



# VIRKSOMHEDERS INDSATS FOR ET BEDRE PSYKISK ARBEJDSMILJØ

## RAPPORT FRA FORSKNINGSPROJEKTET VIPS

Peter Hasle,  
Helge Hvid,  
Tage Søndergaard Kristensen,  
Hans Jørgen Limborg,  
Niels Møller,  
Jan Pejtersen,  
Hans Hvenegaard

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø  
DTU Management  
TeamArbejdsliv  
RUC, Center for Arbejdsmiljø og Arbejdsliv, Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier og Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning

NFA-rapport

Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø  
Rapport fra forskningsprojektet VIPS

Peter Hasle,  
Helge Hvid,  
Tage Søndergaard Kristensen,  
Hans Jørgen Limborg,  
Niels Møller,  
Jan Pejtersen,  
Hans Hvenegaard

ISBN: 978-87-7904-184-4  
København 2008

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø  
Lersø Parkalle 105  
2100 København Ø  
Tlf.: 39165200  
Fax: 39165201  
e-post: [nfa@arbejdsmiljoforskning.dk](mailto:nfa@arbejdsmiljoforskning.dk)  
Hjemmeside: [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1. Resumé</b>	<b>3</b>
<b>2. Indledning</b>	<b>7</b>
<b>3. Metode</b>	<b>9</b>
3.1 Udvælgelse af virksomheder	10
3.2 Kvantitativ dataindsamling	11
Dimensionerne i spørgeskemaet	11
Den praktiske gennemførelse	14
3.3 Kvalitative metoder	14
Baseline	15
Procesfølge	17
Opfølgingsundersøgelsen	18
3.4 Analyser	20
<b>4. Kvantitative resultater</b>	<b>23</b>
4.1 Forskellene ved projektets start	23
Forskelle mellem virksomhederne	24
4.2 Udviklingen over tid	28
4.3 Forandring eller effekt?	32
De ansattes egen vurdering af ændringerne	33
'Klinisk relevant' ændring	37
4.4 Afrunding	39
<b>5. Industriarbejde</b>	<b>41</b>
5.1 Præsentation af casevirksomheder	42
5.2 Indsatsen for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø	43
Trykkeriet	43
Cateringen	46
Transportmaterielvirksomheden	48
Maskinfabrikken	50
Fiskefabrikken	52
5.2 Konklusioner	53
<b>6. Informations- og vidensarbejde</b>	<b>55</b>
6.1 Præsentation af case-virksomhederne	56
6.2 Det psykiske arbejdsmiljø i casevirksomhederne	57
Banken	58
Sparekassen	58
IT-virksomheden	58
Konsulenthuset	59
Opsummering af de empiriske fund	59
6.3 Indsatsen for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø	60
Banken	60
Sparekassen	61
IT-virksomheden	62
Konsulenthuset	64
6.4 Konklusioner	65

<b>7.</b>	<b>Arbejde med mennesker .....</b>	<b>67</b>
7.1	Præsentation af casevirksomhederne .....	68
7.2	Indsatsen for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.....	71
	Familierådgivningen .....	71
	Sundhedstjenesten .....	74
	Døgninstitutionen .....	76
	Daginstitutionerne .....	79
	Arbejdets karakter gør at der arbejdes med psykisk arbejdsmiljø – projekt eller ej .....	81
	Hjemmeplejen .....	81
7.3	Opsamling på tværs af casene .....	84
	Top-down eller bottom-up arbejde med psykisk arbejdsmiljø.....	84
	Store forskelle mellem "ens" institutioner.....	85
	Omsorgsarbejdets grundlæggende vilkår og dilemmaer – en refleksion .....	86
<b>8.</b>	<b>De tværgående resultater.....</b>	<b>91</b>
8.1	Sammenhæng mellem indsats og resultat.....	91
8.2	Fra kortlægning til handlingsplan .....	93
8.3	Oversættelse til virksomhedens verden.....	95
8.4	Samarbejde og tillid som forudsætning.....	96
8.5	Kerneopgaven og meningen med arbejdet.....	97
8.6	Lederrollen .....	98
8.7	Organisering af møder .....	100
8.8	Metodemæssige begrænsninger .....	101
<b>9.</b>	<b>Perspektiver .....</b>	<b>103</b>
<b>10.</b>	<b>Litteratur.....</b>	<b>109</b>
<b>Bilag 1.</b>	<b>Projektdeltagere .....</b>	<b>113</b>
<b>Bilag 2.</b>	<b>Historieværksted.....</b>	<b>115</b>
	Information om historieværkstedet.....	115
	Plan for historieværkstedet.....	115
<b>Bilag 3.</b>	<b>Supplerende statistiske analyser .....</b>	<b>117</b>
	Tidsudviklingen på afdelingsniveau.....	117
	Statistisk analyse af udviklingen over tid .....	118
	De ansattes egen oplevelse af ændringer og VIPS-aktiviteter .....	122
	Sammenhæng mellem ansattes vurdering af forbedring og ændringen i psykisk arbejdsmiljø målt på skalaerne .....	127
<b>Bilag 4.</b>	<b>Formidlingsaktiviteter.....</b>	<b>131</b>
<b>Bilag 5.</b>	<b>Publikationsliste.....</b>	<b>135</b>
	Bogkapitler.....	135
	Videnskabelige artikler .....	135
	Rapporter.....	136
	Konferencepapers: .....	137
	Arbejdsrapporter: .....	137
<b>Bilag 6.</b>	<b>Referencegrupper .....</b>	<b>139</b>
	International referencegruppe 2004 .....	139
	Nordisk referencegruppe 2007.....	139
	Dansk referencegruppe.....	140

# FORORD

Formålet med forskningsprojektet VIPS (Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø) har været at give danske virksomheder et vidensgrundlag for den praktiske indsats for et bedre psykisk arbejde. Projektet er baseret på en bevilling fra Arbejdsmiljøforskningsfonden samt egenfinansiering fra de deltagende organisationer. Denne rapport udgør således afrapporteringen til bevillingsgiver samt den officielle afslutning på VIPS.

Ansøgningen om VIPS blevet skrevet i efteråret 2003, og vi opnåede en bevilling i det nye år således at VIPS kunne starte i april 2004. I løbet af foråret og sommeren 2004 indgik vi aftale med 14 virksomheder om deltagelse i projektet og herefter kunne projektet gå i gang. Først med indsamling af baselinedata, siden forsat med virksomhedernes egen indsats for at forbedre arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. I efteråret 2006 og foråret 2007 er der indsamlet de afsluttende data og siden har forskerne arbejdet med analyse og formidling af resultaterne.

Det samlede datamateriale er uhyre omfattende. Der gennemføres derfor også en meget bred både populær og videnskabelig formidling af projektet. Det vigtigste element i formidlingen er en bog: 'Arbejdets kerne – psykisk arbejdsmiljø i praksis' som er udkommet på Forlaget Frydenlund i april 2008. Derudover publiceres projektets resultater i en række videnskabelige artikler hovedsageligt på engelsk samt i danske publikationer rettet mod en bredere målgruppe. Formidlingen er stadig i gang, og der er planlagt en række yderligere både engelske og danske publikationer.

Projektets resultater bygger på den store velvilje vi har mødt i de 14 virksomheder som har åbnet dørene for forskerne. Virksomhederne har brugt mange ressourcer først og fremmest i indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø, men også på at svare på de mange spørgsmål fra forskerne. Derfor en stor varm tak til de deltagende virksomheder. Også en stor tak til vores referencegruppe fra arbejdsmarkedets parter som gennem en række møder har bidraget med kritiske spørgsmål og konstruktive forslag. Undervejs i projektet har vi holdt to internationale seminarer hvor udenlandske forskere har haft lejlighed til at kigge VIPS-projektet efter i sømmene. Derfor også en tak til Michiel Kompier, Amanda Griffith, Silvia Gherardi, Aase Bjørg Sørensens, Tor Clausen og Gunnar Aronsson. Endelig en tak Herman Knudsen og Helle Holt som har været lektører på denne rapport.

VIPS er gennemført i et samarbejde mellem Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), Institut for produktion og Ledelse på DTU (IPL), Teamarbejdsliv og tre institutter på RUC: Center for Arbejdsmiljø og Arbejdsliv, Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier og Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning.



# 1. RESUMÉ

Forskningsprojektet VIPS (Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø) er gennemført i perioden 2004-2008. Formålet med projektet har været at finde ud hvordan virksomheder i praksis kan arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. Baggrunden har været at mange virksomheder har svært ved at få indsatsen til at fungere, specielt efter at der er gennemført en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø. Og samtidig at der næppe findes én bedste vej til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Der er mange forskellige veje som alle kan føre til forbedringer, men der er også mange faldgrubber og barrierer hvor virksomhederne kan lære af hinanden.

## Metode og materiale

Projektet er designet som et interventionsprojekt hvor de deltagende virksomheder skulle forsøge at forbedre det psykiske arbejdsmiljø med støtte fra VIPS. Interventionen har bestået i en skriftlig samarbejdsaftale om at gennemføre en indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø, tilbagemelding og støtte til fortolkningen af kortlægningen, feed back fra forskerne undervejs og erfa-udveksling mellem de involverede virksomheder. Gennem samarbejdsaftalen forpligtigede de deltagende virksomheder sig til at gennemføre en indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Det var samtidig virksomhederne selv som fik ansvaret for at finde frem til de forandringer som skulle indgå i deres egen indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, og deres indsats har dermed ikke været afhængig af særligt store ekstra ressourcer finansieret af forskningsprojektet.

Der er indsamlet både kvantitative og kvalitative data til at beskrive interventionen. De kvantitative data omfatter to runder spørgeskemaundersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø - én før og én efter interventionen. Der er anvendt NFA's mellemste tredækkerspørgeskema med 26 dimensioner til at beskrive det psykiske arbejdsmiljø. De kvalitative data stammer fra interview og observationer før, under og efter interventionen. Med henblik på at standardisere de kvalitative data mest muligt er der udarbejdet en fælles metodebog bl.a. med interviewguide og rapporteringsformater og gennemført en række forskerseminarer med praksis-koordinering.

Der har i alt deltaget 14 virksomheder i projektet fordelt på henholdsvis industri, informations- og vidensarbejde og omsorgsarbejde. Tilsammen dækker undersøgelsen ca. 3.000 ansatte. I nogle tilfælde er der tale om større virksomheder hvor ikke alle ansatte er med. En fiskefabrik lukkede undervejs og indgår dermed kun delvist i projektet. 3.116 medarbejdere svarende til 88% svarede på spørgeskemaet i første runde, mens 2.351 (78%) svarede på spørgeskemaet i anden runde. Der blev i alt gennemført 391 interview i løbet af projektet. De fleste var enkeltpersoninterview af nøgleaktører, men der blev også gennemført gruppeinterview og styregruppemøder der indgik som interviewdata. Derudover er der udarbejdet et stort antal observationsnoter, telefonnotater og indsamlet skriftligt materiale.

De kvantitative data er analyseret for forskellen mellem de tre sektorer, mellem før- og eftermålingerne samt sammenhængen mellem det psykiske arbejdsmiljø og respondenternes opfattelse af processen. De kvalitative data er analyseret for at finde frem til de træk som har karakteriseret processen til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø i hver enkelt virksomhed, de træk som er karakteristiske for de tre sektorer, og til sidste for det samlede materiale. Dertil kommer at processen er sammenfattet i en række semikvantitative variable som anvendes til at koble de kvantitative og kvalitative data. Det samlede datamateriale er meget stort, og forskerne forsætter efter projektets afslutning med en række yderligere analyser.

## Resultater

Analysen af de kvantitative resultater viser at der er betydelige forskelle mellem de 14 virksomheder. Der er en tendens til at industrivirksomhederne gennemsnitligt har det mest belastende psykiske arbejdsmiljø i forhold til de to andre sektorer, men de bedste industrivirksomheder ligger på niveau med flere virksomheder

indenfor de to andre sektorer, og det fremgår derfor tydeligt at den enkelte virksomhed har stor betydning for kvaliteten af det psykiske arbejdsmiljø. Det er ikke blot branchen og arbejdets karakter som er afgørende.

Med hensyn til forandringer efter første runde er der gennemsnitligt sket meget lidt - dog med en lille tendens til flere forbedringer end forværringer. Fordelt på sektorer viser det sig at de fleste forbedringer er sket i industrivirksomhederne, mens der hovedsageligt har været tilbagegang i omsorgsvirksomhederne. I informations- og vidensvirksomhederne er der nærmest status quo. Når man ser på de enkelte virksomheder, viser der sig meget forskellige billeder. I nogle virksomheder er der sket væsentlige forbedringer. Det gælder fx Cateringen, Transportmiddelfabrikken, Banken og Døgninstitutionen, mens der i andre er sket klare forværringer. Det er fx tilfældet i IT-virksomheden, Døgninstitutionerne og Familierådgivningen. Det er desuden sådan at de virksomheder, som ved første måling havde det bedste psykiske arbejdsmiljø, stadig lå højest og det modsatte for virksomhederne med et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Dette resultat peger således overraskende på at det ikke er lykkedes for flertallet af virksomhederne at gennemføre væsentlige forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø, i så fald skulle der være sket en klar forbedring i det samlede materiale. Det resultat fremkommer til trods for at virksomhederne som udgangspunkt har været meget motiverede for at gøre en indsats for forbedringer. Dermed må konklusionen også være at den systematiske tilgang til det psykiske arbejdsmiljø med kortlægning, prioritering, handleplan og opfølgning således, som det også beskrives i APV-sammenhæng, ikke nødvendigvis fører til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Det må dog også tages i betragtning at undersøgelsens tidsvindue på blot to år formodentlig har været for kort til at kunne måle den reelle langsigtede effekt.

Den store spredning i resultaterne fra de enkelte virksomheder underbygger den oprindelige antagelse om at det er hver enkelt virksomhed som skal finde sin egen vej til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Her viser det sig netop, at det er lykkedes for nogle virksomheder at styre igennem processen på en mere givtig måde end andre. Der er selvfølgelig også udefra kommende ting som griber ind og kan vanskeliggøre forsøget på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, men igen er der nogle virksomheder som har kunnet håndtere sådanne vanskeligheder. Fx har både Cateringen og Transportmiddelfabrikken været nødt til at gennemføre store afskedigelser undervejs i projektet, og det er alligevel lykkedes dem at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, mens fx IT-virksomheden oplevede en væsentlig ændret konkurrencesituation som potentielt satte det psykiske arbejdsmiljø under pres, men her lykkedes det ikke at håndtere denne situation på en måde som kunne sikre det psykiske arbejdsmiljø.

Analysen af indsatsen i de enkelte virksomheder viser at kortlægningen hovedsageligt tjente som anledning til og legitimering af at beskæftige sig med det psykiske arbejdsmiljø, mens prioritering og handleplaner tog udgangspunkt i de aktuelle dagsordener på virksomheden. Her var det afgørende for den vellykkede indsats at der skete en kobling med kerneopgaverne i arbejdet, således at medarbejdere og ledere kunne se psykisk arbejdsmiljø som noget der kunne bidrage til at forbedre opgaveløsningen. Det skyldes i høj grad alles interesse i at udføre et godt stykke arbejde. For at få denne proces til at virke viste det sig desuden vigtigt at medarbejdere og ledere havde tillid til hinanden, og specielt at medarbejderne oplevede ledelsen som troværdig. Hvis dette ikke var tilfældet, blev alle initiativer fortolket i et negativt lys som blokerede for handling. Resultaterne peger også på en betydelig stabilitet i det psykiske arbejdsmiljø. Der sker ikke væsentlige ændringer i løbet af en forholdsvis kort periode. De virksomheder, som havde et rigtigt godt psykisk arbejdsmiljø i starten af projektet, havde det også efter, og det tyder på at det tager lang tid at skabe væsentlige forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø, men når det først er sket er der en betydelig robusthed. Der er opbygget social kapital i løbet af processen som er med til at fastholde det gode psykiske arbejdsmiljø, selv om der kommer udfordringer fra eksterne eller interne faktorer.

## **Konklusion**

Den samlede konklusion for VIPS kan overordnet set sammenfattes til et godt og et dårligt budskab. Det gode budskab er at det nytter at gøre noget ved det psykiske arbejdsmiljø. De virksomheder som satser på at udvikle det psykiske arbejdsmiljø i samarbejde mellem ledelse og medarbejdere får også et bedre psykisk arbejdsmiljø, og det har en betydelig robusthed overfor udfordringer.



Det dårlige budskab er at det ikke er let, og det tager tid at nå dertil. Der findes ikke en regelret og simpel metode til at skabe det gode psykiske arbejdsmiljø. Det kræver tid, engagement og omhu med at få kerneopgaven og det psykiske arbejdsmiljø til at hænge sammen. Til hjælp for dette har vi opstillet 13 teser, som giver et bud på hvordan dagens virksomheder kan forsøge at manøvrere sig igennem de mange muligheder og barrierer og nå frem til konkrete forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø:

- 1. De langsomme forandringer er de hurtigste*
- 2. Det gode psykiske arbejdsmiljø skal hele tiden genopfindes*
- 3. Mistillid til andres motiver lammer processen*
- 4. Skab en professionel uenighedskultur*
- 5. Nej til kærlighed – ja til anerkendelse og respekt*
- 6. Lederen som sekretær for medarbejderne*
- 7. Hvis vi bare kunne få lov til at passe vores arbejde*
- 8. Inddragelse og dialog er godt, men ikke nok*
- 9. Spørgeskemaer sætter dagsordenen, men løser ikke problemerne*
- 10. Se manglerne i øjnene og dyrk mulighederne*
- 11. Det er svært at holde skruen i vandet når bølgerne går højt*
- 12. Ingenting kommer af ingenting*
- 13. Meningen med arbejdet skabes i fællesskabet*



## 2. INDLEDNING

I takt med at det psykiske arbejdsmiljø har fået stadig større samfundsmæssig betydning, er det blevet vigtigere at finde ud af hvordan man systematisk kan arbejde med forbedringer. Arbejdsmiljøloven stiller krav om APV hvilket bl.a. indebærer kortlægning, prioritering og udarbejdelse af handlingsplaner for det psykiske arbejdsmiljø. I forlængelse heraf har Arbejdstilsynet, Branchearbejdsmiljørådene, arbejdsmarkedets parter og arbejdsmiljørådgivere udarbejdet stakkevis af metoder, værktøjer, håndbøger og andet som skal hjælpe virksomhederne med at få styr på det psykiske arbejdsmiljø. Dertil kommer et mindst lige så stort udbud af hjælpemidler fra human ressource området. Her har man de seneste år også opdaget, at psykisk arbejdsmiljø (med betegnelsen trivsel) er et helt afgørende element i den velfungerende offentlige eller private virksomhed.

Den samfundsmæssige interesse for psykisk arbejdsmiljø har også bredt sig til virksomhederne. Aldrig er menneskets trivsel blevet prioriteret så højt i både strategi og drift. Men en høj prioritet er desværre ikke nok til at opnå de ønskede resultater. Det svært for ledere og medarbejdere at styre gennem den tætte jungle af tilbud om forbedringsmetoder, og der er overraskende lille viden om hvordan de mange gode forslag virker. Vi ved efterhånden en hel del om sammenhængen mellem psykisk arbejdsmiljø og belastninger på den ene side og trivsel på den anden. Den viden kan opstilles i en simpel model med seks dimensioner (Kristensen, 1999; Kristensen et al., 2005; Borg, 2007)<sup>1</sup>. Tabel 2-1 viser en oversigt over de seks vigtigste dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø og for hver dimension henholdsvis mulige negative og positive effekter.

**Tabel 2-1. Muligheder for belastning og berigelse i jobfunktionen**

Belastende effekt	Psykisk arbejdsmiljø-dimension	Berigende effekt
Magtesløshed, hjælpeløshed	Indflydelse	Handlekompetence, ansvarlighed
Ensomhed, isolation	Social støtte	Social forankring og integration
Fremmedgørelse, normløshed	Mening	Følelse af mening og sammenhæng
Usikkerhed, uvished	Forudsigelighed	Tryghed og sikkerhed
Frustration, værdiløshed	Belønning	Personlig værdighed og følelse af værdi
For høje: Stress For lave: Apati	Krav	Personlig udvikling og vækst

Vanskelighederne ligger i at finde ud af hvordan man omsætter denne viden til praktiske handlinger i virksomheder. Der findes kun få undersøgelser af om de mange forskellige værktøjer virker: Altså: Fører anvendelsen af en bestemt metode eller værktøj til et bedre psykisk arbejdsmiljø? Det er måske også vanskeligt at designe undersøgelser som kan påvise en sådan mulig effekt. Samtidig med at der gennemføres en indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø fx i forbindelse med APV med anvendelse af et særligt redskab, vil der foregå mange andre ting i virksomheden som har indflydelse på udfaldet. Ændringer i den interne og eksterne kontekst vil ofte betyde mere end en indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. I den offentlige virksomhed kan der ske omstruktureringer fx en kommunalreform, og i den private virksomhed kan ændringer i markedet give alvorlige økonomiske vanskeligheder. Det er heller ikke givet at anvendelsen af et bestemt redskab fører til en bestemt forbedring der kan måles på. En virksomhed kan vælge at sætte ind med mange forskellige konkrete forbedringer. Det er derfor overordentligt vanskeligt at finde ud af om et bestemt redskab har en positiv effekt.

<sup>1</sup> Også kaldet de 6 guldkorn, se [http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Trivsel/Ledelse\\_og\\_organisation/Seks\\_guldkorn/Definition.aspx](http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Trivsel/Ledelse_og_organisation/Seks_guldkorn/Definition.aspx)

Det er dog indlysende at der er brug for mere viden. Mange virksomheder fortæller om praktiske vanskeligheder med at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. Det er svært at oversætte resultatet af en spørgeskema-kortlægning til den konkrete virkelighed, og det bliver derfor svært for en virksomhed at finde frem til de relevante praktiske handlinger. Desuden løber handlingsplaner ofte ud i sandet fordi andre prioriteter overlærer forsøget på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Offentlige og private virksomheder har derfor behov for viden om hvordan de i praksis kan arbejde med forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.

Det er dette spørgsmål som VIPS-projektet søger at give svar på. VIPS står for 'Virksomheders Indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø – et prospektivt interventionsstudie'. Formålet med VIPS har således været at udvikle et vidensgrundlag der kan give den enkelte virksomhed bedre mulighed for at gennemføre vellykkede forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø. VIPS bygger på den antagelse at der ikke findes én bestemt rigtig metode som kan føre til et godt psykisk arbejdsmiljø. Det handler om at finde ud af hvordan hver enkelt virksomhed skræddersyr sin egen indsats som fører til positive resultater. Herunder også hvordan man får valgt metoder til kortlægning, prioritering og udarbejdelse af handlingsplaner, og hvordan man får tilpasset disse metoder til virksomhedens praktiske virkelighed.

VIPS bygger i høj grad på et tidligere forskningsprojekt SARA<sup>2</sup> (Sociale og velfærdsmæssige konsekvenser Af udvikling af de menneskelige Ressourcer i Arbejdet) hvor stort set den samme forskergruppe undersøgte mulighederne for at introducere et udviklende arbejde hvor mennesker havde muligheder for at trives og udvikle sig. En af de væsentlige konklusioner fra dette projekt var netop at der ikke kunne findes en 'one best way' til at forbedre arbejdsmiljøet. Hver enkelt virksomhed skal udvikle sin egen vej.

Denne rapport indeholder en sammenfatning af de vigtigste resultater. På grund af det meget omfattende materiale er der mange aspekter og analyser som ikke kan præsenteres indenfor rammerne af denne rapport. De skal findes i nogle af de mange andre publikationer fra projektet. Her søger vi at give et samlet overblik med en sammenfatning af resultaterne. En liste over de udkomne og publikationer på vej igennem systemet fremgår af bilag 5.

I Kapitel 3 præsenteres således den samlede metode for VIPS og herefter følger kapitlerne med resultater. Kapitel 4 indeholder de kvantitative resultater fra spørgeskemaundersøgelsen, Kapitel 5, 6 og 7 kvalitative resultater fordelt på henholdsvis industri, informations- og vidensarbejde og arbejde med mennesker. I Kapitel 8 diskuterer vi de tværgående resultater, og i det afsluttende Kapitel 9 forsøger vi at uddrage de vigtigste læringer for det praktiske arbejde med psykisk arbejdsmiljø. Vi runder af med at opstille en række reflektive teser som vi håber kan inspirere læseren til nye refleksioner over det psykiske arbejdsmiljø. Til allersidst en række bilag som indeholder forskellige dokumentationer af projektet.

---

<sup>2</sup> Se bl.a.: H. Hvid & Hasle, P. (red). Human Development and Working Life. Aldershot: Ashgate. 2003.  
H. J. Limborg: Den risikable fleksibilitet - på vej mod et 'nyt' arbejdsmiljø. Forlaget Frydenlund, København, 2002.  
H. Hvenegaard, H. Jessen, P. Hasle: Gruppeorganiseret arbejde. Forlaget Frydenlund, København, 2003  
H. Hvid (Red.): Ressourcer og velfærd i arbejdslivet. Forlaget Frydenlund, København, 1999

### 3. METODE

VIPS er helt overordnet designet som et interventionsprojekt, men med en intervention som fører frem til hvad der på mange måder kan betegnes som et naturligt eksperiment (Yin, 2003; Flyvbjerg, 2001). Hensigten har været at finde ud af hvordan offentlige og private virksomheder selv kan arbejde med psykisk arbejdsmiljø. Vi har derfor ikke ønsket at gennemføre en meget omfattende intervention hvor vi på forhånd havde designet bestemte ændringer af det psykiske arbejdsmiljø og derefter som aktionsforskere taget ansvar for at organisere de nødvendige processer som skulle gennemføres i virksomhederne. Herved ville vi kun få begrænset indsigt i virksomhederne egne muligheder og evner til at gennemføre forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø. Det ville i langt højere grad blive en undersøgelse af forskernes evne til at skabe forandringer i virksomheder. En evne som vil afhænge af både de ekstra ressourcer som forskningsprojektet tilfører virksomhederne og af forskernes kompetence til at styre processerne i virksomhederne. Uden for en sådan projektsammenhæng har virksomheder ikke adgang til forskere og ekstra projektressourcer, og vores interesse har derfor rettet sig mod viden om hvad virksomheder selv har kapacitet til at gennemføre.

Det har derimod været vigtigt for forskningsprojektet at sikre at de involverede virksomheder faktisk gennemførte en aktiv indsats for at forbedre arbejdsmiljøet, ellers ville vi risikere at bruge store forskningsressourcer på alt for mange virksomheder som ikke gennemførte en særligt omfattende indsats. Der er derfor designet en intervention som på den ene side skulle sikre at de involverede virksomheder gennemførte en omfattende indsats for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø og på den anden side i størst muligt omfang overlod ansvaret for denne indsats til virksomhederne. Interventionen kom således til at omfatte følgende elementer:

- En skriftlig samarbejdsaftale hvor virksomheden forpligtigede sig til at gennemføre en aktiv indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø herunder at nedsætte en styregruppe for projektet med deltagelse af både ledere og medarbejdere.

- En kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø ved hjælp af det standardiserede skema til måling af psykisk arbejdsmiljø (Kristensen et al., 2005) udviklet på NFA (den mellemste tredækker)<sup>3</sup>.

- Præsentation af resultaterne på virksomheden og støtte til fortolkning af resultaterne. Heri indgik også en skriftlig vejledning i fortolkning (tilbageoversættelse) af resultaterne.

- Refleksiv feed back fra forskerne på observationer gjort undervejs i forløbet.

- Benchmarking med de andre virksomheder som deltog i projektet. Konkret i form af to erfa-seminarer afholdt undervejs.

Der er således ikke tale om en intervention, hvor forskerne på forhånd har bestemt hvad der skulle gøres, men en intervention hvor virksomhederne har forpligtiget sig til at gennemføre en indsats som de selv har ansvaret for at designe, mens forskerne har understøttet denne indsats med ovenstående fem elementer. De har i den forbindelse fungeret som hvad vi har kaldt "refleksive interventionister", hvor vi gennem spørgsmål har forsøgt at igangsætte en refleksiv læreproces. Spørgsmålene har fx handlet om hvorfor man troede at en konkret forandring ville føre til forbedringer eller hvad der skulle til for at en forandring blev til en succes. Det har været en rolle som løbende er blevet diskuteret blandt forskerne for at koordinere praksis.

Der er gennemført en baselineundersøgelse inden indsatsen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø startede samt en opfølgingsundersøgelse efter to år. For begge disse undersøgelser er der indsamlet både kvalitative og kvantitative data. Derudover er der gennemført et procesfølgestudie hvor en kvalitativ forsker har fulgt processerne i virksomheden i den toårige periode. Alle data er samlet i et fildelingssystem således at alle forskere har haft adgang til data, og det ligeledes har været muligt at gennemføre kvalitetskontrol efterhånden som data blev indsamlet og lagt i fildelingssystemet.

---

<sup>3</sup> <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/Sp%C3%B8rgeskemaer/Psykisk%20arbejdsmilj%C3%B8.aspx>

### 3.1 Udvalgelse af virksomheder

Med henblik på at skabe den bedste mulighed for tværgående generaliseringer er de 14 deltagende virksomheder fordelt på tre samfundssektorer:

- industri (arbejde med ting, fem virksomheder)
- omsorgsarbejde (arbejde med mennesker, fem virksomheder)
- informations- og vidensarbejde (fire virksomheder).

Denne opdeling blev foretaget med det formål at kunne vurdere hvilke parametre for psykiske arbejdsmiljøaktiviteter som var generelle på tværs af sektorer og hvilke der var tættere knyttet til den enkelte sektor.

**Tabel 3-1. Oversigt over casevirksomhederne**

Virksomheder	Antal medarbejdere	Ejerforhold	Beskæftigelse
<b>Industriarbejde (arbejde med ting)</b>			
Maskinfabrikken	180	selvstændig	vækst
Transportmaterielvirksomheden	400	international koncern	stort fald
Cateringen	160	international koncern	stort fald
Trykkeriet	120	dansk koncern	fald
Fiskefabrikken*	200	dansk koncern	lukket
<b>Omsorgsarbejde (arbejde med mennesker)</b>			
Hjemmeplejen	500	kommune	stabil
Daginstitutionerne	500	kommune	stabil
Døgninstitutionerne	120	amt/region	stabil
Sundhedstjenesten**	17	kommune	stabil
Familierådgivningen**	44	kommune	vækst
<b>Symbolarbejde (informations- og vidensarbejde)</b>			
Sparekassen	135	selvstændig	stabil
IT-virksomheden	750	ejet af kunder	vækst
Banken***	>2.000	selvstændig	stabil
Konsulenthuset	100	selvstændig	stabil

\*) Lukket midtvejs i projektet pga. mangel på fisk. Kun medvirket i den indledende dataindsamling

\*\*) Sundhedstjenesten var i en overgang underlagt lederen af Familierådgivningen. Begge arbejdspladser blev berørt af den kommunale strukturreform og sammenlagt med tilsvarende afdelinger fra andre kommuner. De var ved VIPS afslutning igen to selvstændige afdelinger. De er analyseret som selvstændige virksomheder i hele forløbet.

\*\*\*) Fire afdelinger med i alt ca. 200 medarbejdere har konkret deltaget i projektaktiviteter. Dog også visse aktiviteter på koncernplan (se Kapitel 7).

Formålet med denne opdeling var på samme tid at indfange det specifikke i tre væsentlige samfundssektorer, og det tværgående som er karakteristisk for arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. De 14 virksomheder er alle udvalgt i et samarbejde med arbejdsmarkedsorganisationerne indenfor det pågældende område. Vi har forespurgt om de havde kendskab til virksomheder som ville være interesserede i at gøre en særlig indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Herved har vi fået oplyst en række virksomheder med kontaktpersoner. I enkelte tilfælde har repræsentanterne fra organisationerne taget den indledende kontakt. Det er således ikke tilstræbt at foretage en repræsentativ udvælgelse af virksomheder, men i stedet at udvælge virksomheder hvor der ville være den størst mulige chance for en høj motivation for at gøre en indsats. Caseudvælgelsen kan derfor betegnes som best cases i Flyvbjergs (1991) forstand. Tabel 3-1 giver en oversigt over de 14 case virksomheder.

Efter en indledende kontakt hvor virksomheden viste interesse for projektet, blev der typisk afholdt to-tre møder med ledere og medarbejdere hvor der blev truffet endelig aftale om deltagelse, den skriftlige samarbejdsaftale blev underskrevet, og der blev nedsat en styregruppe med repræsentanter for begge parter.

### 3.2 Kvantitativ dataindsamling

Det psykiske arbejdsmiljø blev kortlagt ved hjælp af det mellemlange spørgeskema fra NFA's spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø. Der er her tale om den første udgave af 'Tre-dækkeren', som er baseret på data indsamlet i 1997 (Kristensen, Hannerz, Høgh, & Borg, 2005). Det mellemlange skema har i VIPS-projektet haft en dobbelt funktion. Skemaet ligger for det første til grund for de rapporter om det psykiske arbejdsmiljø som er blevet udfærdiget til samtlige deltagende arbejdspladser. Disse rapporter blev udformet således at virksomhederne fik adgang til en detaljeret beskrivelse af arbejdsmiljøet i de enkelte afdelinger, i forskellige jobgrupper og i hele virksomheden. I alle tilfælde blev der foretaget sammenligninger med landsgennemsnittet. Disse rapporter blev præsenteret og grundigt forklaret af forskerne fra NFA og dannede grundlag for virksomhedernes videre arbejde med indsatsen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. For det andet ligger disse data til grund for de forskningsmæssige analyser der bl.a. præsenteres i Kapitel 4.

#### Dimensionerne i spørgeskemaet

Det mellemlange skema er ikke knyttet til en enkelt model eller teori om psykisk arbejdsmiljø som fx kravkontrol modellen (Karasek & Theorell, 1990) eller effort-reward modellen (Siegrist et al., 2004).

I alt er 26 dimensioner dækket ind gennem det mellemlange skema. Hver dimension belyses gennem en række spørgsmål (fra 2 til 5) som handler om den pågældende dimension. For eksempel lyder de fire spørgsmål om *rolleklarhed* således: "*Ved du præcist, hvor megen selvbestemmelse du har i dit arbejde?*", "*Er der klare mål for dit arbejde?*", "*Ved du helt klart, hvad der er dine ansvarsområder?*", "*Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde?*". Disse spørgsmål forsøger at indkredse to hovedegenskaber ved personens job: Hvad personen skal lave i sit job, og hvor meget personen har at skulle have sagt. Ved disse spørgsmål er der fem svarmuligheder som scores 100, 75, 50, 25 og 0. Personens score er et simpelt gennemsnit af de fire spørgsmål. Hvis personen svarer 'I meget høj grad' til alle fire spørgsmål, er scoren 100, mens den er 0 for personer, der svarer 'I meget ringe grad' til alle fire spørgsmål. Gennemsnittet for rolleklarhed for hele landet (1997) er 75,7 points.

Nogle af dimensionerne i det mellemlange skema er i høj grad *job-specifikke*. Det gælder især for dimensionerne under de to overskrifter 'krav i arbejdet' og 'arbejdets organisering og indhold'. Her vil man på den samme arbejdsplads kunne finde store forskelle. Det kan fx være forskelle mellem administrative og akademiske medarbejdere eller mellem ufaglærte arbejdere og funktionærer.

**Tabel 3-1. Dimensionerne i spørgeskemaet samt de gennemsnitlige skalaværdier**

Dimension	Antal spørgsmål	Gennemsnit DK (skala 0-100)
<b>Krav i arbejdet</b>		
Kvantitative krav	(4 spørgsmål)	46,8
Kognitive krav	(4 spørgsmål)	62,9
Emotionelle krav	(3 spørgsmål)	37,8
Krav om at skjule følelser	(2 spørgsmål)	30,3
Sensoriske krav	(4 spørgsmål)	62,4
<b>Arbejdets organisering og indhold</b>		
Indflydelse	(4 spørgsmål)	55,4
Udviklingsmuligheder	(4 spørgsmål)	72,4
Frihedsgrader	(4 spørgsmål)	64,8
Mening i arbejdet	(3 spørgsmål)	77,7
Involvering i arbejdspladsen	(4 spørgsmål)	57,1
<b>Samarbejde og ledelse</b>		
Forudsigelighed	(2 spørgsmål)	60,4
Rolleklarhed	(4 spørgsmål)	75,7
Rollekonflikter	(4 spørgsmål)	37,3
Ledelseskvalitet	(4 spørgsmål)	55,5
Social støtte i arbejdet	(4 spørgsmål)	68,3
Feedback i arbejdet	(2 spørgsmål)	39,2
Sociale relationer i arbejdet	(2 spørgsmål)	67,7
Socialt fællesskab i arbejdet	(3 spørgsmål)	82,0
<b>Person-arbejde</b>		
Utryghed i arbejdet	(4 spørgsmål)	16,9
Tilfredshed med arbejdet	(4 spørgsmål)	68,2
<b>Helbred og velbefindende</b>		
Generelt helbred	(5 spørgsmål)	80,9
Mentalt helbred	(5 spørgsmål)	79,0
Vitalitet	(4 spørgsmål)	64,1
Adfærdsmæssig stress	(4 spørgsmål)	17,1
Somatisk stress	(4 spørgsmål)	19,1
Kognitiv stress	(4 spørgsmål)	20,0

Andre dimensioner er til gengæld *afdelings-specifikke*. Det gælder især for de dimensioner der ses under overskriften ‘samarbejde og ledelse’. Her er store variationer mellem ansatte der ‘på papiret’ laver det samme og er underlagt de samme strukturelle rammer. Det kan fx være variationer mellem forskellige børnehaver i samme kommune eller mellem forskellige filialer i en bank. Her er det de lokale forskelle i ledelse, samarbejde og ‘klima’, der slår igennem. En tredje gruppe af dimensioner har overskriften ‘*person-arbejde*’. Her er det personens perception og vurdering i forhold til arbejdet, der er i fokus. Begge de to dimensioner i denne gruppe – *utryghed i arbejdet* og *tilfredshed med arbejdet* – kan betragtes som indikatorer. Vores analyser viser at graden af utryghed i arbejdet i høj grad afspejler situationen på hele arbejdsmarkedet og ikke påvirkes ret meget af den enkelte arbejdsplads. Til gengæld er tilfredsheden en god indikator for den samlede kvalitet af arbejdsmiljøet på den enkelte arbejdsplads.

Til slut har vi seks dimensioner under overskriften ‘helbred og velbefindende’. Disse dimensioner dækker i sagens natur nogle *individuelle tilstande* som kan variere meget fra person til person, og som kun i et vist omfang kan siges at være arbejdsrelaterede. Når de alligevel er medtaget, er det ud fra den antagelse at et højt generelt niveau af fx stress på en arbejdsplads ofte vil kunne skyldes nogle *fælles* belastninger i arbejdet, som man potentielt vil kunne ændre til det bedre. Analyserne på det landsdækkende materiale der ligger



til grund for 'Tre-dækkeren', viser således kraftige sammenhænge mellem de forskellige dimensioner i arbejdsmiljøet på den ene side og de seks helbreds-dimensioner på den anden.

En anden vigtig opdeling af de 26 dimensioner går på, om man (lokalt) kan ændre på de pågældende forhold eller ej. Her skelner man ofte mellem vilkår i arbejdet, og belastninger der kan ændres. Her kan det være nyttigt at operere med tre niveauer af faktorer:

*1. Forhold, der skyldes eksterne betingelser.* Det kan være lovgivning, sociale forhold, konkurrencevilkår osv. En stor del af arbejds- og lønvilkårene for hjemmehjælpere og børnehavepædagoger er fx fastlagt på Christiansborg eller via overenskomster som den enkelte kommune eller arbejdsplads ikke kan ændre ved. Noget tilsvarende gælder for konkurrencevilkårene på det globale marked som den enkelte industrielle virksomhed ikke kan påvirke. Andre vilkår hænger sammen med jobbet karakter. Det gælder fx for de høje emotionelle krav når man er hjemmehjælper eller arbejder med sociale klienter. Disse emotionelle krav afspejler selve arbejdets karakter, og det kan man ikke lave om på. Man kan imidlertid 'klæde de ansatte bedre på' til at kunne tackle disse vilkår – både individuelt og kollektivt. Det er vigtigt at være opmærksom på at mange emotionelle belastninger stammer fra konflikter, dårlig ledelse eller mobning på arbejdspladsen som man både kan og skal lave om på.

*2. Forhold, der fastlægges af den øverste ledelse.* En række forhold omkring arbejdets organisering, lønformer, ledelsesudvælgelse og daglige samarbejdsformer er formelt eller uformelt fastlagt af den øverste ledelse. Sådanne forhold kan man ikke uden videre ændre i de enkelte afdelinger, børnehaver eller filialer. Hvis en kortlægning viser, at man i hele organisationen har fx høje kvantitative krav eller lav rolleklarhed, så ville det være en god ide at se på, om det kunne skyldes nogle forhold, der er fastlagt af den øverste ledelse.

*3. Forhold, der kan ændres lokalt.* Som allerede nævnt er der en række forhold, der kan variere stærkt inden for den samme organisation. Det kan fx være indflydelse i forskellige job eller ledelseskvaliteten i forskellige afdelinger. Sådanne forhold vil kunne ændres 'lokalt', således at man gennemfører én slags indsats for én gruppe og en anden indsats for en anden gruppe.

Pointen med de opdelinger der er nævnt her, er at man ikke skal opfatte de 26 dimensioner som sideordnede dimensioner ved det psykiske arbejdsmiljø som man tvangsfrit kan vælge at 'gøre noget ved'. Faktorerne hænger sammen indbyrdes, de har meget forskellige årsager, de fungerer på forskellige niveauer, og det er ikke alle der umiddelbart kan ændres.

Ved runde 1 for de industrielle arbejdspladser og runde 2 for alle arbejdspladserne i VIPS medtog vi nogle spørgsmål om tillid og retfærdighed fra den nye udgave af 'Tredækkeren'. De blev ikke medtaget for alle virksomheder i første runde fordi kendskabet til betydningen af disse variable på dette tidspunkt endnu var begrænset.

Formålet med disse spørgsmål er at afdække nogle egenskaber ved virksomhedens sociale kapital (Hasle & Møller, 2005; Kristensen, 2007). Der er således tale om nogle dimensioner der ikke karakteriserer det enkelte job eller den enkelte afdeling, men hele arbejdspladsen. Teorien bag virksomhedernes sociale kapital er at en virksomhed med høj social kapital alt andet lige vil være en bedre arbejdsplads at arbejde på, vil have mere motiverede og engagerede medarbejdere og have en højere produktivitet.

Ud over standardspørgsmålene i tredækkeren blev der til hver enkelt virksomhed konstrueret spørgsmål om stilling og afdeling. Ved den afsluttende dataindsamling blev der konstrueret en række spørgsmål om deltagelsen og vurderingen af VIPS-projektet.

Virksomhederne fik desuden mulighed for at medtage et begrænset antal supplerende spørgsmål. Svaret på disse spørgsmål er rapporteret til virksomhederne, men indgår ikke i analyserne i projektet.

### Den praktiske gennemførelse

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i to omgange. Som led i baselineundersøgelsen mellem oktober 2004 og april 2005 og opfølgingsundersøgelsen mellem oktober 2006 og april 2007. Opfølgingsundersøgelsen er tilrettelagt således at der er så tæt på to års observationstid som praktisk muligt.

Alle deltagende virksomheder udleverede personidentificerbare lister over medarbejdere til forskerne på NFA som har administreret spørgeskemaundersøgelsen. Undersøgelsen er anmeldt til Datatilsynet. Der blev anvendt elektronisk dataindsamling hvor deltagerne fik tilsendt en e-mail med et link som førte til spørgeskemaet i seks virksomheder ved baseline og syv ved opfølgingsundersøgelsen. I de øvrige cases blev spørgeskemaerne udfyldt manuelt. I de fleste tilfælde blev medarbejderne samlet i kantinen og udfyldte spørgeskemaet på stedet. Fraværende medarbejdere fik efterfølgende udleveret eller tilsendt et skema med en frankeret svarkuvert adresseret til NFA. I enkelte tilfælde blev spørgeskemaerne omdelt med frankeret svarkuvert som blev returneret direkte til NFA.

Svarprocenten er i alle tilfælde tilfredsstillende både for første og anden runde (Tabel 3-3). I nogle virksomheder faldt svarprocenten i anden runde. Formodentlig fordi interessen var mindre ved afslutningen af projektet.

**Tabel 3-3. Oversigt over den kvantitative dataindsamling**

Virksomheder	1. runde		2. runde	
	antal besvarelser	svarprocent	antal besvarelser	svarprocent
Maskinfabrikken	149	89	166	87
Transportmaterielvirksomheden	404	91	124	64
Cateringen	164	74	79	71
Trykkeriet	112	97	101	90
Fiskefabrikken*	185	94	-	-
Hjemmeplejen	502	89	409	84
Daginstitutionerne	445	87	340	71
Døgninstitutionerne	98	88	94	80
Sundhedstjenesten	17	85	16	76
Familierådgivningen	32	78	18	58
Sparekassen	126	85	151	86
IT-virksomheden	636	89	620	81
Banken	166	91	161	69
Konsulenthuset	80	84	72	84
<b>I alt</b>	<b>3.116</b>	<b>88,0</b>	<b>2.351</b>	<b>78,2</b>

\*) Lukkede kort før anden runde

### 3.3 Kvalitative metoder

Formålet med den kvalitative del af undersøgelsen har været at forstå virksomhedernes handlinger:

Hvorfor har de handlet som de gjorde?

Hvordan har den interne og eksterne kontekst haft betydning for disse handlinger?

Hvilke konsekvenser har de forskellige handlinger fået for virksomheden og de involverede aktører?

Der har naturligvis specielt været fokus på handlinger med relation til psykisk arbejdsmiljø, men da mange aktiviteter ikke har haft etiketten psykisk arbejdsmiljø, og aktiviteter med et helt eksplicit andet formål også har haft betydning for psykisk arbejdsmiljø, er der ikke foretaget en snæver afgrænsning. Overordnet set har de kvalitative undersøgelser bestået i tre dele: Baseline, procesfølge og opfølgning. Der blev udarbejdet en grundig metodebog som detaljeret beskriver de metoder som skulle anvendes i den kvalitative dataindsamling.

Den væsentligste datakilde er kvalitative interview som blev gennemført som åbne interview baseret på en interviewguide. Interviewene er gennemført som enkeltperson eller gruppeinterview (Kvale, 1996). Alle interview blev optaget på bånd, og der blev desuden skrevet resumé efter en standardmodel. Et mindre antal interview er transskriberet. Tabel 3-4 viser en oversigt over samtlige interview i projektet. Her er også medtaget styregruppemøderne som diskuterede projektets fremdrift og derved gav værdifuld information om deltagernes vurdering af forløbet. Derudover blev der gennemført historieværksted, foretaget observationer og indsamlet skriftligt materiale. Interviewene beskrives nærmere nedenfor specificeret for de tre dele af den kvalitative dataindsamling.

**Tabel 3-4. Interview fordelt på casevirksomhederne**

	Baseline		Procesfølge			Opfølgning		Interview i alt
	Enkelt	Gruppe	Enkelt	Gruppe	Styregruppe	Enkelt	Gruppe	
Maskinfabrikken	14	1	9	5	3	7	4	43
Transportmaterielvirksomheden	10	1	9			6	4	30
Cateringen	4	2			11	5	1	23
Trykkeriet	11		3		5	3	5	27
Fiskefabrikken*	7	1	1		2			11
Hjemmeplejen**	5		15	3		3	4	30
Daginstitutionerne**		5	20	4		1	6	36
Døgninstitutionerne	12	1		4		12	1	30
Sundhedstjenesten	4			1		2	1	8
Familierådgivningen	8	1		1		5	1	16
Sparekassen	8	2	8	1		8	2	29
IT-virksomheden	11	2		5		10	1	29
Banken	24	1	13		4	11		53
Konsulenthuset	8	2	2	5		3	6	26
<b>I alt</b>	<b>126</b>	<b>19</b>	<b>80</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>76</b>	<b>36</b>	<b>391</b>

\*) Fiskefabrikken lukkede midtvejs i projektet og der er derfor kun gennemført interview i den indledende fase.

\*\*\*) Begge virksomheder består af et stort antal enheder. Der er derfor gennemført et telefoninterview som led i procesfølgen af ledere for at få information fra mange forskellige enheder om de aktiviteter som var i gang.

### Baseline

Baselineundersøgelsen bestod af tre dele: Historieværksted, interview og skriftligt materiale.

Formålet med **historieværkstedet** var at få indsigt i virksomhedens historie op til starten af VIPS-projektet. Denne indsigt skulle dels tjene som afsæt for de mere detaljerede interview og dels tjene som refleksionsrum for den indsats for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø som virksomheden skulle i gang med. Historieværkstedet (Hagedorn-Rasmussen & Mac.A., 2007) havde 6-10 deltagere med flere års anciennitet i virksomheden.

somheden. Deltagerne bestod af udvalgte nøglepersoner blandt ledere og medarbejdere. Værkstedet forløb over ca. fem timer. Det centrale omdrejningspunkt var fire historier under hvor deltagerne skulle sætte navn på begivenheder vedrørende:

- virksomheden generelt
- det psykiske arbejdsmiljø
- vigtige personer
- konflikter og diskussioner.

Det skete gennem udsagn nedskrevet på A5 kort som blev placeret på en væg med en tidslinie. I løbet af de fire runder blev væggen dækket af et stort antal begivenheder som gav et nærmest grafisk billede af historiens udvikling. Derved kom også mange begivenheder op til overfladen som der ikke blev talt så meget om til dagligt. Efter historierunderne blev resultatet anvendt som grundlag for en refleksiv diskussion med deltagerne af læringen fra historien og udfordringerne for den kommende indsats for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Resultatet af historieværkstedet blev beskrevet i den kvalitative baselinerapport som blev rapporteret tilbage til virksomheden. Bilag 3 indeholder informationskrivelsen med program for historieværkstedet til virksomhederne.

Der blev som led i baselineundersøgelsen gennemført **interview** af topledelse, mellemledere, og almindelige medarbejdere samt nøglepersoner. De kunne fx omfatte medlemmer af styregruppen, tillidsrepræsentanter, HR-medarbejdere og andre som spillede en væsentlig rolle for projektet. Interviewene blev tilrettelagt efter virksomhedens størrelse, geografi og praktiske betingelser. Det betød fx at der i Daginstitutionerne blev lavet gruppeinterview i fem forskellige institutioner for at få et indtryk af forholdene i flere institutioner ligesom det i Konsulenthuset blev prioriteret at gennemføre interview i begge de geografisk adskilte afdelinger.

Der blev lavet en standard interviewguide for henholdsvis nøglepersoner, ledere og medarbejdere som efterfølgende blev tilpasset til hver enkelt casevirksomhed. Tabel 3-5 viser en sammenfatning af interviewguiden for baselineundersøgelsen.

**Tabel 3-5. Sammenfatning af interviewguide**

<p><b>Generelt om virksomheden</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Virksomheden og produkt/markeder (evt. teknologier)</li><li>- Virksomhedens strategi og politikker</li><li>- Personalesammensætning, nye udfordringer?</li><li>- Ledelsessystemer, ledelse og samarbejde (herunder SU og SiO)</li><li>- Personalekommunikation: Personaleblade og medarbejderorientering</li></ul> <p><b>Forståelse af psykisk arbejdsmiljø</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvordan forstås og defineres psykisk arbejdsmiljø?</li><li>- Hvem på virksomheden arbejder med problemstillingerne (SU, SiO, personer...)?</li><li>- Hvad er virksomhedens og hvad er dit motiv for at deltage i dette projekt?</li><li>- Hvad er de vigtigste problemstillinger? (mobning, chikane, uklarhed, ...)</li><li>- Hvilke mulige årsagssammenhænge ligger bag ved?</li><li>- Potentielle løsninger og hvem kunne gennemføre dem? Hindringer?</li></ul> <p><b>Hvordan forstås de enkelte dimensioner indenfor psykisk arbejdsmiljø</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Krav til arbejdet (kvantitative, kognitive, emotionelle, sensoriske)</li><li>- Indflydelse og udviklingsmuligheder</li><li>- Forudsigelighed</li><li>- Mening i arbejdet</li><li>- Social støtte</li><li>- Andre dimensioner (ledelseskvalitet, rolleklarhed og rollekonflikter, etc...).</li></ul> <p><b>Kønsperspektiv (betydning i forhold til dimensioner af psykisk arbejdsmiljø)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvilken betydning har overvægten af kvinder/mænd på arbejdspladsen</li><li>- Hvilken betydning har det at lederne overvejende er kvinder/mænd</li></ul>
--

Der blev desuden indsamlet baggrundsoplysningerne om virksomhederne ud fra skriftlige kilder samt supplerende spørgsmål til topledelse og andre nøglepersoner (Tabel 3-6).

**Tabel 3-6. Oversigt over baggrundsoplysninger om virksomhederne**

<p><b>Virksomheden og markedet</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Ejerskabsforhold</li><li>Branchetilhørsforhold</li><li>Regnskaber: Årsregnskab og beretning; etisk regnskab, vidensregnskab, værdibaseret regnskab, miljøregnskab o.a.</li><li>Markedsforhold ("SWOT" informationer/analyse)</li><li>Politiske forhold og samfundsmæssig position</li><li>Kunde-medarbejderrelation – betydning af relation mellem psykisk arbejdsmiljø og brugertilfredshed</li></ul> <p><b>Virksomhedens strategi og politikker</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Mission, vision og værdigrundlag</li><li>Personalepolitik, mangfoldighedspolitik, etnisk ligestillingspolitik</li><li>Teknologier, produkter, produktionsforhold, værdikæde</li></ul> <p><b>Personaleforhold og sammensætning</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Egenvurdering af sammenhæng mellem effektivitet og psykisk arbejdsmiljø – herunder interventioners potentielle betydning for effektivitet</li><li>Klima – Trivsels – Arbejdsmiljø undersøgelser</li><li>Sygefraværstatistik – (ændringer i de senere år)</li><li>Personalegennemstrømning – (ændringer i de seneste år / køn / jobtyper)</li><li>Personalets sammensætning: køn i forhold til job-typer, alder, etnicitet, uddannelsesvarighed, stillingskategorier, afdelingsfordeling,</li><li>Beskrivelse af kerneprocesser: arbejdsprocesbeskrivelser, jobbeskrivelser, kompetenceprofiler</li></ul> <p><b>Ledelses- og styringssystemer</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Koncernstruktur, Organisationsdiagram etc.</li><li>Balanceret regnskab, balanced scorecards, enterprise resource planning (ERP) og lignende.</li><li>Certificeringssystemer</li></ul> <p><b>Andet</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Personaleblade/Nyhedsbreve</li><li>SiO/SU referater</li><li>Virksomhedens historie – kort fortalt</li><li>Presseudtalelser</li><li>Rapporteringer fra org. udviklingsprojekter, forandringsprojekter, undersøgelser eller lign. som er blevet gennemført for nyligt eller optræder i 'fortællinger'</li></ul>
---

### **Procesfølge**

Formålet med procesfølgestudiet var at finde ud af hvordan virksomhederne arbejdede med indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Procesfølgestudiet omfattede deltagerobservation fra styregruppemøder, præsentation af baselineresultater, deltagelse i væsentlige begivenheder, interview med nøglepersoner, ledere og medarbejdere om de igangværende aktiviteter samt indsamling af skriftligt materiale udarbejdet i løbet af processen. Alle observationer blev skrevet ind i et standardskema med adskillelse af beskrivelse af begivenheder og umiddelbare refleksioner. Desuden blev det angivet i hvilken udstrækning forskeren havde interverneret i processen gennem konkrete forslag og/eller refleksioner over processen.

Undervejs i processen blev der fire gange organiseret praksiskoordinering. Her mødtes mødtes forskerne for at koordinere praksis for både dataindsamling og for feed back til virksomhederne. Det foregik gennem præsentation af cases og kritisk feed back i grupper.

### **Opfølgingsundersøgelsen**

Efter to år blev opfølgingsundersøgelsen gentaget efter samme retningslinjer som ved baselineundersøgelsen. Interviewguiden var suppleret med spørgsmål med relation til forløbet af indsatsen for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Interviewguides blev udarbejdet af de enkelte procesforskere afhængigt af hvordan processen havde forløbet. Alle skulle dog sikre sig oplysninger som kunne give dækkende og ensartede oplysninger om ti overordnede punkter. Tabel 3-7 viser en oversigt over de oplysninger som blev sammenfattet som resultat af opfølgingsundersøgelsen. Der indgår dog også data fra de tidligere runder.

