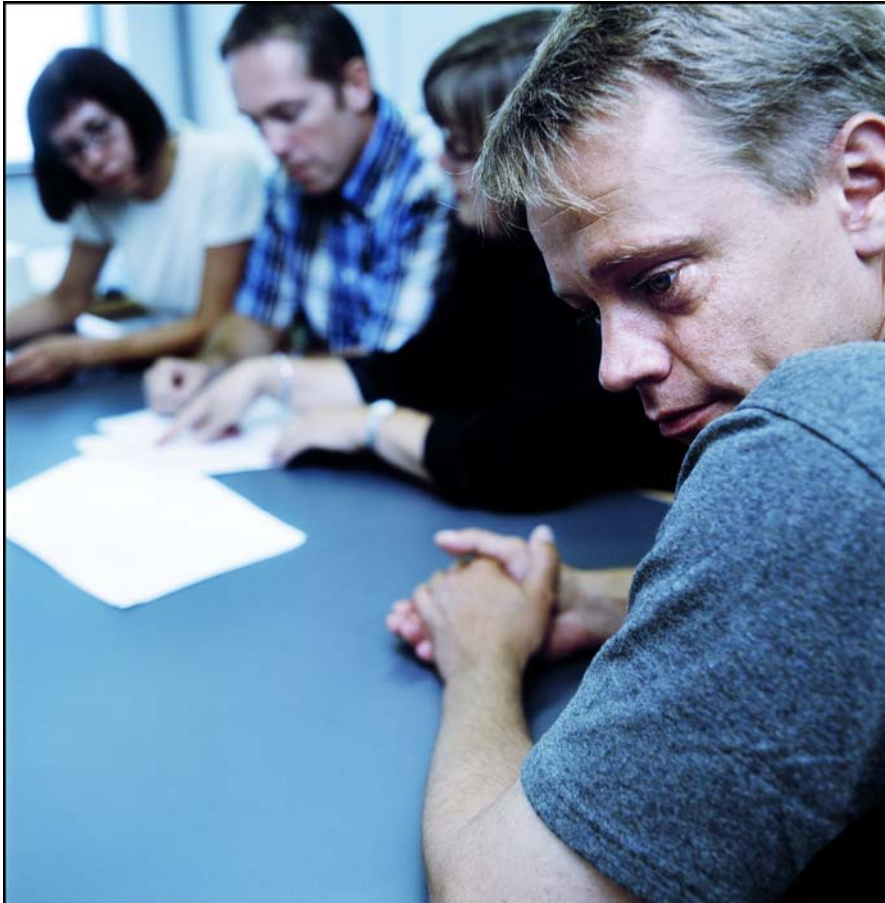


# Psykisk arbejdsmiljø

**Om mobning, sexchikane og lederens håndtering af  
dårligt arbejdsmiljø**



## Indhold

Indhold.....	2
Indledning .....	2
Sammenfatning .....	3
Sammenhæng mellem arbejdsmiljø og sygefravær .....	4
Psykisk arbejdsmiljø .....	4
Mobning og sexchikane på arbejdspladsen .....	6
Håndtering af mobning og sexchikane .....	8
Lederens rolle i forhold til medarbejdernes sygefravær .....	10
Samarbejdet med myndigheder .....	12
Sundhedsfremmende foranstaltninger .....	13
Om undersøgelsen .....	14

## Indledning

Der er næppe nogen, der i dag stiller spørgsmålstegn ved, at der er en snæver sammenhæng mellem arbejdsmiljøet og de ansattes sygefravær. Arbejdsmiljøet spiller ind meget direkte, når der er tale om arbejdsulykker som følge af dårlig sikkerhed på arbejdspladsen, lige som et dårligt arbejdsmiljø kan have konsekvenser i form af nedslidning eller kroniske lidelser. Både arbejdsulykker og kroniske lidelser betyder ofte højt sygefravær eller i værste fald for tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet.

Først længe efter at man startede indsatsen for at forbedre arbejdsmiljøet på virksomhederne, er man blevet opmærksom på, at også det psykiske arbejdsmiljø kan have endda overordentlig stor betydning for såvel sygefravær som produktivitet. Udviklingen i retning af øget fokus på det psykiske arbejdsmiljø skal blandt andet ses i lyset af, at vi har bevæget os fra et industrisamfund til et vidensamfund.

Med udsigt til en stadig stigende andel af befolkningen på pension og anden overførselsindkomst er forebyggelse af sygefravær og førtidig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet en samfundspolitisk nødvendighed for også i fremtiden at kunne opretholde de nuværende velfærdsydelser. Hertil kommer, at sygefraværet siden 1980'erne har været støt stigende, og udgifterne til forsørgelse af sygemeldte personer kan i 2001 skønnes til 32 milliarder kroner<sup>1</sup>. Heraf betaler virksomhederne de 22 milliarder kroner, mens udgifterne til sygedagpenge udgør 10 milliarder kroner. Derudover har virksomhederne indirekte omkostninger ved sygefravær i kraft af mindre produktion og forringet konkurrenceevne. Ikke mindst fraværet af nøglepersoner kan være alvorligt for virksomhederne. Disse udgifter lader sig vanskeligt opgøre. Sidst men ikke mindst er der selvfølgelig en række personlige omkostninger i forbindelse med læn- gerevarende sygefravær. Her kan eksempelvis nævnes psykiske problemer, forringede sociale netværk og generel nedsat livskvalitet.

De store omkostninger ved sygefravær må ses som et betydeligt økonomisk incitament til at nedbringe sygefraværet på de danske virksomheder.

