

# Risiko og forebyggelse i 'det nye arbejdsliv' set i et arbejdsmiljøperspektiv

**Hans Jørgen Limborg**

Arbejdslivet er under omfattende forandring, kravene til fleksibilitet øges og dermed ændres arbejdsmiljøet også. De psykosociale belastninger er blevet mere fremtrædende og får langt større bevågenhed. Nye metoder til at kortlægge de psykosociale belastninger anvendes i stort omfang, men for at udvikle en forebyggelsesstrategi over for det fleksible arbejdes belastninger savnes en bedre analyse af årsagssammenhænge, en bedre forståelse af opfattelsen og prioriteringen af risici på den enkelte arbejdsplads samt udvikling af de organisatoriske rammer for en forebyggende indsats.

## Arbejdslivets nye nedslidningsformer

Arbejdslivet undergår en radikal og hastig forandring – det synes at være en fastslået kendsgerning. Der er i offentligheden stor fokus på 'det nye arbejdsliv', der aflæses og beskrives forskellige tendenser, og de gives navne alt efter, hvilken synsvinkel der er valgt lige fra det grænseløse arbejde, til det fleksible og det udviklende arbejde (Olsen 2003). Sundhedsmæssige konsekvenser af det nye arbejdsliv har også fået stor bevågenhed, men beskrives især i form af konsekvenser på et individuelt plan. Nye arbejdsområder i den voksende servicesektor som f.eks. IT-arbejdspladser er nærmest blevet et symbol på dette nye og grænseløse arbejdsliv. Bidragene til den viden, der ligger bag analyser af arbejdslivets udvikling – i det omfang de overskrider myteplanet – repræsenterer en sammenkædning af flere forskellige forskningstraditioner.

Sociologiske analyser på metaplan, ofte

belyst af individ-cases, anvendes som dokumentation for, hvordan det nye arbejde har konsekvenser for den enkeltes personlighed, organisering af sammenhængen mellem arbejde og familie samt mulighederne for udvikling og sammenhæng i livet. (se f.eks. Sennett 1998, Hochschild 1997, Tynell 2002). Der er efterhånden en del undersøgelser, der påpeger, at et højere tempo, flydende arbejdstider, konstant væren til rådighed og nye krav i arbejdet i nogle tilfælde kan få ganske alvorlige konsekvenser for den enkeltes sundhed og helbred. Disse belastninger har betydet, at begrebet psykisk arbejdsmiljø efter i mange år at have været et stedbarn i arbejdsmiljøreguleringen har fået en central rolle i diskussionen om arbejdsforholdene, ikke blot blandt de arbejdsmiljøprofessionelle, men også på de enkelte arbejdspladser.

Begrebet *psykisk arbejdsmiljø* er blandt andet derfor blevet et meget bredt dækkende og upræcist begreb, der bruges i flæng om såvel sygdomme, symptomer, belastninger,

adfærd og ny arbejdsorganisering. Da begrebet på trods heraf har vundet stor accept, anvendes det også i denne artikel. Her afgrænses begrebet til en samlet betegnelse for de *vilkår i arbejdet*, der falder inden for følgende fire kategorier:

- *Organisatoriske rammer for arbejdet*: arbejdstiden, indflydelse i arbejdet, lønforhold, regler, normer og rutiner
- *Arbejdsgavens art og krav*: kvalifikationskrav, kvantitative krav, krav til samarbejdsevne, tidsfrister, oplevelse af meningsfuldhed, fysiske rammer m.m.
- *Ledelse og myndighed*: indflydelse på arbejde, status, faglig støtte, social støtte, feedback, information m.m.
- *Sociale relationer*: 'trivsel', 'klima', samarbejdsadfærd, konflikter, mobning m.m.

Det fremgår af denne definition, at selvom man afgrænser begrebet fra helbred og sygdomme, er det sæt af vilkår, der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø, ganske omfattende. Det er meningsfuldt i forhold til den diskussion, der rejses i denne artikel, at se psykisk arbejdsmiljø som et samlet begreb, men i forhold til at gennemføre mere specifikke analyser kan der være et behov for en yderligere præcisering, f.eks. med udgangspunkt i de fire ovenfor foreslåede grundelementer. I Norge har man således valgt at skelne imellem 'det organisatoriske arbejdsmiljø' og 'det sociale arbejdsmiljø' i den officielle norske definition af begrebet arbejdsmiljø (Norges offentlige udredninger 1999).

Stressforskningen har fokuseret på de sundhedsmæssige konsekvenser af det psykiske arbejdsmiljø. Den har dokumenteret en række sammenhænge mellem vilkårene i arbejdet og en række mulige konsekvenser, herunder symptomer som stress, søvnløshed og udbrændthed, somatiske reaktioner i form af hjerte-kar sygdomme og psykiske lidelser og adfærdsmæssige effekter

som øget alkoholforbrug og øget ulykkeshyppighed m.m. (Netterstrøm 2002).

En anden forskningstradition, der trives inden for organisationspsykologi og ledelsesteori, har udviklet en række modeller eller koncepter for det nye arbejdsliv, der vægter de muligheder, der gives den enkelte medarbejder for at kunne udvikle sig i jobbet, og for at virksomheder kan udnytte medarbejdernes 'skjulte' ressourcer. Udviklingsmuligheder antages i disse sammenhænge at være det modsatte af belastninger i arbejdet og beskrives i nogle sammenhænge direkte som en forebyggelsesstrategi. Sådanne modeller for udvikling af arbejdet findes i stort omfang i management-litteraturen (Hagedorn-Rasmussen 2002), men findes også i fagbevægelsens koncept om 'det udviklende arbejde' og deraf afledte strategier for medarbejdernes aktive deltagelse i virksomhedsudviklingen (Hvid 2001).

Disse forskellige tilgange til at beskrive konsekvenserne af det nye arbejdsliv trives side om side og påvirker såvel den statslige regulering af arbejdsmiljøet som de arbejdsmiljøprofessionelle rådgivere. Alle søger at finde en orientering, men de forskellige tilgange giver upræcise rettesnore for en videreudvikling af reguleringen og den virksomhedsnære varetagelse af arbejdsmiljøet. Reguleringen følger en generel tendens til at fremme selvregulering og egenindsats i virksomheden, som initieres af lovkrav og støtte til metodeudvikling, der kan understøtte selvreguleringen. Der har således i det meste af den forskning, der beskæftiger sig med psykisk arbejdsmiljø, været fokus på enten at dokumentere kendte problemer eller på at fremme konsensusprægede udviklingskoncepter. Derimod har der været en begrænset forskning i, hvilken betydning ændringerne i arbejdslivet vil få for vores forståelse af de årsagssammenhænge, der er mellem arbejdet og de konsekvenser, der iagttages på såvel individuelt som orga-

nisatorisk plan. Selvom det kan hævdes, at det netop er denne forståelse, der bør udgøre grundlaget for den statslige prioritering og regulering af de arbejdsbetingede sundhedsbelastninger, samt for hvordan der i arbejdsmarkedets organisationer og på den enkelte arbejdsplads prioriteres når indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø skal udvikles og tilrettelægges. Hvis altså det skal fastholdes, at det er en forebyggende indsats og ikke blot afhjælpning og kontrol, der skal være grundlaget for at forbedre arbejdsmiljøet.