**Tabel 3-7. Oversigt over data i opfølgingsundersøgelsen**

#### **1. Forløbsbeskrivelsen**

- Beslutning om projektet og begrundelse for deltagelse
- Praktisk etablering af projektet
- 1. spørgeskemaundersøgelse
- Tilbage melding på undersøgelse
- Tolkning og bearbejdning af resultat og vejen frem mod en handlingsplan
- Handlingsplanen og dens problemforståelse
- Opfølgning/evaluering
- 2. spørgeskemaundersøgelse

#### **2. Involvering af forskellige grupper på virksomheden**

Her redegøres der primært for graden af involvering af almindelige medarbejdere, mellemledere og ledelsen samt eventuelle konsulenter eller andre forandringsaktører.

Under dette punkt beskrives de forskellige gruppers roller i forbindelse med anvendelsen af de metoder, der er nævnt under punkt 1.

#### **3. Metoder, der vælges med henblik på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø**

Særligt de aktiviteter som gennemføres med psykisk arbejdsmiljø som label (i bred forstand). Andre væsentlige aktiviteter anføres under punkt 9. om virksomhedens kontekst.

Disse kan bl.a. omfatte:

- ændring af strukturelle faktorer i arbejdets organisering
- uddannelse af ledere
- uddannelse af medarbejdere
- kurser for grupper af ansatte
- ændringer i procedurer og samarbejdsformer
- dannelse af (delvist) selvstyrende grupper
- anvendelse af nye ledelseskoncepter

For hver af disse redegøres der for, i hvilken grad de planlagte aktiviteter/ændringer faktisk føres ud i livet.

Det skal også beskrives, hvis der gennemføres aktiviteter, der *ikke* nævnes i handlingsplanen. Det angives desuden hvilken betydning VIPS har haft for aktiviteterne.

#### **4. Ressourcer**

Hvor mange ressourcer (tid, penge) anvendes i alle faserne lige fra de indledende møder over spørgeskemarunden, diskussionsfasen, handlingsplanerne, gennemførelsen etc.?

## 5. Prioritering

Hvor højt prioriteres forbedringen af det psykiske arbejdsmiljø af de forskellige aktører på arbejdspladsen?

## 6. Kompetence

Uddanner man personer til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø eller rekvireres kompetente personer indefra/udefra?

## 7. Forskernes involvering

Hvordan har forskerne intervenseret i processen? Refleksive spørgsmål og anden involvering.

## 8. Virksomhedens vurdering af den samlede proces

Hvordan vurderer forskellige aktører den samlede proces?  
Har processen været lærerig for virksomheden?  
Har man opnået de ønskede virkninger på det psykiske arbejdsmiljø?  
Hvilke ting har man været tilfredse/utilfredse med?  
Er der stærkt divergerende opfattelser af processen på virksomheden?

## 9. Kontekst

Her angives væsentlig ændringer i kontekst som antages af at have stor betydning for PSA.

Forskerne som var ansvarlige for procesfølgestudiet, har desuden gennemført en samlet vurdering af processen. Det er sket i form af en semikvantitativ skala hvor det på fire dimensioner er vurderet hvor omfattende processen har været (Tabel 3-8):

- betydningen af ændringer i virksomhedens kontekst
- omfanget af processen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø
- omfanget af forandringerne i det psykiske arbejdsmiljø
- betydningen af VIPS-projektet for de forandringer der er gennemført.

Formålet med denne vurdering har været at få en simpel metode til at sammenligne forløbet i de 14 cases. Vi er samtidig klar over at en sådan vurdering nødvendigvis indeholder store forsimplinger hvor væsentlige elementer af udviklingen i de enkelte casevirksomheder går tabt.

Vurderingen baserer sig dels på at forskerne har fulgt indsatsen for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø, og dels på den afsluttende kortlægning hvor medarbejdere og ledere er blevet interviewet. Forskernes vurderinger baserer sig altså på medarbejders og leders formulerede oplevelser af forløbet i deres virksomhed, og forskernes analyser er i forbindelse med den afsluttende rapportering til virksomhederne. Forskernes vurderinger er endvidere blevet drøftet med medarbejdere og ledere i virksomhederne. Forskerne har gennemført vurderingen før de fik kendskab til resultatet af spørgeskemaundersøgelsen for at undgå at den påvirkede udfaldet af vurderingen.

Den første parameter omhandler konteksten for udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø. Har virksomheden været udsat for ændrede konkurrencebetingelser? Er der sket omfattende organisationsændringer? Er der sket personalereduktion? Er der sket andre forhold, uafhængig af virksomhedens indsats for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø, som har påvirket miljøet? Den anden parameter omhandler omfanget af indsatsen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Forskerne har her vurderet niveauet af indsatsen i deres casevirksomhed sammenlignet med omfanget af aktiviteter i de andre VIPS-virksomheder. Den tredje parameter omhandler hvor store forandringer der er sket af det psykiske arbejdsmiljø – det kan både være forandringer i positiv og i negativ retning. Denne vurdering er baseret på medarbejdere og leders vurdering i virksomhe-

derne. Den fjerde og sidste parameter omhandler VIPS-projektets rolle i forandringsprocessen. Denne vurdering er igen foretaget på baggrund af medarbejderes og lederes vurdering. Vurderingen er foretaget uafhængigt af resultaterne af den sidste runde af spørgeskemaundersøgelsen.

**Tablet 3-8. Oversigt over semikvantitative procesvariable**

Variabel	Skala	Kriterier
<b>Kontekst</b> (som kan have betydning for psykisk arbejdsmiljø)	1. Omfattende positive ændringer i virksomhedens situation	Store ændringer for virksomheden som påvirker i positiv retning, mulighederne dominerer (fx bedre økonomi, nye opgaver, vækst)
	2. Begrænset ændringer i virksomhedens situation	Få ændringer med begrænset indflydelse på PSA
	3. Omfattende negative ændringer i virksomhedens situation	Store ændringer for virksomheden som påvirker i negativ retning, truslerne dominerer (fx dårlig økonomi, ejerskifte, afskedigelser)
<b>Processen</b> rettet mod forandring af psykiske arbejdsmiljø	1. Omfattende	Mange relevante aktiviteter som når ud til en stor del af medarbejderne
	2. Begrænset	Visse aktiviteter med nogen relevans som et nået ud til dele af medarbejderne
	3. Stort set ingen betydnende aktiviteter	Ingen eller ganske få aktiviteter som stort set ikke er nået frem til medarbejderne
<b>Forandringer</b> af psykisk arbejdsmiljø	1. Omfattende	Mange forandringer som vurderes til at være af væsentlig betydning for en stor del af medarbejderne
	2. Begrænset	Visse forandringer med nogen relevans for dele af medarbejderne
	3. Stort set ingen betydnende forandringer	Ingen eller ganske få forandringer som stort set ikke vurderes til at have betydning for medarbejderne
<b>VIPS</b> rolle	1. Stor betydning	VIPS har været den væsentligste faktor for processen med at forbedre psykisk arbejdsmiljø
	2. Begrænset betydning	VIPS har haft nogen betydning for processen
	3. Stort set ingen betydning	VIPS har stort set ingen betydning haft (dvs. der er enten stort set sket ingenting eller inspiration til aktiviteter er hentet andre steder fra)

### 3.4 Analyser

Datamaterialet fra VIPS er meget komplekst, og der er gennemført og gennemføres stadig, mens denne rapport skrives, mange forskellige analyser af materialet ud fra vinkler som på forskellig måde kan belyse den overordnede problemstilling i VIPS: Hvordan kan virksomheder i praksis arbejde med psykisk arbejdsmiljø. I analyserne er der arbejdet med kvantitativt og kvalitativt datamateriale både hver for sig og samlet. I forsøget på at sammenfatte kvantitative og kvalitative analyser forsøger vi at gå to veje. På den ene side at undersøge hvordan de kvantitative resultater kan forklares af de kvalitative data. Det vil sige hvilket konkrete betingelser i virksomhederne kan være mulige forklaringer på de kvantitative resultater. På den anden side går vi også den anden vej. Hvilke forklaringer kan de kvantitative data understøtte i fortolkningen af de kvalitative. På denne måde søger vi at uddrage den generelle viden som andre virksomheder kan anvende i indsatsen for et godt psykisk arbejdsmiljø.

Som led i analysen af datamaterialet er der afholdt fire forskerseminarer hvor alle de kvalitative cases er præsenteret og mulige fortolkninger diskuteret. Desuden er afholdt et to-dages internationalt forskerseminar med deltagelse af Bjørg Aase Sørensen, Tore Clausen og Gunnar Aronsson som fik præsenteret dels dele af det rå datamateriale og dels foreløbige analyser som forskerne gav kritisk feedback på. Konklusionerne er ligeledes præsenteret på et erfaseminar for alle de deltagende virksomheder og på et møde i projektets referencegruppe. Tilsvarende er kapitlerne i VIPS-bogen blevet reviewed anonymt af praktikere og forskere. Herigennem er det forsøgt at få kritiske refleksioner over resultaterne samt at undersøge om analyserne giver



mening for andre – både forskere og praktikere. En sådan praksis foreslås af Alvesson og Sköldbberg (1994) netop fordi der i kvalitative fortolkninger ikke findes endegyldige beviser.

I denne rapport er det prioriteret at præsentere resultaterne af de overordnede analyser. Det betyder at der med hensyn til de kvantitative resultater specielt i Kapitel 4 er lagt vægt på at opgøre resultaterne for de undersøgte dimensioner for det psykiske arbejdsmiljø fordelt på de deltagende virksomheder samt at opgøre forskellen mellem første og andet måling. Altså at svare på spørgsmålet om der er sket en forandring af det psykiske arbejdsmiljø, og på hvordan respondenterne oplever forandringerne i det psykiske arbejdsmiljø.

De tre efterfølgende kapitler (5, 6 og 7) indeholder resultatet af analyserne af det kvalitative materiale. Med udgangspunkt i de kvantitative resultater analyseres for hver sektor forløbet af virksomhedernes indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Der tages udgangspunkt i de særlige karakteristika for sektoren således som den er beskrevet i litteraturen, og som den er oplevet af aktørerne i de deltagende virksomheder. Der er på mange punkter betydelige forskelle mellem de tre sektorer og derfor er de tre kapitler også på nogle punkter ret forskellige. Herudfra sammenholdes indsatsen med virksomhedernes kontekst som kan have understøttet og/eller hæmmet indsatsen for et godt psykisk arbejdsmiljø. Desuden vurderes betydning af den konkrete måde indsatsen er grebet an på, og der søges forklaringer på forløbet af indsatsen herunder også hvis den har været begrænset.

I Kapitel 8 er gennemført en analyse af de tværgående resultater. Hvad er det der kendetegner indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø? Hvad fremmer og hæmmer processen? Her er lagt vægt på at finde frem til de faktorer som går på tværs af sektorer og dermed kan betragtes som generelle for indsatsen som rettes mod psykisk arbejdsmiljø.

Det samlede VIPS datamateriale er omfattende og kan ikke præsenteres i sin helhed her. Der er gennemført en række detaljerede analyser af særlige problemstillinger som er publiceret i anden sammenhæng. Specielt er de tværgående analyser af karakteristika ved psykisk arbejdsmiljø indsatsen publiceret i bogen: Arbejdets kerne – psykisk arbejdsmiljø i praksis. Andre resultater er publiceret i videnskabelige artikler eller mere specialiserede rapporter. En samlet oversigt findes i bilag 5. Derudover er det planlagt at gennemføre yderligere analyser og publicere dem i den kommende tid. Der er fx både i de kvantitative og de kvalitative materialer resultater som peger på at der er betydelige forskelle mellem afdelinger i de enkelte virksomheder – specielt de større. Analyser heraf falder udenfor rammerne af denne rapport, men vil senere blive publiceret i anden sammenhæng.



## 4. KVANTITATIVE RESULTATER

Dette kapitel illustrerer hvordan det psykiske arbejdsmiljø var i virksomhederne ved projektets start, og hvordan det udviklede sig i projektets forløb. Vi diskuterer hvilke ligheder og forskelle på tværs af de tre sektorer, og hvilke forskelle der skyldes virksomhedsspecifikke forhold. I kapitlet fokuserer vi på data der er fremkommet gennem anvendelsen af spørgeskemaerne før og efter virksomhedernes interventioner. Vi anvender kun data fra de virksomheder der medvirkede ved begge kortlægningerne, hvilket betyder at Fiskefabrikken, som lukkede i projektperioden, ikke er med i analyserne. Analysen tager udgangspunkt i dimensionerne i det anvendte spørgeskema som er beskrevet i Kapitel 3.2.

Der er to hovedformål med kapitlet: 1. At sammenligne de deltagende 13 virksomheder på tværs af de tre hovedbrancher: Industriarbejde, omsorgsarbejde og symbolarbejde (vidensarbejde). 2. At analysere udviklingen over tid på de deltagende virksomheder.

### 4.1 Forskellene ved projektets start

VIPS-projektet var som nævnt fra starten designet sådan at der medvirkede virksomheder fra tre forskellige sektorer af det danske arbejdsmarked: Industriarbejde, omsorgsarbejde og informations- og vidensarbejde. Dette valg blev truffet ud fra en antagelse om at der ville være markante forskelle på det psykiske arbejdsmiljø i de tre sektorer, og at der på grund af disse forskelle i kontekst også ville være stor forskel på de former for indsats, man valgte til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.

Vi havde som udgangspunkt antaget at de tre sektorer ville være karakteriseret af nogle klare forskelle med hensyn til de typiske belastninger i arbejdsmiljøet:

1. Industriarbejde: Lille indflydelse, få udviklingsmuligheder, få frihedsgrader og højt tempo, men til gengæld stor rolleklarhed og få rollekonflikter.
2. Omsorgsarbejde: Høje emotionelle krav, høje krav om at skjule følelser, lille rolleklarhed og mange rollekonflikter, men til gengæld høj grad af mening i arbejdet og gode udviklingsmuligheder.
3. Informations- og vidensarbejde (Symbolarbejde): Høje kvantitative krav, lille rolleklarhed, lav forudsigelighed og ringe socialt fællesskab, men til gengæld høj indflydelse, gode udviklingsmuligheder, høje kognitive krav og en høj grad af involvering i arbejdspladsen.

I Tabel 4-1 viser vi gennemsnitsniveauet for den indledende runde for de dimensioner, der er nævnt ovenfor, i forbindelse med de tre typer af arbejde. Det drejer sig om resultaterne fra den første runde i projektet. Alle tallene i tabellen er gennemsnitlige scores for alle ansatte på de medvirkende virksomheder i de tre sektorer. Som hovedregel kan man gå ud fra at en forskel på 5 points er væsentlig, altså af en størrelsesorden som er relevant for den undersøgte gruppe. Se i øvrigt Bilag 4.

Ser vi på det samlede billede, er forskellene mellem de tre sektorer generelt set ikke så store som man umiddelbart kunne forvente. Selvom der er store forskelle i det konkrete arbejde, ender det psykiske arbejdsmiljø tilsyneladende på nogenlunde samme niveau. For de enkelte sektorer viser det sig for *industriarbejdet* at her bekræftes vore formodninger vedrørende højt tempo, lav indflydelse og små udviklingsmuligheder. Til gengæld er der overraskelser med hensyn til frihedsgrader som er højere end i omsorgsarbejdet, og såvel rolleklarhed (som ikke er særlig stor) og rollekonflikter (som ikke er specielt små) som ligger på niveau med eller dårligere end de to andre sektorer. Her ligger industriarbejdet dårligere end både de to andre sektorer og landsgennemsnittet. Undersøgelsen bekræftede altså vore formodninger vedrørende de fleste af jobfaktorerne tempo, indflydelse og udviklingsmuligheder, men ikke de faktorer som vedrører samarbejde og ledelse.

**Tabel 4-1. Sammenligning af de tre sektorer i VIPS-projektet med hensyn til forventede forskelle i det psykiske arbejdsmiljø. Runde 1.**

Dimension	Sektor			Landsgennemsnit DK (point)
	Industriarbejde (point)	Omsorgsarbejde (point)	Symbolarbejde (point)	
Kvantitative krav	52	45	53	47
Arbejdstempo*	65	61	63	59
Kognitive krav	60	67	68	63
Emotionelle krav	38	53	40	38
Krav om at skjule følelser	33	41	32	30
Indflydelse	44	57	54	55
Udviklingsmuligheder	63	74	74	72
Frihedsgrader	57	52	76	65
Mening i arbejdet	70	80	76	78
Involvering i arbejdspladsen	55	61	65	57
Forudsigelighed	47	62	61	60
Rolleklarhed	66	71	69	76
Rollekonflikter	46	44	43	37
Socialt fællesskab	76	80	79	82

\* Arbejdstempo er baseret på et af spørgsmålene under kvantitative krav: "Er det nødvendigt at arbejde meget hurtigt?". Alle skalaer går fra 0 til 100, hvor den maximale værdi svarer til 100 og den minimale til 0.

Ser vi dernæst på *omsorgsarbejdet*, så finder vi det forventede mønster med hensyn til høje emotionelle krav, høje krav om at skjule følelser, gode udviklingsmuligheder og høj grad af mening i arbejdet. Men vi finder ikke lav rolleklarhed eller høje rollekonflikter som forventet.

Ser vi endelig på *informations- og vidensarbejdet*, så er der høje kvantitative krav (dog kun på samme niveau som i industrien), høje kognitive krav, gode udviklingsmuligheder og høj involvering i arbejdspladsen. Til gengæld er der ikke specielt høj indflydelse i arbejdet, ikke særlig lav forudsigelighed, ikke særlig lav rolleklarhed og ikke noget lavt niveau af socialt fællesskab.

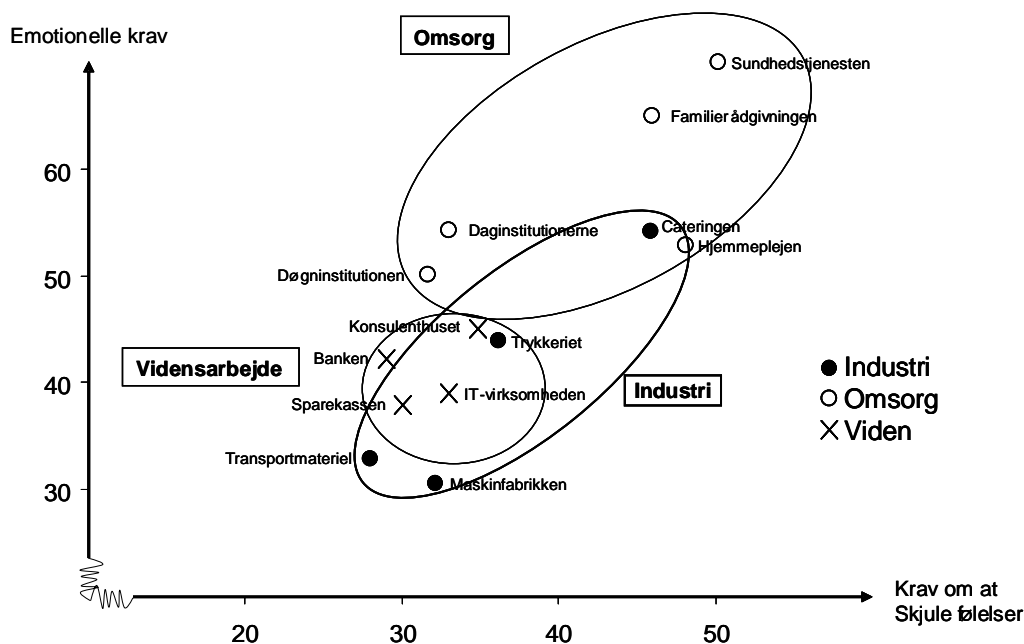
Det samlede billede er således ret klart: Når vi ser på *krav i arbejdet* og på de faktorer der er relateret til *arbejdets organisering og indhold*, så passer pengene i det store og hele: Vi finder på næsten alle punkter det forventede mønster. Det gør vi til gengæld slet ikke når vi sammenligner de tre sektorer på de dimensioner, som har at gøre med samarbejde og ledelse: Forudsigelighed, roller og socialt fællesskab. Mest markant er dette i forbindelse med industriarbejdet hvor vi forventede god forudsigelighed, klare roller, få rollekonflikter og et godt socialt fællesskab (inspireret af teorien om arbejderkollektivet). Det billede som viser sig, er lige modsat.

### Forskelle mellem virksomhederne

Det er klart at de resultater som vi præsenterer i Tabel 4-1 repræsenterer en ret grov forenkling af virkeligheden, idet der bag de tre sektor-gennemsnit kan gemme sig store forskelligheder mellem de forskellige virksomheder. Det er forskellene mellem de implicerede virksomheder der er mest interessante. Det centrale

spørgsmål er her om virksomheder, der befinder sig inden for den samme sektor, ligner hinanden meget på de undersøgte dimensioner, eller om der er stor spredning inden for hver af de tre sektorer. Dette spørgsmål kan belyse en vigtig problemstilling i projektet: Er det psykiske arbejdsmiljø determineret af den type arbejde der udføres, eller er der stor variation mellem virksomheder der producerer under de samme betingelser? Hvis det sidste er tilfældet, kunne det jo indikere, at der i enhver sektor vil være frihedsgrader som kan udnyttes til at forbedre arbejdsmiljøet.

Vi illustrerer problemstillingen ved hjælp af tre figurer. Figur 4-1 viser hvordan de 13 virksomheder fordeler sig på de to dimensioner: Emotionelle krav og krav om at skjule følelser

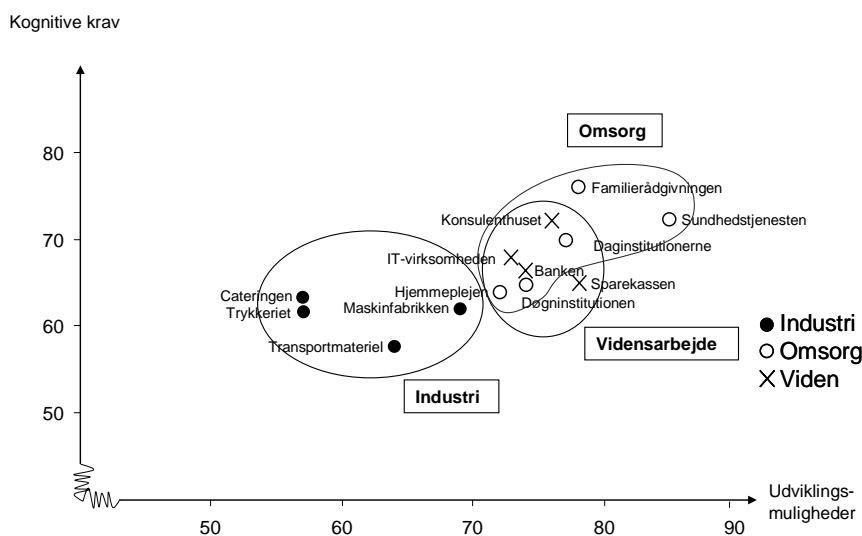


**Figur 4-1. Følelsesmæssige krav på VIPS-arbejdspladserne: Emotionelle krav og krav om at skjule følelser. Runde 1.**

Ifølge vore forventninger skulle industrivirksomhederne være placeret samlet nede i venstre hjørne med lave krav på begge dimensioner, mens omsorgsarbejdspladserne skulle være placeret øverst til højre i figuren. Informations- og vidensvirksomhederne skulle følgelig være placeret i midten. Billedet er i imidlertid anderledes, idet især to af industrivirksomhederne bryder med mønsteret: Cateringen og Trykkeriet. Cateringen ligger tilmed helt oppe i feltet, hvor omsorgsarbejdspladserne befinder sig. Transportmaterielvirksomheden og Maskinfabrikken ligger placeret nogenlunde som forventet. Det er interessant at netop Cateringen og Trykkeriet ligger 'forkert' placeret, idet disse to virksomheder er kendetegnet ved et højt konfliktniveau og en meget lav social kapital (se Kapitel 5). De kvalitative undersøgelser bekræfter, at de ansatte under sådanne vilkår i høj grad føler sig følelsesmæssigt belastet, og at de finder det vanskeligt at udtrykke både følelser og meninger uden at møde negative sanktioner.

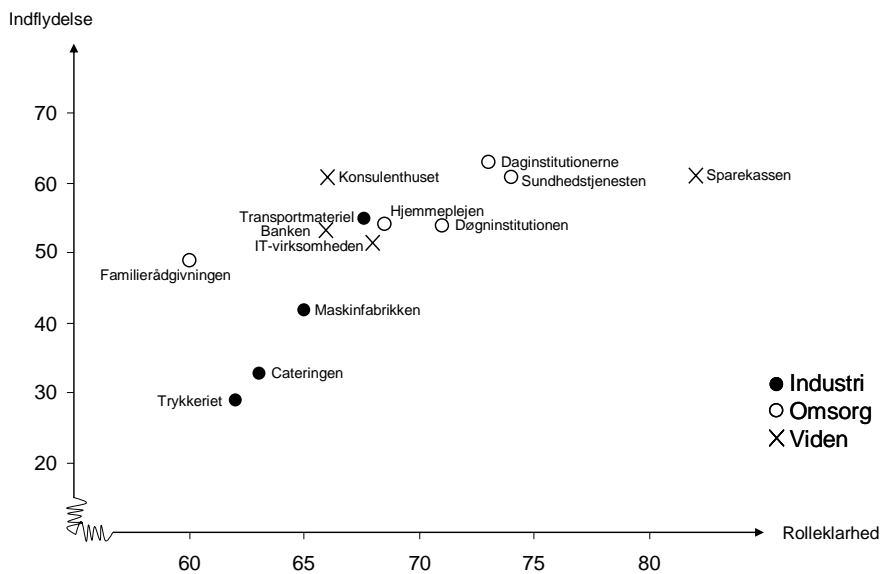
Det er også interessant at se hvor stor forskel der er mellem omsorgsarbejdspladserne indbyrdes. Dag- og døgninstitutionerne ligger nogenlunde på linje med informations- og vidensvirksomhederne, mens de arbejdspladser hvor man møder mange borgere og klienter som man ikke altid kender i forvejen, og hvor man har en vis myndighedsrolle, har langt højere krav om at skjule følelser. Dette er en meget interessant forskel som ikke indfanges, når man blot taler om omsorgsarbejde eller om at 'arbejde med mennesker'. Ifølge Hochschild (1983) er det netop dette at skulle skjule sine følelser der er specielt belastende ved 'human service work'.

Figur 4-2 viser virksomhedernes placering i en model for det udfordrende arbejde, hvor de to dimensioner er *kognitive krav* (krav til tænkning, hukommelse og koncentration) og *udviklingsmuligheder*. Vores forventning var, som nævnt ovenfor, at informations- og vidensarbejdspladserne ville placere sig øverst til højre med de højeste udfordringer, mens industriarbejdspladserne ville være nederst til venstre. Det viser sig her, at informations- og vidensarbejdspladserne ligger markant 'dårligere' end forventet (altså med færre udfordringer). Faktisk ser det ud til, at man møder det mest udfordrende arbejde i Familierådgivningen og Sundhedstjenesten. Bag dette overraskende billede ligger først og fremmest det forhold, at de virksomheder der skulle illustrere informations- og vidensarbejdet, rent faktisk repræsenterer en mængde job der ikke er specielt videnstunge eller grænseløse. Der er formodentlig tale om ret gennemsnitlige job indenfor denne sektor som vil indeholde en del administration og kundebetjening der ikke nødvendigvis er særligt grænseløst.



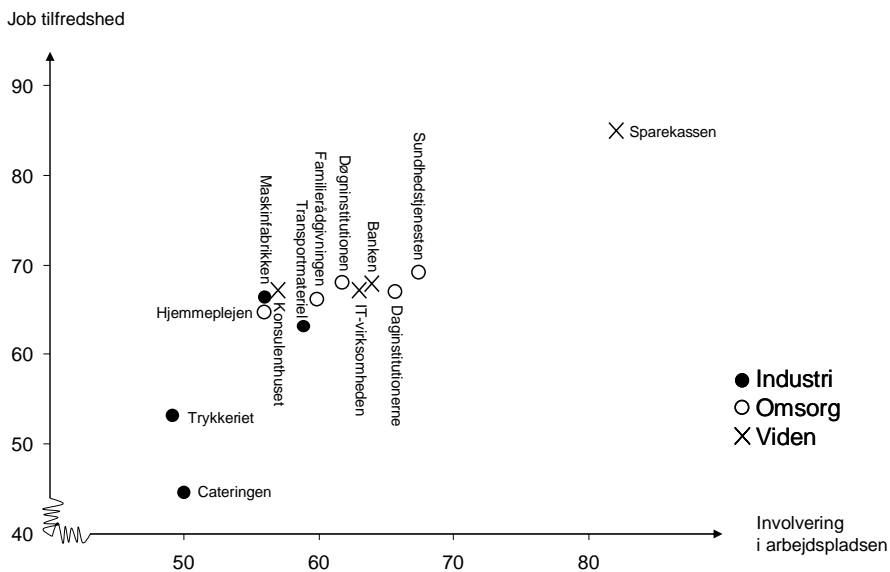
**Figur 4-2. Udfordrende arbejde på VIPS-arbejdspladserne: Kognitive krav og udviklingsmuligheder. Runde 1.**

Figur 4-3 viser fordelingen af virksomhederne på dimensionerne indflydelse og rolleklarhed. Igen havde vi forventet et klart mønster med industrien i den del af modellen som er karakteriseret ved lav indflydelse og høj rolleklarhed, mens informations- og vidensarbejdet skulle være i den modsatte situation. Tre af industri-virksomhederne er ganske rigtigt kendetegnet ved lav indflydelse, men billedet med hensyn til rolleklarhed er slet ikke som forventet. Her er alle tre typer af virksomheder blandet sammen uden noget klart mønster. Det gamle mundheld med at man 'i industrien er ufri til at udføre en mulig opgave, mens men i omsorgsarbejdet er fri til at udføre en umulig opgave', ser således ikke ud til at passe på VIPS virksomhederne.



**Figur 4-3. Indflydelse og rolleklarhed på VIPS arbejdspladserne. Runde 1.**

I Figur 4-4 prøver vi at svare på spørgsmålet: Hvor er der godt at være? Vi opererer her med to dimensioner, nemlig jobtilfredshed og involvering i arbejdspladsen. Vores udgangspunkt er at hvis man både er glad for sit job og for sin arbejdsplads, så er det en stærk indikator for et godt psykisk arbejdsmiljø. På dette felt havde vi ikke nogen klare forventninger, idet stress, udbrændthed og manglende arbejdsglæde kan opstå i alle de tre former for arbejde.



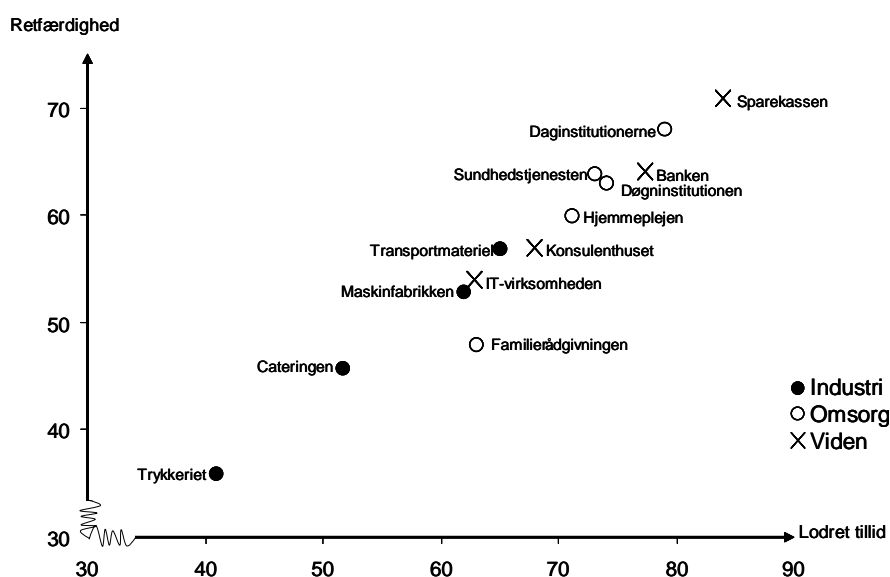
**Figur 4-4. Job tilfredshed og involvering i arbejdspladsen på VIPS arbejdspladserne. Runde 1.**

Figuren viser, at de allerfleste af VIPS virksomhederne scorer næsten det samme på job tilfredshed: 65-69 points. Der er tre meget afvigende virksomheder, nemlig Cateringen og Trykkeriet, hvor tilfredsheden er meget lav, og Sparekassen, hvor tilfredsheden er overordentlig høj. Disse tre virksomheder adskiller sig også fra de andre med hensyn til involvering i arbejdspladsen. Især forekommer Sparekassen at være i en klasse for sig med pointgennemsnit, der er meget vanskelige at overgå. Når man ser bort fra disse tre virksomheder,

må det konstateres, at der ikke er noget klart mønster i figuren. Umiddelbart ser det således ud til, at man kan skabe job tilfredshed i alle tre typer af arbejdspladser.

Det samme billede tegner sig for tillid og retfærdig som er de to vigtigste dimensioner i social kapital (Figur 4-5).

Her ligger netop Cateringen og Trykkeriet meget lavt på disse dimensioner, mens Sparekassen ligger i top på indikatorerne på social kapital. Disse tre virksomheder repræsenterer således yderpunkterne på en række vigtige dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø. I runde 1 blev tillid og retfærdighed kun målt på industriarbejdspladserne, men da dimensionerne viste sig at have stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø, blev det målt for alle virksomheder i runde 2. Figur 4-5 benytter derfor resultater fra runde 2. Figuren viser, at industrivirksomhederne tilsyneladende har vanskeligere ved at opbygge social kapital end de to andre sektorer, men at der også inden for sektorerne er relativt stor spredning, hvilket peger på at virksomhederne selv har mulighed for at opbygge social kapital.



Figur 4-5. Lodret tillid (mellem ledelse og medarbejdere) og retfærdighed på VIPS arbejdspladserne. Runde 2.

Det samlede billede præsenteret i Kapitel 4.1 illustrerer at der er betydelige forskelle mellem de enkelte virksomheder både set i forhold til sektorer og samlet. Der er også en række punkter hvor virksomhederne tegner et andet billede end det forventede ud fra sektortilknytningen. Det må formodentlig betyde at der er mange konkrete forhold som giver forskelle mellem de enkelte virksomheder selvom de udfører samme type arbejde, og at nogle af de forventninger man har til fx industri eller omsorgsarbejde måske mere har en karakter af stereotyper end af den virkelighed man møder i virksomhederne.

## 4.2 Udviklingen over tid

Den centrale problemstilling i VIPS-projektet er virksomhedernes indsats for et bedre arbejdsmiljø, dvs. en proces over tid. Selve processen er studeret ved hjælp af en række kvalitative metoder, mens de kvantitative metoder primært er anvendt til at sammenligne situationen før den påtænkte indsats (runde 1) med situationen ved runde 2 efter indsatsen. De centrale spørgsmål er her: Skete der nogle ændringer i det psykiske arbejdsmiljø på de implicerede virksomheder? Hvis ja, var der tale om forbedringer og kan det i givet fald sandsynliggøres at disse forbedringer skyldes bevidste indsatser der blev initieret for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med VIPS-projektet?



I dette afsnit vil vi først fokusere på det rent beskrivende spørgsmål: Hvilke ændringer skete der med hensyn til det psykiske arbejdsmiljø på de implicerede virksomheder? Tabel 4-2 bringer en oversigt over de samlede ændringer i de tre sektorer på de undersøgte 26 dimensioner. Ændringerne er vurderet på den simple måde at scoren på hver af de 26 dimensioner i runde 2 er sammenlignet med scoren i runde 1. Alle ændringer – såvel store som små – er medtaget i tabellen. I to tilfælde er der sket det usandsynlige, at den eksakte score (med to decimaler!) var den samme ved de to runder. Bortset herfra er der sket fremgang i 177 tilfælde og tilbagegang i 159 tilfælde på de 13 virksomheder. Der er altså en lille tendens til at det er gået mere frem end tilbage, når man ser på det samlede billede på tværs af dimensioner og virksomheder.

**Tabel 4-2. Udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø fra runde 1 til 2.**

Dimensioner	Industri			Omsorg			Symbol			I alt		
	-	0	+	-	0	+	-	0	+	-	0	+
Kvantitative krav	3		1	4		1	3		1	10		3
Kognitive krav	1		3	2	1	2	2		2	5	1	7
Emotionelle krav	2		2	1		4			4	3		10
Krav om at skjule følelser	2		2	2		3	2		2	6		7
Sensoriske krav	2		2	2		3	2	1	1	6	1	6
Indflydelse			4	5			2		2	7		6
Udviklingsmuligheder			4	4		1	3		1	7		6
Frihedsgrader			4	4		1	2		2	6		7
Mening i arbejdet	1		3	3		2	3		1	7		6
Involvering i arbejdspladsen	1		3	4		1	2		2	7		6
Forudsigelighed	2		2	3		2	2		2	7		6
Rolle-klarhed	2		2	3		2	2		2	7		6
Rolle-konflikter	1		3	2		3	1		3	4		9
Ledelseskvalitet	1		3	2		3	2		2	5		8
Social støtte	1		3	1		4	2		2	4		9
Feedback	1		3	3		2	2		2	6		7
Sociale relationer	2		2	2		3	2		2	6		7
Socialt fællesskab			4	3		2	2		2	5		8
Utryghed i arbejdet			4	1		4			4	1		12
Tilfredshed med arbejdet	1		3	2		3	2		2	5		8
Generelt helbred	1		3	4		1	3		1	8		5
Mentalt helbred	1		3	3		2	3		1	7		6
Vitalitet	1		3	3		2	3		1	7		6
Adfærdsmæssig stress	1		3	3		2	2		2	6		7
Somatisk stress	1		3	5			2		2	8		5
Kognitiv stress	1		3	5			3		1	9		4
Total (målte dimensioner på alle virksomheder)	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>76</b>	<b>1</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>1</b>	<b>49</b>	<b>159</b>	<b>2</b>	<b>177</b>

- betyder forværring over tid på den pågældende dimension + betyder forbedring. Der er i alt 4 virksomheder i industri, 5 i omsorg og 4 i symbolarbejde.

Ser man nærmere på Tabel 4-2, vil man opdage at en enkelt dimension i høj grad bidrager til overvægten af positive ændringer, nemlig utryghed i ansættelsen. Hele 12 virksomheder har her oplevet fremgang (mindre utryghed), mens kun en virksomhed har kunnet registrere tilbagegang. Denne tendens til større tryghed i ansættelsen er imidlertid generel for hele det danske arbejdsmarked i den periode, der her er tale om, og har

således kun en perifer sammenhæng med VIPS-projektet (Burr et al, 2002; Burr et al, 2006). Når man ser bort fra utryghed i ansættelsen, er der tale om fremgang i 158 tilfælde og tilbagegang i 165 tilfælde. Alt i alt er der således stort set lige mange positive og negative ændringer.

Imidlertid er der nogle markante forskelle på de tre sektorer: I industrien har der været fremgang i 75 tilfælde og kun 29 tilfælde af tilbagegang. Altså en klart positiv udvikling. Omvendt ser vi at arbejdspladserne inden for omsorg har haft 76 tilfælde af tilbagegang mod 53 tilfælde af fremgang. Virksomhederne inden for informations- og vidensarbejdet placerer sig i midten med nogenlunde lige mange tilfælde af frem- og tilbagegang.

Ser vi dernæst på de enkelte dimensioner, er der nogle interessante forskelle. Den klareste fremgang fandt (som nævnt) sted med hensyn til utryghed i ansættelsen som var klart lavere ved runde 2. Der er også en klar tendens til fremgang for de emotionelle kravs vedkommende, idet kravene blev mindre i 10 tilfælde ud af 13. Næsten lige så stor fremgang var der med hensyn til rollekonflikter (reduktion i 9 tilfælde) og social støtte (forbedring i 9 tilfælde).

Omvendt er det gået den forkerte vej på nogle af de andre dimensioner, først og fremmest kvantitative krav (højere krav i 10 tilfælde) og kognitiv stress (mere stress i 9 tilfælde). På et par af de andre helbredsdimensioner er det gået tilbage i 8 tilfælde (generelt helbred og somatisk stress).

Går man et spadestik dybere, kan man se at industriens fremgang først og fremmest har fundet sted inden for dimensionerne vedrørende 'arbejdets organisering og indhold' hvor der har været 18 positive udviklinger mod kun 2 negative. Også på helbredsområdet har de ansatte i industrien oplevet klare forbedringer. Inden for omsorg er det gået lige modsat: Her er der en klar overvægt af negative tendenser inden for de to nævnte områder. De to sektorer udgør næsten hinandens spejlbilleder.

I Tabel 4-3 ser vi så udviklingen på de enkelte arbejdspladser. Igen finder vi interessante forskelle og mønstre. Hvad industrien angår, så er det først og fremmest Cateringen, men også Trykkeriet og Transportmaterielvirksomheden, der har oplevet fremgang. For Maskinfabrikken vedkommende er der lige mange dimensioner der går i de to retninger. I parentes kan man se hvor mange ændringer, der har været markante, dvs. på mindst 5 point. Her springer det i øjnene at Cateringen har haft markante positive ændringer på 18 dimensioner, hvilket er cirka halvdelen af de markante positive ændringer i hele projektet. Det springer også i øjnene at ingen af de andre virksomheder har haft mere end én markant udvikling som var den generelle tendens vedrørende utryghed.

Virksomhederne i omsorgsarbejdet har også haft meget forskellige udviklinger. De to markant negative billeder ses for Familierådgivningen og Sundhedstjenesten hvor det ikke alene er gået tilbage på mange dimensioner, men hvor der også har været et stort antal (9-11) markant negative ændringer. På Døgninstitutionen og i Hjemmeplejen har der været flest positive ændringer.

**Tabel 4-3. Udviklingen over tid på de enkelte VIPS virksomheder**

Virksomheder	Udviklingen fra runde 1 til runde 2				Total
	-	0	+		
Cateringen	1		25	(18)	26
Maskinfabrikken	13		13	(1)	26
Transportmateriel	9		17	(1)	26
Trykkeriet	6		20	(1)	26
Daginstitutionerne	22		4	(1)	26
Døgninstitutionen	8		18		26
Hjemmeplejen	11	1	14		26
Familierådgivningen	17	(9)	9	(1)	26
Sundhedstjenesten	18	(11)	8	(2)	26
Banken	2		24	(4)	26
IT-virksomheden	23	(1)	1	2 (1)	26
Konsulenthuset	14	(1)	12	(5)	26
Sparekassen	15	(2)	11		26
I alt	<b>159</b>	<b>(24)</b>	<b>2</b>	<b>177 (35)</b>	

- betyder forværring, mens + betyder forbedring. I to tilfælde var der ingen ændring. Tallene i parentes angiver de markante ændringer (5 point eller mere).

Ser vi endelig på informations- og vidensarbejdet, er der et meget positivt mønster for Bankens vedkommende, mens IT-virksomheden er gået tilbage på næsten alle dimensionerne. Sparekassen er også noteret for en overvægt af negative ændringer, men det skal bemærkes at der her er tale om negative ændringer ud fra et meget 'højt niveau'. Både ved runde 1 og 2 var Sparekassen klart den virksomhed i VIPS-projektet der havde det bedste psykiske arbejdsmiljø målt ved hjælp af spørgeskemaet.

Som det fremgår af Tabel 4-3 var der i alt 35 markante positive tendenser mod 24 negative. Faldende utryghed i ansættelsen tegner sig for 8 af de klare positive tendenser, mens de 27 andre tilfælde fordeler sig på ikke mindre end 19 af de øvrige dimensioner med 1-2 tilfælde af hver. De 24 markant negative tendenser fordeler sig på 17 dimensioner uden noget klart mønster.

På mange af de deltagende arbejdspladser var der et bemærkelsesværdigt mønster, hvad angår ændringerne fra runde 1 til 2: På den *samlede* arbejdsplads var der stort set stilstand, mens der for *underafdelingerne* var sket voldsomme ændringer i både positiv og negativ retning. Det var fx i høj grad tilfældet i både Hjemmeplejen, Daginstitutionerne og Døgninstitutionen. I bilag 4 er der set på variationen mellem afdelingerne inden for samme virksomhed. Som eksempel er der set på de store virksomheder inde for omsorgsarbejdet. Der var i det store og hele ingen markante ændringer i det samlede billede, men når man så nærmere på de enkelte grupper i Hjemmeplejen, Daginstitutionerne eller Døgninstitutionen var billedet et helt andet. Pointen er her at alle de mange og store ændringer havde en tendens til at 'veje hinanden op' i det samlede billede. Det var altså på det *lokale* niveau – tæt ved de ansatte – at de væsentlige og mærkbare ændringer fandt sted. Tilsvarende store forskelle mellem ændringerne på afdelingsniveau fandt sted i Trykkeriet og Maskinfabrikken. Analysen af alle disse ændringer hører ikke hjemme i dette kapitel, idet de lokale ændringer bedst analyseres i lyset af de forskellige konkrete processer der har fundet sted. Disse processer inddrages i analyserne i de følgende kapitler.

### 4.3 Forandring eller effekt?

Hidtil har vi overvejende set på resultaterne i de to runder ud fra en rent beskrivende synsvinkel. Det næste skridt er naturligvis at prøve på at fortolke de observerede resultater - herunder såvel de stedfundne ændringer som de 'manglende' ændringer over tid.

I interventionsforskningen er det af afgørende betydning at kunne skelne mellem ændringer og effekter. En ændring er blot en forskel over tid – for eksempel en stigning i fraværet på en bestemt arbejdsplads fra et år til et andet. For at kunne tale om en effekt, skal der være et årsags-virkningsforhold. Man siger at A er årsag til B, hvis A øger sandsynligheden for B. Stress er altså årsag til fravær hvis stressede personer (alt andet lige) har større fravær end ikke stressede personer. Fraværet er altså en effekt af stress. Man skal her lægge mærke til at fravær naturligvis kan have mange andre årsager end stress, og at stress kan have mange andre effekter end fravær.

Når man studerer interventioner, er det centrale spørgsmål: Har interventionen den ønskede effekt? Eller omvendt: Er den observerede ændring forårsaget af den gennemførte intervention? Normalt prøver man at skelne mellem forandringer og effekter på to forskellige måder: Den ene er at gennemføre randomiserede kontrollerede interventionsstudier med kontrolgruppe. Her afgøres det ved lodtrækning, hvem der skal have interventionen (fx en pille), og hvem der skal være i kontrolgruppen (som evt. får placebo behandling). Her skal kontrolgruppen repræsentere den udvikling, der ville være sket i interventionsgruppen, hvis den ikke havde fået nogen intervention (fx en pille). En effekt er altså forskellen på det, der faktisk skete i interventionsgruppen, og det, der skete i kontrolgruppen.

Når man laver interventioner på arbejdspladser, kan det af mange grunde ikke lade sig gøre at gennemføre lodtrækningsforsøg. For eksempel er det meget vanskeligt først at få en virksomhed til at acceptere at medvirke i et omfattende interventionsprojekt, hvorefter virksomheden ved lodstrækning henvises til at være en 'kontrolvirksomhed' uden mulighed for at deltage i forbedringsindsatsen. Man er derfor henvist til at anvende en anden metode, nemlig at gennemføre nøje studier af processen. De gennemførte interventioner skal så 'passe med' de ændringer i arbejdsmiljø eller helbred, der observeres. Hvis man fx gennemfører ledertræning, så forventer man at finde forbedret ledelseskvalitet og ikke markante forandringer på andre dimensioner, uden at ledelseskvaliteten er ændret. Hvis man gennemfører stress management træning for de ansatte, forventer man mindre stress, og en ny struktur med jobberigelse forventes at give mere indflydelse og mere variation i jobbet. Her er det altså mønsteret i de observerede ændringer, der er helt afgørende. I VIPS-projektet vil de eventuelle effekter af de gennemførte interventioner altså blive vurderet ved at sammenholde de indsats der er blevet gennemført på de implicerede arbejdspladser, med de ændringer der er blevet demonstreret i dette kapitel. Altså ved at kombinere kvalitative og kvantitative metoder.

Hvis der ikke er sket (de ønskede) forbedringer i arbejdsmiljøet på en given arbejdsplads, er der i princippet to forskellige forklaringer. Den ene er, at man ikke har gjort noget, gjort det forkerte eller gjort for lidt. Her taler man om programfejl. Man har simpelthen ikke gennemført den intenderede intervention som planlagt. (Patienten har ikke fået 'den rigtige' pille). Der kan fx være tale om ledertræning med lav deltagelse eller dårlig undervisning. Den anden forklaring kan være, at interventionen er gennemført helt efter bogen (patienten har spist den rigtige pille), men at den er uden effekt. Her taler man om teorifejl. Alle gør som de skal, men det hjælper ikke noget. Medicinens historie vrimler med teorifejl - altså eksempler på virkningsløse behandlinger.

Netop et nøje studie af de processer der finder sted på de implicerede virksomheder, skal i VIPS-projektet gøre det muligt at skelne mellem teorifejl og programfejl.

Hvis de ønskede forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø rent faktisk har fundet sted, står man med et andet problem. Det er nemlig muligt at forbedringerne skyldes noget helt andet, som ikke hænger sammen med VIPS-projektet. Noget sådant er jo ikke usandsynligt på danske arbejdspladser hvor der bestandigt sker strukturelle, organisatoriske og personalemæssige ændringer. Man kan sige at VIPS-projektet kun er én lille

detalje i virksomhedernes liv sammenlignet med de forhold der skyldes strukturreformen i det offentlige eller den globale konkurrencesituation i den private sektor. Man kan tilmed være i en situation hvor følge-forskeren vurderer, at en given aktivitet er forårsaget af deltagelsen i VIPS, mens virksomhedens folk af forskellige grunde mener noget andet.

Igen er det den kvalitative følgeforskning der skal søge at udrede disse indviklede sammenhænge. I dette kapitel lægges bunden så at sige, men det er ikke muligt at komme sagen nærmere uden at inddrage de konkrete arbejdspladser og de mange forskellige processer i analyserne.

Dog skal to metodemæssige problemer nævnes, idet de har relation til de kvantitative analyser. Det ene problem har at gøre med det korte 'tidsvindue' der anvendes i VIPS-projektet. Der gik to år fra runde 1 til runde 2, hvilket er et ganske kort tidsrum set i virksomhedernes samlede historie som det blev oprullet på de mange historieværksteder. Man kan derfor godt tænke sig at vi i VIPS-projektet registrerer en forværring i det psykiske arbejdsmiljø, som reelt kun er en mindre krusning på overfladen i et langt forløb, som har været meget positivt. Det kunne man for eksempel tænke sig i forbindelse med Sparekassen som til trods for en mindre tilbagegang fortsat har det bedste psykiske arbejdsmiljø blandt VIPS-projektets virksomheder.

Et andet kvantitativt metodeproblem går normalt under den lidt tekniske betegnelse 'regression to the mean'. Når man gennemfører gentagne målinger, ser man ofte at de enheder (personer eller arbejdspladser) der ved tidspunkt 1 ligger enten meget højt eller meget lavt, ved tidspunkt 2 er rykket lidt ind mod gennemsnittet. Dette skyldes at en del af den ekstreme placering ved tidspunkt 1 reelt skyldtes tilfældigheder ved målingen. Sådanne tilfældigheder gentager sig sjældent to gange i træk hvilket betyder at den pågældende enhed ved tidspunkt 2 vil ligge nærmere midten. I VIPS-projektet kunne man forstille sig at dele af den markante forbedring for Cateringen eller den relativt mindre forværring for Sparekassen kunne skyldes 'regression to the mean'. Om det faktisk er tilfældet eller ej, får vi ikke at vide. En mulig måde at afgøre sagen er jo at måle en gang til, men det falder uden for projektets rammer.

Vi har desuden lavet en signifikanstest af forskellen mellem runde 1 og 2 for de enkelte virksomheder. Resultatet heraf ændrer ikke billedet som det er præsenteret ovenfor. Det afspejler blot, at på de største virksomheder er flere af forskellene signifikante, mens det gør sig gældende for færre forskelle på de mindre virksomheder (se i øvrigt bilag 4).

### **De ansattes egen vurdering af ændringerne**

De ansatte blev i runde 2 stillet en række spørgsmål om deres oplevelse af udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø. Hovedoverskriften for spørgsmålene var: 'De følgende spørgsmål handler om ændringer der sket på din arbejdsplads i de seneste par år'. Spørgsmålene omhandlede ændring i indflydelse, arbejdspress, information om fremtidsplaner, hjælp og støtte fra henholdsvis kolleger og ledere, samt om det alt i alt er blevet en bedre arbejdsplads.

I det følgende præsenteres de ansattes oplevelse af forandringerne på deres arbejdspladsbaseret på de 6 spørgsmål. Randfordelingerne for de 6 spørgsmål opdelt på de enkelte arbejdspladser er vist i bilag 4. Hvis man ser på det overordnet, så er tendensen den at bortset fra spørgsmålet om arbejdspress, så oplever de fleste medarbejdere at der ikke er sket ændringer på arbejdspladsen, og mønstret er det samme for alle 5 spørgsmål. På spørgsmålet om arbejdspress svarer flertallet, at arbejdspresset er steget, og det er det samme billede for alle virksomhederne. I det følgende er der set bort fra den store andel, der siger at tingene er uændrede. Vi ser således på om andelen af personer der oplever en *forbedring*, er større, mindre eller lig med den andel der oplever en *forværring*. I Tabel 4-4 ses resultaterne af denne analyse.

**Tabel 4-4. Antallet af dimensioner hvor de ansatte rapporterer frem- eller tilbagegang**

	<b>Ja, bedre end før</b>	<b>Det samme som før</b>	<b>Nej, dårligere end før</b>
Cateringen	2		4
Maskinfabrikken	5		1
Transportmaterielvirksomheden	4	1	1
Trykkeriet			6
Banken	5		1
IT-virksomheden	3		3
Konsulenthuset	5		1
Sparekassen	5		1
Daginstitutionerne	5		1
Døgninstitutionen	5		1
Familierådgivningen	1	1	4
Hjemmeplejen	5		1
Sundhedstjenesten	1		5
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>2</b>	<b>30</b>

Tabellen viser at på de enkelte virksomheder, er der flere medarbejdere der oplever forbedringer på de 6 spørgsmål (46 dimensioner) end forværringer (30 dimensioner). Der er således flere medarbejdere der oplever forbedringer end forværringer i Banken, Sparekassen, Konsulenthuset, Maskinfabrikken, Transportmateriel, Hjemmeplejen, Daginstitutionerne og Døgninstitutionen. Medarbejderne oplever forholdene overvejende uændret i IT-virksomheden, hvorimod den andel, der oplever en forværring, er i flertal i Trykkeriet, Familierådgivning, Sundhedstjenesten og Cateringen.

Vi har nu både set på hvordan udviklingen generelt har været i de 26 dimensioner, og på hvordan den generelle oplevelse af forandringerne er blandt de ansatte, når vi stiller 6 spørgsmål der direkte går på hvordan de oplever forandringen. I

Tabel 4-5 ser vi på om der er en sammenhæng mellem den overordnede ændring der har været i det psykiske arbejdsmiljø baseret på de to spørgeskemaer, og så de ansattes egne oplevelser af ændringerne baseret på de 6 spørgsmål om forandring. Vi er klar over at det kan være vanskeligt for de ansatte at vurdere, om de har oplevet en ændring over en så lang periode. Dels kan de ansatte have svært ved at huske, hvordan de havde det for 2 år siden, og dels kan de være påvirket af hvordan de har det lige i øjeblikket.

**Tabel 4-5. Sammenligning mellem de ansattes egen vurdering af forbedringerne i VIPS, og forandringen i psykisk arbejdsmiljø baseret på de 2 målinger med spørgeskemaet**

Forandring i psykisk arbejdsmiljø baseret på de 2 målinger med spørgeskemaet				
		+	0	-
Egen vurdering af forandring i psykisk arbejdsmiljø i perioden	+	Transportmateriel Hjemmeplejen Døgninstitutionen Banken	Maskinfabrikken	Sparekassen Konsulenthuset Daginstitutionerne
	0			It-virksomheden
	-	Cateringen Trykkeriet		Familierådgivningen Sundhedstjenesten

For syv af de 13 virksomheder er der en klar overensstemmelse mellem de ansattes egne opfattelser af ændringerne og den tidsudvikling, som spørgeskemaet viser. For to af de øvrige virksomheder – Maskinfabrikken og IT-virksomheden – er der en mindre uoverensstemmelse mellem de to måder at måle på, og endelig er der de fire sidste virksomheder, hvor der er en stor uoverensstemmelse: Sparekassen, Konsulenthuset, Cateringen og Trykkeriet.

Vi har tidligere omtalt at Cateringen, Trykkeriet og Sparekassen på hver deres måde falder ud i forhold til de andre virksomheder. I Figur så vi at hos Cateringen og Trykkeriet havde de ansatte lavere involvering i arbejdspladsen og især lavere jobtilfredshed end alle andre, mens de ansatte i Sparrekassen havde høj involvering og især højere jobtilfredshed end alle andre virksomheder. Vi tror at denne tendens også har en betydning for sammenligningen i



Tabel 4-5 hvor Cateringen, Trykkeriet og Sparekassen viser modsat rettede tendenser for de to målinger.