Denne undersøgelse fokuserer især på det psykiske arbejdsmiljø, herunder hvad der skaber et dårligt psykisk arbejdsmiljø, og hvilken betydning det har for sygefraværet. Som en særlig del af et dårligt psykisk arbejdsmiljø ser undersøgelsen nærmere på mobning og sexchikane. Undersøgelsen skal ses som en opfølgning på Ledernes Hovedorganisations rapport om sygefravær fra oktober 2002.

---

<sup>1</sup> Beskæftigelsesministeriet 2003

## **Sammenfatning**

Arbejdsmiljøet har det godt på en stor del af de danske virksomheder og offentlige institutioner. Alligevel er der stadig 36 procent af lederne, som vurderer, at det psykiske arbejdsmiljø på deres arbejdsplads kun er "nogenlunde" eller decideret dårligt. Tilsvarende mener 20 procent, at det fysiske arbejdsmiljø er "nogenlunde" og 5 procent, at det er dårligt. Der er altså stadig en del virksomheder, som kan forbedre arbejdsmiljøet.

Ved at forbedre arbejdsmiljøet vil mange virksomheder også kunne nedbringe sygefraværet. Undersøgelsen viser, at der er en snæver sammenhæng mellem dårligt arbejdsmiljø og højt sygefravær.

Undersøgelsen er dykket ned i årsagerne til et dårligt psykisk arbejdsmiljø og dermed også i, hvad der resulterer i et højt sygefravær. Det er især dårlig stemning, rygtedannelse, og sladder, som giver et dårligt arbejdsmiljø. Også arbejdspladser, hvor medarbejderne har ringe indflydelse på arbejdet, og hvor de møder få udfordringer, har det skidt i arbejdsmiljøet. Derimod er der ikke noget, der tyder på, at travlhed, overarbejde og lignende i sig selv giver dårligt arbejdsmiljø og højt sygefravær.

Undersøgelsen viser, at der findes en mindre gruppe af virksomheder, hvor mobning er blevet en del af omgangsformen. Virksomheder, som har mobningsproblemer, hvor der mobbes indenfor og på tværs af flere medarbejdergrupper, har et gennemsnitligt sygefravær pr. medarbejder om året, som er 2 dage højere end den tredjedel af virksomhederne, der er fuldstændig mobningsfri. 17.000 virksomheder med flere end 5 ansatte har mobningsproblemer.

Lederne i undersøgelsen er ikke fuldstændig enige om, hvordan man skal tackle situationer, hvor der opstår mobning mellem medarbejdere. En ting er de dog enige om. Det er, at de ønsker at løse mobningsproblemerne, frem for at flytte de implicerede medarbejdere til andre afdelinger i virksomheden.

Undersøgelsen viser også med al tydelighed, hvor svært det er at finde en løsning på problemer med mobning, når det kommer til stykket. De ledere, som ikke har oplevet det selv, mener, at de godt vil kunne løse en mobningssituation mellem medarbejdere. Jo oftere en leder har oplevet mobning i deres afdeling, desto mere usikre er de på, hvordan de skal håndtere situationen.

I forhold til at nedbringe sygefraværet, peger omkring hver tredje leder på, at det vil have stor betydning, hvis det var muligt at nedbringe det generelle stressniveau. Ligeledes en tredjedel mener, at det vil have stor betydning for sygefraværet, hvis der kunne skabes et tættere samarbejde med de praktiserende læger om langtidssygemeldte medarbejdere. Hver femte leder efterlyser et tættere samarbejde med kommunen. Derimod er der kun mindre tiltro til ordninger, hvor virksomhederne offentliggør sygefraværet for at skabe et bedre sammenligningsgrundlag med andre virksomheder.

## Sammenhæng mellem arbejdsmiljø og sygefravær

I denne undersøgelse tages der udgangspunkt i ledernes vurdering af arbejdsmiljøet. De må formodes at have et godt kendskab til en stor del af de konflikter og problemer, der eventuelt er på virksomheden, og er derfor i stand til at give en god vurdering af arbejdsmiljøet.

**Tabel 1**

### Ledernes bedømmelse af det psykiske og det fysiske arbejdsmiljø på deres arbejdsplads

	Meget godt	Godt	Nogenlunde	Dårligt	Meget dårligt
Hvordan vil du generelt bedømme det psykiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads?	16%	48%	26%	8%	2%
Hvordan vil du generelt bedømme det fysiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads?	22%	53%	20%	4%	1%

På størstedelen af virksomhederne står det godt til med arbejdsmiljøet. Når det gælder det fysiske arbejdsmiljø, vurderer 75 procent af lederne, at det er godt eller meget godt på deres virksomhed. Yderligere 20 procent svarer, at det fysiske arbejdsmiljø er nogenlunde, mens kun 5 procent vurderer det som dårligt eller endda meget dårligt. Når det kommer til det psykiske arbejdsmiljø, er der 64 procent, der mener, at det er godt eller meget godt, mens de resterende er mere forbeholdne. 26 procent vil ikke gå højere end til at sige, at det psykiske arbejdsmiljø er nogenlunde. 10 procent vurderer det psykiske arbejdsmiljø som dårligt på deres arbejdsplads.

Både det psykiske og det fysiske arbejdsmiljø har stor betydning for medarbejdernes sygefravær. Det fremgår med al tydelighed af tabel 2, hvor det gennemsnitlige antal fraværsdage pr. medarbejder er sammenholdt med ledernes vurdering af det psykiske og det fysiske arbejdsmiljø. I tabellen er det muligt at aflæse, hvor stort sygefraværet er, med forskellige kombinationer af psykisk og fysisk arbejdsmiljø.

