

Debat

Lad os nu få styr på interesserne og få sat handling bag ordene

Ritt Nygaard

Interessen for det psykiske arbejdsmiljø er til at få øje på i disse år. Der både skrives og tales meget om det – og stadig flere steder handles der også. Alligevel er der langt mellem solstrålehistorierne ude i virksomhederne, hvor konkrete indsatser giver målbar effekt i form af f.eks. lavere sygefravær, øget trivsel og øget produktivitet. Ligesom det volder både forskere og arbejdsmiljøprofessionelle betydelige vanskeligheder at udvikle metoder til 'best practice' inden for det psykiske arbejdsmiljø.

Hvor svært kan det egentlig være? Når nu så mange dygtige mennesker lægger så meget tid og energi i at forbedre det psykiske arbejdsmiljø i Danmark, hvorfor er resultaterne så ikke mere synlige?

Vores erfaringer fra arbejdsmiljørådgivningen inden for det psykiske arbejdsmiljø peger på i hvert fald én væsentlig forklaring. Den handler om, at interesserne i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø peger i mange forskellige retninger. Dette gælder både mellem de forskellige parter (politikere, virksomheder og medarbejdere), og det gælder internt i virksomhederne. Politisk er der stor interesse for at øge arbejdsstyrken, og her er fokus i overvejende grad at få langtidssyge og mennesker med en løs tilknytning til arbejdsmarkedet bedre integreret som en fast del af arbejdsstyrken. Det kræver jo en vis

rummelighed og fleksibilitet ude i de enkelte virksomheder, men ledelserne i virksomhederne er oftest mere optagede af at fastholde deres eksisterende medarbejdere, evt. nedbringe det nuværende sygefravær og at tiltrække nogle nye stærke kompetencer (og her er det altså ikke primært de langtidssyge og dem med en løsere tilknytning til arbejdsmarkedet, der er i fokus). Andre steder i virksomhederne er man primært optaget af at leve op til Arbejdstilsynets krav, mens medarbejderne er mest optaget af at øge deres egen trivsel, f.eks. ved at mindske arbejdspresset, få bedre ledelse eller mere indflydelse. Der er i virkeligheden nok at tage fat på, hvis man skal have interesserne til at pege i samme retning.

Psykisk arbejdsmiljø måles og vejes

Som arbejdsmiljørådgiver oplever jeg ofte, at mange af de virksomheder, der gerne vil gøre en indsats i forhold til det psykiske arbejdsmiljø ender med at bruge størstedelen af deres ressourcer på at måle, veje og informere om det psykiske arbejdsmiljø. Konsekvensen heraf er ofte, at der kun bruges en ret begrænset mængde ressourcer på at udvikle, implementere og følge op på konkrete tiltag til forbedringer.

Spørgeskemaundersøgelser, rapporter og oplæg er ikke uden værdi, for de kan skabe et signal, en fælles referenceramme og et fælles grundlag, som kan være nok så vigtigt. Det paradoksale er imidlertid, at en så forholdsmæssig stor del af ressourcerne bruges på at nå frem til konklusioner og viden, som ofte er ret velkendt i virksomheden i forvejen. Det er f.eks. sjældent en nyhed, hvis en stor del af medarbejderne eller en bestemt afdeling føler sig stressede, er utilfredse med ledelsen eller har en dårlig omgangstone.

Men hvorfor bruges ressourcerne ikke lidt mere hensigtsmæssigt? Har virksomhederne stadig berøringsangst i forhold til det psykiske arbejdsmiljø? Og indrømmet, det kan jo være lidt nemmere at måle og veje end at gå ind i problemerne og tage stilling til, hvem der har ansvaret for, at de bliver løst, hvordan de skal løses, og om løsningerne fungerer efter hensigten. Det er nok en del af forklaringen på den skæve fordeling af ressourcer, men i mine øjne er der også andre forklaringer.