I Cateringen og Trykkeriet hvor man generelt har et dårligt psykisk arbejdsmiljø, oplever de ansatte at det psykiske arbejdsmiljø er blevet dårligere i perioden. Men når man ser på tidsudviklingen i de 26 dimensioner, så er der en klar forbedring af det psykiske arbejdsmiljø, specielt i Cateringen som er den virksomhed, hvor der ses størst fremgang i VIPS. Den modsatte tendens ses i Sparekassen hvor det psykiske arbejdsmiljø er godt. Her oplever de ansatte at der er sket fremgang, selvom det generelle billede er en tilbagegang, når man ser på de 26 dimensioner. Også Konsulenthuset falder i denne kategori om end mindre klart. Alt i alt kunne dette mønster tyde på at de ansatte i virksomheder med et godt arbejdsmiljø har en tendens til at vurdere udviklingen som god, mens det modsatte er tilfældet i virksomheder med et dårligt arbejdsmiljø. For disse virksomheder er det således ”op ad bakke” at lave forbedringer: Selvom det går fremad, har de ansatte en tendens til at se på det som tilbagegang. Det tager lang tid at udvikle en grundlæggende tillid til at det nu kan bevæge sig i den rigtige retning.

### **'Klinisk relevant' ændring**

En tilbagevendende diskussion ved interventionsundersøgelser og ved brug af spørgeskemaer i det hele taget er, 'hvornår er en forskel betydelig?'. Her er det vigtigt at skelne mellem en statistisk signifikant forskel og en klinisk relevant forskel. Den statistisk signifikante forskel er – udover selve forskellens størrelse – afhængig af antallet af personer, der undersøges. Lidt populært kan man sige at jo flere personer man har i sin undersøgelse, jo mindre forskel skal der til for at få statistisk signifikans. Derimod er den kliniske relevante forskel, populært sagt, den ændring som den enkelte person kan *mærke*, eller den forskel som er relevant for gruppen. I det følgende vil vi se på den relevante forskel ud fra VIPS data.

I VIPS har vi anvendt den tommelfingerregel at ændringer på mindre end 5 point på tredækkerens skalaer, som går fra 0-100 point, betragtes som værende mindre betydningsfulde (altså ikke så store at de kan mærkes af de ansatte). Baggrunden for en sådan regel om betydningen af forskelle er at tredækkerens spørgeskemaet er udviklet til arbejdsmiljøprofessionelle som kan anvende skemaet i det praktiske arbejde med at undersøge det psykiske arbejdsmiljø på virksomheder. Her sammenligner man virksomhedens resultater med landsgennemsnittet. De fleste af tredækkerens spørgeskemaets dimensioner måles ved hjælp af 4 spørgsmål med hver 5 svarkategorier. Her vil en forskel på 5 point betyde at alle personer i gruppen rykker en svarkategori på et spørgsmål, idet hver svarkategori tæller  $25/4=6,25$  point som vi så har valgt at afrunde til 5 point. Denne 5 points regel er også anvendt for de skalaer som fx kun har 3 spørgsmål eller kun 4 svarkategorier. I praksis har det vist sig at være en meget fornuftig regel, idet vi gennem egne studier og gennem feedback fra konsulenter der anvender skemaet, kan se at grænsen på de 5 point giver en god balance mellem røde, gule og grønne søjler (dvs. værre, samme og bedre end landsgennemsnittet). Havde man en grænse på færre points, ville det betyde at man skulle fokusere på meget små forskelle, mens man med en højere grænse ville ende i en situation, hvor alting blev gult (dvs. blev vurderet som ”normalt”). Ingen af delene er ønskværdigt.

### **Sammenligning af de ansattes oplevelse af ændringer og forskellen mellem de to målinger**

Tabel 4-4 giver en mulighed for at få en lidt grov, men direkte evaluering af 5 points reglen. I bilag 4 er vist sammenhængen mellem de ansatte egen oplevelse af ændringen og deres gennemsnitlige ændring på skalaen baseret på de to spørgeskemarunder for de relevante dimensioner. For hver af svarkategorierne er den gennemsnitlige ændring i scoren beregnet. Det viser sig at der er den sammenhæng som vi forventede. Når de ansatte oplever positive ændringer, er ændringen på dimensionen også positiv, og når de oplever negative ændringer, er ændringen på dimensionen også negativ. Der er desuden det mønster at når de ansatte svarer at der ikke er sket ændringer, så er der for de positive spørgsmål om 'En bedre arbejdsplads', 'Indflydelse', 'Støtte fra kollegaer', 'Støtte fra ansatte' og 'Bedre information' en forværring i dimensionerne på 1-2,5 point. For det negative spørgsmål om 'Stigning i arbejdspress' er der derimod en forbedring i dimensionen på 1 point. Det ser således ud som om der er en nulpunkts forskydning, når man sammenligner de to måder at spørge på.

I Tabel har vi taget hensyn til denne 'nulpunkts forskydning' og set på, hvor stor ændringen på skalaerne er, når man så at sige ændrer sig en svarkategori i positiv eller negativ retning på spørgsmålet om de oplevede ændringer. Der er taget hensyn til at spørgsmålet om arbejdspress vender "modsat" de andre spørgsmål. I gennemsnit er ændringen i scoren 5,6 point når man ændrer sig en svarkategori i positiv retning, og tilsvarende er ændringen 7,8 point når man ændrer sig en svarkategori i negativ retning. Det ses således at det også ud fra de empiriske data ser ud til at være en fornuftig regel at betragte forskelle på mindre end 5 points som uvæsentlige ændringer. Det skal imidlertid pointeres at nærværende undersøgelse ikke var designet specielt til at undersøge den mindste relevante forskel. Desuden så vi at der var forskel på 'nulpunktsforskydningen' for det ene negative spørgsmål (om arbejdspress) i forhold til de positive spørgsmål, og det kan derfor tænkes at vi havde fået et andet resultat, hvis alle spørgsmål var formuleret positivt. Der er derfor behov for mere forskning på området med specifik fokus på at se på tredækkerens skalaer.

I den internationale litteratur skelner man mellem om forskellen er relevant for en gruppe eller for den enkelte. Bjørner et al. (2007) finder at den forskel som den enkelte kan mærke, er større end den forskel som er relevant på gruppeniveau. Den analyse vi har lavet, tager udgangspunkt i den enkeltes oplevelse af ændringer, men der er anvendt en gennemsnitsbetragtning i analysen. Der er således ikke helt tale om en individuel forskel og ej heller en klar gruppeeffekt, nok snare midt imellem. Derfor må man forvente at de 6-8 points forskel som vi fandt værende relevant, vil være lidt mindre for en ren gruppeeffekt.

Internationalt er der, som sagt, netop lavet ny forskning på området omkring det anerkendte helbredsspørgeskema SF36 (Bjorner et al., 2007; Ware et al., 2007). For SF36 ligger den mindste relevante forskel (Minimal Important Differences) på gruppeniveau for de 10 helbredsskalaer på 2-3 points for en 0-100 points skala der er normaliseret til en standardafvigelse på 10 point. Anvender man dette resultat på 2-3/10 point per standardafvigelse på nærværende skalaer som har en standardafvigelse på ca. 20 point, får man at den mindste relevante forskel på gruppeniveau er på 4-6 point. Den forskel som den enkelte kan mærke (responder criteria value), ligger på 3-5,5/10 point per standardafvigelse for de 10 skalaer i SF36, hvilket svarer til 6-11 point for tredækkerens skalaer. Der er med andre ord meget fin overensstemmelse mellem tredækkerens tommelfingerregel og disse internationale undersøgelser.

Vi har i nærværende afsnit belyst den kliniske relevante forskel ud fra praktiske erfaringer, ud fra VIPS data og ud fra den internationale forskning på området. Indtil der findes en mere dybdegående undersøgelse af alle tredækkerens skalaer, virker det fornuftigt at anvende 5 point som den mindste relevante forskel for en gruppe.

**Tabel 4-6. Forskel i scoren på skalaerne når man ændrer sig en svarkategori fra 1. til 2. runde**

Spørgsmål i 2. runde	Kategorier der sammenlignes	Forskel i scoren mellem de 2 svarkategorier for dimensionen
Er det alt i alt blevet en bedre arbejdsplads?	Ja bedre - det samme	Jobtilfredshed 7,0

	Nej dårligere - det samme	-8,6
Har du fået mere indflydelse på eget arbejde?	Ja, mere – det samme	3,4
	Nej, mindre – det samme	-5,1
Er arbejdspresset steget?*	Nej – det samme	-2,9
	Ja – det samme	5,9
Får du bedre hjælp og støtte fra kollegerne?	Ja, bedre – det samme	5,5
	Nej, dårligere – det samme	-6,2
Får du bedre hjælp og støtte fra din nærmeste ledelse?	Ja, bedre – det samme	7,5
	Nej, dårligere – det samme	-12,6
Får du bedre information om ændringer og fremtidsplaner for din arbejdsplads?	Ja, bedre – det samme	7,0
	Nej, dårligere – det samme	-8,6
Gennemsnit	Ja, bedre – det samme	5,6
	Nej, dårligere – det samme	-7,8

\*Spørgsmålet om arbejdspresset og dimensionen kvantitative krav vender modsat i forhold til de øvrige spørgsmål og dimensioner. Fortegnet er ændret i gennemsnitsberegningerne.

#### 4.4 Afrunding

Vi har i dette kapitel forsøgt at danne os et foreløbigt overblik over det psykiske arbejdsmiljø i de virksomheder der medvirkede i VIPS-projektet, og den udvikling de har gennemløbet i projektperioden. Vi har fået en række formodninger og antagelser bekræftet, men der har også været nogle overraskelser.

Vi fandt de forventede forskelle mellem de tre hovedsektorer i projektet, når vi så på forskellige krav i arbejdet og på arbejdets organisering og indhold. Forskellene var ikke ret store, men de gik dog i den forventede retning. Når vi til gengæld analyserede forhold omkring ledelse, samarbejde og roller på virksomheden, fandt vi ikke et mønster der svarede til forventningerne. Især var det markant, at rollekonflikter var store i industrien, mens rolleklarheden var lille. Vi havde forventet det modsatte. De kvalitative undersøgelser tyder på at dette er relateret til øget brug af selvledelse og gruppeorganisering.

Vi fandt endvidere store forskelle mellem de enkelte virksomheder inden for den samme sektor. Det er en kraftig indikation på at det psykiske arbejdsmiljø ikke er 'determineret' af strukturelle, materielle eller økonomiske vilkår. Det ser ud til at den enkelte virksomhed kan gøre en forskel, hvilket jo også er en forudsætning for at VIPS giver mening. Inden for industrien fandt vi fx et tydeligt mønster med Trykkeriet og Cateringen som de to virksomheder, der havde klart de største problemer med det psykiske arbejdsmiljø. Samtidig viser udviklingen i Cateringen at der kan lykkes at bryde den negative spiral også i en industriel virksomhed. I den modsatte ende fandt vi Sparekassen, hvor man gennem en længere årrække har haft kraftig fokus på høj trivsel og motivation hos de ansatte.

I den samlede analyse af udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø var det overordnede resultat skuffende ud fra en forventning om, at VIPS virksomhederne alle sammen havde gennemført systematiske forsøg på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Alt i alt kunne der i det samlede materiale ikke spores nogen forskel på arbejdsmiljøet ved runde 1 og runde 2. Den eneste markante og systematiske udvikling var, at utrygheden i arbejdet var reduceret, hvilket med stor sandsynlighed skyldes udviklingen på det danske arbejdsmarked.

De virksomheder, der medvirkede i VIPS-projektet, erklærede sig ved projektets begyndelse parat til at gøre en indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Alligevel kan vi ikke se nogen generel markant fremgang i de kvantitative analyser. Det kan der være flere grunde til. Der er to rent metodiske:

Den tid vi har fulgt virksomhederne – det såkaldte tidsvindue – er måske for lille til at der kan konstateres forandringer.

Der er sket forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø, men disse opfanges ikke af NFA's spørgeskema.

Derudover er der også mulighed for at indsatserne ikke har haft den ønskede effekt:

De indsatser der er sat i værk i forbindelse med VIPS, har været relevante, men har kun haft lille effekt i forhold til meget mere markante udviklinger i forbindelse med strukturforandringer, ledelsesændringer, nye produktionsforhold og lignende.

De ansatte på virksomhederne har snakket og diskuteret, men der har ikke været nogen efterfølgende handling.

Ledelse og medarbejdere har ikke haft den nødvendige kompetence til at gennemføre de planlagte indsatser.

De gennemførte indsatser har været uden effekt på det psykiske arbejdsmiljø – eller der har været iværksat direkte skadelige interventioner.

Der er også den ret sandsynlige mulighed at alle disse forklaringer – og flere – virker samtidigt. Det er formålet med de kvalitative analyser i de følgende kapitler at belyse disse ret komplicerede spørgsmål.

Ud over at VIPS-virksomhederne havde erklæret sig rede til at gøre en indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, fik de alle gennemført systematiske kortlægninger af det psykiske arbejdsmiljø, og de fik resultaterne grundigt forklaret af projektets forskere. Alligevel kan det foreløbigt konstateres, at det tilsyneladende ikke har resulteret i et bedre psykisk arbejdsmiljø. Det er indlysende at dette negative resultat udfordrer den herskende opfattelse i 'arbejdsmiljøsystemet' i Danmark. Det er derfor vigtigt at kunne besvare det centrale spørgsmål: Hvorfor er der samlet set ikke sket tydelige forbedringer?

VIPS-projektet viser imidlertid også at der er meget stor variation mellem udviklingen på forskellige virksomheder og – navnlig – afdelinger. Det er i de lokale afdelinger som er meget tæt på de enkelte ansatte, at vi har konstateret de store ændringer over tid. Et af de centrale spørgsmål er derfor: Hvad kan vi lære af de steder hvor det gik rigtig godt, og hvorfor gik det mindre godt andre steder?

I de følgende kapitler vil disse spørgsmål blive taget op til grundig behandling, analyse og diskussion.

## 5. INDUSTRIARBEJDE

Industrien er en sektor med lang tradition for at beskæftige sig med arbejdsmiljø. Det var i industrien at der kom den første lovgivning om beskyttelse mod farlige maskiner og siden de første regler om at etablere en sikkerhedsorganisation. Det er samtidig det område hvor psykisk arbejdsmiljø sidst blev sat på dagsordenen. Her var man vant til at arbejde med fysisk-kemisk arbejdsmiljø, og psykisk arbejdsmiljø blev ikke oplevet som noget der rigtigt hørte hjemme på en fabrik. Det er så meget mere paradoksalt fordi krav-kontrol modellen netop peger på industrien med kombinationen af høje kvantitative krav og lav indflydelse som en sektor med høje psykiske belastninger (Karasek & Theorell, 1990; Burr et al, 2002). Det skyldes høj tradition for at anvende tayloriserede organisationsprincipper med en udpræget top-down ledelsesstil og begrænset spillerum for de ansatte. Denne form for arbejde viste sig i særlig grad i Cateringen og Fiskefabrikken som har udpræget ensidigt gentaget arbejde (EGA), men også de tre andre cases rummer mange af de samme træk. Det er også i industrien at der er den længste tradition for konflikter mellem ledelse og medarbejdere bl.a. manifesteret i arbejderkollektivet (Lysgaard, 1967). Den traditionelle tayloriserede arbejdsorganisering medfører også at der i mindre grad har været behov for sociale og kommunikative kompetencer. Der har typisk været tale om envejs kommunikation hvor ledelsen gav medarbejderen besked om arbejdsopgaven og hvordan den skal løses.

Det er imidlertid også traditioner som i en årrække har været under opbrud. Ny avanceret teknologi, nye krav om fleksibilitet og omstillingsevne og ikke mindst nye krav fra medarbejderne om indflydelse og et mere interessant arbejde gør det i stigende grad nødvendigt at forlade den traditionelle organisationsform (Hvid & Hasle (red), 2003). Industriel produktion i Danmark står derfor midt i et vadeded (Johansen et al, 2004) hvor innovation, fleksibilitet og samarbejde får stadig større betydning, og hvor virksomhederne i stadig større omfang lægger vægt på medarbejdernes personlige engagement og sociale kompetencer som er nødvendige for at få produktionen til at glide effektivt. Samtidig er konkurrencepresset blevet markant stærkere. Globaliseringen med bl.a. billig arbejdskraft i Østen lægger et konstant pres på omkostningsniveauet for produktionsvirksomheder med en høj andel af manuelt arbejde. Det er en forandring som stiller både medarbejdere og ledere overfor store udfordringer. Lederne skal lære at inddrage og lytte til medarbejderne i langt større omfang end tidligere, og medarbejderne skal lære at tage medansvar og selv at løse de konkrete problemer i samarbejde med deres kolleger. Det er en udvikling som stiller mange positive udfordringer, men også kan udgøre et problem for ledere og medarbejdere som ikke rigtigt kan følge med udviklingen og dermed oplever en stigende grad af rolleklarhed.

I forrige kapitel viser resultaterne da også at industrivirksomhederne gennemsnitligt har et dårligere psykisk arbejdsmiljø sammenlignet med de to andre sektorer. Det er i høj grad den traditionelle problemstilling med høje krav og lav indflydelse som slår igennem. Men man kan også se at de nye krav gør sig gældende, og at der fx er stor rolleklarhed selvom man skulle forvente at rollerne er klarere i industrien, hvor der trods alt er tale om konkrete materielle opgaver, mens opgaverne i de to andre sektorer kan være meget mere udflydende. Resultaterne peger dog også på at der er et betydeligt spillerum, og at de bedste industrivirksomheder ligger på niveau med flere virksomheder hvor der arbejdes med information og viden og med mennesker. Det synes således ikke at være givet at det psykiske arbejdsmiljø skal være mere belastende i industrien sammenlignet med andre sektorer i samfundet.

VIPS-projektet er placeret midt i denne transformationsproces mellem det traditionelle tayloriserede arbejde og at de fem casevirksomheder har gennemført deres indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, og det er på mange måder også i denne spænding mellem nyt og gammelt at industrivirksomhederne har forsøgt at udvikle en praksis for at arbejde med psykisk arbejdsmiljø.

## 5.1 Præsentation af casevirksomheder

De fem industrivirksomheder er meget forskellige. De dækker alle forskellige brancher (Transportmaterielvirksomheden og Maskinfabrikken ligger dog begge indenfor den brede jern- og metalindustri) med meget forskellige arbejdsprocesser, og de har forskellige ejerforhold fra selvstændigt ejet af grundlæggerne over virksomhederne ejet af danske koncerner til virksomheder som indgår i multinationale koncerner. Tre virksomheder har fortrinsvist ansat mænd som faglærte og funktionærer, mens to virksomheder primært har ufaglærte kvinder og en lille funktionærgruppe. Nedenfor præsenteres hver af de fem virksomheder.

### Trykkeriet

Trykkeriet har kun eksisteret som selvstændigt trykkeri siden 1999, men har dog en længere historie bag sig. Trykkeriet trykker blade og tidsskrifter og indgår i dag som en selvstændig enhed i en større dansk koncern. Trykkeriet er opstået efter flere fusioner af tidligere trykkerier. Virksomheden har været økonomisk presset i en årrække på grund af overkapacitet på markedet og på grund af tekniske problemer. De seneste to år har virksomheden dog givet overskud. Hovedparten af opgaverne udføres for samme kunde, men der tages også opgaver ind løbende fra andre kunder. Trykkeriet har til huse i en stor moderne industribygning, som blev bygget til formålet. Teknologien er avanceret, og trykkeriet ligner nærmest et kemisk procesanlæg. Maskinerne er skræddersyet til at køre meget store opgaver med korte deadlines.

Der var ved projektets start omkring 120 ansatte og ved afslutningen 100 ansatte, primært trykkere og bogbindere. Der er også elektrikere, smede og administrativt personale. Fagforeningen har traditionelt stået stærkt på virksomheden. I forbindelse med fusioner og økonomiske problemer blev medarbejder- og mellemledergruppen væsentligt reduceret, og mange økonomiske og organisatoriske medarbejdergoder blev fjernet. Der har siden været store gnidninger mellem ledelsen og de faglige klubber.

### Cateringen

Virksomheden er en del af en international koncern, som leverer mad og drikkevarer til store kunder. Der anvendes en del halvfabrikata, men der laves også mad af høj kvalitet.

Hele branchen har i en årrække været ramt af tilbageslag, og der er sket en række opkøb af virksomheder med en række fyringsrunder til følge. Økonomien har igennem flere år været meget dårlig med meget hård konkurrence i branchen. Der er i flere omgange blevet skiftet helt ud i ledelsen. Administrationen i forhold til produktionen er stort set ikke eksisterende, men indgår i en samlet administration for hele Skandinavien.

Cateringen har over en forholdsvis kort årrække bevæget sig fra at være markedsledende til at være en forholdsvis lille aktør. I den proces er der sket en række fusioner og en betydelige mandskabsreduktion. Samtidig har virksomheden med ganske få års mellemrum skiftet ejere som har benyttet lejligheden til at skifte ledelsen ud. Medarbejderne oplever den manglende kontinuitet i ledelsen som en afgørende årsag til både vanskelighederne med at klare sig på markedet og med at få den daglige produktion til at fungere effektivt. Virksomheden har som følge af de internationale konjunkturer flere gange gennemført afskedigelser af personale i forbindelse med at de har mistet kunder. Ved projektets afslutning var situationen stabiliseret, men med et mindre antal beskæftigede end ved projektets start.

Der var ved projektets start ca. 160 ansatte og ved slutningen ca. 120. De ansatte er primært ufaglærte, men der er også en del faglærte, primært kokke. Fagforeningen står stærkt på virksomheden.

### Transportmaterielvirksomheden

Virksomheden er en del af en international koncern som designer, udvikler, producerer og servicerer transportmateriel. Produktionen indbefatter samleprocesser, montering, maling, produktion af smådele, og meget mere. Produkterne er komplekse og vanskelige at håndtere. Virksomheden er meget afhængig af store projektordrer. Virksomheden har eksisteret i mere end 50 år. De faglige organisationer havde tidligere stor indflydelse og opbakning i virksomheden. Gennem deres netværker var de med til at sikre virksomheden store

ordrer. Dette var dog ikke længere så udtalt ved projektets start. Virksomheden har været presset på grund af et vigende internationalt marked. I projektperioden var virksomhedens eksistens truet på grund af manglende ordrer, og mere end halvdelen af de ca. 400 ansatte blev afskediget.

Virksomheden havde en længere tradition for at organisere arbejdet i tværfaglige, selvstyrede grupper. Denne samarbejds tradition har været opretholdt på trods af skiftende internationale ejere, som benyttede mere traditionelle ledelsestraditioner i andre dele af koncernerne. De ansatte spænder over en bred vifte af uddannelser. Der er ufaglærte, elektrikere, smede, snedkere, ingeniører og mange flere.

### **Maskinfabrikken**

Virksomheden er ejet af de oprindelige grundlæggere. Den producerer store maskiner til et nichemarked hvor den er markedsledende. Produktionen består hovedsageligt af enkeltstyksproduktion designet til den enkelte kunde. Der produceres dog også noget tilbehør i større serier, ligesom efterfølgende service på leverede maskiner udgør et stigende marked. Der var ca. 180 medarbejdere ved projektets start som siden voksede til ca. 210. De fleste medarbejdere er faglærte metalarbejdere, men der er også mange funktionærer med ingeniører som den største gruppe.

I Maskinfabrikken havde man før VIPS-projektet haft en meget lang periode med stabil ledelse og stærk vækst. Umiddelbart før undersøgelsen blev gennemført, var man gået i gang med et generationsskifte med en delvis fornyelse af ledelsen. De gamle grundlæggere af virksomheden trak sig tilbage og nye professionelle ledere trådte til. Samtidig blev der oplevet en vis stagnation af markedet, og for første gang skete der afskedigelser. Det gav usikkerhed, og man havde fx året før undersøgelsen oplevet den første strejke i virksomhedens historie. Den var i protest mod en nyansat produktionschef, og virksomheden tog konsekvensen af det dårlige samarbejde med den nye chef og fyrede ham.

### **Fiskefabrikken**

Fiskefabrikken er en del af en international dansk koncern indenfor fødevarerindustrien. Der var to fabrikker med ved VIPS-projektets start i 2004 med cirka 200 ansatte, hovedsagelig ufaglærte kvinder. Fabrikken producerede og eksporterede frosne fiskeblokke, frosne fileter og specialudskæringer samt panerede fiskeprodukter.

Virksomheden havde arbejdet med at forbedre arbejdsmiljøet og specielt bekæmpe det ensidige gentagne arbejde op igennem 90'erne. I den forbindelse var virksomheden også begyndt at gøre en indsats overfor det psykiske arbejdsmiljø, hvilket var udsædvanligt for fiskeindustrielle arbejdspladser. Virksomheden havde ved projektets start i 2004 opbygget et velfungerende samarbejde på en historisk baggrund med konflikter og mistillid.

Fiskefabrikken havde i en årrække reduceret beskæftigelsen, og der var desuden en tradition for at medarbejderne blev sendt hjem når der var mangel på fisk. Alligevel var der et relativt godt og tillidsfuldt samarbejde mellem ledere og medarbejdere. Medarbejderne havde tiltro til at ledelsen forsøgte at bevare fabrikken selvom problemerne var store.

## **5.2 Indsatsen for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø**

### **Trykkeriet**

Kontakten til Trykkeriet startede gennem en tillidsrepræsentant som havde været med til at gennemføre en undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i 2004. Han forelagde VIPS-projektet for den administrerende direktør der var tiltalt af at VIPS var forankret på DTU. Han kunne godt bruge råd og vejledning om hvordan det psykiske arbejdsmiljø kunne blive bedre i en situation, hvor virksomheden forsat vil være udsat for stor konkurrence. VIPS blev først fremlagt for medarbejderne i SU/SIU og siden hen for ledelsesgruppen.

Den praktiske del af projektet med gennemførelse af spørgeskemaundersøgelser fungerede godt. Ledelse og de tillidsvalgte var ansvarlige for, at spørgeskemaundersøgelserne blev gennemført med en høj svarprocent og at der blev fundet deltagere til historieværkstedet og interviews. Begge parter udviste således stor respekt og ansvar overfor VIPS-projektet.

Spørgeskemaundersøgelsen viste at det psykiske arbejdsmiljø på virksomheden var præget af store problemer. Især var forholdet til ledelsen og samarbejdsrelationerne mellem ledere og medarbejdere dårligt. For at illustrere det markant dårlige resultat citeres her fra rapporten til virksomheden.

I forbindelse med VIPS-projektet gennemgår vi normalt AMI-rapporten om det psykiske arbejdsmiljø punkt for punkt, idet vi fremhæver de positive sider (grønne søjler) og mulige problemer (røde søjler). Ofte er der en blanding af gode og mindre gode resultater, og på dette grundlag diskuterer man sig frem til en række områder (dimensioner), hvor man vil koncentrere indsatsen i de nærmeste måneder.

I forbindelse med denne rapport om Trykkeriet er denne fremgangsmåde ikke særlig relevant. Det billede, der bliver tegnet gennem spørgeskemaundersøgelsen, er nemlig så negativt, at det ikke giver nogen særlig mening at fremhæve visse faktorer i det psykiske arbejdsmiljø frem for andre. I tre af de afdelinger, der er beskrevet i rapporten (trykkeri, bogbinderi og værksted/CTP/planlægning) er problemerne så massive, at næsten alle søjlerne i rapporten er røde, hvilket illustrerer, at man ligger klart dårligere end gennemsnittet for danske arbejdspladser. På en række punkter (indflydelse, udviklingsmuligheder, forudsigelighed (informationer), rolleklarhed, ledelseskvalitet, utryghed og tilfredshed) ligger man endda meget klart dårligere end gennemsnittet for danske arbejdspladser. Det skal ikke være nogen hemmelighed, at undertegnede aldrig før har set en rapport, der viser så massive problemer.

Hvis vi går ud fra, at det billede, der tegnes, er nogenlunde retvisende (dvs. at de ansatte har svaret åbent og ærligt på de stillede spørgsmål), så handler det ikke om at prioritere den ene dimension (fx indflydelse i arbejdet) frem for den anden (fx social støtte). Der er snarere tale om, at man på virksomheden må tage en helt afgørende og fundamental beslutning: Ønsker ledelsen og medarbejderne fremover at vende denne udvikling i fællesskab? Hvis svaret er ja, kræves det, at man starter med at opbygge et konstruktivt samarbejde baseret på tillid og troværdighed. Man må indgå bindende aftaler med hinanden om at forbedre forholdene, og disse aftaler må ubetinget overholdes af alle parter. Samtidigt er det nødvendigt at "glemme fortiden" og at se bort fra "den måde, vi plejer at gøre tingene på".

Vi håber naturligvis, at man vil bruge denne anledning til at "vende skuden", således at VIPS-projektet kan blive afsættet for en god og konstruktiv udvikling på Trykkeriet.

På trods af, eller måske på grund af, det meget dårlig resultat var det vanskeligt for parterne i virksomheden at finde frem til, hvad der skulle gøres.

I forlængelse af den første spørgeskemaundersøgelse fremsatte tillids- og sikkerhedsrepræsentanter en række konkrete forslag til handleplaner, mens ledelsen ikke kom med andre forslag end lederuddannelse. Det blev besluttet at sætte et projekt i gang om forbedret vedligeholdelse på trykkerimaskinerne, men det døde hurtigt ud. Tillidsfolkene mente at ledelsen blokerede det, mens ledelsen mente at klubben hovedsageligt forsøgte at bruge forslaget til at øge sin indflydelse.

### **Den gensidige mistillid forhindrer alle initiativer**

Meget hurtigt viste det sig at der helt grundlæggende manglede tillid, og at parterne ikke respekterede hinandens forslag til løsninger. Begge parter appellerede til forskerne om at få hjælp til dette, men alle forslag og initiativer prellede af.



Det lykkedes ikke parterne at komme frem til løsninger på det dårlige psykiske arbejdsmiljø på noget tidspunkt i VIPS-projektperioden. Konstruktive forslag til løsning af problemerne blev gensidigt skudt ned af 'modparten'. VIPS-projektet betød på den ene side at erkendelsen af den "konfliktfyldte magtesløshed" blev fastholdt gennem hele projektperioden, og på den anden side at begge parter gjorde stadige forsøg på at komme ud af denne situation. I den afsluttende rapport endte forskerne med at konkludere at der i virksomheden ikke fandtes reel vilje til at samarbejde.

Den administrerende direktør spillede en væsentlig rolle i den løbende konflikt. Han var meget optaget af at eventuelle tiltag for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø ikke måtte betyde øgede omkostninger fx i form af flere ansatte og nedsættelse af arbejdstid under natarbejde. Direktøren mente at medarbejderne var helt urealistiske i deres krav i forhold til omkostningsniveauet i branchen og at Trykkeriets omkostninger lå langt over de andre virksomheder i branchen. Han var overbevist om at medarbejdernes primære formål med at sætte arbejdsmiljøet på dagsordenen var at øge antallet af ansatte i virksomheden.

De tillidsvalgte mente selv at de kom med meget relevante forbedringsforslag i forhold til at få produktionen til at fungere mere effektivt og som samtidig ville forbedre det psykiske arbejdsmiljø, men at direktøren overhørte deres forslag. De gav klart og direkte udtryk for deres mistillid til direktøren. For dem var det største problem i forhold til det psykiske arbejdsmiljø at de havde mistet en række privilegier, og at direktøren ikke ville give indrømmelser ved for eksempel at give bedre vilkår for natholdet – alternativt helt sløjfe det. Der skete i perioden flere fyringer, hvilket klubben oplevede som ren chikane, mens ledelsen opfattede det som nødvendig tilpasning. Enkelte medarbejdere gav dog ved interviewene udtryk for at klubben nok havde skudt sig selv i foden ved at forsøge at opretholde en for høj bemanning.

Situationen i virksomheden havde ikke altid været fyldt med konflikter. Virksomheden havde en lang historie bag sig som familieejet virksomhed, hvor der var nære relationer mellem ejerfamilien og medarbejderne - specielt gennem tillidsrepræsentanterne. De seneste ti år før undersøgelsen havde virksomheden gennemgået fusioner og investeret i ny teknologi, og i kølvandet herpå var der sket dramatiske reduktioner i antallet af medarbejdere. Medarbejderne havde kæmpet for at få den nye teknologi til at fungere og havde accepteret at der skulle ske effektiviseringer. En ny generation i ejerfamilien trådte til og stillede højere krav om indtjening og fjernede sig samtidig gennem nye selskabskonstruktioner fra den direkte kontakt til medarbejderne. Omstruktureringerne skete blandt andet som konsekvens af at ledelsen havde mistet enhver tillid til at medarbejderne ydede deres bedste fx i forhold til andre trykkerier. Efter flere års samarbejde og medvirken til at få fusionerne og den nye teknologi til at fungere, følte medarbejderne at deres indsats ikke blev anerkendt, og de følte sig svigtet af både ejerne og en nyansat direktør som pressede på for yderligere effektivisering. Tilliden var nedbrudt.

I den del af historien ser vi et eksempel på at medarbejdernes mangeårige tillid til virksomheden skaber en robusthed og styrke over for udfordringer og forandringer. Tilliden forsvinder ikke pludseligt. Virksomheden kunne trække på medarbejdernes tillid og samarbejde i lang tid. Men efterhånden blev tilliden brugt op, og samarbejdet blev forvandlet til mistillid og et løbende konfliktberedskab.

Deltagelsen i VIPS-projektet var udtryk for at både ledelse og medarbejdere så denne situation præget af mistillid og konflikt som uholdbar og ønskede at få gjort noget ved den. Ved møderne blev det gang på gang erklæret at begge parter ønskede at samarbejde. Men det var uhyre vanskeligt at få en tillidsskabende proces i gang.

I projektperioden foreslog direktøren et par initiativer som ikke vandt tilslutning blandt tillidsfolkene. Der blev dog iværksat nogle initiativer, og afslutningsvis udtrykte direktøren at VIPS-projektet havde betydet igangsættelse af en række aktiviteter, hvoraf flere var ved at bære frugt (lederuddannelse og coaching, gruppeudvikling og sidemandsoplæring i bogbinderiafdelingen, frugtkurve, mulighed for mad i aften- og nattimerne mm). De tillidsvalgte mente ikke disse initiativer betød den store forskel bl.a. fordi de ikke stemte overens med deres egne forslag. Forsøgene på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø betød dog at der blev iværksat et par konkrete initiativer i bogbinderiafdelingen, hvilket afspejlede sig positivt både i spørgeske-

maundersøgelsen og i de kvalitative interview. Men i Trykkeriet som helhed fik projektet meget begrænset effekt på arbejdsmiljøet, fordi de sociale relationer mellem ledere og medarbejdere var låst fast i mistillidskulturen.

Til allersidst i projektet efter spørgeskemaundersøgelsen var gennemført, viste der sig tegn på at de to parter begyndte at tale bedre sammen og måske vigtigst at lytte til hinanden og anerkende hinandens positioner. Tilsyneladende startede denne udvikling på erfa-seminaret for alle VIPS-virksomhederne hvor andre virksomheder kunne fortælle om positive erfaringer med at bevæge sig fra konflikt til dialog.

### **Ændringer i det psykiske arbejdsmiljø**

Sammenligningen mellem 1. og 2. spørgeskemaundersøgelse viste et positivt billede af udviklingen for hele virksomheden, idet der er sket fremskridt på otte af de 26 dimensioner og kun tilbageskridt på en enkelt dimension. De otte dimensioner hvor der er sket fremskridt er: Færre følelsesmæssige krav, mere involvering i arbejdet, større rolleklarhed, bedre socialt fællesskab, mindre utryghed i arbejdet, mindre adfærdsmæssig stress, mindre somatisk (kropslig) stress og mindre kognitiv stress (problemer med hukommelse og koncentration). Den eneste dimension der har udviklet sig i negativ retning, er krav om at skjule følelser (og meninger) der viste en stigende tendens.

Dette samlede resultat dækker over relativt store forskelle mellem de forskellige afdelinger i virksomheden. I bogbinderiet var der sket positive ændringer på 12 af de undersøgte 26 dimensioner: Det drejer sig om mindre kvantitative krav (tempo og arbejdsmængde), færre emotionelle (følelsesmæssige) krav, mere mening i arbejdet, større involvering i arbejdspladsen, større rolleklarhed, færre rollekonflikter, bedre socialt fællesskab, mindre utryghed i arbejdet, større job tilfredshed, mindre adfærdsmæssig stress, mindre somatisk (kropslig) stress og mindre kognitiv stress (problemer med hukommelse mv.).

I trykkeriafdelingen har den oprindelige situation stort set ikke ændret sig. Der er indtruffet positive ændringer i to dimensioner: Flere kognitive krav (krav til tænkning, hukommelse mv.) og mindre utryghed i arbejdet. Omvendt er der sket negative ændringer på seks områder: Større kvantitative krav, større krav om at skjule følelser, ringere forudsigelighed, flere rollekonflikter, færre sociale relationer og mindre vitalitet. Alt i alt er det således her gået i negativ retning med det psykiske arbejdsmiljø.

### **Cateringen**

Anledningen til VIPS-projektet på catering var et påbud fra Arbejdstilsynet om at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Tidligere erfaringer med at inddrage BST i løsningen af problemerne havde ikke haft den ønskede effekt, derfor håbede virksomheden på at dette projekt kunne hjælpe dem.

Selvom deltagelsen i projektet blev besluttet af ledelsen og efterfølgende bekræftet i SU, havde det ikke været muligt at gennemføre projektet på virksomheden hvis ikke tillids- og sikkerhedsrepræsentanterne havde stået for det praktiske arbejde. De sørgede for de nødvendige personaledata til begge spørgeskemaundersøgelser da det ikke var muligt for personaleafdelingen. De sørgede for at spørgeskemaerne blev besvaret og samlet ind, og de sørgede for at indkalde personer til historieværkstedet.

Ledelsen stillede med en enkelt repræsentant i styregruppe, som fungerede som tovholder for projektet gennem hele perioden. Denne person havde dog kun et begrænset mandat at arbejde ud fra og havde meget lidt tid til rådighed. Til gengæld var viljen til stede.

VIPS undersøgelsen havde kun begrænset effekt på ledernes og medarbejderne forståelse af arbejdsmiljøet, hvilket blev forstærket af at virksomhedslederen blev udskiftet tre gange i projektperioden. De besluttede indsatser blev ikke fulgt til dørs, men standsede der hvor de enkelte afdelinger selv skulle tage over. Manglende tid, ressourcer og evner til at gennemføre de planlagte processer blev anført som årsagen til dette.

Ledelsen foreslog på den baggrund at sammenlægge VIPS med et concernforum. Det er et projekt der kørte sideløbende, og som var pålagt dem som virksomhed af concernen. Der var samtidig adskillige overlap mel-

lem aktiviteterne i de to projekter. Medarbejderne var modstandere af forslaget. De havde taget VIPS-projektet til sig som deres projekt og havde kun dårlige erfaringer med koncernprojektet. Alligevel blev VIPS sammenlagt med det andet forum på kraftig opfordring fra ledelsen. Umiddelbart efter blev dette forum dog som led i en ny koncern strategi også nedlagt og i en periode var der ingen styregruppen. Først i forbindelse med den sidste spørgeskemaundersøgelse og interviewrunde trådte VIPS-styregruppen sammen igen.

### **Ændringer i det psykiske arbejdsmiljø**

Udviklingen fra 1. til 2. undersøgelse viste stor fremgang for det psykiske arbejdsmiljø. Rapporten viser udviklingen på 26 forskellige dimensioner, og det viser sig at der er sket markante forbedringer på 21 af de 26 dimensioner. For de resterende 5 dimensioners vedkommende er der ikke sket væsentlige ændringer. Der er ikke sket en eneste forandring til det værre. Der er således tale om en ganske imponerende forbedring af det psykiske arbejdsmiljø på virksomheden. Disse forbedringer er ikke slået igennem med lige stor kraft overalt på virksomheden. Således viser delrapporterne at de mest markante forbedringer er sket i køkkenet og i transporten. En mulig forklaring på denne forskel kunne være at det er alle de syge og negative medarbejdere som er fyret, og det er hovedårsagen til den forbedrede situation. En kontrol for denne faktor hvor kun medarbejdere som deltog før og efter blev sammenlignet ophæver imidlertid ikke forskellen. Ligesom det viser sig at der ikke er væsentlig forskel på de afskedige medarbejdere og de tilbageblevne i deres besvarelse på spørgeskemaets første runde.

På mødet hvor de endelige resultater blev præsenteret, var der meget stor overraskelse over det positive resultat af spørgeskemaundersøgelsen. Der spredte sig en næsten euforisk stemning i lokalet, og flere medarbejdere fik mod på at stille nye krav til ledelsen om forbedringer, da det nu ser ud til at det kan lykkes at skabe en målbar effekt.

VIPS-undersøgelsen viser at det oprindelige psykiske arbejdsmiljø i Cateringen var skabt af et samspil af flere faktorer. Mistillid og konflikter mellem ledere og ansatte skabte følelsesmæssige belastninger. Dårlig tilrettelæggelse og ledelse af det daglige arbejde skabte utilfredshed, men udgjorde også en løbende udfordring som medarbejderne forsøgte at håndtere. De var stolte når det på trods af vanskelighederne lykkedes at levere ordrerne og gøre kunderne tilfredse. Den dårlige score med hensyn til tilfredshed og psykisk arbejdsmiljø blev formodentlig forstærket af ledernes manglende anerkendelse af medarbejdernes indsats.

To år efter har det psykiske arbejdsmiljø forandret sig markant til det positive. Analysen af forandringsprocessen viser at denne udvikling er et resultat af udviklingen af samarbejdet og topledelsens anerkendelse af medarbejdernes indsats, etableringen af dialog mellem ledelse og medarbejdere samt investeringer i forbedret udstyr. Dette resultat er så meget mere markant fordi der i mellem de to målinger er foregået omfattende afskedigelser som altså ikke har forringet det psykiske arbejdsmiljø.

I modsætning til Trykkeriet indledte medarbejderne og deres tillidsvalgte på Cateringen i perioden mellem undersøgelseerne en samarbejdslinje, hvor der blev lagt vægt på at skabe en effektiv arbejdsplads og et godt forhold til ledelsen. Samarbejdslinjen var ikke et udtryk for en ændring i medarbejdernes snævre taktiske interessevaretagelse, men havde sin baggrund i den styrke de som producenter havde dokumenteret og italesat i deres stædige og aktive kamp for at få den daglige produktion til at fungere. Men samarbejdslinjen havde formodentlig ikke holdt hvis medarbejderne ikke havde fået en positivt respons fra ledelsen. En nye direktør kom til i 2007 nogle måneder før 2. runde af spørgeskemaundersøgelsen og indledte en ny ledelsesstil. Han begyndte at give medarbejderne den anerkendelse de havde kæmpet for i flere år, og bevilgede ressourcer til forbedringer i det daglige arbejde. Vi formoder at medarbejderne i spørgeskemaundersøgelsen kvitterede for de forbedrede forhold og anerkendelsen fra ledelsen.

Meget tyder på at virksomheden kom ud af mistillidens onde cirkel ved at parterne anerkendte hinanden og erkendte at begge parter var nødvendige for virksomheden. Ledelsen anerkendte medarbejdernes kompetencer og ansvarlighed, men også deres interesser i gode arbejdsforhold. Omvendt anerkendte medarbejderne

ledernes arbejde også når de skulle træffe ubehagelige beslutninger for at sikre virksomhedens økonomiske overlevelse.

Tilliden var således bygget på en realistisk anerkendelse af både samarbejdets betingelser og parternes legitime interesser. Denne udvikling blev starten på opbygningen af tillid og retfærdighed og dermed grundlaget for en langsigtet indsats for et bæredygtigt psykisk arbejdsmiljø og en effektiv virksomhed.

De løbende diskussioner i styregruppen med deltagelse af VIPS forskerne betød at diskussionsklimaet blev væsentligt forbedret i projektperioden, at parterne begyndte at lytte til hinanden, og at forståelse af psykisk arbejdsmiljø blev gjort operationel som noget der kunne gøres noget ved i dagligdagen.

VIPS-projektet var ikke en afgørende årsag til udviklingen af anerkendelse og tillid, men bidrog til at parterne fik fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Den afgørende drivkraft for udviklingen var medarbejderne ansvarlighed for virksomhedens produktion og drift, vilje til at lytte til hinanden og turde prøve noget nyt samt interesse i at samarbejde for at nå fælles mål. Processen på Cateringen viser således at det ikke lykkedes at gennemføre en samlet, systematisk indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, men at forsøget herpå blev den anledning som efterhånden udviklede sig til en ramme for løbende diskussion og opmærksomhed om det psykiske arbejdsmiljø.

I modsætning til Trykkeriet lykkedes det altså at anvende indsatsen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø til at opbygge tillid og udvikle samarbejdet mellem ledere og medarbejdere. Det er altså indsatsen som anledning der spiller den væsentlige rolle frem for forsøget på at gennemføre den systematiske indsats. Det er samtidig væsentligt at huske at det psykiske arbejdsmiljø som helhed stadig lå på et lavt niveau sammenlignet med de øvrige VIPS-virksomheder.

### **Transportmaterielvirksomheden**

VIPS-projektet startede på initiativ af den administrerende direktør. Der var allerede flere igangværende initiativer til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Virksomhedens VIPS-projekt blev blandt andet forsinket på grund af et større lederuddannelsesinitiativ. VIPS-projektet blev støttet af medarbejderrepræsentanterne, mens der var ikke fuld opbakning til projektet i ledergruppen hvor der i forvejen var konflikter mellem to topledere som var ansvarlige for hver sin halvdel af virksomheden og som refererede til hver sin division i koncernen.

Der blev nedsat en styregruppe bestående af to områdedirektører, fabrikschefen, to projekt- og mellemledere, to tillidsrepræsentanter, sikkerhedslederen og HR-chefen. Styregruppen mødtes kun to gange – lige før og efter 1. spørgeskemaundersøgelse. Efterfølgende foregik VIPS-forskernes kontakt til virksomheden via tillidsrepræsentanterne og HR-chefen.

Resultaterne af spørgeskemaundersøgelse, historieværksted og interview blev fremlagt på et møde for samarbejdsudvalget (SU) og styregruppen på et møde i juni 2005. Fremlæggelsen for samarbejdsudvalgsmødet tog en time. Direktøren forlod mødet under fremlæggelsen, men kom tilbage for at deltage i styregruppemødet.

En del af spørgeskemaresultaterne stemte godt overens med rapporten baseret på interview og historieværksted. Men da tilbagemeldingerne blev diskuteret i styregruppen, var der en del skepsis overfor nogle af resultaterne – specielt at nogle af spørgeskemaresultaterne om man føler sig motiveret og tilfreds med arbejdet. Flere deltagere pegede på at den kvalitative rapport og deres egen opfattelse af forholdene i virksomheden ikke var helt så positive.

Forskerne påpegede at der er forskel på hvad medarbejderne siger i samtaler og interview, og ledelsen burde tage spørgeskemaresultaterne alvorligt, hvilket direktøren senere på mødet erklærede sig enig i. Spørgeskemaet pegede på at funktionærerne i dieselaftdelingen var specielt belastede (stress og helbred), og at leder-

gruppen som helhed var klemmt. Generelt var der problemer med utryghed, rolleklarhed og social støtte. Udviklingsmuligheder og ledelseskvalitet var et særligt problem i en større afdeling.

### **Ændringerne i det psykiske arbejdsmiljø**

Efter tilbagemeldingerne fra VIPS-projektet udarbejdede en ledelsesgruppe en handlingsplan som blev sendt ud i organisationen til decentral opfølgning. Handleplanerne bestod af en række overheads som præsenterede de enkelte afdelingers resultater af spørgeskemaundersøgelsen, samt en række dilemmaer som man opfordrede de enkelte afdelinger til at diskutere. Udgangspunktet var at man stolede på at ledere og medarbejdere lokalt i de enkelte afdelinger selv ville tage fat på at løse problemerne.

Der kunne der ikke ses nogen direkte effekt af denne fremgangsmåde, og der skete ingen opfølgning eller evaluering på handleplanerne. VIPS-projektet mistede efterfølgende megen opmærksomhed på grund af de store fyringsrunder. Følgestudiet og projektets 2. spørgeskemarunde blev dog gennemført.

Spørgeskemakortlægningen gav med andre ord ikke anledning til en systematisk indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. En undtagelse er dog anvendelsen af spørgeskemaundersøgelsens resultater fra 1. runde i en mindre afdeling (ingeniørafdelingen). Her blev identifikationen af stressproblemer taget alvorligt af ledelsen, og der blev gennemført en indsats "lige efter bogen". Den omfattede bl.a. afklaring af ledelsesstil og -roller, præcisering af ansvarsområder og stresskursus. En indsats der gav effekt, der kunne måles i spørgeskemaundersøgelsens 2. runde.

Mens der således ikke blev igangsat et systematisk arbejdsmiljøarbejde med udgangspunkt i spørgeskemaundersøgelsen i en bredere sammenhæng, fik indsatsen en væsentlig indirekte effekt på to områder.

Diskussionerne af VIPS-projektet havde gjort ledergruppen og medarbejderrepræsentanterne opmærksomme på den store betydning, den hidtil opbyggede tillid havde for virksomheden generelt og i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. På den baggrund kom man til at se de kommende fyringer som en risiko for nedbrydningen af tilliden. Der blev enighed om at gøre en ekstra indsats for de medarbejdere, der blev fyrede for at sikre at tilliden blev opretholdt både før og efter fyringerne. Denne indsats kom til at omfatte grundig information om fyringerne og baggrunden for dem samt et omfattende program for efteruddannelse og støtte til at finde nyt job for medarbejderne.

Tilbage meldingen på spørgeskemaundersøgelsen faldt sammen med et større projekt der skulle revitalisere de med-ledende grupper i en afdeling. I diskussionerne af VIPS undersøgelsen hæftede lederne sig ved fænomenet "rolleklarhed". Det gav et nyt perspektiv på udviklingen af medstyrende grupper, og det gav anledning til at rolleklarhed kom på dagsordenen i det omtalte projekt.

Det betød konkret at man besluttede at arbejde med rolleproblemerne i forbindelse med udviklingen af projektet om de med-ledende grupper. Projektet blev betegnet "påklædningsværelset" og der blev formuleret flere forskellige roller i grupperne bl.a. med ansvar for at få de sociale relationer til at fungere. Efterfølgende blev der gennemført et kursus om rollerne i gruppearbejdet. Medarbejdere og ledere udtrykte stor tilfredshed med gruppernes funktion efter udviklingsprojektet.

Det interessant ved disse to eksempler er at spørgeskemaundersøgelsen skabte fokus på det psykiske arbejdsmiljø i projekter og processer, der stod helt centralt i ledernes og medarbejderrepræsentanternes bevidsthed. Formodentlig fik indsatsen for det psykiske arbejdsmiljø effekt netop på disse områder fordi man ramte ind i forhold der var væsentlige for virksomhedens produktivitet.

Forbedringer er dog langt hen ad vejen blevet overskygget af de voldsomme ændringer i virksomhedens størrelse og produktmarked og af de konkrete vanskeligheder som har været forbundet med at tage afsked med mere end 200 medarbejdere. Omstillingen til en ren serviceorganisation har ændret arbejdsopgaverne i virksomheden væsentligt. Fra store projekter on-site med faste arbejdsopgaver og terminer til variable opgaver som løses i teams af varierende størrelse på kundens præmisser i ind- og udland.

Interviewene gav indtryk af at de tilbageblevne serviceopgaver var relativt gode, idet de er varierede og udviklende, og de trækker på medarbejdernes kompetencer og kreativitet. Stemningen var ved tidspunktet for afslutningen af VIPS-projektet meget positiv, idet virksomheden havde modtaget en stor produktionsordre som sikrer beskæftigelse i en årrække fremover.

Overordnet set kan vi pege på, at Transportmaterielvirksomhedens evne til at opretholde et forholdsvis højt niveau af psykisk arbejdsmiljø i forhold til andre industrivirksomheder skyldes traditionen for medarbejderinvolvering, selvstyrende grupper, decentral ledelse og lederudvikling. Vi har flere gange hørt, at virksomheden har ry for at være en god arbejdsplads som man gerne vender tilbage til, selv om man på et tidspunkt er blevet overflødig på grund af projektophør. Der er både under den nuværende og den forrige ledelse en forholdsvis stor tillid mellem ledelse og medarbejdere, som baserer sig på gensidig respekt, dialog og refleksion.

At det er så vanskeligt at spore resultater af indsatsen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø skyldes til dels at virksomheden arbejder ud fra denne decentrale, involverende ledelsesstil som ikke stiller krav om central kontrol og rapportering. En anden årsag er at ledelsen vurderede, at virksomheden ikke havde problemer af så væsentligt et omfang, at centrale indsatser var nødvendige – på nær den ledelsesmæssige opbakning i forbindelse med afskedigelserne. Det er imidlertid interessant at det lykkedes at gennemføre omfattende afskedigelser på en sådan måde at det tilsyneladende ikke har forringet det psykiske arbejdsmiljø.

### **Maskinfabrikken**

Projektet kom i stand gennem den administrerende direktør som ville følge op på en tidligere undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø og forudså problemer med at håndtere generationsskifte og en ny strategi. VIPS blev efterfølgende godkendt af SU, og der blev i efteråret 2004 nedsat en styregruppe for VIPS, og de planlagte undersøgelser blev gennemført. Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen, historieværksted og interview blev fremlagt på et møde for samarbejdsudvalget (SU), sikkerhedsudvalget og øvrige ledere på et møde i december. Den kvalitative del af undersøgelsen pegede på udfordringerne fra generationsskiftet og den nye strategi, mens spørgeskemaundersøgelsen pegede på en række problemfelter som på mange måder bekræftede billedet af usikkerhed over for de forandringer som var i gang. De væsentligste problemer med det psykiske arbejdsmiljø viste sig i forbindelse med rolleklarhed, rolleusikkerhed, lav indflydelse, social støtte og kvantitative krav.

Der blev på mødet diskuteret mange forbedringsideer som styregruppen og SU skulle arbejde videre med. Det blev desuden aftalt at resultaterne af VIPS-undersøgelsen skulle præsenteres for medarbejderne af lederne i de enkelte afdelinger. Det lykkedes imidlertid ikke at formidle resultaterne på en tilfredsstillende måde og medarbejderne oplevede ikke at de blev orienterede – endsige fik lejlighed til at diskutere resultaterne.

I foråret 2005 gik styregruppen i gang med at følge op på VIPS-undersøgelsen. Gruppen besluttede at gå konkret til værks med nogle få aktiviteter frem for at lave en omfattende handlingsplan med mange parallelle aktiviteter. Hovedpunkterne blev personaleudviklingssamtaler og lederudvikling specielt fokuseret på værkførerne og de timelønnede. Formålet var at forbedre forholdene omkring rolleklarhed, rolleusikkerhed og indflydelse. Planerne blev kun delvist ført ud i livet, og kun få blev involveret. De blev derfor ikke oplevet som tilfredsstillende. Medarbejderne havde også ønsket at etablere en mødepraksis og gennemføre forsøg med selvstyre. Disse ideer blev ikke realiseret på grund af usikkerhed overfor omkostningerne og hvordan de skulle gribes an i praksis.

Der skete dog en anden uformel, men meget væsentlig ændring. Spørgeskemaundersøgelsen havde synliggjort at ledelsen i flere afdelinger fungerede meget dårligt. Det gjaldt specielt i de timelønnede afdelinger. Der blev udøvet en traditionel top-down ledelse som både var ude af trit med medarbejdernes og topledelsens ønsker. Gradvist blev der derfor foretaget en udskiftning af de gamle værkførere med nye yngre ledere.

Der bredte sig derfor blandt mange medarbejdere en oplevelse af VIPS som endnu et skib som var sat i søen af ledelsen, men som ikke blev taget tilstrækkeligt alvorligt, og hvor man ikke var villig til at ofre de nødvendige ressourcer. VIPS blev et konkret symbol på alt det som ikke blev til noget og på ledelsens manglende vilje til at lytte til medarbejderne. Styregruppen følte sig derfor i foråret 2006 nødt til officielt at nedlægge VIPS-projektet hvilket blev meddelt på et fællesmøde i kantinen. Man besluttede dog samtidig at fastholde gennemførelsen af 2. runde af spørgeskemaundersøgelsen og de opfølgende forskningsinterview.

### **”Licens til handling”**

Ledelsen og tillidsrepræsentanterne oplevede dog situationen som uholdbar. Der var usikkerhed overfor den nye strategi, og medarbejdere oplevede bl.a. ud fra erfaringerne med VIPS at ledelsen ikke tog dem alvorligt. Man greb derfor chancen da der i starten af 2006 viste sig en mulighed for at deltage i et værdiprojekt med finansiering fra EU's socialfond som var initieret af LO. Fonden finansierede konsulentstøtte til projektet, men Maskinfabrikken selv betalte lønomkostningerne ved sin deltagelse.