På en virksomhed, hvor både det psykiske og det fysiske arbejdsmiljø bliver vurderet som godt, er det gennemsnitlige fravær 5,8 fraværsdag pr. år pr. medarbejder. Til sammenligning har de (få) virksomheder, hvor det står dårligt til med såvel det psykiske som det fysiske arbejdsmiljø, et gennemsnitligt sygefravær, der er dobbelt så højt. På de virksomheder melder medarbejderne sig syge 11,7 dage om året.

**Tabel 2**

### Sammenhæng mellem arbejdsmiljø og det gennemsnitlige antal fraværsdage

(Tabellen viser det gennemsnitlige antal fraværsdage afhængig af, hvordan det psykiske og det fysiske arbejdsmiljø er)

Fysisk arbejdsmiljø	Psykisk arbejdsmiljø			I alt
	Meget godt/godt	Nogenlunde	Dårligt/meget dårligt	
Meget godt/godt	5,8	7,0	7,4	6,2
Nogenlunde	7,0	8,2	10,8	8,3
Dårligt/meget dårligt	9,3	9,8	11,7	10,3
<b>I alt</b>	<b>6,1</b>	<b>7,6</b>	<b>9,7</b>	<b>6,9</b>

Tidligere beregninger har vist, at det var muligt at "spare" omkring 1,5 million sygedage om året, hvis virksomheder, der i dag kun har et nogenlunde eller decideret dårligt arbejdsmiljø, får et bedre arbejdsmiljø og dermed kommer ned på et sygefravær svarende til de virksomheder

der med et godt arbejdsmiljø<sup>2</sup>. Omregnet til fuldtidsbeskæftigede svarer det til godt 6.500 personer. Selv om regnestykket er behæftet med usikkerhed, er det en anskueliggørelse af, hvor stort et arbejdskraftpotentiale, der ligger i et forbedret arbejdsmiljø.

Lederne i undersøgelsen er blevet bedt om at vurdere en række forhold om det psykiske arbejdsmiljø i deres afdeling, hvor de har det tætteste kendskab til forholdene. Når svarene sammenholdes med en samlet bedømmelse af det psykiske arbejdsmiljø og sygefravær, er det muligt at se, hvilke områder der er særligt vigtige at holde øje med, når man arbejder med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Resultaterne er vist i tabel 3.

**Tabel 3**  
**Hvad påvirker det psykiske arbejdsmiljø og sygefraværet?**

	Bedømmelse af det psykiske arbejdsmiljø <sup>3</sup>	Det gennemsnitlige antal fraværsdage om året pr. medarbejder
<b>Virksomheder hvor:</b>		
Der er en dårlig stemning	2,6	12,1
Medarbejderne har ringe indflydelse på, hvordan arbejdet tilrettelægges	2,8	10,5
Medarbejderne ikke har et udfordrende arbejde	2,9	11,6
Medarbejderne fungerer dårligt sammen socialt	2,9	8,9
Medarbejderne fungerer dårligt sammen fagligt	3,0	8,7
Der er meget rygtedannelse og sladder	3,1	9,4
Arbejdet stiller små krav til den enkelte	3,2	8,3
Der er mobningsproblemer <sup>4</sup>	3,2	8,0
Medarbejderne ofte henvender sig til lederen for at brokke sig over andre medarbejdere	3,3	9,0
Der ofte bliver stillet modsatrettede krav	3,3	7,8
Det bliver formentlig nødvendigt at skære antallet af medarbejdere ned inden for det næste år	3,4	7,8
Antallet af medarbejdere de seneste år er blevet skåret ned, uden at antallet af opgaver er blevet tilsvarende mindre	3,5	7,3
Der er for få ressourcer til at løse alle opgaver	3,5	7,0
Overarbejde er almindeligt	3,5	6,4
Arbejdsgangene er ændret meget det seneste år	3,6	6,7
Arbejdet i perioder hober sig op	3,7	6,8
<b>Gennemsnit af alle virksomheder</b>	<b>3,7</b>	<b>6,9</b>

Det dårligste psykiske arbejdsmiljø og det højeste sygefravær finder man på arbejdspladser med en dårlig stemning, hvor medarbejderne fungerer dårligt fagligt og socialt, hvor der er ringe indflydelse på arbejdet, og hvor der er meget rygtedannelse og sladder blandt medarbejderne. Alle steder er sygefraværet mere end 25 procent over det gennemsnitlige sygefravær.

<sup>2</sup> Beregninger foretaget på baggrund af "Sygefravær – en undersøgelse af hvordan ledere håndterer sygefravær på arbejdspladsen", Ledernes Hovedorganisation, oktober 2002.

<sup>3</sup> Det psykiske arbejdsmiljø er vurderet på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er meget dårligt og 5 er meget godt.

<sup>4</sup> Der er stillet fire spørgsmål om mobning i undersøgelsen, som afdækker, om der foregår mobning mellem medarbejdere, om lederen mobber medarbejdere, om medarbejdere mobber lederen, og hvor der forgår mobning internt i ledergruppen. Virksomheder, hvor der er svaret ja til, at det er sket enten "i adskillige tilfælde" eller "i enkelte tilfælde" til tre af de fire spørgsmål, er defineret til at have mobningsproblemer.