Virksomheder, medarbejdere og ledere står derfor i et dilemma, når de skal prioritere arbejdsmiljøindsatsen. De ved og har ofte oplevet, at en udvikling af arbejdet for at skabe øget fleksibilitet medfører nye belastninger for nogle og udviklingsmuligheder for andre. Selvom konsulenter hævder, at for de medarbejdere, som oplever øgede belastninger, vil løsningen være endnu mere udvikling, har mange virksomheder erfaringer, der viser, at nye belastninger kan sætte udviklingen i stå eller endda skubbe den baglæns. Samtidigt bliver der stillet større krav til den enkelte virksomhed om selv at kunne varetage og dokumentere et godt og sikkert arbejdsmiljø, men det traditionelle sikkerhedsarbejde står famlende over for, hvordan dette 'nye' psykiske arbejdsmiljø skal håndteres.

Det er denne artikels mål at påpege nødvendigheden af at udvikle lokalt forankrede forebyggelsesstrategier, der kan sikre mennesker i 'det nye arbejdsliv' mod de mest negative konsekvenser af dette. Artiklen bygger på den opfattelse, at hvis der ikke skabes bedre muligheder for at begrænse de sundhedsmæssige og psykosociale belastninger i arbejdet, vil disse udgøre en hindring for, at de faglige og personlige udviklingsmuligheder og de muligheder for større myndighed i arbejdet, der også ligger i 'det nye arbejdsliv', kan udnyttes.

Udviklingen af lokalt forankrede forebyg-

gelsesstrategier har tre centrale forudsætninger:

- bedre forståelse af årsagssammenhænge mellem det nye arbejdsliv/det fleksible arbejde og de mulige belastninger
- forståelse af baggrunden for den lokale prioritering af risici i arbejdet
- at udvikling og forandring også udvikler den lokale varetagelse af arbejdsmiljøarbejdet

Artiklen diskuterer i det følgende disse tre forudsætninger med hovedvægten på den første og forsøger afslutningsvist at ridse nogle perspektiver op for diskussionen af det nye arbejdes vilkår.

Det empiriske grundlag for artiklen udgøres primært af SARA-programmet (Hvid 2000) og forskningsprojektet: *Private virksomheders håndtering af det psykiske arbejdsmiljø* (Møller Christiansen & Limborg 2002). Først er det imidlertid nødvendigt med en historisk betragtning for at anskueliggøre sammenhængen mellem forebyggelse og forståelse af årsagssammenhænge.

## Den tekniske forebyggelsesstrategi

Den måde, som belastninger i arbejdet traditionelt er blevet forstået og forklaret på, har sit udspring i den medicinsk orienterede arbejdsmiljøvidenskab. Den anskuer kausale sammenhænge som et udtryk for en dosis – respons relation. Hvis man udsættes for så og så meget organisk opløsningsmiddel i så og så mange år, er det sandsynligt, at man får en skade på nervesystemet. Denne videnskabelige indsigt i sammenhængen mellem påvirkninger i arbejdet og fysisk og mental sundhed har bibragt et samfundsmæssigt anerkendt grundlag for en statslig regulering af arbejdsforholdene, f.eks. gennem fastsættelse af grænser for fysiske påvirkninger og kon-

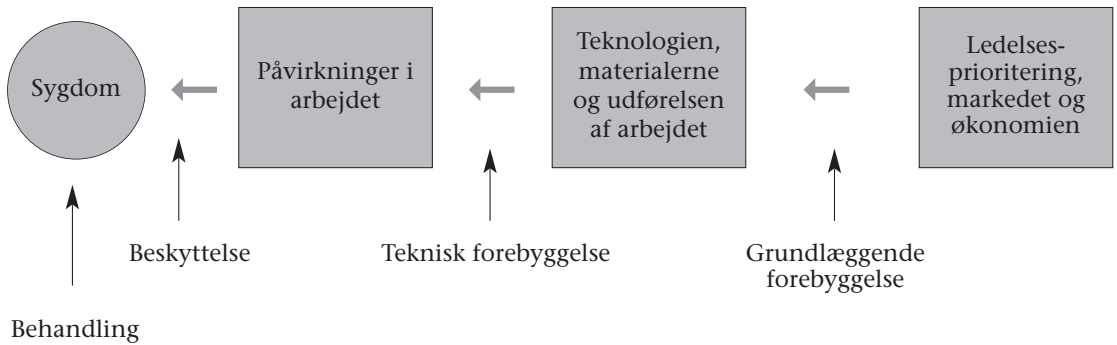
trol af virksomhederne (Olsen 1998). Arbejdsmiljøvidenskaben har også givet grundlag for udviklingen af et forebyggelsesorienteret rådgivningssystem. I Danmark har rådgivningssystemet i form af BST endda fået en særlig drejning i modsætning til mange andre lande ved at prioritere den tekniske indsats med at forbedre teknologi, materialevalg og arbejdsgange på den enkelte arbejdsplads.

Parallelt hermed udvikledes en anden forskningstradition end den medicinske. Den har sit udgangspunkt i de centrale arbejdsmiljøaktørers strukturelle og organisatoriske muligheder for at afhjælpe og forebygge dokumenterede belastninger i arbejdet (Stranddorf m.fl. 1992). Sikkerhedsorganisationen, ledelsen og de arbejdsmiljøprofessionelle rådgivere, primært BST, og deres prioritering af risici bliver med dette udgangspunkt centrum for forståelsen af, hvorledes risici i arbejdet opfattes, prioriteres og gøres til baggrund for prioriteringen af den tekniske forebyggelsesindsats. Denne forskningspraksis rettet mod det virksomhedsnære arbejdsmiljøarbejde har over for dosis-responsforskningen påpeget, at de kausale sammenhænge i arbejdsmiljøet skal føres længere 'bagud' (Langå Jensen m.fl. 1994). Forekomsten af sundhedsskadelige påvirkninger i arbejdet skal forklares gennem den enkelte virksomheds valg af teknologi, materialer og organisationsform. Disse valg kan endvidere begrundes ved de ledelsesmæssige prioriteringer, værdier og beslutninger. Ud fra en kausal betragtning er det således ledelsen og hermed diverse samarbejdsorganer, der gennem deres prioritering fastlægger rammerne for belastningerne i arbejdet. Denne erkendelse har påvirket rådgivningssystemet til at supplere de tekniske forbedringer med en rådgivning, der bygger på introduktion af styringsmodeller, arbejdsmiljøledelsesstrategier og systematisk arbejdsmiljøarbejde. Blandt aktørerne i den enkelte virksomhed