Projektet fik titlen 'Licens til handling' for at understrege at nu skulle der handles i modsætning til tidligere projekter bl.a. VIPS som ikke var blevet til så meget. Der lå samtidig i titlen at de enkelte medarbejdere og ledere nu fik licens til selv at handle. Man skulle ikke vente på at andre tog et initiativ, men havde tværtimod ret og pligt til at handle. Formålet med projektet blev formuleret til at indføre Maskinfabrikkens fem værdier ”troværdighed, respekt, engagement, samarbejde, udvikling” i dagligdagen i virksomheden. Heri lå også et ønske om at få løst de problemer med rolleklarhed som spørgeskemaundersøgelsen havde peget på. De væsentlige aktiviteter bestod i seminarer for alle medarbejdere med plads til at kritisere eksisterende forhold og formulere ønsker til fremtiden. Efterfølgende blev der nedsat en lang række arbejdsgrupper som arbejdede med konkrete forandringer. Et af de væsentlige resultater blev indførelse af afdelingsmøder i alle afdelinger også for de timelønnede. Et andet var et lederudviklingsprogram hvor der blev lagt vægt på en ny involverende ledelsesstil.

Med projektet lykkedes det topledelsen at vende en begyndende mistillid ved blandt andet at investere penge i et projekt, der skulle implementere fælles værdier i virksomheden, holde flere og bedre personalemøder og inddrage medarbejderne i udformning af de centrale værdier for virksomheden. Projektet blev blandt andet symbol på at topledelsen involverede sig i virksomhedens fremtid til gavn for medarbejderne og inddragelse af medarbejderne blev symbol på at medarbejdernes egne erfaringer havde værdi for virksomheden. Et væsentligt element i den positive udvikling var også at markedssituationen forbedrede sig markant således at ordrebogen blev fyldt helt op, og der mod slutningen af projektet var meget travlt med et betydeligt overarbejde. Denne situation førte også til investeringer i nye maskiner hvilket medarbejderne længe havde efterspurgt og som de tolkede som et tegn på at ejerne stadig ønskede at investere i virksomheden selvom de ikke mere var med i den daglige ledelse.

### **Ændringer i det psykiske arbejdsmiljø**

Ved den anden spørgeskemaundersøgelse blev der tegnet et billede hvor der både var sket forbedringer og forværringer. Der var først og fremmest sket forbedringer i indflydelse, frihedsgrader, feed back, sociale relationer og socialt fællesskab. Også ledelseskvalitet viste en vis forbedring, men denne var markant for de afdelinger hvor de gamle ledere var udskiftet. De væsentligste forbedringer kunne således ses i smedeværkstedet og montagen, men de blev til dels udjævnet af manglende forbedringer i andre afdelinger. Samtidig var der sket en forværring i de dimensioner som hang sammen med den øgede travlhed. De kvantitative krav var steget, og det samme gjaldt helbredsindikatorerne først og fremmest stress. Der var derimod ingen ændringer af rolleklarhed og rollekonflikter hvilket ledelsen blev skuffede over ved tilbagemeldingen. Det var jo netop disse dimensioner man havde satset så meget på. Dette resultat forekommer dog rimeligt når man netop har kørt et stort projekt som har lagt vægt på mere indflydelse og ansvar til den enkelte. Det må næsten givet medføre en usikkerhed overfor roller. Hvor meget kompetence har man faktisk til at handle og hvad indebærer det øgede ansvar. Det må i særdeleshed være tilfældet når man kommer fra en meget traditionel ledelsesstil.

Man kan altså se at Maskinfabrikkenes omfattende projektaktiviteter faktisk har ført til forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø. Selvom der har været pres på med de mange ordrer som har ført til mere stress, er der sket væsentlige forbedringer. I vurderingen af projektaktiviteterne er det også vigtigt at se dem som led i en længere proces. Udviklingen af en fælles identitet og et godt psykisk arbejdsmiljø klares ikke med en kortvarig projektaktivitet. Der er tale om en langsigtet udvikling hvor der hele tiden skal bygges nyt ovenpå de opnåede resultater. Virksomheden har efterfølgende besluttet at fortsætte med Licens til Handling og giver dermed et meget positivt signal om den fortsatte prioritering af den interne organisationsudvikling.

Maskinfabrikken er således et eksempel på hvor svært det kan være at gennemføre den systematiske indsats for en forbedring af det psykiske arbejdsmiljø i form af en klar udpegning af problemer og prioritering af løsninger med udgangspunkt i spørgeskemaundersøgelsen. Men det viser også at spørgeskemaundersøgelsen har skabt en opmærksomhed overfor det psykiske arbejdsmiljø som medfører forventning om handlinger og forbedringer. Der blev herved igangsat en dynamik som efterhånden førte over i en større proces som handlede om udvikling af samarbejdet i virksomheden: Licens til Handling. Dette projekt skabte ændringer i arbejdsmiljøet hvis effekt kunne påvises i spørgeskemaundersøgelsen.

### **Fiskefabrikken**

Beslutningen om deltagelse i VIPS blev taget af fabrikschefen, idet hun dog konsulterede tillidsrepræsentanterne og koncernens direktør. Fabrikschefen så det klart som en ledelsesopgave at gøre noget ved det psykiske arbejdsmiljø og ønskede at få vurderet den tidligere indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø og iværksætte nye initiativer.

Der blev holdt to møder i en styregruppe bestående af fabrikschefen og tillidsrepræsentanter. Etableringen af projektet samt virksomhedens styring af forløbet frem til tilbagemeldingen på spørgeskemaundersøgelsen var helt tilfredsstillende. Men herefter blev virksomhedens VIPS-projekt udskudt på grund af hjemsendelse af medarbejderne.

Undersøgelsen blev gennemført som planlagt og gav en høj svarprocent. Hovedparten af medarbejderne udfyldte skemaet i kantinen og VIPS-projektet gav i enkelte tilfælde hjælp til medarbejdere der havde svært ved at læse eller forstå dansk. Medarbejderne bakkede op om de indledende undersøgelser, og ledere og medarbejder-repræsentanter var engagerede og involverede i aktiviteterne.

Alle medarbejdere fik en kort mundtlig tilbagemelding og samarbejdsudvalget fik ligeledes en mere grundig mundtlig tilbagemelding og to rapporter om interview/historieværksted og spørgeskemaundersøgelsen. Resultaterne blev accepterede og var ikke overraskende for medarbejdere og ledere.

På grund af hjemsendelser, beskæftigelsesreduktioner og omfattende ændringer i produktionen blev virksomhedens VIPS-projekt udskudt i flere omgange. I slutningen af 2006 blev virksomhedens danske fabrik nedlagt. Lige op til dette tidspunkt erklærede virksomheden ledelse, at den ønskede at gennemføre VIPS-projektet. Lige før nedlæggelsen var planlægningen af 2. spørgeskemaundersøgelse startet op, men på grund af nedlæggelsen blev 2. runde af spørgeskemaundersøgelsen og interviews ikke gennemført

Ved VIPS-projektets start havde koncernens topledelse besluttet en strategi for den danske fabrik. Strategien gik ud på at udvikle fabrikken til en højteknologisk produktion som skulle stå for proces- og produktudvikling i den samlede koncern. Denne strategi blev faktisk fulgt i perioden frem til lukningen i 2006. Der blev investeret et betydeligt beløb i ny robot-teknologi, og fabrikken blev bygget om for at skabe et uhindret produktionsflow. Strategien lykkedes dog ikke. Der kom mangel på torsk, og teknologien kom aldrig til at fungere tilfredsstillende. Dertil kom at omkostningerne i den danske produktion hele tiden havde ligget betydeligt over koncernens produktionsomkostninger i fabrikkerne i Østeuropa.

Direktøren udtalte i 2004 at han var spændt på om medarbejderne kunne klare de tekniske og kompetencemæssige udfordringer og krav, der ville komme som en konsekvens af strategien. I 2007 fortalte han at med-



arbejderne efter hans vurdering faktisk havde været fuldt engagerede og motiverede i forbindelse med omstillingen.

VIPS undersøgelsens resultater blev anerkendt og diskuteret, men herefter blev projektet afbrudt. Der var dog ikke noget væsentlig pres fra medarbejdernes side for at gøre noget ved det psykiske arbejdsmiljø. Da fabrikschefen skiftede til et andet job i koncernen, blev hun erstattet af en anden med mindre interesse og erfaring om psykisk arbejdsmiljø.

Virksomheden var fra starten af belastet af konstant forsyningsvanskeligheder, høje omkostninger og en omfattende produktionsmæssig udvikling. Beskæftigelsen var svingende, og de ansatte blev ofte hjemsendt. Det betød at virksomhedens ledelse udskød VIPS-projektet til et senere tidspunkt. Man håbede på at komme frem til en situation med normal drift. Det forekommer på den ene side forståeligt at man ikke ønskede at bruge tid og penge på psykisk arbejdsmiljø med alle disse udfordringer, men på den anden side kan man hævde, at det ikke bør være en naturlov at arbejdsmiljøet skal nedprioriteres under turbulente omstændigheder, og det er ikke sket i de øvrige industricases hvor der har været omfattende afskedigelser på banen. Men det er klart at selvom der havde været arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø havde det ikke kunne ændre på slutresultatet: Nedlæggelse af fabrikken.

## 5.2 Konklusioner

Der kan kun i begrænset omfang påvises en direkte effekt på forbedringen af det psykiske arbejdsmiljø i de fem industrivirksomheder. Den indledende intervention med spørgeskema og udarbejdelse af handlingsplaner gav ikke anledning til iværksættelsen af en systematisk indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Der var hverken motivation eller et organisatorisk beredskab til at anvende spørgeskemaresultaterne som udgangspunkt for vurdering og prioritering af problemerne i det psykiske arbejdsmiljø for herefter at opstille en handlingsplan med henblik på forebyggelse.

Det viste sig derimod at spørgeskemaundersøgelsen blev anledning til på andre måder at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. Bortset fra den lukkede Fiskefabrik har der i de fire øvrige industrivirksomheder været igangsat aktiviteter som har udviklet det psykiske arbejdsmiljø i en positiv retning. Det skyldes først og fremmest at indsatsen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø blev til et led i en større proces som handlede om udvikling af de daglige samarbejdsrelationer i virksomheden. VIPS-projektets bidrag var at skabe debat og fokus på det psykiske arbejdsmiljø.

Når det lykkedes aktørerne i virksomheden at knytte ny viden om psykisk arbejdsmiljø sammen med de praktiske udfordringer i det daglige arbejde, blev denne arbejdsmiljøviden konkret og anvendelig. Det så vi for eksempel i forbindelse med revitaliseringen af produktionsgrupperne i Transportmaterielvirksomheden hvor viden om sammenhængen mellem trivsel og rolleklarhed blev kombineret med erkendelsen af sammenhængen mellem effektivitet og rolleklarhed.

I Trykkeriet, Cateringen og i Maskinfabrikken foregik der processer som handlede om samarbejdet mellem parterne (lederne og medarbejderne). Indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø havde betydning for disse udviklingsprocesser idet den skabte fokus på samarbejdsrelationernes betydning for det psykiske arbejdsmiljø, men kortlægningen var ikke styrende for udviklingen. Det var aktørernes konkrete erfaringer med samarbejdet der var grundlaget for de diskussioner, beslutninger og handlinger der skabte forbedringer i Maskinfabrikken og Cateringen. Og det var de negative erfaringer som kom til at blokere for forsøgene på at skabe forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø i Trykkeriet.

En anden vigtig erfaring, vi har gjort i industrivirksomhederne, er betydning af tillid, respekt og anerkendelse. Erfaringerne fra Trykkeriet viser hvilken betydelig barriere mistillid udgør for det psykiske arbejdsmiljø og for mulighederne for at gøre noget ved problemerne. Mens erfaringer fra Maskinfabrikken viser hvordan det var nødvendigt at handle for at undgå risiko for tab af tillid. Det måtte ledelsen afværge gennem først

nedlæggelse af symbolet for svigt - VIPS - og derefter oprette et nyt projekt som blev mere handlingsorienteret. Erfaringerne fra Cateringen viser hvordan det er muligt at genopbygge. Her lykkedes en systematisk satsning på gensidig anerkendelse, tillid og samarbejde som medførte markante forbedringer for det psykiske arbejdsmiljø. Forandringer der formodentlig ikke blot er positive for arbejdsmiljøet, men også for virksomhedens konkurrenceevne. Disse resultater bekræfter således vigtigheden af den sociale kapital både for arbejdsmiljø og for virksomhedernes langsigtede overlevelse.

Alt i alt peger resultaterne fra VIPS-projektets industrivirksomheder således på at den traditionelle anbefaling om virkemidler i virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde (kortlægning, vurdering, prioritering og handling) ikke virker som forudsat, når det drejer sig om psykisk arbejdsmiljø. Den traditionelle forestilling om det selvstændige arbejdsmiljøprojekt kan medføre en isolation af indsatsen som indebærer manglende dynamik og interesse for arbejdsmiljøet. VIPS-projektet giver en række eksempler på at en indsats for at forbedre samarbejdet om udviklingen af arbejdet i kombination med et klart fokus på både arbejdsmiljø og effektivitet, kan være vejen frem. Her kan kortlægningen fungere som en effektiv anledning til at en sådan udvikling faktisk sættes i gang.

## 6. INFORMATIONS- OG VIDENSARBEJDE

Som udgangspunkt kaldte vi denne sektor for 'det grænseløse arbejde'. Inspirationen var den offentlige debat om det grænseløse arbejde indenfor IT-området, konsulentverdenen, finanssektoren og medieverdenen. I den debat blev arbejdet indenfor denne sektor beskrevet som udviklende og tillokkende, men også som intensivt og udmærkende. Da vi så begyndte at udvikle begrebet 'det grænseløse arbejde' blev det imidlertid klart for os at 'grænseløshed' ikke kun er et fænomen, der vedrører det nye vidensintensive arbejde, men at grænseløshed er en tendens der gør sig gældende på arbejdsmarkedet som helhed (Lund & Hvid, 2007a). Derfor måtte vi præcisere at det vi ville beskæftige os med var arbejde hvor arbejdsgenstanden er information. Der er tale om arbejde med et stort vidensindhold, og det er arbejde der også har et præg af grænseløshed.

Vi har i tilknytning til VIPS-projektet gjort en del ud af at afklare hvad grænseløshed i arbejdet indebærer ved at udvikle et begreb om grænseløshed, og vi har også undersøgt udbredelsen af grænseløshed. Dette arbejde er allerede afrapporteret på dansk (Lund et al., 2007a; Lund & Hvid, 2007b).

Det er en udbredt forestilling at det traditionelle bureaukratiske eller tayloristiske arbejde med alle dets grænser, standarder, regler og strukturer er grundlæggende anderledes end det moderne grænseløse informations- og vidensarbejde. Det er ligeledes en udbredt antagelse at grænseløst informations- og vidensarbejde foregår i et positivt psykosocialt arbejdsmiljø med en høj grad af individuel frihed hvor den enkelte styrer sit eget arbejde og med en høj grad af personlig belønning i form af god løn og en høj grad af anerkendelse (se fx Marler et al., 2002). Forestillingen er at indenfor dette område er medarbejderne selvledende, kompetente, passionerede og nyder en høj grad af anerkendelse (Hirschhorn & Gilmore, 1992). Der peges på at medarbejderne indenfor dette område får en høj belønning, også i form af høj autonomi, til gengæld for deres hengivenhed til firmaet (Stone, 2001).

Med debatten om stress og det grænseløse arbejde peges der imidlertid også på nogle negative aspekter ved det nye vidensintensive informationsarbejde. Disse problemer knyttes ofte enten til medarbejdernes manglende evne til at håndtere et ustruktureret arbejdsliv og/eller dårlig ledelseskvalitet, forstået som ledere der ikke er i stand til at opfylde de særlige krav til ledelse ved grænseløst informationsarbejde.

For os er spørgsmålet imidlertid om belastningerne i det grænseløse informations- og vidensarbejde ikke også kan skyldes arbejdets karakter. Måske kan vi også genfinde problemer vi kender fra mere traditionelt arbejde i det nye grænseløse informations- og vidensarbejde. Findes der også i det nye grænseløse informations- og vidensarbejde problemer i relation til manglende egenkontrol, indflydelse i arbejdet, manglende udviklingsmuligheder og manglende social støtte. Ligeledes vil vi se på hvorledes den forståelse medarbejdere og ledere i grænseløst informations- og vidensarbejde har af organisation og arbejde, påvirker den måde man arbejder med forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø.

Forståelsen af psykisk arbejdsmiljø i relation til 'traditionelt arbejde' beskrives ofte med reference til 'krav/kontrol-modellen' udviklet af Karasek i 1970'erne (Karasek & Theorell, 1990; Karasek, 1979). Den centrale antagelse her er at det psykiske arbejdsmiljø er afhængigt af kravenes omfang – jo større krav jo mere belastende arbejdsmiljø. I hvor høj grad kravenes fører til aktuel belastning afhænger dog af den grad af indflydelse, og af de udviklingsmuligheder der ligger i arbejdet (det Karasek kalder kontrol). Den centrale antagelse er at hvis arbejdet ikke er for begrænsende og restriktivt, men giver den enkelte mulighed for en betydelig grad af kontrol over sit eget arbejde, vil arbejdsbelastningen reduceres.

I overensstemmelse med 'krav/kontrol modellen' kan løsninger på de psykiske arbejdsmiljøproblemer i betydelig omfang findes ved at nedbryde grænser, standarder, restriktioner i arbejdet, give større frihed og forbedre den sociale støtte. En tankegang der i en dansk/skandinavisk sammenhæng er blevet udtrykt under overskriften 'det udviklende arbejde' (Kristensen & Smith-Hansen, 2003; Hvid & Hasle (red), 2003). Ud-

vikling af arbejdet med mere indflydelse, bedre udviklingsmuligheder og færre grænser har i årtier været anset for det bedste middel til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Men er denne forestilling om hvad der skaber forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø også relevant i det grænseløse informations- og vidensarbejde? Her er personlig udvikling og autonomi ikke kun en mulighed. Det er også et krav. Den moderne vidensarbejder må være i stand til at navigere, skabe sig en karriere og opretholde kontrol i et arbejdsmiljø uden stærke organisatoriske, beskæftigelsesmæssige, politiske eller kulturelle grænser og uden nogle faste grænser knyttet til tid og sted (Arthur & Rousseau, 1996; Sullivan, 1999). Måske er de psykiske arbejdsmiljøproblemer i det grænseløse informations- og vidensarbejde knyttet til at medarbejderne har for meget kontrol, for meget deltagelse og for meget personlig udvikling?

Det er denne problemstilling omkring konstitueringen af det psykiske arbejdsmiljø i informations- og vidensarbejde som undersøges i dette kapitel, og i forlængelse heraf ser vi på hvordan vores casevirksomheder har formået at udvikle indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med VIPS-projektet.

## 6.1 Præsentation af case-virksomhederne

Studiet baserer sig på fire case-virksomheder der ønskede at involvere sig i VIPS-projektet. Der er ikke tale om 'ekstreme cases' med et arbejde der i særlig grad er foranderligt og uforudsigeligt. Det vil være mere rigtigt at kalde dem typiske cases fra moderne vidensintensive virksomheder hvor informationer bearbejdes. Der arbejdes i fleksible kontormiljøer. Hierarkiet er fladt. Alle arbejder i teams, og mange arbejder helt eller delvist i midlertidige projektgrupper. Medarbejderne er i høj grad selvledende, men guidet af virksomhedens fælles værdier. Der er både elementer af grænseløst arbejde og mere simpelt vidensbearbejdning. I alle fire cases lægges der således stor vægt på værdibaseret ledelse.

### Banken

Det er en almen landsdækkende bank som tilbyder en stor vifte af finansielle produkter. Kendt for på et tidligt tidspunkt at introducere værdibaseret ledelse. Nye finansielle produkter er kontinuert markedsført fra hovedkvarteret, og der er et stigende fokus på salg i filialerne. Banken har ekspanderet kraftigt i en årrække.

Der er mere end 2.000 ansatte med en stor mangfoldighed af jobs i banken, men de fleste har en bankuddannelse bag sig. Dog er de fleste jobs af administrativ karakter. Ca. halvdelen af de ansatte er beskæftiget i afdelingerne, og ca. 30% af dem i back office funktioner typisk uden direkte kontakt med kunderne. Den anden halvdel af personalet er ansat i centraliserede funktioner, hvor de er beskæftiget med udvikling af nye produkter, analyser, IT-udvikling, HR etc.

### Sparekassen

Der er tale om en lokalt baseret sparekasse. Produkterne ligner dem der tilbydes i Banken. Dvs. overvejende forskellige varianter af indlån og udlån samt formidling af forsikring og realkredit. Medarbejderne har stor autonomi i det daglige arbejde. Ledelsen afviser konsekvent at lave individuelle målinger af præstation. Sparekassen er kendt for sin konsekvente brug af værdibaseret ledelse, og den er kendt for at være en endog særdeles god arbejdsplads for de ansatte. Sparekassen har været i vækst i en årrække, men ledelsen har besluttet, at den ikke skal ekspandere udenfor sit lokalområde.

Der er godt 130 medarbejdere også her har de fleste en bankuddannelse. Omkring halvdelen er beskæftiget i afdelingerne. Den anden halvdel er ansat i administrative og udviklingsorienterede jobs i hovedkvarteret. En lille minoritet er beskæftiget med at sælge fast ejendom.

### IT-virksomheden

Udvikler og driver store IT-infrastrukturer. Udviklingsarbejdet har været meget succesfuldt. Der er skabt systemer på et højt internationalt niveau. Der har været en betydelig stolthed blandt medarbejderne overfor virksomhedens produkter. Har haft et de facto nationalt monopol på flere områder som dog er ved at blive brudt i disse år. Mens VIPS-projektet foregik, blev virksomheden mere internationalt orienteret og mere

konkurrenceorienteret. De fleste ansatte er professionelle IT-specialister, men der er en stor variation i jobs og stor spredning i den uddannelsesmæssige baggrund.

Virksomheden har ca. 750 ansatte, heraf arbejder godt 30% med drift og forvaltning af virksomhedens store systemer. Det er ofte 'brandslukningsarbejde'. 25% af de ansatte laver systemudvikling. 20% arbejder med kundebetjening. 10% er i salg, og de fleste af de øvrige ansatte er i administration og service. Ca. halvdelen af medarbejderne bruger hele eller dele af deres arbejdstid i projektgrupper.

### **Konsulenthuset**

Tilbyder lederudvikling, konsulenttjenester knyttet til organisation og personale, uddannelse og facillitering af netværk. Der er tale om et udfordrende, uforudsigeligt, intensivt og individualiseret arbejde.

Der er omkring 100 ansatte heraf er halvdelen udegående konsulenter mens de øvrige er administrative medarbejdere. Konsulenterne arbejder under meget grænseløse vilkår. De der er beskæftiget med administrative opgaver, er påvirket af den grænseløshed konsulenterne er underlagt.

## **5.2 Det psykiske arbejdsmiljø i casevirksomhederne**

Vi vil i det følgende lægge vægt på tre karakteristika ved det psykiske arbejdsmiljø, som gør sig gældende i de fire virksomheder (Tabel 6-1):

- De kvantitative krav er høje. Dette forekommer forventeligt. Det er alle virksomheder med engagerede medarbejdere der bliver påvirket af det store konkurrencepres alle fire virksomheder er underlagt.
- Rolleklarhed er under landsgennemsnittet i tre af de fire virksomheder, specielt i IT-virksomheden og Konsulenthuset. Det forekommer også forventeligt at rolleklarheden er lille i en postbureaukratisk organisation hvor opgaverne skifter, og der ikke er nogle klare grænser mellem forskellige funktioner.
- Indflydelse i arbejdet ligger under landsgennemsnittet i IT-virksomheden og Banken. Indflydelse ligger over landsgennemsnittet i Sparekassen og i Konsulenthuset. Men man kunne dog godt have forventet at indflydelsen havde været højere i Konsulenthuset, hvor man arbejder meget selvstændigt. Det forekommer overraskende at indflydelsen er så forholdsvis begrænset i en gruppe af veluddannede beskæftiget i virksomheder med en høj grad af selvledelse.

**Tabel 6-1. Krav, rolleklarhed og indflydelse i de fire casevirksomheder sammenlignet med det nationale gennemsnit (skala 0-100)**

<b>Virksomhed</b>	<b>Krav</b>	<b>Rolleklarhed</b>	<b>Indflydelse</b>
Banken	55,0	71,7	54,4
Sparekassen	53,9	82,0	61,2
IT-virksomheden	52,7	68,3	52,0
Konsulenthuset	59,4	65,9	60,7
Nationalt gennemsnit	46,8	75,7	55,4

Denne forholdsvis lille indflydelse i arbejdet specielt i IT-virksomheden og til dels i Banken har en tendens til at blive negligeret i virksomhederne, hvilket både afspejler sig i prioriteringen af de problemer man vælger at arbejde med, og i den måde man vælger at arbejde med psykisk arbejdsmiljø. Vi vil derfor se nærmere på baggrunden for de høje krav, den lave rolleklarhed og den relativt lave indflydelse.

## **Banken**

*Kvantitative krav:* Banken har ekspanderet kraftigt i de sidste 15 år og gør det stadig. Nye kunder jages. Nye produkter bliver introduceret konstant. Medarbejderne har fået større ansvar, og deres performance bliver gradvist målt mere præcist. Alt sammen noget der fører til høje kvantitative krav.

*Rolleklarhed:* Der er mange midlertidige projekter i Banken, strukturerne ændres konstant, og det flade hierarki bidrager til lav rolleklarhed – selv i en bank hvor den daglige håndtering af menneskers penge kræver en vis grad af bureaukrati og strukturering af kompetencer.

*Indflydelse:* Udviklingen i Banken kan begrunde såvel stigende som faldende indflydelse. Det må således forventes at den mangeårige promovning af værdibaseret ledelse har bidraget til at øge indflydelsen i arbejdet. I næsten 15 år har Banken arbejdet seriøst med værdibaseret ledelse og konsekvent delegering af ansvaret. I dagligdagen har medarbejderne oplevet en gradvis forøgelse af deres formelle autonomi. Medarbejderne er blevet autoriseret til på egen hånd at tage vidtrækkende beslutninger. Men på den anden side promoveres selvledelse samtidig med at de finansielle produkter standardiseres, og arbejdsprocedurerne knyttet til de forskellige produkter formaliseres. Dertil kommer at kampagner, planlagt i Bankens hovedkvarter, bliver til begrænsende krav for den enkelte ansatte. Kunderrelationerne er også en grund til begrænset indflydelse. Kunder kan ikke kontrolleres.

## **Sparekassen**

*Kvantitative krav:* Sparekassen tilbyder basalt set de samme finansielle ydelser som Banken, og Sparekassen har også ekspanderet over de sidste årtier. De kvantitative krav er dog en smule mindre end i Banken. En grund kan være, at Sparekassen konsekvent undlader at måle på den enkelte medarbejders performance.

*Rolleklarhed:* Sparekassen adskiller sig fra de øvrige tre cases hvad angår rolleklarhed. Vi havde en antagelse om at det kunne skyldes Sparekassens moderate størrelse som muliggjorde at alle kunne overskue helheden. Denne forklaring blev dog afvist af ledere og medarbejdere i Sparekassen fordi Sparekassen, ligesom Banken, er opdelt i små enheder, og det er her rolleklarhed skabes. I diskussion med ledere og medarbejdere i Sparekassen nåede vi til følgende fortolkning: Sparekassen har været stærkt knyttet til selvledelse hvor det er værdierne der bliver ledende og ikke arbejdsrelaterede roller. Arbejdsrelaterede roller omfattende kompetence, ansvar, mål og forventninger, udvikles indefra i organisationen og bliver aldrig påført arbejdsgrupper udefra. Rollerne er stabile, og alle er involveret i den gradvise forandring af rollerne.

*Indflydelse:* Indflydelsen ligger noget over landsgennemsnittet og dermed noget højere end i Banken. Det er dog næppe et imponerende højt niveau taget i betragtning at vi har at gøre med en virksomhed der meget konsekvent har forfulgt principper om selvledelse. Sparekassen er imidlertid ramt af de samme begrænsninger for indflydelse som gør sig gældende i Banken. Når indflydelsen her er større, skyldes det formentlig at man har været endnu mere konsekvent med at fokusere på værdibaseret ledelse hvor man afviser styrende regler og procedurer.

## **IT-virksomheden**

*Kvantitative krav:* De kvantitative krav i IT-virksomheden er over det nationale gennemsnit, men de laveste blandt de fire virksomheder. Projektarbejde med stramme deadlines og salg til professionelle kunder bidrager til de høje kvantitative krav. Derimod oplever de der står for driften af IT-systemerne ikke de samme kvantitative krav. Her bliver det kun hektisk, når det uforudsete sker. Dog er de kvantitative krav steget kraftigt i de to år virksomheden var involveret i VIPS-projektet.

*Rolleklarhed:* Organisationen forandrer sig hele tiden. Der er tale om ændringer som medarbejderne har meget lidt indflydelse på. Mange medarbejdere flyttes ofte til nye arbejdsopgaver og nye afdelinger. Arbejdsopgaverne er beskrevet, men alligevel kan det på grund af stor kompleksitet, godt være ganske uklart hvilke arbejdsrelaterede roller den enkelte medarbejder har: Hvordan samarbejder udviklere med kunder på

den ene side og driftsfolk på den anden side? Hvem er ansvarlig for hvad i et uforudsigeligt projekt? Der er begrænset tid, og der er forholdsvis få steder hvor den slags spørgsmål kan blive afklaret.

*Indflydelse:* Graden af indflydelse varierer betydeligt blandt de forskellige personalegrupper i virksomheden. Men selv for de veluddannede IT-specialister som udvikler nye IT-systemer, er graden af indflydelse mindre end landsgennemsnittet. En årsag til den begrænsede indflydelse er bestræbelsen på standardisering og dokumentation som materialiserer sig i kvalitetssystemer og sikkerhedssystemer. Disse systemer specificerer ganske restriktive procedurer, de skaber hindringer for de ansattes mulighed for at arbejde sammen på tværs af forskellige funktioner, og det begrænser medarbejdernes mulighed for at udveksle informationer. En anden faktor der skaber begrænsninger for de ansattes indflydelse over deres eget arbejde, er den måde projekterne ledes på med milestones og deadlines.

### **Konsulenthuset**

*Kvantitative krav:* Arbejdet er team-baseret, men hver konsulent skal være kundeopsøgende, og der er nogle uformelle forventninger om hvor meget vedkommende skal tjene ind til virksomheden. Det er nødvendigt at afgive flere tilbud end det er muligt at udføre, for afslagsraten er rimelig høj. Det fører til en stor arbejdsbelastning for de fleste konsulenter. De der har lidt at lave, forlader ret hurtigt virksomheden. Lange arbejdsdage, korte deadlines og høj arbejdsintensitet er realiteten for de fleste konsulenter. Dette sætter også sit præg på arbejdsforholdene for det administrative personale.

*Rolleklarhed:* Konsulenterne er splittet mellem teamet og organisationen på den ene side som ønsker at viden skal deles og forretningsprofilen udvikles, og på den anden side individuelle krav til indtjening.

*Indflydelse:* Konsulenterne er ikke styret udefra i deres daglige arbejde. De kan organisere deres arbejde som de vil, og de kan arbejde hvor som helst de vil. Det er derfor ikke overraskende at indflydelsen ligger noget over landsgennemsnittet. Det er måske mere overraskende at indflydelsen ikke ligger endnu højere. Men måske er den indflydelse konsulenterne har ikke så omfattende som den tager sig ud. En kvindelig konsulent giver udtryk for at hun værdsætter det faktum, at hun kan arbejde hjemme når hun vil. Men efter nærmere overvejelse går det op for hende at det er meget sjældent at hun faktisk har mulighed for det, kalenderen er booket hårdt op, og dertil bliver hun hele tiden stillet overfor uforudsigelige krav og forventninger fra kundernes side.

### **Opsummering af de empiriske fund**

Alle fire virksomheder har i mere end et årti bevæget sig fra bureaukrati og regelstyring mod fleksibilitet, differentiering, individualisering og en værdibaseret organisation med team- og projektor organiseret arbejde. Denne bevægelse væk fra de klassiske bureaukratier synes at bidrage til høje kvantitative krav og relativ lav rolleklarhed.

Virksomhedernes udvikling er dog ikke kun karakteriseret ved en bevægelse væk fra bureaukratiet. Der introduceres samtidig nye bureaukratiske initiativer: processer standardiseres, og kravene til registrering vokser, begge dele understøttet af IT-systemer. Dertil kommer at den individuelle performance gradvist bliver registreret mere præcist.

De fire cases viser også at både de nye bureaukratiske orienterede tiltag og de nye former for fleksibilitet skaber begrænsninger for medarbejdernes indflydelse på deres eget arbejde. De nye bureaukratiske tiltag reducerer de ansattes mulighed for at vælge arbejdsmetode, de reducerer medarbejdernes mulighed for at vælge hvem han/hun vil arbejde sammen med, og de skaber i øvrigt også restriktioner for udfoldelse af medarbejdernes innovative potentialer. Omvendt så kan bevægelsen væk fra de klassiske bureaukratier mod individualisering også føre til reduceret indflydelse. Det kan skabe uforudsigelighed og usikkerhed. Det er uklart hvem der gør hvad, og hvem der er ansvarlig for hvad. De forskellige roller i organisationen er uklare, og på grund heraf kan det være vanskeligt for den enkelte medarbejder at udnytte organisationens ressourcer til at understøtte eget arbejde. De-bureaukratisering af arbejdet synes at føre til rolleklarhed. En af casene, Spa-

rekassen, viser dog at det ikke nødvendigvis er sådan. Den viser, at det er muligt at forene de-bureaukratisering og rolleklarhed.

(Kira, 2002; Kira, 2003) har studeret moderne post-bureaukratiske organisationer. Hun finder at disse organisationer oftest ikke kun var post-bureaukratiske, men at der var tale om at bureaukratiske og post-bureaukratiske træk gør sig gældende samtidigt. Kira peger på at de belastende elementer i de 'post-bureaukratiske' organisationer i høj grad skyldes at de ikke er konsekvente, men tværtimod har bevaret mange bureaukratiske træk. Mange virksomheder bevæger sig i retning af post-bureaukratiske tilstande, men få har taget skridtet fuldt ud.

Dette lader os tilbage med et dobbeltsidigt og temmelig mørkt billede af den aktuelle udvikling af arbejdet: På den ene side den bureaukratiske organisationstype med dens restriktive rutiner og mekaniske repetition som er forbundet med velkendte arbejdsmiljøproblemer. På den anden side den individualiserede, fleksible organisation med få formelle strukturer og en flydende arbejdsdeling som også viser sig at have et problematisk arbejdsmiljø: kravene er høje, kontrollen moderat og rolleklarheden lav. En arbejdsorganisation med elementer fra både det klassiske bureaukrati og det grænseløse arbejde er måske mest belastet arbejdsmiljø-mæssigt, fordi den måske har optaget usunde elementer fra begge poler. Hertil kommer, at selve meningen i arbejdet er truet når begge styringsrationaler er på spil samtidig. For medarbejderne betyder det vanskeligheder med at finde orienteringspunkter i arbejdet fordi de to styringsformer fordrer at medarbejderne samtidigt indtager modstridende roller.

Vore casestudier viste dog også at dette billede ikke er hele sandheden. Vi fandt også velfungerende teams som havde skabt deres egne strukturer og procedurer som begrænsede kravene og øgede kontrollen. Vi fandt medarbejdere som havde skabt deres egen uformelle arbejdsdeling hvor forskelligheden i kompetencer og erfaringer blev brugt til fælles bedste. Vi fandt mange strukturer og processer som var mindre restriktive, formaliserede og kontrollerende end det typiske klassiske bureaukrati, men som alligevel var i stand til at skabe strukturer i det daglige arbejde. Sparekassen var i denne sammenhæng den mest avancerede virksomhed.

Vores analyse viser at 'krav/kontrol-modellen' så langt fra er irrelevant for grænseløst informations- og vidensarbejde. Der er behov for at begrænse kravene, og der er behov for at øge indflydelse og forbedre rolleklarheden – som i denne type af virksomheder synes at være tæt forbundet. Spørgsmålet bliver så om det lykkedes for virksomhederne at arbejde med disse tre elementer?

### **6.3 Indsatsen for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø**

#### **Banken**

Da VIPS henvendte sig til virksomheden var der lige kommet en stressundersøgelse af branchen. Den viste efter Bankens opfattelse at stressniveauet var alarmerende højt - både for branchen og for den konkrete virksomhed. Stress var blevet et samtaleemne. Ledelse og medarbejderrepræsentanter så en mulighed i VIPS-projektet for at få bedre dokumentation for problemets omfang og karakter.

Resultaterne af den første kortlægning skabte nogen overraskelse i Banken. Man syntes at materialet var meget overvældende. Man syntes samtidig, at der var nogle overraskelser i materialet, især når man sammenlignede resultaterne med landsgennemsnittet. Man troede, bredt set, at netop denne virksomhed lå bedre end tilfældet var. Resultaterne synes også at pege i forskellige og af og til modstridende retninger – der var med andre ord mange fortolkningsmuligheder. På spørgsmålet om: 'jamen, hvad siger materialet om hvad vi skal gøre for at reducere stressniveauet' var der ikke noget entydigt svar - hvilket heller ikke er meningen med kortlægningen. Kortlægningen virkede dog ikke handlingslammende, for den viste også virksomheden, at der var gode muligheder for at forbedre på en række dimensioner, bl.a. ved at klargøre arbejdets krav og begrænse arbejdets omfang.



Banken gjorde meget for at udbrede kendskabet til VIPS, bl.a. andet gennem personalebladet og afdelingsvise samtaler om kortlægningen. Resultaterne af kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø blev diskuteret og fortolket i de lokale afdelinger, og mange forskellige indsatser blev gennemført lokalt: Fra bedre information til mere koordinering af arbejdsopgaverne, mere opmærksomhed på social støtte, bedre ledelsesmæssig feedback m.v.

Centralt blev der sideløbende hermed nedsat en 'stressgruppe' der havde til formål at forholde sig til stressreduktion. Det skete i samarbejde med HR-afdelingen, og dette initiativ udgjorde Bankens centrale indsatsområde og dermed handlingsplan. Udgangspunktet for stressgruppen var en opfattelse af at stress i organisationen i høj grad er forbundet med både professionens kultur og virksomhedskulturen. Problemet i kulturen var at den lægger op til at man som medarbejder overskrider sine egne ressourcemæssige grænser for at få høj social og kollegial status. Stressgruppen tog således udgangspunkt i en efter deres opfattelse anderledes vurdering af psykisk arbejdsmiljø, end den de syntes VIPS' repræsenterede. Stressgruppen vurderede at banken hidtil havde haft en individualistisk tilgang til stressproblematikkerne og samtidig også en 'krisehjælps'-tilgang. Stressgruppen mente at kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø også var for individualistisk funderet. (En opfattelse VIPS-forskerne undrer sig over, for de mener at netop VIPS-projektet introducerede en mere kollektiv tilgang til PSA end det Banken tidligere havde haft). Stressgruppen ønskede at opbygge en stressforståelse der klart bygger på at stress opstår i kraft af den måde arbejdet er organiseret og ledet på og i kraft af kulturen og ikke som et resultat af den enkeltes 'fejl'. Da VIPS blev afsluttet, var stressgruppen stadig i gang med at videreudvikle og operationalisere deres arbejde. VIPS-projektet havde været en markant anledning til at igangsætte aktiviteter til reduktion af stress.

Efter to år blev den opfølgende kortlægning gennemført, men nu ikke med deltagelse af alle medarbejdere, men kun med medarbejdere og ledere der arbejdede i de fire afdelinger hvor der også var lavet kvalitative interviews. I de fleste af disse afdelinger var der sket forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø i løbet af de to år der var gået. Specielt i en af afdelingerne var der sket et tigerspring i kvaliteten af det psykiske arbejdsmiljø. Grunden her var et markant skift i ledelsesfilosofi, udløst af en udskiftning af hele ledelsen. Den tidligere ledelse havde den grundfilosofi at den skulle bistå den enkelte i at udvikle sine kompetencer og sin produktivitet. Ledelsens opgave var at hjælpe den enkelte til hele tiden at øge sin markedsværdi ved at sætte 'overlæggeren' på et lidt højere niveau end hun aktuelt kunne klare. Denne individorienterede tilgang til kompetenceudvikling og produktivitet resulterede i et negativt arbejdsmiljø på de fleste dimensioner. Den nye ledelse derimod stod for en anden ledelsesfilosofi – som også deltes af stressgruppen. Her blev der lagt vægt på at det var den lokale arbejdsgruppe der sammen skulle udvikle sine kompetencer og sin produktivitet. Den nye ledelse stillede derfor ikke mål for den enkelte, og der blev ikke målt på den enkelte. Lederen anså det som sin hovedopgave at være facilitator for medarbejdere og teams. Denne ændring havde skabt en voldsom fremgang i kvaliteten af det psykiske arbejdsmiljø. Samtidig viste det sig at omsætning og produktivitet i afdelingen voksede.

### **Sparekassen**

Sparekassen gik ind i VIPS-projektet ikke fordi man mente, der var store problemer med det psykiske arbejdsmiljø i virksomheden, men fordi man altid gik ind i sådan nogle projekter når der viste sig mulighed for det. Det viste sig da også at være en særdeles professionel organisation hvad angår at gennemføre projekter med eksterne samarbejdspartner. Man gik efter at få nogle fremmede øjne til at kikke på virksomheden, og man håbede på ny inspiration. Måske håbede man også på at blive bekræftet i at Sparekassen havde et ualmindelig godt psykisk arbejdsmiljø.

Kortlægningen tegnede et yderst positivt billede af det psykiske arbejdsmiljø. Et billede, som både ledere og medarbejdere i Sparekassen var glade for og stolte af, men som ikke gav megen anledning til handling. Det var vanskeligt for forskerne at formulere perspektiver for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø når kortlægningen ikke kunne fungere som anledning til handling. Resultatet var ganske enkelt så positivt at status quo i sig selv ville være ambitiøst. Det lykkedes imidlertid at generere nogle opmærksomhedspunkter som gav anledning til eftertanke og satte sig spor i organisationens udviklingsarbejde.

Et af de opmærksomhedspunkter der fik opmærksomhed i organisationen, var faglighedens betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Vi mente på baggrund af kortlægningen at kunne iagttage et skred i forholdet mellem medarbejder og organisation hvor fagligheden spillede en stadig mere marginal rolle til fordel for en prioritering af medarbejdernes personlighed. I Sparekassen kunne man ikke i udgangspunktet se noget problem i denne forskydning. Vi fastholdt imidlertid at der med Sparekassens brug af NLP-inspireret selvledelse og fokus på medarbejderens subjektivitet skete en uhensigtsmæssig fokusforskydning fra faglighed til personlighed som kunne være et problem for arbejdsmiljøet. Argumentet bygger på at fagligheden er en væsentlig kilde til arbejdsidentitet, selv værd, tryk og mening i arbejdet og derfor udgør en ballast og ressource til at håndtere de krav man mødes med. Det var tydeligt for os at Sparekassen ikke var landet på en passende balance mellem faglig og personlig udvikling. Det blev der efterfølgende taget hånd om under overskriften kvalificeret medarbejderudvikling der havde fokus på efteruddannelse og vidensdeling.

Undervejs i VIPS-projektet gennemførte Sparekassen en omfattende organisationsudvikling under overskriften 'Værdihierarkisk organisation' (VHO). Organisationsforandringen overskyggede indsatsen for det psykiske arbejdsmiljø og derfor besluttede styregruppen at VIPS skulle fungere som et indspil til organisationsforandringen frem for at fortsætte som selvstændigt projekt. VHO handlede om at gøre værdierne nærværende og vedkommende i hverdagen så de konkret afspejler sig i de praktiske handlinger. I forhold til VIPS-projektet og det psykiske arbejdsmiljø generelt var det især opnormeringen af ressourcerne til personaleledelsen der gjorde VHO interessant. I værdiansvarsbeskrivelsen for den medarbejderværdiansvarlige direktør kom det til at fremgå at den enkelte medarbejder skal have den fagligt nødvendige uddannelse og baggrund.

Den mest konkrete og håndgribelige omlægning af personaleledelsesansvaret var forandringen i medarbejderudviklingssamtalerne (MUS). Fra ledelsens side var ønsket hyppigere MUS samtaler, der matchede forandringstaksten i organisationen. Det fordrede ifølge ledelsen samtaler måske så tit som en gang om måneden, og det kunne kun lade sig gøre hvis det ikke kun var ledere som stod for samtalerne. Fra medarbejder side blev der udtrykt bekymring omkring at skulle til MUS med en kollega i stedet for chef. Denne bekymring dækkede over en latent større konflikt i forbindelse med indførelsen af VHO, nemlig om de medarbejdere der udpeges til at varetage en rolle som værdiansvarlig, ville blive udstyret med reel ledelseskompetence eller om der ville være tale om en ildsjælekasket. Sparekassen ønskede ikke et egentlig hierarki der kunne gøre skade på den velfungerende selvledelse, og derfor var den decentrale varetagelse af rollen som værdiansvarlig ikke forbundet med nogen egentlig lederrolle. De værdiansvarlige skulle være disciple for Sparekassens værdier, og de fik ikke nogen pengemæssig belønning for deres nye rolle. Derimod indeholdt beskrivelsen af beslutningsgange i VHO et klart signal om konkret ledelseskompetence.

Ved VIPS-projektets afslutning var det endnu for tidligt at undersøge VHO's implikationer for selvledelsen. De nye 'ledelsesteams' kan tænkes at gøre indhug i selvforvaltningen, men de kan også tænkes at kvalificere selvledelsen med feedback, ledelsesstøtte og anerkendelse.

Virksomheden fik det ud af VIPS som man havde forventet – bekræftelse og inspiration. Projektet gav dog ikke anledning til nogen større initiativer.

Den afsluttende kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø viste et lidt mindre positivt billede af det psykiske arbejdsmiljø end den første kortlægning havde gjort. Men stadigvæk tegnede der sig et billede af et overordentlig godt psykisk arbejdsmiljø, og Sparekassen havde stadig det markant bedste psykiske arbejdsmiljø sammenlignet med de øvrige VIPS-virksomheder.

### **IT-virksomheden**

IT-virksomheden ønskede at deltage i VIPS-projektet fordi man gerne vil lave en kvalificeret 'psykisk APV'. Der var en udbredt fornemmelse af at det psykiske arbejdsmiljø ikke var så godt som det havde været. Dette blev delvist tilskrevet dårlig ledelseskvalitet – forstået som manglende lederkompetence hos nogle af mellemlederne.

Der blev nedsat en VIPS-styregruppe i virksomheden bestående af medarbejderrepræsentanter, personalelederen og nogle af hans medarbejdere. Gruppens første opgave blev at fortolke kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø. Her blev gruppen i første omgang noget overrasket over det forholdsvis negative billede, kortlægningen gav af det psykiske arbejdsmiljø. Det der i særlig grad sprang i øjnene, var de høje kvantitative krav, den lille indflydelse og manglen på rolleklarhed. Styregruppen havde imidlertid vanskeligt ved de konkrete fortolkninger af resultaterne pga. de meget forskelligartede arbejdsforhold i virksomheden. Man besluttede derfor at inddrage medarbejderne i fortolkningen af spørgeskemaresultaterne. Styregruppen arrangerede således syv workshops. Hver workshop bestod af personer der havde ensartede arbejdsfunktioner, men som meget vel kunne arbejde i forskellige afdelinger. Alle workshops var af én dags varighed og havde omkring 20 deltagere, både ledere og medarbejdere.

Forløbet blev oplevet som meningsfuldt og lærerigt af deltagerne. Men der blev ikke lagt op til at grupperne skulle opstille prioriteringer eller tage praktiske initiativer. Man rapporterede sine diskussioner og resultater til styregruppen, og man forventede at den tog sig af den videre indsats. Dermed gav man ikke blot sine erfaringer videre, man afhændede dem så at sige – og afhændede samtidig initiativet.

På trods af materialets omfang og kompleksitet var der alligevel nogle forhold der trådte frem i spørgeskemaerne og diskussionerne. Blandt disse var: For store arbejdsbyrder, for lidt indflydelse, problemer med rolleklarhed og for lille forudsigelighed. Det fik styregruppen til at anbefale topledelsen at iværksætte et lederudviklingsprogram under de positive slagord: "klarhed, nærvær og dialog". I denne beslutning lå et valg, men også et (implicit) fravalg. Man fravalgte de to centrale problemer: arbejdsmængde og lav indflydelse. For os at se var dette fravalg en konsekvens af at man undlod at inddrage medarbejdere og mellemledere i at finde løsninger på deres psykiske arbejdsmiljø. I en kompleks organisation som IT-virksomheden kan en central styregruppe ikke håndtere problemstillinger omkring krav og indflydelse i vidt forskellige arbejdsfunktioner underlagt vidt forskellige vilkår. Problemerne må defineres lokalt, og løsninger må også skabes lokalt, men med støtte oppefra. Der blev imidlertid ikke lagt op til et sådant lokalt engagement.

Det omtalte lederkursus løb af stablen over efteråret 2006 og foråret 2007 og blev evalueret positivt af de deltagende ledere. De fik bl.a. kendskab til 'situationsbestemt ledelse', større indsigt i egne styrker og svagheder, og de blev opmærksomme på nødvendigheden af individuelle hensyn. Set fra medarbejdernes side resulterede det dog ikke umiddelbart i synlige forbedringer af arbejdsmiljøet.

Ud fra en kritisk synsvinkel kan man mht. lederkurset hævde at der var tale om en yderligere 'afhændelse'. I stedet for at finde konkrete udviklingsforslag i relation til arbejdet, skubbede styregruppen problemet og løsningen videre til et andet regi: lederne og deres forudsætninger - og lod andre eksperter løse det i form af et kursus. Der er således samlet set tale om en slags 'dobbelt-bevægelse': Efter forskernes indledende undersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø aktiverer man medarbejdernes engagement og indsamler deres erfaringer og syn på arbejdet og virksomheden. Det indeholder en bevægelse 'nedefra'. Men den indsamlede erfaring overgives – eller afgives - til styregruppen der reducerer og oversætter resultaterne til en lederproblematik og videregiver initiativet til et lederkursus og nye eksperter. Det er en bevægelse 'ovenfra'. Dermed passiviseres medarbejdernes erfaringer og engagement. I bedste fald bliver lederne hver især lidt klogere, men man kan næppe tale om organisatorisk læring. Vi vil karakterisere denne tilgang som en slags 'bottom-up - uden demokrati'. Med denne tilgang kan man måske udnytte nogle fragmenter af medarbejdernes erfaringer, men man kan ikke udvikle dem og for alvor skabe deltagelse i en forbedring af arbejdet og arbejdsforholdene. For fuldstændighedens skyld skal det nævnes at der blev indført flere mindre ændringer, herunder igangsat et arbejde på et fælles koncept for medarbejderudviklingssamtaler i hele virksomheden.

Sidst på foråret 2007 blev den afsluttende kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø foretaget, og man må sige at den faldt temmelig negativt ud. De kvantitative krav der i forvejen var høje, var steget. Indflydelsen der i forvejen var lille, var blevet mindre. Involveringen i arbejdet faldt, forudsigelighed og rolleklarhed faldt også. Denne forringelse af kvaliteten af det psykiske arbejdsmiljø kan dog næppe tilskrives indsatsen for en forbedring af det psykiske arbejdsmiljø, men derimod en markant strategisk ny orientering i virksomheden med meget stærkere fokus på international markedsføring, på salg, på formalisering og på omkost-

ningsreduktion gennem outsourcing. VIPS-projektet har dog sat sig nogle varige spor i virksomheden, i lederudviklingsprojektet, i et nyudviklet koncept for MUS som lægger vægt på det psykiske arbejdsmiljø, og i en beslutning om at det psykiske arbejdsmiljø skal kortlægges igen om et par år.

### **Konsulenthuset**

Projektet fik kontakt til virksomheden gennem en af virksomhedens ledere som mente at der var behov for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø i Konsulenthuset. I ledergruppen var der forskellige holdninger til psykisk arbejdsmiljø, men ledelsen var klar over at man måtte bedre miljøet og stemningen og gøre noget ved stresstilfældene. Ledelsen havde i forvejen en række andre initiativer under vejs, initiativer hvis sigte var forretningsmæssigt, nemlig at gøre organisationen mere skarp og profileret i forhold til konkurrenterne. Det krævede mere fokus på hvilke opgaver organisationen skulle koncentrere sig om, og ikke mindst krævede det at mellemlidernes rolle blev tydeligere. Et fokus på psykisk arbejdsmiljø kunne måske også bidrage til at løse den problemstilling. Der var derfor sammenhængende problemer som forskellige aktører forestillede sig, at VIPS kunne være en løsning på; problemer knyttet til psykisk arbejdsmiljø og problemer knyttet til forretningen. Der blev nedsat en arbejdsgruppe, som ud over mellemlidderen bestod af medarbejderrepræsentanter fra forskellige faglige områder. Arbejdsgruppens medlemmer forestillede sig at en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø ville bidrage med at synliggøre problemerne. Om det var problemer knyttet til det forretningsmæssige og/eller til arbejdsmiljøet der i så fald blev løst, så arbejdsgruppen ingen konflikt i.

VIPS-projektets kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø viste et ret negativt billede. Dette førte dog ikke (i første omgang) til handling på området. Tværtimod, VIPS kortlægningen skuffede. Arbejdsgruppen syntes ikke at kortlægningen belyste netop Konsulenthusets væsentligste forhold. For at komme godt ud af projektet blev der dog alligevel lavet en handlingsplan. Den var dog ikke meget andet end en sammenfatning af allerede gennemførte og planlagte tiltag som direkte eller indirekte havde at gøre med psykisk arbejdsmiljø. Planen havde mest rituel karakter.

Umiddelbart så det ud som om kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø fik en krank skæbne. Den blev ikke genstand for almindelig diskussion og fortolkning. Resultaterne blev ikke offentliggjorte på en offensiv måde udover ledelsesforum og arbejdsgruppen. Resultaterne blev lagt på intranettet.

Men måske kom der alligevel mere ud af kortlægningen, end det umiddelbart så ud til. I hvert fald blev der efterfølgende taget en lang række initiativer som havde til hensigt at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Ledelsen tog psykisk arbejdsmiljø op på andre måder. Der blev bl.a. lavet temperaturmålinger og lederevalueringer. Ledergruppen havde et problem med at vejre stemningen i organisationen og hertil var disse målinger gode. Samtidig gav disse kvartalsvise målinger også grundlag for at afdelingerne kunne tage en snak om den aktuelle situation. Et andet initiativ var en mere selektiv ansættelsespolitik, sådan at man forsøgte at tiltrække medarbejdere der i højere grad kunne præstere selvledelse under de vilkår der gjorde sig gældende i Konsulenthuset. Desuden startede man op på at personlighedsteste de enkelte medarbejdere med hensyn til deres foretrukne arbejdsmetoder og brugte dette som et redskab til at tilrettelægge den enkeltes arbejdsopgaver. Alt dette var ledelsesbeslutninger som blev bakket godt op af medarbejdergruppen. Den eksplicite indsats for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø som VIPS havde introduceret, blev efterhånden afkoblet, men i stedet blev psykisk arbejdsmiljø taget op på andre måder. VIPS fik ikke i sig selv substantiel gennemslagskraft, men blev ét af mange input som alligevel gjorde at temaer omkring psykisk arbejdsmiljø fik større legitimitet.

I Konsulenthuset blev VIPS en sten i skoen, som man ikke bare kunne skille sig af med, for man havde jo indgået en samarbejdskontrakt. Kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø blev på den måde en anledning til at kaste nyt lys på trivsel og skabe nye løsninger som passer til virksomhedens kultur: fokus på ledelse, fokus på den enkeltes potentialer, rekruttering af dem der kan og vil arbejde grænseløst.

Da det psykiske arbejdsmiljø blev kortlagt igen efter godt to år, stadig ved hjælp af det spørgeskema Konsulenthuset havde været meget utilfreds med, vist det sig at det psykiske arbejdsmiljø havde forbedret sig på en række punkter. Det gjaldt særligt for ledelseskvalitet, rolleklarhed, rollekonflikter og socialt fællesskab. Men

der var også negative forandringer i forhold til krav om at skjule følelser, mening i arbejdet, sociale relationer og stress. Men man kan sige at der hvor virksomheden selv satte ind var indsatsen lykkedes med den højere ledelseskvalitet og afklaring af roller.

## 6.4 Konklusioner

Vi har studeret fire casevirksomheder hvor det grænseløse informations- og vidensarbejde dominerer. Det er tale om virksomheder med en stor andel af højt kvalificerede medarbejdere. Det er virksomheder der i en længere årrække har søgt at realisere værdibaseret ledelse hvor den formelle organisation løsnes samtidig med at de fælles værdier styrkes. Arbejdet er teamorganiseret og projektor organiseret, og man har ønsket at praktisere selvledelse. Der er ikke tale om ekstreme cases indenfor området. Det vil være mere korrekt at kalde casene for typiske virksomheder indenfor denne sektor.

