gruppeinterview af udvalgte grupper. Disse interviewpersoners vurdering af spørgeskemaresultaterne er derefter indgået som en central del af interviewmaterialet.

Der er foretaget interview med en række udvalgte nøglepersoner tre gange i forløbet³ – herunder sikkerhedsrepræsentanter og sikkerhedsledere og en række gruppeinterview med grupper sammensat af udvalgte nøglepersoner. Forfatteren og en kollega fungerede som konsulenter i socialcentrets udviklingsprojekt; derfor blev en række interviews i anden runde foretaget af en kollega fra SARA-projektet (Limborg 2001b).

På socialcentrets fire afdelinger og i administrationen blev der efter projektets afslutning desuden udarbejdet 'projektbiografier' efter en i denne sammenhæng ud-

viklet biografimetode (Limborg & Hvenegaard 2002). En projektbiografi er en kontekstbundet fortælling (narrativ) om projektets forløb og de enkelte aktørers roller og reaktioner, fortalt og struktureret af medarbejdere, som var aktive i forløbet. Udarbejdelsen af biografierne blev foretaget af forskerne. Skriftligt materiale fra projektet, sikkerhedsudvalsreferater samt observationer foretaget under arbejdet indgik yderligere som grundlag for udarbejdelsen af biografierne.

Det sociale arbejdes arbejdsmiljø

For at vurdere undersøgelsens resultater er det nødvendigt at sætte dem i sammenhæng med eksisterende viden om det sociale arbejdes arbejdsmiljø. De få tilgængelige undersøgelser peger på, at socialt arbejde indebærer en række ganske særlige vilkår og dermed særlige belastninger i arbejdet (Stiernø 1983; Socialministeriet 1998; Fossetøl 1998; Eskelinen 2000; Andersen m.fl. 2000).

Det sociale arbejdes vilkår

Arbejdet består af tre elementer: Direkte klientkontakt, forberedelse og opfølgning af sager samt administration, interne møder m.m. Arbejdet er for den enkelte specialiseret i forhold til bestemte områder af det sociale arbejde. Denne specialisering defineres af den aktuelle organisationsstruktur.

Arbejdet udføres af socialrådgivere, socialformidlere, kommunalt uddannede sagsbehandlere og kontorassistenter. Gennem uddannelsen har socialarbejderen fået en omfattende generalistviden, en evne til at tænke i helheder og en række arbejdsmetoder. Uddannelserne bibringer derimod ikke: Evne til at reflektere og danne teorier

om den sociale praksis eller evne til at forholde sig kritisk. Socialarbejdere har selv en erkendelse af, at de besidder en ikke specialiseret, men bred faglighed.

Den daglige arbejdspraksis baseres primært på egne erfaringer og delvist selvudviklede metoder. Systematisk sagsbehandling er ofte et ideal, men bruges yderst begrænset i praksis. Mange afgørelser opleves som 'her og nu løsninger'. Et mangelfuldt begrebsapparat gør det vanskeligt at beskrive praksiserfaringer. Systematisering af egen praksis sker med baggrund i erfaringsbaserede klienttyper, konkrete hændelser og mulige løsninger – ikke i teoretiske begreber om sociale problemer. Der tænkes ofte i mulige løsninger, og sagsforløbet struktureres baglæns ud fra disse. Der bruges uformelle netværk til drøftelse af problemer i arbejdet.

Succeskriterier i arbejdet er svære at fastlægge. Tid vurderes ofte som identisk med kvalitet, og der stilles store krav til ens egen sagsbehandling. *Arbejdskulturen* er samtidigt stærkt individualiseret, sagsbehandling foregår ofte bag en lukket dør. Der er stort fokus på brugernes behov, men meget begrænset viden om effekten af arbejdet. Erfaringer har fokus på konkrete sager og hændelser. Der er ofte en oplevelse af sammenhold i den nærmeste kollegagrube, men en udbredt skepsis over for andre faggrupper.

Grundlaget for arbejdet, særlig lovgivningen, bliver stadig mere kompleks. Der udformes flere rammer (standardjournaler, kontrakter) for udførelsen af arbejdet. Der stilles øgede krav til skriftlighed. Der stilles nye krav til IT-kompetence og hermed større krav til præcision og korrekthed i det skriftlige arbejde.

Der er store frihedsgrader i sagsbehandlingen og stor indflydelse på tilrettelæggelsen af og udførelsen af sagsarbejdet, men

meget begrænset indflydelse på prioriteringer, ressourcer og organisatoriske strukturer. Der mangler ofte fagligt begrundede retningslinier for arbejdet. Den enkelte sagsbehandler oplever et stort ansvar over for den enkelte klient. De fysiske rammer er ofte ældre, slidte og begrænsede.

Arbejds miljøet kan beskrives ud fra en række påvirkninger i arbejdet. De *positive* er store frihedsgrader, oplevelse af meningsfuldhed og faglige udfordringer. De *negative* er rollekonflikter, uklare succeskriterier, vanskeligheder ved at forene mål og ressourcer, ofte negativ klientfeedback, ofte dårlig ledelse, dårligt indeklima, uforudsigelighed, stort arbejdspress og endelig trusler om vold.

Typiske konsekvenser af arbejdet ses i form af stress, udbrændthed (psykosomatiske lidelser, afvisning af klienter, ønske om at forlade jobbet). De modsvarer af en række *udbredte 'coping'-strategier*: Fravær, selvvalgt overarbejde, kompetenceøgning. Socialarbejdernes egne forestillinger om løsninger er overvejende flere ressourcer, supervision, faglig støtte, uddannelse og jobskifte.