optræder denne evne til at analysere, hvilke risici der knytter sig til konkrete beslutninger om ny teknologi eller nye materialer, dog sjældent, men den er efterhånden blevet indbygget som en praksis i både reguleringen og i rådgivningen, bl.a. gennem APV-kravet. Tankegangen i den tekniske forebyggelsesstrategi er, at den mest grundlæggende forebyggelse opnås ved, at beslutningstagerne i virksomhederne træffer deres valg på et solidt grundlag af viden om de konsekvenser for sundheden, der kan blive resultatet af teknologier eller materialer, som overvejes indført. Herved kan de træffe beslutninger, der imødegår de værste konsekvenser. Det forudsætter naturligvis, at en ledelse prioriterer at undgå et dårligt arbejdsmiljø, hvilket i dag oftere er tilfældet ikke mindst på grund af øget offentlig fokus på arbejdsmiljøet, en relativ konkret lovgivning og aktive sikkerhedsrepræsentanter.

Denne *tekniske forebyggelsestankegang* (figur 1) har haft en positiv betydning for reguleringen af arbejdsmiljøet gennem udviklingen af en konkret teknisk forebyggelse især på virksomheder, der udfører produktionsorienteret arbejde. Det kan f.eks. dokumenteres, at omfanget af skader forårsaget af påvirkning af organiske opløsningsmidler og EGA er faldet (Hasle & Møller 2001). Produktionsvirksomhederne har i den samme periode gennem 80'erne og 90'erne gennemgået en omfattende teknologisk rationalisering i form af automatisering, effektivisering og kemikalisering. Arbejdsmiljøindsatsen har i denne sammenhæng derfor været en nødvendig forudsætning for, at denne tekniske rationaliseringsstrategi også var samfundsmæssig acceptabel ud fra et sundhedsmæssigt og et etisk-politisk synspunkt. Den har formodentligt også haft en økonomisk positiv effekt på omkostningerne til sygefravær og arbejdsskadeerstatninger, men det er vanskeligt at dokumentere (Sønderriis 1994). Succesen

Figur 1: Den tekniske forebyggelsestankegang.



bag den tekniske forebyggelsestankegang byggede altså på en videnskabelig baseret forståelse af årsagssammenhænge, en teknisk snild rådgivningstjeneste og en vilje og evne til at organisere arbejdsmiljøarbejdet lokalt. Spørgsmålet er derfor, om noget tilsvarende kan genfindes eller udvikles i forhold til det psykiske arbejdsmiljø?

## Helbred, stress og Det Udviklende Arbejde

SARA-programmet<sup>1</sup>, der gennemførtes fra 1997 til 2002, omfattende en række delprojekter, der gennemførte casestudier på omkring 50 virksomheder med sammenlagt ca. 3.000 lønmodtagere. På disse arbejdspladser blev der to gange i forløbet gennemført en spørgeskemaundersøgelse baseret på et spørgeskema, der i store træk er identisk med AMI's mellemlange spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø. Resultatet af spørgeskemaundersøgelsen er rapporteret i bogen *Det udviklende arbejde (DUA) – Helbred, stress og kvalifikationer* (Søndergård Kristensen & Schmidt Hansen 2003). Analysen bygger på en række spørgsmålsskaler, der er udviklet med henblik på at vurdere sammenhængen mellem 'DUA' og medarbejdernes selvoplevede helbred og trivsel.

Resultaterne viser, at på arbejdspladser, der udvikler arbejdsorganiseringen i ret-

ning af større indflydelse til medarbejderne, sikring af individuelle udviklingsmuligheder, større mening (engagement) i arbejdet og mere fleksible arbejdstider, opleves denne udvikling generelt positivt af medarbejderne. Det viser sig i en sammenhæng mellem de ovennævnte faktorer og udtryk for generelt større tilfredshed med arbejdet og mindre stress, men samtidigt også større krav til såvel faglige som sociale kvalifikationer og selvstændighed. Undersøgelsen viser også, at denne udvikling øger krav til ledelseskvaliteten, information og støtte i arbejdet betydeligt.

Undersøgelsen dokumenterer således en generel positiv sammenhæng mellem denne type organisationsudvikling og arbejdsmiljøet. Når de konkrete casestudier inddrages, viser det sig imidlertid, at resultaterne dækker over en række meget mere komplekse og ofte modsatrettede udviklingstræk. Selvom der kan konstateres en generel positiv vurdering af forandringerne, er der en gruppe af medarbejderne, der oplever store psykosociale belastninger, som de tillægger forandringerne. Det kan også konstateres, at vægtningen af de parametre, der spørges til, varierer alt efter, hvilken type af arbejde der udføres. De kvalitative casestudier dokumenterer, at såvel positive som negative oplevelser af ændringer i organisationen af arbejdet viser sig at være afhængi-

ge af det konkrete arbejde, der udføres. Industriarbejdere lægger stor vægt på de nye krav, der stilles til deres sociale kompetencer i forbindelse med øgede krav til samarbejde i produktionsgrupper. Social- og sundhedsarbejdere lægger derimod vægt på problemer, der knytter sig til begrænsninger i mulighederne for at opfylde de faglige mål i arbejdet. Vurderingen af nye organisationsstrukturer afhænger i høj grad af, i hvilket omfang der skabes bedre eller ringere vilkår for at udvikle relationen til 'klienterne'. Forandringerne i sig selv synes således altid at blive oplevet belastende, hvis de 'forstyrrer udførelsen af arbejdet', selvom resultatet på længere sigt generelt vurderes at blive positivt. Det kan lede til en antagelse om, at en analyse af årsagerne til de problemer, der knytter sig til en ændring af arbejdets organisering, skal foretages i en konkret kontekst for at kunne anvendes til at etablere viden om årsagssammenhænge mellem arbejdets karakter og de sundhedsmæssige og mentale belastninger i arbejdet.

Det er under alle omstændigheder næppe muligt at tale om en generel ændring af arbejdslivet. Det, vi er vidner til, er en lang række parallelle udviklingstræk, hvor der både optræder arbejde, hvor så godt som alle kendte rammer og former er fjernet, samtidig med at der optræder eksempler på genetablering af tayloriserede arbejds gange inden for servicearbejde. En konklusion på dette er, at det ikke er muligt at definere én forståelse af en 'belastning i arbejdet' som f.eks. manglende social støtte, der har en så generel karakter, at den kan anvendes generelt over for alle typer arbejde. Strategien bag den tekniske forebyggelses-tankegang, som skabte en relativt succesfuld regulering af f.eks. støj, EGA og organiske opløsningsmidler gennem viden, grænser, tekniske løsninger og prioritering, kan derfor ikke kopieres i generel form over på det psykiske arbejdsmiljø.