I alle fire virksomheder er de kvantitative krav høje – betydelig højere end landsgennemsnittet. Høje kvantitative krav er en belastningsfaktor i det psykiske arbejdsmiljø og kan influere negativt på trivsel, arbejdstilfredshed og helbred. For høje kvantitative krav kan også resultere i vigende opslutning til virksomhedens mål og værdier, manglende informationsudveksling, dårlig kvalitet, lav innovationsevne og stor personalegennemstrømning. Der synes derfor at være god grund til at gøre en indsats for at reducere de kvantitative krav. Det er dog kun en af de fire virksomheder der rejser denne problemstilling. I de øvrige tre virksomheder anses de høje kvantitative krav som et vilkår der ikke kan gøres noget ved. 'Vi har travlt, og det skal vi være glade for. Det viser at vi har succes'.

Det er velkendt, og i overensstemmelse med Karaseks 'krav/kontrol-model', at de negative effekter ved høje kvantitative krav til en vis grad kan modvirkes af en høj grad af indflydelse. Dette synes dog ikke at være muligt i alle de fire case-virksomheder. Graden af indflydelse er således betydelig under landsgennemsnittet i IT-virksomheden og tæt på landsgennemsnittet i Banken. I Sparekassen og i Konsulenthuset er indflydelsen noget højere end landsgennemsnittet. På trods af udbredt brug af selvledelse, og på trods af at der er tale om kvalificeret arbejde, ligger indflydelsen således forholdsvis lavt, specielt i IT-virksomheden. Dette overraskede os, og det overraskede virksomheden. Vi fandt dog en grund til denne lave indflydelse i den måde IT anvendes på, i allokeringen til arbejdsopgaverne, i formalisering, i eksternt satte deadlines og **uforudsigelige** arbejdsbetingelser.

Den manglende indflydelse synes at være et alvorligt problem, men det er et problem som ingen af virksomhederne vælger at gøre noget ved. Man kan sige at den lave indflydelse er uforeneligt med deres egen forståelse som involverende ledere, selvstyrede teams og ansvarliggjorte medarbejdere. I det lys er det forståeligt at de deltagende organisationer virker noget handlingslammede overfor dette resultat af arbejdsmiljøundersøgelsen.

Rolleklarheden er lille i tre af de fire casevirksomheder. Det er for så vidt ikke overraskende at en uformel organisation, hvor kompetencer og arbejdsopgaver ikke er defineret, skaber en betydelig grad af rolleklarhed. Som vi har set, er det dog lykkedes i Sparekassen at skabe en stor grad af rolleklarhed ved at sikre forholdsvis faste arbejdsteam. Der etableres dermed en nogenlunde stabil rollefordeling hvor medarbejderne fordeler kerneopgaver mellem sig.

Når det gælder virksomhedernes måde at gå til forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø, er det påfaldende hvilken betydning indgangen til projektet får for udfaldet. Banken var foruroliget over andelen af medarbejdere der rapporterede stress. Resultatet var en stressgruppe der skulle promovere en stressindsats som ikke fokuserede på individuel stresshåndtering, men ændringer i kultur og arbejde med henblik på at nedsætte stressbelastningen. Sparekassen gik ind i projektet for at blive inspireret, og måske også bekræftet. Kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø førte da heller ikke til mange synlige ændringer i virksomheden. Konsulenthuset opfattede problemerne knyttet til det psykiske arbejdsmiljø som forretningsproblemer der skulle gøres noget ved. Derfor valgte man typiske forretningsorienterede HR-initiativer til at løse problemerne:

bedre personaleudvælgelse så man fik ansat medarbejdere der var bedre egnede til at honorere de krav der stilles. Kvartalsvise tilfredshedsundersøgelser så ledelsen blev i stand til at håndtere den utilfredshed der måtte være. I IT-virksomheden ønsker projektgruppen inden projektet igangsættes at få opkvalificeret medlemmerne. Resultatet af VIPS-projektet blev et lederudviklingsprogram.

Tilgangen til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø i virksomhederne er således stærkt afhængig af grundlæggende forståelser og fremgangsmåder i virksomhederne. I alle virksomhederne er der en udbredt forståelse for at det er vigtigt og nødvendigt at høre medarbejderne og involvere dem i definitionen af problemerne. Men virksomhederne har svært ved at tage den systematiske tankegang til sig som ligger bag kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø og ideen om den efterfølgende fortolkning, prioritering og handleplan. Man giver hurtigt op overfor det komplekse billede som tegnes af kortlægningen og kaster sig over hjørner af det psykiske arbejdsmiljø som man enten i forvejen er opmærksomme på, eller som man anser det for overkommeligt at handle på. I IT-virksomheden hvor man langt hen ad vejen forsøger at følge den systematiske tankegang, kører man nærmest fast i fortolkninger. I stedet vender man sig mod det lederudviklingsønske som allerede var på banen inden projektet, og man får ikke taget hånd om de nye problemer for det psykiske arbejdsmiljø som udvikler sig i takt med den ændrede forretningsstrategi. I bedste fald kommer kortlægningen til at fungere som en anledning, eller som i Konsulenthuset nærmest en provokation som bliver afvist, men hvor man så føler sig tvunget til at gøre noget andet.

Når det kommer til medarbejdernes indflydelse på udviklingen af deres arbejde, så er casevirksomhederne ikke langt fremme. IT-virksomheden involverer medarbejderne i fortolkning af problemerne, men der lægges ikke op til at de skal handle. Dermed bliver det reelt umuligt at håndtere de problemer der knytter sig til høje kvantitative krav og lav indflydelse, for de problemer kan kun defineres og håndteres hvis medarbejderne bliver en aktiv del af forandringsprocessen. I Konsulenthuset defineres problemerne som HR-problemer, og løsningerne lægges i hænderne på de HR-ansvarlige. I Banken køres der kampagne omkring psykisk arbejdsmiljø fra centralt hold, og der udvikles lokalt rettede indsatser. Om der hermed er tale om en slags 'oplyst enevælde' eller om medarbejderne faktisk får indflydelse på udviklingen af deres eget psykiske arbejdsmiljø, ved vi ikke. Men i den ene afdeling hvor det psykiske arbejdsmiljø blev stærkt forbedret, var der tale om at medarbejderne som fællesskab fik langt større indflydelse på deres arbejde end de tidligere havde haft. I Sparekassen er medarbejdernes indflydelse over deres arbejde ganske stor, men fordi kortlægningen først og fremmest bekræftede virksomheden i at de havde et rigtig godt arbejdsmiljø, blev projektet ikke en provokation til at iværksætte forandringer.

Vi kan således konstatere, at indflydelse også er en kritisk parameter i arbejde præget af selvledelse. Selvledelse kan være forbundet med en forbavsende lille indflydelse i det daglige arbejde, og selvledelse kan være forbundet med en lille indflydelse over eget og fællesskabets arbejde. Der er ikke meget opmærksomhed omkring denne problemstilling, og dermed bliver den begrænsede indflydelse en usynlig hindring for forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø.

## 7. ARBEJDE MED MENNESKER

I dette kapitel ser vi på erfaringerne fra de fem arbejdspladser der i indgik i VIPS-projektet under betegnelsen ”at arbejde med mennesker”. Vi afgrænsede os til arbejdspladser hvor kerneopgaven er at yde en eller anden form for omsorg overfor andre mennesker. Det er arbejde som frem til i dag i alt overvejende grad udføres på offentlige arbejdspladser. Det omtales derfor også undertiden som omsorgsarbejde og vi har afgrænset os til at se på funktioner hvor opgaven er ”at arbejde med mennesker i en omsorgsrelation”. Her gælder at der er en ulige relation imellem velfærdsarbejderen og de mennesker arbejdet handler om. Det kan både gælde i form af myndighedsrolle, kompetence og opgaverelation. Begrebet at arbejde med mennesker i omsorgsrelationer er således ganske bredt men for at lette læsningen anvender vi i denne tekst alene udtrykket omsorgsarbejde.

Det findes allerede en omfattende viden om de vilkår der særligt kendetegner omsorgsarbejde. ”Omsorg” betyder i denne sammenhæng at støtte det enkelte individ eller en gruppe i en række daglige aktiviteter som aktuelt fastlægges af deres livsbetingelser. Relationen mellem de involverede fagpersoner og de borgere som de skal yde omsorg overfor, er således karakteriseret af at borgeren ikke selv er i stand til at tage vare på alle forhold i sit eget liv, men er afhængig af omsorg fra andre. Omsorgsarbejde adskiller sig fx fra undervisning hvor der er en fastlagt ramme for at ”underviseren” skal bibringe ”eleven” øget viden eller erkendelse. Et andet grundvilkår i omsorgsarbejdet er at borgeren med meget få undtagelser ikke selv har valgt at det netop er den konkrete omsorgsarbejder ”han eller hun udsættes for”. Man skal således som omsorgsarbejder også selv sørge for at begrunde at man kan opfylde de forventninger borgerne har til omsorgen. Det er på trods af at omsorgsarbejderen ofte har meget begrænset indflydelse på de ressourcer der er afsat til den konkrete ydelse. Tilsvarende skal den professionelle omsorgsarbejder møde alle borgere, klienter og elever med den samme professionelle tilgang, uanset hvordan relationen påvirkes af forhold der ikke har betydning for opgaven.

Forståelsen af de psykosociale arbejdsmiljøbelastninger i velfærdsarbejdet bygger på en kombination af den generelt accepterede viden om psykisk arbejdsmiljø, og et særligt fokus på de belastninger der knytter sig til ”at arbejde med mennesker”. Herunder diskussionen om udbrændthed der hidtil har været betragtet som den hyppigste negative konsekvens af for store følelsesmæssige krav i arbejdet.

En stor del af den eksisterende forskning fokuserer på relationen mellem den professionelle og ”klienten”. En af pionererne er Hasenfeld (1983) som afgrænser det direkte menneskerelaterede arbejde fra det indirekte menneskerelaterede servicearbejde. Det gør han ved at definere den første kategori som arbejde hvor opgaven er at forandre (modify) klienten fysisk eller psykisk. Den professionelle vil eller skal noget med klienten, og relationen er karakteriseret ved en asymmetri. Den professionelle har mere magt, kunnen, økonomi og flere ressourcer end klienten. Modsat den anden kategori i fx handel og service hvor der er en ligeværdig situation mellem ydelsens køber og sælger.

Hochschild (1983) er en af pionererne i udviklingen af begreber om og forståelse af arbejdet med mennesker. Med udgangspunkt i begrebet ’emotional labour’ dokumenteres det at der er en række særlige belastninger som knytter sig til at indgå i de følelsesmæssige relationer som denne type af arbejde indebærer. I analysen af belastningerne lægges der vægt på de coping strategier mange omsorgsarbejdere udvikler som fx en evne til at agere ”overfladisk” i stærkt følelsesmæssigt belastende relationer. Etableringen af denne balance mellem det professionelle og det menneskelige er en fordring, der i dag anses som et grundvilkår ved arbejdet med mennesker. Strazdins (2000) introducerer efterfølgende begrebet ’emotional work’ som anvendes beskriver relationen mellem den professionelle og klienten ud fra en krav-/ressource betragtning. Hvis den professionelle ikke kan imødekomme klientens krav, udsættes han/hun for en række klient relaterede stressorer (Dollard, 2003). Stressorer defineres som de forhold der skaber stress relaterede reaktioner hos den enkelte omsorgsarbejder, men som mange påpeger, vil de også sætte begrænsninger for at arbejdsopgaven kan udføres indenfor de kvalitetsrammer som klienten, samfundet og ikke mindst omsorgsarbejderen

selv forventer. (Semmer, 1996; Dollard et al., 2003c) Negative reaktioner fra klienten eller u hensigtsmæssig udnyttelse af de – ofte begrænsede – ressourcer er ligeledes vilkår der sætter omsorgsarbejderne under et øget pres.

Der kan i den sammenhæng optræde en risiko for emotionel dissonans (Hochschild, 1983; Zapf, 2002) - en ubalance i den følelsesmæssige relation som medfører psykisk udmattelse. Emotionel dissonans opstår fordi det i relationen kræves at den professionelle viser andre følelser end dem vedkommende oprigtigt føler. Det kan fx bestå i at møde urealistiske klient-forventninger, aggressive klienter eller personer man har manglende sympati for med en positiv og løsningsorienteret attitude. Evnen til at klare dette omtales som 'surface acting' (Hochschild, 1983). Det er både en nødvendig coping strategi, og en belastende faktor der kan fordrer at den enkelte skal kunne bearbejde den emotionelle belastning (Dollard et al., 2003). Ubalance mellem omfanget af dissonans og den belønning og anerkendelse der er knyttet til jobbet, har ligeledes stor betydning for graden af belastning, og det er ifølge nogle undersøgelser i højere grad ubalancen der giver utilfredshed end det er dissonansen alene (Dollard et al., 2003). Det er imidlertid kendetegnende for denne forskning at der fokuseres på et individuelt perspektiv, og dermed analyseres ikke betydningen af det kollektive herunder den sociale støtte fra kolleger.

En af konsekvenserne af ovennævnte belastninger kan være udbrændthed. Det er en mulig konsekvens af de store følelsesmæssige krav, behov for at skjule følelser, følelsesmæssig udmattelse og lav indflydelse (Borritz, 2006). Begrebet er tæt forbundet med arbejdet i den sociale sektor, og det beskrives ofte som den følelsesudtømmning der opstår når alt for engagerede medarbejdere i for lang tid involverer sig i deres klienters problemer. Det relateres derfor ikke bare til organisatoriske belastninger, men til udførelsen af arbejdet og til den proces, "hvori en tidligere engageret professionel person - .... psykologisk mister engagement i arbejdet som svar på arbejdsbetinget stress" (Hvenegaard & Trolle, 1996). Udbrændthed kan altså forstås både som en konsekvens af de høje følelsesmæssige krav, og som en måde at løse problemer på som en omsorgsarbejder ikke længere ser muligheder for at ændre. Udbrændthed har medvirket til, at omsorgsarbejdets psykiske arbejdsmiljø i mange sammenhænge primært opfattes som en problematik der knytter sig til de følelsesmæssige belastninger i arbejdet. Dette er dog kun en side af det psykiske arbejdsmiljø.

Der har været mindre fokus på at rammerne for velfærdsarbejdet både adskiller sig fra andre typer arbejde og varierer mellem de forskellige typer af omsorgsarbejde. Fx er varigheden af relationen afgørende for arbejdsvilkårene, og indenfor flere sektorer er aften-, døgn- og weekendarbejde et grundvilkår (Leppänen et al., 2006). Nogle typer af velfærdsarbejde udføres på en arbejdsplads der rummer kolleger og ledelse, mens andre udføres i klienternes hjem og dermed oftest alene. De fleste fag er knyttet til bestemte professioner og uddannelser der bringer værdier, normer og standarder ind i arbejdet, selvom disse ikke altid kan opfyldes i den konkrete praksis. Endelig er de fleste velfærdsarbejdspladser underlagt en politisk styring der fastlægger mål og rammer for arbejdet der ofte afviger fra den enkelte klients forventninger, og derfor heller ikke modsvarer den virkelighed velfærdsarbejderne skal administrere. Der er således ikke blot risiko for dissonans mellem velfærds-arbejderen og klienten, men også mellem velfærdsarbejderens egne eller faggruppens værdinormer og de økonomiske og ressourcemæssige realiteter. Hvorledes disse dissonanser påvirker velfærdsarbejderne og hvilke strategier der udvikles for at imødegå belastningerne er der endnu meget begrænset viden om: "...our knowledge of the empirical evidence for the buffering effect of service-related resources is slender" (Dollard et al., 2003).

## 7.1 Præsentation af casevirksomhederne

De fem casevirksomheder er alle ledelsesmæssigt underlagt en offentlig forvaltning som sætter rammer, fordeler ressourcer og ofte også definerer de overordnede ledelsesmål. De mennesker som er arbejdets genstand, er meget forskellige og har forskellige behov for at modtage omsorg. Personalet og ledelsernes uddannelsesmæssige baggrund er også af yderst forskellig karakter og spænder fra nærmest ufaglærte til forskellige mellemlange uddannelser.



## **Familierådgivningen**

Familierådgivningen er en del af en offentlig forvaltning i en mellemstor kommune. Afdelingens opgave er at administrere kommunens forpligtelser over for børn og børnefamilier med særlige behov. Afdelingen har – om end med talrige organisatoriske ændringer – eksisteret som selvstændig enhed i over 30 år.

Ved VIPS-projektets start var der ansat 44 personer i afdelingen med en ledergruppe på fire personer. Sagsbehandlerne, specialrådgivningen og flygtninge/indvandrergruppen udfører størstedelen af deres arbejde på forvaltningens lokaler på Rådhuset. Her modtages klienter, og der arbejdes med sager samt deltages i møder mm. Der er syv grupper som er opdelt efter typen af sager fx danske familier, børn med handicap eller langvarige kroniske lidelser, familier med anden etnisk baggrund eller børn som er i familiepleje. En anden personalegruppe arbejder ude i familierne med støtte og vejledning. Endelig arbejder en særlig gruppe på et værested for unge. Sagsbehandlerne har typisk 50 sager pr. person ad gangen. Specialkonsulenterne kan dog have op til 80 sager.

Der har været en stor udskiftning i gruppen. Desuden har der været en række langtidssygemeldinger. Der har ikke tidligere været gennemført konkrete initiativer som direkte havde et mål om at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Historieværkstedet viste imidlertid, at mange projekter hele tiden kommer og går, mens hverdagens strabadser består.

VIPS-projektet blev mødt med entusiasme af især lederen som så en mulighed for at løse nogle af de problemer, hun selv havde svært ved at se en vej ud af. Medarbejderne så en mulighed for at give udtryk for deres kritik af såvel den øverste som den nærmeste ledelse. Man valgte at lade MED-udvalget fungere som styregruppe. MED-udvalget var blevet etableret i 2004 uden valg og bestod derfor af enkeltpersoner med særligt engagement. Det havde derfor kun en begrænset autoritet, og energien forlod projektet undervejs, overhalet af en række andre projekter og forandringer.

## **Sundhedstjenesten**

Sundhedstjenesten er tilknyttet børne- og ungeforvaltningen i en mellemstor kommune. Arbejdsopgaven er at yde sundhedsmæssig rådgivning og støtte til børnefamilier, på skoler og ved andre af kommunens institutioner. Målet for arbejdet er støtte til børnene (0 – 16 år). Kontakten til de familier der har vanskeligheder, forudsætter et nært samarbejde med andre af kommunens afdelinger, som fx skolen, lægerne, daginstitutioner og ikke mindst socialforvaltningen.

Lederen for afdelingen er sundhedsplejerske og har været leder i ca. 10 år. Der er 16 sundhedsplejersker og en kontorassistent. Desuden er to psykologer løst knyttet til afdelingen. Størstedelen af arbejdsdagen er den enkelte sundhedsplejerske alene om at udføre arbejdet i private hjem og på skolerne.

Kommunens Børne- og Ungeforvaltning blev i forbindelse med en række omfattende sparekrav omorganiseret samtidig med at aftalen med VIPS-projektet blev indgået. Efter omlægningen blev sundhedsplejen gjort til en underafdeling af Familie og Sundhedsafdelingen, hvis leder er lederen for Familierådgivningen og familieplejekonsulenterne. Afdelingen blev således underlagt en af dens vigtigste samarbejdspartnere, da det er sagsbehandlerne der afgør, hvor store ressourcer, der kan tildeles den enkelte familie.

Beslutningen om deltagelse i VIPS-projektet blev truffet over en ganske lang periode. Først efter at den nye struktur var på plads, blev der truffet en endelig afgørelse om at deltage. Der blev formelt nedsat en projektstyregruppe som består af lederen, kontorassistenten og en sikkerhedsrepræsentant. Denne gruppe har dog kun været samlet i forbindelse med aftalte møder med VIPS-forskeren. Alle tre personer er dog samtidigt medlemmer af MED-udvalget som reelt blev det forum i hvilket VIPS aktiviteterne blev varetaget i skøn forening med hvad der ellers kom på dagsordenen. Ved afslutningen af VIPS-projektet blev afdelingens hjemmekontor flyttet, således at Sundhedstjenesten fik lokaler i samme bygning som Børne- og Ungeforvaltningen.

## **Døgninstitutionen**

Døgninstitutionen er et bosted for voksne med psykiske og fysiske handicap, som medfører et stort plejebestandsbehov. Som følge af strukturreformen og nedlæggelsen af amterne overgik institutionen pr. 1. januar 2007 til den kommune som den ligger i. Der er ansat omkring 120 personer. Ledelsen for hele institutionen er samlet i en central administration og udgøres af en leder og en souschef samt en mindre administration herunder en køkkenfunktion med syv ansatte. Institutionen er opdelt i syv "huse", der hver er et bosted med en særlig målgruppe som fx psykisk handicappede eller multihandicappede kørestolsbrugere. Der er mellem 6 og 10 beboere i husene, personalegruppen omfatter 10 - 15 medarbejdere og faste vikarer. Desuden omfatter Institutionen "dagcenteret", hvor borgerne kommer om dagen. Der arbejder ca. 25 personer i dagcenteret.

Arbejdet på Døgninstitutionen består primært af pleje og hjælp til beboerne samt en pædagogisk indsats for at øge deres evner og færdigheder til at klare hverdagens gøremål. Alle indgår i vagtordninger, hvor der jævnligt er aften-, nat- og weekendvagter. Beboerne, eller borgerne som de omtales, har deres hjem på institutionen. Det har betydning for arbejdet fx i forhold til rygning og til procedurer for opbevaring af mad, medicin m.m. Opgaven er at beboerne oplever at være hjemme. Der er her tale om en pædagogisk udvikling som kun er ca. 10 - 15 år gammel, og som er en radikal ændring fra den tidligere opfattelse af en institution af denne type.

Døgninstitutionen har tidligere deltaget i projektet *vold som udtryksform* og har positive erfaringer med at analysere den voldsomme adfærd og opnå resultater ved at arbejde med voldsproblematikken som en pædagogisk problemstilling. Det har skabt et øget fokus på arbejdsmiljø og ressourcer. I 2004 blev der fastlagt en egentlig arbejdsmiljøpolitik for hele institutionen.

VIPS blev set som en vej til at styrke de enkelte huse i at nedbringe sygefraværet og skabe en bedre trivsel. Man valgte at MED-udvalget skulle udgøre styregruppen, men samtidigt skulle de enkelte huse selv stå for deres eget projekt. Der blev udvalgt tre huse i hvilke VIPS gennemførte en særlig tilbagemelding og fulgte forløbet gennem en toårig periode

## **Daginstitutionerne**

Casen omfatter alle daginstitutionerne i en kommune. De 42 institutioner er fordelt på: to vuggestuer og dagplejecentre, seks børnehaver, 24 børnehuse og flex-institutioner samt 10 klubber, fritidshjem mv. Der er ca. 500 ansatte i daginstitutionerne. De to store faggrupper er pædagoger og pædagogmedhjælper.

Kommunen udviklede sig kraftigt i 1960'erne og 70'erne, hvor Daginstitutionerne blev etableret som et centralt politikfelt der understøttede de mange børnefamilier som flyttede til kommunen. Siden har et svindende børnetal, nye organisationsformer, ændringer i børnegrundlaget, politiske krav og økonomiske stramminger ændret betingelserne for det pædagogiske arbejde og arbejdsforholdene for medarbejdere og ledere gennem de seneste 15 år.

VIPS-projektet blev ledet af en central styregruppe bestående af personalechefen, daginstitutionschefen, personalekonsulenten, en institutionsleder og en tillids- og sikkerhedsrepræsentant. I hver institution var det lederen og sikkerhedsrepræsentanten der havde ansvaret for projektet på deres institution. Projektet blev set i sammenhæng med en indsats til nedsættelse af sygefraværet som var igangsat inden VIPS begyndte. I sygefraværprojektet var hovedindfaldsvinklen: Fra fravær til nærvær. Et fokus der prioriterede et godt psykisk arbejdsmiljø som alternativ til fravær.

## **Hjemmeplejen**

Denne case omfatter hele hjemmeplejen i en større kommune. Den er opdelt i tre distrikter med i alt 24 grupper + sekretariat og stabe. I VIPS-projektet deltog i alt 27 grupper: 18 dag-hjemmeplejegrupper, tre dag-sygeplejegrupper, to aften- og nat-grupper, en hovedrengøringsgruppe og tre administrative grupper. Der er ca. 500 ansatte i hjemmeplejen. De store faggrupper er SoSu-hjælper, SoSu-assistent og sygeplejersker.

Hjemmeplejen har udviklet sig fra at være en mindre enhed for 30 år siden, hvor den enkelte medarbejder i stor udstrækning sammen med borgeren bestemte hvad den aftalte tid skulle bruges til. I dag er visitation af hjemmeplejen skilt ud fra udførelsen. Kun udførelsen har deltaget i projektet. Lovgivningen og de organisatoriske ændringer har medført ændringer af arbejdets indhold. Fra at arbejde alene er alle i dag organiseret i grupper, og grupperne har alle en fælles arbejdsplads at arbejde ud fra.

Projektet blev ledet af en central følgegruppe bestående af repræsentanter for ledelsen og medarbejderne både centralt og decentralt. I hver gruppe havde lederen og sikkerhedsrepræsentanten ansvaret for at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø i forlængelse af spørgeskemaundersøgelsen af det psykiske arbejdsmiljø. Projektet blev set i sammenhæng med en igangværende organisationsudvikling med fokus på lederudvikling, og derigennem udvikling af personale og psykisk arbejdsmiljø.

## 7.2 Indsatsen for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø

I alle cases gennemførte VIPS-projektet møder hvor spørgeskemaresultaterne blev præsenteret. Det var en ny oplevelse for arbejdspladserne at skulle forholde sig til de røde, gule og grønne søjler som præsentationen af resultaterne fra 1. runde undersøgelsen indeholdt. Opgaven var dog klar: Her er et billede af vores psykiske arbejdsmiljø, og det skal danne grundlag for at udpege de væsentligste problemer og derefter opstille en handlingsplan for at løse dem. Forløbet af denne proces var dog meget forskellig fra de fem cases.

Det skyldes i høj grad at de fordeler sig på tre forskellige organisatoriske niveauer, og vi har derfor opnået resultater med at arbejde med psykisk arbejdsmiljø på henholdsvis afdelings-, institutions- og forvaltningsniveau. Det medfører forskellige problemstillinger for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø:

Den første problemstilling vedrører mulighederne for at omsætte en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø til konkrete handlingsplaner. Den diskuteres på baggrund af de to første cases fra Familierådgivningen og Sundhedstjenesten. Det var arbejdspladser som i modsætning til de øvrige cases behandlede resultaterne samlet og havde som mål at lave en fælles handlingsplan. Her fulgte vi drøftelsen af spørgeskemaerne, udarbejdelse af handlingsplaner og det videre forløb i hele afdelingen.

Den anden problemstilling handler om MED-udvalgets muligheder for udvikle strategiske indsatser i forhold til de problemstillinger som spørgeskemaet rejser. Den diskuteres med udgangspunkt i den tredje case fra døgninginstitutionen.

Den tredje problemstilling har fokus på de begrænsninger der er i at arbejde med psykisk arbejdsmiljø på strategisk niveau, som når en forvaltning igangsætter brede initiativer rettet mod en hel enhed, og der dermed i langt højere grad bliver tale om en top-down tilgang. Det diskuteres med udgangspunkt i de to sidste cases fra Hjemmeplejen og Daginstitutionerne.

### Familierådgivningen

Da VIPS møder arbejdspladsen opleves arbejdet som hektisk og lokalerne er slidte og alting udstråler mangel på overskud. Hele kommunens børne- og unge forvaltning er i forbindelse med en række omfattende sparekrav netop blevet omorganiseret samtidigt med at aftalen med VIPS-projektet blev indgået af den nye leder. Tilbage meldingen blev organiseret således at alle modtog afdelingens samlede resultater og drøftede dem. Derefter fik hver af grupperne en udskrift af deres egen gruppes resultater. Disse resultater blev kun givet til de enkelte grupper. Vi fulgte kun den fælles drøftelse tæt. Der blev ikke i grupperne gennemført egentlige VIPS aktiviteter, og vurdering og udarbejdelse af handlingsplaner forblev en samlet aktivitet for hele afdelingen.

Resultaterne af kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø pegede på høje kvantitative, følelsesmæssige og sensoriske krav. Personalet var enige om at det var et rigtigt billede af de kvantitative krav. Arbejdet hober sig op, og man når ikke alle sine arbejdsopgaver. Arbejdsmængdens omfang varierer desuden voldsomt da det er svært at planlægge hvor mange sager der er "åbne" på en gang. De følelsesmæssige krav blev betrag-

tet som et vilkår i arbejdet med vanskeligt stillede børn, ligesom kravet om at skjule følelser også betragtes som en del af arbejdet når man direkte klientkontakt.

Grønne søjler viste at arbejdet blev oplevet meningsfuldt og at personalet mente at have gode udviklingsmuligheder. Indflydelsen i arbejdet var imidlertid lav og en del under landsgennemsnittet. Det blev af nogle forklaret ved at den enkelte ikke har indflydelse på mængden af opgaver, men det blev også fremhævet at der manglede indflydelse på hvem man arbejder sammen med og på arbejdets organisering i det hele taget.

Vurderingen af samarbejde og ledelse var generelt ringe sammenlignet med landsgennemsnittet. Blandt de mest "røde" resultater var en lav rolleklarhed, hvilket blev bekræftet af at mange gav udtryk for at det er vanskeligt at definere mål og rammer for arbejdet. Vurderingen af ledelsen er ligeledes ret negativ. Det sociale klima beskrives også som dårligt både i forhold til støtte, feedback, de sociale relationer og socialt fællesskab.

Der var generelt stor tryghed i arbejdet. I forhold til helbredet ligger afdelingen tæt ved landsgennemsnittet med undtagelse af kognitiv stress, der ligger meget højt. Der er ingen generelle tegn på udbrændthed i afdelingen.

Spørgeskemaet var suppleret med en række spørgsmål om, hvor kravene i arbejdet opleves at komme fra. Hertil svarede 80% at de oplever de største krav kommende fra sig selv. Halvdelen oplever høje krav fra borgerne og omkring 40% fra nærmeste leder og kolleger ligesom 40% oplever at forvaltningen og politikerne stiller store krav. 60% mener at de ofte møder positive og venlige borgere, om end ca. 45% oplever at blive konfronteret med alvorligt syge eller særligt belastede som berører dem personligt. Ca. 20% møder ofte eller altid skæld ud, bebrejdelser og/eller aggressive borgere.

### **Tolkning af resultatet og vejen frem mod en handlingsplan**

Spørgeskemaresultaterne virkede således på ingen måder overraskende, blot bekræftede de en fælles oplevelse af en presset arbejdsdag, uoverskuelige opgaver, og en oplevelse af "manglende omsorg" fra ledelsen, samt en ledelse der ikke kunne gøre noget ved disse problemer. Den første reaktion på spørgsmålet om hvad der burde gøres var et ønske om flere ressourcer. Dette blev efterfulgt af overvejelser om opgavernes fordeling som helt klart ikke altid opleves hensigtsmæssigt. På det individuelle plan oplevede flere et stort behov for at styrke den enkelte sagsbehandlers evne til at prioritere i sagerne, fx gennem mere sagssupervision. Som en beskyttelse af den enkeltes arbejdsro havde afdelingen netop indført en fast telefontid og en vagtordning udenfor telefontiden. Dette oplevede nogle som en beskyttelse og andre som en irriterende begrænsning i den individuelle frihed til at planlægge arbejdet. Der var kritik af ledelsen og et ønske om mere tilstedeværelse i hverdagen og på gruppemøderne. MUS havde man besluttet en gang, men det var ikke gennemført, ligesom det blev fremhævet at de fastlagte procedurer for modtagelse af nyansatte ikke blev fulgt op i praksis. Der blev imidlertid ikke foretaget en fortolkning af resultaterne, som kunne lede frem til en prioritering af problemerne. Det blev mere en berigtigelse og udpegning af ting der ikke var gjort. Man endes til sidst om at MED-udvalget skulle udarbejde en samlet plan for det videre arbejde.

### **MED-udvalgets plan**

MED-udvalgets plan gik ud på at afholde to heldagspersonalemøder og derefter arbejde videre i de enkelte funktionsgrupper. Inden det første møde havde alle i personalegruppen modtaget resultaterne fra deres egen funktionsgruppes besvarelser. Personalegruppen fik således som opgave at de individuelt inden mødet skulle sammenligne gruppens "egne søjler" med hele afdelingens besvarelse. Derudfra skulle der vedtages en samlet handlingsplan.

På mødet redegjorde MED-udvalget for de spørgsmål som de ønskede at de enkelte funktionsgrupper skulle drøfte. Gruppearbejdet (i funktionsgrupperne) skulle forløbe i to etaper. I første omgang skulle grupperne opdele problemstillingerne i 1) de forhold som kommer udefra eller er givne vilkår for arbejdet, og 2) de forhold man selv har indflydelse på og kan ændre. I anden fase skulle grupperne svare på, hvad det er som er vigtigt for gruppen at udvikle/ændre på – og prioritere rækkefølgen.

Den største gruppe: sagsbehandlerne havde fokus på forudsigelighed, rolleklarhed, rollekonflikter, ledelseskvalitet og konflikter. Diskussionen fokuserede på forudsigelighed og rolleklarhed ud fra den opfattelse at det kunne de selv gøre noget for at ændre. Blandt de andre grupper rejstes tilsvarende overordnede problemstillinger. Den udegående gruppe havde resultater der pegede på dårlige sociale relationer. Man foreslog en indsats overfor dette problem gennem faglige dage samt at arbejde med fordeling af opgaver og roller. Der var dog generelt tilfredshed med arbejdet, men et ønske om større opmærksomhed på det der stresser, samt større omsorg. Administrationsgruppen havde oplevet et urimeligt højt arbejdspress efter en nedskæring og en langtidssygemelding. Det var lykkedes med udgangspunkt i den eneste grønne søjle: ”mening i arbejdet” at foreslå en række konkrete løsninger på problemet: ansættelse af en flexjobber, adskillelse af modtagelsen og kontorarbejdspladserne for at få arbejdsro og at tage godt imod to kommende nyansatte der skulle erstatte den langtidssygemeldte. Ledelsesgruppen var blevet opmærksom på rolleforvirring og uklarhed og ønskede at afklare rollefordelingen bedre.

Endnu et ”VIPS-møde” fire måneder efter forløb efter samme model. Funktionsgrupperne skulle denne gang komme med konkrete forslag til hvad der skulle ske. Der blev på mødet givet udtryk for at det var svært at fastholde processen. Det blev lidt som at begynde forfra. Mange grupper valgte derfor at se på søjlerne igen og drøfte hvordan man fortolkede dem. I flere grupper havde der været personaleudskiftning, og man brugte derfor lejligheden til at informere de nye om forhistorien og forløbet. På mange måder blev ”sagen”, der havde været henlagt siden det første møde, nu åbnet igen, drøftet... og bragt til handling, eller blev den blot lukket igen?

Efterfølgende omsatte MED-udvalget resultatet af personaledagen i en handlingsplan der bl.a. omfattede træning og kursus i at holde bedre møder, kurser i økonomien bag sagsberegning og i at skrive journaler, forbedring af IT supporten, forhandling med ledelsen om kompensation for TR's arbejdstid (socialrådgiverne kunne ikke finde nogen, der ville påtage sig TR hvervet) og et kulturelt arrangement for hele personalet. Ingen af forslagene i handlingsplanen blev dog efterfølgende effektueret. En ny virkelighed meldte sig i form af kommunalreformen og en forestående fusion med en mindre nabokommune.

### **Harve indsatsen en effekt på det psykiske arbejdsmiljø?**

Med de mange omstillinger og sidst fusionen er det ikke VIPS-projektet, der har haft den største betydning for medarbejdernes oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø. På personalemøderne satte grupperne mange relevante temaer på dagsordenen, og det lykkedes faktisk at være meget konkrete i forslagene til hvad der skulle gøres. Men hver gang blev sagen ligesom lukket, fordi noget andet og større viste sig.

Resultaterne efter den anden spørgeskemaundersøgelse viser ændringer på en række dimensioner. Medarbejderne oplevede et øget arbejdspress. Der kan også aflæses en øget oplevelse af somatisk stress. Samtidigt er der dog et lille fald i de mere relationelt betingede krav om at skjule følelser og de rent emotionelle krav. Der er desuden en negativ udvikling i indflydelse og mening i arbejdet som er faldet meget. På baggrund af de kvalitative interview kan dette fald i oplevelsen af mening i arbejdet forklares med en oplevelse af at forandringerne er foregået hen over hovedet på medarbejderne. Medarbejderne mente at ledelsen manglede forståelse for sagspresset og gjorde det til en diskussion om personalets faglige dygtighed, hvilket flere tolkede som manglende respekt for deres faglige kvalifikationer.

Til gengæld var der en positiv fremgang på de forhold der beskriver de gensidige relationer i afdelingen: social støtte, feedback, sociale relationer og socialt fællesskab. Selvom det ikke lykkedes at gennemføre de konkrete handlingsplaner som MED-udvalget fremsatte, så har de mange møder i faggrupperne med psykisk arbejdsmiljø på dagsordenen, skubbet til en proces som har forbedret de sociale relationer i personalegruppen.

Til trods for de mange grundige diskussioner af spørgeskemaresultaterne kommer den målrettede indsats aldrig ud over de rammer som afdelingen selv omtalte som VIPS-dage. De fremsatte forslag var relevante, men engagementet til at effektuere dem blev aldrig forankret. Lederen håbede på MED-udvalgets indsats, men fulgte ikke selv op. Et besøg af Arbejdstilsynet førte til en påtale om at gøre noget ved den store ar-

bejdsmængde og de høje følelsesmæssige krav. Lederen henviste til VIPS-projektets kortlægning, der på den måde fik status af at være en APV. Mellemliderne oplevede spørgeskemaresultaterne som en kritik af deres funktion og undgik måske derfor at følge op på deres opgaver. Medarbejderne i MED-udvalget var ikke valgt, men sad der på eget initiativ, og følte sig derfor ingen forpligtelse til at løfte opgaven i en travl hverdag. Energi og fokus var for personalet rettet mod at få hverdagen til at hænge sammen, og for lederne mod de mange krav, der kom fra kommunen i forbindelse med omstillinger, dokumentationskrav og et andet stort udviklingsprojekt.

Strategien med at forankre indsatsen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø i det lokale MED-udvalg slog fejl da udvalget ikke havde tilstrækkeligt mandat til at følge op på de mange gode ideer og forslag, og modsat oplevede medarbejdere og mellemliderne ikke at de selv havde ansvar – eller mulighed - for at handle på trods af deres indgående diskussioner om hvad der kunne og burde gøres. Ligesom lederen blev de gang på gang overrumplet af omgivelsernes nye krav og udfordringer.

### **Sundhedstjenesten**

Aftalen mellem VIPS og afdelingen blev indgået med lederen. Der blev nedsat en projektstyregruppe som bestod af lederen, kontorassistenten og en sikkerhedsrepræsentant. Denne gruppe var dog kun samlet i forbindelse med aftalte møder med VIPS forskeren. Alle tre personer var dog samtidigt medlem af MED-udvalget.

Tilbage meldingen på den indledende kortlægning foregik på et i forvejen planlagt to-dages seminar for hele afdelingen. Det havde overskriften: ”At være ansat i det offentlige i en tid med krydspres”. Her skulle der samtidigt tages stilling til hvilke initiativer afdelingen ønskede at prioritere. Anden dag af seminaret var afsat til VIPS-projektet og omfattede en tilbage melding af spørgeskemaresultaterne og de kvalitative interview samt en diskussion af resultaterne.

Kortlægningen tegnede et billede af relativt høje krav, såvel kvantitative og følelsesmæssige som sensoriske. De følelsesmæssige krav kan betragtes som et vilkår i arbejdet med de nybagte familier og undertiden børn med store sociale problemer. Ligesom kravet om at skjule følelser også betragtes som en del af sundhedsplejerskens professionelle optræden. Arbejdsmængdens omfang varierede, da det er svært at planlægge hvor mange ”nye børn” der kommer, og hvordan de fordeles mellem distrikterne.

Der var en udbredt positiv vurdering af arbejdets organisering og indhold. Arbejdet blev oplevet meget meningsfuldt, og med stor indflydelse i kraft af at den enkelte sundhedsplejerske selv tilrettelægger sin egen arbejdsdag. Indflydelsen på mængden af opgaver var dog begrænset. Vurderingen af samarbejde og ledelse lå på et gennemsnitligt niveau. Dog blev de sociale relationer i arbejdet vurderet meget negativt. Det skyldes primært at den enkelte sundhedsplejerske arbejder alene, men kan også være et udtryk for, at det er svært at få feedback på vanskelige situationer. Der viste sig generelt stor trykthed i arbejdet. I forhold til helbredet lå afdelingen tæt ved landsgennemsnittet. Dog svarede man meget positivt på spørgsmålene om vitalitet. Der var således ingen generelle tegn på udbrændthed i afdelingen.

På spørgsmålene om hvordan kravene i arbejdet opleves, svarede også her det store flertal at de største krav kommer fra dem selv, hvorefter følger høje krav fra borgerne og fra forvaltningen. De fleste oplevede ofte positive og venlige borgere, men naturligvis også alvorligt syge eller særligt belastede personer. Kun få har ofte eller altid oplevet skæld ud, bebrejdelser og/eller aggressive borgere.

### **Sundhedsplejerskernes fortolkning af resultaterne**

Der blev i diskussionen af resultaterne lagt vægt på afdelingens egne ressourcer til at gøre noget ved de eksisterende problemer. Herunder stor grad af gensidig tillid, gode erfaringer med tidligere at beslutte og efterleve nogle husregler, samt et velfungerende MED-udvalg.

Man mente generelt at spørgeskemaresultaterne afspejlede problemerne i hverdagen. De følelsesmæssige krav i arbejdet tærer på personerne uanset hvor godt forberedt og fagligt professionelle de er. Andre vigtige

forhold var at store dele af arbejdet udføres alene, hvilket de fleste dog også oplevede som en stor frihed. Det er vanskeligt at drøfte den faglige prioritering med andre, ”hvornår har jeg gjort det godt nok”? Omgangstonen har været et stort tema, men blev dog prioriteret højest af lederen, og de i personalegruppen der fast arbejder på kontoret. De oplevede at de sundhedsplejersker der ”lige farer gennem lokalet på vej til den næste aftale”, har svært ved at respektere dem som har deres faste arbejdsplads der.

Samarbejdet med de øvrige afdelinger blev også fremhævet som belastende i hverdagen. Det drejede sig især om de socialfaglige sagsbehandlere som sundhedsplejerskerne oplever ikke anerkender deres faglige vurdering af en families behov. Da det samtidigt er socialrådgiverne der alene har kompetence til at bevilge ressourcer til den enkelte sag, blev relationen ofte oplevet som belastende. Dette problem var blevet forstærket af den nye struktur, hvor sundhedsafdelingen også organisatorisk er underlagt familierådgivningen.

Medarbejderne prioriterede de tre væsentligste problemer og fremsatte forslag til hvad der burde gøres på henholdsvis organisationsplan, gruppeplan og individniveau. Disse forslag skulle MED-udvalget følge op på med en handlingsplan som kom til at indeholde tre konkrete punkter:

- Introforløb for nyansatte sundhedsplejersker bl.a. med en erfaren ”støttepædagog”.
- Støtte til vanskelige sager fra en anden kollega evt. fra en professionel supervisor.
- Forbedring af samarbejdet med socialrådgiverne bl.a. i form af et dialogforum.

### **Gennemførelsen af handleplanen**

Afdelingen er præget af at alle sjældent kan være samlet. Seminaret blev derfor oplevet som et frirum, hvor man kunne diskutere hverdagens strabadser, men det blev også frirum i den forstand at det som skete ikke forpligtede nogle til at gøre noget andet. Det lå dog fast at MED-udvalget og lederen ville samle op. Der var særlig tillid til at lederen ville følge op.

Introduktionsforløbet for nyansatte blev udviklet og har været anvendt, dog uden en evaluering af erfaringerne. Problemstillingen blev hurtigt overskygget af kommunens og dermed sundhedstjenestens sammenlægning med en anden mindre kommune – et resultat af strukturreformen.

Det er et grundvilkår ved arbejdet at det udføres alene, og at der med mellemrum opstår situationer der kan være vanskelige. Afdelingen lavede derfor en aftale med en ekstern organisations- og udviklingskonsulent der skulle udvikle og gennemføre et coaching forløb. Det blev indledt med et fælles seminar hvor såvel lederens som medarbejdernes ønsker og forventninger til coachingen blev afdækket. Derefter gennemførtes coaching i to grupper der begge mødtes 10 gange i en etårig periode

Dialogforummet mellem Familierådgivningen og Sundhedsplejen blev nedsat allerede i august 2005. og der blev afholdt fire møder. Forventningen var at dialog i sig selv ville fremme samarbejdet. Det viste sig dog meget vanskeligt. De faglige modsætninger viste sig at være store og der blev ikke nået til enighed om ret meget. En planlagt temadag blev aflyst, og et forslag om at tage på fælles familiebesøg i par (sundhedsplejerske og sagsbehandler) løb også ud i sandet. Derefter blev de kommende møder aflyst og møderækken ophørte.

### **Havde indsatsen en effekt på det psykiske arbejdsmiljø?**

De tre temaer udsprang af konkrete problemer i det daglige arbejde. Alle tre temaer blev taget alvorligt, og der blev igangsat konkrete handlinger. Rammen og ansvaret for disse blev placeret på en hensigtsmæssig måde. Introforløbet blev en lederopgave, behovet for faglig og social støtte skulle opfyldes af coachforløbet, og samarbejdet med socialafdelingen blev placeret i et dertil oprettet dialogfora.

De to første initiativer blev gennemført efter planerne og vurderet som succesrige. Møderne med familierådgivningen fik på trods af gode intentioner og mange ressourcer næppe den ønskede effekt på samarbejdet. Perioden har imidlertid været præget af gentagne organisationsændringer med strukturreformen der effektueredes fra januar 2007, som den mest omfattende. For Sundhedsplejen har der været tale om to flytninger,

ændringer af lederstrukturen og fra 2007 nye kolleger fra sammenlægningskommunen og en ny distriktsopdeling.

Vurderingen af forskellen på de to spørgeskemaundersøgelser viser at der ikke har været store bevægelser. Gruppen har også været stabil med få udskiftninger. De kvantitative krav er steget, hvorimod de emotionelle krav og krav om at skjule følelser er faldet. Det kan ses som et resultat af coaching forløbet. Indflydelse og mening er faldet, hvilket af afdelingen selv tillægges de omfattende ændringer og flytningen, der fulgte med kommunalreformen. Endelig er stress generelt steget, det gælder somatisk stress, men også de øvrige stress dimensioner er steget, og vitaliteten er faldet. Der er ikke fundet nogen umiddelbar forklaring på dette bortset fra den øgede mængde arbejde som fulgte på de organisatoriske omlægninger. Afdelingen hæftede sig selv ved at selvom arbejdet rummer få sociale relationer, har de formået at fastholde et godt socialt fællesskab hvilket også ses som et resultat af coaching-forløbet og en række sociale aktiviteter.

### **Døgninstitutionen**

På Døgninstitutionen mente MED-udvalget og ledelsen at der var vigtigt at anvende kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø som en anledning til pædagogisk oprustning, men at man i øvrigt ville bede de enkelte enheder om selv at stå for aktiviteterne. Processen blev planlagt således at MED-udvalget og alle sikkerhedsgrupper var samlet til fremlæggelse af resultaterne fra kortlægningen. VIPS-forskeren fulgte særligt med og gav tilbagemelding i tre enheder: "huset", den fjernereliggende "gården" og dagcenteret, omtalt som "centeret" i det følgende.

I *huset* var spørgeskemaets "røde tal" lave frihedsgrader, manglende indflydelse i arbejdet, herunder hvem man arbejder sammen med, rolleklarhed og rollekonflikter på baggrund modstridende krav i arbejdet, samt ringe socialt fællesskab. Ledelseskvaliteten blev vurderet meget positiv. Handlingsplanen fik fokus på at etablere et fælles værdigrundlag som en ramme for at forbedre samarbejdet. Det centrale redskab skulle være en arbejdsvejledning med beskrivelse af husets rytme og de ansattes adfærd overfor de enkelte beboere. Man ville lade arbejdsgrupperne beskrive arbejdsgangene og lave arbejdsvejledninger.

I *centeret* planlagde lederen en række personalemøder på baggrund af VIPS-resultaterne. Spørgeskemaet havde en del "røde" søjler. Det drejede sig om høje krav i arbejdet, manglende indflydelse, lave frihedsgrader, rollekonflikter og rolle uklarhed, højt stressniveau og oplevelsen af et mindre godt socialt fællesskab. Der blev dog også peget på enkelte ressourcer i form af gode udviklingsmuligheder og social støtte i arbejdet fra såvel leder som kolleger. På disse blev man enige om en handlingsplan der satte fokus på at udvikle evnen til at tale med hinanden om de følelsesmæssige krav og om forskelle i den pædagogiske praksis. Der blev lagt vægt på en forbedring af mødeformerne og især et "morgenmøde" med fordeling af arbejdsopgaver foregik, samt bedre muligheder for at holde strukturerede pauser.

*Gårdens* spørgeskemaresultater viste primært grønne søjler samt nogle gule omkring landsgennemsnittet. Man så de gule dimensioner som klare forbedringsmuligheder. Det drejede sig om: større indflydelse på de beslutninger der indgår i arbejdsopgaverne, større frihed til at forlade arbejdet herunder holde pauser, styrke den sociale støtte i arbejdet og arbejde med rolleklarheden og konflikter der udspringer af forskellige opfattelser af opgavefordeling og måden arbejdet skal udføres på. Handleplanen blev udformet som en revision af en plan der allerede var udarbejdet i samarbejde med BST tre måneder tidligere. Den havde kun et overordnet indsatsområde: Forbedring af personalemøderne. Det skulle ske gennem bedre struktur og mødeledelse, mødedisciplin, dagsorden kendt på forhånd og åbent referat der yderligere bruges som information til såvel vikarer som ledelsen.

I det følgende vil vi rette fokus på MED-udvalgets arbejde med resultaterne i løbet af processen og de problemstillinger udvalget opfattede som centrale for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

### **Fravær og personaleudskiftning**

Det ene er det høje sygefravær som medfører et stort pres på resten af personalegruppen. Det skaber samtidigt et meget stort behov for vikarer som det er vanskeligt at opfylde, da man havde besluttet at der til hvert



hus skulle knyttes en fast gruppe vikarer, således at borgerne kender de vikarer der kommer. Det var imidlertid svært at finde tilstrækkeligt mange kvalificerede personer, der ønskede at arbejde under disse vilkår. Resultatet var at det ofte var nødvendigt at indkalde det faste personale til ekstravagter. Alene visheden om dette vilkår blev oplevet som en belastning: *”det værste er tanken om, at hvis telefonen ringer, så ved jeg det er fra arbejdet. På den måde har man jo aldrig helt fri”*.

Det andet forhold var en høj personaleudskiftning. Hver gang en medarbejder forlod et hus, og en ny medarbejder skulle 'køres ind', påvirkede det borgerne og øgede presset på resten af personalegruppen. Desuden var det en relativt stor opgave at introducere en nyansat til opgaven og pædagogikken. Det tager lang tid at lære borgerne i det enkelte hus at kende og opnå et tillidsforhold. Institutionens grundlæggende dilemma var at et højt sygefravær og en høj personaleomsætning skabte et dårligt psykisk arbejdsmiljø for hele personalet, samtidigt med at vejen til at opnå et lavere sygefravær måtte være at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø.

### **Indflydelse på vagtplaner**

Arbejdsopgaven på institutionen forløber principielt 24 timer i døgnet – 7 dage om ugen. Det er derfor nødvendigt med en vagtordning der sikrer bemanning dag, aften og nat. Det er en vanskelig opgave at organisere en vagtordning der både sikrer at opgaven løses, og tager hensyn til at så mange som muligt i personalegruppen oplever acceptable arbejdsvilkår. Der blev arbejdet med forskellige vagtmodeller, dog oftest med et fast hold til nattevagter. Man tilstræbte at medarbejdere fik større indflydelse på egne vagter, men det forblev et dilemma at tilgodese den enkeltes ønsker og få vagtplanen til at hænge sammen.

### **Faglig dialog om egen praksis**

Arbejdsopgaven indebærer at personalet indgår i meget tætte relationer med de borgere, de har kontakt med. De pædagogiske principper der arbejdes efter, medvirker endvidere til at personalet skal være opmærksomme på om at relationen til borgerne omfatter mere end blot at udføre en pasnings- og plejeopgave. I løbet af arbejdet skal man kunne mestre at træde ind og ud af forskellige roller i relationen til borgeren og kollegerne. Eller lidt populært sagt skal man kunne bruge sin egen personlighed som et værktøj i arbejdet. Denne fordring i arbejdet stiller krav uanset faglig baggrund om at kunne adskille sine egne behov fra borgernes og kunne sondre mellem de personlige reaktioner og de professionelle. Dette forhold optræder som en konstant udfordring, og man skal dagligt tage stilling til såvel sin egen, som sine kollegers måde at tackle konkrete situationer på. Relationerne er ikke statiske, og jo mere den pædagogiske indsats lykkes, desto større bliver udfordringerne. Det var MED-udvalgets analyse at disse vilkår er baggrunden for de store følelsesmæssige krav som ofte blev til en belastning, bl.a. fordi måden at håndtere dem på blev reduceret til individuelle strategier. For at overkomme dette dilemma var det således en nødvendighed, at ledere og medarbejdere fik mulighed for – og hele tiden kunne udvikle evnen til – at indgå i en faglig dialog om kollegernes og ens egen praksis.

MED-udvalget besluttede med støtte fra en pædagogisk konsulent at denne pædagogiske udfordring til medarbejdernes samarbejdsevne skulle mødes ved etablering af nye fysiske og strukturelle rammer i arbejdet. Det skete i form af en opfordring til husene om at etablere omsorgsgrupper - en struktur der samler medarbejderne i små grupper organiseret omkring en borger. Grupperne skulle kunne evaluere dagen eller de konkrete hændelser, og der blev givet mulighed for faglig støtte fra leder eller en konsulent ved særligt vanskelige eller udfordrende situationer. Der opstod ofte kortere eller længere perioder, hvor der ikke kunne opnås balance mellem de høje pædagogiske krav og mulighederne for at opfylde dem. I sådanne situationer skulle grupperne kunne fastlægge rammerne for hvad der kan og skal gøres, hvilket viste sig at være en hjælp for især de mindre erfarne medarbejdere. Det var dog ikke i alle husene det lykkedes at implementere omsorgsgruppestrukturen. Især huse med et højt sygefravær oplevede at de ikke havde overskud til en ny organisation. I de huse hvor det blev gennemført, havde det den ønskede positive effekt.

### **Håndtering af lovkrav og dokumentationskrav**

Loven stiller krav om at der for hver enkelt borger skal udarbejdes en pædagogisk udviklingsplan. Denne skal tjene som en vejledning for det pædagogiske arbejde og som en støtte for kommunikationen mellem medarbejdere og ledelse, og mellem institutionen og pårørende og andre eksterne interessenter. Erfaringerne

fra nogle af husene viste at udviklingsplanerne kunne være et nyttigt værktøj for fx en omsorgsgruppe der arbejder med særlige pædagogiske tiltag. Men det kræver at der i gruppens arbejdstid indgår mulighed for i fællesskab at udarbejde planen, at drøfte den med andre involverede og til at få den skrevet ned. Hvis disse muligheder ikke er til stede, opleves kravet om planerne som en yderligere belastning i hverdagen. Det var langt fra alle husene for hvem det lykkedes at implementere disse planer. MED-udvalgets analyse var at arbejdet med planerne står i modsætning til den faglige tradition blandt såvel medhjælpere som pædagoger, der bygger langt mere på tale og kommunikation end på skriftlighed. Man lod det derfor være op til de enkelte huse hvordan de ville arbejde med planerne, men fastholdt at de skulle laves.

Fra de centrale myndigheder har der, udover de pædagogiske handlingsplaner, været en vækst i kravene til at registrere og dokumentere forskellige forhold i arbejdet, som fx antallet af hændelser der indebærer brug af magt overfor borgerne. Sådanne krav blev oplevet som en belastning i hverdagen, fordi de tog tiden fra den egentlige kontakt med borgerne, og fordi de ikke altid oplevedes meningsfyldte. Der lå en udfordring til ledelsen og MED-udvalget i at sortere i de eksternt påførte registreringskrav og skærme husene mod krav der opleves meningsløse, men samtidigt sikre at der kunne leveres den dokumentation, som var nødvendig.