De nævnte undersøgelser omtaler alle socialt arbejde under et og skelner ikke mellem de enkelte funktioner. Eskelinen (2000) foretager dog i sin undersøgelse, der bygger på spørgeskemaer fra 55 danske socialforvaltninger, en skelnen mellem faggrupperne: Socialrådgivere, socialformidlere, kommunalt uddannede og administrative medarbejdere. Hun påviser, at socialrådgiverne oplever arbejdet mest problematisk. Tendensen er, at jo større ansvar og jo mere specialiserede opgaver socialarbejdere varetager, desto større social belastning følger med. Denne konklusion understreges yderligere af, at socialrådgivere og socialformidlere langt hyppigere forlader arbejdet end de kommunalt uddannede.

Biografierne fra de fire afdelinger i Socialcentrets gennemførelse af DMA (Limborg & Hvenegaard 2002; Hvenegaard m.fl. 2002) illustrerer tydeligt, at der mellem de forskellige sagsafdelinger er store forskelle på arbejdet og dermed på oplevelsen af arbejdsmiljøet. Da arbejdsmiljøarbejdet og det formelle ansvar for arbejdsmiljøet ligger i hele Socialcentret har jeg valgt at diskutere udviklingen af Socialcentrets arbejdsmiljø samlet. Det begrundes ligeledes af, at spørgeskemaundersøgelsen, som jeg også bygger på, ikke åbner mulighed for en valid skelnen mellem de enkelte afdelingers resultater. Hvor jeg kan dokumentere forskelle på baggrund af mine øvrige observationer, inddrager jeg dog disse.

En arbejdskultur med indbygget risiko for udbrændthed

Socialt arbejde handler om at hjælpe mennesker i nød (i familieafdelingen endda om børn i fortvivlede situationer) og om at udrede de ofte meget lidt succesfulde relationer, klienterne har til andre mennesker. Forhold, der for den enkelte ofte er forårsaget af en række urimelige betingelser eller f.eks. voksne med urimelig adfærd. Opgaven for socialarbejderen er at finde en løsning på sådanne problemer. Inden for de rammer der gives, vil det næsten altid handle om at gøre tilværelsen lidt mindre elendig – der er sjældent solstrålehistorier. Arbejdet og de problemer, man skal lægge skuldre til, afspejles i de interne relationer på socialcentret, i sprogkoderne og i de forestillinger, der eksisterer om mulige forandringer i arbejdet. Det er derfor nødvendigt at medtage en vurdering af den 'kultur', der præger arbejdet for at kunne vurdere, i hvilket omfang opfattelsen af arbejdsmiljøet har ændret sig.

Socialt arbejde er generelt bygget på en *snakkekultur*, alt kan italesættes (Hvene-gaard m.fl. 2002). Vigtige informationer fås gennem samtale med klienterne, drøftelser med kolleger og gennem sladder i krogene. Samtalen har dog begrænsninger i og med, at der ikke findes præcise begreber, der beskriver det sociale arbejdes konkrete metoder og praksis. Dialog om forskellige faglige opfattelser viser sig også at være vanskelig at gennemføre, hvilket illustreres i familieafdelingen, hvor man valgte at skrive personrettede breve, når konflikterne spidsede til.

Arbejdet er også præget af en *sagskultur*. Problemstillinger ses som sager. En sag er kendetegnet ved, at alt er samlet i en sagsmappe, man åbner den, forholder sig til problematikken, lukker den, lægger den væk, glemmer den og åbner en ny. På samme måde synes problemer i arbejdet at blive behandlet. Et tema dukker op: 'Tværfagligt samarbejde'. Man snakker om det, får ideer og formulerer mål. Indtil man skal videre med noget andet. Næste gang emnet dukker op, ser man så på det igen, får ideer, formulerer mål osv. Denne tilgang til problemer giver arbejdet et præg af historieløshed. Det gør det vanskeligt at fastholde de store linier og de gennemgående træk i udviklingen. I forhold til problemerkendelse og risikoforståelse bliver den derfor meget præget af konkrete hændelser, ligesom kulturen giver afhjælpningen af problemer en udpræget *ad hoc*-karakter.

Konkrete hændelser og konflikter knyttes op på enkeltstående sager; generaliseringer og formulering af almene principper synes at være vanskeligt. Hver sag er unik, ligesom hver klient og hvert barn er i en unik situation, derfor opleves generelle analyser vanskelige og alt for upræcise. Selv generelle træk beskrives ud fra konkrete fortællinger.

Det er en stærkt individualiseret kultur. Den enkelte sagsbehandlers fulde kompetence er en hellig ko. Hvordan man griber sagen an, hvordan man gennemfører samtaler med klienter, hvordan man fører journalen, og hvilke overvejelser der fører til en konkret afgørelse, er langt hen ad vejen en individuel sag. Man kan sagtens involvere andre. Men det er altid den enkelte sagsbehandler, der selv afgør, hvilke sager og hvilke problemstillinger man ønsker bragt op til kollektiv drøftelse, og hvilke man ikke ønsker at involvere andre i. Det betyder, at medarbejderne ofte har en begrænset/selektiv indsigt i hinandens sager. Den lukkede dør – bag hvilken en sagsbehandler arbejder – er et symbol på denne individualisering. Der er mange saglige grunde – tryghed, tillid og ro i relationen til klienten – men samtidigt er det også et forsvar mod andres vurdering af ens arbejde. Man ved, at der skal træffes en afgørelse med de begrænsede ressourcer, man nu har. Når lidt mindre elendighed er succeskriteriet i arbejdet, er det svært at være stolt, og det er derfor ofte bekvemt med den lukkede dør.