Omvendt er der ikke tegn på, at der er ekstra stort sygefravær på meget travle arbejdspladser. Hvis man ser på de fire udsagn om, at antallet af medarbejdere de seneste år er blevet skåret ned uden, at antallet af opgaver er blevet tilsvarende mindre, at der er for få ressourcer, at overarbejde er almindeligt, og at arbejdet i perioder hober sig op, så giver det hverken udslag i dårligt psykisk arbejdsmiljø eller forhøjet sygefravær. Udvikler disse ubalancer sig, kan de naturligvis påvirke det psykiske arbejdsmiljø negativt eller føre til forhøjet sygefravær.

Det er altså i meget høj grad de sociale relationer på arbejdspladsen, som bestemmer, om det psykiske arbejdsmiljø er godt og dermed også om sygefraværet er højt.

### Mobning og sexchikane på arbejdspladsen

En særlig del af et dårligt psykisk arbejdsmiljø er mobning herunder sexchikane. Mobning kan defineres som<sup>5</sup> krænkende handlinger overfor offeret, som virker sårende eller nedværdigende. Der er tale om gentagne handlinger, som foregår over en længere periode. Det væsentlige er, om offeret oplever handlingerne som krænkende, og ikke om det foregår bevidst, eller om det er et udtryk for ubetænksomhed fra mobberens eller mobbernes side. Arbejdstilsynet skønner, at mellem 2 og 4 procent af alle på arbejdsmarkedet udsættes for mobning på arbejdspladsen.

Mobning kan foregå på mange niveauer. Der kan være tale om mobning mellem medarbejdere eller at lederen deltager i mobning af en medarbejder. Det kan også foregå den anden vej, hvor det er lederen, som mobbes af sine medarbejdere, og endelig kan en leder blive mobbet af sine overordnede eller kolleger i ledergruppen.

Lederne i undersøgelsen er blevet spurgt om, hvordan de vurderer omfanget af mobning på deres nuværende arbejdsplads. Svarene fremgår af tabel 4.

**Tabel 4**  
**Lederes erfaring med mobning og sexchikane på deres nuværende arbejdsplads**

	Ja, i adskillige tilfælde	Ja, i enkelte tilfælde	Nej aldrig	Ved ikke
Har du oplevet en eller flere medarbejdere i din afdeling mobbe en anden medarbejder over en længere periode?	5%	36%	58%	2%
Har du, set i bakspejlet, ubevidst været med til at mobbe en medarbejder?	1%	22%	70%	7%
Har du selv som leder været udsat for mobning fra dine medarbejdere?	3%	24%	71%	2%
Har du selv som leder været udsat for mobning fra andre i ledergruppen?	4%	26%	68%	3%
Har der i din afdeling/enhed været tilfælde af sexchikane?	0%	5%	86%	9%
Har du, set i bakspejlet, for sent eller slet ikke reageret på mobning af en medarbejder?	1%	25%	63%	11%
Har du grebet ind over for mobning i andre afdelinger end din egen?	4%	29%	62%	5%

En betydelig del af lederne har oplevet, at en eller flere medarbejdere har mobbet en kollega over en længere periode. Således har 5 procent oplevet det i adskillige tilfælde på deres nu-

<sup>5</sup> AT-vejledning: Mobning og seksuel chikane. Arbejdstilsynet, marts 2002.

værende arbejdsplads, mens yderligere 36 procent har været ude for det i enkelte tilfælde. Det er altså mere end fire ud af ti ledere, som har oplevet mobning mellem medarbejderne. Dertil kommer tilfælde af mobning, som lederen ikke får kendskab til. Samtidig er der 27 procent af lederne, som selv har oplevet at blive mobbet af medarbejderne.

Mobning i den anden retning, hvor det er lederen, som mobber en medarbejder, er heller ikke et ukendt fænomen. 1 procent af lederne erkender, at de i adskillige tilfælde har været med til at mobbe en medarbejder, mens yderligere 22 procent har gjort det i enkelte tilfælde. Der er her tale om en vurdering, hvor lederne set i bakspejlet, erkender at de (måske) ubevidst har medvirket til mobning. Det er derfor et lidt usikkert skøn, og siger ikke nødvendigvis noget om medarbejdernes oplevelse af situationen.

Svarene viser, at mobning foregår i alle retninger på virksomhederne, og at bestræbelserne på at komme det til livs derfor også må være et fælles ansvar.

Alligevel har lederen en særlig rolle i indsatsen mod mobning. Det uddybes i svarene i tabel 5. Her mener 97 procent af lederne i undersøgelsen, at løsningen af problemerne med mobning kræver lederens aktive medvirken. 81 procent peger på, at mobning skal løses af leder og medarbejdere i fællesskab. Kun 3 procent peger på, at mobning skal løses af de implicerede medarbejdere selv.

**Tabel 5**

**Hvem har hovedansvaret for, at problemer med mobning på arbejdspladsen løses?**

De implicerede medarbejdere	3%
Lederen	16%
Leder og medarbejdere i fællesskab	81%

På arbejdspladser, hvor der har været adskillige tilfælde af mobning af medarbejdere, ligger sygefraværet på 11,5 dage om året, mens det på arbejdspladser uden mobning er nede på 6,3 dage. Lidt højere er sygefraværet, hvor der har været enkelte tilfælde af mobning. Her er sygefraværet i gennemsnit 7,0 dage om året.

Der er også en tendens til, at sygefraværet er højere de steder, hvor der ikke gribes ind over for mobning. Hvor der har været tilfælde af mobning, som er passeret upåtaget, ligger sygefraværet på 7,9 dage om året. Til sammenligning er det 7,3 på arbejdspladser, hvor der ganske vist har forekommet mobning, men hvor lederen er skredet ind for at standse mobningen.

