

**Psykisk arbejdsmiljø  
en vigtig del af ledelseshåndværket**

1. marts 1999

## Introduktion

Det er en almindelig ledelsesmæssig erfaring, at der er en nøje sammenhæng mellem virksomhedens psykiske arbejdsmiljø og medarbejdernes produktivitet, engagement og samarbejdsvilje. Derfor vil psykisk arbejdsmiljø i stigende udstrækning blive et vigtigt element i lederes arbejdsmiljø- og ledelsesarbejde.

Denne udvikling forstærkes af en stærkt stigende samfundsmæssig interesse for det psykiske arbejdsmiljø i virksomhederne - en interesse, som skyldes omfanget og alvoren af de sundheds- og produktivetsproblemer, som dårlige psykiske arbejdsmiljøforhold medfører, samt tendensen til, at disse problemer ser ud til at være i tiltagende, bl.a. på grund af de øgede krav om effektivitet og omstillingsparathed, erhvervslivet stiller.

Arbejdsmiljøinstituttets og Socialforskningsinstituttets undersøgelse af danske lønmodtageres arbejdsmiljø viser, at ca. hver tredje lønmodtager har gener, som kan stamme fra et belastende psykisk arbejdsmiljø. Man ved også, at psykiske lidelser er den hyppigste årsag til førtidspensionering, og at mindst hver fjerde af disse psykiske lidelser hovedsageligt skyldes arbejdsmiljøforhold.

Ledernes Hovedorganisation ønsker med denne pjece dels at bidrage til en positiv udvikling af det psykiske arbejdsmiljø ved at give et overblik over begreber, lovgivning, aktører osv. og dels at give den enkelte leder et værktøj, der kan bruges til gøre det psykiske arbejdsmiljø ledelsesmæssigt håndterligt.

Pjecen er udarbejdet af Ledernes Hovedorganisationens miljøafdeling med sagkyndig bistand fra cand. psyk. Pia Ryom, BST Århus. Ledernes Hovedorganisation vil gerne sige Pia Ryom tak for hendes konstruktive kritik og mange gode bidrag.

## Læsevejledning

Denne pjece er opbygget i følgende afsnit, der kan læses uafhængigt af hinanden:

Første del handler om de mere formelle rammer om arbejdet med psykisk arbejdsmiljø:

- Hvad er psykisk arbejdsmiljø? - her beskrives de forskellige begreber, der optræder i debatten om psykisk arbejdsmiljø.
- Arbejdsmiljølovens regler om psykisk arbejdsmiljø og trivsel - her redegøres for de regler om psykisk arbejdsmiljø, der er fastlagt i arbejdsmiljølovgivningen.
- Arbejdstilsynets rolle i forbindelse med psykiske arbejdsmiljøproblemer - her orienteres om de spilleregler, der gælder for myndighedernes håndtering af psykiske arbejdsmiljøssager.

Anden del handler om, hvordan man i det praktiske ledelsesarbejde kan håndtere psykiske arbejdsmiljøspørgsmål:

- Hvordan vurderes det psykiske arbejdsmiljø - her præsenteres et praktisk værktøj, der kan bruges til at vurdere psykisk arbejdsmiljø med.

Tredje del handler om, hvordan man gennem god ledelse på én gang kan fremme det psykiske arbejdsmiljø og virksomhedens produktivitet.

- Ledelsesindsatsen for at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø - her skitseres nogle ledelsesopgaver, der er vigtige for at kunne udvikle et godt psykisk arbejdsmiljø.
- Hvad kan Ledernes Hovedorganisation tilbyde - her orienteres der om de muligheder for uddannelse, støtte, information mv., som Ledernes Hovedorganisation giver sine medlemmer?

Ledernes Hovedorganisation har tidligere udgivet tre arbejdsmiljøpjecer: "Lederne og miljøet", "Arbejdspladsvurdering - et ledelsesværktøj" samt "Miljøstyring - et værktøj til systematisk miljøarbejde". Disse pjecer bliver løbende opdateret.

## **De formelle rammer om arbejdet med psykisk arbejdsmiljø**

### **Hvad er psykisk arbejdsmiljø? - en ordforklaring**

Arbejdsmiljø kan defineres som de påvirkninger, der dels skyldes arbejdssituationen og dels indebærer en risiko for forringelse af helbred og dermed arbejdsevne.

Denne definition gælder også for det psykiske arbejdsmiljø - psykisk arbejdsmiljø er blot ét element blandt mange i det samlede arbejdsmiljø. Det psykiske arbejdsmiljø er blot de påvirkninger, som særligt indebærer en risiko for en psykisk helbredsforringelse.

Psykisk arbejdsmiljø er altså ikke et spørgsmål om den enkelte medarbejders psykiske forudsætninger men om påvirkninger, der skyldes indretningen af den arbejdssituation, medarbejderne skal fungere i.

Et dårligt psykisk arbejdsmiljø kan skyldes en mangfoldighed af risikofaktorer i arbejdssituationen - ikke kun af social og psykisk karakter. Også påvirkninger af fysisk, kemisk og klimatisk karakter kan indebære en psykisk belastning, f.eks. kemikalier og støj.

### **Andre begreber**

Herunder beskrives kortfattet betydningen af en række begreber og udtryk, der ofte anvendes i forbindelse med psykisk arbejdsmiljø.

### **Psykosociale risikofaktorer**

Psykosociale risikofaktorer er de faktorer i arbejdssituationen, som vedrører forholdet mellem mennesker på arbejdspladsen og den måde, disse menneskers aktiviteter organiseres og udfolder sig, og som kan give anledning til en helbredsbelastning. Psykosociale risikofaktorer er således faktorer, som f.eks. arbejdets organisering, arbejdstidsform, voldsrisiko, mobning/chikane, tidspres/arbejds mængde/tempo, rolleklarhed, rollekonflikter, arbejde med specielle klienter osv.

Den arbejdsmiljøbelastning, som psykosociale risikofaktorer indebærer, kan også påvirke andre sider af arbejdsmiljøet end den psykiske - ofte i form af belastninger på bevægeapparatet (smerter i skuldre, nakke, lænd osv.) eller øget risiko for arbejdsulykker.

### **Psykosocialt arbejdsmiljø**

Det psykosociale arbejdsmiljø er betegnelsen for de påvirkninger, der skyldes psykosociale risikofaktorer. Det psykosociale arbejdsmiljø er således et begreb, der tager udgangspunkt i arbejdssituationens sociale organisering i stedet for som det psykiske arbejdsmiljø i risikoen for belastninger og helbredsskader. Det psykosociale arbejdsmiljø og det psykiske arbejdsmiljø vil naturligvis i praksis omfatte mange af de samme påvirkninger. Adfærdspsykologer, personaleudviklingskonsulenter og lign. arbejder ofte med det psykosociale arbejdsmiljø.