Der eksisterer samtidig en formuleret forståelse af, at mulighederne for at ændre på disse forhold ligger i at erkende og acceptere kulturen og også se den som en mulighed for at kombinere det personlige engagement med en faglig udvikling og en kollektiv fastlæggelse af faglige mål og succeskriterier i arbejdet. I forhold til dette har forløbet med DMA været to skridt frem i kraft af den øgede forståelse for konflikternes karakter og forbedringerne af dialogformen. Konkrete hændelser har så måske nok været et skridt baglæns. Men den nye erkendelse forsvinder ikke på grund af dem.

Den største risiko både for arbejdets kvalitet og for den enkelte medarbejders psykiske velbefindende og sundhed er de stærkt

individualiserende træk i kulturen. I den periode, hvor muligheden for individuel supervision i familieafdelingen blev fjernet på grund af administrative problemer, viste det sig, hvor nødvendig denne mulighed for at 'læsse af' er. Når den mangler 'læsser man af' i hovedet på hinanden og oftest meget lidt konstruktivt.

Opgavemængden kan desuden i perioder stige voldsomt. Der kan forekomme perioder i arbejdet, hvor opgavemængden i sig selv giver anledning til en yderst stressbelastet arbejdssituation.

Udbrændthed og emotionel stress er lidelser forårsaget af psykosociale belastninger (Agervold 1998), der har en kendt sammenhæng til omsorgsarbejde. Dilemmaerne i arbejdet bliver med tiden for store, og man taber al energi i arbejdet. Risikoen for at brænde ud forstærkes af den individualistiske kultur. Hvis en medarbejder oplever at sidde med uoverstigelige problemer bag sin lukkede dør, og hovedaktiviteten bliver at holde problemer og flere sager fra døren frem for at behandle de sager, som er i gang, og samtidigt at fastholde en facade af at have styr på opgaver udadtil, er risikoen for udbrændthed overhængende. Dette skete for medarbejdere i familieafdelingen og førte til, at ledelsen erkendte, at det var nødvendigt med en større indsigt i den enkelte sagsbehandlers sagsafvikling.

De emotionelle problemer har deres udspiring fra arbejdet. At beskæftige sig med børn i mistrivsel er i sig selv en stor belastning, der kræver udvikling af en række 'coping'-strategier. Der er naturligvis mange forskellige måder at forholde sig til arbejdet på. Mange af 'coping'-strategierne er da også individuelle reaktioner. Denne individualisering knytter sig til socialarbejdets kultur, hvor klientrelationen 'gemmes' bag den lukkede kontordør og forsvares med den enkeltes 'fulde kompetence'. Der er

forskellige faglige strategier fra den mere indfølelse til den strikt lovbundne sagsbehandling. Undertiden etableres i forskelligt omfang uformelle sociale relationer, der kan anvendes som en social aflastning.

Socialcentrets arbejdsmiljø

Interviewene med medarbejderne og observationer bekræftede billedet af, at socialt arbejde skaber nogle ganske særlige arbejdsvilkår, som er grundlæggende for medarbejdernes opfattelse af deres eget arbejdsmiljø.

Det oplevede arbejdspress

Den belastning, der oftest fremhæves, er det høje arbejdspress, som sagsbehandlerne oplever at have. Dernæst følger følelsen af ikke at have muligheder for at udføre opgaverne på en ansvarlig måde. Det er ikke blot en vurdering og kritik af ledelsens holdning; det er i høj grad arbejdets karakter, der her slår igennem. Problemerne fra arbejdet tager man med hjem, og man oplever måske sjældent at have rigtigt fri. Socialrådgiverne beskriver, at det ofte er vanskeligt at afgøre, hvad der forårsager problemerne. Hvis ens hverdag en gang imellem ligner en social sag, er det så arbejdets skyld, eller er det ens egen manglende evne til at sige fra? Der er stor personaleudskiftning, ofte får nye medarbejdere 'den erfarne ansvar' pålagt efter blot at have været kort tid i jobbet. Overarbejde er ofte følgen af, at det er umuligt at planlægge, hvor mange sager der kommer.

Denne 'hverdag' strider klart mod den faglige selvforståelse, som socialarbejderen har fra sin uddannelse og som vedligeholdes i gruppens diskussioner om ideelle mål. Herved bringes socialarbejderen i et latent dilemma. Hovedopgaven er at skabe bedre

sociale betingelser for borgerne, men hverdagen er fyldt med at administrere begrænsede midler og nedskæringer. Uddannelsen har lært en, at uoverskuelige sagsmængder bør løses med systematisk sagsbehandling, men netop som man har lavet en plan, ringer en klient med en akut sag.

Interviewene blev suppleret af spørgeskemaet, der gav en kvantitativ vurdering af arbejdsmiljøets udvikling ved en sammenligning af socialcentrets svar i det første og det andet spørgeskema.⁴

Det fysiske arbejdsmiljø

En række konkrete tiltag har på flere områder forbedret det fysiske arbejdsmiljø. Disse tiltag var dog ikke udsprunget af DMA. De var derimod resultatet af en række konkrete beslutninger og hændelser f.eks. flytning af afdelinger eller udvikling af de teknologiske hjælpemidler – primært IT, samt en aftale med et kontorinventarfirma, der gennemgik samtlige kontorer og opstillede forbedringsforslag, som førte til en del forbedringer af inventaret.

Indeklimaet blev i januar 2000 oplevet mindre slemt. Nogle har fået bedre indeklima ved at flytte kontorer, og i de gamle lokaler har et nyt ventilationsanlæg tilsyneladende haft en positiv effekt. Der er stadig 'grimt og slidt' i de gamle lokaler. Ikke at det opfattes som en sundhedsrisiko, men det støder på grænserne for, hvad medarbejderne oplever som anstændigt. Ikke mindst fordi de fysiske rammer indgår som en betydningsfuld del af relationen mellem socialforvaltning og borgere.