## Årsagssammenhænge i 'det nye arbejdsliv'

Med dette udgangspunkt ligger der unægtelig en stor udfordring i at anlægge en forebyggelsestankegang på konsekvenserne af 'det nye arbejdsliv'. Forebyggelse forudsætter solid viden om de kausale sammenhænge, der ligger bag de problemer, man ønsker at forebygge, samtidigt med at konsekvenserne af det nye arbejde skal aflæses i den konkrete kontekst. Udfordringen må derfor i første omgang mødes med et forsøg på at udvikle en ramme, inden for hvilken man i forhold til konkrete arbejdssammenhænge kan afdække årsagssammenhænge mellem belastninger og deres konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø. Med det mål for øje må der fiskes på tværs af de eksisterende forskningstraditioner. Med udgangspunkt i den tekniske forebyggelsestankegang er figur 2 en model for, hvordan en organisatorisk forebyggelsesstrategi kunne se ud.

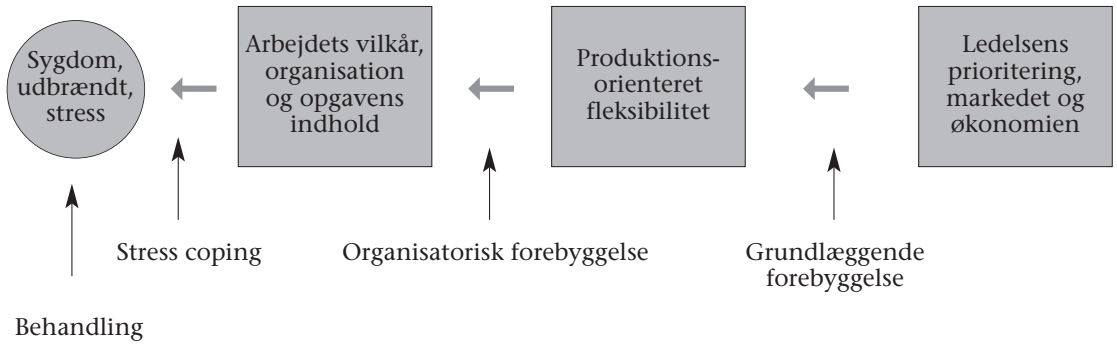
## Sygdom, udbrændthed og stress

Stressforskningens fokus på konsekvenserne for det enkelte individ har gjort, at vi i dag ved meget om, hvordan mennesker reagerer somatisk og psykisk på forskellige psykosociale belastninger. Vi ved også, at reaktioner på de samme vilkår varierer meget fra person til person. Indsatsen for at reducere disse belastninger er som konklusion heraf en kombination af individuelle strategier, f.eks. i form af behandling og stress-coping, samt en påpejning af vigtigheden af udviklingsmuligheder og støtte i arbejdet. I en generel form giver sådanne anvisninger dog ikke den enkelte arbejdsplads et grundlag for at forstå, hvad der forårsager belastningerne.

## Påvirkninger fra arbejdets vilkår

SARA-projektets erfaringer var som nævnt, at det for at kunne afdække sammenhænge mellem konsekvenser og påvirkninger i ar-

Figur 2. Den organisatoriske forebyggelses tankegang.



bejdet er nødvendigt at medtage vurderinger af det konkrete arbejde. Forskning i kausale relationer i arbejdsmiljøet må forholde sig til et langt mere differentieret arbejdsmarked, end man tidligere har gjort i jagten på at afdække risici i arbejdet. Det lader sig ikke gøre at forklare alt ud fra billedet af en mellemstor industrivirksomhed. Som udgangspunkt kan man opdele arbejdsmarkedet i fire grundtyper af arbejde, der har grundlæggende forskellige vilkår:

- Produktionsorienteret arbejde (industrielt og håndværksmæssig bearbejdning af ting)
- Arbejde orienteret mod mennesker i en omsorgsrelation (pleje, sundhedssektor, undervisning)
- Arbejde med mennesker i en service-relation (handel, service, rådgivning)
- Arbejde med symboler og begreber (IT-udvikling, videnskab, formidling, kunst)

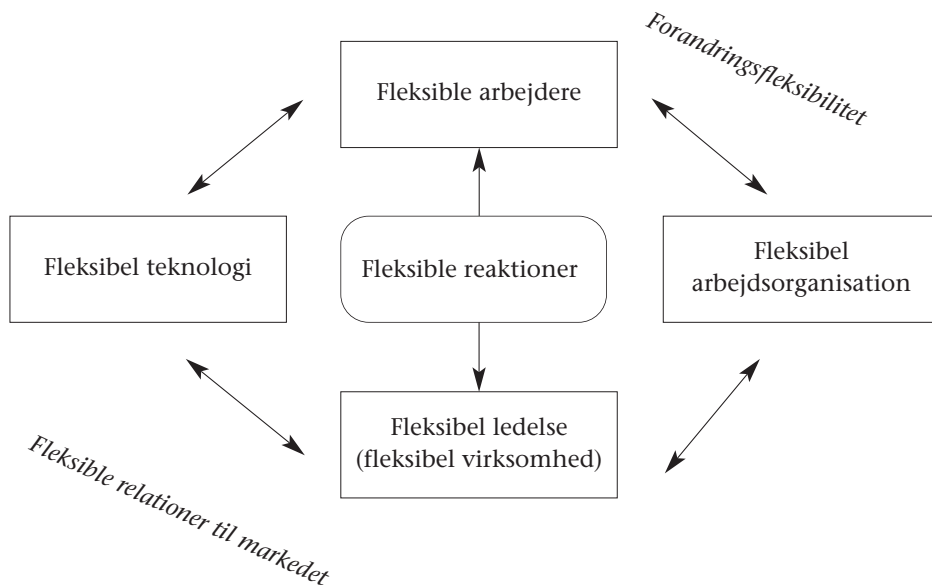
Negative påvirkninger i arbejdet kan beskrives med udgangspunkt i de dilemmaer og problemstillinger, der knytter sig til de fire arbejdstyper. F.eks. kan syndromet udbrændthed knyttes til arbejde med mennesker, hvor det er relationen mellem den udførende og 'klienten', der er selve arbejdsopgaven, som f.eks. hjemmehjælp, sygepleje og socialt arbejde. Servicearbejde er der-

imod kendetegnet af store krav til kvalitet og deadlines, der sætter faste rammer for den enkeltes oplevelse af arbejdspress og kvalifikationskrav. Problemer med grænseløs arbejdstid er mest udbredt i IT-sektoren og projektor organiserede konsulentvirksomheder og så videre.

