

Psykisk arbejdsmiljø

Indledning

Like it or not' – psykisk arbejdsmiljø er hot! Der er i Danmark sket et skred i opfattelsen af psykisk arbejdsmiljø i de sidste 10 til 20 år (Kristensen 2007). Hvor der tidligere var omfattende modstand mod at tale om psykosociale problemer på arbejdspladsen, ses det nu nærmest som en nødvendighed. Nogle af motiverne er klare. Både stat og arbejdsgivere ønsker at nedbringe sygefraværet; virksomhederne ønsker at fastholde medarbejdere; og medarbejdere ser i stigende grad et psykisk sundt og udviklende arbejde som noget nær en menneskeret.

Den tilsyneladende konsensus har dog sine sprækker og modsigelser. Således havde allerede det såkaldte metodeudvalg, der skulle lægge grunden for Arbejdstilsynets praksis på området, sine problemer. Man skulle finde et kompromis, der både tilgodeså det psykiske arbejdsmiljø og statens interesse i at regulere området og bevarede ejernes suveræne ledelsesret.

Udvalgets rapport, der kom i 1998, havde en opdeling af det psykiske arbejdsmiljø i to hovedgrupper: den ene omfattede bl.a. problemer med baggrund i ledelsens overordnede beslutninger og samspillet mellem ledelsen og de ansatte, mens den anden gruppe bl.a. omfattede problemer med udsping i selve arbejdsprocessen, dens metoder og/eller fysiske rammer (Metodeudvalget 1998).

Arbejdstilsynet kan i princippet spørge om alt, men må kun gå ind i sager fra sidst-

nævnte gruppe. Parterne forsvarer denne rapport med næb og klør, selvom dens opdeling af det psykiske arbejdsmiljø næppe er logisk holdbar. Det er et politisk kompromis: det psykiske arbejdsmiljø er også et politisk spørgsmål, indlejret i stærke interesse- og magtstrukturer.

Hvorfor er den psykiske eller mentale side af arbejdet blevet så fremtrædende eller påtrængende? Vi mener, at svaret dels kan findes i ændringer i *selve arbejdets karakter* og organisering, dels i nogle bredere *samfundsmæssige* ændringer: i reguleringen af arbejdet, i institutioner og i hverdagslivet og dets normer.

Som en overordnet tendens beskæftiges færre mennesker i de traditionelle primære og sekundære sektorer: industri, landbrug, fiskeri mm., og flere beskæftiges i den højt uhomogene tertiære sektor med 'serviceerhverv'. Stadig flere arbejder med symbolarbejde og menneskelige relationer frem for materiel produktion. Derved kommer der mere vægt på kognitive, emotionelle og sociale kompetencer.

Med globaliseringen af markeder og skærpet konkurrence underlægges arbejdet stadig hyppigere ændringer, ofte med ugennemskuelig baggrund. Organisationer indgår i stadig nye konstellationer med konkurrenter, leverandører og kunder. Sammenhæng og grænser bliver mere flydende og uklare, og netværksmetaforen bliver ofte brugt (Castells 2003; Wittel 2001). Det kræver fleksibilitet af organisationen og om-

stillingsparathed hos medarbejderne. Med kravet om omstilling må de stejle hierarkier i organisationerne 'nedbygges', og flere beslutninger delegeres nedad. Mere arbejde organiseres i projekter og i skiftende teams (Boltanski & Chiapello 2007). Det rummer ofte større frihedsgrader i de umiddelbare opgaver, men manglende indflydelse på opgavens grundlæggende betingelser (tidsrammer, ressourcer, kvalitet mm.). Også ansættelsesforhold bliver mere skiftende, og mange arbejder 'på ydersiden' af organisationerne.

En række *grænser* forskydes i denne proces og bliver mindre klare (Allvin m.fl. 2006; Hirschhorn & Gilmore 1992). Det sker i flere dimensioner: rent opgavemæssigt og i tid og rum, men også i autoritetsforhold og sociale tilhørsforhold. Autoriteter og magthavere forsvinder ikke, men træder ind på andre måder end tidligere, fx som rådgivere og støttepersoner, men også som bedømmere af resultater og af loyalitet. Også kunder og klienter bliver i tiltagende grad direkte samarbejdspartnere og bedømmere. Og kolleger bliver mere udskiftelige og tendentielt konkurrenter.