Det psykosociale arbejdsmiljø

Trusler om vold fra klienter steg i betydning som en belastende faktor. Der findes ingen samlet opgørelse af antallet og typen

af trusler, men der var i perioden et par ret voldsomme sager i familieafdelingen, som også blev drøftet i resten af socialcentret. Der er dog ikke grundlag for at antage, at der samlet har været flere af den slags episoder end tidligere. Sagerne i familieafdelingen medførte, at der blev udarbejdet en skærpet procedure for, hvorledes der skulle handles i sådanne sager. Det var også et resultat af, at episoderne i familieafdelingen blev inddraget i afdelingens – på det tidspunkt – meget fremtrædende debat/konflikt angående lederroller og omsorg.

Nye procedurer, øget sikkerhed i modtagelsen og forbedring af alarmsystemerne har ikke reduceret oplevelsen af, at den latente trussel stadig og i stigende omfang optræder som en belastning i arbejdet.

Af spørgeskemaundersøgelsen fremgår det, at medarbejderne oplevede øgede krav til at skulle besidde 'sociale kompetencer'. Dvs. evner til at indgå i forpligtende interpersonelle relationer, der er knyttet til udførelsen af arbejdet, f.eks. fordeling af opgaver i et team. Disse nye krav i arbejdet blev forklaret primært ud fra etableringen af teamarbejdet og de øgede indirekte krav til at deltage i udviklingsorienterede opgaver. Social støtte fra kolleger blev oplevet som en vigtig forudsætning for at møde disse krav; den sociale støtte var dog samlet set ikke ændret i positiv retning. Spørgeskemaerne viser imidlertid, at de yngre medarbejdere oplevede støtten fra kolleger større end de ældre og erfarne. Medarbejdernes vurdering af denne forskel var, at de yngres behov for individuel faglig støtte blev godt opfyldt inden for de nye rammer, hvorimod de erfarnes opfattelse af social støtte, som var knyttet til solidaritet og samhørighed, syntes at blive begrænset.

Social støtte fra den nære ledelse var faldet markant, hvilket stemmer godt overens med ændringen af ledelsesstrukturen og

medarbejdernes kritik af ledelsens manglende faglige støtte og omsorg.

Det organisatoriske arbejdsmiljø

Arbejdet i sig selv er ikke grundlæggende blevet ændret hverken i forhold til indhold eller omfang. Beskæftigelsesafdelingen har, som det også var tilfældet tidligere, for meget at lave, fordi mange af medarbejderne er nye og uerfarne, og flere stillinger er ubesatte. I familieafdelingen kommer der bestandigt pludselige pukler i arbejdet, og i pensions- og sikringsafdelingen er arbejdsbelastningen som før i balance med ressourcerne.

Medarbejderne oplever, at der efter projektet stilles større krav til arbejdet. Primært i form af større krav til sagsbehandlingens 'omhyggelighed' og i form af at skulle kunne indgå i de nye sociale rammer, der er etableret i afdelingerne. Kravet til større 'omhyggelighed' bunder i mere konkrete mål og strategier for den social-faglige indsats og en øget brug af forskellige midler og kontrolsystemer til at vurdere og evaluere indsatsen. Det opleves som en potentiel indskrænkning af den fulde kompetence, der ofte har fungeret som et værn om den individualiserede arbejdsform.

IT-systemerne voldte problemer i indkørfasen, problemer der for flere stadig eksisterer. De fleste er dog blevet fortrolige med systemerne, men kommunikationen via e-mail er – ligesom informationsniveauet generelt – øget betragteligt i omfang.

Ledelsen kritiseres som nævnt for ikke at yde omsorg og faglig støtte gennem forandringerne, kritikken kommer primært fra de erfarne medarbejdere. De nye medarbejdere er derimod betydeligt mere tilfredse med den nye ledelsesstil, der giver mere rum, stiller større krav til selvstændigt initiativ og lægger større ansvar på den enkelte.

Dette kan være et udtryk for, at ledergruppen, der også selv i høj grad har oplevet omstillingen som et stort psykisk pres, gennem projektet har forbedret evnen til at opfylde kravene til 'den nye ledelsesopgave'.

De ændringer i fordelingen af ansvaret, der fulgte med omlægningen af ledelsesstrukturen, blev af mange oplevet som uklare og som en kilde til utryghed. De nye samarbejdsorganer på afdelingsniveau – team, udviklingsgrupper og afdelingsgrupper m.m. – gjorde ikke billedet mere klart i starten, snarere tværtimod. Hvem havde kompetence til hvad? Det synes dog at være betydeligt mere overskueligt i dag.

De psykiske krav i arbejdet er generelt set reduceret i takt med, at koordinatorers, teams og afdelingsgruppernes kommissorier og opgaver er diskuteret mange gange, og der er opnået en erfaring fra arbejdet, der har bevæget strukturen fra myteplan til realitet. Samtidig er ledelsesopgaver fordelt og tydeliggjort. Igennem år 2000 opstod på ny souschefer og fuldmægtige. Det kan ses som et svar på behovet for, at enkeltpersoner bærer dele af ansvaret for varetagelsen af den faglige ledelse.

Rammerne for indflydelse skabes tilsyneladende i stigende grad inden for linieorganisationen og den nye samarbejdsstruktur, der etableredes i kraft af DMA. Det markante fald i oplevelsen af at have indflydelse gennem repræsentanter (tillidsrepræsentanter eller sikkerhedsorganisationen) viser, at de traditionelle samarbejdsorganer tillægges mindre betydning.