Ofte ser man, at der på de virksomheder, hvor der foregår mobning, breder det sig til alle niveauer. Over 17 procent af virksomhederne har et mobningsproblem. Det svarer til godt 17.000 af de 97.000 virksomheder, der har flere end 5 ansatte. Når man sammenligner de virksomheder med mobningsproblemer og de 36 procent af virksomhederne, som er helt "mobningsfri", er det gennemsnitlige sygefravær godt to dage højere pr. medarbejder.

**Tabel 6**  
**Mobningsproblemer<sup>6</sup> og sygefravær**

	Gennemsnitligt antal fraværskdage om året pr. medarbejder	Andel af virksomheder
Arbejdspladser med mobningsproblemer	8,0	18%
Arbejdspladser med enkelte mobningstilfælde	7,1	47%
Arbejdspladser helt uden mobning	6,0	36%

### Håndtering af mobning og sexchikane

Som det fremgik af tabel 5, mener langt de fleste ledere i undersøgelsen, at det er en fælles sag for ledere og medarbejdere at få standset tilfælde af mobning på arbejdspladsen. Det er derfor også vigtigt, at lederen er parat til at gå ind i sager om mobning, også selv om han ikke selv er personligt involveret.

Lederne i undersøgelsen er blevet spurgt om, hvorvidt de synes, de er klædt godt nok på til at klare mobningssituationer på arbejdspladsen. Svarene er vist i tabel 7. Det er bemærkelsesværdigt, at jo flere tilfælde af mobning, lederne har oplevet på deres arbejdsplads, jo dårligere føler de sig rustet til at løse konflikterne. Det må tolkes som, at det er først, når lederne står i situationen, at det for alvor går op for dem, hvor vanskeligt et problem de står over for, og hvor dårligt lederne og virksomhederne er klædt på til at løse problemet.

**Tabel 7**  
**Synes du, at du er tilstrækkeligt klædt på til at klare en situation, hvor en medarbejder mobbes af sine kolleger?**

	Har oplevet adskillige tilfælde af mobning på arbejdspladsen	Har oplevet enkelte tilfælde af mobning på arbejdspladsen	Har ikke oplevet mobning på arbejdspladsen
Føler sig godt klædt på	29%	58%	62%
Føler sig ikke godt klædt på	59%	30%	22%
Ved ikke	12%	12%	17%
I alt	100%	100%	100%

Ikke to sager om mobning eller sexchikane er ens, og der vil derfor også være meget forskellige måder at løse problemerne på. Med fare for at blive lidt firkantet, kan det alligevel være interessant at se, hvordan ledere ser på forskellige muligheder for at løse konflikten. Ledernes svar er vist i tabel 8, hvor det også er tydeligt, at der netop ikke er standardløsninger. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at det er et mindretal, som svarer ja til, at de helt sikkert vil bruge de forskellige løsningsforlag.

<sup>6</sup> Der er stillet fire spørgsmål om mobning i undersøgelsen, som afdækker, om der foregår mobning mellem medarbejdere, om lederen mobber medarbejdere, om medarbejdere mobber lederen, og hvor der foregår mobning internt i ledergruppen. Virksomheder, hvor der er svaret ja til, at det er sket enten "i adskillige tilfælde" eller "i enkelte tilfælde" til tre af de fire spørgsmål, er defineret til at have et mobningsproblem.



**Tabel 8****Hvad vil du gøre som leder, hvis en medarbejder i din afdeling/enhed bliver udsat for mobning?**

	Ja, helt sikkert	Ja, højst sandsynligt	Nej, højst sandsynligt ikke	Nej helt sikkert ikke	Ved ikke
Jeg indkalder de implicerede til et møde, hvor jeg forsøger at finde en løsning	34%	47%	13%	3%	4%
Jeg involverer personaleafdelingen, hvis sagen ikke kan løses umiddelbart	31%	43%	13%	6%	7%
Jeg lytter til de impliceredes forklaring og forsøger at tale dem til rette enkeltvis	28%	49%	17%	4%	2%
Jeg rådfører mig med andre ledere i mit netværk	27%	54%	10%	4%	4%
Jeg indskærper overfor de personer, der mobber, at deres opførsel er uacceptabel, og at de bliver fyret, hvis det fortsætter	25%	50%	12%	4%	10%
Jeg rådfører mig med andre kolleger på virksomheden	24%	58%	13%	3%	2%
Jeg rådfører mig med en ekstern rådgiver (for eksempel fra BST)	5%	20%	38%	23%	15%
Jeg forsøger at finde en anden placering i virksomheden til den person, der bliver mobbet	1%	9%	44%	28%	18%
Jeg forsøger at finde en anden placering i virksomheden til den/de personer, der mobber	1%	11%	41%	30%	18%
Jeg ser tiden an, og håber på at problemet løser sig selv	0%	4%	31%	61%	4%

Der er seks af forslagene, som skiller sig ud fra de øvrige, og som alle bliver vurderet som gangbare løsningsmodeller i situationer med mobning på arbejdspladsen. Det drejer sig om at tage en samtale med de implicerede – sammen eller enkeltvis – hvor man forsøger at finde en løsning. Samtidig giver de fleste ledere udtryk for, at de vil indskærpe overfor de personer, der mobber, at deres opførsel er uacceptabel, og at de bliver fyret, hvis det fortsætter. Endelig vil mange rådføre sig med personaleafdelingen og/eller lederkolleger på virksomheden eller i deres netværk.