### **Anerkendelse og tillid**

Den daglige arbejdsopgave er som nævnt fokuseret på relationen mellem medarbejder og borger. De pågældende borgere har dog sjældent selv sociale evner til at vise anerkendelse. De pædagogiske krav fordrer samtidigt at den enkelte medarbejder selvstændigt og fleksibelt kan løse opgaven selvom situationen konstant ændres. Den enkelte medarbejder skal således selv konstant fastlægge værdinormer i arbejdet, og selv afgøre hvornår opgaven er løst ”godt nok”.

MED-udvalget ønskede at skabe en ramme for mellemlederne så arbejdet kunne vurderes og anerkendes ud fra såvel generelle pædagogiske krav som ud fra de mål der var opstillet i det enkelte hus og for de konkrete borgere. I perioden var der yderligere et stort offentligt (og negativt) fokus på døgnområdet, derfor blev den interne anerkendelse endnu mere betydningsfuld. Personalets selvstændige indsats og udfyldelsen af opgaven kræver en stor tillid mellem ledelse og medarbejdere og medarbejderne imellem. Man så sådan gensidig tillid som en forudsætning for at målene kunne opfyldes. Da man var opmærksom på at tilliden var truet, foreslog MED-udvalget at husene startede initiativer for at opbygge eller genetablere tillid.

### **Det psykiske arbejdsmiljø som ledelsesansvar**

Den traditionelle forestilling om at ansvaret for psykisk arbejdsmiljø hører hjemme i SiO og MED-udvalget, viste sig ikke at være holdbar i denne sammenhæng. Sikkerhedsrepræsentanterne og lederne i de forskellige huse var langt fra lige aktive. Hyppigst var det forholdet omkring det fysiske arbejdsmiljø og sikkerhed der var på dagsordenen. Med udgangspunkt i Institutionens opfattelse af sammenhængen mellem den pædagogiske udvikling og arbejdsforholdene blev ansvaret for arbejdet med de personlige relationer lagt på lederen og hos personalegruppen som helhed. Mange i personalegruppen opfattede ikke MED-udvalget som den instans der løftede ansvaret for denne type problemer, og i det hele taget fulgte man ikke meget med i MED-udvalgets arbejde. ”Referaterne fra ledermøderne er da vigtigere end fra MED-udvalget”, som det blev udtrykt. Sikkerhedsrepræsentanterne nød dog en vis respekt fra kollegernes side, blandt andet fordi de overhovedet påtog sig opgaven. MED-udvalget måtte erkende at personalepolitikken var den væsentligste faktor ift. at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø.

I hvilket omfang ledergruppen så psykisk arbejdsmiljø som et tema, de som ledelse har et særligt ansvar for, er imidlertid lidt uklart. Der er ingen tvivl om, at der blev drøftet problemer og taget beslutninger, som havde betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Men de indgik som et led i de andre personale spørgsmål, som fx ansættelser, vagtordning, oplæring osv. Tilsvarende opfattede personalet i husene ofte deres leder som deres repræsentant og fortaler på ledermøderne, og dermed som den der skulle være ansvarlig for, at rammerne for arbejdet blev så gode som det er muligt.

### **Havde indsatsen en effekt på det psykiske arbejdsmiljø**

I *huset* viste opfølgingsundersøgelsen at det psykiske arbejdsmiljø var blevet forværret på flere punkter specielt i forhold til krav i arbejdet og stresssymptomer. Der kunne dog også ses fremskridt specielt på rolleklarhed og social støtte. Personalet fortalte at perioden var blevet præget af stor personaleudskiftning, og indsatsen for at fastholde en stabil gruppe havde således ingen resultater. Der var samtidig en høj fraværsporcet på 11,6, og sammen med den høje personaleudskiftning og øgede pædagogiske krav har personale oplevet stor travlhed. Det lykkedes dog at gøre personalemøderne bedre strukturerede og mere beslutningsdygtige end tidligere, og personalet mente også at den nye organisering med ”omsorgsgrupper” har haft en positiv betydning. Der synes således at være en positiv effekt af nogle indsatsområder, men den har ikke været tilstrækkelig stor til at forhindre personaleudskiftningen og det høje sygefravær som har givet øget stress.

I *centeret* viste den sidste undersøgelse overvejende en positiv udvikling bl.a. med lavere krav, mere mening og bedre ledelseskvalitet. Det til trods for at der her var et endnu højere fravær på hele 16,5% i 2006 og nedskæringer i budgettet har ligeledes betydet en lavere normering og ringere vikardækning. Det vigtigste synes imidlertid at være en positiv oplevelse af nogle af de igangsatte aktiviteter. Morgenmødet hvor dagens opgaver fordeles, var kommet til at fungere med bedre planlægning og styring fra lederens side. Det var også arbejdet med at ændre selve mødekulturen, og den bedre kvalitet af disse møder synes at være afgørende for at stemningen blev oplevet som mere positiv. Det blev i høj grad tilskrevet en bedre dialog mellem forskellige pædagogiske opfattelser som tidligere havde opdelt arbejdspladsen i flere grupperinger.

Det psykiske arbejdsmiljø på *Gården* var forbedret på flere punkter bl.a. udviklingsmuligheder, involvering og mening i arbejdet. Personalet var samtidig stabil og havde et lavt sygefravær. Også her spillede udviklingen af personalemødet en positiv rolle. Der var indført en mødepraksis med forberedt dagsorden, struktureret mødeledelse, og et åbent referat skrevet undervejs. Desuden var det her man udviklede den nye organisering af arbejdet i omsorgsgrupper som efterfølgende blev udbredt til hele institutionen. Den organisering betød også en øget indflydelse på deres eget arbejde.

Det fremgår, at der er meget store forskelle i udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø. I alle tre enheder har kortlægningen været en vigtig anledning til at igangsætte aktiviteter for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, på oplevelsen af det psykiske arbejdsmiljø, og dermed husenes evne til at opfylde MED-udvalgets anbefalinger. Det rejser spørgsmålet om hvordan en sådan forskel kan forklares, det vender vi tilbage til i det sidste afsnit.

### **Daginstitutionerne**

En daginstitution har karakter af en familierelateret opgave, og der skabes derfor en ”familiekultur”. Daginstitutionen har ofte eget hus hvor børnene kommer ind til pædagerne der drager omsorg, viser kærlighed og giver plads til leg og udvikling. Det er følelserne og relationerne der er de centrale elementer i arbejdet. En udpræget snakkekultur hvor skriftlighed og systematik ikke er de mest dominerende kulturtræk. Der er stort engagement i arbejdet. Der er oftest et tæt samarbejde og stor tillid mellem ledere og medarbejdere i institutionerne. Omsorgen for børnene genses i en stor omsorg personalet imellem. Inden for de seneste 5-7 år har ledelse fået større betydning, og der er udviklet en accept af ledelse i institutionerne – nogle steder mere end andre. Institutionerne har historisk udviklet en stor selvstændighed, og forvaltningens forsøg på at skabe større sammenhæng mellem institutionerne og mellem institutionerne og forvaltningen mødes ofte med modvilje i institutionerne.

Det er denne familieprægede virkelighed som gennem de seneste 10 år er blevet mødt af stadig flere initiativer fra forvaltningens side. Der er forsøgt udvikling af fælles politikker, der er sket sammenlægninger af institutioner, og mål- og rammestyring er indført. De centralt udmeldte aktiviteter har karakter af overordnede mål om fx at lave en trivselspolitik, lave virksomhedsplaner, lave miljøpolitikker. Det er så op til institutionerne selv at udarbejde indholdet så måden det udarbejdes på, og indholdet passer til institutionen. En væsentlig anke mod dette er at der går tid og ikke mindst energi fra det egentlige arbejde – arbejdet med

børnene. Disse initiativer udfordrer familiekulturen og resulterer i mange tilfælde i modvilje mod centralt iværksatte initiativer.

Kulturen i daginstitutionernes er blevet sat under pres i en tid med færre børn (nedlæggelse og sammenlægning af institutioner), andre børn (fx flere med anden etnisk baggrund), relativt færre økonomiske midler i kommunerne (det er ikke muligt at hæve skatten), nye organisatoriske styringsmetoder (mål og rammestyring), m.m. Der synes således at være et sammenstød mellem en stadig stærkere forvaltningskultur og den etablerede kultur i institutionerne. Det er i dette sammenstød at der er forsøgt at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø i projektperioden.

Der blev nedsat en styregruppen for VIPS-projektet med daginstitutionschefen, økonomidirektøren, arbejdsmiljøkonsulenten, en leder og en tillidsrepræsentant. Der er klar undervægt af medarbejdere fra institutionerne og en overvægt af ansatte på forvaltningsniveau. De formelle organer SU og SiU fungerer efter reglerne, og resultaterne af den første spørgeskemaundersøgelse blev sat på SiU dagsorden uden at det afstedkom en "livlig" diskussion. Der manglede imidlertid en struktur til at binde det centrale og decentrale niveau sammen. Det forstærkede problemerne med kultursammenstødet mellem forvaltningen og de enkelte institutioner.

### **Begrænsede aktiviteter om psykisk arbejdsmiljø i institutionerne**

Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen blev præsenteret på et stormøde for alle institutioner hvor lederen og en sikkerhedsrepræsentant var inviteret. Derefter fik hver af de 42 institutioner deres egen rapport som de selv skulle arbejde med. Det var herefter op til institutionerne selv at organisere det videre forløb.

Udmeldingen fra den centrale styregruppe var at man i institutionerne skulle etablere en styregruppe bestående af lederen og sikkerhedsrepræsentanten. Dette skete kun i begrænset omfang. Der blev kun afholdt personalemøder om den første spørgeskemaundersøgelse i godt halvdelen af institutionerne. Meget få udarbejdede konklusioner og/eller handleplaner. På evalueringsværkstederne to år efter var der mange som gav udtryk for, at de ikke havde brugt spørgeskemaundersøgelsen til noget. Nogle institutioner havde arbejdet en del med problemstillingen – især dem som ifølge undersøgelsen havde et dårligt arbejdsmiljø, og som var blevet kontaktet af daginstitutionschefen.

Spørgeskemaundersøgelsen synes generelt ikke at have bidraget meget til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø eller til initiativerne omkring udarbejdelse af en trivselspolitik og mindskelse af sygefraværet. En nærliggende forklaring er at initiativet er stødt ind i konflikten mellem forvaltnings- og familiekulturen. Kun de færreste steder har man i institutionerne set undersøgelsen som en anledning til selv at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø.

### **Undersøgelsen var en anledning til aktiviteter fra forvaltningens side**

VIPS-projektets opstart i kommunen var tænkt sammen med en allerede igangværende indsats omkring sygefravær. En indsats med betegnelsen: 'Fra fravær til nærvær'. Herved kom forbedring af det psykiske arbejdsmiljø (forstået som dét der skaber nærvær) i fokus. Det var således også omdrejningspunktet for et fire dages kursus for alle ledere og souschefer om fravær.

En række centrale initiativer blev iværksat efter undersøgelsen. De institutioner som havde mange "røde" besvarelser, blev kontaktet af daginstitutionschefen, og der blev i flere tilfælde aftalt et videre forløb. Undersøgelsens resultater blev inddraget i ledernes PULS samtale. Souscheferne var den gruppe som havde det dårligste arbejdsmiljø i undersøgelsen – forståeligt ud fra deres uklare rolle i forbindelse med etablering af områder og områdeledelse. Opdelingen af kommunen i fem områder med hver sin områdeleder var et forsøg på at øge samarbejdet mellem flere institutioner samtidig med at de enkelte institutioner skulle lettes for visse administrative opgaver. Prisen for dette var bl.a. at afskaffe souscheferne.

Daginstitutionschefen holdt møder med samtlige områder i perioden efter spørgeskemaundersøgelsen for at samle op på og inspirere til aktiviteter i forlængelse heraf. For ligeledes at holde gang i processen i instituti-

onerne blev disse bedt om at inddrage temaer om psykisk arbejdsmiljø i deres APV og i udarbejdelse/revision af trivselspolitikken.

Forvaltningen og det politiske niveau tog taget en række initiativer der skulle understøtte institutionernes arbejde. Det er fx ny børne- og ungepolitik, revision af målsætninger for dagområdet, vedtaget institutionspolitiske mål for om- og nybygning og planlægge udarbejdelse af en pjece til forældrene om serviceniveauet i kommunens institutioner. Der blev ligeledes igangsat kurser for pædagoger i den professionelle rolle som pædagog, og der blev udarbejdet nye stillings- og funktionsbeskrivelser for alle ansættelsesgrupper.

Forvaltningsledelsen har med denne række af initiativer forsøgt at tage undersøgelsens resultater alvorligt. Herunder også institutionernes ønsker om at få mere plads til de pædagogiske diskussioner og det pædagogiske arbejde i institutionerne. Områdeopdelingen og områdeledelse var et forsøg på at trække administrative opgaver væk fra den enkelte leder og give institutionslederne mere tid til faglig pædagogisk ledelse.

### **Arbejdets karakter gør at der arbejdes med psykisk arbejdsmiljø – projekt eller ej**

Ansatte og ledere i daginstitutionerne er engagerede og optaget af arbejdet med børnene. De frasiger sig andre – mere overordnede og rammesættende – aktiviteter for at kunne koncentrere sig om arbejdet med børnene. Dvs. de har fokus på arbejdets indhold, arbejdets tilrettelæggelse, samarbejdet og kommunikation med kolleger samt deres faglige identitet.

Selvom der ikke blev arbejdet systematisk med det psykiske arbejdsmiljø i forlængelse af spørgeskemaundersøgelsen, har der været diskuteret en lang række psykiske arbejdsmiljøtemaer i institutionerne. Dette er sket fordi det psykiske arbejdsmiljø – spørgeskemaundersøgelse eller ej - er en integreret del af arbejdet på daginstitutionsområdet. I det lys kan man derfor undre sig over at den anledning som spørgeskemaet var, ikke blev grebet mere offensivt. De forhold som det psykiske arbejdsmiljø omhandler, er helt centrale parametre for daginstitutionsarbejdet. En offensiv stillingtagen til det psykiske arbejdsmiljø kunne derfor have været et centralt hjørne i en samlet institutionsstrategi. At denne anledning ikke blev grebet, kan formentlig forklares med en oplevelse af spørgeskemaet som noget der kommer udefra (forvaltningen) og forstyrrede familieidyllen. Derfor blev det mødt med modstand. Andre steder havde man et godt psykisk arbejdsmiljø og syntes derfor ikke at man havde behov for særlige initiativer.

### **Hvordan får man top og bund til at trække på samme hammel?**

Styregruppen opstillede ved projektets begyndelse en række fordringer til institutionerne omkring etablering af en lokal styregruppe m.v. Daginstitutionschefen tog en række initiativer med afsæt i, den første spørgeskemaundersøgelse gav og indkaldte til områdemøder, hvor de første overvejelser i institutionerne blev udvekslet. Det blev også meldt ud til institutionerne at de skulle inddrage de psykiske arbejdsmiljøspørgsmål i deres APV og trivselspolitik. Derudover har der ikke været sammenhængende diskussioner i eller initiativer fra styregruppen om hvordan man kunne understøtte de aktiviteter der var i gang i institutionerne. De initiativer der har været taget, har været oppe imod kulturen på daginstitutionsområdet. De centrale aktører har dog også respekteret at det er institutionerne selv der skal ”gribe bolden” og tage handling. Styregruppen har villet understøtte institutionernes egen ansvarstagen. Men det har tydeligvis været vanskeligt, og nogle institutioner gav således udtryk for at de manglede procesredskaber til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Styregruppen har formentlig overvurderet institutionernes kunnen og vilje hertil, og dermed undervurderet de krav der kan stilles til dens styrings- og ledelsesansvar.

### **Havde indsatsen en effekt på det psykiske arbejdsmiljø?**

I det store og hele var der ikke sket ændringer fra første til anden spørgeskemaundersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø. Men det karakteristiske var at der var store forskelle mellem de forskellige institutioner. Ikke kun mellem institutioner med forskellige opgaver, men også mellem ”ens” institutioner, fx børnehuse. Dette diskuteres senere i kapitlet.

## **Hjemmelejen**

Spørgeskemaundersøgelsen blev formidlet til de 27 hjemmepleje- og sygeplejegrupper via tilbagemeldingsmøder af 2 timers varighed. Derefter var det op til grupperne selv at arbejde videre med problemstillingerne i egen gruppe. Det skete med baggrund i en rapport til hver gruppe med deres eget resultat. Lederen og sikkerhedsrepræsentanten havde til opgave at være ansvarlige for det videre forløb i gruppen.

### **En aktiv - men tilbageholdende styring**

Den centrale følgegruppe (ville ikke kaldes styregruppe, da ansvaret skulle ligge i de lokale grupper) opstillede rammer og procedurer for forløbet. Derudover var det op til grupperne selv at finde deres måde at løse opgaven på. Følgegruppen har i hele forløbet haft overblik over processen ved af og til at gøre status og foretage en vurdering af projektet og på den baggrund iværksætte nye tiltag. Hjemmeplejens arbejdsmiljøkonulent har haft opgaven som den ansvarlige koordinator der skulle følge op på beslutninger.

Distrikterne - ikke mindst distriktslederne – blev bindeleddet mellem følgegruppen og grupperne som led i at holde ”liv” i processen. Men hele tiden med fokus på, at det er ude i grupperne arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø skal foregå. Man kan sige, at følgegruppen har forfulgt det værdimæssige princip, som har været aktivt i hjemmeplejen i de seneste år, nemlig at ledere og medarbejdere skal tage ansvar for de forhold, de selv kan tage vare på. På den måde har følgegruppen underbygget en igangværende kulturudvikling i hjemmeplejen. Ansvarstagen er således ikke kun noget i forhold til hverdagens arbejdsliv, men også i forhold til udviklingsaktiviteter i hjemmeplejen og er ikke kun knyttet til den enkelte ansatte og leder, men er et kulturfænomen som også skal finde sine kollektive og organisatoriske former.

Følgegruppen har været i stand til at fastholde overblikket over processen samtidig med, at den har haft en god balance mellem at stille krav til grupperne og overlade dem til deres eget initiativ. Dermed har følgegruppen været med til at understøtte en organisatorisk læring om ansvarstagen for egne forhold og har holdt temaet psykisk arbejdsmiljø tændt i hele perioden.

### **Opbakning til projektet - uden flere ressourcer**

Projektet havde fra begyndelsen opbakning fra den øverste ledelse og var godkendt politisk. Spørgeskemaundersøgelsen viste at der var store forskelle mellem grupperne. Nogle havde et godt psykisk arbejdsmiljø, andre havde et mindre godt eller skidt. Følgegruppen diskuterede muligheden for at lave særlige indsatser/give tilbud til de grupper, som havde mest behov. Men det var ikke muligt at finde ekstra midler i forvaltningen til dette. Midler til eventuelle indsatser skulle findes inden for de eksisterende budgetter. Derved forsvandt muligheden for at kunne lave en ekstra indsats de steder hvor en sådan kunne have været nødvendig, og som kunne have fået sat ekstra skub i de grupper hvor det var vanskeligt at finde energi og aktiviteter til at forbedre et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

### **Samarbejde leder og sikkerhedsrepræsentant - fungerede kun delvist**

Projektledelsen lagde fra starten op til, at leder og sikkerhedsrepræsentant skulle samarbejde om projektet i grupperne. I de tilfælde, hvor der ikke var en sikkerhedsrepræsentant i gruppen skulle samarbejdet foregå med næstformanden i MED-udvalget. Telefoninterview ca. et år efter første spørgeskemaundersøgelse viste at dette kun fandt sted i begrænset omfang, og at det var de færreste steder, hvor der havde været tale om et systematisk samarbejde, der rakte ud over den indledende fase med vurdering af spørgeskemaet, personalemøde om resultatet og udarbejdelse af handlingsplan i APV.

Projektet blev i stor udstrækning oplevet som knyttet til arbejdet omkring den første spørgeskemaundersøgelse og i mindre grad som et forløb med dertil hørende aktive initiativer. Samarbejdet i grupperne havde da heller ikke givet anledning til at sikkerhedsrepræsentanterne brugte hinanden på tværs af grupperne, og de havde på intet tidspunkt mødtes alene og diskuteret projektet. De har ikke på samme måde som lederne haft et netværk hvor de kunne vende deres erfaringer og ønsker til fremdrift.

### **Integration af APV**

Der lå fra den centrale følgegruppe et ønske om, at grupperne skulle indarbejde de 2-3 problemstillinger som de fandt vigtigst i den APV som fandtes i forvejen. APV-skemaerne skulle efterfølgende indsendes til følge-

gruppen. Ca. et halvt år efter tilbagemeldingen på spørgeskemaet til grupperne havde rundt regnet halvdelen gjort dette. Karakteristisk for mange af disse var at der ikke var sat en ansvarlig person på, og at der ikke var nogen tidsfrist. Ved afslutningsværkstederne var det få der gav udtryk for, at der var arbejdet systematisk med APV-skemaerne.

Det synes ikke at være det klassiske APV-forløb der haft den store betydning for de aktiviteter, der er sket gennem de seneste to år. Man kan sige at det er sket på trods af det formelle APV-forløb. På den anden side har det at lederen, evt. i samarbejde med sikkerhedsrepræsentanten, skulle indarbejde psykisk arbejdsmiljø i APV-skemaet været endnu en påmindelse om at forholde sig til psykiske arbejdsmiljø. Dette arbejde med integration af APV har formodentlig også haft en vis symbolsk karakter hvor grupperne har gjort det som styregruppen har bedt om uden selv at bruge det til noget.

### **Distriktsorganisering - som netværk**

På et tidspunkt midt i forløbet efter at APV-skemaerne var forsøgt indsamlet for alle, tog følgegruppen diskussionen om, hvad der skulle til for at undgå at processen gik i stå. Beslutningen var at opfordre distrikterne til at tage det op på evalueringsmøder mellem ledere og sikkerhedsrepræsentanter for alle grupperne i distriktet. Derved blev der endnu en gang pustet lidt til ilden. Deltagerne fra disse møder – ikke alle distrikter holdt møderne - gav da også udtryk for at det var godt at få den inspiration, som de andre grupper kunne give. Lederne og sikkerhedsrepræsentanterne fik muligheden for at trække sig lidt ud af hverdagens konkrete sammenhæng - hvor ”al” tiden går med at holde driften i gang – og fik et fælles rum til at holde problemstillingen om det psykiske arbejdsmiljø i live. I og med at hjemmeplejen var opdelt i fire distrikter med 6 til 7 grupper i hvert distrikt, var det muligt at samle repræsentanter for alle grupperne til et møde hvor alle kunne komme til orde. Distriktsopdelingen har betydet, at der også på lederniveau er skabt et ledelsesteam på en passende størrelse, som kan sparre og udvikle sammen.

### **Ledelsesopbakning og fokus på opgaveløsning**

Om den gnist der blev tændt ved udfyldelse af spørgeskemaet, samtalen i gruppen og APV'en, fik større betydning i det samlede projektførløb afhang bl.a. af lederens opbakning til projektet. Nogle ledere så det som en mulighed for at sætte forandringer på dagsordenen, mens andre ikke så det i samme grad. Mange ledere var nye, og projektet gav dem en anledning til at tage fat på en mere samlet udvikling af gruppen og teamene.

Samtidig med VIPS-projektet var der iværksat en systematisk og omfattende lederuddannelse i kommunen. Mange ledere gik på denne uddannelse og har dermed samtidig med projektet fået teoretiske og idemæssige input om organisation og personaleledelse som de kunne bruge i deres arbejde med gruppens udvikling. Men denne uddannelse har også betydet at de har været meget væk fra grupperne og haft et fokus på deres egen uddannelse. Både ledere og medarbejderrepræsentanter fortalte ved de afsluttende interview, at det er blevet en mere professionel ledelse gennem de seneste to år, selvom effekten heraf ikke kunne genfindes i det afsluttende spørgeskema. Der var ved den afsluttende spørgeskemaundersøgelse ikke sket forskydninger på nogle af de psykiske arbejdsmiljøfaktorer – hverken til det bedre eller det værre.

Nok har VIPS-projektet sat psykisk arbejdsmiljø på dagsordenen, men det synes ikke at have været kravene om at tage det op på gruppemøder eller indarbejde det i APV-forløbet, der har været motivet for lederens arbejde med temaer i det psykiske arbejdsmiljø. Derimod er det sandsynligt at de har oplevet de problemstillinger kortlægningen pegede på som væsentlige for arbejdet i hjemmeplejen. Altså forhold som strategisk og driftmæssigt har betydning for kvaliteten af ydelsen til borgerne, for kvaliteten i arbejdet for medarbejderne, for fravær samt for rekruttering og fastholdelse af arbejdskraft.

Der synes at være et sammenfald mellem lederens ønske om fokus på at udføre en god ydelse, og det som medarbejderne er optaget af - nemlig at udføre arbejdsopgaverne på en måde som er tilfredsstillende for borgerne og dem selv. Spørgeskemaundersøgelsen stillede spørgsmålet om hvor kravene i arbejdet kom fra. Medarbejderne oplevede at kravet var størst fra dem selv. Ikke fra lederen eller forvaltningen eller andre. Det kan tages som udtryk for, at medarbejderne er engagerede i og optaget af at udføre et godt arbejde.

En hovedkonklusion på denne case er at det er såvel ledere som medarbejderes engagement i arbejdet med at skabe en god hjemmehjælp, som er afgørende for prioriteringen af tid og aktiviteter. Hvis et projekt som VIPS eller en central iværksat indsats ikke kan sandsynliggøre dette, vil motivationen til at bruge tid og kræfter være lav. Aktiviteterne skal give mening i forhold til den hverdag som i forvejen er presset tids- og indholdsmæssigt.

### **Havde indsatsen effekt på det psykiske arbejdsmiljø**

Generelt vurderede ledere og medarbejdere at spørgeskemaundersøgelsen blev en anledning til at sætte det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen. I stort set alle grupper har resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen været sat på dagsordenen på et gruppemøde. Møderne foregik ofte under meget dårlige fysiske betingelser med lidt plads samtidig med spisning og pause. Disse samtaler hvor medarbejdere og ledere har diskuteret spørgeskemaets resultater, har mange steder haft trange kår. Ikke nødvendigvis som et systematisk arbejde med de temaer som kom op på mødet, men i lige så høj grad det forhold at det psykiske arbejdsmiljø var blevet tematiseret. Det var blevet til noget man kunne tale om.

I et telefoninterview ca. et år efter spørgeskemaundersøgelsen gav lederne i hjemmeplejegrupperne klart udtryk for at de har arbejdet med de væsentligste problemstillinger fra undersøgelsen, og at det ikke har været svært for dem at gribe arbejdet an i praksis. På evalueringsværkstederne hvor også medarbejderne deltog, blev der tegnet et modereret billede. Her gav flere udtryk for at de havde svært ved at forstå 'søjlerne', og at de ikke kunne genkende sig selv i dem. Flere steder stillede man sig direkte undrende overfor formuleringerne i spørgeskemaet, og diskussionerne herom fyldte en del. Ikke desto mindre blev der i projektperioden i mange grupper arbejdet meget med mange af de ting, som har betydning for et godt psykisk arbejdsmiljø, arbejdsglæde og trivsel.

Hele processen med udfyldelse, tilbagemelding og krav om at skulle tage det op i grupperne synes at have været en anledning til at få sat gang i en proces omkring det psykiske arbejdsmiljø. Det er mere denne fokusering som processen har skabt, end det er de konkrete resultater fra spørgeskemaundersøgelsen der har givet anledning til overvejelser omkring det psykiske arbejdsmiljø i projektperioden.

## **7.3 Opsamling på tværs af casene**

I de tværgående analyser er der særligt tre problemstillinger som er væsentlige for arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i denne sektor. To af disse er strukturelle og hænger sammen med størrelse og struktur af casene, og de spejler netop store dele af denne sektor hvor der findes meget store organisationer som hver består af mange relativt selvstændige enheder og derved optræder forholdet mellem det centrale og det decentrale som vigtige problemstillinger. I den sidste problemstilling vender vi tilbage til den indledende diskussion af de særlige vilkår for en indsats for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø ved omsorgsarbejde.

### **Top-down eller bottom-up arbejde med psykisk arbejdsmiljø**

I vores cases illustrerede de to første og personalemæssige mindste cases arbejdet med en decentral tilgang, mens de sidste tre havde en central styring.

Indsatsen i forlængelse af kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø var forskellig for de to grupper. Sundhedstjenesten og Familierådgivningen gennemførte diskussionen af spørgeskemaresultaterne på personaleseminarer af henholdsvis en halv og en hel dags varighed hvor alle ansatte og ledere var til stede. Eksempelvis udarbejdede Sundhedstjenesten en handlingsplan med tre temaer: supervision, fortsætte den gode tone og et bedre samarbejde med en samarbejdspartner i forvaltningen. De ting, som gruppen selv kunne beslutte – supervisionen - blev etableret straks. Det lykkedes imidlertid aldrig at etablere en dialog om et bedre samarbejde med den anden gruppe på trods af flere møder. Denne måde at arbejde med psykisk arbejdsmiljø på kan betegnes som en bottom-up strategi, idet arbejdsenhederne selv er ansvarlige, har ledelsen af indsatsen, og alle deltager i kortlægning og indgår i arbejdet med forbedringer. Løsninger der ikke kan håndteres i egen gruppe, sendes op i organisationen. Udfordringerne her er at der er nogle mellemledere og beslutningstagere



højere oppe som skal påtage sig at understøtte de aktiviteter der sættes i gang i de enkelte enheder. Og her viste der sig i begge cases vanskeligheder fordi man højere oppe i organisationen havde andre prioriteringer.

I de to cases hvor styringen lå centralt i organisationens forvaltning (Daginstitutionerne og Hjemmeplejen) var det nogle andre aktiviteter der var i fokus. Forløbet i de to cases var stort set ens og kan betegnes som en top-down strategi. Den centrale styregruppe udstak retningslinjer til de lokale enheder om organisering, aktiviteter og tilbagemelding. Der var stor forskel på, hvordan man i de forskellige grupper håndterede tilbagemeldingen af spørgeskemaet og den efterfølgende proces, og generelt set var resultaterne også meget varierede og mange steder endte man med at gøre meget lidt. Døgninstitutionen repræsenterer til dels en mellemform, men også med meget forskellige resultater i de forskellige huse.

Disse forløb rejser en række temaer som er væsentlige hvis arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø skal have gennemslag og være succesfyldt. Nogle centrale overvejelser er:

#### *At gribe anledningen*

De lokale enheder skal gribe anledningen. De skal selv se muligheden og behovet for at blive motiverede. Hvis ikke der er motivation og vilje, er der stor sandsynlighed for at der ikke kommer noget ud af anstrengelserne.

#### *Den centrale ledelse skal understøtte enhederne*

Ofte stod de ansvarlige i enheden uden viden om hvordan de skulle forstå og tolke spørgeskemaresultaterne. De havde – hvis de da ellers havde deltaget i den fælles tilbagemelding på spørgeskemaundersøgelsen for hele organisationen – et overfladisk kendskab til spørgeskemaet og dets opbygning. Men det var sjældent nok til at forstå og ”tilbageoversætte” resultaterne til den virkelighed som var i enheden. Det synes således at kræve en uddannelsesindsats over for de ansvarlige i enhederne, som rækker ud over den korte gennemgang der var mulig i VIPS-projektet.

Hvis de kom gennem denne ”tilbageoversættelse”, var det vanskeligt at analysere sig frem til sammenhænge og gode løsninger. Der var tydeligvis brug for enten konsulentstøtte eller anden form for opbakning centralt fra. Der blev ikke trukket meget på den viden om processer og projektindsatser, som fandtes centralt i organisationen.

Flere steder havde man etableret evalueringsmøder og erfaringsudveksling mellem de lokale enheder. Disse synes at have en vis positiv effekt og bidrog til at holde ”gryden i kog” – for de motiverede.

#### *Struktur og styring*

Et andet forhold som viste sig var, at det var vanskeligt lokalt at føre de vedtagne indsatser ud i livet. Altså at gennemføre aktiviteterne. Nogle gjorde det, men mange gik i stå, og der synes at være behov for projekt- og processtyringskompetencer i de lokale enheder.

En sådan top-down proces stiller også krav til den centrale ledelse – styregruppe - om at sikre en løbende projektstyring og projektindsats, der kan understøtte den lokale indsats.

Der er ligeledes et behov for at den centrale ledelse undervejs gør sine egne overvejelser over hvad der kan være behov for af indsatser af mere fælles karakter. Fx at tilvejebringe de nødvendige ressourcer til særligt udsatte enheder. Og det kræver prioritet og anerkendelse hos topcheferne og politikerne.

#### *Hverdagens drift sætter de psykiske arbejdsmiljøproblemstillinger på dagsordenen*

Medarbejdere og ledere er engagerede i deres arbejde og i kvaliteten af de ydelser de leverer. Når man arbejder med mennesker opstår konstant problemstillinger som har med det psykiske arbejdsmiljø at gøre. Derfor er det naturligt at arbejde med disse når de opstår. Men det forudsætter at ledere og medarbejdere har evne og beredskab til at gøre det.

### **Store forskelle mellem ”ens” institutioner**

Det var slående at der var så stor forskel på kvaliteten af det psykiske arbejdsmiljø i de forskellige institutioner, huse eller grupper. Nok var der temaer som var gennemgående, fx høje emotionelle krav og rollekonflikter, og det var forventeligt at der skulle være forskelle mellem fx en vuggestue og et fritidshjem. Men kortlægningen viste et billede af store forskelle mellem enhederne også inden for den samme type arbejde. I de to cases som havde flest enheder Daginstitutionerne (42 enheder) og Hjemmeplejen (28 enheder), viste det sig ved den anden måling to år senere at der var meget lille udsving mellem de to målinger, hvis alle institutionerne blev opgjort sammen. Men denne "uforandrethed" dækkede over voldsomme forskelle på afdelingsniveau.

Konklusionen på dette er at man skal være meget varsom med gennemsnitsmålinger i større organisationer da de kan dække over store forskelle. Hvis man vil arbejde med psykisk arbejdsmiljø konkret, må man tage udgangspunkt i de forskellige enheder som kan have meget forskelligt psykisk arbejdsmiljø.

Det har ikke været muligt at afgøre hvad det er for forhold, som medfører disse forskelle. Men i casevirksomhederne har der været forskellige forhold, som kan tænkes at have indflydelse. Det er fx:

#### *Opgavens karakter*

Forskelle mellem børn, borgere, klienter og beboere. Der kan være tale om brugere med forskellig social og etnisk baggrund. Der kan være store forskelle mellem distrikter eller områder.

Der kan være forskelle på de metoder og principper der arbejdes efter. Det kan fx være forskellige pædagogikker i en døgn- eller daginstitution.

#### *Ledelse og samarbejde*

Lederstilen og lederens ledelseskompetencer kan være meget forskellige. Dette kommer ofte til udtryk når der kommer nye ledere i enhederne. Så bliver der sat nye dagsordener, og der kan ske opbrud i vante mønstre og normer.

Samarbejdet og kommunikationen mellem medarbejderne kan fungere bedre eller dårligere, hvilket kan sætte sig igennem som kulturmønstre over tid.

Sammensætningen af personalegruppen. Der kan være forskelle mellem hvor mange fra de forskellige faggrupper der findes i enhederne. Fx socialrådgivere, socialformidlere og HK'er. Eller socialpædagoger, social- og sundhedsassistenter og social- og sundhedshjælpere.

#### *Værdier, fagligheder og forandringshåndtering*

Der kan være forskellige faglige værdier og principper i enhederne – herunder forskellige opfattelser af hvad der er god kvalitet i omsorgsarbejdet.

I en periode med store omstillinger i den offentlige sektor er der forskel på hvordan man i enhederne håndterer de indre og ydre krav som omstillinger giver. Nogle møder forandringer problemorienteret - andre mere følelsesorienterede. Nogle ser det som muligheder for forandring andre ser det som en trussel.

#### *Trusler mod institutionens fortsatte eksistens*

Forskydninger i borger-, børne- og beboergrundlaget kan betyde lukningstrusler for bestemte navngivne institutioner.

Strukturelle forandringer a la strukturreformen efterlader usikkerhed om hvordan de enkelte enheder skal videreføres.

#### **Omsorgsarbejdets grundlæggende vilkår og dilemmaer – en refleksion**

Når vi ser på de prioriterede forhold i de handleplaner der er blevet opstillet på de mange arbejdspladser i de fem case institutioner, er det tydeligt at et grundvilkår for arbejdet med mennesker er at rammerne for arbejdet står i et fornuftigt forhold til hvad målet med arbejdsopgaven er. Hvad enten man passer og udvikler børn, anviser løsninger og yder støtte overfor problemramte børnefamilier, vejleder nye børnefamilier, yder pleje til ældre borgere eller passer svært handicappede er det resultat der kommer ud af arbejdet, den værdi

og rettesnor som vilkårene i arbejdet vurderes efter. Det der belaster, er det der hindrer én i at lave et godt arbejde. De løsninger man kommer på og som opleves meningsfulde er dem der samtidig øger kvaliteten af arbejdet. VIPS-projektet blev ikke desto mindre en anledning til at det psykiske arbejdsmiljø og omsorgsarbejdernes egne forhold blev sat til diskussion.

Det emotionelle indhold i relationen mellem omsorgsarbejder og borger har som nævnt været udgangspunktet for megen af den forskning der afdækker belastninger ved denne type af arbejde, og for store følelsesmæssige belastninger optræder også som en forklarings model når enkelte medarbejdere har måttet langtids-sygemeldes med en stressrelateret diagnose. Når det psykiske arbejdsmiljø imidlertid bringes til diskussion i en ramme som den VIPS-projektet skabte, er det ikke de emotionelle belastninger der gives højeste prioritet, men derimod de vilkår som arbejdet udføres under. VIPS-projektet satte dog selv en dagsorden for diskussionen af spørgeskemaresultaterne, der indebar at man rettede fokus på de forhold man kunne gøre noget ved frem for at bruge kræfter på at brokke sig over grundvilkår man ikke kan ændre. Relationen til børnene, de ældre og de sociale klienter opfattes tydeligvis som et sådant grundvilkår, men måden at håndtere de svære relationer er at skabe bedre rammer og vilkår for arbejdet.

### **Individ, klient og gruppe**

I forlængelse af ovenstående problematik rettede mange af aktiviteterne et analytisk fokus på medarbejdernes muligheder for at udvikle sin egen varetagelse af opgaven. Det drejer sig ikke mindst om evnen til at varetage de øgede krav til at samarbejde med kolleger og eksterne samarbejdspartnere i team, indsatsgrupper, projektgrupper mm.

Denne problemstilling bliver præget af at der er tale om fagpersoner som i større eller mindre grad er uddannet til at arbejde med relationer. Der skabes ofte en implicit forståelse af at de interne relationer i personalegruppen bør kunne forbedres med den viden der allerede er til stede. Det ser imidlertid ikke ud til altid at være rigtigt. De øgede krav til at indgå i sociale strukturer og samarbejde står faktisk i modsætning til den grundlæggende selvpfattelse blandt flere af faggrupperne, der lægger stor vægt på den individuelle autonomi og ret til selv at planlægge, vurdere og tilrettelægge.

De mange nye faglige og organisatoriske opgaver og de nye strukturer der jævnligt etableres, stiller store krav til personalets evne til at tilpasse det sociale samvær. 'Det er svært at forlade kaffestuetonen' og blive professionelle omsorgsarbejdere. Det får den konsekvens at de kollektive dialogprocesser og beslutninger forbliver meget træge, hvorfor de undertiden søges undgået eller omgået. Resultatet kan blive at evnen til at arbejde sammen om opgaveløsningen ikke udvikles eller i værste fald at kravene til samarbejde på tværs opleves som en belastning i sig selv.

Flere af de interviewede giver udtryk for hvad vi har valgt at kalde for en slags "social hjemløshed". Den kan være strukturelt betinget som i tilfældet med sundhedsplejerskerne og hjemmehjælperne, der arbejder alene største delen af dagen. I disse tilfælde er problemet så konkret at de også formår at formulere løsninger og i bedste fald tage fat på at løse det. Man fik fx etableret henholdsvis gruppesupervision og gruppemøder, de sidste dog kombineret med frokost hvilket ikke var befordrende for mødedisciplinen. Men også socialrådgiverne og pædagogerne kan opleve en sådan social hjemløshed, udtrykt ved en manglende oplevelse af at høre til på arbejdspladsen og manglende muligheder for at finde eller skabe sociale sammenhænge, der kan bryde denne hjemløshed.

I flere tilfælde blev der iværksat sociale aktiviteter ved siden af arbejdet for at styrke fællesskabet. Når den sociale hjemløshed alligevel melder sig blandt de væsentlige årsager til et dårligt psykisk arbejdsmiljø, skal det ses i lyset af ændringerne i organiseringen af arbejdet. Medarbejderne beskriver hvorledes der er flere og flere arbejdsopgaver der skal løses i sociale rammer, samtidigt med at den sociale kultur ikke er udviklet til at kunne rumme og håndtere de nye sociale krav der stilles. Krav om at de konflikter og pædagogiske modsætninger som er en uundgåelig del af at arbejde med mennesker skal håndteres professionelt og ikke som personlige konflikter.

### **Opgaveløsningens effektivitet, bevågenhed og mening**

Et andet gennemgående dilemma udspringer af det øgede omfang af opgaver, der ikke direkte knytter sig til klient kontakten, og derfor udfordrer den enkelte omsorgsarbejders oplevelse af mening i arbejdet.

Udover kerneopgaven - varetagelsen af omsorgsrelationen, knytter der sig som nævnt en række sekundære og tertiære funktioner og opgaver som omsorgsarbejderen skal udføre som led i sit arbejde. En del af disse er nødvendige i forhold til at kunne udføre arbejdet. Det er fx transport ud til borgeren, journal- og sagsføring i forbindelse med borgerens relationer til institution og kommune samt kontakt til myndigheder og andre instanser (læger, sygehus, skole mm.) der også har berøring med borgeren. Omfanget af disse opgaver varierer betydeligt mellem de forskellige fag. De tertiære funktioner ligger så at sige ved siden af kerneopgaven og vedrører en række andre forhold på arbejdspladsen. Det drejer sig om en række af organisatoriske opgaver der har til formål at sikre strukturen og systemer. Det kan være knyttet til IT, deltagelse i udviklingsprojekter, efteruddannelse, sociale funktioner eller være knyttet til repræsentative funktioner. Som en særlig gruppe af disse opgaver påpeges i flere tilfælde de øgede krav til at registrere og dokumentere indsatsen som gennem de senere år er blevet pålagt institutionerne. Disse opgaver opleves som værende i konkurrence til kerneopgaven og dermed udgør de en trussel om tab af mening. Til de tertiære opgaver hører også krav om APV, hygiejneplaner og selvkontrol, stresspolitik, socialt ansvar og deltagelse i VIPS -projektet. Der er dog store forskelle på hvorledes medarbejdere oplever sådanne krav relevans. For nogle åbner de en mulighed for at skabe et overblik over et ellers kaotisk arbejdsfelt. Det handler derfor i høj grad om hvordan sådanne dokumentationer anvendes. I døgninstitutionens MED-udvalg formulerede man en uskreven politik overfor disse krav: *"Vi skal udnytte det vi selv kan bruge, og så skal vi finde en måde at skærme medarbejderne mod de andre ved at lave dem så let som muligt"*.

### **Omsorgsvilkåret**

Arbejdets kerne er relationen mellem den professionelle omsorgsarbejder og en borger med et omsorgsbehov. Opgaven kan være mere eller mindre fastlagt af regler og rutiner, men vil altid indebære at omsorgsarbejderen skal bringe sin egen personlighed i spil, først og fremmest i evnen til at etablere en relation til det eller de mennesker arbejdet rettes imod. Denne evne indgår i forskelligt omfang som en uddannelsesmæssig kompetence i omsorgsarbejdernes professionelle faglighed. Typisk i stort omfang i de pædagogiske fag, hvorimod det i de ufaglærte fag primært bygger på almene menneskelige kompetencer. Det er dog fælles for fagene at de aftvinger personlige værdinormer - herunder oplevelsen af antipatier og sympatier for de borgerne man arbejder for og med – da de er en del af en empatisk evne der er en forudsætning for at kunne udføre arbejdet. Samtidigt skal omsorgsarbejderen kunne agere indenfor de politisk og administrativt fastlagte rammer og ofte påtage sig en række opgaver af mere eller mindre administrativ karakter. Det forstærker et af de grundlæggende dilemmaer i det professionelle omsorgsarbejde, nemlig at skabe en acceptabel afstand mellem den ideelle og den mulige omsorg. Et dilemma vi har valgt at benævne omsorgsvilkåret.

### **Den nye udfordring: Etablering af et kollektivt omsorgsansvar**

Kravet til omsorgsarbejderen i dag er at besidde professionalitet der i sin grundfaglighed kan håndtere omsorgsvilkåret, men også kan magte arbejdets nye udfordringer og skabe såvel organisatorisk som individuel balance. Den kan ikke udvikles af den enkelte omsorgsarbejder alene. Det var tilsyneladende "tidligere" muligt at udvikle en professionel rolle i "det lukkede rum" mellem omsorgsarbejder og "klienten", men det er næppe en holdbar strategi længere. Et dilemma der formodentligt er årsag til de mange langtidssygemeldinger med stressrelaterede diagnoser.

Denne udfordring var en af de vigtigste erkendelser i VIPS-projekterne. Vi så at mange af institutionernes handleplaner og mål retter sig mod at etablere bedre kollektive rammer til at håndtere denne udfordring. Mange af arbejdspladserne i casene nåede ydmygt frem til at konstatere at så længe de ikke var i stand til at holde et struktureret og beslutningskraftigt personalemøde, måtte de starte med at lære det.

Der var mange gode intentioner og i nogle tilfælde lykkedes det ikke at komme længere end hensigten. Familierådgivningen holdt to heldags møder uden at det lykkedes at følge op på ideerne. Sundhedstjenesten satte som mål at forbedre samarbejdet med sagsbehandlere, men måtte opgive efter fire formålsløse møder.

Der var dog også eksempler på at netop etableringen af de nye kollektive strukturer blev rammen for at håndtere nye udfordringer og faktisk øgede såvel kvaliteten af arbejdet som det psykiske arbejdsmiljø I Døgninstitutionen etableredes en ny struktur: Omsorgsgrupper og man udviklede redskabet ”Individuelle udviklingsplaner”, begge dele iværksat med et pædagogisk mål, men anvendt som rammer for at arbejde med relationerne i personalegruppen. Sundhedstjenesten ønskede at skabe en kollektiv ramme, hvor sundhedsplejerskerne kunne arbejde med og finde støtte til de vanskelige sager, der opstår i den ”ensomme” arbejdsdag. De fandt den gennem etableringen af den fælles supervision.



## 8. DE TVÆRGÅENDE RESULTATER

### 8.1 Sammenhæng mellem indsats og resultat

Vi indleder dette kapitel med at se på sammenhængen mellem indsats og resultater. Det gør vi gennem en kobling af de kvantitative resultater med de kvalitative hvor de sidstnævnte som en mellemstation i denne analyse er sammenfattet i fire semikvantitative vurderinger. De udgør et forsøg på at forsimple de meget komplekse kvalitative resultater, og de skal anvendes med en vis forsigtighed fordi man netop kommer til at sammenfatte meget forskelligartede forhold. Se i øvrigt Kapitel 3.3.

Forløbet af processen i de 14 casevirksomheder er beskrevet kvalitativt i de tre foregående kapitler. Denne beskrivelse viser at processerne har været meget forskellige, og det bekræftes i sammenfatningen i Tabel 8-1 som viser en oversigt over de kvalitative caseforskernes overordnede vurdering af fire dimensioner for forløbet på deres virksomhed. Indenfor alle tre sektorer og de fire dimensioner er der stor spredning på alle kategorier. Kun for VIPS' rolle i processen er der en vis samling. I de fleste tilfælde har projektets rolle som sådan været relativt begrænset (middel eller lille), og kun i to virksomheder har projektet spillet en stor rolle. Det fremgår desuden at konteksten (den sammenhæng virksomheden indgår i) har spillet en positiv rolle for godt en tredjedel af virksomhederne mens færre har haft en negativ kontekst. Processen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø vurderes ligeledes til at have været omfattende i næsten halvdelen af virksomhederne. Det samme gælder organisatoriske forandringer som potentielt har betydning for det psykiske arbejdsmiljø. For begge disse dimensioner er der kun tre virksomheder hvor processen har været lille og forandringerne små.

**Tabel 8-1. Oversigt over forskernes vurdering af processen i casevirksomhederne**

	Kontekst			PSA proces			Forandringer af PSA			VIPS' rolle		
	pos.	neutr.	neg.	stor	middel	lille	stor	middel	lille	stor	middel	lille
Maskinfabrikken	X			X			X				X	
Transportmateriel			X		X			X			X	
Cateringen			X			X			X		X	
Trykkeriet		X			X			X			X	
Hjemmeplejen		X		X			X			X		
Daginstitutionerne		X				X			X			X
Døgninstitutionerne	X				X			X			X	
Sundhedstjenesten	X			X				X			X	
Familierådgivningen	X			X					X	X		
Sparekassen			X	X			X					X
IT-virksomheden			X	X			X					X
Banken*	X				X		X				X	
Konsulenthuset		X			X			X				X
<b>I alt</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>4</b>

\*) Omfatter to filialer ud af de fire omfattede afdelinger. De to øvrige adskilte sig for meget til at kunne give en samlet vurdering.

I Tabel 8-2 og Tabel 8-3 er omfanget af processen for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø sammenholdt med resultaterne fra spørgeskemaet. I Tabel sammenholdes dele af de kvalitative vurderinger med den kvantitative måling af forandringerne i det psykiske arbejdsmiljø, som fremkommer af medarbejdernes svar på et enslydende spørgeskema ved VIPS-projektets start og afslutning. Hvis der er fleste positive forandringer i medarbejdernes svar, jf. Tabel 4-3 i Kapitel 4, er virksomheden placeret under +. Hvis der er flest negative

forandringer er virksomheden placeret under -. Hvis der er lige mange positive og negative forandringer er virksomheden placeret under 0.

Umiddelbart kunne man forvente at en omfattende proces for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø ville resultere i en positiv forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Om en begrænset proces vil føre til positive eller negative forandringer måtte man forvente var mere åbent, idet det vil afhænge af andre forhold end den bevidste indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. På den baggrund er det mest overraskende resultat at fire virksomheder der har gennemført en omfattende proces, ikke har opnået forbedringer mellem første og anden spørgeskemabaserede måling af det psykiske arbejdsmiljøets kvalitet. Der er kun en virksomhed, der har gennemført en omfattende proces for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø, som har opnået forbedringer. Dog er der fire virksomheder som har gennemført processer af et vist omfang, og som har opnået forbedringer. Men der er også her eksempler på hvordan kontekst og proces har modvirket hinanden. I Maskinfabrikken er konteksten vurderet positivt fordi markedet og økonomien har været inde i en positiv udvikling hvilket har givet optimisme og god stemning, men det har samtidig medført travlhed og et meget stort overarbejde. Den kvantitative måling (Kapitel 4) viser derfor tilbagegang på de dimensioner som handler om travlhed (kvantitative krav og stress), men fremgang på de dimensioner, projektet har rettet sig mod (social støtte, indflydelse, feed back m.fl.)

Fire virksomheder har således efter forskernes vurdering haft en omfattende proces med betydning for det psykiske arbejdsmiljø, men de har ikke opnået et målbart resultat. Det er derfor en klar konklusion at en omfattende proces rettet mod det psykiske arbejdsmiljø ikke nødvendigvis fører til markante forbedringer.

**Tabel 8-2. De deltagende virksomheder fordelt efter objektive forandringer og forskervurderingen af processen for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø**

		Forandringer målt som forskellen mellem første og anden spørgeskemaundersøgelse		
		+	0	-
Psykisk arbejdsmiljø-proces	Stor	Hjemmeplejen	Maskinfabrikken	Sparekassen IT-virksomheden Familierådgivningen Sundhedstjenesten
	Mellem	Transportmateriel Trykkeriet Døgninstitutionen Banken		
	Lille	Cateringen		Daginstitutionerne Konsulenthuset

I anden spørgeskemarunde er respondenterne blevet spurgt om hvorvidt de mener deres psykiske arbejdsmiljø har udviklet sig positivt eller negativt. Den selvvalgte retning af forandringerne i Tabel 8-3 viser at der i dette tilfælde er lidt flere virksomheder hvor der er en sammenhæng mellem forskernes vurdering af processernes omfang, og medarbejdere og lederes vurdering af hvorledes det psykiske arbejdsmiljø har udviklet sig. I tre virksomheder hvor virksomhederne har haft en omfattende proces for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø, har medarbejderne oplevet forholdene som forbedrede. I tre virksomheder der har haft en vis proces, er også opnået forbedringer. Det tyder således på at medarbejderne værdsætter forsøget på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Man kan hævde at projektet har genopdaget en variant af Hawthorneffekten – ledelsesmæssig opmærksomhed om arbejdsforholdene skaber positive vurderinger af udviklingen i arbejdet.

To virksomheder (Sundhedstjenesten og Familierådgivningen) adskiller sig her markant ved også i denne måling at give et negativt resultat. Samtidig har der været en positiv udvikling i de to virksomheders kon-



tekst, og der burde derfor have været gode muligheder for at opleve forbedringer af arbejdsmiljøet. Også IT-virksomheden adskiller sig ved at have gennemført en omfattende proces uden et målbart resultat. Her er der dog sket en negativ udvikling af konteksten hvor nye ledelsesstrategier og markedsudviklinger vurderes til at præge det psykiske arbejdsmiljø i negativ retning. Det er ligeledes markant at det omvendte også har været tilfældet. I Konsulenthuset og Daginstitutionerne har processen været begrænset, men respondenterne vurderer arbejdsmiljøet som forbedret. Samtidig viser resultatet af de objektive forandringer at udviklingen har været negativ. Den mest sandsynlige forklaring må være at medarbejderne i de to virksomheder svarer positivt fordi de forholder sig positivt til deres virksomhed og arbejde. Begge steder er der tale om et arbejde med gode muligheder for positive udfordringer som den enkelte medarbejder selv har stor indflydelse på.

**Tabel 8-3. Sammenligning af selvvurderede forandringer og forskervurderingen af processen for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø**

		Selvvurderede forandringer (respondenternes egen vurdering af forandringer ved anden måling)		
		+	0	-
Psykisk arbejdsmiljø-proces	Stor	Maskinfabrikken Hjemmeplejen Sparekassen	IT-virksomheden	Sundhedstjenesten Familierrådgivningen
	Mellem	Transportmateriel Døgninstitutionen Banken		Trykkeriet
	Lille	Konsulenthuset Daginstitutionerne		Cateringen

I kapitlerne 5-7 er udviklingen i hver af de tre sektorer analyseret med hovedvægten på det kvalitative datamateriale. Det fremgår heraf at forløbet i virksomhederne har været meget forskelligartede, og resultaterne præsenteret ovenfor viser helt klart at det ikke er tilstrækkeligt blot at ofre mange ressourcer og gennemføre en omfattende indsats. Sundhedstjenesten og IT-virksomheden er blandt de virksomheder som har brugt flest ressourcer på deres indsats med den mindste effekt. Det handler derfor i højere grad om kvaliteten af de gennemførte processer, og herunder hvordan indsatsen spiller sammen med de øvrige aktiviteter i virksomheden. Det er denne kvalitet vi vil undersøge nærmere i de næste afsnit.

## 8.2 Fra kortlægning til handlingsplan

Udgangspunktet for VIPS-projektet var en antagelse om at en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø kunne anvendes som afsætning for en efterfølgende effektiv indsats for det psykiske arbejdsmiljø. Kortlægningen skulle således følges op af fortolkning, prioritering, handlingsplan og implementering. Det er en model som i store træk svarer til de APV-krav som gælder i alle virksomheder.

Her peger resultaterne på at denne form for indsats ikke nødvendigvis er en garanti for resultater. De tre virksomheder som i størst omfang har fulgt den rationelle model: IT-virksomheden, Sundhedstjenesten og Familierrådgivningen, har alle gjort en stor indsats for at fortolke spørgeskemaresultaterne og udarbejde handleplaner. Det har tilsyneladende været ganske vanskeligt for dem at knytte denne proces til det konkrete arbejde. Indsatsen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø har været en ekstra opgave som ikke har haft berøring med det daglige arbejde, og som ikke har influeret væsentligt på arbejdet. Medarbejderne kan dermed få en oplevelse af en pseudoproces hvor de virkelige problemer ikke berøres. Herved kan processen stik mod hensigten føre til utilfredshed og forværring af det psykiske arbejdsmiljø. Hjemmeplejen kan være et eksempel på et sådant forløb.