Den formelle varetagelse af arbejdsmiljøet Indflydelsen via repræsentanter og etablering af 'nye arenaer'

Spørgeskemabesvareelserne giver udtryk for, at medarbejderne i mindre omfang op-

lever at kunne få deres interesser varetaget af de medarbejdervalgte repræsentanter i samarbejdsudvalget og sikkerhedsudvalget. Der har i perioden været en del udskiftning af disse repræsentanter. Der har endda været perioder uden såvel valgte tillidsrepræsentanter for nogle faggruppers vedkommende som uden valgte sikkerhedsrepræsentanter. Det var blandt andet vanskeligt af finde kandidater, da der ikke på det tidspunkt blev givet kompensation for de timer, repræsentantarbejdet tager.

Medarbejdernes vurdering af den faldende repræsentative indflydelse kan tolkes som en ændring i opfattelsen af de faglige organisationers rolle og af mulighederne for indflydelse gennem det repræsentative system. Medarbejderne på socialcentret har dog sammenlignet med mange andre offentlige arbejdspladser fastholdt en tradition for at prioritere det organisationsfaglige arbejde rimeligt højt. Der er heller ikke en markant forskel i de erfarne og de nyere medarbejders vurdering af den repræsentative indflydelse, hvad man måske kunne have forventet. Det tillægges derimod stor betydning, at der gennem DMA er etableret en alternativ indflydelsesstruktur i den undersøgte periode i kraft af udviklings- og afdelingsgrupperne og den centrale koordinationsgruppe.

Mange af de spørgsmål, der normalt ville have fundet vej op gennem samarbejds- eller sikkerhedsorganisations-systemet, er løst i det 'nye' system. Der er imidlertid tilsyneladende en tendens til, at problemernes karakter hermed ændres. I afdelingsgrupperne vil modsætninger mellem lederens og medarbejdernes opfattelse ofte blive løst som et socialfagligt spørgsmål relateret til arbejdsopgaverne som f.eks. pensionsafdelingens diskussioner om relationen mellem sagsbehandlere og sekretariatet. Var den samme problemstilling havnet i samar-

bejdsudvalget, ville det have haft en lang række fagpolitiske implikationer, og dermed havde sagen fået en anden karakter. Tilsvarende er der mange af de problemstillinger, der hidrører under det psykiske arbejdsmiljø, som f.eks. samarbejdsvanskeligheder og reaktioner over for medarbejdere med stort arbejdsbetinget sygefravær, der nu vil blive søgt løst i afdelingerne, før de bringes op i centrale udvalg.

Sikkerhedsmedarbejderne er dog samtidigt optaget af nødvendigheden af »at restituere samarbejdsorganerne«. Der blev lavet en aftale om frikøb af tillidsrepræsentanter, og samarbejdsudvalget forventes at få mange opgaver i forbindelse med introduktion af ny løn og nye arbejdstidsaftaler. De tidligere sikkerhedsrepræsentanter og den nuværende forventer, at samarbejdsudvalget vil få fornyet betydning. Det gælder såvel forbedring af »de fysiske ting« og »et efterslæb med APV'en, der bør integreres i driften«. Videre er der en målsætning om, at samarbejdsudvalget kan bringe afdelingerne »på forkant med voldsproblemet«.

Samtidigt finder alle, at afdelingsgruppestrukturen er kommet for at blive:

»Afdelingsgrupperne er et fagligt forum, der blandt andet er baggrund for en udvikling af det psykiske arbejdsmiljø«.

Afdelingsgruppen tiltænkes en central rolle i forhold til at opsamle de daglige problemer: »Det er et sted til at komme af med al brokken«. Der gives også eksempler på, at fysiske forhold er blevet behandlet og løst i afdelingsgrupperne:

»Vi havde de der utroligt grimme venteværelser, som vi ønskede malet, ellers er de jo med til at skabe voldelige klienter. Det besluttede vi altså bare i afdelings-

gruppen. Det ville ha' taget alt for lang tid at gå den officielle vej» (en sikkerhedsrepræsentant).

Problemerne, der knytter sig til det psykosociale arbejdsmiljø, blev ikke drøftet i sikkerhedsudvalget. Denne type problemer fandt derimod plads i de nye 'mødearenaer', hvor elementer i det psykosociale arbejdsmiljø 'sættes på dagsordenen', uden at det dog nødvendigvis omtales som arbejdsmiljøspørgsmål.

Afdelingsgrupperne har arbejdet med at fastlægge rammerne for kompetenceudvikling, løse problemer knyttet til organisationsændringer, definering af koordinatroller, konflikter mellem faggrupper, kollegial adfærd, forbedring af afdelingsmøder og fastlæggelse af faglige mål. *Koordinationsgruppen* har fastlagt rammerne for ændringer i arbejdets organisering og struktur, og *småudvalg* har behandlet efteruddannelse, faglig støtte m.m. Desuden er der drøftet rammer for arbejdet f.eks. gennem udarbejdelsen af en kontrakt i beskæftigelsesafdelingen og i familieafdelingens visitationsudvalg.

Ingen af de ovennævnte problemstillinger og 'mødearenaer' ligger indenfor en snæver definition af arbejdsmiljø og arbejdsmiljøarbejde, men de ligger til gengæld alle indenfor medarbejdernes definitionen af væsentlige problemer i arbejdet. *Afdelingsgrupperne* har fokus på arbejdet og arbejdsopgaverne og på de problemer, som knytter sig til arbejdets udførelse. De centrale arbejdsmiljøbelastninger set med dette udgangspunkt er de psykosociale belastninger, som knytter sig til det socialfaglige arbejde – både dem, der udspringer af relationerne til klienterne og dem, der udspringer af de nye krav til samarbejde og social formåen som f.eks. at kunne indgå i udviklingsarbejde og at tilpasse sit arbejde

til de hyppige ændringer i lovgrundlag, strukturer og samarbejdspartnere.