Det er værd at bemærke, at kvindelige ledere i lidt højere grad end deres mandlige kolleger vil søge hjælp/sparring hos andre ledere, mens mændene tilsyneladende er mere tilbøjelige til at søge at løse problemerne selv.

Kun omkring ti procent af lederne svarer, at de eventuelt vil prøve at finde en anden placering på virksomheden til enten dem, der mobber eller offeret for deres mobning. Umiddelbart kunne man tro, at ledere på større virksomheder i højere grad ville søge at løse konflikterne ved omplacering på virksomheden, men det er faktisk ikke tilfældet. Uanset virksomhedens størrelse ønsker de fleste at løse konflikten, ikke at flytte den. At der er et stort ønske om at tage fat om problemerne understreges af, at meget få svarer, at de vil afvente situationen og håbe på, at tiden vil løse problemet.

Som det fremgik af tabel 7, efterlyser mange ledere redskaber til at håndtere mobningsager. Ikke mindst de ledere, som allerede har haft mobning mellem medarbejderne inde på livet, synes ikke, at de er godt nok klædt på, til at klare situationen. En hjælp til at håndtere konfliktsituationen kan være, hvis virksomheden på forhånd har aftalt normer for, hvordan man omgås hinanden og eventuelt også, hvordan man tackler sager om mobning og sexchikane.

Normer for omgangstone med videre er ganske udbredt på ikke mindst de større virksomheder. I alt er det hver tredje virksomhed, hvor man har fastlagt normer for, hvad man tillade sig over for kollegerne, og hvad man ikke kan tillade sig. Når det kommer til virksomheder med flere end 500 ansatte, drejer det sig om næsten halvdelen af de offentlige og private virksomheder. På mindre virksomheder er der oftere mere uskrevne regler for, hvordan man håndterer personalekonflikter, og det er tilsvarende sjældent, at det kommer så vidt, at man formulerer en egentlig personalepolitik.

Som det fremgår af tabel 9, har væsentlig færre en egentlig politik for, hvordan man håndterer mobning og sexchikane, og igen er det de store virksomheder, som trækker gennemsnittet op.

**Tabel 9**

**Virksomhedernes politik om mobning fordelt efter antal ansatte**

	Antal ansatte				
	0-25	26-100	100-500	Over 500	I alt
Virksomheden har aftalt normer for, hvordan man omgås hinanden?	19%	33%	32%	46%	34%
Virksomheden har aftalt en egentlig politik om mobning, hvor det er fastlagt, hvordan man griber mobning an?	6%	4%	9%	16%	9%
Virksomheden har aftalt en egentlig politik om sex-chikane, hvor det er fastlagt, hvordan man griber sex-chikane an?	8%	7%	10%	21%	12%

Ved en sammenligning af de virksomheder, hvor man har aftalt normer for, hvordan man omgås hinanden i forhold til de øvrige virksomheder, er der en klar tendens i retning af, at mobningen reduceres, når der laves aftaler om en ordentlig omgangstone. Virksomheder med mobningsproblemer har altså sjældnere aftalte normer for, hvordan man omgås hinanden. Til gengæld er der tilsyneladende ikke færre mobningstilfælde på virksomheder med en egentlig mobningspolitik. Forklaringen er formentlig, at mobningspolitikken i højere grad er en behandling af problemer, mens aftalte normer forebygger mobning på arbejdspladsen.

**Lederens rolle i forhold til medarbejdernes sygefravær**

Tabel 2 og 3 dokumenterede en snæver sammenhæng mellem højt sygefravær og dårligt arbejdsmiljø. Det gælder såvel det fysiske som det psykiske arbejdsmiljø. Betydningen af ikke mindst det psykiske arbejdsmiljø, viser sig også i tabel 10. Her er lederne blevet spurgt, om en række forskellige forholds betydning for sygefraværet. Hver tredje leder mener, at det vil have stor betydning for arbejdet med at nedbringe sygefraværet, hvis det generelle stressniveau blev lavere og det psykiske arbejdsmiljø blev bedre. Også et tættere samarbejde med de praktiserende læger om at finde en løsning for langtidssygemeldte medarbejdere, vil have stor betydning. Hver femte af lederne i undersøgelsen efterlyser et bedre samarbejde med kommunen og et bedre fysisk arbejdsmiljø.

Det har været debatteret, om det ville være et brugbart værktøj for virksomhederne, hvis de havde adgang til sygefraværstatistik for andre virksomheder, for bedre at kunne vurdere deres eget niveau for sygefravær. 16 procent mener, at det vil have stor betydning for arbejdet med sygefravær, hvis det blev gjort obligatorisk for virksomhederne at offentliggøre sygefraværet. Yderligere 21 procent vurderer, at det vil have en mindre betydning. Tilslutningen til en frivillig indberetningsordning ligger på samme niveau, hvor det altså er cirka hver tredje leder, der tillægger offentliggørelse af sygefraværet en vis betydning.

Der kan altså kun konstateres en behersket tilslutning til obligatoriske eller frivillige ordninger for offentliggørelse af virksomhedernes sygefravær.