Denne effekt kan også hænge sammen med et andet forhold. Når det er vanskeligt at gøre noget effektivt ved det psykiske arbejdsmiljø, kaster man sig i højere grad over den formelle del af indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø – så sker der da noget. Derved oplever medarbejderne måske processen som et forsøg på at fjerne fokus fra de reelle vanskeligheder som virksomheden står i. Organiseringen af en særlig indsats overladt til personer med et særligt ansvar og en særlig kompetence kan endvidere bidrage til at gøre indsatsen overfor det psykiske arbejdsmiljø perifér. Det kan fx siges at have været tilfældet i IT-virksomheden, hvor den centrale projektgruppe nok inddrog medarbejdere og ledere i organisationen som helhed, men var alene om at tolke resultatet af kortlægningen. Medarbejderne blev ikke involveret i at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Derimod blev der stillet store krav til medarbejderne om at skabe ændringer i det daglige arbejde som følge af nye ledelsesstrategier kombineret med en stærkere konkurrence. Den situation blev dog ikke adresseret i psykisk arbejdsmiljøindsatsen hvor man koncentrerede sig om at diskutere fortolkning af spørgeskemaerne med et fokus på de nære sociale relationer.

I de fleste af VIPS-casene spillede spørgeskemaet dog en positiv rolle for virksomhedernes indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø. I 12 ud af de 14 virksomheder der indgår i VIPS-projektet, havde spørgeskemaundersøgelsen en væsentlig funktion i forhold til at sætte det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen. Her skal vi naturligvis huske på at VIPS-casene er specielle i den forstand, at de som udgangspunkt har været positive overfor spørgeskemaundersøgelsen – der har i hvert fald været nogle i alle virksomhederne der ønskede undersøgelsen. Om det samme positive resultat vil gælde for virksomheder der tvinges til at lave en sådan undersøgelse, det kan vi ikke vide. Her er der igen behov for en lille modifikation: Cateringen gik ind i projektet, fordi de havde fået et påbud fra Arbejdstilsynet, og de så VIPS som en mulighed for at følge dette påbud op. Her var der altså i høj grad tale om en tvangssituation. Spørgeskemaundersøgelsen endte også her med at have en positiv betydning – medvirkende til dette positive resultat var måske, at forskerne her var stærkt involverede i tolkningen af resultaterne. Virksomheden fik hermed en støtte ud over det sædvanlige.

I de fleste tilfælde havde den spørgeskemabaserede kortlægning en betydelig autoritet. Når enkeltpersoner klager over det psykiske arbejdsmiljø, kan man afvise det som useriøst brokkeri eller blot som et subjektivt synspunkt. Den spørgeskemabaserede kortlægning får derimod autoritet ved ikke alene at være baseret på de få højtråbendes mening, men på alle medarbejdere.

Når resultaterne af den systematiske, spørgeskemabaserede kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø foreligger, fremstår dét der var en personlig redegørelse for eget arbejde og personlige vurderinger af arbejdsforholdene, med en fremmed autoritet. De personlige vurderinger er blevet til søjler og grafer. Under forudsætning af at kortlægningen tages alvorligt af ledere og medarbejdere i virksomheden, giver denne 'fremmedgjorte' præsentation af det psykiske arbejdsmiljø en mulighed for at arbejdsforholdene diskuteres på en ny måde. Den tvinger medarbejdere og ledere til at forstå og diskutere deres arbejdsforhold fra et nyt udgangspunkt. Dagligdagens diskussioner af arbejdsforholdene vil ofte være begrænset af vaner og rutiner, produktionskrav, uudtalte konflikter, skjulte autoritetsforhold osv. Når det går godt, kan den fremmedgjorte kortlægning åbne for nye forståelser.

Dog er det sjældent at kortlægningen fører til handlinger, som ville være fremmede for virksomheden. I den udstrækning virksomhederne handler på baggrund af kortlægningen, sker det i høj grad indenfor kendte forståelsehorisonter og handlingsmønstre. Vi kan således se at spørgeskemaundersøgelsen kun sjældent bliver brugt som prioriteringsværktøj. I ni af de 14 VIPS-virksomheder blev spørgeskemaresultaterne ikke eller kun i meget begrænset omfang brugt til at prioritere indsatsen. Dette er for så vidt også i fuld overensstemmelse med de anbefalinger der følger med spørgeskemaet, hvor det understreges at man ikke skal lade sig styre af kortlægningsresultatet i prioriteringen af hvad der er vigtigt og hvad der er mindre vigtigt. Og man må sige, at det gjorde de heller ikke. I Konsulenthuset blev spørgeskemaresultaterne afvist som irrelevante. Både i Fiskefabrikken og i Transportmaterielvirksomheden var de truende afskedigelser det dominerende problem, og resultaterne fra kortlægningen blev ikke anset for at være brugbare i den situation. I Trykkeriet var der så mange røde søjler at man kun kunne bruge resultatet til at blive enige om at der var noget alvorligt galt. I Sparekassen var der så mange grønne søjler at det var vanskeligt at bruge skemaet til en prioriteret indsats. Men ellers var det typiske forløb at skemaet blev udgangspunkt for en diskussion, som hurtigt fjer-

nede sig fra undersøgelsens resultater. I nogle tilfælde førte diskussionen til handling, i andre tilfælde førte diskussionen til meget lidt.

Kortlægningen er således en effektiv anledning til at igangsætte en indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø (dvs. at der skabes begyndende handling). Det er en vej til at også svage stemmer bliver hørt. Men det er ikke nødvendigvis de problemer der ifølge kortlægningen er mest iøjnefaldende, der prioriteres. Hvad der kommer ud af kortlægningen, afhænger af hvad der i den lokale sammenhæng er meningsfuldt, og om der synes at være nogle passende løsninger at gribe til.

### 8.3 Oversættelse til virksomhedens verden

Indsatsen for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø vil have den stærkeste effekt hvis den spiller sammen med den øvrige dagsorden i virksomheden, og hvis den er i overensstemmelse med dominerende forståelser og handlemønstre. Det kan dog ofte være disse dominerende forståelser og handlemønstre der står i vejen for forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø, og dermed må indsatsen omkring psykisk arbejdsmiljø også udfordre disse forståelser og handlemønstre.

Indsatsen for et forbedret psykisk arbejdsmiljø skal altså både tilpasses virksomhedens virkelighed og udfordre denne. Hvis tilpasningen bliver for stor, bliver indsatsen ligegyldig. Den ændrer ingen ting, men bekræfter blot det sædvanlige handlemønster. Hvis udfordringen bliver for fjern fra virksomhedens virkelighed, bliver indsatsen marginaliseret og dermed virkningsløs. Det kan illustreres med eksempler fra virksomhederne.

Hjemmeplejen er et eksempel på at det aldrig lykkedes at få indsatsen til at handle om de problemer som hjemmehjælperne oplevede som de væsentligste – ressourcerne til at tage sig af borgerne. Tilsvarende gjorde man i IT-virksomheden en stor indsats for at fortolke kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø og handle på baggrund heraf. Men indsatsen forblev isoleret. Men formåede ikke at relatere den til det der i øvrigt skete i virksomheden. Specielt de nye konkurrencevilkår som havde en væsentlige indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø.

Men der er også eksempler på at det lykkedes virksomhederne at integrere aktiviteter omkring det psykiske arbejdsmiljø i virksomhedernes aktuelle strategiske udviklingsinitiativer:

I Transportmaterielvirksomheden blev indsatsen omsat til først en ændring af rollefordelingen i de selvstyrende grupper og siden til et samarbejde mellem ledelsen og medarbejdere om afskedigelse så både de afskedigede og de tilbageblevne opfattede processen som retfærdig og værdig.

I Maskinfabrikken blev VIPS officielt afløst og omsat til et nyt projekt som fik den markante titel: "Licens til handling". Derved markerede ledelsen et fokus på handlinger på et tidspunkt hvor medarbejderne var usikre på ledelsens motiver og strategi.

På Døgninstitutionen blev der sat fokus på det pædagogiske arbejde, og på hvordan medarbejdere og ledelsen kunne diskutere udviklingen af arbejdet.

I Sparekassen iværksatte ledelsen et nyt stort program for organisationsudvikling for at understøtte de sidste 10-15 års program for selvledelse. Det skabte nogen usikkerhed fordi det stillede spørgsmål ved dele af den hidtidige strategi omkring selvledelse, men det var stadig et program som umiddelbart gav mening for medarbejderne at forholde sig til.

Og endelig vil vi nævne cases, hvor indsatsen omkring psykisk arbejdsmiljø går ind og ændrer dagsorden og aktuel forståelseshorisont:

- I Banken fører VIPS-projektet hurtigt til en ændring i hvordan psykisk arbejdsmiljø og stress forstås. Tidligere havde man set stress som en sygdom den enkelte skulle hjælpes med at komme ud af. Nu

begyndte man imidlertid at se stress som et resultat af den præstationskultur der er i banken og et resultat af uklare forventninger.

- I Trykkeriet udfordrede VIPS-projektet den herskende kultur præget af konflikt og mistillid. Derfor var det også overordentlig vanskeligt for projektet at få nogen gennemslagskraft. Her ved projektets afslutning ser det imidlertid ud til, at VIPS-projektet, imod alle odds, har påvirket den herskende kultur, så samarbejde nu bliver en mulighed.

Vi er her inde på et af de vanskeligste forhold ved tilrettelæggelse af en indsats overfor det psykiske arbejdsmiljø: Indsatsen skal tilpasses virksomheden, men ikke være for tilpasset – den skal også afvige og udfordre grundlæggende forståelser. Det kræver en situationsbestemt indsats der baserer sig på en forståelse af hvor virksomheden er, og hvilke dynamiske kræfter der gør sig gældende i virksomheden. Men det kræver også et engagement i psykisk arbejdsmiljø som skaber en opmærksomhed både på hindringer for at forbedre arbejdsmiljøet og på muligheder for at det psykiske arbejdsmiljø kan gøres til en udviklingsfaktor på virksomheden. Indsatsen kan derfor i nogle tilfælde være meget visionær og fremadrettet og i andre være meget konkret og tage udgangspunkt i helt praktiske problemer.

Det kan være overordentlig vanskeligt at afgøre om et konkret projekt om psykisk arbejdsmiljø faktisk har fundet balancen mellem tilpasning og afvigelse. Dels fordi et konkret projekt fungerer sammen med andre projekter, og dermed gør det vanskeligt at afgøre, hvilket af de igangværende projekter der faktisk skaber en bestemt udvikling. Dels fordi gennemslaget af et projekt som udfordrede grundlæggende antagelser, kan være meget forsinket. Et projekts grundideer kan blive afvist i første omgang, men så blive taget op igen i en anden tid og i en anden situation. Et tilsyneladende mislykket projekt sætter sig nogle spor, som måske vil vise sig betydningsfulde i en senere sammenhæng.

## 8.4 Samarbejde og tillid som forudsætning

En sådan omformning af kortlægningen til lokal meningskabelse kræver dog at ledelse og medarbejdere har tillid til hinanden og kan samarbejde. Det er netop kerneelementer i begrebet social kapital (Kristensen et al., 2008). Det er nødvendigt med social kapital hvor ledelse og medarbejdere har tillid til hinanden, oplever processerne som retfærdige og er i stand til at få samarbejdet til at fungere. I de virksomheder hvor den sociale kapital på forhånd var lav, eller hvor medarbejderne blev usikre på ledelsens motiver og dermed mistede tillid, var det meget vanskeligt at få processen til at fungere.

I Trykkeriet og Cateringen som havde den laveste sociale kapital (se Figur 4-5 i Kapitel 4) blandt alle, og IT-virksomheden som lå lavest blandt informations- og vidensvirksomhederne, viste det sig at være vanskeligt at få indsatsen til at fungere. Både Trykkeriet og Cateringen holdt mange styregruppemøder men med få konkrete resultater. Ledelse og medarbejdere havde ikke tillid til hinanden, og de to parter manglede samtidig kompetence til at overvinde dette problem. Man sad fast i negative fortolkninger af hinandens motiver. I Cateringen lykkedes det i slutningen af projektet at få brudt den onde cirkel. En ny topleder viste en højere grad af anerkendelse overfor medarbejderne og gav åbninger for medindflydelse. Den anledning benyttede en ny fællestillidsrepræsentant sig af og fik indgået aftaler, som viste at samarbejde var muligt. Samtidig gav åbningen overfor investeringer til erstatning af nedslidt udstyr medarbejderne tiltro til at ledelsen satsede på udvikling af virksomheden. En parallel udvikling sås i Maskinfabrikken hvor generationsskifte og en ny strategi gjorde medarbejderne usikre på ledelsen, og det blev derfor nødvendigt at gennemføre markante handlinger som kunne genskabe tilliden. Det skete i form af det nye projekt 'Licens til handling' og med nye investeringer. De to eksempler viser også at der hviler et særligt ansvar på topledelsen. Det er den mest magtfulde funktion i virksomheden, og det er derfor nødvendigt at topledelsen spiller ud med at vise at man faktisk arbejder for virksomhedens fælles bedste og ikke har skjulte motiver om noget helt andet. Selvom medarbejderne også har et stort ansvar for at få et samarbejde til at fungere, kan det ikke lykkes uden medspil fra de mest magtfulde.

Trykkeriet er derimod eksemplet som viser hvor galt det kan gå, når tilliden ikke blot er lav, men direkte slået over i mistillid. Når parterne har mistillid til hinanden, vil man tillægge hinanden negative motiver for selv de mest positivt tænkte initiativer. Man er simpelthen bange for at den anden part skal snyde. Det viste sig derfor umuligt at gennemføre de mange forslag som begge parter kom med undervejs i projektet. I IT-virksomheden forandrede virksomhedens kontekst sig væsentligt i løbet af projektet, og medarbejderne blev usikre på ledelsens motiver. De var ikke sikre på, om ledelsen faktisk arbejdede på at bevare arbejdspladsen eller satsede på outsourcing og/eller salg. Derfor faldt tilliden og dermed også handlekraften i virksomheden.

Social kapital er en egenskab ved en organisation som det tager tid at opbygge, men som også har en betydelig robusthed overfor trusler. Man har jo i opbygningsfasen lært sig at man bliver behandlet ordentligt og at de andre aktører i virksomheden er troværdige. Man går derfor ud fra at et nyt initiativ for det meste har den bedste hensigt. Den langsigtede opbygning af social kapital er Sparekassen og Transportmaterielvirksomheden gode eksempler på. I Sparekassen har topledelsen gennem en 15-årig lang periode konsekvent og entydigt satset på at udvikle selvledelse og gang på gang bakket op om medarbejderne. Der har derfor udviklet sig en betydelig tillid til at ledelsen mener det alvorligt, og at man også bliver bakket op hvis man fx begår en fejl. I Transportmaterielvirksomheden har ledelse og tillidsrepræsentanter i mange år kæmpet en fælles kamp for at sikre virksomhedens overlevelse. Derved har begge parter vundet hinandens tillid, man har i praksis bevist at man arbejder for det fælles bedste. Denne gensidige tillid er siden udbygget gennem gruppeorganiseringen som gennem en lang udvikling er blevet rodfæstet i virksomheden, og hvor det samtidig er gennemskueligt hvor meget arbejde der er til hver gruppe, og hvornår og hvordan der i givet fald skal ske afskedigelser.

## 8.5 Kerneopgaven og meningen med arbejdet

Et gennemgående svar i mange interview var interessen for at løse kerneopgaven på en forsvarlig måde. I forskellige varianter gav medarbejderne udtryk for et udsagn i stil med: "Hvis vi bare kunne få lov til at passe vores arbejde". Det er et udsagn som kan fortolkes defensivt – som om medarbejderne ønsker at undgå enhver form for forandring. Forandring skaber en vis usikkerhed. Man ved hvad man har og ikke, hvad man får. En sådan usikkerhed kan derfor være en del af baggrunden for at give et sådan svar. Men når man spurgte mere ind til baggrunden, kom der forklaringer som gav et andet billede. I Cateringen var man optaget af at få færdiggjort leverancerne til tiden hvilket var en afgørende produktionsparameter. I Daginstitutionerne var man optaget af at få tid sammen med børnene. I Maskinfabrikken var man optaget af at lave sin svejsning uden fejl, og i Banken var man optaget af at behandle kunderne ordentligt.

Medarbejderne var optaget af meningen med arbejdet. Helt grundlæggende går mennesker ikke kun på arbejde for at tjene penge. De går på arbejde, fordi det giver mening at lave et stykke arbejde som andre på den ene eller anden måde får gavn af. Medarbejderne søger derfor at konstruere mening selv ved det mest ensidige arbejde (Isaksen, 2000). Der også fundet klare sammenhænge med trivsel og helbred (Se fx Arnold et al., 2007; og May et al., 2004). Det er derfor afgørende at opleve at arbejdet giver mening, og i forlængelse heraf at det arbejde man laver bliver anerkendt (Honneth, 2004). Hvis man oplever ikke at kunne udføre arbejdet på en meningsfuld måde, oplever man en krænkelse og trussel mod sit selvværd (Semmer et al., 2007).

Den afgørende betydning af mening i arbejdet bliver dermed også væsentlig for indsatsen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Det betyder at det er en væsentlig forudsætning for at forandringsinitiativer får succes at de bidrager til at fastholde, udvikle eller forny en positiv mening i arbejdet for de arbejdende. Hvis en sådan mening ikke er til at finde, mangler den subjektive drivkraft, og dermed er der sandsynlighed for at forandringerne forsømmes eller modarbejdes. Det er derfor nødvendigt at forandringen tager hensyn til selve kernen i arbejdet: Det er de konkrete opgaver som repræsenterer arbejdets nødvendighed.

I en god forandringsproces må der skabes rum til at fokusere på arbejdets indhold, og de betingelser det udføres under. Oplevelsen af at man mestrer arbejdet, og at arbejde og produkt har kvalitet, er omdrejnings-

punkt i en positiv oplevelse af arbejdet og drivkraft i ny meningskabelse. Hvis det ikke kan lade sig gøre at konkretisere ændringernes betydning for arbejdet, opleves forandringsprocessen som negativ og forstyrrende for det daglige arbejde.

De tre virksomheder med størst fremgang i mening med arbejdet var: Cateringen, Døgninstitutionen og Banken. I Cateringen blev det et afgørende vendepunkt da der blev åbnet for nyinvesteringer, så nedslidt materiel kunne udskiftes. Man havde en ovn som i lang tid ikke havde fungeret, og som havde medført kvalitetsproblemer og forsinkelser. En ny ovn betød at medarbejderne kunne lave arbejdet til tiden og i en god kvalitet, og de oplevede det derfor som en klar forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. I Døgninstitutionen udviklede man personalemøderne, så man fik bedre mulighed for at diskutere udvikling af pædagogikken på et meget konkret plan. I Bankens filialer var der en positiv udvikling i mulighederne for kundekontakt. Arbejdets mening blev flyttet fra individuel kompetenceudvikling og individuel performance til mere produktionsrelateret mening: teamets funktionsmøde og bankens relationer til kunderne.

Omvendt forsvandt muligheden for mere mening i arbejdet for Trykkeriet. Her blev en konflikt om bemandingen en blokering af muligheden for at løse en række driftsproblemer med sprængning af papirbaner og makulatur. Sikring af kontinuerlig drift uden spild er netop noget af det som giver mening for en trykker. I Familierådgivningen faldt tab af mening og tab af indflydelse sammen. Her oplevede medarbejderne at de mange forandringer var foregået hen over hovedet på dem. De mente at ledelsen manglede forståelse for sagspresset og gjorde det til en diskussion om personalets faglige dygtighed, hvilket flere tolkede som manglende respekt for deres faglige kvalifikationer.

En af vanskelighederne ved at anvende resultaterne af kortlægningen til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø er netop adskillelsen fra kerneopgaven. Psykisk arbejdsmiljø opfattes som et krav der kommer udefra med sine helt egne procedurer (APV), og det bliver dermed en diskurs som får sit eget liv ved siden af kerneopgave og driftsproblemer. Psykisk arbejdsmiljø bliver noget man skal forholde sig til fordi omverdenen kræver det, og i bedste fald som noget man skal tage sig af ind mellem den daglige drift. Psykisk arbejdsmiljø ses ikke som en del af driftsopgaven der skal føre til en kvalitativt bedre og mere effektiv løsning af kerneopgaven. I værste fald oplever man at arbejdet med psykisk arbejdsmiljø griber ind i og forstyrrer løsningen af kerneopgaven. Det er dermed afgørende for om forandringer skaber mening, at forandringerne ikke opleves som forstyrrende eller truende for arbejdsopgaven.

## 8.6 Lederrollen

Dårlige ledere kan være en alvorlig belastning for det psykiske arbejdsmiljø. Men omvendt er det ikke givet at gode ledere skaber godt psykisk arbejdsmiljø. En forudsætning er at lederen har tid og ressourcer til at udføre en god ledelse for et godt psykisk arbejdsmiljø. At der ikke stilles krav oppefra som hindrer lederen i at arbejde for et godt psykisk arbejdsmiljø. At medarbejderne ønsker at deltage i ledelsen, så de bliver en aktiv part i at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø (se en oversigt i Mac, 2007).

Flere af casevirksomhederne har meget naturligt lagt vægt på lederudvikling som led i deres indsats. Det drejer sig om de fleste af casevirksomhederne i industri og informations- og vidensvirksomhederne som hovedsageligt har arbejdet med lederuddannelse. I omsorgsvirksomhederne er der i mindre grad arbejdet med egentlig uddannelse men i en vis udstrækning med coaching og forskellige former for ledersparring.

Derudover er lederroller blevet hyppigt diskuteret i alle casevirksomhederne, og det er helt tydeligt at der lægges utrolig meget vægt på ledelse, men også at der er en betydelig usikkerhed overfor dette tema. De traditionelle top-down tilgange ses som problematiske, men alle er også klar over at laissez faire ledelse heller ikke er holdbart. Der er behov for at udvikle ledelse som både er involverende og skaber de nødvendige rammer.

Vi vil derfor pege på fem ledelsesfunktioner der har vist sig centrale for sikringen af et godt psykisk arbejdsmiljø. I de fleste tilfælde er der tale om funktioner som ikke kan udføres af én person, men må udføres i et samarbejde ledere imellem og medarbejdere og ledere imellem.

#### *Service: Skabe rammer og fjerne forhindringer for medarbejdernes arbejde*

Et godt psykisk arbejdsmiljø er knyttet til at kunne udføre arbejdets kerneopgaver på en meningsfuld måde. Det er derfor en vigtig ledelsesopgave at fjerne forhindringer for dette. Meget arbejde har en grad af selvledelse som gør, at lederen ikke alene kan fjerne forhindringerne for at udføre kerneopgaven. Dette må oftest ske i et samarbejde mellem ledere og medarbejdere. Men lederen har en særlig opgave med at beskytte medarbejderne overfor for mange uvedkommende forhold. Cateringen kan illustrere vigtigheden heraf. Et meget væsentligt element i det problematiske psykiske arbejdsmiljø var problemer med materiel og med at kunne levere til tiden. Medarbejderne kæmpede med nedslidt materiel og dårlig planlægning. De protesterede også, men der blev ikke lyttet fra ledelsens side. Da en ny topleder begyndte at lytte og reagere bl.a. ved at investere i nyt udstyr, reagerede medarbejderne positivt, og den negative udvikling blev vendt.

#### *Sigtepunkter: Skabe mening og sigtepunkter i arbejdet*

Kerneopgaven er vigtig for det psykiske arbejdsmiljø, og specielt muligheden for en meningsfuld udførelse af kerneopgaven er vigtig. Meningen knyttet til kerneopgaven er imidlertid ikke givet på forhånd, men skal skabes i arbejdet. Hvis denne mening skal være nærværende for medarbejderne, skal de være med til at skabe den. Lederopgaven er dermed først og fremmest at skabe mulighed for at medarbejderne kan skabe mening i arbejdet. Derved viser ledelsen den helt nødvendige respekt for medarbejdernes faglige integritet. I Døgninstitutionen fokuserede man på mening med arbejdet - den pædagogiske indsats over for beboerne - og det var den vellykkede udvikling af dialogen om denne indsats som medførte store forbedringer i nogle huse, mens andre stod i stampe netop fordi det mislykkedes at få udviklet den pædagogiske diskussion.

#### *Sammenhæng: Sikre, at 'mangler og muligheder' i afdelingen løbende håndteres*

I enhver arbejdsorganisation er der ting der skal koordineres, processer der kan forbedres, samarbejdsrelationer der knirker, udviklingsmuligheder der er uudnyttede. Det er en ledelsesopgave at tage den slags problemer op, prioritere dem og gøre noget ved de højst prioriterede. Lederen skal sikre at medarbejderne er en del af alle disse beslutninger, og lederen skal også sikre at de nødvendige beslutninger faktisk tages. I Maskinfabrikken var koordineringen mellem værkstederne et af de store problemer. Medarbejderne oplevede at de traditionelt orienterede værkførere satsede på at få deres eget værksted til at fungere, selvom det blev på bekostning af de andre. Samtidig var det ikke velset at medarbejdere selv gik til de andre værksteder. Konsekvensen var at fejl blev sendt videre til andre, men kom tilbage på et senere tidspunkt som brok og skæld ud. Med de nye, yngre ledere som satser på en mere involverende ledelsesstil, er det blevet tilladt at tale om den slags problemer og fx gå ind til naboværkstedet og snakke med dem om manglende slibning af grater eller til projekteringen og snakke om tegninger med fejl.

#### *Loyalitet: Overfor medarbejderne i forhold til omverden*

Skal et team fungere, skal der være en stor grad af loyalitet indenfor teamet. Bagtalelser og nedvurderinger ødelægger teamet. Hvis en afdeling skal fungere, må lederen også være loyal overfor medarbejderne i afdelingen. Uden en grundlæggende loyalitet kan medarbejderne ikke have tillid til ledelsen, og de kan ikke involvere sig i ledelsens udspil. Et af de væsentlige problemer i Familierådgivningen og Sundhedstjenesten var medarbejdernes usikkerhed overfor ledernes funktion i resten af organisationen. Fik de faktisk bragt forslagene som blev udviklet på seminarer og møder, videre til resten af organisationen? De oplevede at mange diskussioner løb ud i sandet fordi sammenhængen mellem deres egen afdeling og resten af organisationen ikke kom til at fungere.

#### *Anerkendelse: Anerkende den enkelte medarbejders arbejde*

Anerkendelse er en vigtig drivkraft i arbejdet. At blive værdsat for det man kan og gør, er en grundlæggende forudsætning for socialt sammenhold og for et godt samarbejde. Det er derfor vigtigt at medarbejderne anerkender hinanden – ikke bare at man roser hinanden, men at man anerkender hinandens stærke og svage si-

der. Anerkendelsen fra den umiddelbare leder er også for de fleste af stor betydning – selv om lederne i mange tilfælde har for lille indsigt i hvad den enkelte laver til at denne anerkendelse kan være reel. Og endelig er det også vigtigt for lederens funktion at medarbejderne anerkender hende for det hun er god til, og det hun gør for at blive bedre. I de kvalitative interview fortalte de fleste medarbejdere at det med ros og anerkendelse mærkede de ikke meget til, men man var sikker på at få besked hvis der var problemer. Det var samtidig et problem som de fleste af lederne åbent erkendte, når man spurgte ind til det. Det er imidlertid også anerkendelse fra topledelsen som er væsentlig. I Trykkeriet følte medarbejderne at de aldrig havde fået en reel anerkendelse for den indsats, de havde gjort for at få den nye teknologi til at fungere, men tværtimod blev skudt i skoene at de havde ufine motiver hvis de påpegede et problem med maskinerne.

Godt lederskab set i perspektiv af det psykiske arbejdsmiljø, kræver gode ledere. Men det er ikke tilstrækkeligt. Et lederskab der er godt for det psykiske arbejdsmiljø, kræver også et godt 'medarbejderskab', hvor medarbejderne involverer sig aktivt og ansvarligt i arbejdet og dets udvikling. Og endelig kræver et godt lederskab der skaber engagement og godt psykisk arbejdsmiljø, at virksomheden accepterer en lederrolle hvor lederen i højere grad er sekretær for medarbejderne end fører for sine undersåtter.

## 8.7 Organisering af møder

VIPS-projektet lagde op til at indsatsen for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø i vid udstrækning skulle ske gennem aktive møder: Møder i projektets styregruppe, historieværkstedet, tilbagemeldingsmøder til virksomhederne, møder om hvordan kortlægningsresultaterne skal tolkes, møder om prioriteringer og handlingsplaner, netværksmøder osv. Møder skal der til hvis indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø skal forankres bredt i virksomheden. Men møder er ikke nogen uproblematisk ting at organisere og gennemføre. Først skal vi pege på en række vanskeligheder:

Nogle arbejdspladser blandt vore cases er det specielt industriarbejdspladserne, har en meget begrænset tradition for at holde møder. Derfor blev møder oplevet som noget fremmedartet og omkostningsfyldt. På andre arbejdspladser består arbejdet i store træk af møder, fx i Familierådgivningen og i Konsulenthuset. Her er der en fare for at man er blevet så professionelle til at gennemføre møder, at man kan gennemføre et møde ganske perfekt uden at det resulterer i forandringer. Man overser at der måske er behov for en anden slags møder, når det drejer sig om at få gang i en indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Møder koster penge, og på nogle arbejdspladser har man en oplevelse af at møderne er spild af tid sammenlignet med de vanskeligheder der er med at få den daglige drift til at fungere. Samtidig bliver omkostningerne meget synlige, når tiden skal registreres i en industrivirksomhed eller når der skal betales overarbejde for at kunne mødes udenfor arbejdstiden i en daginstitution.

På nogle arbejdspladser mest udtalt i Trykkeriet, blokeres møder af manglende tillid. Man lytter ikke til hvad der bliver sagt på møderne, men tillægger alle udsagn negative motiver. Der mangler en kultur hvor uenighed benyttes som anledning til nytænkning og udvikling.

På andre arbejdspladser bl.a. IT-virksomheden, Banken og Sparekassen, er der en udbredt konsensusstrategi, hvor det – uden det er udtalt – ikke er velset at være uenige og problematisere tilstanden i virksomheden. Det betyder ikke blot at medarbejdere med problemer ikke kommer til orde, men også at der mangler den dynamik som skal drive virksomheden fremad.

På mange arbejdspladser mangler en simpel organisering af et ordentligt møde. At der er en klar dagsorden, en mødeleder, at der konkluderes, at der skrives referat og efterfølgende følges op. Derfor opgiver nogle møderne, mens andre holder dem fordi man nu vant til det, men man har også accepteret at der ikke kommer noget ud af møderne.

Som led i en forbedring af det psykiske arbejdsmiljø er det derfor vigtigt at finde frem til frugtbare mødeformer, som passer til virksomhedens kultur. På baggrund af erfaringerne fra VIPS-projektet vil vi pege på hvad man skal være opmærksom på i tilrettelæggelsen af møder der sigter mod forbedring af det psykiske arbejdsmiljø:



Møder kan blive medskabere af et godt psykisk arbejdsmiljø i det daglige, når dagligdags problemer omkring arbejdet bliver tematiseret, diskuteret og søgt forbedret.

Møder om psykisk arbejdsmiljø kan have mange overskrifter. Det er godt at gøre dem konkrete og handlingsrettede i forhold til den eksisterende arbejdspraksis. Det skal give mening for mødedeltagerne.

Møder om psykisk arbejdsmiljø løser i sig selv ingenting, med mindre der er et klart formål med mødet, at der er en reel dialog og meningsudveksling, og at mødet fører til en beslutning om en indsats som også bliver fulgt op.

God mødekultur er noget der skal holdes ved lige. Nogle virksomheder er fremmede over for dialog og kan med fordel søge støtte og hjælp udefra til at udvikle en fungerende praksis. Andre kan have glæde af at forholde sig kritisk i forhold til eksisterende mødepraksis som måske ikke giver det forventede udbytte.

Møder afspejler magten og magtbalancen i virksomheden og kan være med til at fastfryse bestemte forestillinger om hinanden (A- og B-side), bestemte grupper i virksomheden eller andet. Selvom lederen spørger om der er andre synspunkter, og bliver mødt af tavshed er det ikke sikkert at de ikke findes blandt medarbejderne. Der kan være brug for et opbrud og nye mødeformer.

Der skal tages hensyn til forhold omkring tillid, respekt og anerkendelse. Hvis der er en høj grad af mistillid og lav gensidig respekt, er der behov for at arbejde med at forbedre dette. Strukturrede og styrede mødeprocesser kan være en fordel.

Møder er i mange virksomheder en institution som tages for givet. Det er bare noget man gør, men i realiteten er gode møder en kunst som skal opøves og som bestandigt skal udvikles. Selvom de i en periode har fungeret godt, har møder en tendens til at stivne i sin form, og så skal der udvikles nye måder at gøre tingene på.

## 8.8 Metodemæssige begrænsninger

Vi slutter dette kapitel med at påpege begrænsningerne i projektet og i denne rapport. En første alvorlig begrænsning er tidsfaktoren. Det har kun været muligt at følge virksomhederne i en to-årig periode. Denne begrænsning giver nogle fortolkningsmæssige vanskeligheder som både gælder bagud og fremad i tiden. Nogle virksomheder lå på forhånd relativt højt på mange dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø. Det gælder fx Sparekassen, Banken, Døgninstitutionen og Transportmaterielvirksomheden. Her tyder det på at de positive resultater er skabt over en lang historisk periode som vi kun har kunnet få et begrænset indblik i. Det har derfor ikke været muligt at finde ud af hvad der mere præcist skabte de gode forhold. Historieværkstedet og interview har dog givet et vist indblik heri.

Fremad i tiden er der ligeledes begrænsninger. Mange virksomheder har brugt et langt tilløb til at starte indsatsen, og der kan derfor kun måles en begrænset effekt af en indsats som måske først er udbredt til flertallet af medarbejderne kort før afslutningen af projektet. Eksempelvis har der i Trykkeriet været store konflikter mellem ledelsen og medarbejdere som har krævet mange diskussioner i styregruppen uden at der er sket særlig meget. Ved afslutningen af projektet var der tegn på at de to parter begyndte at samarbejde mere, men effekten heraf er vanskelig at konstatere i spørgeskemaundersøgelsen. På Cateringen skete der et brud i den hidtidige konfliktorienterede linje på et lidt tidligere tidspunkt, og der kan her konstateres en væsentlig fremgang ved eftermålingen, men det er ikke en fremgang som kan genfindes i medarbejdernes egen vurdering af udviklingen.

Der er desuden en rent statistisk begrænsning ved gentagne målinger af virksomheder som ligger i yderkanterne af de anvendte skalaer. De vil bevæge sig ind mod gennemsnittet (se også Kapitel 4). Det betyder at de bedste virksomheder ser ud til at blive dårligere og de dårligste bedre. Det er faktisk også tilfældet med må-

lingen i Sparekassen hvor der er sket en forværring, selvom medarbejderne vurderer udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø som positiv. Tilsvarende ses en forbedring i Cateringen og Trykkeriet, selvom medarbejderne vurderer at det psykiske arbejdsmiljø er blevet dårligere.

Forskellen mellem den såkaldt objektive måling af forskellen mellem før og efter og medarbejdernes egen vurdering af udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø udgør også en metodemæssig vanskelighed. For knap halvdelen af virksomhederne er der en markant forskel. Der er derfor behov for yderligere undersøgelser af sammenhængen mellem hvordan man oplever det psykiske arbejdsmiljø, og hvordan man oplever ændringer i det psykiske arbejdsmiljø. I den sammenhæng er der også behov for at belyse hvornår en ændring er så stor at den opfattes som en ændring. Det man kan kalde den kliniske signifikans. Det er en af de opgaver, vi vil arbejde med i de videre analyser af datamaterialet i VIPS.

Et andet element som skal analyseres nærmere, er betydningen af afdelinger. I denne rapport har vi stort set analyseret med virksomheden som enhed. Resultaterne tyder imidlertid på at der er ganske betydelige forskelle indenfor den samme virksomhed mellem forskellige afdelinger. Det gør sig naturligvis gældende ved geografisk adskillelse som for Daginstitutionerne og Banken, men også på samme geografiske enhed kan der være betydelig forskel. Det gælder fx Døgninginstitutionen og Maskinfabrikken. Der er altså både et individ-, en afdelings/gruppe- og et virksomhedsniveau som har betydning for hvordan resultatet af indsatsen for det psykiske arbejdsmiljø falder ud.

En yderligere metodemæssig vanskelighed ligger i projektets design. Der er et stort antal cases hvor kvantitativt og kvalitativt datamateriale skal sammenholdes, samtidig med at det er en meget bred problemstilling som undersøges: Nemlig hvordan der arbejdes med psykiske arbejdsmiljø i praksis. Det medfører et meget stort antal udfald og deraf følgende mangtydighed af fortolkningerne. Det kan så at sige blive vanskeligt at se skoven for bare træer. Der kan samtidig være en tendens til at finde forklaringer på alt i datamaterialet – at konklusioner bliver en slags efterrationalisering. Dette er søgt imødegået i datamaterialet på flere måder. Forskere har på basis af de kvalitative data foretaget en vurdering af omfanget af den psykiske arbejdsmiljøindsats, inden de kendte resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen. Men som resultaterne i Kapitel 8 viser, er også denne vurdering vanskelig at fortolke, fordi alle virksomheders forløb er konkrete og forskellige. Derudover er de kvalitative forskeres konklusioner blevet udfordret gennem en række forskerseminarer også med udenlandsk deltagelse og seminarer med praktikere. Og i sidste ende findes der i kvalitativ forskning ikke endegyldige beviser, men kun fortolkninger hvor relevansen afgøres af, om de giver mening for andre som er interesseret i den pågældende problemstilling (Alvesson & Sköldbberg, 1994; Flyvbjerg, 1991).

## 9. PERSPEKTIVER

Vi har indtil nu skrevet om rigtig mange erkendelser fra VIPS-projekt – nogle vedrører projektets hovedproblemstilling, andre ligger i yderkanten heraf. De erkendelser der vedrører projektets egentlige problemstilling, kan der i de fleste tilfælde ikke findes håndfast evidens for. Det er således meget klart at vilkårene for at skabe forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø er meget forskellige fra virksomhed til virksomhed. Kerneopgaven, kulturen, tillidsrelationer, erfaringer med forandringsarbejde og meget mere har betydning for hvad der skaber succes, og hvad der skaber fiasko. Man kan ikke udelukke at der kan laves evidens-baseret forskning på metoder til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø – fx fører en spørgeskemabaseret kortlægning til et bedre arbejdsmiljø? eller fører historieværksteder om psykisk arbejdsmiljø til forbedringer? Men selv VIPS-materialet er for småt til at kunne foretage sådanne evidensstudier. Skulle det lykkes at lave sådanne studier, ville det kun i begrænset omfang kunnet tjene som guide for indsatsen omkring psykisk arbejdsmiljø. De sammenhænge man ville finde, vil jo kun være statistiske, og selvom en fremgangsmåde statistisk set kan siges oftere at give succes end fiasko, så kan risikoen for fiasko for den enkelte virksomhed jo godt være ganske stor. Virksomhederne vil stå i nøjagtig det samme problem som ved præsentationen af kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø: Hvordan skal vi omsætte de statistiske sammenhænge til praktiske prioriteringer og handleplaner?

Det har derfor ikke været en ambition at komme med sikre resultater om hvad der virker og hvad der ikke virker. Udgangspunktet for VIPS var at der ikke findes én bedste vej til det psykiske arbejdsmiljø. Det er virksomhederne som selv skal finde deres egen vej til et godt psykisk arbejdsmiljø. I denne proces skal de selvfølgelig bruge viden om hvordan processen fremmes bedst muligt. Og det synes vi at VIPS har bragt rigtig mange bud på. Det er imidlertid en viden som i højere grad knytter sig til praktisk sans for det konkrete end til fastlæggelse af simple årsag-virkningssammenhænge (Flyvbjerg, 2001). Vi har sammenfattet den lære der er kommet ud af VIPS-projektet, i 13 teser<sup>4</sup>, vel vidende at dette ikke nødvendigvis er en udtømmende beskrivelse af håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø, men forhåbentlig er det en liste som kan give inspiration til de mange virksomheder som står over for det konkrete arbejde med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Denne rapport over VIPS-projektet slutter dermed med de 13 teser:

### ***1. De langsomme forandringer er de hurtigste***

*Psykisk arbejdsmiljø klares ikke med snuptagsløsninger. En enkelt måling eller et enkelt projekt ændrer ikke det psykiske arbejdsmiljø. Vedvarende opmærksomhed og prioritering af trivsel bærer de bedste frugter.*

Vi har fulgt de 14 casevirksomheder i to år. Det mest markante resultat er faktisk hvor konstant kvaliteten af det psykiske arbejdsmiljø er i den periode. De der har et godt psykisk arbejdsmiljø, bliver ved med at have det, og de der har et dårligt, de bliver også ved med det. I historieværkstederne i virksomhederne fortælles der om hvordan det psykiske arbejdsmiljø er blevet skabt over en lang årrække.

### ***2. Det gode psykiske arbejdsmiljø skal hele tiden genopfindes***

*Psykisk arbejdsmiljø er ikke et tema som afklares én gang for alle. Der opstår hele tiden nye udfordringer og betingelser, som kræver nye initiativer, handlinger og dialog. Arbejdspladsen er en levende organisme som løbende udvikler sig – en 'never ending story'.*

Man kan skabe ret permanente løsninger på mange fysisk-kemiske arbejdsmiljøproblemer. Hvis der fx bliver bygget velindrettede lokaler med et godt indeklima, kan de fungere godt i en lang periode. Men det er ikke tilfældet med det psykiske arbejdsmiljø. Organisationen, omgivelserne og menneskene ændrer sig hele tiden, og det psykiske arbejdsmiljø skal hele tiden tages op til fornyet overvejelse. Løsninger i går viser sig ikke at

---

<sup>4</sup> Teserne er identiske med de 13 teser som bringes i VIPS-bogen: Arbejdets kerne – om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis.

fungere i dag. I Banken har man tidligere arbejdet med stresshåndtering ud fra en individuel synsvinkel, men man erkendte at den indsats blev utilstrækkelig, og man begyndte at arbejde med forventninger og arbejdskultur. På Maskinfabrikken handlede psykisk arbejdsmiljø i starten om at tale ordentligt til hinanden, men efterhånden kom det i langt højere grad til at dreje sig om medindflydelse, motivation og tillid.

### **3. Mistillid til andres motiver lammer processen**

*Arbejdet med psykisk arbejdsmiljø kræver, at ledelse og medarbejdere gensidigt viser tillid og anerkender hinandens roller. Når man viser tillid, løber man altid en risiko. Forandringer kan skabes ved at tage andre på ordet frem for fra starten at have mistillid til deres motiver.*

Trykkeriet er det klareste eksempel på at mistillid sætter alt i stå. Selv de bedste forslag skydes ned af modparten, fordi man fortolker illegitime motiver ind i forslagene. Derved lider både det psykiske arbejdsmiljø og produktionsprocessen skade, fx fik man ikke sat gang i den forebyggende vedligeholdelse som der var stort behov for. Men også i virksomheder som i mindre grad er præget af mistillid, opstår der ofte problemer. I Daginstitutionerne var der fx ikke tillid til tiltag som kom centralt fra kommunen, mens topledelsen anså institutionerne som anarkistisk og måske uregerlige børn som havde behov for styring. Den manglende anerkendelse af hinandens motiver også i dette tilfælde virke blokerende for at benytte et psykisk arbejdsmiljøprojekt som anledning til forbedringer.

### **4. Skab en professionel uenighedskultur**

*Lyt til brokkehoveder og tvivlere – der er som regel en kerne af sandhed i det, de siger. I virksomheder er der altid konflikter. Tillid og kritik er ikke hinandens modsætninger. Respektfuld uenighed skaber udvikling og plads til forskellighed.*

Nogle af casevirksomhederne bar præg af en konsensuskultur hvor det ikke var velset at udtrykke åben kritik, så brød man den sociale kontrakt om at alle har det godt og alle er enige. Konsekvensen af en sådan kultur var både begrænsninger i nytænkning og et pres på de svage med problemer som ikke var med til at dominere dagsordenen. I det nye projekt i Maskinfabrikken 'Licens til handling' lagde man vægt på at uenighed og utilfredshed skulle udtrykkes på møderne. Man havde erkendt at manglende kritik førte til rygter og snak i krogene. Det indebar at også ledelsen måtte stå model til kritik.

### **5. Nej til kærlighed – ja til anerkendelse og respekt**

*Det er fællesskab om at udføre arbejdet og ikke følelsesmæssig omklamring, som skaber trivsel. Det er fagligheden som skal anerkendes på arbejdet. Personligheden skal respekteres.*

I Sparekassen har man gennem en årrække arbejdet med selvledelse hvor den enkelte får stor indflydelse og stort ansvar. Denne prioritering har stor betydning for det gode psykiske arbejdsmiljø som virksomheden i dag kan præstere, men denne strategi er på vej over i et fokus på personligheden bl.a. gennem NLP-kurser, hvor succesen for den enkelte medarbejder bliver personligheden og ikke fagligheden. Derved bliver det afgørende om man kan lide hinanden, og fagligheden bliver sekundær. Man risikerer derfor at tabe medarbejdere som måske ikke er gode til at demonstrere den ekstroverte personlighed, men faktisk yder et fagligt velkvalificeret arbejde. Og medarbejderne kommer til at mangle den faglige anerkendelse som er afgørende for at opleve mening med arbejdet.

### **6. Lederen som sekretær for medarbejderne**

*Meningsfulde arbejdsopgaver fordrer at ledelsen fjerner forhindringer og sikrer ressourcer og indflydelse. Medarbejderne skal nok sørge for at udføre et godt stykke arbejde.*

Dagens medarbejdere stilles overfor stadigt større krav om engagement, ansvarsfølelse og sociale kompetencer. For at kunne leve op til disse krav er det nødvendigt med indflydelse til selv at træffe beslutninger over eget arbejde. Når man får det, gør medarbejderne derfor alt hvad de kan for at løse arbejdsopgaverne på en forsvarlig måde, og de oplever en høj grad af mening med arbejdet. En hovedopgave for ledelsen bliver derfor at bane vejen for at medarbejderne kan komme til at fokusere på udførelse af deres kernearbejde. Det

gælder også i det ufaglærte arbejde som traditionelt har været underlagt en stærk styring. I Cateringen var det afgørende for en forbedring af arbejdsmiljøet at ledelsen begyndte at tage medarbejdernes bekymringer alvorligt. Det var bekymringer som handlede om at få gjort arbejdet godt og til tiden. Den nedslidte oven, mangel på råvarer (medarbejderne hentede nogle gange på eget initiativ råvarer i Netto) og planlægningsproblemer var alt sammen noget, ledelsen skulle tage sig af for at give medarbejderne mulighed for selv at klare arbejdet.

### **7. Hvis vi bare kunne få lov til at passe vores arbejde**

*Det giver arbejdsglæde at udføre et godt stykke arbejde. Arbejdet med psykisk arbejdsmiljø giver først rigtig mening og fremdrift, når det styrker muligheden for at løse de daglige arbejdsopgaver.*

Alle ønsker at gøre et godt stykke arbejde, og det opfatter medarbejderne som den kerneopgave, de er ansat til at løse. Det er derfor vigtigt at processen mod en forbedring af det psykiske arbejdsmiljø kommer til at hænge sammen med det daglige arbejde. Ellers bliver det en selvstændig aktivitet som ingen anser som særlig vigtig og som let dør ud. Døgninstitutionens oversættelse af det psykiske arbejdsmiljø til en styrkelse af det pædagogiske arbejde er et eksempel på hvordan det kan gøres. Spørgsmålet bliver hvordan det konkrete arbejde kan laves bedre. Et andet eksempel er organisering af feed back på det arbejde man har lavet. Der ved får man den vigtige anerkendelse gennem det konkrete arbejde.

### **8. Inddragelse og dialog er godt, men ikke nok**

*Møder og samtaler er nødvendige, men de skal føre til konkrete og synlige resultater. Handlekraftige aktører må påtage sig ansvaret for at skabe rammerne og tage hånd om processen.*

Der er efterhånden ganske almindelig praksis på danske arbejdspladser at medarbejderne inddrages både i det daglige arbejde og i forandringsprocesser. Men det er også en inddragelse som giver alt for små resultater. Det skyldes at inddragelsen bliver til snak på et personalemøde som ikke følges op. Det er der flere årsager til. Nogle steder som på nogle af omsorgsarbejdspladserne, er man vant til megen snak men i mindre grad til at organisere opfølgning, mens man i industrien simpelthen mangler at holde møder. Når det sker, bliver det alt for handlingsorienteret hvor tvivl og kritik vanskeligt kommer til orde. Det samme gælder nogle af de konsensusorienterede virksomheder. Mange anser derfor møder som spild af tid som søges kortet ned. I stedet synes der at være behov for at forsøge at udvikle gode møder som alle får noget konstruktivt ud af.

### **9. Spørgeskemaer sætter dagsordenen, men løser ikke problemerne**

*Kortlægningen skaber legitimitet og opmærksomhed, men er svær at omsætte til direkte handlinger. Handling kræver dialog, prioritering og fokus på det konkrete arbejde.*

Kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø ved hjælp af spørgeskemaer er det hyppigst anvendte redskab til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø i dag. Vores resultater viser klart at de fleste virksomheder har svært ved at organisere anvendelsen af spørgeskemaer på en effektiv måde. Tilbageoversættelse, prioritering og udvikling af en handleplan sker ikke eller på en meget usystematisk måde. Spørgeskemaet indeholder et element af objektivisering af det psykiske arbejdsmiljø som man vanskeligt kan sætte sig udover. Det er derfor vanskeligt at gennemføre en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø som viser problemer og derefter blot lægges til side. Både ledelse og medarbejdere vil opleve det som nødvendigt at gøre noget, og dermed er der mulighed for at få sat en proces i gang som kan føre til positive resultater. Konsulenthuset er et eksempel på at spørgeskemaresultaterne blev modtaget meget afvisende, men alligevel endte man med at gennemføre forandringer fordi det var for vanskeligt slet intet at gøre. Tilsvarende følte man sig på Maskinfabrikken forpligtiget til at gøre noget, da det oprindelige VIPS-projekt gik dårligt, og man igangsatte derfor et nyt mere handlingsorienteret projekt: 'Licens til handling'.

### **10. Se manglerne i øjnene og dyrk mulighederne**

*Psykisk arbejdsmiljø handler både om at fjerne belastninger og om at skabe udvikling og mening i arbejdet. Det er derfor nødvendigt både at kunne blæse og have mel i munden.*

Begrebet psykisk arbejdsmiljø tager sit udgangspunkt i en arbejdsmiljødiskurs hvor der er fokus på risici og helbredsskader og dermed på forebyggelse gennem fjernelse af risici. Denne tankegang forsøges overført til det psykiske arbejdsmiljø, men derved opstår der er nyt problem fordi der er tale om relationer mellem mennesker som ikke kan oversættes til forebyggelse af risici. Det er derfor nødvendigt at fokusere på det, som skaber trivsel - kun derved kan det gode psykiske arbejdsmiljø udvikles. Desværre indeholder et sådan fokus også potentielle problemer. Der kan være enkeltpersoner som har rigtigt store problemer med for meget arbejde eller mobning som overses i den trivselsrettede indsats. Det kan specielt gøre sig gældende med den stigende grad af selvledelse hvor det er medarbejderne som selv skal løse de problemer, som opstår i arbejdet. Man kommer derfor til at arbejde med den vanskelige proces med både at blæse og have mel i munden. Særligt de konsensusorienterede virksomheder fx Sparekassen, som har opnået virkelig trivsel, kan have problemer med den sidste variant, mens nogle af de virksomheder som har en længere tradition for at arbejde med risikotilgangen i det fysisk-kemiske arbejdsmiljø, som fx nogle af industrivirksomhederne, kan have problemer med at udvikle trivselstilgangen.

### **11. Det er svært at holde skruen i vandet når bølgerne går højt**

*Når store forandringer skyller ind over organisationen, kræver det noget særligt at sikre en indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø.*

Mange casevirksomheder har været udsat for store forandringer under VIPS-projektet. Det gælder fx nogle af omsorgsvirksomhederne som har været præget af den kommunale strukturreform, nogle af industrivirksomhederne som har været gennem store afskedigelser, og IT-virksomheden som står midt i at udvikle en ny strategi. Sådanne forandringer fører uundgåeligt til en belastning af det psykiske arbejdsmiljø. Den enkelte og gruppen bliver usikker på fremtiden. Bliver der plads til os? Hvad kommer det nye arbejde til at bestå i? Kan jeg leve op til kravene? Forsvinder de elementer i arbejdet som vi særligt værdsætter. Det viste sig at nogle virksomheder var gode til at håndtere sådanne forandringer. Det gælder fx Transportmiddelfabrikken hvor det lykkedes at gennemføre store afskedigelser uden det psykiske arbejdsmiljø blev ødelagt. Tværtimod var der tegn på forbedringer. Der er formodentlig to væsentlige årsager hertil. Den ene er virksomhedens store sociale kapital som er opbygget gennem en årrække, og hvor medarbejderne har tillid til at ledelsen arbejder for virksomhedens fælles bedste og at de bliver behandlet på en ordentlig måde. Den anden er at virksomheden gik åbent og offensivt ind i situationen – både med at informere og med at tilbyde støtte til dem, der blev fyret.

### **12. Ingenting kommer af ingenting**

*Det kræver tid, penge og energi at skabe og opretholde et godt psykisk arbejdsmiljø. Tænk på det som en nødvendig investering.*

Det er ganske overraskende at mange virksomheder har et billede af, at store forandringer kan gennemføres uden det har konsekvenser for driften og nærmest uden investeringer. Den samme opfattelse synes at eksistere for det psykiske arbejdsmiljø. At de kommer nærmest af sig selv hvis man blot sætter punktet på dagsordenen. Som på alle andre områder kræver også det psykiske arbejdsmiljø investeringer. Der er personer som skal bruge tid og ikke mindst energi på at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, og den tid og den energi kan ikke samtidig anvendes til noget andet. Ofte kræves der også penge op af lommen. Det kan være betaling af overarbejde eller vikarer i omsorgsarbejdet. Det kan være til lederuddannelse eller til medarbejderseminarer. Det kan være til brug af konsulenter. Det betyder ikke at investeringer i psykiske arbejdsmiljø nødvendigvis er meget omkostningsfulde. Der kan gøres meget for små midler, men det er nødvendigt at indse at selv når der er tale om små midler, er der grænser for hvor mange andre nye projekter der kan sættes i søen samtidig. Heldigvis er der gode muligheder for at se det psykiske arbejdsmiljøprojekt som en investering, der i lige så høj grad forbedrer produktivitet og kvalitet som trivsel, og dermed kan indsatsen for det psykiske arbejdsmiljø i mange tilfælde blive svaret på de problemer man har med at få trivsel, produktivitet og kvalitet til at hænge sammen.

### ***13. Meningen med arbejdet skabes i fællesskabet***

*Fællesskabet om arbejdet er en stor del af meningen med at gå på arbejde, og kollektiv meningskabelse er central for forståelsen af arbejdsopgaven.*

Det er en nødvendighed for mennesker at indgå i sociale relationer med andre mennesker, og derfor skal også det psykiske arbejdsmiljø ses i lyset af fællesskabet. Det er gennem samarbejdet med andre at man finder meningen med sit arbejde og gennem feed back fra andre kolleger og ledere at man får anerkendelse for sit arbejde. Særligt det psykiske arbejdsmiljø har en tendens til at blive individorienteret. Man ser det problem den enkelte typisk har med stress, og ser ikke hvordan det er skabt af fællesskabet på arbejdspladsen. Dette kollektive element kom der faktisk også fokus på i løbet af projektet. Særligt i Banken hvor man fandt ud af at den hidtidige stresspolitik var alt for individorienteret og rettet mod at tage sig af skader, når de var indtrådt. Derfor tog man fat på at udvikle en stresspolitik som gik på hele arbejdspladsen. I en af de undersøgte afdelinger i Banken oplevede man et spring i det psykiske arbejdsmiljø fra første til anden måling, og dette spring skete i høj grad fordi en ny ledelse for afdelingen satsede på at udvikle det kollektive, mens den tidligere ledelse havde haft sit fokus på den enkelte medarbejders individuelle mål og performance.