Ledelsens prioritering af arbejdsmiljøarbejdet

Sikkerhedsudvalget lever op til rollen som et 'sidevognsudvalg', der eksisterer og fungerer i kraft af lovgivningen. Det tillægges ikke muligheden for at være igangsætter af målrettede forbedringer hverken af ledelsen eller medarbejderrepræsentanterne. Hverken udviklingsprojektet, den nye organisationsstruktur eller ledelsesinitierede beslutninger om fornyelse af kontorinventar og IT blev opgaver, der involverede sikkerhedsudvalget i planlægning, prioritering og beslutninger – det på trods af at disse initiativer alle har haft stor betydning for arbejdsmiljøet.

DMA's betydning for integration af arbejdsmiljøet i organisations-, ledelses- og samarbejdsudvikling har således ikke været en styrkelse af den etablerede sikkerhedsorganisation, måske snarere tværtimod. En række tiltag, der oplagt vil få en lang række konsekvenser for arbejdsmiljøet af såvel positiv som negativ art, går udenom samarbejdsudvalget. Mange indgår som en del af ledelsens prioritering af drift, vedligeholdelse og personalepolitik som f.eks. rengøring, indkøb og rygepolitik. I kraft af den nye organisationsstruktur er der lagt flere beslutninger ud til afdelingerne; mange beslutninger, der har direkte betydning for det organisatoriske og det psykosociale arbejdsmiljø, bliver således truffet 'lokalt.'

Nye belastninger og/eller en ny risikoforståelse?

Udviklingsprojektet har, som vi har set, kun i meget begrænset omfang påvirket det fysiske arbejdsmiljø. Det har derimod resultere-

ret i en række ændringer af de arbejdsorganisatoriske rammer, som har medført nye psykosociale belastninger i form af et øget arbejdspress og et øget konfliktniveau, forstærket af manglende støtte fra ledelsen til at tackle de nye faglige og sociale krav.

For at anskueliggøre om denne ændring også har medført en ændring af socialarbejdernes opfattelse af, hvilke risici i arbejdet der udgør den største trussel, vil jeg bringe en gammel teori om dannelse af en lokal risikoopfattelse på banen. Den blev oprindeligt fremsat af Knut H. Sørensen og Ann Sætnan (1983).

En lokal risikoopfattelse baserer sig på:

- Et oplevelselement baseret på erfaringer med negative påvirkninger fra arbejdets udførelse
- Et teoretisk analytisk element baseret på viden om sundhedsskadelige påvirkninger
- Et værdinorm element baseret på viden om generelle og lokale regler og regulativer, der omhandler arbejdsmiljøet
- Et handlingselement baseret på forestillinger om, hvilke løsninger der er mulige på de forekommende problemer

Jeg har desuden tilføjet:

- Et konfliktelement baseret på forestillinger om en ulige fordeling af ansvar og konsekvenser knyttet til belastningerne i arbejdet (Limborg 2001b)

Blandt socialarbejderne finder jeg en tydelig forrykket vægtning af de fem elementer, der indgår i denne model af risikoopfattelse. *Det juridiske og det videnskabeligt orienterede element* er trådt i baggrunden, hvor til gengæld *oplevelselementet* har fået en tilsvarende større betydning for opfattelsen af risici. Oplevelsen af de proble-

mer, der knytter sig til arbejdets udførelse, bliver væsentlig mere fremtrædende i medarbejdernes beskrivelse af problemer i arbejdet end videnskabelig eller regelbundet viden om forskellige påvirkninger og deres mulige konsekvenser.

Medarbejdere i alle fire afdelinger giver samstemmende udtryk for, hvorledes de nye krav i arbejdet er vanskelige at opfylde. Det gælder nye faglige krav til varetagelse af nye funktioner, men det gælder i særligt omfang de nye og øgede krav til at skulle påtage sig et øget ansvar for arbejdet og indgå i nye forpligtende samarbejdsrelationer. Udviklingsprojektets ændring af arbejdets udførelse og de nye dilemmaer, der hermed opstår, må således antages at fremme en oplevelsesorientering af den lokale risikoforståelse.

Handlingselementet – forestillingen om hvad der bør gøres – hentes i stort omfang fra udviklingsprojektet selv og bygger på en forestilling om, at fremdrift gennem øget kompetence og støtte fra konsulenter – eller ledelsen – kan reducere problemerne. Forsøgene på at udvikle traditionelle forebyggelsesstrategier var sjældent succesfulde. I flere af afdelingerne gennemførtes træning i samarbejdsevne i en eller anden form. De meget blandede erfaringer fra disse kurser bibragte en erkendelse af, at social kompetence ikke kan tilegnes ved at få tildelt en 'brugsanvisning'. Samarbejds kurser, der afholdes løsrevet fra det daglige arbejde, viste sig at have en meget begrænset nytteværdi.

Konfliktelementet bliver påvirket af den øgede medarbejderindflydelse i arbejdet. Der opstår konflikter mellem konkurrerende team, mellem faste og løse medarbejdere og mellem faggrupper med forskellige holdninger til arbejdet. Dårligt arbejdsmiljø bliver dermed i højere grad tillagt en lokal årsag. Det betragtes ikke i samme omfang

som tidligere som knyttet til en almen konflikt mellem arbejdsgiveren og arbejdstagerne.

Den risikoforståelse, som medarbejdere og ledelse giver udtryk for, er også ændret i forhold til deres prioritering af, hvilke belastninger i arbejdet, der er de alvorligste. Risikoen for, at udførelsen af arbejdet hæmmes, hindres eller forringes, optræder som væsentligere eller ligestillet med påvirkninger, der belaster den individuelle sundhed. En forringelse af det psykosociale arbejdsmiljø, der forklares ud fra det øgede konfliktniveau og den manglende støtte fra ledelsen, opleves af såvel medarbejdere som ledelsen som et problem – netop fordi det optræder som en forhindring for at udføre og udvikle arbejdet på tilfredsstillende vis. Der forekommer således også en ændring af den konsekvensopfattelse, der knytter sig til den udviklingsorienterede risikoopfattelse.