Samtidig med at der mange steder sker en øget brug af projektorganisering og teams, sker der en tiltagende *individualisering* i arbejdet. Men individualisering er en flertydig sag. På den ene side er det noget positivt: mere individualitet i form af autonomi, selvregulering, kompetence, udvikling og mening.

Managementstrategierne henviser netop til disse betydninger. Men der er oftest knyttet noget andet til: konkurrence, mangel på solidaritet, indflydelse og sammenhæng, isolation, underordning og disciplinering. Identiteten bliver mere afhængig af, at den enkelte selv skaber relationer; relationerne bliver mere intense, instrumentelle og tendentielt kortere og mere flygtige. Medarbejderne bliver mere direkte eksponeret for

virksomhedens eller markedets krav. Disse træk lægger op til en øget fokusering på det personlige niveau: sociale, kognitive og følelsesmæssige krav til den enkelte – med tilhørende bagside: risici for psykisk belastning.

Generelt set arbejder vi hver især ikke mere i dag end tidligere (EU 2001). Der er derimod tale om, at flere er i arbejde, og at arbejdet generelt set intensiveres.

Det afgørende synes imidlertid at være en fundamental ændring af arbejdets karakter og betingelser. Krav og belastninger, motiver og kompetencer træder frem som problematiske på et *psykologisk niveau*. Således kan stressfænomenets udbredelse også tolkes som en særlig individualiseret fremtrædelsesform og terapeutisk italesættelse af problemer, der i stor udstrækning er strukturelt begrundede i arbejdet – og altså fælles for mange.

I samme tråd kan et fænomen som coaching-bølgen ses som et særligt individualiserende svar på behovet for hjælp til udvikling – hver mand/ kvinde sin individuelle rådgiver (Newton m.fl. (red.) 2006; Risbjerg & Triantafillou 2008). Dermed har vi skitseret en mulig sammenhæng mellem en række strukturelt betingede konflikter og belastninger, der transformeres til individuelle og personlige.

Arbejdsmiljøet blev tidligere tænkt som en række *risikofaktorer*, som de arbejdende skulle beskyttes mod ('påvirkningsparadigmet'); og regler og tilsyn kunne løse denne defensive opgave.

I dag tænkes det psykiske arbejdsmiljø snarere som en *sammenhæng*, der skal udvikles – men ikke så let kan deles op i faktorer ('udviklingsparadigmet'). Der er stadig regler og et statsligt tilsyn, men rådgivning er i højere grad blevet en serviceydelse, der leveres via markedet. Selvom der er noget rigtigt i at bevæge sig væk fra den defensive faktortænkning, ligger der samtidig en ri-

siko i, at *beskyttelsen* forsvinder i udviklingsperspektivets præstationsmål. Når styringen ligger i virksomhederne og ikke i et offentligt regi, underlægges den også den asymmetri i magt, der er grundfæstet i vore virksomheder, både private og offentlige.

Der er en paradoksal sammenhæng mellem arbejdets voksende *strukturelle* globale afhængighed på den ene side og på den anden side den voksende *psykologiske* fokusering. Et andet paradoks ligger i, at en tiltagende opmærksomhed og *indsats* for det psykiske arbejdsmiljø tilsyneladende har ringe eller ingen *effekt*. Dette er en observation, der går igen i flere af dette nummers artikler og debatindlæg (jf. også anmeldelsen af bogen om VIPS-projektet, *Arbejdets Kerne*, i dette nummer) Et gennemgående tema er altså: Hvad skal der til – ud over en beslutning og ressourcer – for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø?

Der er en forbindelse mellem dette spørgsmål og et andet gennemgående tema, nemlig mening i arbejdet. Mening i arbejdet er blevet et mere påtrængende spørgsmål i takt med de udviklingstræk i arbejdet, vi har peget på ovenfor. Arbejdets opgaver og betingelser har mistet meget af deres selvfølghed. Og hvis der ikke fastholdes eller konstrueres en mening med arbejdet, kan det være svært at få medarbejdernes aktive deltagelse. Herunder også deres deltagelse i (egen) udvikling og forbedring af arbejdet.