### Kravet om større fleksibilitet – en organisatorisk rationalisering

Om arbejdsvilkårene i de forskellige typer af arbejde bliver til belastninger med alvorlige negative konsekvenser for sundheden afhænger af de rationaler, der ligger bag gennemførelsen af de konkrete ændringer af arbejdets organisering og rammerne for arbejdets udførelse. Det kan være vanskeligt at læse sådanne rationaler ud af et enkelt konkret forandringsprojekt. Forandringens baggrund og målsætning bliver ofte beskrevet på et overordnet plan, der påpeger en implicit nødvendighed for udvikling, argumenterer ud fra sammenligninger med andre virksomheder eller institutioner, eller bygger på en generel antagelse af, at en ændret arbejdsorganisering kan reducere omkostningsniveauet. Rationalet for at gennemføre organisationsændringer vil, når der læses bag om de pæne målsætninger, altid være en rationalisering af arbejdet. Begrebet rationalisering anvendes mest om tekniske ændringer, men kan i lige så

Figur 3. Den produktionsorienterede fleksibilitet.



høj grad bruges om de organisationsomlægninger, der er grundlaget for 'det nye arbejde'. Rationaliseringens mål er at effektivisere anvendelsen af den arbejdstid, der er til rådighed, gennem f.eks. afkortning af beslutningsveje, individuel og gruppebaseret suboptimering af arbejdstiden og mere direkte relationer mellem producent og aftager såvel internt som eksternt. Kodeordet for denne rationaliseringsstrategi er større fleksibilitet.

Fleksibilitet er et meget bredt begreb, der anvendes om såvel strukturel fleksibilitet – markedsmæssig fleksibilitet – og produktionsorienteret fleksibilitet. Det er den produktionsorienterede fleksibilitet, der er det primære mål for den organisatoriske rationalisering (Limborg 2002). Gennem analyser af de former, denne antager, kan der udvikles et grundlag for at diskutere, hvilket fokus 'organisatoriske forebyggelsesstrategier' bør have. Den produktionsorienterede fleksibilitet kan anskueliggøres som vist i figur 3.

*Fleksible arbejdere:* betegner kravet om ev-

nen til at varetage mange forskellige funktioner og ikke mindst varetage et større ansvar for planlægning og organisering af arbejdsopgaverne. Psyko-soziale problemer knyttet hertil opstår ved ubalance mellem de nye krav, der stilles, og de forudsætninger og ressourcer, der er til rådighed. Der stilles ikke blot krav om øgede faglige kvalifikationer, men også krav til at kunne varetage planlægning, arbejdsfordeling og til at kunne indgå aktivt i samarbejdsprocesser, der stiller store sociale krav.

*Fleksibel teknologi* betegner de øgede teknologiske muligheder for, at arbejdet kan adskilles fra faste arbejdssteder og fastlagt arbejdstid ved hjælp af internet, e-mail, mobiltelefoner og storrumskontorer. Problemerne, der knytter sig til dette er en grænseløs relation mellem arbejde og fritid, der kan gøre, at krav i arbejdet strækkes til hele døgnet, skaber ubalance i 'livsrytmen' og umuliggør fysisk og mental restituering.

*Fleksibel arbejdsorganisering* betegner nye måder at tilrettelægge udførelsen af arbejdet på. Den mest anvendte er at nedbryde



eksisterende hierarkiske ledelsesstrukturer og lade den direkte fordeling af arbejdsopgaverne varetages af produktionsgrupper eller opgavebaserede team med større eller mindre grad af 'selvstyre'. Ledelsesopgaven på mellemniveau skifter i tråd hermed karakter fra 'værkfører' til 'coach'. Problemerne knytter sig til mulighederne for at leve op til de krav, der stilles til at kunne varetage det øgede ansvar og de større krav til at planlægge og prioritere. Det forudsætter adgang til de nødvendige informationer, kendskab til ledelsesmetoder og ikke mindst stilles der krav til øgede evner til at indgå i forpligtende sociale relationer, både mellem grupperne og i grupperne. Da kravene til den sociale interaktion sjældent er medtænkt i forandringsprojekterne, kan der let opstå ubalance mellem, hvad der kræves af den enkelte for at skulle agere i gruppesamarbejdet og de 'sociale evner', der blev fremmet af den tidligere virksomhedskultur.

*Fleksibel ledelse* betegner kravene til en ny ledelsesstil, der bygger på at sætte mål og rammer for arbejdet frem for at give ordrer og fastlægge arbejds gange. Dette skift i lederstil forudsætter en ganske omfattende ændring i de kompetencer, ledere skal besidde, en forandringsproces, der ofte opleves belastende for de ledere, der skal opfylde de nye krav. Ikke mindst er der mange, der oplever det problematisk, når det ikke er muligt at skabe balance mellem de kvalitetsmål, faglige mål eller ideologiske mål, der ligger i arbejdet, og de ressourcer, der stilles til rådighed.

*Fleksible relationer mellem ledelse og medarbejdere* tilstræbes som en erstatning for de traditionelt mere fastlåste kollektive aftaler af løn, arbejdstid og arbejds vilkår. 'Ny løn', flydende arbejdstider, ingen øvre arbejdstid og 12-timers arbejdsdage er eksempler på nye langt mere løse og individuelle aftaleformer for regulering af kontrakten mellem arbejdstager og arbejdsgiver. Problemet kan

blive oplevelsen af ubalance mellem arbejdets krav, ens egen indsats og den honorering, der følger med det konkrete arbejde. Et problem der forstærkes, hvis der forekommer ulige vilkår mellem grupper og enkeltpersoner, og hvis en skævhed mellem indsatsen og belønning svækker oplevelsen af mening i arbejdet.

Disse ændringer i arbejdet finder ikke kun sted inden for det produktionsorienterede arbejde, men i lige så høj grad inden for omsorgsarbejde, servicearbejde og symbolarbejde, dog altid formet af de givne rammer. For noget arbejde i f.eks. omsorgssektoren sker en øget fleksibilisering sideløbende med, at arbejdet synes at miste et tidligere præg af kald og 'gerning'. Selvom medarbejderne kan opleve at være individuelle 'producenter af omsorg', bliver arbejdet i stigende grad målsat og fastlagt gennem arbejdsnormer og kvalitetsmål.