### **Trivsel**

Trivsel er et udtryk for, hvor godt man befinder sig, dvs. om den enkelte føler at have fået opfyldt sine personlige forventninger til arbejdssituationen. Trivsel beskriver således ikke helbredsskadelige påvirkninger eller belastninger af helbred.

Trivsel er den enkeltes oplevelse af tilfredshed, mens psykisk arbejdsmiljø er de belastende påvirkninger, uanset hvordan de opleves. Trivsel har derfor mere med produktivtets- og medarbejderudvikling, arbejdsklima og velbefindende at gøre end med arbejdsmiljø.

### **Arbejdsmiljølovens regler om psykisk arbejdsmiljø - og om trivsel**

Arbejdsmiljølovgivningen skelner ikke mellem fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Det er præciseret helt klart, at lovgivningen skal beskytte såvel mod psykiske som fysiske helbredsskader, og at den skal give grundlag for

indgreb også overfor risikofaktorer, der på længere sigt eller i kombination med andre risikofaktorer kan medføre en belastning af det psykiske helbred.

Dette fremgår af Arbejdsmiljølovens kapitel 5, der fastslår, at "arbejdet skal planlægges, tilrettelægges og udføres således, at det er fuldt forsvarligt". Denne bestemmelse udbygges af følgende detailregler, der specielt retter sig mod psykisk arbejdsmiljø:

I bekendtgørelsen om arbejdets udførelse fastslås det i §7, at vurderingen, om arbejdet er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt, skal ske "ud fra en enkeltvis og samlet vurdering af de forhold i arbejdsmiljøet, som på kort eller langt sigt kan have indvirkning på den fysiske eller psykiske sundhed". Det betyder, at der skal foretages en vurdering af de påvirkninger, der er forårsaget af de enkelte elementer i arbejdsmiljøet, herunder påvirkninger fra produktionsprocesser eller -metoder, fra uæstetiske forhold, lugt, dårlig belysning og fra langtidseffekter af påvirkningerne. Desuden skal det vurderes, om kombinationen af påvirkninger, der måske set hver for sig opfylder lovgivningens mindstekrav, tilsammen indebærer en risiko for helbredsskader.

Arbejdstilsynet har efter stk. 2 i samme paragraf mulighed for at afgive påbud om særlige velfærdsforanstaltninger, tekniske hjælpemidler, jobrotation mv. og efter stk. 3 om pauser eller begrænset arbejdstid ved særligt farligt arbejde. Det kan f.eks. være tilfældet ved særligt tempofyldt eller ensidigt belastende arbejde. Der skal dog altid afgives et påbud, inden arbejdsgivere eller ledere drages til ansvar for overtrædelse af disse bestemmelser.

Herudover skal man være opmærksom på, at mennesker er meget forskellige, og at arbejdet derfor må tilpasses den enkeltes forudsætninger. §8, stk. 1 i samme bekendtgørelse stiller da også krav om, at der ved arbejdets udførelse skal tages hensyn til den ansattes alder, indsigt, arbejdsevne og øvrige forudsætninger.

Ifølge samme bekendtgørelses §9 skal virksomhederne "tilstræbe", at ensidigt belastende arbejde, arbejdstempo og socialt isoleret arbejde ikke medfører fare for fysisk eller psykisk helbredsforringelse. Denne bestemmelse er ikke en strafsanktioneret regel. Man kan således ikke umiddelbart blive straffet for ikke at opfylde bestemmelsen. Bestemmelsen skal derimod forstås som en opfordring til at tilpasse arbejdsprocesserne til de ansatte bl.a. gennem en fornuftig teknologisk udvikling.

Herudover har Arbejdstilsynet udgivet en række vejledninger, som indeholder en orientering om forskellige psykiske arbejdsmiljøproblemer. Specielt kan nævnes: At-meddelelserne om psykisk træthed, stress, monotoni-tilstand, velfærdsforanstaltninger, indeklima, ensidigt gentaget arbejde (EGA), kunstig belysning, arbejde ved skærmterminaler, voldsrisiko og arbejdspladsvurdering samt de kommende At-meddelelser om skifteholdsarbejde og udbrændthed.

Også nogle af branchearbejdsmiljørådene har udgivet vejledninger om psykisk arbejdsmiljø bl.a. inden for butiksområdet, undervisning, dele af servicesektoren og social- og sundhedssektoren. Desuden indeholder flere af branchearbejdsmiljørådenes vejledninger om ensidigt, gentaget arbejde (EGA) en del vejledning om, hvordan man også kan udvikle og forbedre det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med arbejdsorganisatoriske og ledelsesmæssige ændringer.

Det skal bemærkes, at trivsel er ikke omfattet af arbejdsmiljølovgivningen. Det er dog nævnt, at virksomhedens sikkerhedsorganisation gerne må beskæftige sig med trivselsfremmende faktorer, hvis der lokalt i en virksomhed er enighed om, at det vil være fornuftigt. Desuden er der i reglerne om bedriftssundhedstjenesten (BST) åbnet mulighed for, at virksomhederne også kan bruge BST som konsulent i forbindelse med forbedring af medarbejdernes sundhed og andre trivselsfremmende opgaver.

### **Arbejdstilsynets rolle i forbindelse med psykiske arbejdsmiljøproblemer**

Et myndighedsindgreb over for de faktorer, der påvirker det psykiske arbejdsmiljø, opleves ofte som et større indgreb end et indgreb over for støj eller luftforurening - uanset at påbud om støjdæmpning, akustisk regulering eller udsugning og ventilation kan være langt dyrere for virksomheden at opfylde end et påbud om at forbedre psykisk belastende arbejdsmiljøforhold. Parterne har derfor foretrukket at regulere det psykiske arbejdsmiljø især ved hjælp af aftaler om arbejdsforhold, arbejdstid, samarbejds- og informationsprocedurer, uddannelse osv.

På denne baggrund har Arbejdstilsynet gennem mange år haft en tilbageholdende tilsynspolitik overfor virksomhedernes psykiske arbejdsmiljø - især inden for den private del af erhvervslivet.

I 1994 fandt arbejdsministeren denne situation uholdbar og besluttede, at der skulle ske en afklaring af, hvordan Arbejdstilsynet skulle forholde sig til psykosociale risikofaktorer i forbindelse med inspektion af virksomhederne. Hun nedsatte et udvalg, som fandt frem til en række retningslinjer for Arbejdstilsynets myndighedsudøvelse på området, som hun tilsluttede sig. Retningslinjerne er derefter samlet i Arbejdstilsynets cirkulæreskrivelse om psykosociale risikofaktorer.

### **To hovedgrupper af psykosociale risikofaktorer**

Udgangspunktet for Arbejdstilsynets behandling af psykosociale risikofaktorer er, om de pågældende risikofaktorer hører hjemme i den ene eller den anden af de to hovedgrupper, som risikofaktorerne kan opdeles i.