Kontrol er stærkt motiverende, men formalia er ikke nok

Når virksomhederne i dag får tjekket deres egenindsats i forhold til det psykiske arbejdsmiljø foregår det ved, at Arbejdstilsynet (AT) kommer på besøg. AT skal på et par timers besøg vurdere både det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Men hvordan tjekker man på et par timer, om lederne i en virksomhed udøver anerkendende ledelse, om der er en god omgangstone, eller om procedurene til stressforebyggelse er implementeret? Det er ikke nogen helt nem opgave, heller ikke for en ekspert i psykisk arbejdsmiljø. Men kontrollen skal jo foretages, og hvad gør man så i praksis? Ja, mest oplagt og som det også sker i dag, så fokuserer man i overvejende grad på den skriftlige dokumentation. Hvis der foreligger en rapport om, at virksomhe-

dens psykiske arbejdsmiljø er kortlagt, og der er en APV handlingsplan, som indeholder nogle punkter om psykisk arbejdsmiljø, så er det da et vidnesbyrd om, at virksomheden i hvert fald arbejder med emnet.

Denne praksis motiverer virksomhederne til at have formalia på plads, da virksomhederne selvfølgelig gerne vil signalere, at egenindsatsen er i orden, så de opnår grønne smiley'er – og ikke mindst undgår påbud fra AT. Problemet er bare, at formalia alene ikke har megen effekt i forhold til sygefravær, produktivitet og trivsel og dermed heller ikke kommer de enkelte medarbejdere eller samfundet som helhed til gode. Og det er jo ellers intentionen med kravet om inddragelse af det psykiske arbejdsmiljø i arbejdsmiljøarbejdet og AT's kontrol heraf på virksomhederne.

Man kan indvende, at det bør være i den enkelte virksomheds interesse rent faktisk at nedbringe sygefraværet og øge produktiviteten, om ikke andet så i forretningsøjemed og som et led i at fastholde og tiltrække medarbejdere på et arbejdsmarked, hvor det kan være meget svært at rekruttere kvalificerede medarbejdere. Men her viser de forskellige interesser i det psykiske arbejdsmiljø sig ofte på tværs af virksomheden, og det giver andre udfordringer.

Manglende samarbejde – det er ikke mit bord

Specielt i store virksomheder, hvor der er flere forskellige funktioner/medarbejdere, som beskæftiger sig med det psykiske arbejdsmiljø, kan det være en udfordring at koordinere interesser og indsats. Sikkerhedsorganisationen og arbejdsmiljøafdelingen er ofte primært optaget af at leve op til AT's krav, mens HR afdelingen og direktionen i højere grad er optaget af at udvikle organisationen og optimere indtjeningen. Med hver deres perspektiv på arbejdsmiljøet kan det til tider

være svært at udnytte de potentielle synergieffekter af et tættere samarbejde.

I visse tilfælde handler det også om, hvad man kalder tingene. Selvom det er svært at være uenig i, at et godt psykisk arbejdsmiljø formentlig kan bidrage til en øget produktivitet, et lavere sygefravær osv., er der som tidligere omtalt langt mellem solstrålehistorierne. Og i den sammenhæng er det måske ikke så mærkeligt, at HR afdelingerne og direktionerne ikke altid ser en målrettet indsats i forhold til det psykiske arbejdsmiljø som et værktøj til at optimere og udvikle organisationen.

Her mener jeg, det er afgørende for succesraten, at projekter inden for psykisk arbejdsmiljø integreres på tværs i virksomhederne og dermed både bliver en del af det strategiske arbejde og en del af det operationelle arbejde. På den måde modvirker man, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø bliver isoleret og får sit eget liv i virksomheden. Et samarbejde på tværs vil være med til at fremme den mere langsigtede og strategiske helhedstænkning, der er brug for inden for det psykiske arbejdsmiljø samtidig med, at det giver mulighed for i højere grad at inddrage medarbejderne i forbindelse med udviklingen af nogle konkrete indsatser. Inddragelsen af det operationelle niveau og medarbejderrepræsentanter skal være med til at sikre ejerskab fra medarbejdernes side, og at de tiltag, der udvikles, rent faktisk kan gøre en forskel i hverdagen.