**Tabel 10**  
**Ledernes vurdering af hvad der kunne medvirke til at nedbringe sygefraværet i hans afdeling/enhed**

	Stor betydning	Mindre betydning	Lille betydning	Uden betydning	Ved ikke
Hvis det generelle stressniveau blev lavere	33%	22%	26%	15%	4%
Hvis det psykiske arbejdsmiljø blev bedre	30%	21%	26%	17%	5%
Et tættere samarbejde med langtidssygemeldte medarbejderes praktiserende læge om at løse medarbejderens problem eller finde anden arbejdsfunktion	30%	16%	17%	13%	24%
Hvis det fysiske arbejdsmiljø blev bedre	21%	21%	30%	25%	4%
Hvis omgangstonen mellem medarbejderne blev bedre	21%	18%	26%	30%	5%
Et bedre samarbejde med kommunen om at udarbejde en handlingsplan for langtidssyge medarbejdere	21%	17%	18%	16%	28%
Hvis det var obligatorisk for alle virksomheder at offentliggøre sygefraværet, så det blev lettere at sammenligne med andre	16%	21%	21%	26%	15%
Hvis der blev indført en frivillig ordning om at offentliggøre sygefraværet, så det blev lettere at sammenligne med andre virksomheder	14%	20%	23%	27%	16%
Nemmere adgang til eksternt rådgivning (for eksempel BST)	9%	18%	18%	24%	31%

Der kan konstateres en sammenhæng med lederens opfattelse af, hvad der kunne hjælpe med at nedbringe sygefraværet og niveauet for det faktiske sygefravær. De ledere, som peger på, at det ville have stor betydning, hvis det generelle stressniveau faldt, arbejder på arbejdspladser, hvor sygefraværet er højere end de øvrige virksomheder. De har et sygefravær på 7,7 fraværdsdage om året sammenlignet med det gennemsnitlige fravær på 6,9 dage om året. Tilsvarende ses et højere fravær på virksomheder, hvor lederen mener, at en forbedring af det psykiske arbejdsmiljø vil have stor betydning (8,5 dage om året) og ledere på virksomheder, hvor en forbedring af det fysiske arbejdsmiljø vil have stor betydning (8,8 dage om året).

Lederens arbejde med at begrænse sygefraværet blandt medarbejderne, har forskellige fokuspunkter, og lederen skal derfor kunne håndtere forskellige ledelsesdiscipliner. Lederen skal kunne arbejde med en forebyggende indsats, hvor et forbedret fysisk og psykisk arbejdsmiljø skal medvirke til et lavere fravær. Han skal også være i stand til at analysere eventuelle mønstre i sygefraværet. Det er vigtigt, så der for eksempel kan gøres en indsats for at forbedre

farlige arbejdsprocesser, eller hvis nogen medarbejdergrupper har markant højere sygefravær. Endelig skal han også kunne håndtere de vanskelige samtaler, der kan være med medarbejdere med højt fravær. Derudover kan det være nødvendigt at kende til de mange forskellige muligheder, der findes for at tilrettelægge arbejdet på særlige vilkår for medarbejdere, der i kortere tid eller permanent ikke kan arbejde på almindelige betingelser.

Lederne i undersøgelsen er blevet spurgt om, hvilke forhold de ser som de største barrierer for at nedbringe sygefraværet på deres arbejdsplads. Svarene er vist i tabel 11. De fleste af barriererne bedømmes kun som mindre, og i mange tilfælde svarer omkring halvdelen af lederne, at de ikke ser det som en barriere overhovedet. Alligevel har tidligere undersøgelser vist<sup>7</sup>, at det kun er 25 procent af lederne, som mener de er fuldstændig klædt på til at klare en sygefraværssamtale.

**Tabel 11**  
**Hvilke barrierer er der for dig som leder for at nedbringe sygefraværet blandt medarbejderne?**

	Stor barriere	Mindre barriere	Lille barriere	Ingen barriere	Ved ikke
Jeg har ikke tilstrækkeligt kendskab til de forskellige ordninger som for eksempel fleks- og skånejob, som kunne være en løsning for langtidssyge medarbejdere	10%	18%	22%	41%	11%
Jeg mangler opbakning fra den øverste ledelse til at tage hånd om problemerne	10%	11%	14%	59%	6%
Virksomheden har ikke en klar linie for, hvordan man håndterer sygefravær	9%	15%	19%	50%	6%
Jeg mangler tid til at diskutere problemer med medarbejderne	8%	17%	24%	47%	4%
Jeg mangler viden om, hvordan man analyserer mønstre i sygefraværet	7%	20%	25%	40%	8%
Jeg mangler viden om, hvordan jeg forebygger sygefravær	7%	19%	29%	38%	6%
Det er ikke klart, hvem på virksomheden, der tager hånd om medarbejdere med højt fravær	7%	9%	13%	65%	7%
Jeg mangler viden om, hvordan jeg håndterer sygefravær	6%	16%	29%	45%	5%
Jeg synes, jeg træder ind på privat område, hvis jeg blander mig mere, end jeg gør i dag	4%	21%	31%	39%	5%
Virksomhedens økonomiske situation betyder, at jeg har været nødt til at fyre medarbejdere med stort fravær	3%	10%	17%	55%	16%

### **Samarbejdet med myndigheder**

Som det fremgik af tabel 10, vurderede 30 procent af lederne i undersøgelsen, at et tættere samarbejde med de praktiserende læger, ville have stor betydning for sygefraværet. Tilsvarende ønskede 21 procent i høj grad et tættere samarbejde med kommunerne. Generelt er virksomhedernes samarbejde med de offentlige myndigheder godt i de tilfælde, det eksisterer. Som det fremgår af tabel 12, er det imidlertid omkring halvdelen af lederne, som i dag ikke har noget samarbejde eller som ikke er klar over, om virksomheden har et samarbejde.