Hovedgruppe nr. et indeholder faktorer som generende støj, ubehagelige temperaturforhold, ensidigt gentaget arbejde (EGA), voldsrisiko, alenearbejde, arbejdsstedets indretning, skifteholdsarbejde, særlig stor arbejdsmængde, arbejde med mennesker under særlige vilkår osv. Hovedgruppe ét omfatter alle de risikofaktorer, der opfylder følgende kriterier:

- der er tale om en konstaterbar sundhedsrisiko
- denne sundhedsrisiko er en klar følge af nogle psykosociale risikofaktorer
- risikofaktoren skyldes den enkeltes arbejdssituation

Hovedgruppe nr. to omfatter de faktorer, som skyldes forhold uden for virksomheden, ledelsens overordnede beslutninger vedr. markeds- og konjunkturtilpasning, samspillet mellem ledelse, de ansatte og deres repræsentanter og de personlige forhold mellem de ansatte indbyrdes. Hovedgruppe nr. to omfatter således typisk faktorer, som f.eks. flytning eller nedlæggelse af produktionsenheder, advancement, løn, uddannelse, jobusikkerhed, chikane, mobning, rolleklarhed, faggrænser, rollekonflikter osv., altså faktorer som ikke udspringer af den enkeltes arbejdssituation.

Efterhånden som den psykosociale arbejdsmiljøforskning udvikles og forbedres, vil flere og flere risikofaktorer fra hovedgruppe nr. to formentlig kunne opfylde de nævnte tre kriterier, så de flytter til hovedgruppe nr. et.

Det er naturligvis ikke muligt at foretage en helt klar afgrænsning mellem de to hovedgrupper. Eksempelvis kan mobning i visse tilfælde være et resultat af en uhensigtsmæssigt tilrettelagt arbejdsprocedure, og rolleklarhed kan være et resultat af mangelfuld planlægning, arbejdsbeskrivelse eller instruktion. Hvis det er tilfældet, flytter disse risikofaktorer fra hovedgruppe nr. to til hovedgruppe nr. et.

Som eksempel på det modsatte kan nævnes, at hvis en oplevelse af, at arbejdsmængden er særligt stor, skyldes den enkelte medarbejders personlige men overvurderede opfattelse af, hvad der forventes, flytter denne risikofaktor fra hovedgruppe nr. et til hovedgruppe nr. to.

Det skal præciseres, at opdelingen af psykosociale risikofaktorer i de to hovedgrupper ikke er en ny afgrænsning af Arbejdstilsynets område, idet loven fortsat tager udgangspunkt i påvirkningerne og ikke risikofaktorerne. Opdelingen er derimod udtryk for en pragmatisk vurdering af, hvem der mest hensigtsmæssigt kan bidrage til, at virksomhederne får løst deres psykiske arbejdsmiljøproblemer på en fornuftig måde, ud fra erfaringerne med de påvirkningsmuligheder, samarbejdssystemet, overenskomstsyste-  
met, arbejdsmiljøsystemet henholdsvis myndighederne har over for virksomhederne.

### **Arbejdstilsynet og de to hovedgrupper**

Hvis Arbejdstilsynets vurdering af et konkret psykisk arbejdsmiljøproblem viser, at det skyldes risikofaktorer i hovedgruppe nr. to, skal Arbejdstilsynet ikke gå nærmere ind i sagen, men skal skriftligt opfordre virksomheden til at løse problemet i samarbejde mellem ledelse og ansatte, eventuelt med inddragelse af organisationerne, bedriftssundhedstjenesten (BST) eller andre rådgivere. Hvis virksomheden selv ønsker det, kan Arbejdstilsynet dog godt fungere som rådgiver.

Er der derimod tale om, at problemet skyldes risikofaktorer i hovedgruppe nr. et, kan Arbejdstilsynet gå ind i sagen og eventuelt afgive et påbud. Når Arbejdstilsynet går ind i sådan en sag, skal virksomhedens øverste ansvarlige ledelse altid informeres, inden der afgives påbud. Samtidig skal den direkte berørte lokale leder orienteres.

Påbuddet kan være et krav om nærmere undersøgelser i henhold til Arbejds miljølovens §21. Påbuddet kan også være et såkaldt "funktionspåbud" med tilhørende vejledning om forskellige principielle løsningsmuligheder og/eller en samarbejdsproces, som skønnes hensigtsmæssig for virksomheden at igangsætte. Det er så virksomhedens opgave at vælge, hvilken løsning den vil benytte for at opfylde funktionspåbuddet.

Arbejdstilsynet skal altså tilrettelægge sit indgreb sådan, at virksomheden får det bedst mulige grundlag for selv at udvikle en løsning, der passer til virksomhedens særlige vilkår og kultur, gennem en dialog mellem parterne i virksomheden. I denne dialog bør både virksomhedsledelsen, lederne og øvrige ansatte deltage, ligesom både sikkerhedsorganisationen, samarbejdsudvalget og tillidsmændene bør bidrage konstruktivt og udfra en bevidsthed om, at det er et fælles ansvar at finde frem til den bedst mulige løsning.

## **Det praktiske arbejde med det psykiske arbejdsmiljø i virksomheden**

### **Ledelsesansvar og samarbejde**

Det er ledelsens ansvar at sikre, at arbejdsmiljøet er fuldt forsvarligt. Det er derfor også ledelsen, der er ansvarlig for, at det psykiske arbejdsmiljø er i orden, og at der ikke optræder psykosociale risikofaktorer, der er meget belastende. Ledelsen skal således vurdere, hvad der er årsag til de psykiske belastninger, hvilke af disse årsager der kan påvirkes ledelsesmæssigt, og hvordan det kan gøres på en fornuftig måde.

Hvis ledelsesretten giver mulighed for at ændre de forhold, der er årsag til et belastende psykisk arbejdsmiljø, er der en række spilleregler fastlagt i overenskomster, tillidsmandsaftaler, samarbejdsaftaler, sikkerhedsorganisationsregler og lokale husaftaler, der skal overholdes.

Hvis ledelsesretten ikke rækker til en grundlæggende løsning af problemet (f.eks. hvis det skyldes et følelsesmæssigt misforhold mellem enkeltpersoner eller grupper af medarbejdere), kan man ofte gennem dialog løse op for, at de pågældende selv kan løse problemet, eller man kan foretage ledelsesmæssige dispositioner, der afbøder virkningerne af problemet (f.eks. flytte nogle medarbejdere).

Den primære ledelsesmæssige opgave er naturligvis altid at være et skridt foran problemerne, dvs. at være i stand til at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø allerede gennem den måde, arbejdet planlægges, tilrettelægges og ledes. Psykiske arbejdsmiljøproblemer er imidlertid ofte så komplekse, at en god løsning forudsætter, at den ledelsesmæssige indsats sker i et tæt samarbejde med sikkerhedsorganisation, samarbejdsudvalg og tillidsmænd.