## **Risikoforståelse – baggrunden for arbejdsmiljøindsatsen**

Den tekniske forebyggelsestankegang bygger på en bred accept af dokumenterede kausale relationer, som har været grundlag for opfattelsen af risici i arbejdet. Prioriteringen af risici på den enkelte arbejdsplads – og dermed prioriteringen af arbejdsmiljøindsatsen – har været stærkt præget af den aktuelle og tilgængelige viden om sammenhænge mellem påvirkninger og de konsekvenser, de kan medføre. Om end indsatsen altid er udformet med baggrund i de konkrete økonomiske og teknologiske vilkår for arbejdet. Skal man vurdere mulighederne for en lokal indsats over for psykiske arbejdsmiljøproblemer, er det derfor nødvendigt at undersøge, på hvilken baggrund prioriteringen af risici finder sted. Der er fem centrale forhold, der medvirker til at konstituere en lokal (dvs. virksomhedsintern) opfattelse af, hvilke risici i arbejdet der udgør de største helbredstrusler.<sup>2</sup>

Den lokale risikoopfattelses fem elementer:

- *Et oplevelseselement* baseret på erfaringer med negative påvirkninger fra arbejdets udførelse
- *Et teoretisk analytisk element* baseret på viden om sundhedsskadelige påvirkninger
- *Et værd- 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
- *Et konfliktelement* baseret på forestillinger om en ulige fordeling af ansvar og konsekvenser knyttet til belastningerne i arbejdet

I det traditionelle sikkerhedsarbejde og i den tekniske forebyggelses tilgang har *det juridiske og det videnskabeligt orienterede element* haft størst betydning. De har skabt de argumenter om kausale sammenhænge, som er blevet fremført for at gennemføre en forbedring af arbejdsmiljøet. Det lokale arbejdsmiljøarbejde har historisk bevæget sig fra at have været udpræget *konfliktorienteret* i 70'erne til i stigende omfang at være *konsensusorienteret*. I hvert fald så længe, der kunne hentes argumenter af juridisk og videnskabelig karakter, samt at arbejdsmiljørådgivere kunne formidle anvisninger til konkrete *handlinger*, der inden for de tilgængelige økonomiske rammer kunne løse problemerne. Oplevelseselementet havde derimod kun betydning for dannelsen af risikoforståelsen på det helt lokale plan og blev sjældent anført som argument.

I kraft af ændringerne i arbejdets vilkår sker der samtidig en ændring af forudsætningerne for dannelsen af den lokale risikoopfattelse. Ændringer i risikoopfattelsen sker i samspillet mellem arbejdets karakter og indhold og de konkrete ændringer mod et mere fleksibelt arbejde. Når der på virk-

somhedsniveau kan konstateres et øget fokus på psyko-socialt arbejdsmiljø, trivsel og stress, er det næppe alene, fordi det er oppe i tiden, men bør snarere forklares ved, at man konkret oplever en række belastninger ved den organisatoriske rationalisering, og at disse truer med at være hindringer, der står i vejen for, at denne udvikling kan fortsættes. Det risikobegreb, myndigheder, konsulenter og arbejdsmiljøprofessionelle tilbyder, er endnu meget bundet til de individuelle reaktioner på forandringerne. Et nyt risikobegreb, der skal række videre end dette, må kunne rumme en forståelse af årsagssammenhænge, der rækker ud over det enkelte individ og fokuserer på de organisatoriske og sociale rammer for arbejdet. Der er dog ingen tvivl om, at netop *oplevelseselementet* og *konfliktelementet* har en meget stor betydning for den lokale opfattelse af de risici, der knytter sig til det fleksible arbejde. Først og fremmest fordi oplevelserne af belastninger, som f.eks. sociale konflikter, inddrager den enkelte person direkte, samtidig med at der ikke hos eksperter eller rådgivere tilbydes årsagsforklaringer af teknisk eller videnskabelig karakter, der giver et tilfredsstillende svar på, hvorfor de opstår.

Den ovenfor beskrevne model for den lokale risikoopfattelse kan være et godt udgangspunkt for at diskutere risikoprioritering på den enkelte arbejdsplads. Den skal dog suppleres med en mere dynamisk forståelse for de processer, der påvirker og til stadighed forrykker opfattelsen af risiko. Kasperson m.fl. (1998) kalder dette for 'a social amplification of risk' og argumenterer for, at risikoopfattelse primært er en social konstruktion og ikke kan forklares ud fra de klassiske risikoteorier, som alene ser risiko som en videnskabelig dokumenteret multiplikation af alvorlighed og sandsynlighed. Jeg er – med Ulrich Beck in mente – enig i, at mange af de risici, der er knyttet til det nye arbejdsliv, er de arbejdende men-

nesker selv med til at skabe gennem deres aktiviteter, adfærd og holdninger. En større indflydelse i arbejdet giver også større mulighed for at skabe risici for sig selv, men når indflydelsen ikke rækker ud over arbejdets udførelse, er der stadig behov for at kunne diskutere, hvordan organisatoriske ændringer på baggrund af ledelsesmæssige prioriteringer kan følges af en forebyggelsesstrategi.

## Prioritering og ledelse af udvikling

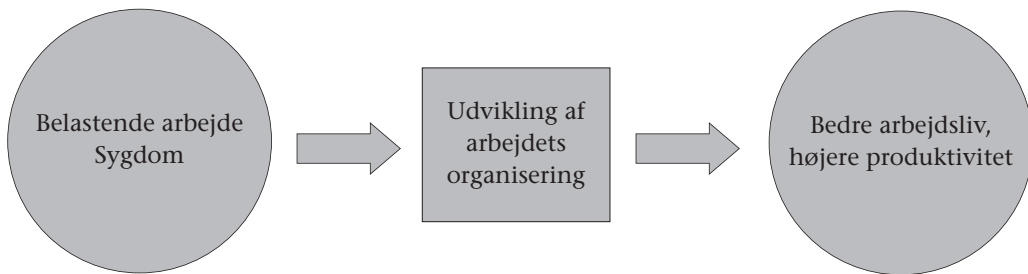
Beslutning om gennemførelse af større organisatoriske omlægninger må, som nævnt, antages at have et økonomisk rationale som baggrund, men begrundes i praksis ofte med bløde argumenter, der ofte også inddrager mål om at skabe et bedre arbejdsliv. Den organisatoriske ramme omkring gennemførelsen kan være et samarbejdsorgan, der inddrager såvel ledelsen som repræsentanter for medarbejderne. Udvikling af det psykiske arbejdsmiljø er i mange virksomheder blevet et tema, der ikke placeres i sikkerhedsorganisationen, men derimod varetages af personaleafdelingen eller en HR-afdeling, hvor en sådan findes. Ansvar og beslutningskompetencen vedrørende kortlægning og forbedring af det psykiske arbejdsmiljø placeres derfor ofte her og/eller i SU. I disse organer er det en udviklingstankegang, der er det fremherskende grundlag for prioritering af indsatsen. Der foretages mange kortlægninger af medarbejdernes oplevelser af belastningerne, enten i form af et spørgeskema med videnskabelig baggrund, som f.eks. AMI's tredækker, eller i form af en trivselsundersøgelse udviklet af virksomheden eller et konsulentfirma. Det viser sig at være vanskeligt for virksomhederne at fortolke sådanne undersøgelsesresultater. Resultaterne forklares ofte på baggrund af en sammenligning af resultaterne med enten