Som med så mange andre begreber kan der her være en diskussion og tvist om betydningsindholdet: Skal mening teoretisk og strategisk forstås som en *faktor* (til beskyttelse eller motivation) inden for de givne ledelsesrammer? Og dermed fungere som ekspert- eller ledelsesinstrument? Eller skal mening have en bredere betydning – som noget, der er begrundet i en hel livssammenhæng, og dermed også kan rumme kritiske målestokke og pege på alternative udviklingsmuligheder? Og kan manglende

mening opfattes som en krænkelse af medarbejdernes værdighed?

Disse spørgsmål har igen forbindelser til et tredje tema i dette nummers artikler: nye forståelser af de psykiske belastninger i arbejdet og nye forståelser af engagement og involvering i arbejdet – og dets forandring og forbedring.

Endelig vil vi igen pege på, at disse spørgsmål er indlejret i magtstrukturer, der både har lokale og centrale niveauer. En generel tendens er, at beslutninger forskydes opad i organisationers og institutioners hierarkier, mens ansvaret forskydes nedad. Det bliver et tema, hvordan konkrete og specifikke erfaringer og interesser 'på gulvet' bliver overset eller aktivt modarbejdet. Men også hvordan medarbejdere og deres repræsentanter i en bestræbelse på at fastholde eller skabe mening og faglighed kan udvikle modstrategier, så erfaringer nedefra kan blive offentlige og politiske.

I artiklen "Når man arbejder med mennesker – relationer, følelser og psykisk arbejdsmiljø" beskriver *Hans Jørgen Limborg* og *Hans Hvenegaard* de interventioner, som er foretaget på tre arbejdspladser inden for omsorgsområdet (i det såkaldte VIPS-projekt) Deres udgangspunkt er, at det er forbundet med store følelsesmæssige krav at arbejde med mennesker, der har problemer af den ene eller anden art. Relationelt omsorgsarbejde kan føre til udbrændthed og stress. Derfor er det overraskende, at hovedparten af de planlagte interventioner på arbejdspladserne tager udgangspunkt i *opgavevilkår*, såsom de organisatoriske eller sociale rammer eller *professionsvilkår*, såsom faglig støtte og prioritering. Kun ganske få indsatser handler direkte om *klientvilkåret*. Forfatterne tolker dette som et udtryk for, at klientvilkåret nemt kan blive personligt, dels på den måde at det opleves som ens eget problem, dels at det er vanskeligt at tale om problemerne i de sædvanlige so-

cialle rammer. Endelig mangler der idéer til, hvordan de relationelle problemer kan løses, blandt andet fordi man ikke opfatter dem som problemer, men som udfordringer, der er uløseligt koblet til arbejdets karakter. Forfatterne konkluderer, at det ikke er tilstrækkeligt at afsætte tid til at tale om det psykiske arbejdsmiljø. Ønsker man en udvikling, skal der skabes gode rammer, hvor legitimitet, tillid og tryghed og faglig støtte er nødvendige ingredienser.

Beslægtede problemer inden for sundhedssektoren undersøges i artiklen "Sygeplejerskers MED-indflydelse på faglig kvalitet" af *Annegrethe Ahrenkiel, Betina Dybbroe og Finn Sommer*. Også her er der tale om at arbejde med mennesker, et arbejde med store følelsesmæssige krav. Artiklen bygger på et forskningsprojekt om tillidsrepræsentanters arbejde inden for sygeplejen. Sygeplejersker lægger stor vægt på deres faglighed: at levere et professionelt og ansvarligt arbejde med deres patienter. Det er en uadskillelig del af deres psykiske arbejdsmiljø. Denne pointe er blevet skærpet i de senere år, hvor arbejdets kvalitet har fået ringere vilkår – med meget store belastninger og frustrationer hos de ansatte til følge. I de neoliberale styringsformer ovenfra bliver kvalitet sat lig med produktivitet, nedsættelse af ventelister og lignende, mens det konkrete plejearbejde bliver forringet.