Det er imidlertid vigtigt at gøre det klart for disse organer og institutioner, at ingen af dem skal gøres eneansvarlig for det psykiske arbejdsmiljø, men at det er en ledelsesopgave, som hver af organerne og institutionerne skal bidrage til på hver deres kompetenceområder: sikkerhedsorganisationen skal forholde sig til de arbejdsmiljømæssige aspekter, samarbejdsudvalget til de uddannelsesmæssige, samarbejds mæssige, ledelsesmæssige og teknologiske aspekter mv. og tillidsrepræsentanterne til aspekter vedr. arbejdstid, aflønning, faggrænser og lign.

Sikkerhedsorganisationen skal således bidrage til, at ledelsen får et godt grundlag for at løfte opgaven. Det er derfor vigtigt også at få vurderet det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med virksomhedens APV-arbejde (den lovpligtige arbejdspladsvurdering). Her er det vigtigt, at vurderingen sker i samarbejde med medarbejderne, fordi en forbedring af det psykiske arbejdsmiljø forudsætter, at medarbejderne bidrager. I den forbindelse bør sikkerhedsorganisationen ikke forholde sig til opdelingen af psykosociale risikofaktorer i Arbejdstilsynets to hovedgrupper, men bør i stedet koncentrere sig om at vurdere, om der optræder påvirkninger, der indebærer en risiko for psykisk sundhedsforringelse, uanset hvad årsagen til sådanne påvirkninger måtte være.

I nogle tilfælde kan det være en fordel at inddrage udenforstående konsulenter for at få åbnet en udviklingsproces, der kan føre frem til en løsning, som alle føler et medansvar for. Konsulenterne kan være fra bedriftssundhedstjenesten (BST), fra organisationerne eller fra private virksomhedsrådgivere, men husk altid at bevare ansvaret for og overblikket over processen i ledelsen.

### **Hvordan vurderes det psykiske arbejdsmiljø?**

Erfaringerne fra praktiske udviklingsprojekter og videnskabelige undersøgelser tyder på, at især følgende faktorer har betydning for det psykiske helbred og velbefindende:

- Indflydelse på egen arbejdssituation.
- Samarbejde med andre medarbejdere, klienter, kunder, leverandører mv.
- Social støtte fra ledere, kolleger mv.
- Arbejdet opleves meningsfyldt
- Forudsigelighed, dvs. god information, planlægning m.m.
- De krav arbejdsopgaven stiller, dvs. omfang, sværhedsgrad, karakter osv.

Når man som leder skal arbejde med de psykiske arbejdsmiljøforhold, er det vigtigt at benytte en metode, der med udgangspunkt i en systematisk vurdering af påvirkningerne giver grundlag for at tilrettelægge ledelsesindsatsen, så det psykiske arbejdsmiljø kan kontrolleres.

En forholdsvis enkel og lethåndterlig metode til brug i det praktiske ledelsesarbejde er at sammenholde de krav, arbejdet stiller til den enkelte, med de ressourcer, den pågældende har til rådighed. Er ressourcerne ikke tilstrækkelige i forhold til kravene, f.eks. fordi medarbejderen ikke har tilstrækkelig støtte, uddannelse eller erfaring til at kunne udføre opgaven, er der risiko for, at arbejdssituationen er belastende. Hvis kravene er for små i forhold til ressourcerne, kan der også være risiko for psykiske belastninger, f.eks. hvis arbejdet er ensidigt gentagelsesarbejde, hvor medarbejderen ikke skal opfylde intellektuelle krav men kun motoriske krav til arbejdstempoet.

I bilaget er et forslag til en checkliste, der kan anvendes, når det psykiske arbejdsmiljø skal vurderes efter denne metode.

Til andre formål kan andre metoder og synsvinkler også være relevante. Derfor vil f.eks. eksterne ledelses- eller medarbejderudviklingskonsulenter ofte præsentere andre og mere komplekse modeller. Det er imidlertid vigtigt at vælge metoder, der ikke er mere komplekse og vanskelige at arbejde med, end at den enkelte leder selv kan håndtere dem. Ellers kan der ske det, at det bliver de eksterne konsulenter og ikke virksomhedens egne ledelses- og samarbejdsorganer, der får "magten" over processen.

### **Kravene**

De krav, der stilles til den enkelte i arbejdssituationen, omfatter mere end de formelle, produktionstekniske krav, arbejdsgiveren forventer opfyldt, for at arbejdsresultatet lever op til de fastsatte normer for kvalitet, medgået arbejdstid, ressourceforbrug mv. Også de krav, der følger af den enkeltes personlige ambitioner, normer og fagstolthed, og de krav, der følger af de sociale omstændigheder, gruppepres, hjælpsomhed, hensyntagen til kunder osv., kan have stor betydning for en eventuel psykisk belastning.

Når kravene skal vurderes, er det derfor vigtigt at huske på, at de krav, der stilles til den enkelte i arbejdssituationen, omfatter langt mere end rent manuelle og motoriske krav. De krav, den enkelte medarbejder møder, kan opdeles i følgende fire grundtyper, der altid - under forskellige former - vil være til stede i enhver arbejdssituation:

- intellektuelle krav (tænkning)
- perceptuelle krav (opmærksomhed)
- emotionelle krav (håndtering af følelser) og
- manuelle og motoriske krav

Kravene i den konkrete arbejdssituation vil være en bestemt kombination af krav af alle fire typer.

De intellektuelle krav (tænkning) omfatter, hvor meget den enkelte skal kunne anvende kendte rutiner, vælge imellem forskellige kendte rutiner og selv kombinere dem eller udvikle nye metoder. For at kunne vurdere disse krav skal der bl.a. tages stilling til følgende spørgsmål: Hvor detaljeret er arbejdsopgaven beskrevet? Tager den højde for de situationer, medarbejderen vil kunne møde? Er medarbejderen fortrolig med alle de metoder, der foreskrives? Også krav til læsefærdigheder, skriftlig og mundtlig formuleringsevne, regnefærdigheder og sprogkunderskaber indgår blandt de intellektuelle krav.

De perceptuelle krav (opmærksomhed) omfatter bl.a. krav til at opfatte sanseindtryk, krav til nøjagtighed og præcision, krav til at iagttage og "aflæse" en situation og krav til at kunne koncentrere sig. De perceptuelle krav er derfor også afhængige af graden af forudsigelighed med hensyn til, hvordan arbejdssituationen kan udvikle sig og tilsvarende, hvilket informationsniveau medarbejderen på forhånd kan sikres. De perceptuelle krav er ofte store i forbindelse med kontrolrumsarbejde, håndværksarbejde, chaufførarbejde, arbejde med mennesker og lignende.

De emotionelle krav (håndtering af følelser) omfatter bl.a. krav om at kunne omgås forskelligartede medmennesker (f.eks. kolleger af fremmedartet etnisk oprindelse, kunder eller klienter med anderledes social eller kulturel baggrund), at kunne håndtere følelsesbelastende situationer (f.eks. ved arbejde med mennesker eller dyr i pressede situationer eller arbejde under risikofyldte, stressende omstændigheder), krav om at kunne håndtere socialt isoleret arbejde, risiko for at møde voldsmand, indbrudstve osv. (f.eks. i forbindelse med enearbejde uden samarbejde med andre, overvågningsarbejde eller færden i utrygge miljøer) samt krav om at kunne modstå andre psykisk belastende arbejdssituationer (f.eks. kedeligt, meningsløst arbejde eller ensformigt, maskin- eller båndstyret arbejde).