Der kan drages en sammenligning med udviklingen af den arbejdsmiljøforståelse, der knyttede sig til de teknisk baserede rationaliseringsstrategier, som prægede 70'erne og 80'erne. I den periode var det primært tekniske hindringer, der blokerede for udviklingen, og arbejdsmiljøudviklingen fik et tilsvarende teknisk-ergonomisk sigte (Hvid 2000). Når der satses på Human Resource Management og fleksibelt arbejde, er det tilsyneladende manglende sociale kompetencer knyttet til arbejdsadfærden, der udgør den største hindring for udviklingen af de arbejdsorganisatoriske rationaliseringsstrategier.

Produktivitetudvikling gennem organisationsforandringer vil derfor i sig selv forudsætte et øget fokus på det psykosociale arbejdsmiljø. Kun herved kan der skabes de forudsætninger, der er nødvendige, for at forandringerne kan lykkes, og for at de undgår at skabe hindringer for sig selv.

Sammenfatning og perspektivering

Det omtalte udviklingsprojekt byggede på forandringer af organisation og ledelsesstrukturer baseret på øget inddragelse af medarbejdernes ressourcer og tildeling af større ansvar. Denne udvikling har på mange måder også ændret arbejdsmiljøet. Det sker dog på en mere kompleks måde end blot ved fremkomsten af en række nye påvirkninger.

Først og fremmest er såvel ledelsens som medarbejdernes prioritering af belastende påvirkninger i arbejdet knyttet til psykosociale problemer. Der opleves en markant forøgelse af sociale problemer i arbejdet knyttet til konflikter, samarbejdsvanskeligheder og manglende støtte fra ledelsen. Problemerne udspringer af, at de nye former for arbejdsorganisering – f.eks. team – i kombination med at medarbejderne tillægges et større ansvar for arbejdets udførelse, bryder med de sociale mønstre, der var knyttet til den tidligere arbejdsorganisering.

Begrundelsen for at omtale sociale konflikter og manglende social støtte som belastende er en ofte individuel oplevelse af mistriivsel. Som kollektivt problem optræder disse belastninger som en hindring for at få de nye samarbejdsrelationer til at fungere. Både ledelse og medarbejdere oplever derfor, at der ikke skabes den forventede mulighed for udvikling og rationalisering af arbejdet.

I forhold til oplevelsen af øget social mistriivsel optræder der endnu kun få konkrete forestillinger om, hvilke handlinger der kan afhjælpe/forebygge dette problem. Forandringsprojektet omfattede supervision, uddannelse i gruppesamarbejde, 'teambuilding' og konflikthåndtering. Erfaringerne peger på, at effekten af sådanne aktiviteter er begrænset, hvis de forekommer

som en 'kursus-aktivitet' løsrevet fra arbejdet. Personlig supervision og direkte støtte i arbejdet, f.eks. til udvikling af en arbejdsgruppes måde at arbejde på, synes derimod at være forhold, der kan sikre en positiv udvikling af arbejdet. Forestillingen om handlinger, der kan forebygge de sociale belastninger, bliver således i højere grad lokalt eller individuelt orienteret frem for en kollektiv indsats rettet mod hele arbejdspladsen.

Der var i projektførelsen flere eksempler på en polarisering af medarbejdernes oplevelse af belastningerne. I nogle tilfælde mellem ældre og yngre medarbejdere, i andre tilfælde mellem forskellige afdelingsgrupper eller faggrupper eller mellem faste og løst ansatte. Prioriteringen af, hvilke belastninger den enkelte oplever som uacceptable, ser derfor ud til at udspringe af de konkrete betingelser, den enkelte gives for at løse sin arbejdsopgave. Dette synes at være medvirkende til en ændring af den traditionelle opfattelse af arbejdsmiljø som et forhold, der er knyttet til det konkrete arbejdsfysiske og ergonomiske vilkår. Der bliver lagt større vægt på arbejdets udførelse og de organisatoriske og sociale rammer. Forebyggelsen (primært teknisk) af de 'traditionelle' fysiske og ergonomiske arbejdsmiljøproblemer bliver derimod i stigende omfang betragtet som en driftsopgave.

Varetagelsen af arbejdsmiljøarbejdet søger derfor nye former for organisering gennem en række nye 'mødearenaer', der naturligt sætter arbejdsmiljøet – i bred forstand – på dagsordenen. Disse arenaer er ofte knyttet til en projektorganisation eller til arbejdets udførelse og er således ikke som udgangspunkt formaliserede repræsentative organer. De bygger ofte på ildsjæle, er midlertidige udvalg og har begrænset kompetence ud over opgaven. I socialcentret var der dog en begyndende formalisering af de nye mødearenaer.

Erfaringerne peger samlet på, at arbejdsmiljø i 'den udviklende virksomhed' i stigende grad bliver en udviklingsparameter i forhold til den klassiske opfattelse af arbejdsmiljø som en påvirkningsparameter. Det største problem ved dette er, at udviklingsoptimismen kun har et meget svagt udviklet risikobegreb. I forhold til de problemer, der knytter sig til de psykosociale belastninger, er der ganske vist udviklet en rimeligt omfattende videnskabelig analytisk og teoretisk viden. Men den er stadig kun i meget ringe omfang omsat til et virksomhedsorienteret – lokalt – vidensberedskab sammenlignet med, hvad der gælder for de fysiske arbejdsmiljøproblemer. Den juridiske baggrund for reguleringen er ligeledes meget svagt udviklet og giver i dag langt fra en entydig baggrund for at fastlægge normer og værdier for arbejdsforholdene.