Artiklen fokuserer på vanskelighederne for sygeplejersker og deres tillidsrepræsentanter med at synliggøre dette. I de *formelle* samarbejdsorganer er det meget svært at få repræsenteret og behandlet de omfattende problemer, der dominerer medarbejdernes egne uformelle fora. Temaet udelukkes gennem intimideringer og repressalier fra ledelsens side, men også gennem mere subtile styringsmekanismer i de formelle møder. Endelig er der også et element af selvdisciplinering hos tillidsrepræsentanter og ansatte. Dermed peger projektet på

en helt central, men vanskelig opgave for medarbejdere og deres tillidsrepræsentanter: at udvikle egne fora og få artikuleret, diskuteret og sammenfattet deres *specifikke* problemer og arbejds erfaringer, så de får en mere almen form og gennemslagskraft i de formelle politiske organer.

Mening i arbejdet træder tydeligt frem som motiv hos grupper, der arbejder med mennesker. Men dette motiv er ikke beholdt menneskearbejde. I VIPS-projektet lagde også vidensarbejdere og – mere overraskende – industriarbejdere stor vægt på at lave et godt stykke arbejde. Kvalitet og faglig stolthed er vigtige subjektive drivkræfter. I artiklen "Hvis vi bare ku' få fred til at passe vores arbejde..." giver *Peter Olsén* eksempler på dette, hentet fra alle tre sektorer. Samtidig viser han, at betingelserne for mening kan være meget forskellige; forventninger kan frustreres og mening ødelægges. I dagens virkelighed er der ofte konflikt, ambivalens og modstand i forbindelse med arbejdet. I artiklen argumenteres for et begreb om arbejdet som opgave. Opgavens indhold og betingelser er afgørende for dannelse og vedligeholdelse af mening. Denne pointe bruges i en argumentation for, at forandring og forbedring af arbejdet og det psykiske arbejdsmiljø i højere grad må tage udgangspunkt i arbejdsopgaven og dens forandring – og i medarbejdernes deltagelse. En konsekvent forfølgelse af denne linje vil dog indebære, at medarbejderne som gruppe får afgørende indflydelse på planlægning og 'balancering' af opgaverne. Og dermed bringes spørgsmålet om demokrati i arbejdet på dagsordenen.

Ib Ravns artikel "Mening i arbejdslivet – definition og konceptualisering" behandler også meningsdimensionen i psykisk arbejdsmiljø. Han præsenterer en induktiv analyse af mening i arbejdet, som positioneres som et modstykke til andre arbejdslivsforskeres forsøg på at bestemme arbejdets mening

ud fra medarbejderudsagn. Den induktive analyse fører til konklusionen, at arbejdet giver mening, når man indser, hvordan det indgår i en større sammenhæng. I arbejds-sammenhæng er det meningsfyldt for den enkelte at udfylde sine potentialer ved at bruge sine styrker og talenter (*styrkerealise-ring*) til at yde et væsentligt *bidrag*. Og det er meningsfyldt, at man oplever, at arbejds-pladsen skaber en reel værdi og livskvalitet for kunder og brugere (*værdiskabelse*). Me-ning i arbejdslivet øges, når dette sker i et *produktivt fællesskab*. Artiklen argumenterer for, at denne forståelse af mening kan ope-rationaliseres til konkrete indsatser fx i form af sparring og coaching, som kan være med til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Artiklen "Stress som krænkelse af selvet – illegitime stressorer eller legitim ledelsesret" har også sine empiriske eksempler fra VIPs-projektet. Ole H. Sørensen præsenterer et nyt perspektiv på, hvad der kan stresser i arbejdet – krænkelse som illegitime stressorer. Vold, mobning og sexchikane er kun toppen af is-bjerget. Nedenunder findes bevidst negative handlinger, at blive behandlet med mang-lende omtanke eller at blive stillet over for urimelige arbejdsopgaver. Manglende om-tanke kan fx være, at medarbejdere ikke har de nødvendige arbejdsredskaber, og urime-lige arbejdsopgaver kan fx være at skaffe do-kumentation, man oplever som overflødig. Stress som krænkelse af selvet giver et nyt bidrag til forståelse af stress i arbejdet. Ole H. Sørensen illustrerer krænkelende handlin-ger via en række citater. De konkrete sam-menhænge viser, at der kan være uenighed mellem ledelse og medarbejdere om, hvor vidt en handling er illegitim eller blot ud-tryk for en 'nødvendig' handling fra ledel-sens side. Derfor kan arbejdsmiljøforskere ved at bruge dette begreb blive udfordret til at tage stilling i interessekonflikter mellem medarbejdere og ledelse. Men samtidig ar-gumenterer han for, at SOS-perspektivet kan