De manuelle og motoriske krav omfatter bl.a. krav til at kunne udføre de nødvendige arbejdsbevægelser i de pågældende arbejdsstillinger. De manuelle og motoriske krav retter sig således især mod den enkeltes størrelse, styrke, bevægelighed, kropsbevidsthed, udholdenhed og kondition.

### **Ressourcerne**

Når det skal vurderes, om ressourcerne står i et rimeligt forhold til de krav arbejdssituationen indebærer, kan man skelne mellem de subjektive (individuelle) ressourcer, den enkelte har som person, og de objektive (kollektive) ressourcer, som virksomheden og arbejdsvilkårene stiller til rådighed.

De subjektive ressourcer omfatter både den enkeltes personlige evner og egenskaber af motorisk, intellektuel, perceptuel og emotionel karakter, den pågældendes viden og kunnen erhvervet gennem uddannelse, arbejds erfaring og social kontakt med andre samt den pågældendes familiemæssige, kulturelle og sociale baggrund.

De objektive ressourcer kan give udfoldelsesmuligheder eller indebære begrænsninger af mulighederne for at udføre arbejdet på en måde, der er arbejdsmiljømæssigt bedst mulig for den enkelte. De objektive ressourcer er afhængige af bl.a. forhold som:

- Den "plads" i tid og rum, der er til rådighed, når arbejdsopgaven skal løses, herunder mulighederne for selv at tilpasse arbejds metode eller arbejdsteknik til den aktuelle opgave.

- De redskaber af teknisk og informationsmæssig karakter, der kan bidrage til at gøre opgaven forudsigelig.
- Den støtte og opbakning, der typisk ydes fra nærmeste leder, så den enkelte til stadighed kan udvikle sine evner i retning af en større beherskelse af arbejdsopgaven.
- De muligheder, den enkelte har for at hente faglig hjælp og social støtte, når der er behov, f.eks. i det kollegiale fællesskab eller hos en mere erfaren kollega eller leder.

Det er således meget vigtigt at se de subjektive og de objektive ressourcer i sammenhæng med hinanden, når det skal vurderes, om der for den enkelte er et rimeligt forhold mellem de krav, arbejdsituationen indebærer, og de samlede ressourcer, der er til rådighed.

### **Psykiske reaktioner**

Er der ubalance mellem krav og ressourcer, er der risiko for en lang række forskellige psykiske reaktioner. De mest almindelige reaktioner beskrives kort herunder:

Psykisk træthed vil kunne opstå, hvis kravene er for store og arbejdet er ensformigt. Psykisk træthed er en kronisk træthedstilstand, som indebærer, at man bliver uoplagt, arbejdspræstationerne bliver dårlige og arbejdstempoet svingende. Psykisk træthed afhjælpes ikke gennem almindelig nattesøvn, men kan kun imødegås ved at reducere kravene, så de kommer til at modsvare den enkeltes ressourcer.

Kronisk stress-tilstand vil kunne opstå, hvis kravene er for store, og arbejdet er tempopræget eller stramt styret af maskiner eller arbejdstakt, og der samtidig er frygt for negative konsekvenser (for produktionen, kolleger eller én selv), hvis man ikke lever op til kravene. En kronisk stress-tilstand er en tilstand, der er meget forskellig fra den ofte ganske stimulerende situation, man kan være i, hvis man i en kortere periode "bliver lidt stresset". Den kroniske stress-tilstand indebærer, at man bliver irritabel, rastløs, ængstelig og ofte får en overdreven brug af stimulanser (typisk kaffe og cigaretter - i sværere tilfælde f.eks. alkohol eller medicin), og at arbejdspræstationerne bliver præget af uhensigtsmæssigt meget energiforbrug, og at arbejdsindsatsen bliver forvirret. Stress-tilstanden er mere kompliceret at afhjælpe end psykisk træthed: Ofte er det nødvendigt med både organisatoriske og ledelsesmæssige ændringer kombineret med individuel træning. Det er dog klart dokumenteret, at mangelfulde muligheder for at kunne påvirke egen arbejdsituation og generende støj er vigtige stress-fremmende faktorer.

Udbrændthed kan opstå, hvis kravene er for store og vedvarende, og arbejdet er følelsesmæssigt krævende, som ved mange former for arbejde med klienter eller kunder i vanskelige situationer. Udbrændthed er en tilstand, som indebærer, at man føler sig ekstra vågen samtidig med, at man bliver rastløs og føler ulyst, modstand eller ligefrem kynisme over for arbejdsopgaverne, som man griber ukontrolleret og svingende an. Udbrændthed er ofte en tilstand, der gør medarbejderen uarbejdsdygtig i den pågældende arbejdsituation. Der skal derfor normalt en helt grundlæggende ændring af arbejdsituationen og ofte også en individuelt tilrettelagt medarbejderudvikling af den pågældende til.

Monotoni-tilstand kan man komme i, hvis kravene er for små, men der alligevel er krav om konstant opmærksomhed. Mørke og lavfrekvent, ensformig støj fremmer udviklingen af monotoni-tilstanden. Monotoni-tilstanden indebærer, at man bliver sløv og uopmærksom, "tankerne flyver", og arbejdspræstationen bliver præget af meget svingende opmærksomhed og øget antal fejl. Monotoni-tilstanden kan afhjælpes ved en fornuftig planlægning af arbejdsproces og arbejdslokale, så der skabes fornøden variation, aktivitet og incitament.

### **Psykiske lidelser**

Det psykiske arbejdsmiljø kan i særlige tilfælde være så belastende for den enkelte, at egentlige psykiske lidelser kan opstå. Der vil oftest være tale om depressioner eller angstneuroser, forårsaget af kraftige stress-påvirkninger.

Mange andre former for psykiske lidelser, som oprindeligt er forårsaget af chokerende oplevelser i barndommen eller er arveligt betinget, vil imidlertid kunne udløses af episoder på arbejdspladsen.

Desuden er der en række psykosomatiske lidelser som forhøjet blodtryk, hjerteproblemer, astma, eksemmer mv., hvis udvikling vil kunne fremmes af det psykiske arbejdsmiljø.

### **Fra ubalance til belastning**

Selv om der måske er nogen ubalance mellem krav og ressourcer, er det ikke sikkert, at arbejdssituationen samlet set er særligt psykisk belastende. En række forhold i arbejdssituationen kan nemlig i en vis udstrækning kompensere for en manglende balance mellem krav og ressourcer. Det drejer sig om forhold som medindflydelse, selvbestemmelsesmuligheder, information, social kontakt, samarbejde med kolleger samt personlig frihed. Desuden har den enkelte medarbejders trivsel stor betydning.