landsgennemsnittet, tidligere kortlægninger eller svarene i undersøgelsen indbyrdes. Dette kan give en vurdering af, hvilke problemer der opleves alvorlige, men det bidrager ikke til en analyse, der giver en øget erkendelse af årsagssammenhænge. Beslutningsgrundlaget for gennemførelsen af en organisatorisk rationalisering vil derfor sjældent inddrage en kritisk stillingtagen til, hvilke risici i arbejdet udviklingen kan medføre. Fagbevægelsen har med 'Det Udviklende Arbejde' sin egen udgave af visionen om det nye arbejdsliv (Hvid 2001), men det synes at være sammenkoblingen mellem det psykiske arbejdsmiljø (ofte omtalt som trivsel) og nye ledelseskoncepter, der har vundet størst udbredelse.

Det psykiske arbejdsmiljø prioriteres i virksomhederne, men det tages op i en anden tradition og årsagsforståelse end den, der ligger bag den tekniske forebyggelsestankegang. Udvikling af arbejdsorganisationen, større indflydelse i arbejdet og kompetenceudvikling bliver herved ofte tolket som en forebyggelsesstrategi i sig selv, en udviklingsorienteret forebyggelsestankegang. Hvis man skulle illustrere tankegangen for at sammenligne den med den tekniske forebyggelsestankegang, ville den se ud som vist på figur 4.

Problemet med denne forståelse af sammenhængen mellem udvikling af arbejdet og dets mulige konsekvenser er, at den oftest præsenteres som risikofri eller med en svagt udviklet risikoforståelse, hvor de risici, der forudses, alene er dem, som kan hindre udviklingen eller sætte den i stå og dermed forhindre de ønskede forbedringer af arbejdsforholdene. Det skyldes, at udviklingsprojekter ofte er knyttet til en koncepttænkning, ofte båret af konsulenter, der finder en forretningsmæssig interesse i at fastholde udviklingen som risikofri. De arbejdsmiljø-professionelle rådgivere har delvist medvirket til den samme udvikling ved også at have udviklet en rådgivningsmeto-

Figur 4. Den udviklingsorienterede forebyggelsestankegang.



dik, der lægger vægt på organisationsudvikling som en vej til at skabe bedre arbejdsmiljø (Limborg 2000). Det har vist sig positivt i form af bedre rådgivningsmetoder, men der mangler i dette regi metoder til risikovurdering af organisationsændringer. Dette kan vise sig at være udviklingstankegangens akilleshæl. Mange af virksomhedernes aktører ved ofte godt fra deres driftsopgaver, at enhver ændring bør gennem en risikoanalyse, før den besluttet. Problemet med de mange ændringer af arbejdsorganisering og ledelsesstrukturer er imidlertid, at der mangler metoder og erkendelser til afdækning af årsagssammenhænge.

### Indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø – en opsamling

På baggrund af sammenligningen mellem den tekniske forebyggelsestankegang og varetagelsen af det traditionelle/fysiske arbejdsmiljø med udviklingen af indsatsen for at forebygge psykosociale belastninger i 'det nye arbejde', kan man betragte den aktuelle indsats som værende på et tidligt stadium i udviklingen. Fokus er på individuelle konsekvenser og på at afdække de umiddelbare sammenhænge mellem disse og de direkte påvirkninger i arbejdet. Man kan drage en sammenligning til arbejdsmiljødebatten i 70'erne, hvor fokus var på den medicinske udredning af de arbejdsbetingede sygdomme og beskyttelse af arbejdere mod

skadelige påvirkninger. Hvis man anerkender den sammenligning, er udfordringen jo også åbenbar. Der er et stort behov for at tage det næste skridt, nemlig at udvikle en såvel teoretisk som praksisorienteret forståelse af sammenhængen mellem de belastende vilkår i arbejdet og den organisatoriske rationaliseringsstrategi, eller den øgede fleksibilitet om man vil.

En sådan forståelse er en forudsætning for, at der kan udvikles viden og metoder, som kan forebygge dårligt psyko-socialt arbejdsmiljø. En væsentlig forskel er imidlertid, at der næppe er de samme muligheder for at udvikle strategier med lige så bred anvendelse som f.eks. substitution af kemiske stoffer. Der skal i første omgang skabes en dybere erkendelse af sammenhængen mellem de forskellige arbejdstypers grundvilkår og de belastninger, der er mest fremtrædende inden for disse. SARA-projektet viste, at de konkrete begivenheder, der overgår en virksomhed, f.eks. udviklingsprojekter, i sig selv har en stor indflydelse på oplevelsen af det psykiske arbejdsmiljø, og at der optræder en række nye belastninger som følge af nye krav i arbejdet til samarbejde, social interaktion/adfærd, kvalitet, faglighed og selvstændighed i udførelsen af arbejdet.

Da indsatsen for at forebygge psykosociale lidelser ikke er en arbejdsmiljøindsats, men integreres i en personalepolitisk indsats, der præges af en udviklingstankegang med en svag risikoforståelse, bliver udfor-

dringen næppe mindre. Udgangspunktet kan være at introducere metoder, der med udgangspunkt i konkrete kortlægninger af det psykiske arbejdsmiljø kan facilitere udviklingen af en lokal risikoforståelse, der kombinerer de lokale erfaringer med en eksisterende videnskabeligt funderet viden om psykosociale belastninger. Inddragelse og prioritering af *oplevelseselementet* i den lokale risikoforståelse bliver centralt, da en række af de nye belastninger ikke umiddelbart kan beskrives generelt, men udspringer af de lokale rammer for at skabe balance mellem krav og ressourcer på mange niveauer.

I det nye arbejdsliv betyder de organisatoriske ændringer større indflydelse på eget arbejde, større ansvar for udførelsen, ansvar for opfyldelse af kvalitetsnormer og tidsnormer samt øget ansvar for varetagelsen af de sociale relationer i arbejdsgruppen og mellem f.eks. socialarbejder og klient. Med det øgede ansvar for arbejdsopgaven følger også et øget ansvar for selv at sætte grænserne for, hvor stor en belastning man kan overkomme. Det er ikke længere noget, der kan overlades til en central forhandling. Disse grænser er sjældent entydige, men varierer fra arbejdsplads til arbejdsplads, fra person til person og kan endda være forskellige på forskellige tidspunkter i ens arbejdsliv.