forklare, hvorfor industriarbejdere eller vi-densarbejdere på en arbejdsplads kan have usædvanligt høje følelsesmæssige belastning og deraf følgende stressbelastninger – og det bør, fremfører han, ledelsen gøre noget for at forhindre.

Dette nummers sjette artikel er uden for temaet, men dog i nærheden af diskussio-nerne om mening i arbejdet: her handler det om, hvordan arbejdslivet kan gøres me-ningsfuldt i en uddannelsessammenhæng. Thomas Aastrup Rømer diskuterer i artiklen "Arbejdserfaringer og almen voksenuddan-nelse" samspillet mellem arbejde og uddan-nelse med udgangspunkt i voksenuddan-nelsescentrene (VUC). Aastrup er særligt optaget af, hvordan og i hvilken udstræk-ning arbejdslivet kan inddrages i voksenun-dervisning. Med udgangspunkt i en ten-dens hos VUC til at virksomhedsrette deres fagpakker ønsker Aastrup at bidrage til at udvide forståelsen af samspilsprocesserne mellem arbejde og uddannelse. Aastrup dis-kuterer således den læringsforståelse, som VUC's voksenundervisning trækker på. Ar-tiklen viser med sine empiriske eksempler, at involvering af deltagernes arbejdsliv i undervisningen kan ske på en række for-skellige måder, som Aastrup placerer i fire forskellige kategorier. Ud fra denne klassifi-cering diskuteres, hvilke handleperspekti-ver i arbejdslivet de forskellige former for arbejdslivsinddragelse rummer.

Ritt Nygaards debatindlæg "Lad os nu få styr på interesserne og få sat handling bag ordene" er baseret på hendes erfaringer som arbejdsmiljøkonsulent. Hun konstaterer, på linje med VIPs-projektet, at virksomheder-ne i deres arbejde med psykisk arbejdsmiljø bruger uforholdsvis store ressourcer på at måle, veje og informere, men langt færre til at iværksætte konkrete tiltag til forbed-ringer. Det skyldes blandt andet, at interes-serne omkring psykisk arbejdsmiljø stritter i alle retninger, og at der stadig er en del be-

røringsangst. Arbejdstilsynets fokus på formalia kan være en del af problemet, og hun foreslår større fokus på procesfølge og støtte frem for punktkontrol. Det kunne forbedre både egenindsatsen og 'kontrollen'. I lyset af metodeudvalgets opdeling og parternes hidtidige ageren på området, er det et kontroversielt forslag. Hun foreslår også, at arbejdsmiljørådgiverne i højere grad henvender sig til direktioner og HR afdelinger for at få indsatser for det psykiske arbejdsmiljø integreret i det strategiske arbejde.

Tage Søndergård Kristensen er mere pessimistisk i sit syn på, om indsatser for et bedre psykisk arbejdsmiljø skal rettes imod arbejdets organisering. I debatindlægget "Er det virksomheden, der er patienten?" argumenterer han for, at tre udviklingstendenser har undermineret denne strategi: forandringshastigheden, problemernes relationelle karakter og arbejdets grænseløshed. I gentagne projekter har virksomhederne ikke været tilstrækkelig stabile til at gennemføre en langsigtet forebyggende indsats. Når flere problemer samtidig får relationel karakter, er det ikke organisationen, der er problemet, men kolleger, ledere, kunder og klienter. Endelig bliver den traditionelle opfattelse af arbejdsmiljø meningsløs, når virksomhedens grænser opløses. Konklusionen er, at arbejdsmiljøprofessionelle og forskere bør tænke nyt og bredere og ikke begrænse sig til et forebyggende, organisatorisk perspektiv.