Det vil derfor kunne begrænse den psykiske belastning, hvis arbejdsforholdene er indrettet sådan, at den enkelte ikke er for fastlåst og bundet i arbejdssituationen, men har mulighed for at påvirke arbejdets udførelse og sin egen arbejdssituation m. h. t. arbejdstempo, metode/redskabsvalg, kvalitet, arbejdsmængde, arbejdstidspunkt osv. Specielt er det vigtigt, at udviklingen af arbejdssituationen er forudsigelig, så medarbejderen har mulighed for at tage højde for, hvordan situationen ændrer sig.

Det vil også kunne bidrage til at mindske den psykiske belastning, hvis der er mulighed for social kontakt med andre, dels i forbindelse med den enkelte arbejdsopgave og dels i forbindelse med samarbejde på tværs i virksomheden eller med kunder.

Tilsvarende er det vigtigt, at der er en god information både om de forhold, der vedrører den enkeltes arbejde og placering i virksomhedens samlede helhed, og om virksomhedens generelle situation, udviklingsplaner, markeds-, ejer-, finansieringsforhold osv.

Det er også af betydning, at arbejdet opleves meningsfyldt, dvs. dels at arbejdet er vigtigt i virksomhedens funktionelle helhed, og dels at arbejdet har en rimelig social status både blandt kolleger og i det omgivende samfund.

Personlig frihed omfatter mulighederne for at kunne modtage eller give en besked i arbejdstiden, muligheden for selv at kunne bestemme mindre pauser eller at kunne forlade arbejdspladsen for at gøre sig et ærinde og muligheden for at kunne tilpasse arbejdstidens placering til f.eks. familiære hensyn. En øget hensyntagen til den enkelte medarbejders særlige behov for hensyntagen til familiære forhold vil efter alt at dømme blive et stigende krav til fremtidens virksomheder.

Men man skal dog hele tiden huske på, at selv om disse mere sociale foranstaltninger kan afdæmpe virkningerne af en psykisk belastende arbejdssituation meget væsentligt, er det forholdet mellem krav og ressourcer, der først og fremmest skal være i orden i den enkeltes arbejdssituation. Derfor bør den ledelsesmæssige indsats i første række koncentreres om at sikre et rimeligt afbalanceret forhold mellem krav og ressourcer, mens virksomhedens almindelige håndtering af generelle spørgsmål som information, medbestemmelse, personlig frihed osv. bør fastlægges ud fra en personalepolitisk synsvinkel efter behandling i samarbejdsudvalget og eventuelle drøftelser mellem ledelse og tillidsrepræsentanter.

Den enkelte leder bør dog være opmærksom på at bidrage til, at medarbejdernes arbejdssituationer er forudsigelige, og at de enkelte medarbejdere føler, at deres arbejdsfunktion og -indsats giver dem en betydningsfuld status i virksomheden. Samtidig bør man som leder være opmærksom på, at medarbejdernes forventninger til deres arbejdssituation er realistisk. Faktorer i arbejdssituationen, der umiddelbart blot er trivselshæmmende, kan på længere sigt udvikle sig til egentlige helbredsbelastende forhold, ligesom den enkeltes oplevelse af tilfredshed i sig selv har betydning for den pågældendes evne til at modstå belastninger og undgå helbredsskader.

## **Ledelse og psykisk arbejdsmiljø**

### **Ledelsesindsatsen for at fremme et godt psykisk arbejdsmiljø**

Forventningerne om, at ledelsen er i stand til at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø, vil uden tvivl være kraftigt stigende fra de kommende generationer af medarbejdere. Et godt psykisk arbejdsmiljø vil derfor have stor betydning for virksomhedernes mulighed for at tiltrække yngre, dygtige medarbejdere.

Også samfundet - medier, kunder, politikere, myndigheder, samhandelspartnere, finansielle forbindelser osv. - har stigende forventninger til, at virksomhederne ledes på en måde, der tilgodeser generelle samfundsmæssige hensyn.

Samtidig går udviklingen både i industrien og i servicesektoren i retning af øget fleksibilitet og kundetilpasning af de produktkoncepter, der markedsføres. Denne udvikling forudsætter, at medarbejderne bidrager til en stadig konceptudvikling og metodeforbedring på baggrund af deres særlige erfaringer fra deres daglige arbejde, og dermed at de påtager sig et medansvar for virksomhedens drift og udvikling.

I sådan en udvikling vil det være helt afgørende for virksomheden, at den er i stand til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø ledelsesmæssigt professionelt - det forudsætter en kvalificeret indsats af lederne.

### **Symptomer på psykiske arbejdsmiljøproblemer i virksomheden**

Symptomerne på, at der er noget galt med det psykiske arbejdsmiljø, kan være mangfoldige og kan fremtræde meget forskelligt fra virksomhed til virksomhed.

Herunder er oplistet nogle eksempler i tilfældig rækkefølge:

- der er megen fravær
- småproblemer går hurtigt i "hårdknude", og alle anser dem på forhånd for uløselige
- medarbejderne mangler engagement og motivation
- der er ikke mod til at prøve ny teknologi, nye samarbejdsformer, nye måder at organisere arbejdet på, nye kompetencefordelinger osv.
- samarbejdssystemerne fungerer bureaukratisk og ikke løsningsrettet
- alle har "nok i sig selv" og oplever ikke at arbejde sammen om en fælles opgave
- produktiviteten er lav i forhold til arbejdstempoet
- psykosociale problemer får lov til at udvikle sig, uden at nogen prøver at løse dem
- arbejdsmiljøproblemer betragtes som forhandlingsemner og ikke som opgaver, der skal løses i fællesskab
- der er et stort "gennemtræk" af medarbejdere, selv om lønnen ikke er specielt dårlig
- der er ikke nogen, der ønsker at lade sig vælge som sikkerheds- eller tillidsrepræsentanter
- lederne viger tilbage for at tage selvstændige initiativer og ansvar for ledelsesmæssige dispositioner
- der er ikke socialt samvær udover det rent arbejdsbestemte
- virksomheden er fastgroet i gamle traditioner og er ikke i stand til at udvikle sig.

### **Ledernes opgaver vedr. psykisk arbejdsmiljø**

Ved at holde fast i forholdet mellem krav og ressourcer som udgangspunkt for arbejdet med psykisk arbejdsmiljø vil det være muligt at kombinere denne ledelsesmæssige indsats med en dynamisk udvikling af medarbejdernes individuelle ressourcer og dermed virksomhedens udviklingspotentiale.

De ledere, der har arbejdsledelsesfunktioner, skal derfor på én gang have et detaljeret og nuanceret forhold til medarbejderne og det arbejde, de udfører, og samtidig have en åben, gensidig dialog med den overordnede ledelse om de reelle udviklingsmuligheder, som de subjektive og objektive ressourcer

tilsammen giver mulighed for. Dette er specielt vigtigt i forbindelse med fastlæggelsen af virksomhedens konkrete planlægning og udviklingsstrategier.