Gå nye veje

Hvordan får vi skabt et mere frugtbart samarbejde i forhold til de mange forskellige interesser? Og hvordan får vi brugt ressourcerne mere hensigtsmæssigt, så indsatserne har større effekt til glæde for både samfund, virksomheder og medarbejdere?

Til at starte med er der en række meget centrale udfordringer for os arbejdsmiljø-

rådgivere. Selvom vi historisk set primært har haft kontakt til arbejdsmiljøafdelinger og sikkerhedsudvalg, er det afgørende, at vi fremover også etablerer større kontakt til direktioner og HR afdelinger. Dermed kan vi understøtte processen om at integrere arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø på tværs af virksomheden – og yde en bedre rådgivning. Virksomhederne og i særdeleshed de øverste ledelser kunne således også i langt højere grad tænke det psykiske arbejdsmiljø med ind i det strategiske arbejde på lige fod med det øvrige arbejdsmiljøarbejde, der foregår på strategisk niveau.

Skal vi nå dertil, er det imidlertid vigtigt, at virksomhederne kan se en fordel i at prioritere ressourcerne anderledes. Her kunne en ændret praksis hos AT i forhold til kontrollen af egenindsatsen være en stor hjælp. Mindre fokus på formalia kunne formentlig opnås ved, at man opgav tanken om, at man kan kontrollere det psykiske arbejdsmiljø på et par timer og i stedet lod en AT ekspert i psykisk arbejdsmiljø følge virksomheden over tid. Det kunne f.eks. være i forbindelse med SIU møder eller ved at følge nogle af de konkrete indsatser virksomheden laver i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Man kunne også forestille sig et forum, hvor både AT, topledelse, SIU, HR og en evt. arbejdsmiljøafdeling var repræsenteret. Dette ville fremme en afklaring af interesser og samarbejdet på tværs i virksomheden, samtidig med at AT ville få et langt mere nuanceret billede af, i hvilken grad og på hvilken måde der bliver arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i virksomheden. Foregår de forskellige tiltag løbende vil AT også få en chance for rent faktisk at vurdere, om egenindsatsen virker i den konkrete virksomhed.

Desuden er der behov for en vis metodeudvikling i forhold til at kunne udvikle indsatser, der gør en forskel ude i de virksomheder, hvor der stadig er lidt berøringsangst i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. I

nogle virksomheder fænger ordene psykisk arbejdsmiljø, stress, mobning, PowerPoint oplæg, dialog-, APV- og café møder ikke. I andre virksomheder er det ikke selve ordene, man stjeler over, men her er problemet i højere grad, at der ikke er nogen, der oplever det som deres ansvar at tage hånd om det psykiske arbejdsmiljø – det skal man jo være ekspert for at pille ved... Det nytter ikke noget, at vi som eksperter i psykisk arbejdsmiljø har en masse at bidrage med, hvis vi gør det på en måde, så målgruppen opfatter det som en 'høj akademisk disciplin' eller en

gang 'Grøn Stue klappe-kage'. Vi kan blive meget bedre til at ramme målgruppen.

Hvis succesraten på de forskellige projekter inden for psykisk arbejdsmiljø skal vokse, er der altså ikke bare behov for en indsats fra flere forskellige aktører, men især også behov for at politikere, AT, lederne, medarbejderne og arbejdsmiljørådgiverne får afstemt interesser og koordineret indsatsene. Kun på den måde kan vi få interesserne til at spille sammen og dermed opnå den effekt, vi jo i hvert fald kan blive enige om, at vi ønsker.

Ritt Nygaard, cand.scient.soc. er arbejdsmiljørådgiver ved Alectia People Consult.
e-mail: riny@alectia.com