<sup>7</sup> Sygefravær – En undersøgelse af hvordan ledere håndterer sygefravær på arbejdspladsen, Ledernes Hovedorganisation 2002

Bedst er samarbejdet med kommunerne, som 52 procent bedømmer som godt, mens det omvendt kun er 4 procent, som vurderer det som dårligt. Til sammenligning er det kun 20 procent, som vurderer samarbejdet med de sociale koordinationsudvalg som godt, mens langt hovedparten enten ikke har et samarbejde eller som ikke ved, om virksomheden har et samarbejde.

Generelt er der mange af lederne, som ikke kender noget til et eventuelt samarbejde med især de sociale koordinationsudvalg, men også de øvrige samarbejdspartnere. Det skyldes formentlig, at det på mange virksomheder er den personaleansvarlige, som varetager kontakten til kommuner, læger, BST og de sociale koordinationsudvalg. Kategorien "ved ikke" kan derfor dække over både, at der ikke eksisterer et samarbejde, og at lederen ikke ved nok om samarbejdet til at vurdere det. Det kan blot konstateres, at mange ledere ikke har kendskab/kontakt til eksterne samarbejdspartnere på sygefraværsområdet.

**Tabel 12**  
**Ledernes vurdering af samarbejdet omkring sygemeldte med forskellige instanser**

	Meget godt	Godt	Dårligt	Meget dårligt	Intet samarbejde	Ved ikke
Kommunerne	12%	40%	3%	1%	11%	34%
Praktiserende læger	4%	30%	8%	3%	17%	38%
Eksterne rådgivere (for eksempel BST)	7%	20%	3%	1%	21%	49%
Sociale koordinationsudvalg	4%	16%	2%	1%	21%	57%

### Sundhedsfremmende foranstaltninger

De senere år har forskellige sundhedsfremmende ordninger vundet frem på flere og flere virksomheder, samtidig med at der er blevet tilbudt til en bredere kreds af medarbejdere. Tiltagene kan ses som et langsigtet arbejde med at forbedre sundhedstilstanden blandt de ansatte, men skal i mange tilfælde også ses som et personalepolitisk tiltag, som skal gøre virksomheden attraktiv for nuværende og fremtidige medarbejdere. Samtidig kan forskellige sportsaktiviteter også ses som en måde at forbedre det psykiske arbejdsmiljø gennem mere socialt samvær.

**Tabel 13**  
**Personalepleje og image**

	Helt enig	Delvis enig	Hverken /eller	Delvis uenig	Helt uenig	Ved ikke
Virksomheden bør have en aktiv sundhedspolitik som en del af deres personalepleje	41%	37%	16%	3%	3%	1%
Et lavt sygefravær bør være en del af virksomhedens image som en attraktiv arbejdsplads	66%	25%	6%	1%	2%	1%

Som det fremgår af tabel 13, mener langt de fleste ledere, at virksomhederne bør have en aktiv sundhedspolitik som en del af deres personalepleje. Samtidig mener mere end ni ud af ti ledere, at en del af virksomhedens image skabes gennem, at den kan fremvise et lavt sygefravær blandt de ansatte.

I dag tilbyder 44 procent af virksomhederne hjælp til alkoholafvænnning, som dermed er det mest udbredte af de sundhedsfremmende tiltag, der er med i denne undersøgelse. Færrest

tilbyder helbredsundersøgelser, som kun er del af personalepolitikken på 19 procent af virksomhederne.

**Tabel 14**  
**Virksomhedernes sundhedsfremmende tilbud**

	Tilbyder det i dag	Overvejer at tilbyde det	Ønsker ikke at tilbyde det	Ved ikke
Hjælp til alkoholafvænning	44%	12%	23%	21%
Mulighed for motion	40%	14%	34%	12%
Adgang til psykologisk krisehjælp	38%	11%	28%	24%
Sund mad	37%	11%	34%	18%
Sygeforsikringer, så medarbejderne hurtigt kan behandles for sygdom	36%	13%	33%	18%
Hjælp til rygestop	20%	12%	48%	20%
Helbredsundersøgelser	19%	15%	41%	26%

Et væsentligt argument for de forskellige sundhedsfremmende tilbud er at nedbringe sygefraværet på virksomheden. En sammenstilling af det gennemsnitlige sygefravær på de virksomheder, som ikke arbejder med sundhedsfremmende tilbud, og dem som gør, viser en ganske klar forskel. Det er altså tilsyneladende en god idé, at tilbyde de ansatte et eller flere af de sundhedsfremmende tilbud. Det eneste af de tilbud, som indgår i undersøgelsen, og som tilsyneladende ikke har en effekt, er tilbud om rygestop.

**Tabel 15**  
**Antal fraværdsdage på virksomheder med og uden sundhedsfremmende ordninger**

	Har i dag	Har ikke i dag
Hjælp til alkoholafvænning	6,7	7,3
Mulighed for motion	6,4	7,4
Adgang til psykologisk krisehjælp	7,0	7,4
Sund mad	6,5	7,1
Sygeforsikringer, så medarbejderne hurtigt kan behandles for sygdom	6,0	7,2
Hjælp til rygestop	7,1	6,9
Helbredsundersøgelser	6,2	7,0

### Om undersøgelsen

Ledernes Hovedorganisation har oprettet et LederPanel, der består af et bredt udsnit af ledere fra alle niveauer og brancher i dansk erhvervsliv.

Lederpanelet består af 1404 ledere, og de 822 indkomne svar giver dermed en svarprocent på 59, hvilket giver undersøgelsen en høj validitet.

Undersøgelsen er gennemført som en internetbaseret spørgeskemaundersøgelse juni 2003