Lederne skal, for at leve op til denne opgave, udvikle deres egne lederegenskaber i retning af:

- god menneskeforståelse og selvindsigt
- god kommunikation også med folk, der er forskellige
- lyst og evne til at fremme medarbejdernes faglige og sociale udvikling
- selv at være "forbillede"
- blive i stand til at udvikle fleksible ledelsesformer, herunder at skabe dialog, arbejde med projektgrupper, håndtere konflikter m.m.
- håndtere uvante situationer, være åben over for overraskelser og om nødvendigt kunne træffe kreative, hurtige beslutninger
- omsætte visioner til mål og handling gennem dialog
- skabe klima for initiativtagning

Man må imidlertid som leder være indstillet på, at det kan være meget vanskeligt at få medarbejderne til at deltage i en indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Det skyldes normalt en utryghed over, hvad en sådan indsats vil kunne "afsløre" af fejl og mangler i den hidtidige organisation, og en utryghed over for resultatet af sådan en indsats m.h.t. den enkeltes fremtidige funktion og placering. Modstanden kan også skyldes manglende tiltro til, at ændringer reelt fører til forbedringer. Lederen skal derfor kunne håndtere modstand på en ledelsesmæssigt behændig måde - i stedet for blot at blive "fornærmet" over, at medarbejderne ikke vil "spille med".

Der vil være behov for at udvikle ledelseskompetence, der knytter sig til lederrollerne som "grænsevogter" og "udviklingsdynamo" for egen afdeling og dens medarbejdergrupper.

### **Lederen som "udviklingsdynamo"**

Allerede nu er den industrielle udvikling præget af, at der sker hastige ændringer og tilpasninger af produkter og produktionsprocesser, og at den teknologiske udvikling stiller krav til den enkelte medarbejder om meget stor indsigt, videreuddannelsesvilje og ansvarlighed. I servicesektoren har der længe været en udvikling i gang i retning af stor fleksibilitet og kundetilpasning med deraf afledte krav til medarbejderne om stor parathed til at udvikle ydelserne kreativt.

For at leve op til disse krav skal lederen have styrke til at etablere udviklende situationer for medarbejderne internt i virksomheden og ved at sikre medarbejderen muligheder for at indgå i stimulerende uddannelsesforløb. Dette kræver parathed til også at acceptere den kritik, medarbejderne naturligt vil være tilskyndet til at formulere overfor virksomheden som et positivt og respektabelt bidrag til virksomhedens udviklingsgrundlag.

At udfylde denne ledelsesopgave forudsætter en dyb indsigt i den enkelte medarbejders stærke og svage sider, hans eller hendes interesser, fremtidsvisioner og udviklingspotentiale, virksomhedens muligheder for at tilfredsstille medarbejdernes forventninger til lærende opgaver, socialt stimulerende arbejdsklima, udfordrende ny teknologi osv. som grundlag for en åben dialog om disse forhold med medarbejderne. Lederen vil med denne indsigt blive i stand til at justere og stimulere forventningerne, så de bedst muligt modsvarer virksomhedens forventninger og behov for udviklende medarbejdere.

Disse personaleudviklende og miljøskabende opgaver kan blive så krævende, at det vil være nødvendigt at foretage en prioritering af, hvordan de forskellige ledelses kvalifikationer skal udvikles, typisk således at tekniske og administrative ledelsesopgaver uddelegeres, og vedligeholdelsen af de tilsvarende lederkvalifikationer nedprioriteres.

Situationen er derfor den, at lederen ikke længere kan forventes at beherske de tekniske og servicemæssige funktioner, medarbejderne skal kunne beherske. Lederen er derfor afhængig af, at medarbejdernes ressourcer og indsigt nyttiggøres i virksomhedernes videreudvikling, og at medarbejderne hele tiden deltager i en kompetenceudvikling, der kan sikre, at de kan være drivkraft for virksomhedens tekniske og servicemæssige udvikling.

### **Lederen som "grænsevogter"**

I en dynamisk og hastigt forandrende virksomhedskultur er der en stor risiko for, at medarbejderne mister overblikket og forudsigeligheden og dermed får et psykisk belastende arbejdsmiljø. I så fald vil også engagementet og udviklingsevnen smuldre. Deltagelse i uddannelse vil blive en tvang, der vil hæmme evnen til at tilegne sig ny viden.

Lederens opgave vil derfor være at skabe trygge rammer om den enkelte medarbejders eller medarbejdergruppes arbejdssituation. Det kan gøres ved at udvikle en virksomhedskultur, der indebærer værdier og holdninger, der bygger på en moral og etik, som medarbejderne respekterer og har tillid til.

Desuden må lederen sørge for, at medarbejdere og medarbejdergrupper har de ressourcer, der er nødvendige for, at de kan udføre deres opgaver. Det er således en vigtig ledelsesopgave at sørge for den nødvendige planlægning og koordinering til andre afdelinger og funktioner i virksomheden og at sikre, at medarbejdernes vilje til at påtage sig ansvar ikke misbruges ved at gøre dem ansvarlige for forhold, de ikke har haft tilstrækkelig indsigt i eller ressourcer til at løfte.

Endelig er det en vigtig ledelsesopgave at formidle medarbejdernes fortolkning af mulige udviklingsstrategier til ledelsen, og få denne indsigt indarbejdet i virksomhedens planlægning. Samtidig er det ligeså vigtigt at formidle virksomhedens planer til medarbejderne på en sådan måde, at det bliver synligt, hvilken indflydelse netop deres bidrag har haft.

### **Lederen som udviklingsdynamo, grænsevogter og "miljøbeskytter"**

Rollerne som "udviklingsdynamo" og "grænsevogter" kan let komme i konflikt med hinanden. For at beherske balancen mellem disse to roller, må lederen også varetage funktionen som "miljøbeskytter" - hvor det i denne sammenhæng naturligvis er beskyttelsen af det psykiske arbejdsmiljø, der er helt central.

I forbindelse med rollen som "udviklingsdynamo" gøres dette ganske enkelt ved at foretage en simpel analyse af, hvilke krav den konkrete job- og medarbejderudvikling stiller til den enkelte medarbejder. Dernæst analyseres de subjektive og objektive ressourcer, den enkelte medarbejder har til rådighed. På denne baggrund vurderes det, hvor og hvordan udviklingsplanen vil være belastende. Med udgangspunkt i denne vurdering er ledelsesopgaven så at justere på udviklingsplanen og ressourcerne.

I forbindelse med rollen som "grænsevogter" gøres det tilsvarende ved at foretage en analyse af, hvilke krav en medarbejdergruppes (eller evt. en enkelt medarbejders) samlede arbejdsopgave stiller. Dernæst vurderes de subjektive og objektive ressourcer, gruppen råder over, og det vurderes, hvor og hvordan, der vil kunne opstå belastninger. Med udgangspunkt i denne vurdering er ledelsesopgaven primært at sikre gruppen mod krav, den ikke har ressourcer til at indfri.