Forebyggelse er at sætte grænser for belastningerne, før det går galt. For at der på den enkelte arbejdsplads kan arbejdes med at definere grænser for, hvornår belastninger i arbejdet bliver uacceptable, kræves der håndterbare metoder til fastlæggelse af de konkrete risici i arbejdet. Det forudsætter viden om årsagssammenhænge og organisatoriske rammer, inden for hvilke denne viden kan omsættes til handling. Men det

kræver også begreber om risici, der er let fattede, fordi de udtrykker den erfaring og de vilkår, der er gældende på ens egen arbejdsplads. Sådanne begreber skal i den enkelte virksomhed skabes i en organisatorisk struktur, der har forebyggelse og risikoforståelse som en hovedopgave. Det er muligt, at den traditionelle sikkerhedsorganisation skal moderniseres, men hvis det alene bliver en personalepolitisk opgave at varetage det psykiske arbejdsmiljø, skal medarbejdernes repræsentanter sikres en formaliseret indflydelse og gives de nødvendige forudsætninger og redskaber for at diskutere risikoen ved udvikling og sætte grænser.

Den lokale risikoopfattelse er nødvendig for at beskrive og forklare de belastninger i arbejdet, der følger af 'det nye arbejde'. Men den lokale forståelse af risici i arbejdet er på mange punkter specifik i forhold til den konkrete arbejdsopgave, og den fokuserer ofte mere på hindringer for at udføre arbejdet end på risiko for nedsat sundhed for den enkelte. Alene rummer den derfor en stor risiko for at overse eller tabuisere en række eksisterende sundhedsbelastninger. Vilkår, der på trods af eksisterende viden om de mulige negative konsekvenser opleves som nødvendige forudsætninger for arbejdet, som f.eks. skiftehold og uhensigtsmæssige arbejdstider. Den kan derfor ikke stå alene som grundlag for en forebyggelsesstrategi, men skal konfronteres med den aktuelle forskningsbaserede viden om konsekvenser af psykosociale belastninger. Men afkodningen af den lokale teori er en forudsætning for, at den videnskabelige evidens, der skabes gennem spørgeskema-kortlægninger, kan fortolkes og bringes i spil i det daglige arbejdes håndtering af krav, samarbejde og konflikter.

## NOTER

1. SARA-programmet gennemførtes af et samarbejde mellem forskere fra TEK-SAM RUC, DTU, AMI og CASA. Se publikationsliste og yderligere beskrivelse på [www.saraweb.dk](http://www.saraweb.dk).
2. Denne model bygger på Sørensen og Sætnans

(Sørensen og Sætnan 1983) formulering af, hvad de kaldte en lokal arbejdsmiljøteori. Det femte element bygger på Holmes et al. (1998) og er min tilføjelse til Sørensen og Sætnans model.

## REFERENCER

- Hagedorn-Rasmussen, Peter (2002): *Ledelseskoncepter fra idé til social dynamik*, Institut for Teknologi og Samfund, Roskilde Universitetscenter.
- Hasle, Peter & Niels Møller (2001): *The action plan Against Repetitive Work – An Industrial Relation Strategy for Improving the Working Environment*, i *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, vol. 11/2.
- Hochschild, Arlie Russell (1997): *The time Bind – When work becomes home and Home becomes Work*, Metropolitan Books, New York.
- Holmes, Noni, S.M. Gifford & T.J. Triggs (1998): *Meaning of risk control in Occupational Health and Safety among Employers and Employees*, *Safety Science* vol. 28, no. 3, Elsevier, Amsterdam.
- Hvid, Helge (2001): *Dansk arbejds politiks gyldne tiår*, Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 4, 2001.
- Hvid, Helge (red) (2000): *Ressourcer og velfærd i arbejdslivet*, Frydenlund, Viborg.
- Kasperson, R.E., Ortwin Renn, P. Slovic, H.S. Brown, J. Emel, R. Goble, J.X. Kasperson & S. Ratick (1998): *The Social Amplification of Risk – A conceptual Framework*, *Risk Analysis* 8, 2.
- Langaa Jensen, Per, Hans Jørgen Limborg, Steen Viskum, Uffe Sæbye & Agnes Saaby (1994): *Arbejdsmiljøprofessionelles kvalifikationer*, Selskab for Arbejdsmiljø, DIF, København.
- Limborg, Hans Jørgen (2000): *Arbejdsmiljøarbejdet – udvikling af en ny faglig professionalisme*, i Nordisk arbejdslivskonference 1999, Nordisk Ministerråd – TemaNord, København.
- Limborg, Hans Jørgen (2002): *Den risikable fleksibilitet – på vej mod et nyt arbejdsmiljø*. Frydenlund, Viborg.
- Møller Christiansen, Jørgen & Hans Jørgen Limborg (2002): *Private virksomheders håndtering af det psykiske arbejdsmiljø*, Notat til Arbejdsmiljørådet.
- Netterstrøm, Bo (2002): *Stress på arbejdet*, Hans Reitzels forlag, København.
- NOU (Norges Offentlige Udredninger) (1999): *Nytt millennium – nytt arbeidsliv? Trygghet og verdiskaping i et fleksibelt arbeidsliv*, Utredning fra Arbejdslivsutvalget, NOU 1999, 34.
- Olsen, Erik (red.) (1998): *Risikovurdering i Arbejdsmiljøet – risiko ved langtidsudsættelse, Basisbog*. Arbejdsmiljøinstituttet, København.
- Sennett, Richard (1998): *The Corrosion of Character – the personal consequences of work in the new capitalism*, W.W. Norton & Company, New York.
- Steen Olsen, Søren (2003): *Ufo arbejdet*, Rapport fra instituttet for fremtidsforskning, København.
- Stranddorf, Johan, Niels Møller & Per Langaa Jensen (1992): *Arbejdsmiljøarbejdet i udvikling*, Arbejdsmiljøfondet, København.
- Sørensen, Knut H. & Ann R. Sætnan (1983): *Makt og medvirkning i Arbejdsmiljøet*, NIS Rapport 8, 83, Norsk Institutt for Sykehusforskning, Trondheim.
- Søndergaard Kristensen, Tage & Lars Schmidt Hansen (2003): *Det udviklende arbejde – Helbred stress og kvalifikationer*, Frydenlund, Viborg.
- Sønderriis, Ebbe (1994): *Sæt pris på arbejdsmiljøet*, Arbejdsmiljøfondet.
- Tynell, Jesper (2002): *Det er min egen skyld*, i Tidsskrift for arbejdsliv, nr. 2, 2002.

**Hans Jørgen Limborg**, cand.techn.soc., ansat ved Center for Alternativ Samfundsanalyse, CASA.  
e-mail: [hjl@casa-analyse.dk](mailto:hjl@casa-analyse.dk)