## 10. LITTERATUR

- Hvid, H. & Hasle, P. (Eds) (2003). *Human Development and Working Life*. Aldershot: Ashgate.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskabsfilosofi och kvalitativ metod*. Stockholm: Studentlitteratur.
- Arnold, K.A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K. & Mckee, M.C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 193-203.
- Arthur, M. & Rousseau, D. (1996). *The boundary career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University Press.
- Bjorner, J.B., Wallenstein, G.V., Martin, M.C., Lin, P., Blaisdell-Gross, B., Piech, C.T. et al. (2007). Interpreting score differences in the SF-36 Vitality scale: using clinical conditions and functional outcomes to define the minimally important difference. *Current Medical Research and Opinion*, 23, 731-739.
- Borg, V. (2007). *Sund i arbejde - positive faktorer i arbejde København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø*.
- Borritz, M. (2006). *Burnout in human service work - causes and consequences Copenhagen: National Institute of Occupational Health*.
- Burr, H., Bach, E., Borg, V. & Villadsen, E. (2002). *Arbejdsmiljø i Danmark 2000 - En kortlægning af lønmodtageres og selvstændiges arbejdsmiljø og helbred*. København, Arbejdsmiljøinstituttet.
- Burr, H., Bach, E., Gram, H. & Villadsen, E. (2006). *Arbejdsmiljø i Danmark 2005 - et overblik fra den Nationale Arbejdsmiljøkohorte (Rep. No. 1)*. København, Arbejdsmiljøinstituttet.
- Dollard, M.F., Dormann, C., Boyd, C.M., Winefield, H.R. & Winefield, A.H. (2003). Unique Aspects of Stress in Human Service Work. *Australian Psychologist*, 38, 84-91.
- Flyvbjerg, B. (1991). *Rationalitet og magt - den konkrete videnskab*. (vols. 1) Århus, Akademisk Forlag.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Make social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Hagedorn-Rasmussen, P. & Mac.A. (2007). Historieværkstedets metode. In: Fuglsang, L., Hagedorn-Rasmussen, P. & Olsén P. (Eds.), *Teknikker i samfundsvidenskaberne* (pp. 156-177). Roskilde, Roskilde Universitetsforlag.
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human service organisations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Hasle, P. & Møller, N. (2005). Fra en konfliktkultur til udvikling i fællesskab - social kapital i danske slagterier. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7, 71-86.
- Hirschhorn, L. & Gilmore, T. (1992). The New Boundaries of the 'Boundaryless' Company. *Harvard Business Review*, 70, 104-115.
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA, University of California Press.

- Honneth, A. (2004). Organized self-realization - Some Paradoxes of individualization. *European Journal of Social Theory*, 7, 463-478.
- Hvenegaard, H. & Trolle, H. (1996). *Den lærende organisation - fra udbrændthed til udvikling*. København, Arbejdsmiljøfondet.
- Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of Humanistic Psychology*, 40, 84-107.
- Johansen, J., Riis, J.O., Lundvall, B.-A. & Mouritsen, J. (2004). *Interaktive virksomheder - billeder af fremtidig dansk produktion*. København, Dansk Industri.
- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work, stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, Basic Books.
- Kira, M. (2002). Moving from consuming to regenerative work. In: Docherty, P., Forslin, J. & Shani, A.B. (Eds.), *Creating sustainable work systems* (pp. 29-39). London: Routledge.
- Kira, M. (2003). From good work to sustainable development - Human resources consumption and regeneration in the post-bureaucratic working life. Stockholm, Royal Institute of Technology.
- Kristensen, T.S. (1999). Challenges for research and prevention in relation to work and cardiovascular diseases. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 25, 550-557.
- Kristensen, T.S. (2007). Virksomhedens sociale kapital. In: Sejersen, N. & Dragsbæk, P. (Eds.), *Gør noget mere. Håndtering af psykisk arbejdsmiljø*. København, TekSam.
- Kristensen, T.S., Hannerz, H., Høgh, A. & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire - a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 31, 438-449.
- Kristensen, T.S., Hasle, P. & Pejtersen, J.H. (2008). Virksomhedens sociale kapital – en ny indfaldsvinkel til det psykiske arbejdsmiljø? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, In press.
- Kristensen, T.S. & Smith-Hansen, L. (2003). *Det udviklende arbejde: Helbred, stress og kvalifikationer. Resultater fra SARA-projektet*. København, Frydenlund.
- Kvale, S. (1996). *An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, Sage.
- Leppänen, V., Jönsson, S., Petersson, H. & Tranquist, J. (2006). Villkor i arbete med människor - en inledning. In: Petersson, H., Leppänen, V., Jönsson, S. & Tranquist J. (Eds.). *Villkor i arbete med människor* (pp. 1-18). Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Lund, H. & Hvid, H. (2007a). *Øje på det grænseløse arbejde* København, LO.
- Lund, H. & Hvid, H. (2007b). *Øje på det psykiske arbejdsmiljø i det grænseløse arbejde* København, LO.
- Lysgaard, S. (1967). *Arbejderkollektivet*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Mac, A. (2007). *Fri os for dårlig ledelse*. København, Frydenlund.

- Marler, J.H., Barringer, M.W. & Milkovich, G.T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: Worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 425-453.
- May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Semmer, N.K., Jacobshagen, N., Meier, L.L. & Elfering, A. (2007). Occupational stress research: The "stress-as-offence-to-self" perspective. Unpublished Work.
- Siegrist, J., Starke, S., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M.G., Niedhammer, I. et al. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58, 1483-1499.
- Stone, K.V.W. (2001). The new psychological contract: Implications of the changing workplace for labor and employment law. *Ucla Law Review*, 48, 519-661.
- Strazdins, L.M. (2000). Integrating emotions: Multiple role measurement of emotional work. *Australian Journal of Psychology*, 52, 41-50.
- Sullivan, S.E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25, 457-483.
- Ware, J.E., Kosinski, M., Bjorner, J.B., Turner-Bowker, D.M., Gandek, B. & Maruish, M.E. (2007). User's manual for the SF-36v2 Health Survey (2nd ed.) Lincoln, RI, QualityMetric Incorporated.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: Design and methods*. London, Sage Publications.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological strain. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.



# BILAG 1. PROJEKTDELTAGERE

Projektet er udført af et konsortium bestående af forskere fra nedenstående fire institutioner:

## **Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)**

Seniorforsker Peter Hasle  
Forsker Ole Henning Sørensen  
Professor Tage Søndergaard Kristensen  
Seniorforsker Jan Pejtersen  
Datamanager Lars Smith-Hansen  
Projektsekretær Merete Pedersen

## **Institut for Produktion og Ledelse, Danmarks Tekniske Universitet (DTU)**

Lektor Niels Møller  
Lektor Vibeke Andersen

## **TeamArbejdsliv Aps**

Arbejdslivsforsker Hans Jørgen Limborg  
Forsknings- og udviklingskonsulent Hans Hvenegaard

## **Roskilde Universitetscenter (RUC)**

*Institut for Miljø, Samfund og Rumlig Forandring*  
Professor Helge Hvid  
Lektor Klaus T. Nielsen  
Adjunkt Henrik L. Lund

## *Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier*

Lektor Anita Mac  
Lektor Peter Hagedorn-Rasmussen

## *Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning*

Professor Peter Olsén

## **Projektledelse**

Peter Hasle, NFA (projektleder)  
Tage Søndergaard Kristensen, NFA  
Hans Jørgen Limborg, TeamArbejdsliv  
Anita Mac, RUC (til 1/1 2006)  
Helge Hvid, RUC (fra 1/1 2006)  
Niels Møller, DTU (fra 1/5 2006)  
Merete Pedersen, NFA (projektsekretær)

## **Ændringer i projektets deltagere og styring i perioden**

Projektledelse og bevilling overgik pr. 1/5 2006 fra Institut for Produktion og Ledelse, DTU, til Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø samtidig med at tre af projektdeltagerne, Peter Hasle, Ole H. Sørensen og Merete Pedersen, flyttede fra DTU til NFA.

## **Ph.d.**

Projektet omfattede oprindeligt en ph.d. som desværre opsigde sin stilling midt i forløbet. Opgaverne i ph.d.'en blev videreført af de øvrige forskere.



## BILAG 2. HISTORIEVÆRKSTED

### Information om historieværkstedet

Alle virksomheder har en historie - en historie, som også fortæller noget om nutiden. Der er opbygget strukturer, procedurer, kulturer, måder at tænke og handle på i organisationen. Nogle gange glemmer man hurtigt hvorfor man gør som man gør. Og nogle gange kan man blive blind overfor noget som måske ikke er så hensigtsmæssigt mere. At kende sin historie er således vigtigt for at komme videre med den udvikling, man kunne ønske sig. Hvad skal sendes på museum, og hvilken viden skal vi have med videre ind i fremtiden? Hvad er det for ressourcer, som findes netop her på virksomheden?

En af de første aktiviteter i VIPS er et historieværksted af én dags varighed. Historieværkstedet har til formål at undersøge virksomhedens arbejde med psykisk arbejdsmiljø og virksomhedens øvrige forandringsaktiviteter inden for de seneste ca. 10 år med henblik på at få indsigt i egne potentialer og mulige ”snublesten”. Der sammensættes en gruppe på 7-10 personer som på forskellig vis er bærere af virksomhedens historie på disse temaer. Der tilstræbes en sammensætning hvor både ledere og medarbejdere er med. Dagen forløber over to dele: om formiddagen vil historien blive oprullet, og om eftermiddagen bruges historien som udgangspunkt for en diskussion af styrker og svagheder og betydningen for de kommende aktiviteter med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Forskerne laver et kort referat af historieværkstedet som indgår i tilbagemeldingen på den indledende undersøgelse.

Det er vores erfaring at deltagerne får et godt overblik over historiens forløb, og får et billede af hvor styrkerne og svaghederne er i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø og forandringer i det hele taget.

Forskerne vil bruge historieværkstedet som afsæt for de efterfølgende uddybende interview med enkeltpersoner eller grupper.

### Plan for historieværkstedet

- |              |  |
|--------------|--|
| 09.00-12.15: | Historien<br>vigtige begivenheder i og omkring virksomheden fx om marked, produkter, teknologi, organisation, ejerskab<br>vigtige begivenheder vedrørende psykisk arbejdsmiljø, trivsel, samarbejde og fravær<br>vigtige personer for virksomheden og for det psykiske arbejdsmiljø<br>vigtige diskussioner og konflikter<br>overskrifter på historiens kapitler |
| 12.15-12.45: | Frokost  |
| 12.45-14.30: | Fremtiden<br>styrker og svagheder i at arbejde med forandringer og psykisk arbejdsmiljø<br>hvad kan vi bruge i den fremtidige indsats  |





## BILAG 3. SUPPLERENDE STATISTISKE ANALYSER

### Tidsudviklingen på afdelingsniveau

I det følgende ser vi på tre virksomheder inden for omsorgsarbejde: Daginstitutionerne, Døgninstitutionen og Hjemmeplejen. De er alle tre karakteriseret ved at de består af relative mange afdelinger eller selvstændige enheder. Vi undersøger udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø i den enkelte afdeling i forhold til den samlede virksomhed. Da nogle af enhederne er ret små er der kun medtaget afdelinger hvor mindst 5 personer har svaret på spørgeskemaet i hver af runderne. Vi har beregnet ændringen i dimensionerne for hver afdeling for sig. Der er i den statistiske model taget hensyn til at nogle personer har svaret på spørgeskemaet i begge runder, mens andre kun har svaret i den ene af runderne. Middelværdi og standardafvigelse er beregnet på tværs af afdelingerne.

I Tabel 3-1 er vist middelværdi og varians beregnet på afdelingsniveau for Daginstitutionerne, Døgninstitutionen og Hjemmeplejen. På virksomhedsniveau viser middelværdien at hvis man ser bort fra udviklingen for *utryghed*, så er der sket relativt små ændringer på under 3,5 point. Ser man derimod på standardafvigelsen der siger noget om variationen mellem afdelingerne, er den generelt meget stor. Ca. 95% af værdierne vil ligge inden for +/- 2 gange standardafvigelsen. Det betyder at de positive ændringer der er på nogle institutioner, bliver opvejet af tilsvarende negative ændringer på andre institutioner. Variationen er størst for Daginstitutionerne og generelt ses de største variationer inden for dimensionerne om samarbejde og ledelse som fx forudsigelighed, ledelseskvalitet, feedback, sociale relationer og socialt fællesskab.

For disse virksomheder er det mindre relevant at tale om et virksomhedsniveau. Ændringer sker lokalt i de enkelte enheder, og der er meget stor forskel på ændringerne afhængig af den enkelte enhed. Det giver således bedre mening at se på ændringerne i afdelinger tæt på de ansatte. Imidlertid er VIPS designet til at være en undersøgelse på virksomhedsniveau, idet følgeforskerne generelt ikke har fulgt virksomhederne helt nede på afdelingsniveauet.

**Tabel B3-1. Udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø for Daginstitutionerne, Døgninstitutionen og Hjemmeplejen. Den angivne middelværdi og spredning er baseret på værdierne for afdelingsniveauet.**

	Daginstitutionerne N=33		Døgninstitutionen N=8		Hjemmeplejen N=26	
	Middel	Std	Middel	Std	Middel	Std
Kvantitative krav	2,7	7,1	-1,3	4,6	3,1	6,6
Kognitive krav	1,3	5,3	2,0	4,3	0,0	5,9
Emotionelle krav	1,8	6,4	0,8	6,0	-1,6	6,4
Skjule følelser	2,8	7,3	0,2	11,9	-1,6	6,2
Sensoriske krav	2,0	8,7	3,0	4,1	0,0	7,6
Indflydelse	-1,2	8,8	-2,7	6,2	-1,7	7,1
Udviklingsmuligheder	0,4	5,3	-0,1	3,8	-1,1	3,5
Frihedsgrader	-0,1	9,1	-3,4	7,8	-1,3	7,0
Mening i arbejdet	-0,6	3,7	5,5	5,1	-0,2	4,0
Involvering	-2,3	6,9	0,5	6,7	-2,6	5,1
Forudsigelighed	-2,5	10,7	-0,1	6,7	-0,4	6,8
Rolleklarhed	-0,9	6,9	-0,8	5,5	0,7	4,4
Rollekonflikter	2,3	6,8	-2,7	6,9	0,3	4,1
Ledelseskvalitet	-1,6	11,1	0,6	11,9	1,1	7,9
Social støtte	-2,7	6,6	3,2	2,7	-0,2	7,3
Feedback	-1,0	8,2	0,0	9,4	-3,4	8,9
Sociale relationer	-1,3	9,9	1,5	6,6	-1,2	10,8
Socialt fællesskab	-3,1	8,9	3,2	10,0	-1,4	7,5
Utryghed	-6,2	11,3	-2,6	10,5	-2,1	7,7
Jobtilfredshed	-1,3	6,3	1,4	3,9	-0,9	5,7
Generelt helbred	-1,8	5,9	0,7	3,4	-2,1	6,8
Mentalt helbred	0,0	8,9	0,9	3,9	0,6	5,6
Vitalitet	-1,2	7,8	-1,2	6,2	-0,7	7,1
Adfærdsmæssig stress	-1,0	9,6	3,2	6,2	0,9	8,0
Somatisk stress	1,0	7,9	2,4	7,0	2,9	6,7
Kognitiv stress	1,6	7,4	3,1	5,2	1,0	5,6

### Statistisk analyse af udviklingen over tid

I dette afsnit foretages en statistisk analyse af udviklingen i de forskellige psykosociale dimensioner over tid. Et af problemerne ved at lave epidemiologiske interventionsundersøgelser på virksomheder er at undersøgelsespopulationen ofte ikke er den samme før og efter interventionen. Det kan skyldes at nogle medarbejdere holder op i interventionsperioden mens andre kommer til, eller at personer der er med i hele undersøgelsesperioden, kun svarer på spørgeskemaet i en af de to spørgerunder. Til at illustrere problemet er der i Tabel B3-2 angivet antal personer der har udfyldt spørgeskemaet i første runde, anden runde og begge runder. Det skal bemærkes at der efter første spørgeskemarunde har været fyringer på de tre industrivirksomheder: Cateringen, Transportmaterielvirksomheden og Maskinfabrikken. Det fremgår af tabellen at det kun er omkring halvdelen af personerne fra første runde, som også svarer i anden runde.

**Tabel B3-2. Antal personer der har deltaget i de to spørgeskemarunder i undersøgelsen, og som ligger til grund for de statistiske analyser (mixed model).**

Case	Antal personer i runde 1	Gengangere	Antal personer i runde 2
Cateringen	164	58	79
Maskinfabrikken	149	94	166
Transportmaterielvirksomheden	404	92	124
Trykkeriet	112	82	101
Banken	166	71	161
IT-virksomheden	636	389	620
Konsulenthuset	80	46	72
Sparekassen	126	104	151
Daginstitutionerne	445	218	340
Døgninstitutionen	98	45	94
Hjemmeplejen	502	248	409
Familierådgivningen	32	11	17
Sundhedstjenesten	17	12	17
<b>Total</b>	<b>2.931</b>	<b>1.470</b>	<b>2.351</b>

Udgangspunktet for VIPS-undersøgelsen har været at det er virksomhederne der er analyseenheden, således som det fremgår af den deskriptive analyse i afsnit 0. I dette afsnit har vi imidlertid valgt også at tage hensyn til personeffekten i de statistiske analyser. Der er derfor lavet analyser baseret på en varianskomponentmodel hvor ændringen over tid er indsat som en deterministisk effekt (fixed effect), og personniveauet er indsat som en stokastisk effekt (random effect). Analyserne er foretaget ved hjælp af PROC MIXED i SAS. Modellen tager således hensyn til at nogle personer kun har svaret på spørgeskemaet en enkelt gang, mens andre har svaret på spørgeskemaet både før og efter interventionen. Alle besvarelser tælles derved med, og denne metode giver dermed en realistisk beskrivelse af hvad der er foregået på virksomhederne. På grund af manglende udfyldte spørgsmål for nogle af dimensionerne er der mindre afvigelser i antallet af personer fra Tabel B3-2 i de enkelte analyser, men disse afvigelser i antal personer er under 5%.

Ændringerne i de psykosociale dimensioner beregnet ud fra varianskomponent modellen er angivet i Tabel B3-3, og det er indikeret om ændringen er statistisk signifikant.

Generelt er der jo en vis sammenhæng mellem de rent deskriptive analyser og de statistiske analyser. Det generelle billede er imidlertid at der er relativt få ændringer som er statistisk signifikante. Ydermere er der gennemført mange statistiske analyser, hvorfor man kan diskutere om det ikke kun er de højsignifikante ændringer der har relevans, dvs. hvor signifikansniveauet er nede på 0,001. I det følgende ser vi på mønstre ud fra alle de signifikante dimensioner ( $p < 0,05$ ).

Et fald i utryghed viser sig som et generelt billede for de fleste virksomheder og skyldes sandsynligvis ændringen i forholdene på arbejdsmarkedet. Dog er der én af virksomhederne 'Familierådgivningen', som har en markant og signifikant stigning i utrygheden på hele 12,5 point. Dette resultat går imod den generelle trend.

Inden for industrien ses en signifikant forbedring af mange dimensioner for Cateringen, mens der ikke ses markante ændringer for de øvrige industrivirksomheder. Maskinfabrikken har positive forbedringer, som dog udlignes af tilsvarende negative ændringer.

For virksomhederne inden for omsorgsarbejde er der hovedsagelig negative ændringer, specielt inden for Daginstitutionerne som har 11 negative ændringer. Men også i Hjemmeplejen og Sundhedstjenesten er der flere signifikante negative ændringer.

Inden for informations- og vidensarbejde er der lidt forskellige tendenser. I IT-virksomheden er der signifikant negative ændringer på 14 dimensioner, hvoraf flere er højsignifikante. Der er således sket en betydelig negativ udvikling i IT-virksomheden. I Banken er der flere positive ændringer, mens Sparekassen som har det bedste arbejdsmiljø, har forværringer på otte dimensioner. Her er vi – som allerede nævnt – muligvis oppe mod det fænomen der kaldes 'regression to the mean'. Det er svært at forbedre sig yderligere når man ligger rigtig godt, og den forværring man ser, kan godt skyldes måleusikkerhed, selv om den er statistisk signifikant.

**Table B3-3. Statistisk analyse af ændringen over tid for de psykosociale dimensioner på de enkelte VIPS-arbejdspladser**

	Catering	Maskin-fabrik	Trans-portmat.	Trykkeri	Bank	IT-virk-somhed	Konsu-lenthus	Spare-kasse	Daginst.	Døgnins.	Familie-rådg.	Hjemme-pleje	Sundheds-tjeneste
Kvantitative krav	-2,9	4,8**	2,7*	0,8	-0,4	3,0***	1,6	2,8*	2,5**	-2,7	3,6	2,5**	6,1
Kognitive krav	0,4	1,7	1,6	-1,4	0,8	-0,1	0,2	1,6	0,9	1,7	-0,6	0,2	-1,1
Emotionelle krav	-4,4	4,5**	1,9	-1,8	-1,3	-0,3	0,3	0,5	0,9	2,3	-0,9	-1,1	-1,9
Skjule følelser	-4,5	-4,1*	0,8	4,7*	1,3	1,8*	4,4*	0,7	3,0**	1,7	-3,0	-1,6	-4,5
Sensoriske krav	0,9	4,0**	-0,7	1,4	1,9	0,3	0,5	-0,3	1,6	1,8	-0,5	-0,1	-0,1
Indflydelse	9,9***	5,0**	1,0	0,4	4,5**	-2,2**	1,0	0,7	-2,8**	-2,0	-7,3	-2,2*	-7,4*
Udviklingsmuligheder	5,0*	0,9	1,9	-0,3	-0,6	-2,8***	0,0	-1,7	-0,4	0,7	-5,1	-1,2	-7,1**
Frihedsgrader	6,2**	4,7**	2,8*	0,5	1,9	-0,3	-0,9	1,0	-0,9	-1,0	2,5	-1,7	-1,3
Mening i arbejdet	7,2**	0,0	0,4	0,0	0,1	-2,9***	-2,2	-2,8**	-0,3	3,8*	-7,6*	0,3	-2,9
Involvering	4,7*	0,1	-1,6	1,7	0,6	-4,4***	-0,3	-5,4***	-2,3**	1,2	-5,0	-3,0***	-2,7
Forudsigelighed	12,2***	-3,1	-0,7	-0,7	0,9	-6,4***	5,3*	-5,2**	-2,2*	1,5	-7,8*	-0,6	-5,9
Rolleklarhed	7,5**	0,2	-2,8*	2,7	1,8	-3,6***	4,2	-3,7**	-1,0	1,5	-2,3	0,9	-5,3*
Rollekonflikter	-2,9	-1,1	-1,5	-0,8	-1,7	1,0	-4,0*	-2,3	1,9*	-3,2	-0,7	-0,2	-2,1
Ledelseskvalitet	5,8*	0,2	-0,5	2,5	3,2*	-2,4**	6,8*	-3,4*	-2,3*	2,2	-7,1	0,3	2,0
Social støtte	2,8	3,7*	2,5	-2,0	2,1	-2,7***	1,4	-2,4	-2,9**	1,1	1,2	0,2	-0,3
Feedback	4,3	2,4	0,4	-1,8	0,2	-1,1	-1,6	0,9	-0,4	1,0	3,7	-2,8*	-8,3
Sociale relationer	1,9	0,6	-2,5	-1,6	1,8	-2,6**	-6,2*	0,7	-2,3*	1,0	8,5	-1,6	5,9
Socialt fællesskab	6,4**	2,5	0,6	3,3	2,9*	-1,0	6,9**	-1,1	-2,8**	3,0	0,8	-1,6	-0,8
Utryghed	-17,6***	-6,4**	-17,9***	-12,5***	-4,5*	-3,6**	-7,8**	-2,2	-7,2***	-3,0	-2,4	-2,6	12,5*
Jobtilfredshed	11,9***	-1,4	1,9	1,9	6,8***	-3,8***	2,9	-1,7	-1,2	1,2	-4,1	-0,1	-2,0
Generelt Helbred	2,9	-2,0	0,2	-1,0	1,3	-0,7	-2,1	-1,7	-2,1*	0,2	0,8	-2,0*	-3,5
Mentalt helbred	8,8***	-2,5	0,1	0,3	1,8	-1,9*	-0,9	-2,2	-1,1	1,4	-3,8	0,5	-6,5
Vitalitet	7,2**	-3,8*	0,0	0,2	5,6**	-1,1	-1,8	-2,8	-1,6	-0,3	-6,8	-0,4	-15,7**
Adfærdsmæssig stress	-10,9***	2,0	-0,9	-3,2	-1,6	1,4	-1,3	3,4*	0,1	1,3	3,6	0,4	9,9
Somatisk stress	-3,6	1,7	-0,7	-1,1	-2,7	1,3	4,8*	-0,6	1,7	2,6	4,9	2,4**	10,4*
Kognitiv stress	-5,8*	3,2	-1,4	-2,6	-3,1	2,8**	0,6	4,4*	3,2**	2,5	0,3	1,1	12,6
Lodret tillid	7,9***	0,7	2,9*	-4,3*					-1,9*			-1,2	
Vandret tillid	1,8	-1,5	0,1	-2,3					-2,1*			-0,1	
Retfærdighed	4,9*	-1,9	2,8*	-2,9					-2,4*			-0,1	
Søvnbesvær					3,4			7,0***		4,3			

\*p<0,05; \*\*p<0,01 \*\*\*p<0,001

### De ansattes egen oplevelse af ændringer og VIPS-aktiviteter

I det følgende er randfordelingerne for de seks spørgsmål om de ansattes oplevelser af forandringer angivet for de enkelte virksomheder.

Tabel B3-4 viser svarfordelingen for spørgsmålet: 'Er det alt i alt blevet en bedre arbejdsplads'. Det overordnede billede for hele VIPS er at de fleste svarpersoner oplever at arbejdspladsen er den samme som før. Andelen af ansatte der oplever at have fået en bedre arbejdsplads, er større end andelen der oplever en forringelse på følgende virksomheder: Banken, Sparekassen, Konsulenthuset, Maskinfabrikken og Døgninginstitutionen. Derimod er der en større gruppe ansatte der oplever tilbagegang på: IT-virksomheden, Cateringen, Trykkeriet og til dels Familierådgivningen.

**Tabel B3-4. Er det alt i alt blevet en bedre arbejdsplads?**

	Ja, bedre end før [%]	Det samme som før [%]	Nej, dårligere end før [%]	I alt antal personer
Cateringen	16,5	40,5	43,0	79
Maskinfabrikken	40,1	49,7	10,2	157
Transportmateriel	15,6	71,3	13,1	122
Trykkeriet	5,2	38,1	56,7	97
Banken	31,0	67,1	1,9	155
IT-virksomheden	14,6	58,4	27,0	596
Konsulentvirksomheden	22,4	70,2	7,5	67
Sparekassen	26,5	68,7	4,8	147
Hjemmeplejen	19,6	65,3	15,1	392
Daginstitutionerne	20,1	63,2	16,7	323
Døgninginstitutionen	25,9	61,7	12,4	81
Familierådgivningen	17,7	52,9	29,4	17
Sundhedstjenesten	11,8	70,6	17,7	17
<b>I alt</b>	<b>20,0</b>	<b>61,0</b>	<b>19,0</b>	<b>2.250</b>

Tabel B3-5 viser svarfordelingen for spørgsmålet: Har du fået mere indflydelse på dit eget arbejde? Det generelle billede er, at ca. 60% oplever, at de har samme indflydelse som før. Andelen, der oplever at de har fået mere indflydelse, er større end gruppen der oplever at have mistet indflydelse, på virksomhederne: Banken, Sparekassen, Konsulenthuset, IT-virksomheden, Maskinfabrikken, Transportmateriel, Cateringen, Hjemmeplejen, Daginstitutionerne og Døgninstitutionen. Derimod er der en oplevelse af mindre indflydelse i Trykkeriet, Familierådgivningen og Sundhedstjenesten.

**Tabel B3-5. Har du fået mere indflydelse på dit eget arbejde?**

	Ja, mere indflydelse end før [%]	Det samme som før [%]	Nej, mindre indflydelse end før [%]	Antal personer
Cateringen	25,3	63,3	11,4	79
Maskinfabrikken	40,4	54,5	5,1	156
Transportmateriel	41,8	53,3	4,9	122
Trykkeriet	14,4	62,9	22,7	97
Banken	29,5	68,6	1,9	156
Sparekassen	32,0	63,3	4,8	147
Konsulentvirksomheden	31,3	59,7	9,0	67
IT-virksomheden	24,4	61,9	13,8	595
Hjemmeplejen	26,5	67,9	5,7	389
Daginstitutionerne	30,2	54,8	15,0	321
Døgninstitutionen	25,6	67,1	7,3	82
Familierådgivningen	17,7	52,9	29,4	17
Sundhedstjenesten	0,0	88,2	11,8	17
<b>I alt</b>	<b>28,0</b>	<b>62,0</b>	<b>10,0</b>	<b>2.245</b>

Tabel B3-6 viser svarfordelingen for spørgsmålet: ”Er dit arbejdspress steget?” De fleste svarpersoner oplever at arbejdspresset er steget. På kun fire virksomheder oplever flertallet at arbejdspresset er det samme som før, mens andelen der oplever, at arbejdspresset er faldet er under 6% for alle virksomheder.

**Tabel B3-6. Er dit arbejdspress steget?**

	Ja, arbejdspresset er steget [%]	Det samme som før [%]	Nej, arbejdspresset er blevet mindre end før [%]	Antal personer
Cateringen	72,2	22,8	5,1	79
Maskinfabrikken	46,8	51,9	1,3	156
Transportmateriel	36,1	59,0	4,9	122
Trykkeriet	78,4	21,7	0,0	97
Banken	44,9	50,6	4,5	156
IT-virksomheden	62,7	34,3	3,0	592
Konsulentvirksomheden	56,7	41,8	1,5	67
Sparekassen	44,9	49,7	5,4	147
Daginstitutionerne	66,9	31,0	2,2	323
Døgninstitutionen	57,3	39,0	3,7	82
Familierådgivningen	70,6	29,4	0,0	17
Hjemmeplejen	50,9	45,3	3,8	391
Sundhedstjenesten	76,5	17,7	5,9	17
<b>I alt</b>	<b>57,0</b>	<b>40,0</b>	<b>3,0</b>	<b>2.246</b>



Tabel B3-7 viser svarfordelingen for spørgsmålet: ”Får du bedre hjælp og støtte fra kollegerne?” Her oplever mere end 75% at forholdene er de samme som før. Der er dog flere, der oplever positive ændringer end negative, hos Banken, Sparekassen, Konsulenthuset, IT-virksomheden, Maskinfabrikken, Cateringen, Hjemmeplejen, Daginstitutionerne, Døgninstitutionen og Sundhedstjenesten. Der er overvejende uændrede forhold hos Transportmaterielvirksomheden og Familierådgivningen, mens der er flest, der oplever mindre støtte i Trykkeriet.

**Tabel B3-7. Får du bedre hjælp og støtte fra kollegerne?**

	Ja, bedre hjælp og støtte end før [%]	Det samme som før [%]	Nej, dårligere hjælp og støtte end før [%]	Antal personer
Cateringen	18,99	73,42	7,59	79
Maskinfabrikken	19,23	78,21	2,56	156
Transportmateriel	8,2	82,79	9,02	122
Trykkeriet	7,22	77,32	15,46	97
Banken	19,23	78,85	1,92	156
IT-virksomheden	10,76	82,52	6,72	595
Konsulentvirksomheden	12,12	80,3	7,58	66
Sparekassen	19,05	78,23	2,72	147
Daginstitutionerne	17,76	76,95	5,3	321
Døgninstitutionen	20,73	76,83	2,44	82
Familierådgivningen	11,76	76,47	11,76	17
Hjemmeplejen	19,9	78,06	2,04	392
Sundhedstjenesten	17,65	76,47	5,88	17
<b>I alt</b>	<b>16,0</b>	<b>79,0</b>	<b>5,3</b>	<b>2.247</b>

Tabel B3-8 viser svarfordelingen for spørgsmålet: ”Får du bedre hjælp og støtte fra din nærmeste ledelse?” De fleste oplever også her, at forholdene er de samme som før. Andelen der oplever mere støtte, er størst i virksomhederne: Banken, Sparekassen, Konsulenthuset, IT-virksomheden, Maskinfabrikken, Transportmaterielvirksomheden, Hjemmeplejen, Daginstitutionerne og Døgninstitutionen. For Familierådgivningen er andelen der oplever forbedringer, lige så stor som andelen der oplever forværringer. I Trykkeriet, Cateringen og Sundhedstjenesten er der flest der oplever, at de får mindre støtte fra deres leder.

**Tabel B3-8. Får du bedre hjælp og støtte fra din nærmeste ledelse?**

	Ja, bedre hjælp og støtte end før [%]	Det samme som før [%]	Nej, dårligere hjælp og støtte end før [%]	Antal personer
Cateringen	10,1	67,1	22,8	79
Maskinfabrikken	26,8	63,1	10,2	157
Transportmateriel	21,3	68,0	10,7	122
Trykkeriet	4,1	76,3	19,6	97
Banken	21,9	69,7	8,4	155
IT-virksomheden	17,0	69,1	14,0	595
Konsulentvirksomheden	17,9	71,6	10,5	67
Sparekassen	28,6	66,0	5,4	147
Daginstitutionerne	18,4	73,1	8,4	320
Døgninstitutionen	24,4	65,9	9,8	82
Familierådgivningen	23,5	52,9	23,5	17
Hjemmeplejen	20,5	74,4	5,1	391
Sundhedstjenesten	0,0	94,1	5,9	17
<b>I alt</b>	<b>19,0</b>	<b>70,0</b>	<b>11,0</b>	<b>2.246</b>

Tabel B3-9 viser svarfordelingen for spørgsmålet: ”Får du bedre information om ændringer og fremtidsplaner for din arbejdsplads?” Igen ser vi at de fleste oplever at forholdene er de samme som før. Andelen der oplever bedre information end før, er størst for: Banken, Sparekassen, Konsulentvirksomheden, Maskinfabrikken, Transportmaterielvirksomheden, Hjemmeplejen, Daginstitutionerne, Døgninstitutionen og Familierådgivningen. Modsat er andelen der oplever dårligere information, større i IT-virksomheden, Trykkeriet, Cateringen og Sundhedstjenesten.

**Tabel B3-9. Får du bedre information om ændringer og fremtidsplaner for din arbejdsplads?**

	Ja, bedre information end før [%]	Det samme som før [%]	Nej, dårligere information end før [%]	Antal personer
Cateringen	12,7	64,6	22,8	79
Maskinfabrikken	35,7	52,9	11,5	157
Transportmateriel	18,9	64,8	16,4	122
Trykkeriet	3,1	63,9	33,0	97
Banken	30,1	62,8	7,1	156
IT-virksomheden	15,7	60,5	23,8	593
Konsulentvirksomheden	17,9	80,6	1,5	67
Sparekassen	29,5	65,8	4,8	146
Daginstitutionerne	18,0	72,7	9,3	322
Døgninstitutionen	22,2	70,4	7,4	81
Familierådgivningen	35,3	52,9	11,8	17
Hjemmeplejen	18,8	74,1	7,1	393
Sundhedstjenesten	0,0	58,8	41,2	17
<b>I alt</b>	<b>20,0</b>	<b>66,0</b>	<b>14,0</b>	<b>2.247</b>

### Sammenhæng mellem ansattes vurdering af forbedring og ændringen i psykisk arbejdsmiljø målt på skalaerne

I Tabel B3-10-15 ses sammenhængene mellem de ansattes egne oplevelser af ændringen og deres gennemsnitlige ændring på skalaen for de forskellige relevante dimensioner. For hver af svarkategorierne er den gennemsnitlige ændring i scoren beregnet. Spørgsmålene om social støtte fra henholdsvis kolleger og nærmeste ledelse er begge sammenlignet med skalaen for social støtte, som både indeholder spørgsmål om kolleger og ledelse. Det er desuden testet, om den gennemsnitlige ændring på scoren er signifikant forskellig fra nul.

Sammenhængen mellem de to måder at spørge på er som forventet. Dvs. når de ansatte oplever at der er sket positive ændringer, er den gennemsnitlige ændring i scoren mellem de to runder også positiv og omvendt. Her skal man være opmærksom på at spørgsmålet om arbejdspress ”vender modsat” af de øvrige spørgsmål, idet højt arbejdspress anses for negativt, mens fx høj indflydelse eller støtte anses for positivt.

For den gruppe der har svaret at der ikke er sket ændringer, er mønsteret at man i gennemsnit har en lille, negativ ændring i scoren på dimensionerne på 1-2,5 point. Denne tendens er den samme for de positive spørgsmål hvor man således har en lille forværring på dimensionerne. For spørgsmålet om arbejdspress har den gruppe der ikke oplever en forandring, en numerisk negativ ændring i scoren, som betyder at for dimensionen om kvantitative krav er der i gennemsnit sket en positiv ændring med færre krav i runde 2 end i runde 1.

**Tabel B3-10. Sammenhæng mellem de ansattes vurdering af om de alt i alt oplever at det er blevet en bedre arbejdsplads, og den gennemsnitlige ændring i scoren på skalaen for jobtilfredshed mellem de to spørgeskemarunder.**

Er det alt i alt blevet en bedre arbejdsplads?	Antal personer	Gennemsnitlig ændring i scoren for jobtilfredshed	Pr >  t
Ja, bedre end før	547	4,5	<0,0001
Det samme som før	1.830	-2,5	<0,0001
Nej, dårligere end før	483	-11,1	<0,0001

**Tabel B3-11. Sammenhæng mellem de ansattes vurdering af ændret indflydelse ved runde 2 og den gennemsnitlige ændringen i scoren på indflydelsesskalaen mellem de to spørgeskemarunder.**

Har du fået mere indflydelse på dit eget arbejde?	Antal personer	Gennemsnitlig ændring i scoren for indflydelse	Pr >  t
Ja, mere indflydelse end før	764	2,6	0,0016
Det samme som før	1.776	-0,8	0,1579
Nej, mindre indflydelse end før	335	-5,9	<0,0001

**Tabel B3-12. Sammenhæng mellem de ansattes vurdering af stigning i arbejdspress ved runde 2 og den gennemsnitlige ændring i scoren på skalaen for kvantitative krav mellem de to spørgeskemarunder.**

Er dit arbejdspress steget?	Antal personer	Gennemsnitlig ændring i scoren for kvantitative krav	Pr >  t
Ja, arbejdspresset er steget	1.789	4,9	<0,0001
Det samme som før	1.001	-1,0	0,0617
Nej, arbejdspresset er blevet mindre end før	82	-3,9	0,1179

**Tabel B3-13. Sammenhæng mellem de ansattes vurdering af stigning i hjælp og støtte fra kollegaer ved runde 2 og den gennemsnitlige ændring i scoren på skalaen for social støtte mellem de to spørgeskemarunder.**

Får du bedre hjælp og støtte fra kollegerne?	Antal personer	Gennemsnitlig ændring i scoren for social støtte	Pr >  t
Ja, bedre hjælp og støtte end før	414	3,2	0,0089
Det samme som før	2.274	-2,3	<0,0001
Nej, dårligere hjælp og støtte end før	178	-8,5	<0,0001

**Tabel B3-14. Sammenhæng mellem de ansattes vurdering af stigning i hjælp og støtte fra den nærmeste ledelse ved runde 2 og den gennemsnitlige ændring i scoren på skalaen for social støtte mellem de to spørgeskemarunder.**

Får du bedre hjælp og støtte fra din nærmeste ledelse?	Antal personer	Gennemsnitlig ændring i scoren for social støtte	Pr >  t
Ja, bedre hjælp og støtte end før	533	5,6	<0,0001
Det samme som før	2.011	-1,9	0,0004
Nej, dårligere hjælp og støtte end før	316	-14,5	<0,0001

**Tabel B3-15. Sammenhæng mellem de ansattes vurdering af, om de får bedre information om ændringer og fremtidsplaner, og den gennemsnitlige ændring i scoren på skalaen for forudsigelighed mellem de to spørgeskemarunder.**

Får du bedre information om ændringer og fremtidsplaner for din arbejdsplads?	Antal personer	Gennemsnitlig ændring i scoren for forudsigelighed	Pr >  t
Ja, bedre information end før	547	4,5	<0,0001
Det samme som før	1.830	-2,5	<0,0001
Nej, dårligere information end før	483	-11,1	<0,0001



## BILAG 4. FORMIDLINGSAKTIVITETER

I starten af projektet blev der oprettet en dansk hjemmeside, [www.vips-projekt.dk](http://www.vips-projekt.dk), som løbende er blevet opdateret, og hvor udgivne artikler kan downloades. En engelsk hjemmeside, [www.best-project.dk](http://www.best-project.dk), blev også oprettet. Projektbeskrivelsen blev oversat til engelsk og layoutet til en pjece, der kan downloades fra begge hjemmesider.

Folderen: ”Lær af de succesfulde virksomheder”, blev trykt i 500 eksemplarer i 2004, og der er stadig en mindre efterspørgsel efter den.

Ved projektets start var der omtale i Ingeniøren 26/11 2004 (På jagt efter den gode arbejdsplads) og Magasinet Arbejdsmiljø Nr. 5, maj 2004, (Projekt for psykisk handlingsanvisning). Af øvrig omtale kan nævnes Dansk Erhvervsforskningsbarometer 2006, DEA + DJØF Samarbejde ml. forskere og virksomheder + VIPS-omtale, samt en artikel i Politiken 6/11 2006: Kirkegården er fuld af folk, der føler sig uundværlige.

De foreløbige resultater blev præsenteret på Arbejdsmiljøkonferencen 2007 og fik en større omtale på [www.arbejdsmiljoviden.dk](http://www.arbejdsmiljoviden.dk) under emnet: Lær af de succesfulde virksomheder.

Projektdeltagerne har i løbet af projektet holdt en række oplæg med udgangspunkt i erfaringerne fra projektet. Efter projektets afslutning forventer vi at formidlingsaktiviteterne intensiveres. Blandt andet forventer vi, at VIPS-konferencen 3. april 2008 i København og 26. maj i Århus og udgivelsen af VIPS-bogen vil medføre en del anmodninger om oplæg.

I nedenstående skema er anført afholdte oplæg med oplysninger om links til plancher eller omtale af arrangementet.

Foruden nedenstående oplæg er der løbende i projektet holdt oplæg for den danske og internationale referencegruppe samt for de deltagende virksomheder på projektets erfa-møder.

Anledning	Dato	Arrangører/ deltagere	Emne	Oplægsholdere	Link
DI's Arbejdsmiljøkonference 2008	29/01 2008	Dansk Industri	Virksomhedens sociale kapital og arbejdsmiljøet	Peter Hasle (med deltagelse af casevirksomhed)	
Seminar for forskere i folkesundhed	10/12 2007	Mälardalens Högskola	Social kapital i et arbejdsvidenskabeligt perspektiv	Peter Hasle	
Årskonference	27/11 2007	Dansk Sygeplejeråd	Kvinder og mænds psykiske arbejdsmiljø under grænseløse arbejdsforhold	Henrik Lambrecht Lund	<a href="http://www.sikkerportal.dk/dsr/upload/7/229/1197/Workshop_10.ppt">http://www.sikkerportal.dk/dsr/upload/7/229/1197/Workshop_10.ppt</a>
Årsmøde	15/11 2007	Netværket Kvinder, Køn og Arbejdsmarkedet	Kvinder og mænds psykiske arbejdsmiljø under grænseløse arbejdsvilkår - Et kønsperspektiv på en aktuel tendens i arbejdets udvikling	Henrik Lambrecht Lund	
Ledelsens dag	6/11 2007	Ledernes Hovedorganisation	Virksomhedens sociale kapital – et nyt ledelsesfokus	Peter Hasle (med deltagelse af casevirksomhed)	<a href="http://www.lederne.dk/NR/rdonlyres/64DFFBB4-BA57-46EA-AD0D-FBE77080A4C1/0/16PeterHasle.pdf">http://www.lederne.dk/NR/rdonlyres/64DFFBB4-BA57-46EA-AD0D-FBE77080A4C1/0/16PeterHasle.pdf</a>
Årskonference	5/11 2007	Dansk Sygeplejeråd	Kvinder og mænds psykiske arbejdsmiljø under grænseløse arbejdsforhold	Henrik Lambrecht Lund	<a href="http://www.sikkerportal.dk/dsr/upload/7/229/1197/Workshop_10.ppt">http://www.sikkerportal.dk/dsr/upload/7/229/1197/Workshop_10.ppt</a>
4. danske stressforskningskonference	5/11 2007	Forskere	Virksomhedernes sociale kapital: En vej til sundere arbejdspladser?	Tage S. Kristensen	
Arbejdsmiljøkonferencen 2007	30-31/10-2007	Arbejdsmiljøprofessionelle	Virksomhedernes social kapital: En vej til sundere arbejdspladser?	Tage S. Kristensen	<a href="http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Fakta_om_arbejdsmiljo/am2007/nyhedsoversigt/plenum_stress_helbred_socialkapital.aspx">http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Fakta_om_arbejdsmiljo/am2007/nyhedsoversigt/plenum_stress_helbred_socialkapital.aspx</a>
Arbejdsmiljøkonferencen 2007	30-31/10-2007	Arbejdsmiljøprofessionelle	Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø	Ole H. Sørensen og Jan Pejtersen	<a href="http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Fakta_om_arbejdsmiljo/am2007/workshopoversigt/WS_19_virksomheders_indsats_for_et_better_psykisk_arbejdsmiljo.aspx">http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Fakta_om_arbejdsmiljo/am2007/workshopoversigt/WS_19_virksomheders_indsats_for_et_better_psykisk_arbejdsmiljo.aspx</a>
Congress on Social Capital and Trust	Okt. 2007	Forskere	Organizational social capital and the health of the employees: Two empirical studies from Denmark	Tage S. Kristensen	
TekSam temadag om PSA, social kapital og produktivitet (DI/CO-I), Roskilde	17/10 2007	Ledelse, TR, SIR	PSA og stress. Hvordan hænger det sammen?	Tage S. Kristensen	



Anledning	Dato	Arrangører/ deltagere	Emne	Oplægsholdere	Link
TekSam temadag om PSA, social kapital og produktivitet (DI/CO-I), Kolding	11/10 2007	Ledelse, TR, SIR	PSA og stress. Hvordan hænger det sammen?	Tage S. Kristensen	
BAR SoSu Rådsseminar 2007	11/10 2007	Branchearbejds- miljørådet SOSU	Hvad virker når virksomhederne skal forbedre det psykiske arbejdsmiljø? Erfaringer fra VIPS-projektet	Hans Hvenegaard	
Temadag om psykisk arbejdsmiljø	1/10 2007	Dansk Metal	Psykisk arbejdsmiljø under grænseløse arbejdsvilkår	Henrik Lambrecht Lund	
LO's årlige ligestillingskonference	27/9 2007	LO	Kvinder og mænds psykiske arbejdsmiljø under grænseløse arbejdsvilkår - Et kønsperspektiv på en aktuel tendens i arbejdets udvikling	Henrik Lambrecht Lund	
Arbejds miljørådet	19/9 2007	Arbejds miljørådet	Social kapital og arbejdsmiljø	Tage S. Kristensen	
EGOS-konference (European Group for Organizational Studies) Wien	5.-7/7 2007	Forskere	Trust and distrust	Peter Hasle	<a href="http://www.egosnet.org/conferences/collo23/general_theme_2007.shtml">http://www.egosnet.org/conferences/collo23/general_theme_2007.shtml</a>
BAR FOKA (Finans/Offentlig Kontor og Administration) 33. Rådsseminar 2007	31/5 2007	Branche- arbejds miljørådet	Hvad virker når virksomhederne skal forbedre det psykiske arbejdsmiljø? - Erfaringer fra VIPS-projektet	Helge Hvid	
Konference om social kapital arrangeret af Kompetenceforum på Schæfergården	22/5 2007		Hvilken betydning har social kapital på danske arbejdspladser?	Peter Hasle	
TekSam temadag om PSA, social kapital og produktivitet (DI/CO-I), Køge	16/5 2007	Ledelse, TR, SIR	PSA og stress. Hvordan hænger det sammen?	Tage S. Kristensen	
FTF's arbejdsmiljøseminar	28/9 2006	FTF	Grænseløst arbejde – det nye arbejdslivs dobbelte ansigt	Henrik L. Lund	
Personalepolitisk Messe	31/8 2006	Det personale- politiske forum	Det psykiske arbejdsmiljø – en strategisk hjørnesteen i institutionsudvikling	Team Arbejdsliv, Tage S. Kristensen	<a href="http://www.personaleweb.dk/stress">http://www.personaleweb.dk/stress</a>

<b>Anledning</b>	<b>Dato</b>	<b>Arrangører/ deltagere</b>	<b>Emne</b>	<b>Oplægsholdere</b>	<b>Link</b>
Socialpolitisk Forening, Årsmøde	15/8. 2006	Socialpolitisk For- ening	Det grænseløse arbejde	Helge Hvid	
Work Stress and Health Conference	2.-4/3 2006	American Psycho- logical Association	Workplace conceptua- lization of psychosocial working environment re- lated issues in boundary- less knowledge work	Henrik Lund, Anita Mac, Helge Hvid	
CSA's årsmøde	Marts 2006	Center for Studier i Arbejdsliv	Psykisk arbejdsmiljø	Hans Jørgen Limborg	
Temadag om trivsel og psykisk arbejdsmiljø inden for finanssektoren	2/2 2006	Finansforbundet og Finanssektorens Arbejdsgivere	Psykisk arbejdsmiljø	Peter Hagedorn- Rasmussen og Henrik L. Lund	
Arbejdsmiljøforsknings- fonden, midtvejsmøde	3/11 2005	Arbejdsmiljøforsk- ningsfonden	De bevilgede projekter blev præsenteret	Hans Jørgen Limborg	

## BILAG 5. PUBLIKATIONSLISTE

Staus opgjort per 1. april 2008

VIPS-bogen: Arbejdets kerne – om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis  
Red. Ole H. Sørensen, Anita Mac, Hans Jørgen Limborg og Merete Pedersen  
Forlaget Frydenlund  
Udkommer 3/4 2008 (276 sider)

### Bogkapitler

Historieværkstedets metode  
Peter Hagedorn-Rasmussen og Anita Mac  
I: Teknikker i Samfundsvidenskab  
L. Fuglsang, P. Hagedorn-Rasmussen og P. Bitsch Olsen (red.)  
Roskilde Universitetsforlag, 2007, side 156-177.

Virksomhedens sociale kapital - nøglen til en bedre arbejdsplads  
Tage Søndergård Kristensen  
I Gør noget mere – håndtering af det psykiske arbejdsmiljø  
N. Sejersen og P. Dragsbæk (red.)  
Tek-Sam og Industriens Branchearbejdsmiljøråd 2007 (33 s.).

The Chronicle workshop  
Hans Jørgen Limborg og Hans Hvenegaard  
Metoder i arbejdsmiljøarbejdet  
L.B. Rasmussen (red.)  
DTU, Lyngby (in press) (19 sider).

The importance of trust in organizational change  
Ole H. Sørensen og Peter Hasle  
Manuskript til: Prerequisites for change in organizations  
P. Ø. Saksvik (red.) (19 sider)  
Cappelen.

### Videnskabelige artikler

Nok er der indflydelse i det daglige arbejde – men hvad med den langsigtede udvikling af arbejdet?  
Hans Hvenegaard  
Tidsskrift for arbejdsliv, 7. årg nr. 4, s. 45-61, 2005

Workplace conceptualization of psychosocial working environment related issues in knowledge work  
Henrik L. Lund, Helge Hvid og Anita Mac  
Human Factors and Ergonomics in Manufacturing  
Resubmitted

Control, Flexibility and Rhythms  
Helge Hvid, Henrik L. Lund, Jan Hyld Pejtersen  
Scand. Journal of Work, Environment & Health (11 sider)  
Resubmitted

Virksomhedens sociale kapital – en indfaldsvinkel til det psykiske arbejdsmiljø?  
Tage Søndergaard Kristensen, Peter Hasle og Jan Hyld Pejtersen  
Tidsskrift for Arbejdsliv (21 sider)  
Accepted

Bottom-up – Without Democracy!  
Psychosocial Work Environment in a Postmodern Organization  
Economic & Industrial Democracy (31 s.)  
Peter Olsén og Helge Hvid  
Submitted

Between trust and mistrust – a case study of the culture in two manufacturing firms  
Peter Hasle og Ole H. Sørensen  
International Journal of Human Resource Management (36 sider)  
Manuskript

Velfærdsarbejdets vilkår og det psykiske arbejdsmiljø  
Hans Jørgen Limborg og Hans Hvenegaard  
Tidsskrift for Arbejdsliv  
Manuskript

Psycho-social strain in human service work  
Hans Hvenegaard, Hans Jørgen Limborg, Jan Pejtersen, Maureen Dollard  
The British Journal of Social Work  
Manuskript

Trust and the psychosocial work environment  
Niels Møller og Peter Hasle  
Economic & Industrial Democracy  
Manuskript

Organisational social capital and psychosocial work environment  
Peter Hasle, Tage Sønder Kristensen og Niels Møller  
Acta Sociologica  
Manuskript

Hvorfor går det så godt i sparekassen?  
Henrik L. Lund  
Tidsskrift for Arbejdsliv  
Manuskript

The challenge from global competition, employer strategies responses, and psychosocial factors  
Ole H. Sørensen, Peter Hasle, Vibeke Andersen, Niels Møller, Merete Pedersen  
Tidsskrift ikke valgt  
Færdiggøres i løbet af foråret 2008

## **Rapporter**

Øje på det psykiske arbejdsmiljø i grænseløst arbejde  
Henrik L. Lund og Helge Hvid  
I serien: Øje på arbejdsmiljøet  
LO, 2007 (61 sider)

Øje på det grænseløse arbejde  
- LO-medlemmerne i spændingsfeltet melleminustrisamfundets traditionelle lønarbejde og videnssamfundets grænseløse arbejde  
Henrik L. Lund og Helge Hvid  
I serien: Øje på arbejdsmiljøet  
LO, 2007 (53 sider)

### **Konferencepapers:**

Work place conceptualization of psychosocial working environment related issues in knowledge work

Helge Hvid, Henrik Lund, og Anita Mac

Præsenteret på Work Stress and Health Conference, Miami 2006.

Between trust and mistrust – a case study of the culture in two manufacturing firms

Peter Hasle og Ole H. Sørensen

Præsenteret på EGOS 2007, Wien (19 sider).

Organisational social capital and the relations with quality of work and health – a new issue for research

Peter Hasle, Tage Søndergaard Kristensen, Niels Møller, Kristian Gylling Olesen

Præsenteret på International Congress on Social Capital and Networks of Trust, 18–20. Oktober 2007, Jyväskylä, Finland (18 sider).

Organisational social capital and the health and quality of work of the employees' - two empirical studies from Denmark

Tage Søndergaard Kristensen, Peter Hasle, Jan H. Pejtersen, Kristian Gylling Olesen

Præsenteret på International Congress on Social Capital and Networks of Trust, 18–20. Oktober 2007, Jyväskylä, Finland (11 sider) .

The challenge from global competition, employer strategies responses, and psychosocial factors

Peter Hasle og Ole Henning Sørensen

Præsenteres på Third International ICOH Conference on Psychosocial Factors at Work, september 2008

### **Arbejdspapirer:**

Reflexive intervention – considerations on the role of the researcher in the BEST project

Hans Jørgen Limborg og Hans Hvenegaard (6 sider).

<http://www.vips-projekt.dk/Reflexive%20intervention.pdf>

Discussion of the theoretical assumptions in the BEST project

Anita Mac, Klaus T. Nielsen, Peter Hasle, Hans Jørgen Limborg (23 sider).

<http://www.vips-projekt.dk/Theoretical%20assumption%20in%20the%20BEST%20Project.pdf>

Effects of the intervention

Peter Hasle og Tage Søndergaard Kristensen (7 sider).

<http://www.vips-projekt.dk/Theoretical%20assumption%20in%20the%20BEST%20Project.pdf>



## BILAG 6. REFERENCEGRUPPER

VIPS-projektet har været fulgt af både internationale forskere og repræsentanter for arbejdsmarkedets organisationer. I projektets første del afholdtes et seminar med følgende forskere:

### **International referencegruppe 2004**

Amanda Griffiths

Institute of Work, Health & Organisations (I-WHO), The University of Nottingham, England

Michiel Kompier

Department of Work- and Organizational Psychology, University of Nijmegen, Holland

Silvia Gherardi

Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, (Research Unit on Cognition and Organizational Learning and Aesthetics), Italien

Preben Lindøe

Rogaland Research, Stavanger, Norge

### **Nordisk referencegruppe 2007**

Professor Gunnar Aronsson

Arbetslivsinstitutet, Stockholm

Forskningsleder Tor Claussen

International Research Institute of Stavanger (IRIS), Stavanger, Norge

Seniorforsker Bjørg Aase Sørensen

Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo, Norge

Professor Per Langaa Jensen

Institut for Produktion og Ledelse, Danmarks Tekniske Universitet, Lyngby

## **Dansk referencegruppe**

Den danske referencegruppe har mødtes fem gange i løbet af projektet. Her har forskerne præsenteret projektets status, og følgegruppen har givet forskelligt input, især omkring formidling. Referencegruppen har bestået af:

Niels Sejersen, Dansk Industri

Peter Dragsbæk, CO-Industri

Charlotte Bredahl, Forbundet af Offentligt Ansatte

Signe Kofoed, FTF (erstattede Gitte Daugaard i 2006)

Charlotte Tune, Ingeniørforeningen i Danmark

Jette Baade, IT-Brancheorganisationen

Turid Eikeland, Kommunernes Landsforening

Henrik Carlsen, KTO

Signe Tønnesen, Ledernes Hovedorganisation

Niels Sørensen, LO

Mogens Dam, Personalestyrelsen