Sekundært er det ledelsesopgaven at sikre tilstedeværelsen af forhold, der kan kompensere for en vis ubalance mellem krav og ressourcer. Det drejer sig blandt andet om passende og troværdig information, medindflydelse på beslutningsprocesser, selvbestemmelsesmuligheder i forhold til det daglige arbejde, gode sociale kontakter og samarbejdsrelationer, frihed til at tilgodese personlige behov og lignende.

Der er således behov for at udvikle ledelseskompetence vedrørende bl.a.:

- Organisatorisk indsigt på tværs af afdelinger og funktioner, samordning af forskelligartede, ufuldstændige informationer fra mange forskellige dele af virksomheden, overblik over komplekse problemstillinger.

- Ledelse af beslutningsprocesser (frem for blot selv at træffe beslutninger), herunder etablering af grundlag for beslutningsprocesser ved at bringe de rette personer sammen og stimulere dem fagligt og socialt.
- Indlevelse i andre menneskers situation og evne til at forstå signaler, der udtrykker medarbejdernes og organisationens velbefindende, håndtering af de følelsesmæssige belastninger, som magtkampe og konflikter affødt af udviklingsprocesser vil forårsage.

Mange ledere med arbejdsledelsesfunktioner har umiddelbart et godt udgangspunkt i deres praktiske erfaring og gode sociale forhold til medarbejderne for at kunne arbejde med psykisk arbejdsmiljø. Problemet er normalt at få synliggjort forholdet mellem krav og ressourcer på en systematisk og operationel måde, så vurderingerne kan bruges i en dialog med den overordnede ledelse. I bilag 1 er et forslag til en checkliste, der kan bidrage til systematik og synlighed i denne proces.

I bilag 2 er oplistet en række emner, der bør overvejes indarbejdet i en "huskeseddel", man som leder kan benytte ved vurdering af psykiske arbejdsmiljøforhold.

### **Hvad kan Ledernes Hovedorganisation tilbyde?**

For medlemmer af Ledernes Hovedorganisation er der mulighed for at få støtte til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø blandt andet på følgende måder:

- Telefonisk HotLine-service, hvor man kan drøfte problemer affødt af lederjobbet med en ekspert i ledelse
- Hjælp til udvikling af uddannelsesprogrammer for den enkelte leder
- Særligt tilpassede uddannelser f.eks. for virksomhedens ledere
- Støtte til drøftelser med den overordnede ledelse i virksomheden
- Temadage i sikkerhedsorganisationen eller i lederklubber og -sektioner
- Bistand til etablering af netværksgrupper for ledere på tværs af virksomheder
- Forslag om emner til studiekredse for ledere
- Informations- og debatmøder lokalt i Ledernes lokale afdelinger eller i forbindelse med regionalt partssamarbejde

## **Bilag 1: Checkliste, der kan benyttes ved vurdering af psykiske arbejdsmiljøforhold**

Kun forhold, der ikke er neutrale, men som enten er positive eller negative, beskrives ved udfyldelsen af checklisten.

Huskelisten i bilag 2 kan med fordel anvendes ved udfyldelsen af checklisten.

### **Arbejdssituationens krav**

- Manuelle og motoriske krav
- Intellektuelle krav
- Perceptuelle krav
- Emotionelle krav

## **Ressourcer**

- Objektive ressourcer
- Subjektive ressourcer

## **Forholdet mellem krav og ressourcer**

- Ubalance mellem krav og ressourcer
- Særligt positive forhold, der skal bevares/udvikles

## **Kompenserende forhold**

- Mulighed for at påvirke egen arbejdssituation
- Forudsigelighed og tryghed
- Mulighed for social kontakt
- Information
- Arbejdets meningsfuldhed og sociale status
- Personlig frihed
- Trivsel og arbejdsklima

## **Samlet vurdering af arbejdssituationen**

- Positive og negative hovedpunkter
- Ideer til forbedrings-principper

## **Konkrete løsningsforslag**

- 1.
- 2.
- 3.
  
- Hvem gør hvad hvornår? Overføres evt. til virksomhedens APV-handlingsplan

## **Bilag 2. Huskeliste med stikord til brug ved udfyldelse af checklisten**

### **Arbejdssituationens krav**

#### Intellektuelle krav

- anvende kendte rutiner
- vælge mellem forskellige rutiner
- kombinere rutiner
- udvikle nye metoder
- læsefærdigheder
- formuleringsevne

- regnefærdigheder
- sprogkundskaber

#### Perceptuelle krav

- iagttagelsesevne
- præcision
- koncentrationsevne
- situationsfornemmelse

#### Emotionelle krav

- omgang med personer med anderledes baggrund, færdigheder, normer osv.
- følelsesbelastende situationer
- socialt isoleret arbejde
- risiko for vold
- kedeligt arbejde
- ensformigt eller styret arbejde

#### Manuelle og motoriske krav

- rækkevidde
- kraft
- bevægelighed
- (fin-)motorik
- udholdenhed
- kondition

### **Ressourcer**

#### Objektive ressourcer

- plads (tid og rum)
- tekniske redskaber
- informationsredskaber
- ledelsesmæssig opbakning
- faglig hjælp
- social støtte

## Subjektive ressourcer

- motoriske evner og egenskaber
- intellektuelle evner og egenskaber
- perceptuelle evner og egenskaber
- emotionelle evner og egenskaber
- uddannelse
- arbejdserfaring
- social baggrund

## Kompenserende forhold

### Mulighed for at påvirke egen arbejdssituation

- arbejdstempo
- metode/redskabsvalg
- kvalitet
- arbejdsmængde
- arbejdstidspunkt

### Forudsigelighed og tryghed

- arbejdsprocessens forudsigelighed
- tryghed i forhold til jobbet
- tryghed i forhold til arbejdspladsen

### Mulighed for social kontakt

- direkte samarbejde med kolleger
- kontakt med andre afdelinger
- kontakt med kunder eller leverandører
- social kontakt udover den arbejdsbestemte (firmaidræt, udflugter, familiearrangementer e.lign.)

### Information

- vedr. den enkeltes arbejde
- vedr. forholdet mellem gruppen og resten af virksomheden
- vedr. virksomhedens generelle forhold

#### Arbejdets meningsfuldhed og status

- meningsfuldhed i forhold til virksomhedens produktion
- meningsfuldhed i forhold til samfundsmæssige behov og hensyn
- jobbets sociale status blandt kolleger
- jobbets sociale status i virksomhedens omgivende nærmiljø

#### Personlig frihed, trivsel og arbejdsklima

- mulighed for at modtage og afgive beskeder
- mulighed for at gå et ærinde
- arbejdstidens placering
- hensyntagen til familieforhold
- bliver medarbejdernes forventninger til arbejdsopgaverne indfriet
- bliver medarbejdernes forventninger til den samlede jobsituation indfriet