I forhold til forebyggelse optræder det problem, at der i kraft af den 'win-win'-ideologi, der indhyller udviklingsprojekter, bliver en sammenblanding af påvirkninger og forebyggelsesstrategier og af udviklingsmuligheder og sundhedsmæssige konsekvenser. Det gør det vanskeligt at diskutere forebyggelse af udviklingens negative konsekvenser.

En række arbejdsmiljøproblemer viser sig at væve sig ind i andre konfliktfelter, der eksisterer lokalt mellem forskellige grupperinger. Hermed bliver ansvarsdiskussionen i forhold til den daglige varetagelse af arbejdsmiljøet ugenomsigtig og kan i værste fald lede til en overbetoning af det individuelle ansvar.

Daglige oplevelser i arbejdet risikerer at blive det bærende grundlag for den lokale risikoforståelse. Det vil – for alle parter – hvis det står alene, være et alt for flygtigt og mangelfuldt grundlag for at foretage en prioritering af arbejdsmiljøindsatsen.

»Det væsentlige er dog, at det stadig står så galt til, at det gale er let nok at få øje på, om end også lettere at se bort fra end tidligere, bl.a. fordi vi nu har det så meget bedre. Hvad det først og fremmest gælder om er at tage afstand fra vor egen bekvemmelighed.«

Villy Sørensen (1929-2001)

Noter

1. SARA er en forkortelse for »Sociale og sundhedsmæssige konsekvenser Af udviklingen af de menneskelige Ressourcer i Arbejdslivet«.
2. I første runde udsendtes 114 skemaer, i anden runde 129. Begge runder havde en besvarelsesprocent på 61, hvilket giver n (1. runde): 70 og n (2. runde): 78.
3. Der er interviewet to afdelingsledere, én tilidsrepræsentant, tre forskellige sikkerhedsrepræsentanter og 18 medarbejdere. De første interview er foretaget af forfatteren, nogle interview blev dog i anden runde foretaget af en kollega fra SARA-projektet.
4. Det første skema udsendtes i februar 1998, det andet i januar 2000 efter projektets afslutning.

Litteratur

- Agervold, Mogens (1998): *Det psykiske arbejdsmiljø*, Århus, Århus Universitetsforlag.
- Andersen, Linda; Eskelinen, Leena & Rasmussen, Nanna Zoffmann (2000): *Man lærer det efterhånden – Socialforvaltningen i udvikling*, København, AKF Forlaget.
- Csonka, Agi (2000): *Ledelse og arbejde under forandring*, København, Socialforskningsinstituttet.
- Eskelinen, Leena (2000): *Arbejdsmiljø i den kommunale social- og sundhedsforvaltning – en analyse af socialarbejdere med personlig borgerkontakt*, København, AKF Forlaget.
- Fossetöl, Björg (1998): Sosialarbeider i velferdsstaten – om betydningen av en praktisk orientert handlingsforståelse, i Knut Fossetöl & Olav Eikeland (red.): *Kunnskapsproduksjon i endring – Nye erfarings- og organisasjonsformer*, Lund, Lunds Universitetsforlag.
- Hagedorn-Rasmussen, Peter; Hasle, Peter; Hultengren, Eva; Hvid, Helge; Iversen, Lars; Jensen, Per Langå & Limborg, Hans Jørgen (1997): *Helhedsorienteret arbejdsmiljøindsats i 2005 – En kommentar fra forskere til arbejdsministerens oplæg*, København, CASA.
- Hasle, Peter & Møller, Niels (2001): The Action Plan against Repetitive Work – An Industrial Relation Strategy for Improving the Working Environment, i *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, vol. 11, no. 2.
- Hvenegaard, Hans; Limborg, Hans Jørgen; Nørby, Hanne & Grinderslev, Edvin (2002): *Hvorfor er det så svært*, København, CASA, publiceres 2002.
- Hvid, Helge (2000): *Arbejdsliv og arbejdspolitik i Danmark – erfaringer fra halvfemserne*, Institut for Miljø, Teknologi og Samfund, RUC, upubliceret papir fra Dansk Sociologkongres 2000.
- Kristensen, Tage Søndergaard & Hansen, Lars Smith: Developmental work and health – Results from the SARA baseline study, i Helge Hvid & Peter Hasle (eds.): *Work for Welfare*, forventes udgivet 2002.
- Limborg, Hans Jørgen (2001a): The professional Working Environment Consultant – a new Actor on the Health and Safety Arena, i *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, vol. 11, no. 2.
- Limborg, Hans Jørgen (2001b): *Den risikable fleksibilitet*, Ph.d.-afhandling, Roskilde, TekSam Forlaget, forventes udgivet 2002.
- Limborg, Hans Jørgen & Hvenegaard, Hans (2002): *Fem fortællinger om den samme historie – Om et forsøg på udvikling af det sociale arbejdes indhold og organisation*, København, CASA.

Socialministeriet (1998): *Den gode balance – Samspelet mellem borger og forvaltning*, København, Socialministeriet.
Stiernø, Steiner (1983): *Stress og udbrenthet*, Oslo, Universitetsforlaget.

Sørensen, Knut H. & Sætnan, Ann R. (1983): *Makt og medvirkning i Arbeidsmiljøet*, NIS Rapport 8/83, Norsk Institutt for Sykehusforskning, Trondheim, NIS Forlag

Hans Jørgen Limborg er seniorkonsulent ved CASA (Center for Alternativ Samfundsanalyse).
e-mail: hjl@casa-analyse.dk