Hvis man, som Søndergård Kristensen, ser det strukturelle og forebyggende arbejdsmiljøarbejde som forældet, kan det hænge sammen med, at det er eksperterne og tilsynet, der tænkes som de centrale aktører i forbedringen af det psykiske arbejdsmiljø. Hvis medarbejderne stod mere centralt og havde større indflydelse, kunne de løbende være med til at forbedre og forebygge – også når organisationen ændrede sig. En mere direkte indflydelse på arbejdets organisering

og et bedre samarbejde mellem parterne kunne samtidig skabe øget mening. Udvidet demokrati kunne også omfatte strategiske beslutninger om fx outsourcing og perifere ansættelser osv., hvilket ville skabe større forudsigelighed og tryghed.

Om fagbevægelsen (stadig) har sådanne mål, er svært at sige. De kollektive institutioner er trængt i defensiven gennem de sidste 20 år, og bevægelsen er også blevet mere instrumentel og forbrugsorienteret. Selvom det måske ikke er den eneste tendens, er det svært at se fornyelsen. Man kan ikke sige, at arbejdet med at artikulere medlemmernes erfaringer og interesser 'nedefra' er fremtrædende. Dermed overlades initiativet m.h.t. det psykiske arbejdsmiljø til ledelse og eksperter.

Fagforeningernes insisteren på metodeudvalgets tidligere nævnte opdeling er med til at holde Arbejdstilsynet væk fra de overordnede beslutninger i virksomheden. Dette kan muligvis fortolkes som fagforeningernes tiltro til deres egen styrkeposition og mulighed for selv at påvirke de centrale beslutninger. Der ligger en fare i denne strategi, som ikke bliver mindre af, at det store fokus på psykisk arbejdsmiljø og trivsel hos arbejdsgiverne især drives af bekymringen for stort sygefravær og medarbejderudskiftning – forhold som især er afhængige af konjunkturerne på arbejdsmarkedet. Hvad sker der, når det ikke længere er arbejdstagers marked? Hvis fagforeningerne har mistet indflydelse og traditionerne for medarbejderindflydelse er svækket på det lokale plan (både i SU og SIO), kan det blive vanskeligt at genskabe engagement og genopbygge nye styrkepositioner.

Alle artiklerne peger på, at problemerne med psykisk arbejdsmiljø i høj grad udspringer af forhold, som har solid baggrund i ledelsens overordnede beslutninger og samspillet mellem ledelsen og de ansatte. Derfor virker det oplagt at konkludere, at

der skabes bedre rammer for medarbejderindflydelse både gennem forbedret lovgivning, tilsyn, rådgivning og gennem lokalt samarbejde, lokale initiativer og modstrategier, når det er nødvendigt.

God læselyst

Temareaktionen

Ole H. Sørensen, Jo Krøjer, Eva Thoft og Peter Olsén

REFERENCER

- Allvin, Michael m.fl. (2006): *Gränslöst arbete*, Malmö, Liber.
- Boltanski, Luc & Eve Chiapello (2005): *The New Spirit of Capitalism*, London & New York, Verso.
- Castells, Manuel (1996): *The Rise of the Network Society*, Cambridge, Massachusetts, Blackwell Publishers.
- EU (2001): *Ti års arbejdsmiljø i EU*, Dublin, Det Europæiske Institut til Forbedring af Leve- og Arbejdsvilkårene.
- Hirschhorn, L. & T. Gilmore (1992): The New Boundaries of the 'Boundaryless Company', *Harvard Business Review*, May-June, 1992.
- Kristensen, Tage Søndergård (2007): Stress – et fælles ansvar, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9, 2, 86-90.
- Metodeudvalget (1998): *Rapport fra Metodeudvalget: Statistik og eksempler fra indsatsen overfor psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet*, Rapport-v95-4, København, Metodeudvalget.
- Newton, John m.fl. (red.) (2006): *Coaching in Depth*, London, Karnac.
- Risbjerg, Mikkel & Peter Triantafillou (2008): 'No Time for Losers' – coaching og det konkurrencedygtige selv, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10, 1, 10-24.
- Wittel, Andreas (2001): Toward a Network Sociality, i *Theory, Culture and Society*, 18, 51-76.